

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA EMPRESAS  
DEDICADAS A EMERGENCIAS MEDICAS PREHOSPITALARIAS.  
"CASO DE ESTUDIO: GRUPO EMERGENCIAS MEDICAS INTEGRALES (GRUPO EMI)"**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

**ARGUETA ARANDA, KAREN JUDITH**

**FERRER COTO, WENDY JANETH**

**GARAY MIRANDA, RUTH NOEMI**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADA EN MERCADEO INTERNACIONAL**

**JULIO 2015**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMERICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO  
SECRETARIA GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO : MSC. ROGER ARMANDO ARIAS  
VICEDECANO : LIC. ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS  
SECRETARIO : MSC. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ  
  
COORDINADOR DE ESCUELA : LIC. FERNANDO MEDRANO GUEVARA  
DOCENTE DIRECTOR : LIC. INGRID ELEONORA PORTILLO SARMIENTO  
COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. BRUNO JOSÉ ALAS CASTILLO  
DOCENTE OBSERVADOR : LIC. EDWIN DAVID ARIAS MANCIA

JULIO 2015

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco este triunfo a Dios por haberme guiado a lo largo de estos años, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y concederme culminar mi carrera con éxito.

Les doy gracias infinitas a mis padres por su amor y apoyo incondicional, por brindarme la oportunidad de tener una excelente educación en mi vida. Sobre todo por ser mi pilar para seguir luchando por mis sueños y metas profesionales.

A mis hermanos por ser parte fundamental de mi vida, por animarme en los momentos de flaqueza y darme palabras de aliento cuando más lo necesitaba.

A Isaías por ser parte importante de este logro, agradezco su amor incondicional, paciencia y comprensión a lo largo de estos años.

A la Lic. Diana Ramírez de Grupo EMI por tantos permisos de estudio concedidos, infinitas gracias licenciada. Además por abrirnos las puertas de la empresa para trabajar en esta tesis.

Agradezco a nuestra asesora, Lic. Ingrid Portillo por el tiempo dedicado a este trabajo de graduación, por su entrega absoluta, consejos y apoyo total que me permiten culminar mi carrera profesional con éxito.

A mis compañeras de tesis, Wendy y Ruth, por su amistad, motivación y comprensión en todo momento, por haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias divertidas que jamás olvidaré.

**Karen Judith Argueta Aranda**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar quiero agradecer a Dios, por haberme dado la oportunidad de terminar otra etapa de mi vida, darme la sabiduría, el entendimiento y todo lo que necesite para culminar con mis estudios.

Un agradecimiento especial para dos personas que han hecho posible este logro, mis padres, David Ferrer Pérez y María Luisa Coto de Ferrer, gracias por la oportunidad que me brindaron para culminar mi carrera con éxito, por su apoyo incondicional a lo largo de toda mis estudios, por sus consejos, por su comprensión y por estar ahí siempre que los necesite. Este triunfo también es de ustedes.

A mi hermano, familia, amigos, y a todos aquellos que en algún momento los moleste con alguna tarea, gracias por el apoyo, y por motivarme a seguir adelante. En personal quiero agradecer a mi prima Daysi Mazariego por toda su ayuda en los eventos y ferias que me toco realizar, por sus consejos, y por las palabras de ánimo.

Agradecida con una personal especial en mi vida Edwin Bonilla, por el apoyo que brindo en estos últimos años de mi carrera, por su ayuda, por motivarme a seguir adelante, mil gracias amor.

En lo personal un agradecimiento para nuestra asesora Lic. Ingrid Portillo, por su tiempo, por los consejos y por toda la ayuda que nos brindó en nuestro trabajo de graduación, gracias por permitirme culminar mi carrera profesional con éxito.

A mis compañeras, Karen Argueta y Ruth Garay mi grupo de tesis, por todos esos momentos de desvelos, de frustración, momentos de alegrías, de amistad y por todas las cosas que nos tocó vivir, gracias por ser parte de este logro.

A todos mil Gracias, y Bendiciones.

**Wendy Janeth Ferrer Coto**



## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primeramente a Dios Todopoderoso por permitirme culminar una etapa más de mi vida, porque sé que sin su ayuda esto no hubiera sido posible. Otorgándome sabiduría, inteligencia y las fuerzas para seguir adelante.

Inmensamente agradecida con mis padres por su amor y esfuerzo tanto emocional y económico, brindarme su apoyo incondicional en todo momento, por la comprensión y confianza que mantuvieron hacia mí a lo largo de la carrera.

A cada una de mi familia, hermanos, sobrinos, cuñada, que conoció el proceso y me alentaron para seguir adelante, apoyándome de diferentes formas.

A Alexander por su paciencia y amor incondicional, apoyándome, dándome ánimos desde el principio hasta culminar mi carrera profesional.

Agradezco a todos mis amigos que me apoyaron, ayudándome en diferentes áreas, dando palabras de aliento en los momentos más difíciles.

Agradeciendo a la Lic. Leonor nuestra asesora de tesis, por su entrega completa para la elaboración del trabajo de investigación, por cada asesoría, compartiendo sus conocimientos y experiencias, y así culminar mi carrera profesional con éxito.

Así también agradezco a mis compañeras de tesis, Wendy y Karen, que me permitieron compartir esta experiencia única, brindándome su amistad, su comprensión, ánimos y por el esfuerzo que realizamos para culminar esta etapa de nuestras vidas y así poder decir “lo logramos”.

**Ruth Noemi Garay Miranda**

## INDICE

|                         |   |
|-------------------------|---|
| RESUMEN EJECUTIVO ..... | 1 |
| INTRODUCCIÓN .....      | 2 |

### CAPITULO I

#### MARCO TEÓRICO SOBRE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES, HERRAMIENTAS DE FIDELIZACIÓN, CRM, CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT; MARKETING RELACIONAL; PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN; EMPRESAS DE EMERGENCIAS MEDICAS PRE HOSPITALARIAS

|   |    |
|---|----|
| A) FIDELIZACIÓN DE CLIENTES .....                               | 3  |
| 1. ANTECEDENTES .....   | 3  |
| 2. DEFINICIONES DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES .....               | 4  |
| 3. IMPORTANCIA DE LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES .....             | 5  |
| 4. VENTAJAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES .....                   | 5  |
| 5. BARRERAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES .....                   | 7  |
| 6. FACTORES DE IMPLEMENTACIÓN DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES ..... | 7  |
| 7. HERRAMIENTAS DE FIDELIZACIÓN .....                           | 9  |
| 7.1 Customer Relationship Management (CRM) .....                | 9  |
| 7.1.1 Orígenes de CRM .....                                     | 9  |
| 7.1.2 Definiciones de CRM .....                                 | 11 |
| 7.1.3 Importancia de CRM .....                                  | 12 |
| 7.1.5. Tipos de CRM .....                                       | 13 |
| 7.1.6. Aplicaciones de CRM .....                                | 17 |
| 7.1.7. Relación entre Fidelización y CRM .....                  | 20 |
| 7.2. MARKETING RELACIONAL .....                                 | 21 |
| 7.2.1. Definiciones de Marketing Relacional .....               | 21 |
| 7.2.2. Características del Marketing Relacional .....           | 24 |
| 7.2.3. Importancia del Marketing Relacional .....               | 24 |
| 7.2.4. Ventajas del Marketing Relacional .....                  | 26 |
| 7.2.5. Relación entre Fidelización y Marketing Relacional ..... | 26 |
| 8. PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN .....                              | 28 |
| 8.1. Definición de Programas de Fidelización .....              | 28 |

|  |           |
|--|-----------|
| 8.2. Características de Programas de Fidelización .....                          | 30        |
| 8.3 Elementos de Programas de Fidelización.....                                  | 31        |
| 8.4 Clasificación de Programas de Fidelización.....                              | 35        |
| 8.5 Implementación de Programas de Fidelización .....                            | 36        |
| 8.6 Ventajas de Programas de Fidelización.....                                   | 39        |
| <b>B. EMPRESAS DE EMERGENCIAS MÉDICAS PRE HOSPITALARIAS .....</b>                | <b>40</b> |
| 1. ANTECEDENTES.....   | 40        |
| 2. DEFINICIÓN DE SERVICIOS DE EMERGENCIAS MÉDICAS .....                          | 41        |
| 3. OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS DE EMERGENCIAS MÉDICAS PRE HOSPITALARIAS .....      | 41        |
| 4. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE EMERGENCIAS MÉDICAS PRE HOSPITALARIAS..... | 42        |
| 5. IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS DE EMERGENCIAS MÉDICAS PRE HOSPITALARIAS .....    | 43        |
| 6. MARCO LEGAL.....  | 45        |

## CAPITULO II

### DIAGNÓSTICO E INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA EMPRESAS DEDICADAS A EMERGENCIAS MÉDICAS PRE HOSPITALARIAS

#### "CASO DE ESTUDIO: GRUPO EMERGENCIAS MÉDICAS INTEGRALES (GRUPO EMI)"

|   |           |
|---|-----------|
| <b>A. DIAGNÓSTICO DEL ESTUDIO .....</b>                 | <b>57</b> |
| 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN.....       | 57        |
| 1.1. Filosofía estratégica.....                         | 57        |
| 1.2 Servicio.....                                       | 58        |
| 1.3 Planes EMI.....                                     | 59        |
| 1.4 Recursos y cobertura .....                          | 60        |
| 1.5 Estructura organizativa.....                        | 61        |
| 2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....                     | 62        |
| 3. ENUNCIADO EL PROBLEMA.....                           | 64        |
| 4. ANÁLISIS INTERNO (FD).....                           | 64        |
| 4.1 Índices de productividad .....                      | 64        |
| 5. ANÁLISIS EXTERNO (OA).....                           | 68        |
| 5.1 Análisis PEST .....                                 | 68        |
| 5.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Michel Porter..... | 71        |
| 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                  | 80        |

|           |   |                               |
|-----------|---|-------------------------------|
| 6.1.      | Conclusiones .....  | 80                            |
| 6.1.      | Recomendaciones.....  | 81                            |
| <b>B.</b> | <b>INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....</b>   | <b>82</b>                     |
| 1.        | DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....  | 82                            |
| 2.        | OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....   | 82                            |
| 2.1       | Objetivo general .....  | 82                            |
| 2.2       | Objetivos específicos .....   | 82                            |
| 3.        | FUENTES DE INFORMACIÓN .....  | 83                            |
| 3.1       | Primarias .....   | 83                            |
| 3.2       | Secundarias .....   | ¡Error! Marcador no definido. |
| 4.        | TIPO DE INVESTIGACIÓN .....   | 84                            |
| 5.        | UNIDADES DE ANÁLISIS.....   | 85                            |
| 6.        | DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA POBLACIONAL.....                               | 85                            |
| 6.1       | Universo .....  | 85                            |
| 6.2       | Muestra.....  | 86                            |
| 7.        | TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....                         | 91                            |
| 7.1.      | Técnica para la recolección de datos .....  | 91                            |
| 7.2.      | Instrumentos para la recolección de datos .....                                     | 91                            |
| 8.        | TABULACIÓN U ORDENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....                                   | 92                            |
| 9.        | ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....                                    | 93                            |
| 9.1.      | MUESTRA 1: OFERTA – EMPLEADOS DE GRUPO EMI.....                                     | 93                            |
| 9.2.      | MUESTRA 2: DEMANDA POTENCIAL – CLIENTES RETIRADOS .....                             | 96                            |
| 9.3.      | MUESTRA 3: DEMANDA REAL- CLIENTES ACTUALES.....                                     | 108                           |
|           | TABULACIÓN CRUZADA .....  | 119                           |
| 10.       | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....   | 122                           |
| 10.1.     | Conclusiones .....  | 122                           |
| 10.2.     | Recomendaciones.....  | 124                           |
| <b>C.</b> | <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO E INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....</b> | <b>126</b>                    |
| 1.        | CONCLUSIONES.....   | 126                           |
| 2.        | RECOMENDACIONES .....   | 127                           |

**CAPITULO III**  
**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA EMPRESAS DEDICADAS A**  
**EMERGENCIAS MÉDICAS PRE-HOSPITALARIAS. CASO DE ESTUDIO: GRUPO EMERGENCIAS MÉDICAS**  
**INTEGRALES (EMI)**

|  |            |
|--|------------|
| <b>A. GENERALIDADES .....</b>  | <b>128</b> |
| <b>B. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....</b>                                     | <b>129</b> |
| <b>C. ALCANCE DE LA PROPUESTA .....</b>  | <b>129</b> |
| <b>D. ESQUEMA DEL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.....</b>                | <b>129</b> |
| <b>E. DISEÑO DEL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN PARA CLIENTES DE GRUPO EMI .....</b> | <b>131</b> |
| <b>ETAPA 1: MARCO GENERAL DEL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN .....</b>               | <b>131</b> |
| 1. Análisis de problemas y oportunidades.....                                  | 131        |
| 2. Objetivos del programa.....   | 132        |
| 1. Definición del público objetivo .....                                       | 133        |
| <b>ETAPA 2: DESARROLLO DEL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN.....</b>                   | <b>134</b> |
| 1. Ventajas para la empresa.....   | 134        |
| 2. Ventajas para los participantes.....  | 135        |
| 3. Costos de participación .....   | 135        |
| 4. Tipo de programa de fidelización.....                                       | 136        |
| 5. Definición de sistemas informáticos de soporte .....                        | 136        |
| 6. Acciones a incorporar .....   | 137        |
| A. Programa “EMI CLUB CARDS” .....   | 137        |
| B. Revistas .....  | 141        |
| C. Envío de Tarjetas de Cumpleaños .....                                       | 144        |
| D. Rifas .....   | 146        |
| E. Alianzas .....  | 148        |
| F. Apertura de Nueva Sucursal.....   | 150        |
| G. Plan De Referidos.....  | 151        |
| <b>ETAPA 3: PLAN DE MEJORA DE PROCESOS .....</b>                               | <b>152</b> |
| 1. RETENCIONES.....  | 153        |
| A. Estrategia de retención .....   | 153        |
| B. Manejo de objeciones .....  | 157        |
| 2. SERVICIO AL CLIENTE .....   | 160        |

|  |                               |
|--|-------------------------------|
| A. Encuestas Post Servicio .....                                 | 160                           |
| A. Encuestas de bienvenida.....                                  | 163                           |
| B. Encuestas Servicios Cancelados .....                          | 165                           |
| C. Quejas .....  | 168                           |
| <b>ETAPA 4: GESTION DE RECUPERACION DE CLIENTES .....</b>        | <b>175</b>                    |
| 1.    Actividades a realizar para recuperar a los clientes ..... | 176                           |
| <b>ETAPA 5: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....</b>                  | <b>177</b>                    |
| 1. <b>CANALES.....</b>   | <b>177</b>                    |
| A. Página WEB.....   | 177                           |
| B. E-mail .....  | 177                           |
| C. Radio .....   | 178                           |
| D. Programas de televisión.....                                  | 178                           |
| E. Spot publicitario en pantalla Cinépolis .....                 | 179                           |
| 2. <b>SOPORTE QUE SE UTILIZARA .....</b>                         | <b>179</b>                    |
| A. Imagen .....  | 179                           |
| B. Texto .....   | 182                           |
| C. Audio.....  | 183                           |
| D. Audio visuales .....  | ¡Error! Marcador no definido. |
| 3. <b>SEGMENTACIÓN DE LA COMUNICACIÓN.....</b>                   | <b>185</b>                    |
| <b>ETAPA 6: PRESUPUESTO.....</b>                                 | <b>185</b>                    |
| <b>ETAPA 7: EJECUCIÓN Y GESTIÓN .....</b>                        | <b>187</b>                    |
| 1.    Asignación de recursos.....                                | 187                           |
| 2.    Construcción de equipo.....                                | 187                           |
| 3.    Definición de calendario.....                              | 188                           |
| <b>ETAPA 8: MEDICIÓN DE RESULTADOS .....</b>                     | <b>189</b>                    |
| 1.    Análisis periódicos .....                                  | 189                           |
| 2.    Cumplimiento de objetivos .....                            | 189                           |
| 3.    Nivel de participación.....                                | 190                           |
| <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>  | <b>191</b>                    |
| <b>GLOSARIO .....</b>  | <b>193</b>                    |
| <b>ANEXOS .....</b>  | <b>197</b>                    |

## RESUMEN EJECUTIVO

La fidelización de clientes es un término mercadológico poco implementado de forma consistente en las organizaciones. Dicho término es una de las vertientes del mercadeo tradicional, en la que se establecen sólidos vínculos con los clientes y se mantienen relaciones a largo plazo con ellos.

Dentro de las empresas nacionales, este término, es poco conocido o no lo aplican de forma correcta, dando un seguimiento oportuno a los clientes, renunciando a la relevancia que esta herramienta posee y que favorece a construir, administrar y desarrollar una marca fuerte a lo largo del tiempo. Es por ello que el presente estudio denominado: "Propuesta de un Programa de Fidelización de Clientes para empresas dedicadas a emergencias médicas pre-hospitalarias. Caso de estudio: Grupo Emergencias Médicas Integrales (Grupo EMI)" busca demostrar la vital importancia de éste en la empresa en mención, estableciendo un modelo de gestión que permita construir y mantener la lealtad de los afiliados.

Con el fin de obtener la información necesaria para la construcción del programa de fidelización de clientes, se desarrolló una investigación de campo bajo el método Deductivo y fue tratada como una investigación descriptiva y cuantitativa; sin embargo se utilizaron diversas técnicas cualitativas de forma complementaria. Estas técnicas fueron cuestionarios, dirigidos a los clientes que desertaron del servicio médico, así como a clientes actuales; y entrevistas a profundidad, dirigidas a los empleados de Grupo EMI que están relacionados directamente con el tema de la lealtad.

El tamaño de la muestra de las poblaciones de clientes retirados como actuales se determinó bajo los estándares estadísticos necesarios; mientras que el tamaño de la muestra de los colaboradores de la empresa fue determinado por el grupo de investigación. Los resultados obtenidos fueron analizados y presentados según la necesidad de información.

Lo expuesto con anterioridad generó la propuesta del programa de fidelización de clientes de Grupo EMI que contribuye al aumento y mantenimiento de la lealtad de los mismos hacia la marca, dicha propuesta fue desarrollada por los investigadores y presentado como solución a la problemática planteada en esta investigación.

## INTRODUCCIÓN

Una parte fundamental de las empresas para generar mayor rentabilidad, no solo es conseguir nuevos clientes, sino es como mantener y fidelizarlos. Toda empresa que posee clientes fieles tiene muchos años por recorrer. La fidelización de clientes es una de las tareas más importantes y ayuda a que las empresas sobrevivan en un mercado muy competido. No solo se necesita que las personas realicen una compra repetida, también que pueda recomendar a la empresa.

En la actualidad, un gran porcentaje de las empresas tienen competencia y el servicio médico a domicilio no es la excepción, brindando las mismas ventajas y beneficios, y es importante que el cliente pueda conocer y estar satisfecho con lo que la compañía le provee, y no buscando en otras empresas las mismas cualidades.

El presente trabajo de investigación está compuesto de tres partes que se describen a continuación:

En el capítulo I se presenta la fundamentación teórica sobre fidelización de clientes, diversos conceptos del mismo, antecedentes, importancia, ventajas, beneficios que ofrece y herramientas. Otro tema presentado, es el Marketing relacional, de igual forma se expone algunos conceptos, características, importancia, ventajas, y la relación que existe entre fidelización y marketing relacional. Finalmente, se incluye el Programa de fidelización, en donde se establece los diferentes tipos de programas y los lineamientos que se deben seguir para la implementación de este.

En el capítulo II aborda el diagnóstico de la empresa y la investigación de campo. Para su desarrollo, se establecieron objetivos, cálculo de la muestra, determinación de objetos de estudio: empleados de Grupo EMI, personas que retiraron el servicio y los clientes activos que están utilizando el servicio, se utilizó tres tipos de muestras: oferta, demanda real y potencial. Se presentan los resultados de la investigación por cada muestra, así como las respectivas conclusiones y recomendaciones.

La investigación finaliza con el capítulo III, que consta de la propuesta basado en la pirámide de la fidelización, en el que se desprende cuatro categorías: exclusivos, habituales, eventuales y los no clientes. Implementando correctamente este modelo, con objetivos claros, el mercado meta definido correctamente y las estrategias bien diseñadas, facilitara a las empresas a construir una relación más estrecha con los clientes.



## CAPÍTULO 1

### MARCO TEORICO SOBRE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES, HERRAMIENTAS DE FIDELIZACIÓN, CRM, COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT; MARKETING RELACIONAL; PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN; EMPRESAS DE EMERGENCIAS MEDICAS PREHOSPITALARIAS.

#### A) FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

##### 1. ANTECEDENTES

La fidelización en la actualidad es uno de los temas más importantes en las empresas. Tradicionalmente las empresas se centraban en el proceso de venta y consideraban que el cierre era al realizar el cobro.

Factores como las nuevas obligaciones legales, el incremento de la competencia, las exigencias de los consumidores y muchos otros aspectos, requiere que el proceso de venta no termine en un simple “...gracias por su compra”, sino una sustancial atención a la satisfacción del cliente.

Los avances tecnológicos ayudan a los consumidores a conocer y exigir sus derechos, ahora ellos esperan recibir mucho más de lo que perciben. Esto hace que el consumidor no compre en un solo lugar, empresa o marca, más bien buscan otras alternativas para satisfacer sus exigencias.<sup>1</sup>

Las empresas buscan un mecanismo de autodefensa, un escudo protector que les ayude a contrarrestar que los clientes se retiren por diferentes factores. Una de las estrategias más sólidas para mantener relaciones durables a largo plazo es “fidelización”.

La fidelización ayuda a que los clientes realicen todas o la mayoría de sus compras de un cierto tipo de producto, en una misma empresa.

Las empresas tienen mayor rentabilidad si un cierto grupo de personas se mantienen como clientes durante años.

---

<sup>1</sup> Bautista, M; Escobar, R; Peña, J. (2005). *Propuesta de un Modelo de Fidelización por Internet para mejorar el Servicio al Cliente y Comercialización de los Productos y Servicios de la Banca Comercial del Área Metropolitana de San Salvador*. Licenciatura En Mercadotecnia Y Publicidad. Universidad Francisco Gavidia. Pág. 12-14.

Motivar a las personas para que se conviertan en clientes fieles, ya no es un deber de las empresas, es una obligación para mantenerse en la actualidad.

Cada vez más el marketing se centra en tratar de obtener la lealtad del cliente. Se pasa del énfasis en obtener la prueba de producto al del conseguir la lealtad de marca. La lealtad se convierte en el componente estratégico fundamental de la empresa.<sup>2</sup>

## 2. DEFINICIONES DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

La Fidelización del Cliente para algunos actores es definida de la siguiente manera:

- a) Fidelización de clientes es la acción dirigida a conseguir que éstos mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas con la empresa a lo largo del tiempo. Tiene que ver con la gratitud, con la seguridad de que el deseo de mejorar algo en los individuos o su entorno se verá cumplido una vez más.<sup>3</sup>
- b) Implica algo más que la relación continua o las transacciones competitivas, implica una auténtica labor de apostolado o prescripción por parte del cliente, por lo que hay que conseguir alcanzar la plena confianza del cliente, haciéndole sentir orgulloso de pertenecer a un club exclusivo o de élite.<sup>4</sup>
- c) La fidelización de clientes pretende que los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantengan relaciones comerciales estables y continuas, o de largo plazo con ésta.<sup>5</sup>

Entre todas estas definiciones existe una palabra clave “relaciones continuas a largo plazo”, y este es uno de los grandes objetivos de fidelización. Se concluye que una definición integral de fidelización es la siguiente: es hacer que el cliente se sienta parte de la empresa, un elemento valioso e importante, que no existe solo una relación comercial, sino una relación estrecha, duradera a largo plazo. La fidelización de los clientes debe tener un inicio pero no un fin, eso significa, que los gerentes deben buscar constantemente nuevas formas para mantener a los clientes y que ellos se sientan parte de ella.

---

<sup>2</sup>Alet I., Vilagínés Joseph. (1994). *Marketing Directo Integrado. Cómo crear y fidelizar clientes creciendo con rentabilidad*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A. Pág. 38.

<sup>3</sup>Reinares, Pedro J. y Ponzoa Manuel. (2004). *Marketing Relacional*. Madrid: Pearson Educación, S.A. Pág. 143.

<sup>4</sup>Cuesta Fernández, Félix. (2003). *Fidelización... Un paso más allá de la retención*. Madrid: S.A. McGraw-Hill/Interamericana de España. Pág. 112.

<sup>5</sup>Mésén Figueroa, Vernor. (2011, Noviembre 3). *Fidelización de Clientes: Concepto y Perspectiva Contable*. Vol. 5, Núm. 3. Pág. 30.

### 3. IMPORTANCIA DE LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Para muchas empresas la fidelización de sus clientes ha sido la ayuda a la sobrevivencia y rentabilidad de la empresa. Aquí podemos aplicar la Ley de Pareto (enfocado en las ventas), conocida también como 80/20, nos dice:

“El 20% de tus clientes produce el 80% de los ingresos de tu negocio”

Se puede preguntar entonces: ¿cuánto de este 20% pueden ser clientes leales y cuantos no?, esto ayuda a comprender que los clientes son la sangre vital de la empresa y por ende es uno de los recursos que se deben cuidar, proteger, vigilar, todo aquello que ayude a conservarlos.

El cliente fidelizado proporciona estabilidad a la empresa, que puede organizar mejor su contabilidad e inversión, arriesgando en menor medida, siendo más fácil establecer objetivos realistas.<sup>6</sup>

Conseguir un nuevo cliente cuesta entre 5 y 7 veces más que retener a un cliente antiguo.<sup>7</sup>

Captar un nuevo cliente implica, invertir en publicidad, investigación de mercado, vendedores, comisiones, personal de atención, gastos operativos, regalos, condiciones especiales que se ofrecen a nuevos clientes, promociones de venta, entre otros. Con esto se concluye que conseguir clientes nuevos cuesta mucho dinero.

### 4. VENTAJAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

La fidelización de clientes aporta las siguientes ventajas para las empresas y los consumidores.<sup>8</sup>

#### 4.1 Ventajas de la Fidelización para las Organizaciones

- a) **Facilita e incrementa las ventas:** el mantener los clientes fieles facilita el venderles nuevos productos. Al mantenerse fieles y repetir las compras aumenta la cifra de ventas.
- b) **Incrementa la participación del mercado:** con clientes fijos y ventas repetidas.
- c) **Reduce los costos de promoción o del mercadeo:** es mucho más barato venderle un nuevo producto a uno de nuestros clientes fieles que captar un nuevo. El mantener una gran base de

---

<sup>6</sup> Bastos Boubeta, Ana. (2006). *Fidelización del Cliente. Introducción a la Venta Personal y a la Dirección de Ventas*. Madrid: Ideas Propias Editorial. Pág. 14.

<sup>7</sup> Kotler, Philip y Lane, Kevin. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación. Pág. 121.

<sup>8</sup> López Sevilla, Mariana. (2007). *Guía para diseñar un Plan de Fidelización de Clientes para las Empresas de Seguros en Venezuela*. Postgrado Especialista en Instituciones Financieras. Universidad Católica Andrés Bello. Pág. 63-65.

clientes fieles incrementa las ventas, se lanzan nuevos productos, con un costo en mercado reducido.

- d) Reduce la rotación de empleados:** el mantenimiento de una base sólida de clientes favorece la estabilidad del negocio y la estabilidad laboral. La motivación y retención de empleados puede mejorar cuando disponemos de una gran base de clientes conocidos que proporcionan un negocio estable y sólido. El índice de mantenimiento de los empleados aumenta, porque aumenta el orgullo y la satisfacción laboral, además la mayor experiencia de los empleados da lugar a un aumento de la productividad.
- e) Genera menor sensibilidad al precio:** los clientes fieles y satisfechos generan un margen sobre el precio base del producto. Los clientes satisfechos son mucho menos sensibles al precio. Están dispuestos a pagar un sobrepago por el servicio diferenciado que reciben y por la satisfacción obtenida.
- f) Incrementa los beneficios:** a medida que se reducen los costos y aumentan los ingresos se obtiene un aumento en los beneficios; estos beneficios generan los recursos necesarios para invertir en compensar a los empleados y en nuevas actividades que permita aportar valor agregado a los clientes.
- g) Incentiva la promoción de la empresa:** los consumidores fieles actúan como prescriptores o promotores. Uno de los aspectos más importantes de tener clientes fieles es que comunican a los demás las bondades de la empresa. Esto se da de forma importante en los servicios que tienen un elevado componente social y se basan en la credibilidad.

#### **4.2 Ventajas de la Fidelización para los Consumidores**

- a) Reduce el riesgo percibido:** el consumidor que tiene que elegir entre varias alternativas de servicio tiene miedo a equivocarse. El cliente que compra regularmente un producto o servicio es porque confía en su calidad, lo cual reduce esa sensación de riesgo, ese temor a equivocarse.
- b) Recibe un servicio personalizado:** los clientes fieles pueden recibir un servicio personalizado. Los constantes contactos con la organización crean una relación donde es posible conocer costumbres y necesidades actuales o futuras de los clientes, con lo cual se pueden adecuar o diseñar servicios o productos según su perfil.

- c) **Recibe retribuciones o compensaciones por su lealtad:** cuanto más tiempo un cliente sea fiel a una empresa, más beneficio le aportará. A cambio, por esta fidelidad demostrada, el cliente es retribuido o compensado.
- d) **Menores quejas:** generando una mejor calidad del producto y mejor prestación de los servicios como fruto de un mejor conocimiento de los clientes, ahorrándoles costos porque ya no tienen que perder tiempo ni dinero en localizar nuevos proveedores.

## 5. BARRERAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

A continuación se plantean de forma breve las barreras que se pueden presentar en la fidelización de clientes:<sup>9</sup>

- **La organización:** la organización y los procedimientos internos dificulta la satisfacción del cliente con normas rígidas, empleados sin flexibilidad u horario de servicios incorrectos.
- **Los empleados:** pueden convertirse en barreras cuando no se sienten identificados con el proyecto, su incertidumbre en el puesto de trabajo es muy alta, no tienen claros los objetivos, su formación e información son inadecuadas, el clima laboral es frío, no se le compensa de forma justa, etc.
- **Las herramientas tecnológicas:** algunas organizaciones convierte este elemento tan útil en una barrera porque se concentra tanto en ella que termina siendo el eje central del proyecto, perdiendo el foco y el objetivo, no se preocupan por las personas que tienen que utilizarlas.
- **El corto plazo:** los planes de fidelización dan resultados a largo plazo, muchas empresas al no ver resultados inmediatos desisten, siendo esto un gran error.

## 6. FACTORES DE IMPLEMENTACIÓN DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Los factores que intervienen cuando una empresa decide implementar la fidelización dentro de sus pilares de acción son los siguientes:<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>Olamendi, Gabriel. (1996). *Marketing todo terreno*. Bilbao: Ediciones Fortuna, S.A. Pág. 14.

<sup>10</sup>López Sevilla, Mariana. (2007). *Guía para diseñar un Plan de Fidelización de Clientes para las Empresas de Seguros en Venezuela*. Postgrado Especialista en Instituciones Financieras. Universidad Católica Andrés Bello. Pág. 71-72.

- **Los clientes contentos, tienden a comprar más con el paso del tiempo:** Esto se debe, a que un cliente “contento leal”, está satisfecho y confía en la empresa, por lo tanto su predisposición a comprar todos los productos y servicios es mayor que la de un cliente nuevo.
  
- **Los clientes leales generan menores costos operativos:** En la medida en que los clientes conocen mejor el producto o servicio de la empresa, en esa misma medida se convierten en consumidores o usuarios más eficientes, lo que implica que requieren menos ayuda en el proceso de compra. Esto representa un ahorro de tiempo y costo; tiempo que puede dedicarse a atender mejor a otros clientes.
  
- **Los clientes leales traen (gratis) otros clientes a la empresa:** Una de las formas más eficaces y efectivas de “publicidad” es la comunicación “boca a boca”, no solo porque no tiene costo para la empresa, sino porque es mucho más creíble y confiable que cualquier mensaje publicitario que patrocine la empresa.
  - Si se ofrece un buen servicio, los clientes se lo dirán a 3 personas.
  - Si se ofrece un servicio realmente excelente, los clientes se lo dirán a otras 10 personas.
  - Si se ofrece un mal servicio, los clientes se lo dirán a 25 personas.
  - Si se ofrece un servicio realmente malo, desastroso, los clientes se los dirán hasta a 50 personas; inclusive lo publicarán.
  
- **Los clientes leales tienden a aceptar más fácilmente los precios altos:** En muchas ocasiones, la mejor forma de captar un nuevo cliente es mediante reducciones de precio; con los clientes leales no se tiene ese caso. Además, un cliente leal tiende a resistir menos a los aumentos de precios debido a que no quiere perder los altos niveles de satisfacción que recibe de la empresa; esto, tiene sus límites lógicos.

En resumen, los clientes “contentos, leales, satisfechos, fieles” provocan una serie de acontecimientos en cascada que afecta a toda la empresa, crean un continuo e incremento ciclo del valor y constituyen los cimientos en los que sustenta el futuro de la organización. Acá radica la importancia de implementar la fidelización y el compromiso con el cliente dentro de toda la estructura organizativa.

## **7. HERRAMIENTAS DE FIDELIZACIÓN**

### **7.1 Customer Relationship Management (CRM)**

Los clientes basan sus decisiones en la experiencia, esta incluye servicio o producto y precio, pero también incluye la interacción que tendrá el cliente con los vendedores de la empresa. Si una empresa puede ofrecer de forma continua estas interacciones en marketing, ventas, servicio y soporte, será sobradamente gratificada con un incremento continuado de lealtad y el valor del cliente.

La gran aportación del CRM es su capacidad de mezclar todas las disciplinas (Marketing Relacional, Marketing Directo, Marketing de Base de Datos, y Servicio al Cliente) de una forma eficiente. Dicha eficiencia se deriva, principalmente de la disminución de los tiempos de respuestas y de la racionalización de los procesos y procedimientos de la empresa, tanto internos como externos, gracias a la aplicación de tecnología.<sup>11</sup>

#### **7.1.1 Orígenes de CRM**

El concepto de CRM no es algo nuevo, sino que ha venido respondiendo a la forma antigua de hacer negocio. En donde comprador como vendedor se encuentran en un mercado en competencia, donde varios compradores demandan cierto tipo de bienes o servicios y los vendedores ofrecen en respuesta a los bienes y servicios.<sup>12</sup>

La administración de las relaciones con los clientes, viene dada a partir del natural ánimo por la utilidad enmarcada dentro de un mercado donde los bienes y servicios demandados y ofrecidos son más o menos homogéneos, con pocas diferencias entre unos y otros vendedores, la ventaja y preferencia sobre unos y otros estará a partir del trato que los vendedores ofrezcan a los clientes; proporcionar precios especiales, concederles créditos, realizar descuentos, elaborar bienes de acuerdo a las necesidades del cliente, brindar un servicio diferenciado, etc. Logrando así los vendedores anticiparse

---

<sup>11</sup>Reinares, Pedro J. y Ponzoa Manuel. (2004). *Marketing Relacional*. Madrid: Pearson Educación, S.A. Pág. 265-266

<sup>12</sup>Bellegarrigue, L.; Henríquez, N.; Henríquez, R.; Hernández. K. (2004). *Diagnóstico de la aplicación del CRM y otras herramientas de fidelización de clientes en la gran empresa salvadoreña*. Licenciatura en Mercadeo. Universidad Centroamérica José Simeón Cañas. Pág. 18-23.

a la forma en que los clientes prefieran adquirir los bienes y servicios y garantizar la lealtad de éstos; generando un valor que otro vendedor difícilmente pueda igualar.

La aplicación del CRM como tal tuvo una primera etapa a finales de la década de los treinta, en medio y después de la gran depresión económica, en Estados Unidos de Norteamérica, y es que a pesar de la situación y el bajo nivel de ingreso de las personas, era necesario una alternativa para que las empresas vendedoras de bienes y servicios no se llegaran a la quiebra, la solución por lo tanto era, la explotación de las bases de datos en las manos de los grandes vendedores, el método, la utilización y elaboración de bienes y servicios con precios de acuerdo al ingreso de los clientes.

Este tipo de técnicas continuó utilizándose de la misma forma hasta la década de los setentas. En los años 80 fue la década del gurú de la administración Tom Peter. En colaboración con Robert Waterman Jr., Peter explicó la importancia de la calidad y el servicio. Y muchas de las compañías que siguieron sus consejos, se acercaron a los clientes y vieron aumentar sus ventas y utilidades.

Los años 80 también fueron la década de la mercadotecnia de nichos, dedicada a atender segmentos de mercado aún más concretos. Y fue hasta esta década que con el auge de las computadoras, y el incremento de su capacidad de almacenamiento y el precio más accesible para las compañías, que se comienza a utilizar la base de datos electrónicos, la cual viene a facilitar el manejo de la cartera de clientes de las compañías, a través del correo directo, para dirigirse a un determinado segmento de los clientes hacia los cuales van dirigidos cierto tipos de productos y servicios, comenzando así una nueva era en la relación con los clientes.

Es a partir de la década de los noventa, con el incremento de la competencia y la alta accesibilidad de las computadoras, software y la amplitud de los canales de comunicación para más personas (cable, internet, etc.), nace el manejo de las relaciones con los clientes CRM, fundamentado sobre las bases de datos electrónicas y la selección de segmentos de clientes en base a valores económicos o por las necesidades que cada uno de estos posee, para brindar una satisfacción hasta cierto punto única e individualizada a las necesidades garantizando la lealtad de los mismos a largo plazo.

Es así como la administración de las relaciones con los clientes toma el nombre que lo denotará hasta la actualidad, CRM, lo cual es responsabilidad de Regis Mckenna, notable estratega de Estados Unidos de Norteamérica, el cual da pie a la nueva era de CRM. Él tuvo un impacto en muchas de las



organizaciones de Estados Unidos, por conceder una ventaja competitiva sobre otras compañías que no lo aplicaban.

Para triunfar en el futuro, las organizaciones están obligadas a conocer mejor los deseos y las necesidades de los clientes. En consecuencia, deberán ajustar con mayor precisión su mercadotecnia y conceder un lugar de primerísima importancia a la administración de la relación con el cliente. Para contrarrestar la caída en desgracia de los medios de comunicación masiva como eficaz vehículo publicitario, las organizaciones con actividades de comunicación están adoptando CRM a toda velocidad.<sup>13</sup>

### **7.1.2 Definiciones de CRM**

Antes de conocer más sobre CRM, es necesario realizar un recorrido por las diferentes definiciones y opiniones de diversos autores que explican su significado.

- a) Es la creación de valor diferencial para el cliente a través de las experiencias e interacciones que este mantiene con la empresa. CRM es esencialmente una forma de proveer valor óptimo con la empresa.<sup>14</sup>
- b) Es el proceso de adquisición, retención y crecimiento de clientes rentables. Esto implica una orientación decisiva a los atributos de servicios que representan un valor para el cliente y que suscitan su lealtad.<sup>15</sup>
- c) Es un proceso que consiste en manejar la información detallada sobre clientes individuales así como sobre los puntos culminantes en su relación con la empresa con el fin de maximizar su fidelidad.<sup>16</sup>

En conclusión podemos decir que CRM es una estrategia de negocio, que se enfoca en mantener una relación con el cliente rentable, fidelizarlo y optimizar su valor a largo plazo, a través de la tecnología, el desarrollo de estrategias y mejoras en los productos y servicios.

---

<sup>13</sup>Brown, Stanley A. (2001). *Administración de las Relaciones con los Clientes*. México: Oxford University Press México, S.A. de C.V. Pág. 8-9.

<sup>14</sup>Reinares, Pedro J. y Ponzoa Manuel. (2004). *Marketing Relacional*. Madrid: Pearson Educación, S.A. Pág. 264.

<sup>15</sup>Brown, Stanley A. (2001). *Administración de las Relaciones con los Clientes*. México: Oxford University Press México, S.A. de C.V. Pág. 9.

<sup>16</sup>Kotler, Philip y Lane, Kevin. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación. Pág. 152.

### 7.1.3 Importancia de CRM

El CRM proporciona a toda la empresa una visión general sobre el cliente, concentrando toda la información necesaria para entenderlos y servirles mejor. Esto le ayuda a desarrollar relaciones con clientes más rentables y de largo plazo. Aunque muchas veces se torna difícil mantener una perspectiva de todos los clientes, pero es posible hacerlo si se utilizan las herramientas adecuadas. Incluso en el mercado global las empresas dan a los clientes un servicio individual y personalizado a través del CRM.<sup>17</sup>

CRM está diseñado para aumentar el ingreso, la rentabilidad al atraer nuevos clientes, desarrollar el negocio, y aumentar la satisfacción y lealtad, permitiendo procesos de negocios más eficientes y el uso de tecnologías de más bajo costo.

El objetivo principal de CRM es obtener mayores ingresos, y no recortar costos. Una estrategia de negocios CRM mejora los esfuerzos de ventas y mercadotecnia, proporciona a las empresas un mejor servicio a los clientes. Se ganan nuevos clientes, se retienen los existentes, y compran en mayor cantidad. Los usuarios finales se benefician al recibir un mejor servicio al cliente y obtienen los productos y servicios que quieren, cuando los quieren. Una empresa que no tiene una estrategia CRM o no utiliza aplicaciones CRM se encuentra en desventaja competitiva porque no conoce al cliente y no vela por mantener una relación estrecha con ellos, provocando que los clientes adquieran productos o servicios con la competencia.

En términos generales CRM crea nuevos diseños de negocios en los cuales los clientes participan de manera directa en el modelado de la empresa, a través de sus necesidades. La información generada por los consumidores construye relaciones rentables con los clientes a través de un refinamiento constante de las percepciones relativas a las necesidades, comportamiento, poder adquisitivo de los clientes y del enfoque estratégico de los recursos de negocio en las actividades que permitan construir relaciones a largo plazo y generar valor económico.

---

<sup>17</sup>Vega Saldaña, María del Carmen. (2003). *Customer Relationship Management (CRM) Administración de las Relaciones con el Cliente*. Postgrado en Informática Administrativa. Universidad Autónoma de Nuevo León. Pág. 19

#### 7.1.4. Ventajas de CRM

El uso de la herramienta CRM, tiene múltiples y variadas ventajas, tales como:<sup>18</sup>

- Mejora la relación con los clientes, a través de una comunicación clara, individual y personalizada.
- Fideliza a los clientes, la fidelización es menos costosa para una empresa y el cliente fidelizado se convierte en prescriptor de la empresa y de sus servicios.
- Ayuda a retener a los clientes rentables, a través de una aportación de valor sostenida, convirtiéndolo en un valor cuantificable para la empresa.
- CRM amplía la cartera de clientes, se cuenta con una visibilidad sobre la lista de los prospectos y de los clientes, saber en qué situación se encuentran la gestión de las relaciones, cuándo ponerse de nuevo en contacto con ellos, etc.
- CRM hace más eficiente los procesos internos de las empresas (mayor productividad), fidelizando a los clientes, la empresa dedica menos tiempo a captar nuevos cliente y se gana entonces tiempo en otros proyectos.
- Incrementa el valor de los clientes, CRM aumenta la información que la empresa posee de sus clientes actuales y potenciales, direccionando la oferta hacia sus deseos y necesidades, aumentando así el grado de satisfacción y optimizando su ciclo de vida. Concediendo a la empresa unificar los medios de contacto con el cliente.

#### 7.1.5. Tipos de CRM

Cuando una empresa aplica el CRM está dirigiéndose a todos los tipos de clientes y optando por el programa de mercadotecnia que más se adapte a las necesidades del cliente.<sup>19</sup>

El CRM supone un cambio en la evolución en los procesos de información y comunicación, precedido de nuevos componentes cuantitativos (proliferación de las telecomunicaciones que mejoran la aproximación a los públicos masivos), pero indiscutiblemente lo que le diferencia de cualquiera es su

---

<sup>18</sup>Padilla Hernández, David; Quijano Gallegos Israel. (2004). *Diseño de una Estrategia Tecnológica de Customer Relationship Management (CRM) para la Empresa BPM de México*. Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de las Américas Puebla. Pág. 17-18.

<sup>19</sup>Brown, Stanley A. (2001). *Administración de las Relaciones con los Clientes*. México: Oxford University Press México, S.A. de C.V. Pág. 11-15

valor cualitativo, (derivado de la interactividad de los nuevos canales, de la evolución de los canales de información tradicionales, de la posibilidad de control y conocimiento de las interacciones).

Cuatro tipos de programas de CRM puede aplicar una empresa para recuperar a clientes que ya han desertado o planean hacerlo, generar lealtad entre clientes existentes, realizar ventas ascendentes o cruzadas a esos clientes y buscar nuevos clientes potenciales. Los cuatro tipos de CRM son:

### **1. Recuperar o conservar**

La pérdida de clientes es un proceso que toda empresa debe asumir. Pero pasados ciertos límites, la incapacidad para retener a los clientes puede convertirse en un problema grave. Y es que cuando se pierden más clientes de los que se ganan, o se marchan los más rentables, es un aviso de que algo no está bien.

Este proceso de recuperar o conservar consiste en convencer a un cliente de seguir siéndolo en el momento en que considera la posibilidad de prescindir del servicio o en convencerlo de regresar si ya ha abandonado la empresa.

La recuperación es una herramienta muy útil para hacer volver a los clientes buenos y además quitárselos a la competencia, pero se requiere de personal especializado y dotado de las herramientas e información adecuadas que se debe generar durante la vida del cliente.

Cuando se llama a un antiguo cliente para decirle que se entienden los motivos de su abandono y que se han superado los motivos de su insatisfacción, es probable que al menos logre una actitud positiva por parte del cliente y en caso de que no esté bien fidelizado por la empresa actual, se presenta la posibilidad de recuperarlo. La ejecución periódica de un plan de recuperación de este tipo puede proporcionar clientes recapturados a un bajo costo y con excelentes resultados.

Es por esa razón que es necesario poner en práctica seis consejos para recuperar a los clientes perdidos, que sin duda son importantes para la empresa:

- **Pensar en el cliente primero.** Si se está trabajando por la recuperación de clientes, lo primero en que se debe pensar es en ellos y no en las ganancias.

- **Buscar los errores.** Conocer qué es lo que hizo que los clientes desertarán, y todo aquello que se compruebe que es una molestia para el cliente, debe de ser cambiado inmediatamente para ya no generar más pérdidas de clientes.
- **Establecer medidas para recuperar clientes.** Primero se debe establecer una comunicación con los clientes, luego desarrollar un plan estratégico de aquello que se pretende comunicar.
- **Convertir a los clientes menos rentables en clientes rentables o darlos de baja.** Para evitar la necesidad directa de dar de baja a estos clientes, se debe intentar que compren más o mayor cantidad, que renuncien a determinadas características o servicios, o que paguen precios más elevados.
- **Concentrar unos esfuerzos desproporcionados en los clientes más valiosos.** Los detalles como felicitaciones de cumpleaños, pequeños regalos o invitaciones a eventos deportivos o artísticos a menudo significan mucho para el cliente.
- **Disminuir la migración de clientes.** Cuanto mejor sea la estrategia para regresar a los clientes, mejores resultados se presentarán en cuanto a la fidelidad de los clientes.

## 2. Prospección

La prospección es el intento por conseguir nuevos clientes. Los tres elementos fundamentales de una campaña de prospección son: la segmentación, la selectividad y las fuentes.

Es esencial desarrollar un eficaz modelo de segmentación, basado en necesidades que la empresa tenga en el eficiente direccionamiento de la oferta. Sin un enfoque de este tipo, la empresa no alcanzará un adecuado índice de aceptación de la oferta o incurrirá en gastos excesivos de promoción, publicidad y asignación de precios a concesionarios.

La segmentación basada en necesidades define qué desea el cliente de la empresa, mientras que la segmentación basada en la rentabilidad define cuan valioso es el cliente, y la empresa puede decidir cuánto está dispuesta para conseguirlo.

## 3. Lealtad

La lealtad del cliente resulta del hecho de que una empresa produzca un beneficio a un cliente, al punto de que este sostenga o incremente las compras que realiza a aquella. Pero esta lealtad será alcanzable,

cuando la empresa luche constantemente por conseguirla y no podrá obtenerla de todos los clientes. Esto implica el establecimiento de una relación de beneficio mutuo, y esta no puede existir si ambas partes no reciben ventajas de ello. La atracción entre cliente- empresa debe ser recíproca.

La lealtad es la categoría en la que resulta más difícil obtener mediciones exactas. Para evitar la deserción de los clientes, las empresas emplean tres elementos esenciales: segmentación basada en el valor, segmentación basada en necesidades y modelos predictivos de cambio de marca.

En la segmentación basada en valor, la empresa determina cuánto está dispuesta a invertir en la retención de la lealtad de un cliente. Una vez que el cliente ha resistido la selección por segmentación basada en el valor, la empresa puede servirse de la segmentación basada en necesidades para determinar un programa personalizado de lealtad.

Mediante el uso de herramientas avanzadas de extracción de datos, las empresas pueden desarrollar modelos para identificar clientes vulnerables, a los que en consecuencia será posible destinar después una campaña de lealtad u ofrecer productos opcionales.

#### **4. Ventas Cruzadas/ascendentes**

A este programa de CRM también se le conoce como: *incremento de la proporción de la billetera*, esto es, del monto que gasta el cliente en la realización de compras a la empresa. El propósito es identificar ofertas complementarias que podrían ser del agrado de un cliente.<sup>20</sup>

El objetivo de la venta cruzada es maximizar el valor de cada cliente. Para ello es necesario conocer lo mejor posible a los clientes: cuáles son sus necesidades, sus motivos de compra, sus hábitos de uso y consumo. Y para que todo esto sea posible es necesario recoger toda la información y utilizar bases de datos informáticos, creando una relación estrecha con cada cliente, satisfaciendo más fácilmente sus requerimientos.

La naturaleza de la oferta está determinada por el segmento basado en necesidades. Una vez determinada la composición de la oferta y acordado el medio de contacto, la empresa presenta la oferta directamente al cliente. La venta ascendente es similar, pero en lugar de ofrecer un producto

---

<sup>20</sup>Brown, Stanley A. (2001). *Administración de las Relaciones con los Clientes*. México: Oxford University Press México, S.A. de C.V. Pág. 14-15.

complementario, la empresa ofrece una versión mejorada del producto que el cliente ya consume, aumentando su probabilidad de compra y evitando la obtención del producto o servicio con la competencia.

Las campañas de venta cruzada/ascendente son importantes porque el cliente objetivo ya sostiene una relación con la empresa. En términos financieros el cliente que acepta una oferta de venta cruzada o ascendente se vuelve mucho más rentable para la empresa.

Los beneficios de la venta cruzada son:<sup>21</sup>

- Mayor valor para los clientes.
- Clientes más fieles.
- Incremento de poder de negociación con el cliente.
- Posibilidad de crecer en mercados maduros.
- Ahorro de costos, el costo de conseguir nuevos clientes es alto, y con la venta cruzada se maximiza el valor de los clientes.

Este tipo de técnicas de ventas la pueden utilizar las empresas pequeñas como las grandes. Con la única ventaja de que las empresas pequeñas cuentan con un mejor conocimiento de sus consumidores fruto de las estrechas relaciones con ellos. Por otra parte, las empresas grandes tienen un portafolio más amplio de productos y servicios y además la posibilidad de invertir.

#### **7.1.6. Aplicaciones de CRM**

La apuesta por la orientación al cliente supone un cambio en la filosofía de la empresa y un reconocimiento de sus debilidades y amenazas.<sup>22</sup>

La implantación de la gestión de las relaciones supone un reto al que la empresa se enfrenta en el espacio y el tiempo, desde una situación de partida más o menos ventajosa, pero siempre desde el

---

<sup>21</sup>Extraído el 6 de agosto de 2014 desde : <http://www.fidelizarclientes.es/articulos/ventacruzada.htm>

<sup>22</sup>Greenberg, Paul. (2008). *CRM. Gestión de Relaciones con los Clientes*. Madrid: S.A. McGraw-Hill/Interamericana de España. Pág. 150-151.

convencimiento de comenzar un proceso gradual que debe ser interiorizado por la propia empresa mucho antes que por cualquier otro público.<sup>23</sup>

El verdadero negocio de la empresa no es tanto hacer clientes, sino el saber mantenerlos y maximizar su rentabilidad. El CRM sirve para eso para conocer a fondo al cliente y así poder fidelizarlo.

Algunas de sus aplicaciones son:<sup>24</sup>

### **1) Automatización de ventas**

En los sistemas CRM, los procesos de venta a los clientes son configurados en las aplicaciones. Los pedidos y transacciones con los clientes se integran a las bases, para así monitorear de forma más intensa sus ciclos de compra. Esto provee un punto de vista de cada cliente mediante su historial de compra y comportamiento. Así también se recolectan datos en relación a los productos o servicios que más se demandan, así como las regiones y territorios en donde se tiene más éxito cierto producto o servicio

### **2) Automatización del marketing**

CRM proporciona la más actual información de los hábitos de compra de los clientes, estableciendo campañas de marketing efectivas. Mediante el uso del CRM, la inteligencia del marketing, las bases de datos de los clientes y el uso de la tecnología a través de los medios sociales, las empresas satisfacen de mejor manera sus necesidades particulares. La organización puede saber aquello que les gusta o disgusta a sus clientes, y por tanto entenderán de mejor forma sus necesidades.

### **3) Servicio y soporte al cliente**

CRM mejora el servicio al cliente mediante el monitoreo y medición de las interacciones que se dan entre éste y los proveedores. Así se determina quiénes son las personas idóneas para ofrecer de manera apropiada el servicio o el producto a determinado cliente; o bien resolver problemas que a éstos se les presenten. Además recalca la importancia de implementar una cultura organizativa de tener “pasión por el cliente”, a través de un servicio personalizado y concreto de acuerdo a las necesidades específicas.

---

<sup>23</sup>Reinares, Pedro J. y Ponzoa Manuel. (2004). *Marketing Relacional*. Madrid: Pearson Educación, S.A. Pág. 263-264.

<sup>24</sup>Padilla Hernández, David; Quijano Gallegos Israel. (2004). *Diseño de una Estrategia Tecnológica de Customer Relationship Management (CRM) para la Empresa BPM de México*. Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de las Américas Puebla. Pág. 5.



#### 4) Solución de quejas y reclamos

Un estudio reciente mostró que los clientes dejan de comprarle a un establecimiento determinado por las siguientes razones:<sup>25</sup>

- 1% muere.
- 3% cambia de residencia.
- 5% adquiere otros intereses.
- 9% por razones de competencia.
- 68% porque alguien fue desatento, indiferente o descortés con ellos.

Es evidente que las personas quieren y esperan un buen servicio, y cuando no son tratados bien, éstos no vuelven. Si los clientes no vuelven, las consecuencias pueden ser desastrosas para la empresa. Porque resulta más fácil y barato recuperar un cliente perdido que destinar esfuerzos comerciales en conseguir uno nuevo.

Un estudio realizado por el Technical Assistance Research Program (TARP) determinó que el 96% de los clientes de una empresa comercial no se quejan cuando tiene una dificultad. Esto significa que, por cada queja que se le hace a una empresa promedio, hay 24 clientes silenciosos pero insatisfechos.

TARP estableció que si las empresas pueden conseguir que los clientes les presenten sus quejas directamente a ellas, pueden minimizar el daño. Los clientes que se quejan tienen más probabilidades de volver a comprar, incluso si el motivo de su queja no fuera resuelto satisfactoriamente. TARP llegó a la conclusión de que los clientes que no protestan son los clientes menos leales. Los que protestan pueden llegar a ser los clientes más leales. Es más probable que hablen a su círculo interno de lo contentos que están por el modo como la empresa respondió a su reclamo, aunque no fuera totalmente de su agrado. Si el problema se resuelve adecuadamente, todavía hablarán con más gente de la satisfactoria solución de su problema, que si hubiesen recibido un buen servicio desde el primer momento. TARP averiguó que si el problema se resuelve satisfactoriamente, los clientes se lo dirán a 5 personas, mientras que si el cliente recibe un buen servicio desde el primer momento, se lo dirá solamente a 3.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup>Morgan, Rebeca L. (1993). *Cómo contentar a clientes disgustados*. México D.F.: Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. Pág. 6-7.

<sup>26</sup>Barlow, Janelle y Moller, Claus. (2005). *Una queja es un favor*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. Pág. 66-67.

La empresa tendrá la oportunidad de aumentar sus críticas positivas si consigue recuperar a sus clientes insatisfechos. Así que lo más importantes es animar a los clientes a que reclamen cuando tengan dificultad.

#### **5) Administración de conocimiento**

A través de las herramientas de CRM, se registra toda la información de procedimientos comerciales, de procesos de atención al cliente para que se pueda acceder a información mediante búsquedas rápidas consiguiendo una considerable reducción de tiempos de aprendizaje para nuevos empleados y actualización del conocimiento y capacitación.

Contar con el personal adecuado para manejar este tipo de programas es vital para la empresa porque supone una administración impecable de toda la información de la cartera de clientes, y evitar fuga de información entre los competidores.

#### **6) Integración con página WEB y comercio electrónico**

En la era de Internet, los procesos de venta deben traducirse de forma sencilla en transacciones de compra y pedidos que puedan llevarse a cabo rápidamente, de forma cómoda y al menor costo posible. Las compras en línea, campañas de e-mail Marketing, generación de base de datos entre otras son algunas aplicaciones de este tipo de estrategias.

Es aquí cuando la página WEB empresarial ya no se trata solamente como un tema técnico, sino que ahora pasa a un concepto de negocio, creando páginas no solo para proveer información, sino que logran una interacción continua con los visitantes o clientes. Es importante que la organización tenga claro los objetivos que se quieren conseguir en el comercio electrónico para que las soluciones tecnológicas sean las apropiadas para lograr dichos objetivos.

#### **7.1.7. Relación entre Fidelización y CRM**

Garantizar una buena relación con los clientes es uno de los métodos más seguros para conservar clientes e incrementar el rendimiento de una empresa. La Administración de las Relaciones con los Clientes, es una de las soluciones ideales a través de estrategias de mercado, para mejorar la interacción entre una empresa y sus clientes.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup>Extraído el 6 de agosto de 2014 desde : <http://www.erpblog.com.mx/fidelizar-clientes-con-crm-customer-relationship-management/>

Esta interacción es uno de los factores determinantes del éxito de una empresa. La fidelización del cliente es de suma importancia para lograr el crecimiento de la empresa, así como su estabilidad. Esto, porque a largo plazo los clientes fieles, representan las mayores ganancias para la empresa o para la marca.

Para facilitar este proceso de fidelización se dispone de diferentes herramientas, pero una de las más importantes es la de CRM, que surgió por la necesidad de estrechar las relaciones entre cliente-empresa. El CRM es una herramienta que se ajusta a las necesidades de cada empresa dependiendo de las diferentes características que ésta tenga, por lo que se ha convertido en un instrumento trascendental para la fidelización de clientes.

El objetivo de la empresa al adoptar una estrategia CRM es guiar a los clientes nuevos y a los actuales en su ascenso por la “Escalera de la Fidelidad” hasta llegar a ser “Defensor”.

Estos defensores son publicidad viva de la empresa, y lo mejor es que recomiendan a otros los servicios o productos. Los requisitos previos para que esto ocurra son, que todas las condiciones básicas de servicio, calidad, precio, atención, etc. estén en orden.<sup>28</sup>

Cuando la empresa entra en contacto con un nuevo cliente, ocurre lo siguiente: “El objetivo de CRM es convertir a los nuevos clientes en clientes que compren regularmente y luego, progresivamente, conseguir que sean grandes defensores de la empresa y de sus productos y por último que sean defensores activos y ruidosos de la empresa y tengan así una importante función como fuente de referencia”.

## **7.2. MARKETING RELACIONAL**

### **7.2.1. Definiciones de Marketing Relacional**

El marketing relacional no es un concepto surgido de la nada, representa una evolución lógica de los principios y técnicas de marketing para satisfacer los requerimientos de los actuales mercados, por ello se presentan una serie de conceptos que ayudan a adentrarnos al tema:

---

<sup>28</sup>Castañeda Ordóñez, Pedro. (2001, Enero 7). *Estrategia de CRM*. Madrid. Pág. 31.

- a) Consiste en establecer, mantener, realzar y negociar relaciones con el cliente (a menudo, pero no necesariamente siempre, relaciones a largo plazo), de tal modo que los objetivos de las partes involucradas se consigan. Esto se logra a través de un intercambio mutuo y del cumplimiento de promesas.<sup>29</sup>
- b) Es un esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir una red con consumidores individuales y fortalecer continuamente la red para el beneficio mutuo de ambas partes a través de contactos interactivos, individualizados y de valor añadido durante un período de tiempo largo.<sup>30</sup>
- c) Es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.<sup>31</sup>

Realizando un aporte en base a los autores anteriores, se puede señalar que un concepto de marketing relacional debe incluir una serie de elementos vitales para su aplicación como los siguientes:

- Establecimiento de acciones relacionadas sobre un grupo de consumidores conseguidos por medio de marketing transaccional (es el marketing que se limita a buscar la satisfacción de las necesidades de los consumidores y alcanzar los objetivos de la empresa mediante la transacción (intercambio) de bienes o servicios).<sup>32</sup>
- El marketing relacional se concentra en aumentar el valor de un número reducido y seleccionado de consumidores sobre el total del segmento que tiene una empresa, dado que no todos los clientes tienen un potencial por desarrollar, entonces la empresa debe enfocar sus recursos en aquellos clientes que son los mejores y vitales para el funcionamiento operativo de la organización.
- El objetivo del marketing relacional es establecer lazos con un conjunto integrado de agentes que van mucho más allá de los propios consumidores. Es hacer marketing de relaciones en todas las direcciones.

---

<sup>29</sup>Grönroos, Charles (1990). *Gestión de servicios y comercialización. La gestión de los momentos de la verdad en la competencia de servicios*. Kentucky: Lexington Books. Pág. 134.

<sup>30</sup>Shani, D.; Chalasini, S. (1992). *Explotando nichos usando marketing de relaciones y base de datos*. Nueva York: Journal Service of Marketing. Vol. 6. N° 4. Pág. 43.

<sup>31</sup>Alet I., Vilaginés Joseph. (1994). *Marketing Directo Integrado. Cómo crear y fidelizar clientes creciendo con rentabilidad*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A. Pág. 69.

<sup>32</sup>Extraído el 6 de agosto de 2014 desde : <http://www.fidelizarclientes.es/articulos/marketingrelacional.htm>

- Finalmente, se compone de numerosos elementos considerados de antaño, como marketing, calidad del servicio, atención al cliente y comunicación.

El marketing de relaciones supone un esfuerzo integrado de la organización para mantener una red de clientes, con el objetivo de reforzar esa relación de manera continua, que vaya en beneficio de ambas partes, esto se logra mediante una serie de contactos e interacción individualizada que generan valor a lo largo del tiempo.

Es necesario dejar claro entonces que “en un sentido amplio, entendemos como marketing relacional las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos (consumidores, clientes, distribuidores, accionistas, empleados u otros), o hacia un determinado grupo o segmento de los mismos, dirigidas a conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, incluida la creación de canales de relación estables de intercambio de comunicación y valor añadido, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida su fuga hacia otros competidores”.<sup>33</sup>

Desde un punto de vista más práctico, se puede afirmar que el “marketing relacional parte de la premisa de que toda actividad comercial es como la vida misma: se basa en las relaciones, y para ello utiliza todas las técnicas a su alcance, incluyendo las últimas tecnologías en comunicación y producción para convertir cualquier contacto con un cliente real o potencial en una relación duradera y satisfactoria para la marca y el consumidor”.<sup>34</sup>

Toda relación está basada en el conocimiento mutuo, y por ello el marketing relacional intenta conocer lo más que pueda al consumidor, con el fin de poder hablar su mismo lenguaje, personalizando al máximo la relación, de tal forma que el consumidor se sienta tratado de forma exclusiva. Entonces, el marketing relacional es reconocer que cada consumidor tiene un valor potencial y se debe diseñar una estrategia con el fin de realizar dicho potencial.

---

<sup>33</sup>Reinares, Pedro J. y Ponzoa Manuel. (2004). *Marketing Relacional*. Madrid: Pearson Educación, S.A. Pág. 19.

<sup>34</sup> Ídem.

### **7.2.2. Características del Marketing Relacional**

Las principales características del marketing relacional se mencionan a continuación:<sup>35</sup>

- Es a largo plazo.
- La meta es mantener y fidelizar clientes por encima de conseguir otros nuevos.
- Se basa en el desarrollo de una relación continuada con valor para ambas partes.
- El contacto directo con el cliente es primordial.
- Está orientado al mercado.
- Es personalizado.
- La filosofía se enfoca en la cooperación mutua entre organizaciones.
- El rol de comprador y vendedor son borrosos, es decir no existe un agente pasivo (comprador) y activo (vendedor).
- Los recursos están orientados a la creación de valor y satisfacción.
- El marketing se desarrolla en toda la organización.
- Existe una búsqueda de establecer por cada cliente satisfecho una relación.
- Pone un gran énfasis en el servicio al cliente.

Cuando las empresas deciden poner en práctica este tipo de marketing, deberán antes hacer un análisis para determinar si cuentan con la capacidad para diseñar y proveer bienes o servicios personalizados, desarrollar programas de micro marketing, basándose “en la elaboración de planes de marketing para segmentos o grupos de clientes”<sup>36</sup>, deberán disponer de una red de comunicación interactiva e incluso tendrán que estructurar programas de marketing relacional.

### **7.2.3. Importancia del Marketing Relacional**

En el mundo empresarial se torna cada vez más difícil conseguir nuevos clientes, y que además en muchas ocasiones el beneficio de estos nuevos clientes es casi nulo; por eso es importante aplicar este tipo de marketing en las organizaciones ubicando a los consumidores de alto valor, excelentes para fidelizar, e identificar aquellos en los que hay que trabajar. Y esto se logra a través de la correcta

---

<sup>35</sup>Extraído el 6 de agosto de 2014 desde : <http://www.fidelizarclientes.es/articulos/marketingrelacional.htm>

<sup>36</sup>Reinares, Pedro J. y Ponzoa Manuel. (2004). *Marketing Relacional*. Madrid: Pearson Educación, S.A. Pág. 19.

aplicación del marketing relacional, buscando generar relaciones rentables con los clientes, en base al estudio del comportamiento de los compradores; utilizando esta información se buscan estrategias y acciones que favorecen la interacción con ellos.

Entonces, el objetivo del marketing relacional es “entender a los mercados y a los clientes, crear sistemas de integración y mantenimiento de datos e información a través del conocimiento del cliente, del mercado meta y mercado potencial, así mismo identificar estrategias de oferta, identificando necesidades, segmentando de acuerdo a sus variables diferenciales”.<sup>37</sup>

Esto nos lleva directamente a que el cliente debe sentirse importante dentro de la empresa, debe estar consciente que ocupa un lugar privilegiado, porque cuando una organización se preocupa por ofrecer el mejor servicio posible al cliente, está consiguiendo futuros clientes y un indicador exacto de rentabilidad y éxito.

Dicho de otro modo, “para que la empresa sea capaz de lograr un crecimiento sostenido y rentable de sus ingresos, es imprescindible conocer y gestionar adecuadamente las relaciones con los clientes”.<sup>38</sup> No obstante, el marketing relacional no es la herramienta adecuada a utilizar con todos los clientes, sino que, después de un riguroso análisis de la cartera de clientes, se debe identificar a aquellos sobre los que hay que trabajar. Porque resulta que estos clientes son conocedores del producto o servicio y por ende proponen cambios, exponen falencias, y en muchas ocasiones enfocan sus sentimientos con fuertes críticas hacia la empresa y la marca en sí.

Todo lo anterior representa todo un reto, el saber administrar los conocimientos que la empresa tiene de sus clientes, manejar la información, organizarla, conseguirla y aprender de cada nueva experiencia que genera un negocio es un desafío. Por ello existe el marketing relacional porque es a través del apoyo de los clientes habituales que la empresa logra una relación estrecha y constante, la unión los hace sentirse parte de la empresa, perciben que la opinión de ellos cuenta y que sus sugerencias son tomadas en cuenta y aplicadas. Es por esto que los clientes frecuentes son los que se encargan de abrir nuevos mercados consiguiendo los tan preciados clientes potenciales.

---

<sup>37</sup> Guevara, S. y Durán, L. (2012, Julio 23). *Revistas SCHEMA. El Marketing Relacional y su Implementación en las Empresas para penetrar nuevos mercados*. Núm. 2. Pág. 75.

<sup>38</sup>Rospigliosis Vargas, A. y Sánchez Santillana, C. (2003). *La importancia del Marketing Relacional con el Consumidor: Planteamiento de la creación de una consultora de Marketing Relacional en la Ciudad de Piura*. Licenciatura en Comunicación. Universidad de Piura. Pág. 119.

Por tanto, la importancia esencial del marketing relacional radica en el hecho de crear relaciones duraderas y estrechas con los clientes habituales para obtener rentabilidad durante un largo periodo de tiempo. Así de simple.

#### **7.2.4. Ventajas del Marketing Relacional**

Entre las ventajas de este tipo de marketing se encuentran las siguientes:

- La empresa tiene clientes satisfechos porque aumenta la satisfacción y fidelidad hacia ella, al sentirse parte vital de la estructura.
- Se establece una barrera de salida dentro de los clientes, dado que se encuentran fidelizados y a gusto con la empresa, por lo que no buscan acudir a la competencia.
- Logra que los clientes frecuentes recomienden los productos o servicios de la empresa, sin necesidad de realizar un estructurado plan de comunicaciones.
- Consolida una cartera de clientes cada vez más sólida.
- El riesgo de depender exclusivamente de las ventas se minimiza, porque estos clientes aportan alrededor del 80% de los ingresos de la empresa.
- Minimiza el costo de adquirir nuevos clientes.
- Se crea un contacto directo con el cliente a través de una relación continuada con valor para ambas partes.

#### **7.2.5. Relación entre Fidelización y Marketing Relacional**

En muchas ocasiones se tiende a conceptualizar que la única función de la fidelización está basada únicamente en lograr “que un público determinado permanezca fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de forma continua o periódica”<sup>39</sup>, lo cual es válido, pero se está dejando de lado poner en evidencia que para lograrlo se requieren instrumentos, herramientas y recursos, como el marketing relacional, que aumentan considerablemente las posibilidades de triunfo en la organización cuando se aplican de forma permanente.

Es necesario que una empresa, para fidelizar, investigue a sus clientes, establezca relaciones duraderas con ellos, y finalmente, planifique acciones presentes y futuras que solidifiquen esa relación; es acá

---

<sup>39</sup>Extraído el 23 de agosto de 2014 desde: <http://es.wikipedia.org/wiki/Fidelizaci%C3%B3n>



donde entra el marketing relacional, diseñado como una herramienta para la organización reduciendo costos al ser más barato retener o mantener clientes que captar o conquistar otros nuevos, favorece que los clientes fieles tengan una menor sensibilidad al precio y la publicidad se vuelve más efectiva a través del boca a boca, porque impulsa la repetición de ventas.

En un sentido amplio, “el concepto de fidelidad es clave en el marketing relacional. El conocimiento de los clientes, la adecuación de la oferta, la prestación del servicio, la calidad del producto, la calidad del servicio, el valor percibido y la duración e intensidad en las relaciones constituyen las bases sobre las que reside el marketing relacional.”<sup>40</sup>

En otro enfoque más notable se menciona que “un marketing relacional adecuado concierne a la atracción, desarrollo, mantenimiento y retención de relaciones con los clientes. La creación de clientes leales es el eje central del marketing de relaciones y para conseguirlos, la empresa debe incrementar los lazos con sus clientes; sólo de esta forma conseguirán su fidelización (...)”.<sup>41</sup>

Las principales ideas del marketing relacional en torno a la fidelización de clientes se fundamentan en los siguientes principios:<sup>42</sup>

- La empresa, para ser competitiva, debe adaptarse a las necesidades del cliente hasta el punto de conseguir integrarlo en su organización a través, por ejemplo, del diseño de los nuevos productos y de los procesos de producción y entrega.
- El marketing relacional se centra en la atención y cultivo de la relación entre el cliente y la empresa; por lo que, frente a indicadores como la cuota de mercado o el volumen de ventas, utiliza otros como la tasa de retención, el costo de consecución de nuevos clientes, el margen por cliente, la vida media de un cliente y, en definitiva, su valor para la empresa.
- La estrategia de la empresa ha de orientarse hacia la creación de valor para el cliente, manteniendo una visión de la empresa como suma sinérgica de clientes.

La fidelización de clientes es uno de los pilares del marketing relacional, posiblemente el más llamativo debido a todas las posibilidades que las nuevas tecnologías tienen para gestionar las relaciones con los clientes. “Es la necesidad de orientar la actividad de marketing de la empresa hacia el logro de la

---

<sup>40</sup>Extraído el 23 de agosto de 2014 desde : <http://www.fidelizarclientes.es/articulos/marketingrelacional.htm>

<sup>41</sup>Mésén Figueroa, Vernor. (2011, Noviembre 3). *Fidelización de Clientes: Concepto y Perspectiva Contable*. Vol. 5, Núm. 3. Pág. 31.

<sup>42</sup>Cobo Quesada, Francisco B. y González Ruiz, Ladislao. (2007, Marzo 14). *Las implicaciones estratégicas del Marketing Relacional: Fidelización y Mercados Ampliados*. Núm. 40. Pág. 557.

satisfacción a largo plazo de los clientes como medio para obtener su lealtad y asegurarse una ventaja competitiva”.<sup>43</sup> La fidelización así entendida sólo se mantendrá si la satisfacción alcanzada por el consumidor y sus expectativas se mantiene equilibradas a lo largo del tiempo.<sup>44</sup>

## **8. PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN**

### **8.1. Definición de Programas de Fidelización**

Actualmente, existe una notable evolución en las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores, lo que conlleva a que sean más exigentes en sus requisitos y demandas, y por supuesto, menos leales a una marca, producto o servicio en particular. Es decir el concepto de lealtad, fundamento primordial en las relaciones comerciales entre empresas y clientes, ha venido decayendo considerablemente, no es extraño que un consumidor posea hasta tres tarjetas de crédito de tres instituciones financieras diferentes.

Por eso mismo las empresas no deben dejar que esta situación continúe y se ven en la necesidad de innovar a través de estrategias mercadológicas, recuperando la lealtad de sus clientes, valioso recurso para el logro de objetivos.

Es así como surgen los programas de fidelización, que consisten en un “conjunto de reglas cuyo propósito es brindar a los clientes de una empresa determinada una serie de incentivos para comprar sus bienes y servicios”.<sup>45</sup>

Generalmente cuando un cliente compra un producto o servicio, la empresa le concede “millas” o “puntos” que luego pueden canjear por otros bienes o servicios gratuitos, o incluso descuentos sobre éstos.

Profundizado un poco más sobre este enfoque, los programas de fidelización son “como un vínculo comunicativo entre personas y organizaciones, los cuales son iniciados y gestionados por una empresa con el fin de contactar directa y regularmente a los participantes del programa, para ofrecerles un

---

<sup>43</sup>Extraído el 23 de agosto de 2014 desde: <http://doctrina.vlex.com.co/vid/marketing-empresa-73033273>

<sup>44</sup>Cobo Quesada, Francisco B. y González Ruiz, Ladislao. (2007, Marzo 14). *Las implicaciones estratégicas del Marketing Relacional: Fidelización y Mercados Ampliados*. Núm. 40. Pág. 558.

<sup>45</sup>Mélen Figueroa, Vernor. (2011, Noviembre 3). *Fidelización de Clientes: Concepto y Perspectiva Contable*. Vol. 5, Núm. 3. Pág. 29.

paquete de beneficios con un alto valor, con el objetivo de motivarlos e incrementar su fidelidad creando relaciones emocionales”.<sup>46</sup>

Es vital tener en cuenta que para implementar un programa de fidelización el producto o servicio debe ser percibido, por parte de los clientes, como competitivo, y los empleados (de cualquier área o departamento), no deben maltratar bajo ninguna circunstancia a los clientes, porque no se estaría brindando el valor sustancial al cliente.

No obstante, un programa de fidelización no debe limitarse solamente al canje de premios, sino que la importancia vital radica en el hecho que “un programa de fidelización bien diseñado supone, además de un soporte de alta valía para la recopilación y actualización de informaciones importantes sobre el cliente, un auténtico laboratorio en el que poder contrastar las conclusiones obtenidas del análisis de las mismas”.<sup>47</sup>

Las empresas que verdaderamente aplican programas de fidelización de la forma descrita en el párrafo anterior, poseen una capacidad de procesamiento y respuesta a las explotaciones o consultas realizadas extraordinaria, dado que tienen, prácticamente en tiempo real información valiosa sobre lo que está ocurriendo con un cliente, con un conglomerado de éstos o con la totalidad de los mismos. No obstante, tanto volumen de información debe manejarse con sumo cuidado porque puede llegar a convertirse en desinformación.

Por lo tanto un programa de fidelización debe incorporar la puesta en marcha de un sistema que cumpla con las siguientes características:

- Adquirir información (de forma permanente). Esto se logra a través de marketing de base de datos: fuentes y soportes técnicos que contribuyen a la adquisición y manejo de información sobre clientes, procesos de captura, almacenamiento y gestión de la información que propicia el conocimiento sobre el negocio.

El proceso de investigación sobre el proceso de fidelización no solamente ha de enfocarse en una única dirección (desde el cliente hacia la empresa), tiene también que valorar la eficacia, e incidir sobre los contenidos de las propias acciones de comunicación e incentivación de la empresa.

---

<sup>46</sup> López Sevilla, Mariana. (2007). *Guía para diseñar un Plan de Fidelización de Clientes para las Empresas de Seguros en Venezuela*. Postgrado Especialista en Instituciones Financieras. Universidad Católica Andrés Bello. Pág. 65.

<sup>47</sup>Reinares, Pedro J. y Ponzoa Manuel. (2004). *Marketing Relacional*. Madrid: Pearson Educación, S.A. Pág. 200-201.

- Facilitar la toma de decisiones (en el corto plazo). En efecto, el programa de fidelización es diseñado con el fin de responder al objetivo de afianzar las relaciones de confianza con el cliente y es así como llega a convertirse también en un sistema de relaciones. Esto supone que el programa debe incluir la potencialidad de elegir la mejor de las alternativas posibles para que dicha relación se convierta en una realidad.
- Planificar correctamente el futuro (en el medio y largo plazo). El cliente experimenta una evolución lógica en el tiempo junto a la empresa, y lo hace en función de un conjunto de variables que el programa de fidelización ha de detectar. Con el objeto de ofrecer una respuesta válida a las mismas, dicho proceso puede ser incorporado en el sistema de relación, basándose en las experiencias disponibles en la empresa con los clientes que con anterioridad han realizado un recorrido semejante y que muestran un alto grado de afinidad en sus comportamientos y relación con el cliente sujeto a evolución. El modelo debe ser perfeccionado con el tiempo hasta que el índice de errores tienda a cero.

## **8.2. Características de Programas de Fidelización**

Un programa de fidelización bien estructurado cuenta con las siguientes características que son claves del éxito para que éste proporcione los resultados esperados:<sup>48</sup>

- Innovación (creatividad y tecnología).
- Notoriedad del programa.
- Participación activa de titulares.
- Nivel de penetración del programa/total clientes.
- Influencia en decisiones de compra.
- Valor percibido por la participación.
- Ajuste nivel de compra/recompensa.
- Originalidad y diferenciación frente al de los competidores.

Aunque existen más características para incluir, las descritas anteriormente son las esenciales que debe poseer un programa de fidelización, capaz de atraer nuevos prospectos y conservar a los clientes vitales de la organización.

---

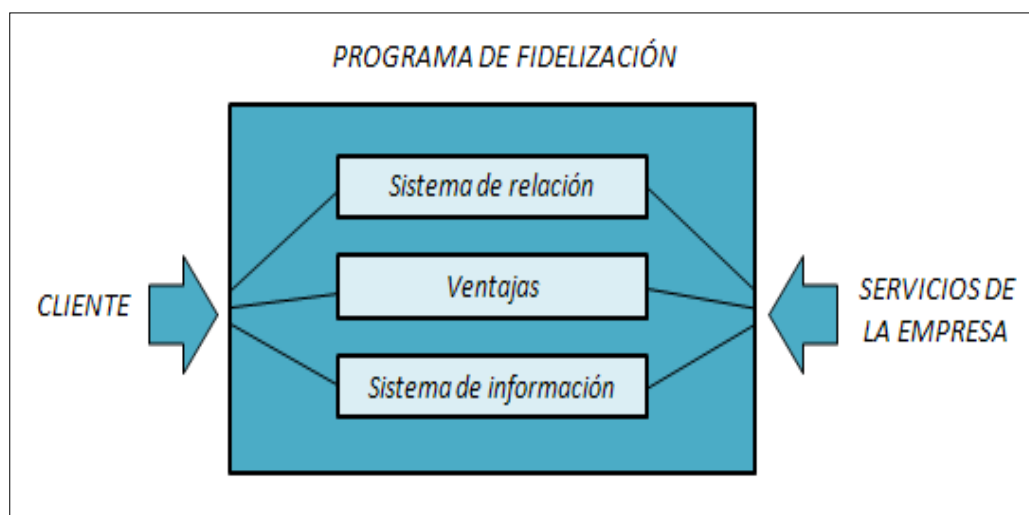
<sup>48</sup>Reinares, Pedro J. y Ponzoa Manuel. (2004). *Marketing Relacional*. Madrid: Pearson Educación, S.A. Pág. 201

### 8.3 Elementos de Programas de Fidelización

Los programas de fidelización constan de tres elementos básicos que se interrelacionan entre sí, por lo que si uno falla, el programa suele acabarse y convertirse en ineficaz:<sup>49</sup>

- a) Sistema de relación con los clientes (del programa de fidelización).
- b) Las ventajas adicionales que obtendrán los clientes fruto de su comportamiento y fidelidad.
- c) El sistema de información.

**FIGURA 1**  
**ELEMENTOS DEL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN Y SU INTERRELACIÓN**



**Fuente:** Fidelización de Clientes: Análisis Empírico en la Industria de los Prestadores de Salud Privada en Chile. (2006)

#### a) Sistema de relación

El programa de fidelización brinda la oportunidad de entrar en una relación estrecha con los clientes e interactuar con ellos. El sistema de relación identifica todas las formas y momentos de contacto con el cliente, desde su inscripción al programa hasta su posible salida. Dentro del sistema de relación se distinguen dos aspectos primordiales: la comunicación con los clientes y el sistema de comercialización del producto de fidelización.

<sup>49</sup>López Sevilla, Mariana. (2007). *Guía para diseñar un Plan de Fidelización de Clientes para las Empresas de Seguros en Venezuela*. Postgrado Especialista en Instituciones Financieras. Universidad Católica Andrés Bello. Pág. 66-70.

La capacidad de establecer un diálogo con los clientes a través de una comunicación más personalizada y adaptada a sus intereses particulares es otra de las grandes razones para crear un programa de fidelización; a su vez, es de vital importancia dentro del sistema de relación la forma de comercialización del propio programa, es decir, cómo conseguir la adhesión o participación de los clientes al programa, este aspecto depende del marketing, no obstante, es importante definir muy bien los siguientes factores:

- ¿Quién es el público objetivo?
- ¿Qué objetivos y resultados se pretenden conseguir?
- ¿Qué valor (como incentivo) tienen las ventajas?
- ¿Cuál es el número máximo de clientes que se pueden incluir en el programa con un costo asumible y razonable?
- ¿Cuál es el número mínimo y la masa crítica que se desea alcanzar?

**b) Ventajas adicionales que obtendrán los clientes fruto de su comportamiento y fidelidad**

Las ventajas son aquellos incentivos adicionales que se ofrecen al cliente con el objetivo de generar el comportamiento deseado. Éstos pueden tomar la forma de descuentos, regalos, puntos acumulables, millas, servicios exclusivos, etc.; esto dependerá del tipo de cliente al que se enfoquen.

El atractivo que representen dichas ventajas será un elemento decisivo para la inscripción y participación en el programa, es decir, será el factor que hará que el cliente reserve un lugar en su mente para la empresa y su marca.

Para establecer las ventajas se deben seguir los siguientes criterios:

- Las ventajas tienen que estar ligadas a un comportamiento del cliente: la obtención de las ventajas tiene que estar vinculada, en la medida de lo posible, a actos de compra, o consumo de los clientes. Lo que no supone un esfuerzo, no tiene valor, por ello dar ventajas de manera gratuita no tiene sentido si lo que se pretende es recompensar e incentivar la fidelidad del cliente.
- Las ventajas y el posicionamiento de marca/empresa: las ventajas ofrecidas tienen que ser coherentes no sólo con el perfil del cliente y sus motivaciones, sino en especial con el posicionamiento de la marca.

- La exclusividad de las ventajas: la situación ideal es que las ventajas que se ofrezcan sean absolutamente exclusivas e inimitables, no obstante, aunque la exclusividad absoluta será difícil de obtener, es recomendable un cierto grado de diferenciación.
- Las ventajas deben ser relevantes: este es un punto fundamental si queremos que el cliente perciba realmente un valor añadido, es necesario tener en cuenta que la relevancia de las ventajas no se consigue por su cantidad, sino por el hecho de tener un valor sustancial para el cliente.
- Productos o servicios de uso frecuentes pueden tener ventajas de bajo importe: los productos o servicios masivos, de uso frecuente o cotidiano pueden recibir ventajas poco relevantes; por ejemplo, un descuento de 1% o un 2% en la prima de un póliza puede ser irrelevante, pero ese descuento aplicado a órdenes para consultas médicas<sup>50</sup> que pueden ser utilizadas varias veces al año, con cargo a la cobertura de la póliza, proporciona un valor acumulado alto para el cliente.
- Productos o servicios de uso esporádico pueden tener ventajas altas: las renovaciones de las pólizas usualmente son anuales, podría ofrecerse descuentos en la prima si la renovación se realiza, por ejemplo.

Es cada vez más difícil encontrar ventajas que establezcan diferencias claras de la competencia y un producto o servicio específico, y que además dichas diferencias permanezcan con el tiempo.

Sin embargo, lo realmente importante de las ventajas es que aporten un valor que ponga en marcha los demás elementos del programa: el sistema de información y el sistema de relación.

Estos elementos son los que verdaderamente aportan una dimensión estratégica al programa de fidelización, porque de lo contrario solo se llegará a percibir, en el mejor de los casos, como una buena promoción pero por tiempo limitado.

### **c) Sistema de información**

El sistema de información es la pieza clave de un programa de fidelización; la captura y tratamiento de la información es lo que proporciona valor estratégico al programa y lo distingue de una simple promoción.

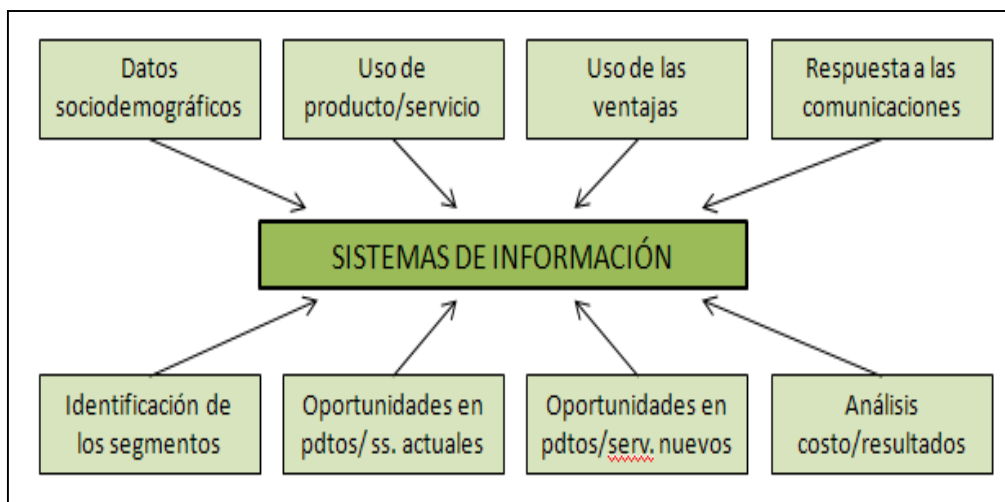
---

<sup>50</sup>A través de una orden médica el asegurado puede asistir a una consulta médica especializada, el costo de la cita médica se carga directamente a la cobertura de la póliza.

Mediante un adecuado sistema de información se pueden identificar oportunidades de mejora de productos y servicios en segmentos de clientes, e incluso nuevas áreas de negocio, evaluar la rentabilidad real del programa de fidelización, determinar en qué clientes invertir y en cuáles se debe reducir costos, los incentivos que mejor funcionan, etc.

Se deben diseñar y seleccionar cuidadosamente los datos de captura de la información, tales como el cuestionario de inscripción al programa, la compra o uso de productos y servicios, o la obtención y uso de las ventajas; obteniendo información concreta que le sea de utilidad a la empresa, detectando fallas en la prestación del servicio o incluso cuando el cliente esté molesto y deba presentar una queja, que en lugar de generar comentarios negativos entre sus conocidos, lo exprese a la organización para que tome las acciones correctivas con el personal pertinente.

**FIGURA 2**  
**DATOS RELEVANTES PARA EL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN**



**Fuente:** Fidelización de Clientes: Análisis Empírico en la Industria de los Prestadores de Salud Privada en Chile. (2006).



## **8.4 Clasificación de Programas de Fidelización**

Existen múltiples clasificaciones para los programas de fidelización en la literatura; se plantea que su efectividad se basa en el tipo de propuesta y resultados o valores diferenciadores que aportan. Los programas pueden clasificarse como:<sup>51</sup>

### **a. Programas de recompensa basados en puntos**

Consiste en acumular puntos en función de determinados esfuerzos de compra, visita o participación, canjeables por un catálogo de productos (artículos promocionales, viajes, boletos aéreos, entradas a espectáculos, suscripciones a revistas, etc.), que permanecen con escasas diferencias en el tiempo e incorpora ofertas de precios en puntos de forma puntual. Este tipo de programa es ampliamente usado en las tiendas por departamento y en supermercados.

### **b. Programas de recompensa basados en cupones de descuento**

Basan su atractivo en conseguir reducciones de precio en futuras compras dentro del establecimiento, normalmente articuladas mediante vales descuento con valor facial en dinero. Han tenido un especial desarrollo en los sectores de distribución alimentaria, como las reconocidas gifts cards de los supermercados o restaurantes.

### **c. Programas basados en tratos preferenciales**

Se aproximan al concepto de Club, ofrecen la posibilidad de conseguir ventajas adicionales en la propia empresa o establecimiento adheridos al programa. El trato especial y el reconocimiento del cliente son pautas diferenciales. Se puede mencionar como ejemplo las tarjetas VIP de cines con descuentos en las entradas y dulcería.

Atendiendo al número de empresas que participan y al grado de implicación de las mismas los programas pueden clasificarse como:

#### **1. Multi-sponsors o multimarca**

Surgen por el acuerdo entre diferentes compañías líderes en diferentes sectores de consumo con el objeto de ofrecer al titular una oferta amplia de posibilidades de consecución de puntos, a la vez que comparten los costos derivados de la propia administración del programa y obtención de premios. Dentro del mercado se puede mencionar como ejemplo, los cupones de descuento para afiliados de las Asociaciones de Fondos de Pensiones (AFP), que otorgan descuentos al titular en comercios

---

<sup>51</sup>Reinares, Pedro J. y Ponzoa Manuel. (2004). *Marketing Relacional*. Madrid: Pearson Educación, S.A. Pág. 215-220.

afiliados: restaurantes, salones de belleza, entretenimiento, dulcerías, etc. La principal crítica que se realiza a este tipo de programas, es que conlleva a la pérdida de identificación de la institución que cede o presta su notoriedad a una marca diferente que la representa en el ámbito de la fidelización.

## **2. Mono-sponsors o de marca propia**

Surgen de la necesidad e intención de una empresa en desarrollar un programa que la represente frente al consumidor o cliente. A diferencia de los programas multi-sponsors, el programa de fidelización es gestionado a través de la propia compañía que lo patrocina o financia, o mediante el acuerdo con una tercera al que se cede, con fines puramente instrumentales, la explotación de la base de datos de titulares y, en su caso, la creación y puesta en marcha del resto de procesos de relación con el titular, ya sean comunicativos o de canje de premios y disfrute de ventajas.

## **3. Sectoriales o mono-sponsors con asociados**

Ante la dificultad de ofrecer un valor verdaderamente diferencial para el consumidor o usuario y dada la alta inversión necesaria para mantener el programa, algunas empresas y marcas han optado por desarrollar programas mixtos, que intentan aglutinar las ventajas de los programas multi-sponsors sin perder la posible mayor identificación con la marca de los mono-sponsors, o caer más que en una promoción continuada que desvirtúe el propio programa de fidelización.

### **8.5 Implementación de Programas de Fidelización**

Cuando una empresa desea implementar un programa de fidelización, lo primero que debe tomar en cuenta es que éste debe ser parte fundamental del plan de marketing de la compañía. Debe esforzarse por identificar con total claridad, y potencializar, el vínculo entre la empresa y el cliente. Solo de esta manera el capital de la empresa aumentará y el vínculo creado generará una mayor facturación y rentabilidad.<sup>52</sup>

Además de lo anterior, las empresas también se enfrentan a problemas de cambios muy veloces en las condiciones de mercado actual, aunque éstas se preparen durante años para trabajar de una forma determinada en circunstancias determinadas, “el reto al que se enfrentan es cómo abordar su proceso de transformación para adaptarse a nuevos entornos de mercado, cuando la velocidad del cambio ha

---

<sup>52</sup> Aguilera, J.; Ortiz, A.; Palma, A. (2006) *Fidelización de Clientes: Análisis Empírico en la Industria de los Prestadores de Salud Privada en Chile*. Ingeniero Comercial. Universidad de Chile. Pág. 32-36.

sido muy rápida, o cuando se han retrasado en su proceso de adaptación, independientemente de las razones del retraso”.<sup>53</sup>

Como lineamiento general para implementar un programa de fidelización se pueden seguir los siguientes pasos:

**a. Definir un benchmark**

Consiste básicamente en colocar un punto de comparación contrastando el desempeño del programa de fidelización. Dicho punto puede ser otro programa de fidelización implementado por la compañía anteriormente, un programa implementado por una compañía de la competencia o bien un grupo de control.

**b. Definir el público objetivo y actualizar la base de datos**

Se debe tener en cuenta que las empresas no pueden servir de igual forma a todos sus clientes porque existen segmentos de clientes que son muchos más rentables que otros, así como existen algunos que tienen un mayor potencial de lealtad y rentabilidad. Además, no todos los clientes al interior de la empresa responden de igual manera frente a los esfuerzos de marketing, por lo tanto, las compañías deben definir con claridad a qué segmento destinarán el desarrollo del programa de fidelización con el objeto de no derrochar recursos.

Asimismo, constantemente se debe revisar la base de datos con el fin de estar a la vanguardia ante los cambios en las necesidades de los consumidores y detectar posibles variaciones en los patrones de compra de los clientes.

**c. Determinar el tipo de programa**

Como no todos los clientes responden de igual forma ante las estrategias de marketing desarrolladas por la empresa, se deben tener en cuenta las necesidades y aspiraciones del segmento objetivo para determinar el tipo de programa que mejor se ajuste a ellas.

**d. Diseñar incentivos y diferenciadores**

Los incentivos deben ser relevantes para los clientes a los que se dirige el programa. Por otra parte, los diferenciadores hacen referencias a elementos exclusivos y distintivos con que debe contar el programa, de modo que el cliente pueda identificar el programa y asociarlo con la compañía.

---

<sup>53</sup> Cuesta Fernández, Félix. (2003). *Fidelización... Un paso más allá de la retención*, Madrid: S.A. McGraw-Hill/Interamericana de España. Pág. 269.

**e. Fijar objetivos**

Ya sea que el programa intente retener a los clientes, motivarlos a aumentar sus compras o simplemente alargar el ciclo de vida de la lealtad del cliente, hay que definir los objetivos del programa, analizar la relación de esos objetivos con la estrategia general de la empresa y determinar el costo.

Esto implica, una vez más, que la coherencia estratégica referida a la relación entre las estrategias de la compañía, misión y visión; debe involucrar a todos los empleados, desde los directivos hasta los de base, además de ser coherente con los recursos y capacidades de la empresa.

**f. Construir indicadores**

Para conocer los resultados que se están consiguiendo con la implementación de un programa de fidelización, se deben determinar diversos indicadores que evalúen la efectividad y eficiencia en el desarrollo de éste.

**g. Realizar alianzas y contactos**

Con el fin de generar un programa de fidelización integral brindando el trato y los beneficios adecuados a los clientes objetivos, la compañía debe estar dispuesta a realizar alianzas con otras compañías y a desarrollar contactos que den un mayor conocimiento del cliente manejando de mejor forma la relación con él.

**h. Establecer plan de comunicaciones**

Para que la implementación de un programa de fidelización sea exitosa, se debe contar con una organización centrada en el cliente. Por lo tanto, es de vital importancia desarrollar un plan de comunicaciones que dé a conocer los objetivos del programa a todas las áreas de la empresa, así como especificar lo que se espera y se pretende conseguir de cada una de las unidades al interior de la compañía, de forma tal que se brinde la mayor satisfacción al cliente.

**i. Diseñar procedimientos operativos**

Se deben clarificar los procedimientos operativos del programa incluyendo ámbitos aplicativos, logísticos, de línea de atención, etc., así como los responsables de éstos.

**j. Realizar seguimiento permanente**

Resulta absolutamente imperativo que una vez implementado el programa, se realice un seguimiento continuo revisando y analizando los indicadores del desempeño determinados

con anterioridad y las posibles diferencias que se pueden generar con respecto al benchmark establecido, para detectar posibles fallas y realizar medidas correctivas.

Aun cuando los puntos citados anteriormente son un buen referente, no existe un modelo estándar para implementar un programa de fidelización, esto depende del tipo de empresa, del tipo de cliente, del tipo de producto o servicio ofrecido, etc.; entonces resulta vital que la compañía estudie cada uno de estos puntos para establecer el programa de fidelización que mejor se adapte a las necesidades y cubra las debilidades a largo plazo.

### **8.6 Ventajas de Programas de Fidelización**

Los programas de fidelización contienen ventajas importantes para las empresas como para los clientes destacándose las siguientes:<sup>54</sup>

- El cliente puede sentirse mucho más identificado con los productos, y además puede llegar a sentirse una persona especial para la compañía.
- Ayuda a mantener una mayor fidelidad de los clientes.
- La empresa conoce más a fondo a cada uno de sus clientes, entendiendo un poco sobre sus hábitos de compra.
- Ayudan a la creación de nuevas estrategias de recompensas para los clientes y premiar la lealtad.
- Estimula la compra por parte de los clientes por medio de fórmulas que ayuden a satisfacer sus propias necesidades, generando mayores ganancias para la empresa.
- Aumenta la competitividad.
- Mejora la imagen de la empresa frente a la competencia.

En definitiva, los programas de fidelización ayudan a la organización a conocer mejor a sus clientes y acercarse a ellos de una manera más personalizada y rentable.

Utilizando programas de fidelización es cuando las empresas logran todas las ventajas mencionadas anteriormente, y lo más importante obtienen una rentabilidad mayor a largo plazo y se diferencian de la competencia.

---

<sup>54</sup> Extraído el 6 de agosto de 2014 desde: <http://www.marketaria.es/blog/fidelizacion-de-clientes/la-evolucion-de-los-programas-de-fidelizacion-de-clientes>

## **B. EMPRESAS DE EMERGENCIAS MÉDICAS PRE HOSPITALARIAS**

### **1. ANTECEDENTES**

Durante las últimas décadas, los servicios de emergencia atienden gran cantidad de lesiones, discapacidades y muertes, ocasionadas por diferentes eventos como desastres naturales, los provocados por el hombre así como eventos de carácter individual, que erosionan los presupuestos institucionales y de las familias afectando el desarrollo económico y social del país. De acuerdo con el informe sobre Salud en las Américas, de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), durante el año 2007 en El Salvador las lesiones de causa externa, constituyeron la segunda causa de mortalidad general en el país, y la tendencia es ascendente, con un predominio de lesiones, principalmente por armas de fuego, corto punzantes, y aquellas ocasionadas por el tránsito vehicular.<sup>55</sup>

Considerando los factores antes mencionados y los desastres naturales justifican la necesidad de contar con sistemas articulados de atención Pre hospitalaria.

Y es así que nace en El Salvador el servicio Pre hospitalario que hasta el año 2007, era proporcionado por instituciones de socorro, tales como: Cruz Roja Salvadoreña, Comandos de Salvamento, Cruz Verde y otras instituciones como la Policía Nacional Civil, Fuerza Armada, Cuerpo de Bomberos de El Salvador y eventualmente por otras instituciones de servicio.<sup>56</sup> Así mismo, el servicio pre hospitalario informal, proveído por transeúntes, parientes, conductores particulares y otros que se encuentran en el lugar del incidente, proporcionando primeros auxilios en algunas oportunidades.

El sistema de servicios de emergencias médicas pre hospitalarias se refiere a un modelo general integrado de un sistema de atención de salud que integra un modelo pre hospitalario, dicho modelo consta de un mecanismo para acceder al sistema y notificar una emergencia; atención y transporte de víctimas; establecimientos de atención general.

Es hasta el año 2008 que aparece la primera empresa privada en El Salvador dedicada a brindar servicios de emergencias médicas pre hospitalarias con un concepto de brindar la mejor asistencia. Además de

---

<sup>55</sup>Ministerio de Salud. (2008, Diciembre). *Guía Técnica para los Servicios de Atención Prehospitalaria*. Pág.2

<sup>56</sup> Art 29 y 32 de la Ley de Protección Civil y Prevención y Mitigación de Desastres.

resolver los problemas de los clientes con eficacia y eficiencia, con una llegada rápida y con personal en terreno idóneo, sereno, cordial y resolutivo.

Para esto las empresas requieren un importante grado de compromiso, responsabilidad y profesionalismo y tiene como componentes principales tanto recursos humanos, recursos físicos y recursos tecnológicos, que se describen a continuación:

- **Los recursos humanos:** Un personal en actitud de servicio, con profesionalismo, trato cordial y educado. Comprenden al personal sanitario (médicos, enfermeros), los radio operadores (selección y adjudicación de recursos desde la cabina de despacho médico), al personal de apoyo, logística y al personal de administración, gerencia y dirección.
- **Los recursos físicos:** La infraestructura, las móviles que sean seguros, confortables y limpios, el equipo sanitario, de seguridad e higiene y otros son vitales para el buen desempeño del sistema.
- **Los recursos tecnológicos:** La tecnología adecuada (computadoras, sistemas de radiotelefonía, etc.)

## 2. DEFINICIÓN DE SERVICIOS DE EMERGENCIAS MÉDICAS

Se aplica generalmente al componente del servicio de ambulancia que responde a una emergencia médica o quirúrgica en el propio lugar, estabiliza a la víctima de una enfermedad o traumatismo súbito mediante tratamiento médico de emergencia en el lugar del hecho y transporta al paciente a un establecimiento médico para el tratamiento definitivo.<sup>57</sup>

## 3. OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS DE EMERGENCIAS MÉDICAS PRE HOSPITALARIAS

Los objetivos fundamentales de este tipo de empresas son los que se mencionan a continuación:

- Brindar atención pre hospitalaria, de calidad, calidez, eficiencia, eficacia y equidad, manejados con organización y destreza, para garantizar una atención sanitaria óptima a las personas.

---

<sup>57</sup>Ministerio de Salud. (2008, Diciembre). *Guía Técnica para los Servicios de Atención Prehospitalaria*. Pág.2

- Prevenir consecuencias más graves en las víctimas a través de servicios formales de ambulancias de emergencias con personal calificado.

#### **4. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE EMERGENCIAS MÉDICAS PRE HOSPITALARIAS**

La calidad asistencial de la medicina de emergencia (sobre todo el pre hospitalario) se apoya en tres pilares:<sup>58</sup>

##### **a. Los tiempos de respuesta**

Son valores claramente percibidos por la gente y son utilizados como parámetros básicos de medida de calidad. Es una sencilla expresión de la importancia que tiene cada fase, por más pequeña que sea, en el resultado final. Cada demanda debe tener respuesta inmediata y la categorización de la llamada se relacionará con la severidad y con la prioridad.

##### **b. La excelencia asistencial**

Se evalúa a través de los procesos y del análisis y resultado de lo ocurrido. El enfoque flexible en las situaciones de urgencia, la apreciación clara de la necesidad de una acción rápida, decidida, controlada y la atención a los detalles técnicos se adquiere con instrucción, experiencia personal, sentido común y buena disposición.

##### **c. La satisfacción del paciente o del usuario**

Es un hecho subjetivo, basado en una cadena de hechos objetivos. Creer que la satisfacción del paciente tiene relación estrecha con el “curar”, es desconocer los objetivos de las intervenciones médicas que son mucho más amplias, como promover la salud, prevenir la enfermedad, disminuir la discapacidad, algunas veces restablecer la salud y muchas, pero muchísimas veces acompañar, calmar el sufrimiento y consolar.

---

<sup>58</sup>Barragán, Horacio Luis. (2007). *Fundamentos de Salud Pública*. Buenos Aires: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata Edición. Pág. 598-599



## **5. IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS DE EMERGENCIAS MÉDICAS PRE HOSPITALARIAS**

Las empresas de emergencias médicas pre hospitalarias, deben brindar un Servicio de Atención Pre Hospitalaria (SAPH), que está constituido por 3 niveles de respuesta, fundamentados en los recursos disponibles, la capacitación y adiestramiento de los recursos humanos que brindan la atención. De acuerdo con estos criterios los niveles son:<sup>59</sup>

### **a. Nivel Básico de Respuesta**

La constituye el soporte vital básico, que son las medidas mínimas necesarias aplicada para estabilizar la condición de una víctima de un trauma importante o una enfermedad crítica. Es realizado por recurso humano calificado, con la utilización de materiales e insumos necesarios según sea el caso.

### **b. Nivel Avanzado de Respuesta**

Son todas aquellas acciones de respuesta a una emergencia médica fuera del ambiente hospitalario que tiene como finalidad la aplicación del soporte vital avanzado para el manejo de condiciones que ponen en peligro en forma inmediata la vida y/o las funciones vitales de la víctima. Esta respuesta integra: recursos humanos calificados (enfermera, medico).

El soporte vital avanzado consiste en medidas de índole medico aplicadas a una víctima que ha sufrido un trauma o una condición médica grave que incluye: dominio de conocimientos, habilidades específicas y procedimientos; implementación o aplicación de técnicas invasivas, con el objeto de estabilizar la condición de hemodinámica (buena condición de la circulación de la sangre en venas y arterias principales) y ventilación del paciente.

### **c. Nivel de Respuesta Médica**

Son todas las acciones de asistencia a una emergencia médica que integra, personal médico debidamente capacitado y equipo e instrumental de cuidados a pacientes críticos.

El nivel de respuesta médica debe ser responsabilidad de las instituciones formalmente consideradas dentro del Sistema de Salud del país (El Salvador), Organizaciones No Gubernamentales y las instituciones privadas que prestan servicios de salud.

---

<sup>59</sup>OPS/OMS. MSPAS, Manual de funcionamiento de un servicio de emergencias médicas 2005

De igual manera las empresas de emergencias médicas pre hospitalaria, en concordancia con los niveles de respuesta señaladas anteriormente, la atención en caso de emergencias debe basarse en los principios universales:

- **Profesionalismo y humanismo:** Este principio se refiere a que los proveedores de servicios de atención hospitalaria y pre hospitalaria, tienen la obligación ética de actuar por el bien de sus pacientes y deben respetar los límites de su formación y no intentar llevar a la práctica procedimientos para los cuales no están calificados.
- **Autonomía del paciente**  
No se deben forzar a los pacientes que tengan pleno uso de sus facultades mentales y que puedan tomar decisiones a que acepten tratamientos o traslados contra su voluntad. Si el tratamiento implica un riesgo significativo se le deben explicar estos riesgos en términos que el paciente pueda comprender. En casos que el paciente no puede tomar sus propias decisiones los rescatistas supondrán el consentimiento y le deben proporcionar la atención correspondiente.
- **Confidencialidad**  
El personal de atención de la salud debe de respetar los derechos de confidencialidad de los pacientes a excepción de que exprese claramente la intención de dañar a otras personas o a sí mismo. Los proveedores de atención pre hospitalaria también deben de respetar la confidencialidad de los transeúntes que prestaron los primeros auxilios o cualquier persona que haya pedido ayuda.
- **Neutralidad**  
Los proveedores de atención pre hospitalaria al rescatar a una víctima nunca deberán "tomar partido" en conflictos que generen víctimas que requieran atención de emergencia, se les debe permitir prestar primeros auxilios sin que ninguna de las partes lo considere un acto parcial.
- **Responsabilidad**  
No se debe responsabilizar penalmente a los proveedores de servicios de atención pre hospitalaria en casos de muerte, enfermedad o incapacidad temporal o permanente; a excepción de los casos en que se demuestre una negligencia, impericia, imprudencia o abandono, en los que se aplicará la sanción correspondiente de conformidad a lo establecido en el Código Penal. Esta es la mejor forma de incentivar a que se actúe con firmeza para salvar vidas y atenuar el riesgo de discapacidad.

## 6. MARCO LEGAL

La Guía Técnica para los Servicios de Atención Pre Hospitalaria de 2008 en su sección 4.4, sobre consideraciones éticas y legales, dispone que de acuerdo con la Ley de Creación del Sistema Nacional de Salud, en su artículo tres, menciona que "el Sistema Nacional de Salud" tendrá como meta el cumplimiento de la garantía constitucional de acceso a los servicios de salud, como un derecho social de todos los habitantes del territorio y tendrá como características distintivas el humanismo, respeto al usuario, ética, calidez, universalidad, equidad, solidaridad, subsidiaridad, accesibilidad, calidad, integralidad, eficacia, eficiencia, oportunidad y participación social.<sup>60</sup>

También es necesario crear una visión unificada de la gestión del sector que conlleve a optimizar los recursos disponibles, mediante la coordinación, la sistematización y la diversificación de funciones relacionadas con los servicios de atención pre hospitalaria.

### 6.1 Requerimientos técnico administrativos por tipo de establecimiento

Los requerimientos tienen dos divisiones que se describen en los siguientes apartados:

#### a. Tipo de establecimiento

Se considera "Servicio de Ambulancias" a la organización de recursos físicos y humanos, coordinados para prestar atención extra hospitalaria y traslado sanitario terrestre de las personas que por su estado así lo requiera

#### b. Junta competente para ejecución de inspección

JUNTA DE VIGILANCIA DE LA PROFESION MÉDICA (JVPM)

Los requerimientos técnico administrativos, que se verifican en la inspección del establecimiento se detallan a continuación. Estos requerimientos se clasifican en dos grandes grupos:

- **Los requerimientos críticos**

Son aquellos cuya ausencia o incumplimiento puede poner en riesgo la salud de la población o incumplir las disposiciones legales establecidas. Todos estos requerimientos deberán ser cumplidos en su totalidad (100%) para obtener informe favorable de la inspección de la Junta correspondiente.

---

<sup>60</sup>Ministerio de Salud. (2008, Diciembre). *Guía Técnica para los Servicios de Atención Prehospitalaria*.

- **Los requerimientos mayores**

Son aquellos requeridos para la atención de la población; su ausencia o incumplimiento no pone en riesgo la salud de la misma. El (porcentaje acordado) % de este conjunto de requerimientos deberá ser cumplido por el establecimiento para obtener el informe favorable de la inspección realizado de la Junta correspondiente.

Estos requerimientos deben estar estipulados en cada empresa que brinde servicios de atención médica pre hospitalaria, son de carácter legal y obligatorio. El Consejo Superior de la Salud Pública es la encargada de velar porque estos requerimientos se cumplan, y son los encargados de acudir a las instituciones para realizar auditorías aleatorias durante el año.

## **6.2 Nota importante:**

El transporte asistencial puede ser básico o con asistencia médica. Las prestaciones de los servicios de ambulancias se dividen en las siguientes categorías:<sup>61</sup>

- a. Categoría básica o I: traslado de pacientes de bajo riesgo:** es el que se realiza en condiciones de estabilidad o compensación de los pacientes o cuando éstos se hallan afectados por patologías que no requieren elementos de soporte vital, no precisan cuidado asistencial médico durante la atención y transporte.
- b. Categoría II: traslado de pacientes de alto riesgo:** es el que se realiza en condiciones de seguridad para pacientes en situaciones de inestabilidad hemodinámica, descompensados o con patologías que entrañan riesgos de complicaciones.
- c. Categoría de alta complejidad (comprenden unidades coronarias móviles y unidades de terapia intensiva pediátrica o neonatal) o III:** El vehículo sanitario está destinado esencialmente a salvar la vida de bebés y niños en situación de alto riesgo.

Las unidades señaladas deben reunir los requisitos y equipamiento que para cada categoría se establezca.

---

<sup>61</sup>Acuerdo tomado por la Junta de Vigilancia de la Profesión Médica en Sesión cuarenta y dos de fecha cinco de noviembre de 2009. Página 1 de 9.

### 6.3 Requerimientos

A continuación se explican los requerimientos de recursos con los que debe contar la empresa que brinda servicios de emergencia pre hospitalario en el país, éstos son auditados por el Consejo Superior de la Salud Pública (CSSP) en un período de tiempo no definido, sino más bien esporádico, es decir sin previo aviso a la institución:

#### A. Requerimiento General N° 1 (Infraestructura General)

##### 1. Infraestructura/ Base Operativa

- a) **Descripción:** Debe disponer de una cede central independiente o incorporada a un establecimiento de salud habilitado como tal.
- b) **Normativa que Fundamenta la Solicitud del Requerimiento.** Acuerdo de la Junta de Vigilancia de la profesión Médica en Sesión cuarenta y dos de fecha 5 de noviembre de 2009.
- c) **Clasificación del Requerimiento.** Crítico.

##### 2. Estacionamiento

- a) **Descripción:** Debe contar con área de estacionamiento o garaje habilitado para guardar de las ambulancias.
- b) **Normativa que Fundamenta la Solicitud del Requerimiento.** Acuerdo de la Junta de Vigilancia de la profesión Médica en Sesión cuarenta y dos de fecha 5 de noviembre de 2009.
- c) **Clasificación del Requerimiento.** Crítico.

##### 3. Base Operativa

- a) **Descripción:** Debe contar con una oficina para la recepción de llamadas y centro de comunicación con un mínimo de tres líneas telefónicas rotativas para llamados de emergencia.
- b) **Normativa que Fundamenta la Solicitud del Requerimiento.** Acuerdo de la Junta de Vigilancia de la profesión Médica en Sesión cuarenta y dos de fecha 5 de noviembre de 2009.
- c) **Clasificación del Requerimiento.** Crítico.

## **B. Requerimiento General N° 2 (Recurso Humano)**

Debe contar con personal debidamente entrenado y acreditado.

### **1. Médico**

- a) Descripción:** Debe contar con un Médico, entrenado en medicina pre-hospitalaria o de emergencia, con estudios comprobados. Se solicitará durante la inspección. Así mismo debe contar en medicina pre-hospitalaria o de emergencia, para cubrir turnos del servicio de ambulancias. Deben estar autorizados y habilitados por la JVPM
- b) Normativa que Fundamenta la Solicitud del Requerimiento.** Acuerdo de la Junta de Vigilancia de la profesión Médica en Sesión cuarenta y dos de fecha 5 de noviembre de 2009.
- c) Clasificación del Requerimiento.** Crítico.

### **2. Paramédico**

- a) Descripción:** Puede ser un profesional de enfermería o de otra área de la salud, debidamente autorizado y entrenado en atención pre-hospitalaria. Se requerirá documentación que compruebe el entrenamiento.
- b) Normativa que Fundamenta la Solicitud del Requerimiento.** Acuerdo de la Junta de Vigilancia de la profesión Médica en Sesión cuarenta y dos de fecha 5 de noviembre de 2009.
- c) Clasificación del Requerimiento.** Mayor

### **3. Enfermera**

- a) Descripción:** Debe contar con enfermera Emergencióloga o entrenada en atención pre-hospitalaria.
- b) Normativa que Fundamenta la Solicitud del Requerimiento.** Acuerdo de la Junta de Vigilancia de la profesión Médica en Sesión cuarenta y dos de fecha 5 de noviembre de 2009.
- c) Clasificación del Requerimiento.** Crítico.

#### 4. Conductor

- a) **Descripción:** Debe contar con un motorista entrenado en reanimación básica. Se requerirá documentación que compruebe el entrenamiento
- b) **Normativa que Fundamenta la Solicitud del Requerimiento.** Acuerdo de la Junta de Vigilancia de la profesión Médica en Sesión cuarenta y dos de fecha 5 de noviembre de 2009.
- c) **Clasificación del Requerimiento.** Crítico.

#### 5. Recepcionista

- a) **Descripción:** Debe contar con recepcionista operador de guardia para recepción de pedidos de asistencia y establecimiento de comunicación radial con las unidades.
- b) **Normativa que Fundamenta la Solicitud del Requerimiento.** Acuerdo de la Junta de Vigilancia de la profesión Médica en Sesión cuarenta y dos de fecha 5 de noviembre de 2009.
- c) **Clasificación del Requerimiento.** Crítico.

### C. Requerimiento General N° 3 (Equipamiento)

#### 1. Equipo

- a) **Descripción:** Todas las ambulancias deben formar parte de alguna de las siguientes clasificaciones:

##### Ambulancia Tipo I:

- Camilla metálica provista de cinturones de sujeción, con protección antioxidante, y con un sistema de soporte, fijación y deslizamiento de camilla con ruedas que brinde una fácil y segura extracción de la misma con el paciente.
- Abordarse al paciente por todos lados, dejando espacio libre en la cabecera.
- Dispositivo para suspensión de soluciones de perfusión intravenosa (debidamente fijado).
- Equipamiento: tensiómetro para niños y adultos.
- Estetoscopios para niños y adultos.
- Lámpara de baterías.

- Oxígeno portátil y empotrado, con mascarillas para adulto y niño, humidificadores y manómetro de control de presión.
- Sistema de ventilación manual con mascarillas para adulto y niño.
- Sistema de aspiración de secreciones para adulto y niño.
- Set de collarines cervicales para inmobilizaciones de diferentes para tamaños, mínimo tres.
- Una tabla rígida para inmobilizar pacientes con traumatismos de columna.
- Un juego de férulas.
- Silla de ruedas plegable.
- Maletín de primeros auxilios.

Ambulancia Tipo II:

Todos los requerimientos de la ambulancia tipo I más lo siguiente:

- Desfibrilador portátil para niños y adultos.
- Equipo de aspiración.
- Monitor desfibrilador.
- Equipo de intubación orotraqueal.
- Oxígeno portátil y empotrado.
- Oxímetro de pulso.
- Respirador con una función respiratoria de 10-40 ciclos por minuto y un aporte de oxígeno al 50% y al 100%, manómetro de control de presión y válvula de sobrepresión. (Sólo para ambulancias que vayan a prestar soporte vital avanzado).

Ambulancia Tipo III:

Todos los requerimientos de la ambulancia tipo II más lo siguiente:

- Tomas varios de 12 volts para incubadora.
- Un electrocardiógrafo de 12 derivaciones, un cardio desfibrilador portátil, una bomba de infusión, un Oxímetro de pulso, un monitor multiparamétrico portátil, un aspirador portátil, una incubadora de transporte de terapia intensiva.

**b) Normativa que fundamenta la Solicitud del Requerimiento:** Acuerdo de la Junta de Vigilancia de la Profesión Médica en Sesión cuarenta y dos de fecha 5 de noviembre de 2009.

**c) Clasificación del Requerimiento:** Crítico.



## 2. Equipo de Comunicación

- a) **Descripción:** Debe contar con Equipo de comunicación (radio), un receptor con transmisor central de banda para intercomunicación con las unidades móviles, con la sede y centros hospitalarios.
- b) **Normativa que fundamenta la Solicitud del Requerimiento:** Acuerdo de la Junta de Vigilancia de la Profesión Médica en Sesión cuarenta y dos de fecha 5 de noviembre de 2009.
- c) **Clasificación del Requerimiento:** Crítico.

## 3. Medicamentos

- a) **Requerimientos específicos:** Deberá contar con un stock de medicamentos de choque.
- b) **Normativa que fundamenta a la Solicitud del Requerimiento:** Acuerdo de la Junta de Vigilancia de la Profesión Médica en Sesión cuarenta y dos de fecha 5 de noviembre de 2009.
- c) **Clasificación del Requerimiento:** Crítico

## D. Requerimiento General N° 4 (Vehículo)

### 1. Identificación y Señalización

- a) **Descripción:** Distinguir claramente que se trata de una ambulancia, mediante la inscripción de la palabra *Ambulancia* detrás, delante y en los costados, en este caso en inverso para que pueda ser leído por reflexión.
- b) **Normativa que fundamenta la Solicitud del Requerimiento:** Acuerdo de la Junta de Vigilancia de la Profesión Médica en sesión cuarenta y dos de fecha 5 de noviembre de 2009.
- c) **Clasificación del Requerimiento:** Crítico.

### 2. Carrocería Exterior

- a) **Descripción:** Debe ser blanca en su mayor parte. Excepcionalmente pueden presentarse variaciones utilizando identificaciones corporativas.

**b) Normativa que fundamenta la Solicitud del Requerimiento:** Acuerdo de la Junta de Vigilancia de la Profesión Médica en sesión cuarenta y dos de fecha 5 de noviembre de 2009.

**c) Clasificación del Requerimiento:** Crítico.

### 3. Interior

**a) Descripción:**

Deberá estar recubierta de los siguientes requerimientos:

- Revestimiento de aislamiento termo acústico.
- Revestimiento interior completo en FVPR (fibra de vidrio en plástico reforzado) color blanco satinado.
- Base de piso en madera compacta o forrado en goma quirúrgica antideslizante.
- Zócalos y terminaciones en acero inoxidable.
- Instalación eléctrica independiente del vehículo base realizada con cable antillama con protección vehicular.
- Iluminación interior: plafones de vidrio con luz alógena y encendido parcial.
- Asiento con cinturón de seguridad junto a la camilla.
- Un pasamano cromado en techo.
- Mueble lateral: estantes especial para cardio desfibrilador y para panel de oxígeno terapia, cesto de residuos.

**b) Normativa que fundamenta a la Solicitud del Requerimiento:** Acuerdo de la Junta de Vigilancia de la Profesión Médica en Sesión cuarenta y dos de fecha 5 de noviembre de 2009.

**c) Clasificación del Requerimiento:** Mayor.

### 4. Señalización Luminosa y Acústica

**a) Descripción:** La señalización luminosa deberá estar ubicada en la parte superior de la ambulancia con 2 luces giratorias con sirena de varios tonos de 75 watts de potencia.

**b) Normativa que fundamenta a la Solicitud del Requerimiento:** Acuerdo de la Junta de Vigilancia de la Profesión Médica en Sesión cuarenta y dos de fecha 5 de noviembre de 2009.

- c) **Clasificación del Requerimiento:** Crítico.

## **E. Requerimiento General N° 5 (Seguridad General del Local)**

### **1. Luces de Emergencia**

- a) **Descripción:** Deben tener luces de emergencia en las áreas de tránsito del personal y usuarios.
- b) **Normativa que fundamenta la Solicitud del Requerimiento:** Acuerdo de la Junta de Vigilancia de la Profesión Médica en Sesión cuarenta y dos de fecha 5 de noviembre de 2009.
- c) **Clasificación del Requerimiento:** Mayor.

### **2. Señalización**

- a) **Descripción:** Señalización para salidas de emergencia en un tamaño mayor que el usual.
- b) **Normativa que fundamenta la Solicitud del Requerimiento:** Acuerdo de la Junta de Vigilancia de la Profesión Médica en Sesión cuarenta y dos de fecha 5 de noviembre de 2009.
- c) **Clasificación del Requerimiento:** Mayor.

### **3. Puertas de Salida de Emergencia**

- a) **Descripción:** Con dimensión más amplia que las demás puertas, de ancho 1.20 m., y 2.10 m. de alto, abrir hacia fuera y dispositivos de fácil operación.
- b) **Normativa que fundamenta la Solicitud del Requerimiento:** Acuerdo de la Junta de Vigilancia de la Profesión Médica en Sesión cuarenta y dos de fecha 5 de noviembre de 2009.
- c) **Clasificación del Requerimiento:** Mayor.

### **4. Plan de Prevención de Incendios**

- a) **Descripción:** Debe contar con un Plan de Prevención y Evacuación en caso de incendios. Debe colocar extintores contra incendios clase b o c, portátil, a 1.20 mt. de altura del suelo.

- b) **Normativa que fundamenta la Solicitud del Requerimiento:** Acuerdo de la Junta de Vigilancia de la Profesión Médica en Sesión cuarenta y dos de fecha 5 de noviembre de 2009.
- c) **Clasificación del Requerimiento:** Mayor.

## F. Requerimiento General N° 6 (Otros)

### 1. Centro Hospitalario de Referencia

- a) **Descripción:** Debe tener un convenio con un centro hospitalario de referencia para la atención de emergencias.
- b) **Normativa que Fundamenta la Solicitud del Requerimiento.** Acuerdo de la Junta de Vigilancia de la Profesión Médica en Sesión cuarenta y dos de fecha 5 de noviembre de 2009.
- c) **Clasificación del Requerimiento.** Crítico.

### 2. Documentación

- a) **Descripción:** Contar con libros de registro donde se asienten los datos de las personas asistidas, el personal que asistió al servicio, el lugar de origen y el destino de las personas asistidas, el tipo de asistencia prestado, movimiento de las unidades móviles con indicaciones de día y hora, diagnóstico presuntivo, así como quien solicitó el servicio.
- b) **Normativa que Fundamenta la Solicitud del Requerimiento.** Acuerdo de la Junta de Vigilancia de la Profesión Médica en Sesión cuarenta y dos de fecha 5 de noviembre de 2009.
- c) **Clasificación del Requerimiento.** Crítico

### 3. Libro de Movimientos de las Unidades

- a) **Descripción:** Deben contar con Libro de movimientos de las unidades móviles en donde se asienten las salidas y el tipo de asistencia realizada por cada servicio que debe incluir número de orden-fecha-hora-nombre de persona de la petición-fecha y hora de activación de la ambulancia-hora de contacto con el paciente-tipo de servicio solicitado-lugar solicitado-nombre del personal médico y paramédico.

**b) Normativa que Fundamenta la Solicitud del Requerimiento.** Acuerdo de la Junta de Vigilancia de la Profesión Médica en Sesión cuarenta y dos de fecha 5 de noviembre de 2009.

**c) Clasificación del Requerimiento.** Crítico.

#### **4. Archivo de Expedientes Clínicos**

**a) Descripción:** Debe contar con un área de archivo de expedientes clínicos (en ellos deben consignar el estado de recepción y entrega de los pacientes).

**b) Normativa que Fundamenta la Solicitud del Requerimiento.** Acuerdo de la Junta de Vigilancia de la profesión Médica en Sesión cuarenta y dos de fecha 5 de noviembre de 2009.

**c) Clasificación del Requerimiento.** Crítico.

#### **5. Plan de Mantenimiento de Vehículos**

**a) Descripción:** Deben presentar un Plan de mantenimiento (técnico y mecánico) de las ambulancias, el cual se revisará durante la inspección.

**b) Normativa que Fundamenta la Solicitud del Requerimiento.** Acuerdo de la Junta de Vigilancia de la profesión Médica en Sesión cuarenta y dos de fecha 5 de noviembre de 2009.

**c) Clasificación del Requerimiento.** Crítico.

#### **6. Detalle del Equipamiento:**

- Revestimiento de aislamiento termo acústico.
- Revestimiento interior completo en FVPR. (Fibra de vidrio en plástico reforzado)
- Base de piso en madera compacta o terciado fenólico de 15 m/m forrado en goma quirúrgica antideslizante.
- Zócalos y terminaciones en acero inoxidable.
- Instalación eléctrica independiente del vehículo base realizada con cable antillana, tablero de fusibles y relay.
- Iluminación interior: 10 plafones cromados con luz alógena y encendido parcial, 1 tablero principal de 8 llaves.

- Iluminación exterior: 8 o 6 luces perimetrales plafón de PRFV. frente acrílico y luz alógena.
- Ventilador de 12 volts.
- Farol alógeno busca camilla o maniobra nocturna.
- Barril compacto de 2 luces giratorias con sirena de 9 tonos de 75 watts. de potencia.
- 1 tubo de oxígeno de 4 mts. cúbicos (normalizado) con soporte, anclaje y funda.
- 1 regulador de oxígeno medicinal.
- Cañería de fluidos interna.
- Butaca tapizada con cinturones de seguridad.
- Butaca tapizada con cinturones de seguridad en cabecera de camilla.
- Baulera lateral con almohadón tapizado.
- Camilla articulada construida totalmente en aluminio con respaldo reclinable, manillares rebatibles, 6 ruedas, colchoneta tapizada y cinturones de sujeción.
- Sistema de sujeción de camilla al piso construido en aluminio.
- Base para camilla con guías, zócalos y puerta frontal de acero inoxidable con depósito para tabla de raquis.
- Rotulado de lunetas traseras.
- Rotulación exterior básica.
- Buche tapizado para ropa de blanco.
- 1 pasamano cromado en techo.
- Mueble lateral completo de piso a techo 10 estantes con frente acrílico e iluminación interior, estante especial para cardio desfibrilador y para panel de oxígeno terapia, soporte para tensiómetro, cesto de residuos, baulera, depósito para chaleco de estriación bacha lava manos con bomba eléctrica e iluminación individual.
- Tensiómetro aneroide de pared incorporado al mueble lateral.
- Calefactor en habitáculo trasero.

## CAPITULO II

### DIAGNÓSTICO E INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA EMPRESAS DEDICADAS A EMERGENCIAS MÉDICAS PRE HOSPITALARIAS

#### "CASO DE ESTUDIO: GRUPO EMERGENCIAS MÉDICAS INTEGRALES (GRUPO EMI)"

#### A. DIAGNÓSTICO DEL ESTUDIO

##### 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

EMI tiene su origen por el año 1979, en Uruguay, cuando ofrecía atención de emergencias cardiocoronarias. Posteriormente, y respondiendo a las necesidades sociales, brindaron soluciones en salud dentro del hogar de sus clientes, con la mejor calidad médica, un trato amable y personalizado.

En 2006, por la unión de varias empresas de atención médica pre hospitalaria, se conformó el Grupo EMI, con presencia en Colombia, Panamá, Ecuador, Venezuela y Uruguay consolidándose como la red más grande de Latinoamérica en este tipo de servicios.

En El Salvador, nace en el año 2010 luego de adquirir VIDA, una compañía con dos años en el mercado de servicios médicos pre hospitalarios. EMI se consolida en el país como una institución multinacional con el respaldo de 30 años de experiencia y presencia en Latinoamérica.

En ese mismo año, en el mes de diciembre, el grupo danés Falck adquirió la mayoría de las acciones de Grupo EMI (63.1%). Falck es un grupo multinacional que presta servicios de asistencia en salud y seguridad en varios países europeos primordialmente; constituyéndose así en uno de los líderes en la región con operaciones en diversos países de Latinoamérica.

Hoy como Grupo EMI, evolucionan con las tendencias internacionales en el área de la salud para ofrecer mayores y mejores servicios a sus clientes. Además, continúan construyendo la historia, esperando llegar a más países y a más continentes

##### 1.1. Filosofía estratégica

La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de la compañía. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes son y en qué creen, es decir en las ideas y valores

de la organización, así como los compromisos y responsabilidades con el público, tanto interno como externo. Grupo EMI los define de la siguiente manera:

- **Misión**

“Trabajar las 24 horas para dar soluciones en salud a los afiliados donde se encuentren”.

- **Visión**

“Ser el médico a domicilio preferido de las familias”.

- **Valores**

Los valores que Grupo EMI define como empresa y que rigen a todo el personal que labora dentro de la compañía son los siguientes:

- **Confianza:** Siempre se cumplen las promesas. Disfrutan de un diálogo abierto con los colegas y las comunidades a las que sirven. Cuentan con personas confiables, hábiles y respetuosas.
- **Accesibilidad:** Siempre están disponibles y dispuestos para ayudar. Tienen personas amables, cercanas, atentas y accesibles.
- **Rapidez:** Responden rápidamente y con dedicación cada vez que la gente necesita ayuda. Están por encima de la situación. Cuentan con personas flexibles, centradas, capaces de hacer las cosas bien desde la primera vez.
- **Servicio:** Hacen que la gente esté más segura en su vida cotidiana. Hacen un esfuerzo extra, comparten su conocimiento. Tienen orgullo por ser atentos y compasivos.
- **Competencia:** Se esfuerzan constantemente por mantener y mejorar las habilidades, crece el conocimiento a medida que amplían y afrontan nuevos retos.
- **Eficiencia:** Buscan soluciones en lugar de problemas. Asumen responsabilidad, muestran iniciativa, hacen el trabajo y lo hacen a tiempo.

## 1.2 Servicio

La forma de prestar el servicio implica un conjunto de actividades que buscan responder las necesidades de los clientes, Grupo EMI pone a la disposición una gama de servicios pre hospitalarios a



domicilio que llega con un concepto diferente de salud, y que significan soluciones de salud para los clientes las 24 horas del día, los 365 días del año, entre ellos se encuentran:

- **Consultas médicas domiciliarias**

Grupo EMI brinda atención médica al cliente cuando presenta malestar o dolencia y requiere una valoración médica. Estos casos siempre son atendidos por médicos profesionales. Los síntomas relacionados con consultas médicas son: dolor de cabeza, fiebre, vómito y otros de malestar general o común.

- **Atención de emergencias y urgencias médicas a domicilio**

Grupo EMI atiende casos de situaciones de salud graves que requieren de una rápida valoración y atención médica, entre los que se encuentran:

- **Emergencias:** situaciones de salud en las que el paciente está en riesgo alto de perder la vida. Síntomas relacionados con emergencias médicas: infarto, pérdida de conocimiento, accidentes.
- **Urgencias:** situaciones de salud en las que hay riesgo de generar secuelas a futuro. Los síntomas relacionados con urgencias médicas son: dolor abdominal agudo o heridas.

Todos los medicamentos que el paciente requiera para la intervención son suministrados por el personal sin costos adicionales, al igual que el traslado a los hospitales y clínicas en caso que el médico que atiende la emergencia así lo considere necesario.

- **Línea de orientación médica**

Línea telefónica atendida por un médico de EMI, que resuelve todas las inquietudes de salud que se le presenten al cliente. Está habilitada las 24 horas del día. Es una gran ayuda para personas que salen de viaje y requieren orientación médica.

### **1.3 Planes EMI**

Las familias, parejas, incluso los que viven solos, todos pueden tener la comodidad y tranquilidad de tener un médico en casa a través de los siguientes planes:

- **Familiar e individual**

Es un plan que brinda la tranquilidad y comodidad de tener atención médica a domicilio para una persona sola o para todo el grupo familiar, de forma oportuna ante situaciones leves y graves de salud sin necesidad de desplazarse a una clínica o institución de salud siempre que la persona lo requiera.

- **Planes empresariales**

Hay un plan especial para cada necesidad de la empresa, desde la protección a un grupo de empleados y sus familias, hasta proteger a todas las personas que transitan por las instalaciones de la organización.

De éste se derivan los siguientes:

- **Área protegida:** es un servicio de EMI que cubre todos los casos de emergencias y urgencias médicas que ocurran en un área definida de la empresa y cubre a todas aquellas personas como empleados, clientes, proveedores y visitantes que se encuentren en ella.
- **Convenio institucional:** es un beneficio que le da la empresa al empleado afiliándolo al plan EMI tradicional, para que pueda cuidar de su salud y acceder a todos los servicios que la compañía les ofrece.
- **Convenio colectivo:** EMI trabaja junto a la empresa para que todos los empleados puedan afiliarse al plan tradicional y disfrutar de todos los beneficios a una tarifa preferencial. Por descuento de nómina los colaboradores pueden acceder a todos los servicios que EMI les ofrece.

#### **1.4 Recursos y cobertura**

Grupo EMI pone a disposición de los clientes una amplia gama de recursos y cobertura que permite brindar un servicio de calidad, los cuales se describen a continuación:

- **Recursos**

EMI cuenta con los elementos necesarios y óptimos para brindar el servicio médico pre hospitalario a los clientes desde la comodidad de su hogar, se apoyan en recursos materiales y tecnológicos que permiten dar soluciones de salud rápidas en todo momento estos son:

- **Unidades Móviles de Cuidado Intensivo (UCI):** están ubicadas en la ciudad (una ambulancia en la gasolinera Puma del Paseo General Escalón y otra en los alrededores de Metrocentro),

equipadas con la más alta tecnología médica actual y con los medicamentos necesarios para realizar la atención de pacientes críticos de alta complejidad.

- o **Unidades de Apoyo:** estas unidades se encuentran ubicadas en lugares estratégicos (alrededores del Centro Comercial Multiplaza y otra cerca de las oficinas), están dotadas con la tecnología necesaria para atender casos médicos de menor complejidad.

- **Cobertura**

El área de cobertura se encuentra delimitada de la siguiente manera: zona metropolitana de San Salvador: Santa Tecla, Antiguo Cuscatlán, Mejicanos, Ciudad Delgado, Ayutuxtepeque y Nuevo Cuscatlán.

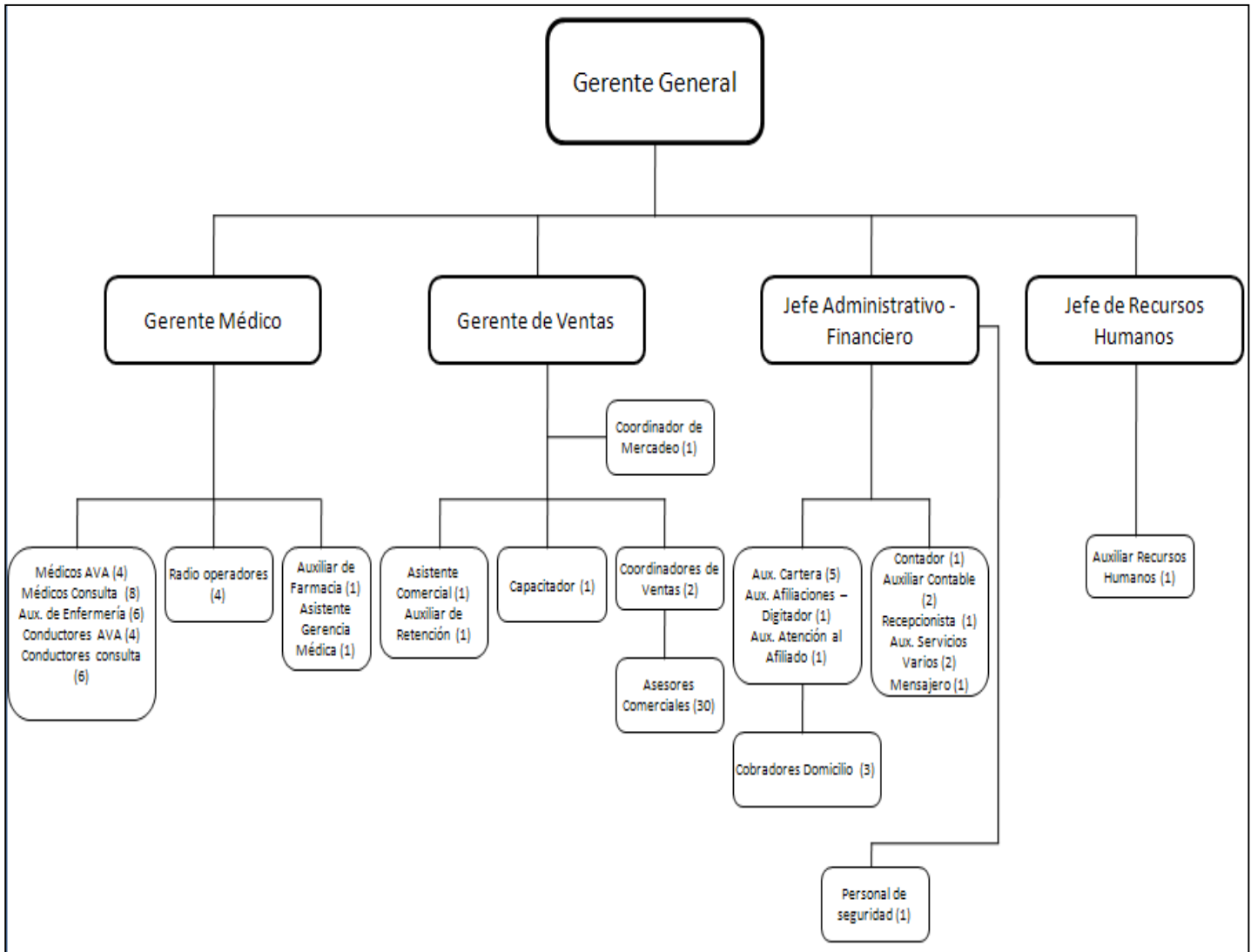
Sin embargo los clientes de Grupo EMI cuentan con cobertura en cualquiera de los países y ciudades en donde está presente. Adicionalmente, han realizado importantes convenios con empresas prestadoras del servicio de salud, a través del Sistema Integrado de Emergencias Médicas (SIEM). De esta manera, los clientes pueden solicitar los servicios de asistencia de emergencia, urgencia y consulta médica domiciliaria con la misma calidad y seguridad que le brinda EMI, sin costo adicional, en más de 14 países de Latinoamérica y en más de 100 ciudades.

Donde quiera que los clientes se encuentren, sin importar si hay cobertura o no, tienen a su disposición la línea de orientación médica. Allí encontrarán respuesta médica especializada en todo momento.

### **1.5 Estructura organizativa**

La estructura de cargos y responsabilidades de Grupo EMI se encuentra definida en un sistema de roles que cada miembro de la entidad desarrolla de forma óptima para alcanzar las metas del plan estratégico. El organigrama de la compañía se presenta a continuación:

**FIGURA 1**  
**ORGANIGRAMA DE GRUPO EMI**



Fuente: Elaborado por grupo de investigadores

## 2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Todo marcha bien aparentemente, el nivel de satisfacción del servicio está en un promedio del 96% mensual según datos proporcionados por el auxiliar de atención al cliente, al cierre del año 2014. Sin embargo, se ha detectado un problema en el área de mercadeo, la empresa no cuenta con un sistema de fidelización definido y a medida que pasa el tiempo son más los clientes que se retiran por diferentes motivos, entre los cuales se destacan dos causas representativas:

- a) Factor económico: con el 41% del total de retiros al 31 de diciembre de 2014, según datos proporcionados por el auxiliar de retenciones. Muchos de los clientes desisten del servicio porque lo consideran un gasto innecesario, otros pierden el empleo y otros dejan acumular cuotas que luego no pueden cancelar. Para el mismo período del año 2013, esta causal presentó el 21%, notándose un incremento de 20 puntos para el año 2014. Situación que es grave para la empresa porque pone en evidencia la ausencia de un valor añadido que combata esta causa de retiro, además de generar una amplia brecha que impacta en las ventas netas a finales de cada mes, lo que provocaría el cierre de operaciones de la empresa si la situación sigue avanzando sin proponer una solución clara y precisa.
  
- b) Otros Competidores: con el 29% del total de retiros al 31 de diciembre de 2014. Algunos clientes manifiestan haber contratado servicio de ambulancias con la competencia porque manejan precios inferiores al de EMI, otros adquieren seguros médicos que incluyen cobertura de hospitalización, medicamentos, traslados, médicos especialistas; y otros comentan que en las empresas donde laboran les ofrecen servicios con características similares y deciden cancelar el de Grupo EMI. Haciendo una comparación en el mismo período del 2013, que fue del 11%, es evidente un incremento de 18 puntos. La competencia y los servicios sustitutos incentivan a los clientes a adquirir el servicio con ellos, esta situación es preocupante porque muchos de ellos se retiran rápidamente según las estadísticas, dejando en evidencia una debilidad de la empresa que debe combatirse lo antes posible.

Las cifras se han vuelto preocupantes para la empresa porque a medida que pasa el tiempo éstas siguen aumentando, a pesar de que existen beneficios especiales para los clientes, tales como:

- a) EMI beneficios: descuentos en Centro Pediátrico, Curves, Clínica Candray, Orthocenter, Cinépolis, Bodytech, Clínica de Tecnología Avanzada (CTA) y con NurServices.
- b) EMI especialistas: descuentos en citas con médicos especialistas: cardiología, dermatología, ginecología, odontología, oftalmología, pediatría, y otros.
- c) Cobertura en viajes: atención de emergencias, urgencias, asistencia médica domiciliaria y traslado del cliente en más de 100 ciudades y 14 países de Latinoamérica a través de la red SIEM (Sistema Integrado de Emergencias Médicas).

El auxiliar de atención al cliente ha mencionado que se presentan casos en los cuales los establecimientos o comercios afiliados desconocen el descuento que se aplica por ser cliente de Grupo EMI en el momento en que uno de éstos presenta la tarjeta para hacerlo efectivo; es decir la comunicación empresarial no está siendo efectiva, las negociaciones no están quedando claras entre ambas partes y los convenios no se cumplen. Lo que representa un punto importante a tomar en cuenta dentro del programa de fidelización.

Como ya se demostró en la estructura organizacional, dentro de EMI existe un coordinador de mercadeo que no le ha dado la suficiente importancia al tema y que a pesar de los beneficios mencionados anteriormente, éstos no han sido suficientes para contrarrestar el nivel de retiros causados por descuido en el mantenimiento y fidelización de los clientes, provocando altos índices de retiros que impactan directamente con la producción de ventas, llevando al no cumplimiento de las proyecciones que el área comercial plantea al inicio del año y dentro de cada mes.

### **3. ENUNCIADO EL PROBLEMA**

¿En qué medida un programa de fidelización mejorará la lealtad de los clientes de Grupo EMI?

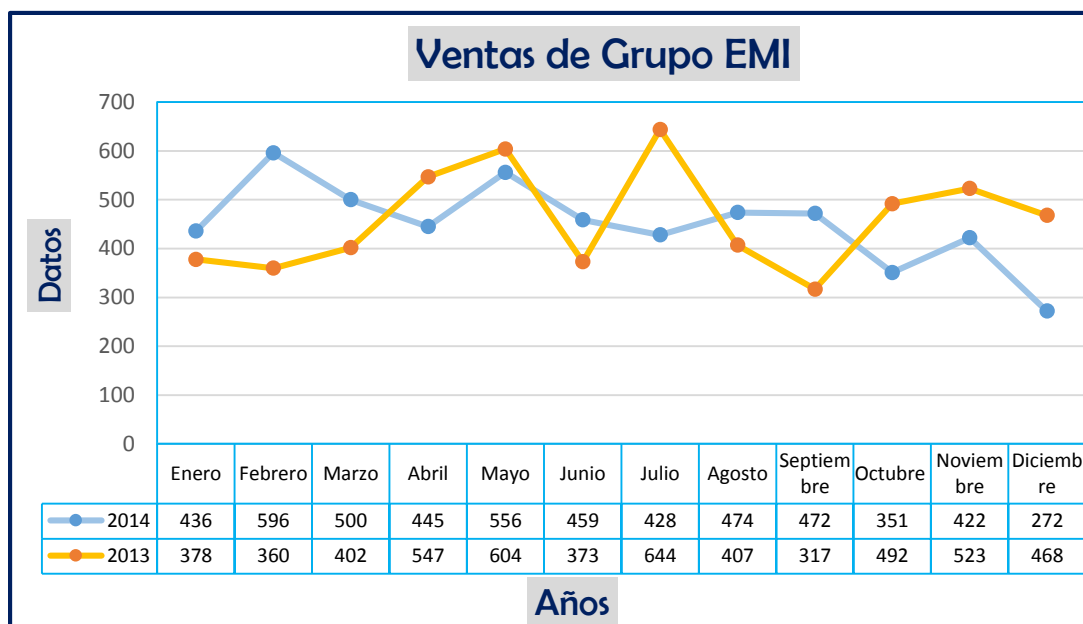
### **4. ANÁLISIS INTERNO (FD)**

#### **4.1 Índices de productividad**

Los indicadores de productividad son aquellas variables que ayudan a identificar algún defecto o imperfección que existe cuando se elabora un producto o se ofrece un servicio; de este modo reflejan la eficiencia en el uso de los recursos generales y recursos humanos de la compañía.

A continuación se analizan los principales índices de productividad de Grupo EMI en el período 2013-2014, haciendo una comparación de años con sus respectivas interpretaciones:

GRÁFICO 1



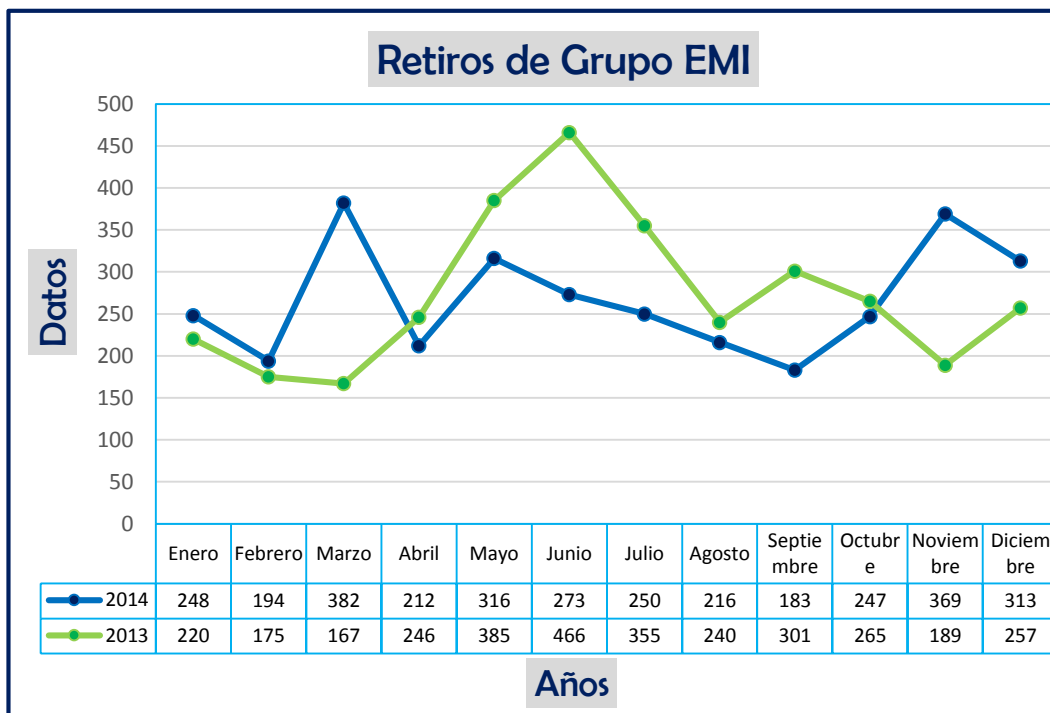
Fuente: Datos proporcionados por Grupo EMI

**Análisis:**

El informe de ventas de Grupo EMI en los años 2013 y 2014 muestra variaciones muy significativas para la empresa. Como se observa en el gráfico 1, en el segundo y cuarto trimestre del año 2014 en relación con el año anterior hubieron cifras que no fueron favorables para EMI, como es el caso del mes de julio en el que las ventas disminuyeron un 66% en relación al 2013, esto debido a que en ese mes la planilla de vendedores disminuyó, se maneja un estándar de 25 ejecutivos, pero en julio habían únicamente 14 asesores comerciales que no lograron llegar a las metas. Sin embargo el primer y tercer trimestre pudieron establecer la cantidad de ejecutivos incidiendo en aumentos en las ventas de la empresa.

Grupo EMI maneja una proyección de ventas mensuales que en la mayoría de los casos no se cumple debido a diversos factores, entre los que podemos mencionar: alta rotación de ejecutivos, incumplimiento de metas por asesor, falta de capacitación, poco apoyo por parte de los coordinadores en el involucramiento de los negocios de los ejecutivos, incentivos que no son lo suficientemente valiosos o no representan una compensación al esfuerzo realizado, entre otros.

GRÁFICO 2



Fuente: Datos proporcionados por Grupo EMI

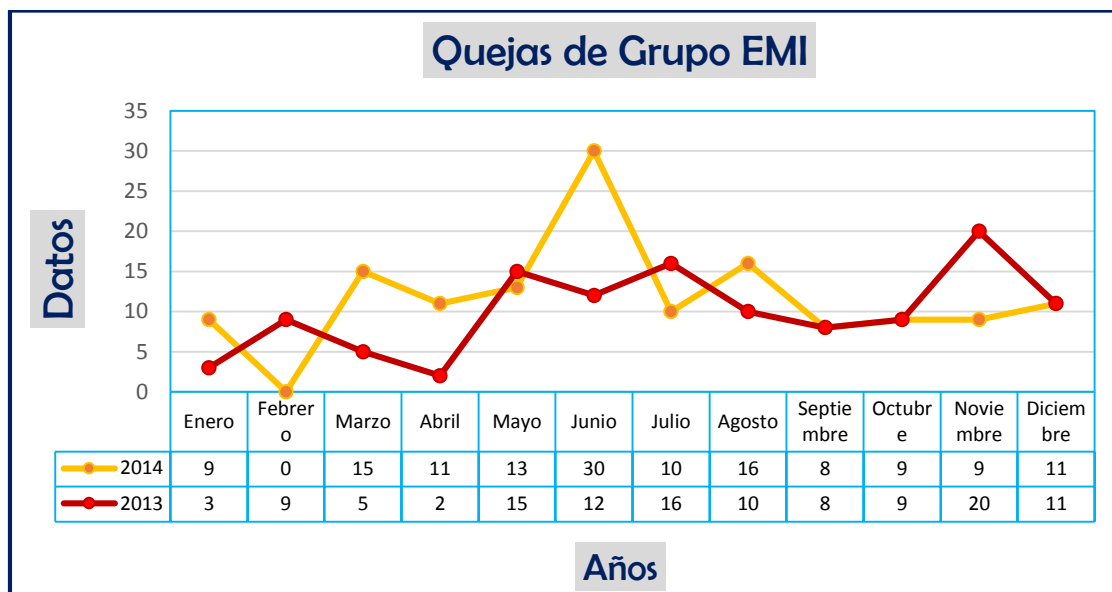
**Análisis:**

El gráfico 2 muestra las variaciones que hubo en cuánto a los retiros de Grupo EMI en los años 2013 y 2014. En relación con el año anterior en el 2014, en los meses de marzo y noviembre se refleja un aumento considerable de retiros, esta particularidad fue determinada por diversos factores, entre ellos podemos mencionar motivos económicos debido a que son meses en que se aproximan las vacaciones de semana santa y navideñas provocando que los clientes ajusten sus presupuestos para gastos de temporadas.

La tendencia a la disminución de retiros se presenta en los meses de noviembre a marzo, debido al compromiso por parte del auxiliar de retención y del área de cobros en cumplir con el objetivo propuesto de bajar el índice de deserción, con el apoyo de las gerencias que otorgan alternativas viables que evitan el retiro masivo. Sin embargo en los meses de abril a octubre la cifras son desalentadoras, para este período en específico el auxiliar asignado al compromiso de retención fue suspendido de la empresa, pasaron dos meses para colocar a otra persona y capacitarla como es debido, lo que impactó directo en este índice.



GRÁFICO 3



Fuente: Datos proporcionados por Grupo EMI

**Análisis:**

En relación con las quejas del año 2013, hay un aumento considerable de quejas de los afiliados en los meses de enero, marzo, abril junio y agosto del 2014. Por otra parte en los otros meses hubo quejas, pero estas fueron menores comparadas con el año anterior. Sin embargo el aumento debe analizarse con cautela para conocer por qué las personas se quejan mucho del servicio prestado por EMI. Según datos proporcionados por el Auxiliar de Atención al Afiliado la mayoría de las personas se quejaron por demora en el servicio (no están conforme con los tiempos de respuesta), se presentaron casos de inconformidad con el diagnóstico de los médicos y mala clasificación del servicio médico (urgencias que fueron categorizadas como consultas), provocando un malestar entre los clientes que en muchos de los casos (80%) derivaron en el retiro del servicio médico.

La mayoría de los clientes insatisfechos de Grupo EMI no se quejan; o lo hacen a su manera, se van directamente a la competencia (lo que está impactando en el índice de retiros), y algunos hacen comentarios negativos con sus familiares y conocidos, pero son relativamente pocos los que llaman o acuden a las oficinas a manifestar su inconformidad.

## 5. ANÁLISIS EXTERNO (OA)

### 5.1 Análisis PEST

Es un análisis del entorno estratégico externo en el que trabaja la empresa, es una herramienta importante debido a que, facilita información de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es un instrumento muy simple de usar, debido a que no requiere un gran nivel de formación para su empleo.

PEST está compuesto por las iniciales de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra una empresa. Funciona como un marco que permite analizar, entender, presentar, discutir y tomar decisiones.

Este análisis ha sido elaborado con el propósito de conocer los factores externos que influyen en Grupo EMI. Lo que determina la importancia de este estudio es la incapacidad que manifiesta la organización para controlar los mismos, es por ello que debe estar presente siempre en el momento de elaborar las estrategias de marketing.

**CUADRO 1**  
**ANÁLISIS PEST**

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b><i>Político / Legal</i></b> | Inestabilidad e incertidumbre política    |
|                                | Reformas fiscales                         |
| <b><i>Económico</i></b>        | Desempleo                                 |
|                                | Situación económica                       |
| <b><i>Social</i></b>           | Inseguridad ciudadana y crimen organizado |
|                                | Patrones de consumo                       |
|                                | Estilos de vida                           |
|                                | Cultura de prevención                     |
| <b><i>Tecnológicos</i></b>     | Desarrollo tecnológico                    |
|                                | Innovaciones y avances (SITRAMSS)         |

**Fuente:** Elaborado por grupo de investigadores

- **Factores Políticos y legal**

Según encuestas hechas a empresarios, señalan que la inestabilidad e incertidumbre política, están afectando la situación empresarial de El Salvador, debido a los cambios que ha vivido el país en cuanto a las elecciones de presidente y alcaldes ha causado incertidumbre en los empresarios, lo que ha generado dudas por las políticas que van a implementar.

Las reformas fiscales, es otro factor desfavorable para las empresas nacionales y extranjeras, de acuerdo informes de organizaciones tanto públicas como privadas y el análisis de los expertos en el tema, ven a las nuevas reformas fiscales planteadas por El Salvador, algo desagradable que desalienta el espíritu de superación y mejora de las empresas, además el gobierno no brinda las condiciones adecuadas para hacer crecer la economía en el país, sino que, por el contrario, aprueban reformas fiscales que no contribuyen a reactivarla y como consecuencia el encarecimiento de los productos y servicios.

- **Factores Económicos**

Uno de los factores económicos que más afecta a las empresas es el desempleo, este el caso de Grupo EMI, muchos de sus clientes (afiliados) les parece muy importante los beneficios que ofrece la empresa, pero lo dejan de utilizar y en otros casos se privan de contratarlos por no tener las posibilidades económicas de pagarlo.

La situación económica es otro factor fundamental que debe analizarse, una de sus consecuencias, es el alto costo de la vida, lo cual afecta a muchas de las familias salvadoreñas, entre estos a los afiliados de EMI, provocando el retiro del servicio o incluso tomando la decisión de irse del país, buscando así mejores oportunidades económicas, para suplir las necesidades primordiales de la familia, dando como resultado que estos pongan fin al contrato del servicio médico, provocando que los ingresos y la utilidad operacional de EMI vaya a la baja cada trimestre.

- **Factores Sociales**

Representantes del gobierno, economistas, y organizaciones no gubernamentales ubican la inseguridad ciudadana y el crimen organizado como una de las principales causas por las cuales el país no crece o crezca en modestos márgenes. El Salvador se ubica como uno de los países que más gasta recursos en

el combate al crimen y es una región donde la empresa privada se ve particularmente afectada por este flagelo, según informes de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES).<sup>62</sup>

Para Grupo EMI, la inseguridad ciudadana y el crimen organizado ha sido una de las causas principales en la deserción de los afiliados. En los últimos dos años EMI ha sido blanco de la delincuencia, ocasionando pérdida del equipo, y lo más trascendental que la empresa tenga que limitar la cobertura del servicio, por negarles el acceso a las colonias o por el temor de ser atacados por los malhechores.

Otros elementos importantes son: los estilos de vida, y patrones de consumo de la población, es de conocimiento que los salvadoreños son personas consumistas que tienen otras prioridades como la moda, tecnología, carros, viajes, etc.

Además de recalcar que no hay cultura de prevención en cuanto a la salud, son personas que hasta que experimentan una situación de salud muy grave, o incluso hasta de muerte, buscan servicios médicos como los que ofrece EMI para no tener que acudir al seguro o a los hospitales nacionales del país, con atención decadente y tardía.

- **Factores Tecnológicos**

Mediante la tecnología una empresa puede diferenciarse de la competencia (la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los servicios). Este elemento es trascendental para EMI, debido a que algunos de sus competidores hacen uso de software sofisticado, cuentan instalaciones amplias, ocasionando una desventaja para la empresa. Grupo EMI al no contar con sistemas que puedan generar información oportuna para conocer: la vigencia de contratos, inconvenientes en el momento de la prestación del servicio, monitoreo de llamadas de pacientes que presentan quejas, entre otros, pierden la oportunidad de ofrecer un mejor servicio.

Otro factor fundamental que afecta a EMI son las innovaciones en materia tecnológica (sistemas operativos avanzados de seguimiento de clientes en las empresas), y avances viales, como el Sistema Integrado de Transporte del Área Metropolitana de San Salvador (SITRAMSS), este último ha generado que las ambulancias tengan un retraso al llamado de emergencia del afiliado, dando como resultado quejas y en muchos casos hasta la deserción por la demora en el servicio.

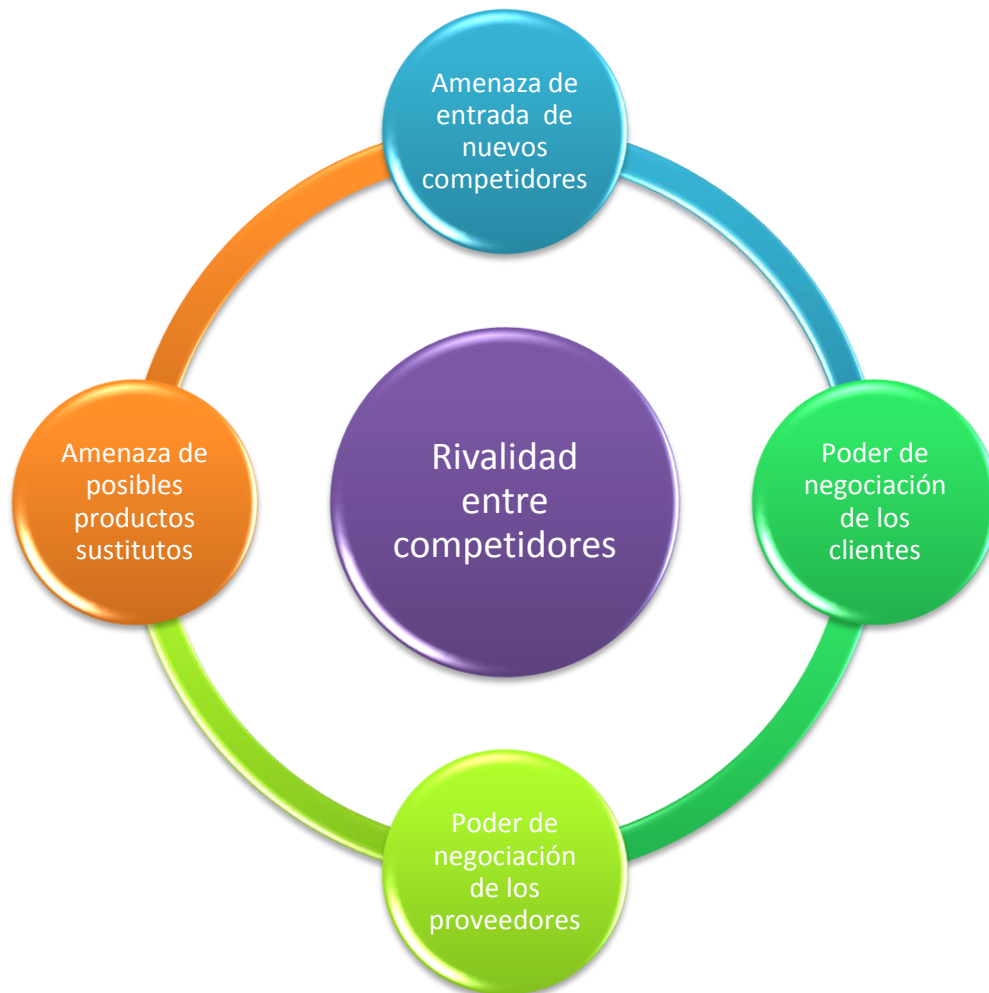
---

<sup>62</sup>FUSADES, (2011) *Informe de Coyuntura legal e institucional. 2° trimestre. Pág. 45.*

## 5.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Michel Porter

Michael Porter desarrolló un modelo de 5 fuerzas fundamentales que se encuentran alrededor de una empresa, las cuales deben aprender a controlarse para sobrevivir en el mercado. Este modelo ayuda a realizar un análisis externo, que influyen en las estrategias competitivas de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado. Se encuentran definidas de la siguiente manera:

**FIGURA 2**  
**MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER**



**Fuente:** Elaborado por grupo de investigadores

El detalle de las variables dentro de cada una de las Cinco Fuerzas se describe a continuación:

## CUADRO 2

### CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

|  |   |
|--|---|
| <b>1. Amenaza de la entrada de nuevos competidores</b> | Economías de escala                                       |
|  | Curva de experiencia                                      |
|  | Ventaja absoluta en costos                                |
|  | Diferenciación del servicio                               |
|  | Identificación de marca                                   |
|  | Barreras gubernamentales                                  |
|  | Inversión necesaria o requisitos de capital               |
|  | Expectativas de mercado                                   |
| <b>2. Amenaza de posibles productos sustitutos</b>     | Disponibilidad de sustitutos                              |
|  | Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido |
|  | Nivel percibido de diferenciación del producto            |
| <b>3. Poder de negociación de los proveedores</b>      | Concentración de proveedores                              |
|  | Importancia del volumen para los proveedores              |
|  | Diferenciación de insumos                                 |
|  | Costos de cambio  |
| <b>4. Poder de negociación de los clientes</b>         | Concentración de clientes                                 |
|  | Volumen de compras  |
|  | Diferenciación  |
|  | Información acerca del proveedor                          |
| <b>5. Rivalidad entre competidores existentes</b>      | Diferenciación del producto                               |
|  | Costos de cambio  |
|  | Barreras de salida  |

**Fuente:** Elaborado por grupo de investigadores

#### 1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

El sector de los servicios médicos pre hospitalario en el país representa muchas ganancias y beneficios porque no se encuentra lo suficientemente explotado, haciéndolo atractivo para nuevas empresas; sin embargo, hay elementos que deben considerarse para entrar en este sector en específico, entre las que se pueden mencionar: alto requerimiento de capital, altos costos de producción, falta de información, etc. Además de esto la existencia de barreras de entrada viene acompañada con los costos como la inversión en activos, costos por estudios de mercado, entre otros. Son costos que una empresa no podrá recuperar cuando decide salir del sector, si acaso no funciona la empresa según lo planeado.

Los factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores para Grupo EMI son los siguientes:

- **Economías de escala**

El costo del servicio se reduce mientras se brinda a una mayor cantidad de pacientes (que han contratado el servicio pagando por tiempo indefinido), por lo tanto la prestación del servicio en pequeña escala no es eficiente para Grupo EMI, hay que brindarlo a gran medida, y por ende una empresa que desee formar parte de este sector tendrá que pensarlo dos veces, porque si entra con pocos recursos para prestar el servicio, su costo será demasiado alto y no podrá competir, consecuentemente tendrá que salir del sector.

- **Curva de experiencia**

Se refiere al know how de la empresa, es decir el saber cómo manejar una empresa. Para establecer una compañía de servicios médicos pre hospitalarios que no está suficientemente explotada en el mercado y que no cuenta con parámetros a la vista para “imitarla”, Grupo EMI cuenta con extranjeros que tienen experiencia previa en gestión, procesos, tecnología, control de calidad, etc. (Gerente General, Gerente Comercial y Jefe Financiero Administrativo), porque son este tipo de personas las que conocen el funcionamiento de la empresa, podrán tomar decisiones cruciales en los momentos difíciles guiándola al éxito a largo plazo. No obstante, estos extranjeros enviados a mantener a flote la organización, deben transmitir sus conocimientos y experiencias a los colaboradores locales (nacionales) que continuarán con la labor de generar utilidades dentro del sector médico pre hospitalario.

- **Ventaja absoluta en costos**

Grupo EMI cuenta con el valioso respaldo de ser la segunda empresa en llegar al área de servicios médicos pre hospitalarios dentro del sector privado, brindándole experiencia y ventaja en cuanto al manejo de costos del servicio, insumos médicos, tecnología en ambulancias, innovación, entre otros recursos, que son vitales para el funcionamiento de la empresa.

- **Diferenciación del servicio**

Dar un valor agregado del servicio es importante para diferenciarlo del resto y hacer que los clientes recuerden la empresa y con el tiempo fidelizarlos. Para las empresas que deseen competir en el rubro

de servicios médicos pre hospitalarios, entrar al mercado no les será tan sencillo, porque Grupo EMI cuenta con cuatro años de experiencia en el mercado salvadoreño y 35 años en diferentes países de Latinoamérica; una empresa que se planteé ingresar debe hacer un esfuerzo para invertir en publicidad, diseño del servicio, atención al cliente, recursos (ambulancias), tecnología, procesos, cumplimiento en tiempos de respuesta, etc.

- **Identificación de marca**

Lograr que los consumidores recuerden la marca es importante, una empresa que compitan este sector, debe poner mucho empeño en posicionarse y desplegar esfuerzos para crear prestigio, credibilidad, imagen, calidad, seriedad, fiabilidad a la marca, etc. Grupo EMI tiene una marcada ventaja dentro del mercado porque está apoyada por una marca multinacional con años de experiencia en el rubro.

- **Barreras gubernamentales**

Se refiere a las normas, reglas, estatutos, leyes, que de acuerdo al país deben cumplir todas las empresas para competir en el mercado. Dentro del sector de servicios médicos pre hospitalarios se deben verificar una serie de requisitos que terminan siendo engorrosos y largos, entre éstos tenemos: obtención de permisos del Ministerio de Salud para operar, registro de marca, registros sanitarios, requisitos relacionados con seguridad y bioseguridad, obtención de licencias, requisitos impuestos por el Consejo Superior de la Salud Pública, etc.; los cuales representan también inversión de tiempo y dinero para operar sin ningún problema en el rubro o que al no cumplirlos como es debido, deriven en el desprestigio de la empresa. Grupo EMI para operar en el país tiene cada uno de estos permisos en vigencia y en constante actualización.

- **Inversión necesaria o requisitos de capital**

Para competir en el sector de servicios médicos pre hospitalarios Grupo EMI sigue realizando una fuerte inversión en infraestructura, recursos tecnológicos, publicidad, comercialización, recurso humano capacitado, equipo médico, etc. En este sector en particular la inversión es alta, es decir para entrar a competir en este rubro debe existir un apoyo financiero igualmente alto.



- **Expectativas de mercado**

Dentro de Grupo EMI existe una expectativa de crecimiento en un futuro cercano, donde entre más personas se afilien al servicio médico por períodos de tiempo indefinido (demanda), aumente la calidad del servicio considerablemente, en cuanto a mejora en equipos médicos, personal capacitado, adquisición de recursos (oferta). Es de considerar en este apartado, la notable incidencia que ha tenido la entrada de competidores para Grupo EMI, llevándolos a reforzar la promesa de venta a los clientes para brindar un servicio de calidad y de mejora continua en todos los niveles.

## **2. AMENAZA DE POSIBLES PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Un servicio o producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades del que se encuentra en estudio. Constituye una amenaza en el mercado porque alteran la oferta y demanda, y más aún cuando estos servicios se presentan con precios bajos, buen funcionamiento y buena calidad. Los servicios sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informadas sobre las novedades en el mercado porque afectan la preferencia de los clientes.

Los factores que influyen en la amenaza de posibles productos sustitutos para Grupo EMI son los siguientes:

- **Disponibilidad de sustitutos**

Dentro del sector de servicios médicos pre hospitalarios existe una fácil disponibilidad y acceso rápido para cambiar de proveedor del servicio de salud; se identifican tres empresas que brindan el mismo servicio que Grupo EMI, con leves diferenciaciones: Priority, Ambured y Asistencia Global.

- **Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido**

Dentro del rubro los competidores de Grupo EMI ofrecen al mercado un precio inferior del que ellos manejan, alterando la demanda y estableciendo un límite de precios en el mercado.

- **Nivel percibido de diferenciación del producto**

Los clientes son conocedores que Grupo EMI es la empresa que brinda un excelente servicio de asistencia médica pre hospitalaria dentro del mercado, dado el respaldo de la experiencia en el rubro

y aporta una serie de beneficios que las demás empresas no poseen (alianzas, red de especialistas y cobertura en viajes); aunque para muchos de sus clientes no se encuentran claramente definidos.

### **3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Los proveedores son un elemento importante en el proceso de posicionamiento de Grupo EMI en el mercado porque son aquellos que suministran los recursos necesarios para la prestación del servicio y depende del poder de negociación que tengan para que vendan los insumos; es decir mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas, entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de los insumos, lo cual es favorable para la empresa.

Los factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores para Grupo EMI son los siguientes:

- **Concentración de proveedores**

Los insumos, especialmente médicos, que necesita Grupo EMI para la prestación del servicio, los ofertan muchas empresas dentro del mercado; es decir, cuentan con amplio portafolio de proveedores para adquirir lo que necesiten al precio que estén dispuestos a pagar.

Pero en el caso de insumos médicos que implican tecnología, como electrocardiogramas, resucitadores, nebulizadores, etc., la concentración de proveedores es poca, dado el alto precio en el costo de los equipos, por lo que Grupo EMI no tiene suficiente para optar, debe concentrarse en uno o dos.

- **Importancia del volumen para los proveedores**

Grupo EMI utiliza muchos recursos médicos mensualmente, desde medicamentos hasta insumos como jeringas, estetoscopios, gasas, etc.; implicando que el volumen de insumos que se adquieren con los proveedores es bastante alto.

- **Diferenciación de insumos**

En cuanto a este apartado, los productos que ofrecen los proveedores no representan un alto grado de diferenciación uno de otro; entonces, la empresa no es fiel a un grupo de proveedores en específico, sino que depende de la disponibilidad financiera.

- **Costos de cambio**

Para Grupo EMI es relativamente fácil cambiar de un proveedor a otro, por circunstancias financieras, de calidad, por créditos concedidos, etc.; proporcionando un poder bajo a los proveedores. Excepto en el caso de equipos médicos tecnológicos, el costo de cambio es alto porque son pocos los proveedores que los ofertan.

#### **4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Grupo EMI debe conocer el volumen de clientes que maneja para determinar el grado de negociación porque si son pocos y bien organizados, se pondrán de acuerdo para establecer el precio que están dispuestos a pagar por el servicio médico, y que en la mayoría de casos, es inferior al que la empresa está dispuesta a aceptar.

Los factores que influyen en el poder de negociación de los clientes de Grupo EMI son los siguientes:

- **Concentración de clientes**

El volumen de clientes que Grupo EMI maneja es relativamente alto (alrededor de 13,000 usuarios activos desde 2008 a la fecha), entonces los compradores se vuelven cada vez más exigentes en cuanto a la calidad del servicio médico.

- **Volumen de compras**

La naturaleza de compra del servicio médico de Grupo EMI es a través de un contrato por tiempo indefinido, el volumen de compras está determinado por la cantidad de afiliados que adquieran el servicio de manera mensual, por ejemplo, versus las proyecciones de ventas, el cual no está cumpliendo, es decir las ventas netas son menos que las proyecciones.

Además podemos considerar en este apartado, el número de veces que solicita el servicio médico uno de los afiliados dentro del mes versus la satisfacción de las expectativas en éstos servicios prestados. Aunque cabe resaltar que no todos los clientes son regulares en cuanto a pedir el servicio, la mayoría lo hace de 1 a 3 veces al mes; en algunos casos pasan meses sin solicitarlo.

- **Diferenciación**

Los clientes prefieren servicios médicos de mayor calidad siempre, volviéndolos cada vez más exigentes porque no tienen muy claro las diferencias de un proveedor a otro. Grupo EMI marca diferencia en el sector por la amplia experiencia en el rubro, al ser multinacional y apoyada por todo un consorcio de empresas que también integra Falck (grupo multinacional que presta servicios de asistencia en salud y seguridad en varios países europeos primordialmente). Además muchos de los clientes, al realizar la comparación con los competidores, notan las diferencias en cuanto a recursos tecnológicos, personal médico, apariencia de los equipos (ambulancias y carros de consulta), entre otros, que marcan y definen el prestigio de la compañía.

- **Información acerca del proveedor**

Grupo EMI invierte en comunicación mensualmente para que los compradores tengan más información sobre el servicio médico junto con los beneficios adicionales que ofrece la empresa, y lo más importante, que sepan diferenciarlo de la competencia. Permitiendo que los clientes comparen costos y calidad entre los proveedores del mercado.

## **5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES**

De acuerdo con Michael Porter, esta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes. En la mayoría de sectores existe la competencia y para derrotarla hay que saber diferenciarse del resto y posicionarse sólidamente en el mercado.

Los factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes para Grupo EMI son los siguientes:

- **Diversidad de competidores**

En el mercado de servicios médicos pre hospitalarios existen cuatro empresas: Grupo EMI, Priority, Ambured y Asistencia Global. Únicamente Grupo EMI es una multinacional apoyada con 35 años de experiencia en el mercado Latinoamericano, las demás son de origen y capital salvadoreño que no

tienen experiencia en el rubro. En cuanto a precios, todos son relativamente inferiores al que oferta Grupo EMI, lo que influye en la fuga de clientes o cambio de proveedor en muchos de los casos.

- **Diferenciación del producto**

La diferenciación del servicio médico que Grupo EMI ofrece a los clientes, radica principalmente en la calidad, el prestigio, la imagen y los beneficios adicionales. Los competidores cuentan con recursos (ambulancias) deterioradas en cuanto a la imagen; valores agregados casi nulos (no tienen descuentos en comercios afiliados, red de especialistas, ni cobertura en viajes); son de capital salvadoreño, es decir no tienen experiencia previa en cuanto a prestación de servicios de salud (EMI tiene 35 años de experiencia en el rubro); ni tampoco invierten en publicidad y comunicación de la marca, dado el elevado costo que representa.

- **Costos de cambio**

La competencia se vuelve dura en este aspecto, porque a los clientes básicamente no les cuesta mucho cambiar de proveedor a proveedor, debido a que no tienen claro las diferencias en cuanto al servicio médico de Grupo EMI con el de los competidores.

- **Barreras de salida**

La competencia se vuelve más dura aun cuando los costos de mantenerse operando en el mercado son más altos y competir requiere de inyecciones de capital elevados. Grupo EMI cuenta con la enorme ventaja de ser apoyada financieramente por la casa matriz (establecida en Colombia), por lo que cualquier situación económica difícil que atraviese es fácilmente superada.

Otras de las barreras de salida con las que se encuentran las empresas que operan en el sector de servicios médicos pre hospitalarios, son el elevado costo de los activos (recursos como ambulancias, infraestructura, costos fijos, etc.); barreras emocionales, la resistencia a no dejar el negocio por un carácter afectivo por el empresario; y las restricciones que impone el gobierno para salir del negocio, como el cumplimiento de contratos con empleados, proveedores, etc.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al analizar los resultados del diagnóstico se pueden determinar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### 6.1. Conclusiones

- Para Grupo EMI es un reto aumentar la cantidad de usuarios del servicio médico porque El Salvador es un país en el cual la educación sobre cultura de prevención no existe, viven más preocupadas por bienes materiales (ropa, aparatos tecnológicos, carros, etc.) que por invertir en un servicio que puede ayudar en su salud o en la de su familia, o en algunas circunstancias hasta que un familiar ha pasado una situación de salud grave, buscan contratar un servicio pre hospitalario.
- El desarrollo tecnológico es importante para Grupo EMI, porque le permite: innovar, crear nuevos productos, diseños, procesos, servicios, métodos o incrementar el valor de los existentes, y con ellos lograr ventajas competitivas, lo que permite alcanzar un crecimiento económico sustentable para la compañía.
- Las innovaciones y avances en carreteras pueden traer un beneficio para el desarrollo del país. Sin embargo, provoca caos a la hora de transitar por ese lugar, causando muchos problemas para Grupo EMI en los tiempos de respuesta tardíos (demora en la atención médica).
- Cambiar de un proveedor de servicios médicos a otro es relativamente fácil porque en el mercado existen cuatro empresas que prestan servicios similares a los de Grupo EMI, con leves diferenciaciones que las personas no tienen suficientemente claras.
- El poder de negociación de los clientes para Grupo EMI es relativamente alto porque son personas exigentes en cuanto a las atenciones de salud que recibe, y en muchos casos si esas exigencias no se cumplen buscan a otra compañía que les satisfaga sus necesidades de la manera en que la plantean.

## 6.1. Recomendaciones

- Grupo EMI debe resaltar su imagen de servicio de prevención al mercado objetivo, es decir, crear conciencia en las personas para que adopten conductas responsables y de respeto por la protección de la vida de la persona y de aquellos quienes los rodean, esta debe ser una actitud colectiva, lo que provocará que el individuo contrate el servicio médico para todo el grupo familiar.
- Grupo EMI necesita utilizar más tecnología para mejorar el rendimiento de la organización y crear programas para generar información oportuna y eficaz en los diferentes departamentos de la empresa y así ofrecer un mejor servicio a los clientes (software con programas de seguimiento de clientes).
- Las innovaciones en infraestructura vial provocan cambios de gran extensión en la dinámica socioeconómica del país (planes de reestructuración o remodelación de las calles de San Salvador); Grupo EMI debe contar con un plan de contingencia para que sus ambulancias lleguen a tiempo: chequeando el tráfico vía internet y así tener vías alternas si las hay (Calle Agua Caliente, entrada por la Colonia Santa Marta) , o colocar una sede para mantener dos unidades dentro del sector de Soyapango, en Plaza Mundo, por ejemplo, esto evitaría demoras y molestias de los clientes.
- Grupo EMI debe resaltar la diferenciación del servicio médico que ofrece, a través de la recordación de marca, resaltando las alianzas, y utilizando marketing adecuado para mantener a sus clientes actuales y recuperar a los retirados (relaciones estrechas cliente-empresa).
- Establecer barreras precisas para impedir fuga de clientes dentro de Grupo EMI, reduciendo el índice de retiros por cambio a otra compañía. Atender las sugerencias para mejorar el servicio médico de acuerdo a las exigencias viables que el cliente presenta.

## **B. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

### **1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Existen dos tipos de diseños el experimental y el tipo de diseño no experimental, el primero corresponde a una observación controlada del factor causal, y el segundo a una observación del fenómeno en su contexto natural. De acuerdo a lo anterior, se decidió que para el desarrollo de la investigación se utilizaría el diseño no experimental debido a que las variables que afectan la situación no pueden ser manipuladas y controladas por los investigadores, solo es posible observar la situación actual en su ambiente natural, sin intervenir en el desarrollo de los datos observados.

### **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 Objetivo general**

Identificar los factores que de acuerdo a los afiliados son indispensables en el diseño de un programa de fidelización para construir la lealtad de los clientes de Grupo EMI.

#### **2.2 Objetivos específicos**

- Investigar los criterios y las diferentes opiniones que tienen tanto los afiliados actuales como los que cancelaron el contrato, acerca del servicio médico de Grupo EMI.
- Establecer los canales de comunicación más efectivos para dar a conocer los servicios que Grupo EMI ofrece.
- Identificar si Grupo EMI tiene un programa de fidelización de clientes que les permita mantener a los clientes actuales, y recuperar a los que ya desertaron.
- Determinar el nivel de satisfacción del cliente por medio de las diferentes áreas que tienen contacto con el usuario para recibir el servicio de Grupo EMI.
- Analizar si los empleados de Grupo EMI reciben retroalimentación sobre la importancia de la satisfacción del cliente para brindar una mejor atención a los afiliados.



### **3. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para realizar la investigación se utilizaron los dos tipos de fuentes que existen, éstas ayudaron a recolectar datos e insumos que se adecuaron a las necesidades de información.

#### **3.1 Primarias**

La información primaria será obtenida de las personas activas y retiradas del servicio médico de Grupo EMI, que es a quienes se les realizó la guía de preguntas. Además de entrevistas a colaboradores (jefes y auxiliares) que están directamente relacionados con la situación objeto de estudio, éstos son:

- Gerente Comercial
- Gerente Médico
- Jefe Administrativo Financiero
- Fidelización y Mantenimiento Empresarial
- Auxiliar de Retenciones
- Auxiliar de Atención al Afiliado

#### **3.2 Secundarias**

Éstas se obtuvieron de los siguientes libros:

- Administración de las Relaciones con los Clientes.
- Dirección de Marketing.
- Marketing Relacional.
- CRM. Gestión de Relaciones con los Clientes.
- Cómo contentar a clientes disgustados.
- Una queja es un favor.
- Fidelización... Un paso más allá de la retención.
- Fidelización del Cliente. Introducción a la Venta Personal y a la Dirección de Ventas.

También se consultaron las siguientes tesis:

- Diagnóstico de la aplicación del CRM y otras herramientas de fidelización de clientes en la gran empresa salvadoreña.

- Guía para diseñar un Plan de Fidelización de Clientes para las Empresas de Seguros en Venezuela.
- Fidelización de Clientes: Análisis Empírico en la Industria de los Prestadores de Salud Privada en Chile.

Además de información de las siguientes revistas:

- Estrategia de CRM.
- Fidelización de Clientes: Concepto y Perspectiva Contable.
- Las implicaciones estratégicas del Marketing Relacional: Fidelización y Mercados Ampliados.

Asimismo de documentación del ente gubernamental que se encarga de regular el establecimiento y correcto funcionamiento de este tipo de empresas en el país, el Consejo Superior de la Salud Pública (CSSP).

#### 4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

- **Por su finalidad:** la investigación es de tipo aplicada porque busca confrontar la teoría que el grupo de investigadores tiene de los puntos desfavorables de Grupo EMI con la realidad de la desertión de los clientes del servicio médico. Se estudia y aplica a esta investigación porque busca resolver un problema concreto, en circunstancias y características concretas, ofreciendo una solución a la situación, que para este caso, es el diseño de un programa de fidelización. También, se caracteriza por la aplicación de conocimientos para resolver el inconveniente en base a un marco teórico descrito en el capítulo anterior.
- **Por su amplitud:** la investigación es de tipo macro sociológica, porque la problemática se aborda desde un gran grupo de población (clientes activos y retirados) del servicio médico. Para realizar la indagación se requiere de encuestas y estadísticas que permitan abordar el tema de una manera conveniente y generen las ideas para elaborar el programa de fidelización de clientes que requiere la compañía.
- **Por su profundidad:** esta investigación se clasifica como descriptiva porque se pretende detallar todas las áreas involucradas en la satisfacción del cliente, recolectando los datos que describan la situación actual de retiro del servicio médico: la frecuencia con la que ocurre, qué características tienen estos clientes, cuáles son las formas en que manifiestan su intención de abandono, etc.; con el fin de descubrir y comprobar asociación entre variables que determinen

las necesidades y expectativas de los clientes; de esta manera realizar el programa de fidelización que contribuya a evitar el abandono de los usuarios.

- **Por su enfoque:** la investigación es de tipo cuantitativa y cualitativa. Cuantitativa porque se utilizan técnicas de medición para hacer los análisis estadísticos de la deserción de clientes a través de las encuestas, esto permite cuantificar el fenómeno de Grupo EMI. También es cualitativa porque se requiere de la interpretación de los actores directamente relaciones con la deserción de clientes del servicio médico, que se vuelven objeto de investigación (colaboradores de la empresa), y para obtener la información se utiliza una técnica cualitativa, la entrevista.

## 5. UNIDADES DE ANÁLISIS

Para esta determinación se definen tres unidades de análisis sujetos de estudio:

- **Unidad de análisis 1:** los empleados de la organización que se encuentran directamente relacionados con la situación.
- **Unidad de análisis 2:** los 3,203 clientes que desertaron del servicio médico de Grupo EMI de enero a diciembre de 2014.
- **Unidad de análisis 3:** los 2,382 clientes nuevos que se afiliaron al servicio médico de Grupo EMI de enero a diciembre de 2014.

## 6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA POBLACIONAL

### 6.1 Universo

El universo lo constituyen tres elementos, los cuales se detallan a continuación:

- **Universo para la oferta:** los empleados de la organización que se encuentran directamente relacionados con la situación.
- **Universo para la demanda potencial:** los 3,203 clientes que desertaron del servicio médico de Grupo EMI de enero a diciembre de 2014.
- **Universo para la demanda real:** los 2,382 clientes que se afiliaron al servicio médico de Grupo EMI de enero a diciembre de 2014.

## 6.2 Muestra

**MUESTRA 1: OFERTA:** Para efectos de recolección de información, en el caso de la primera muestra, la constituye los empleados de Grupo EMI que se encuentran relacionados con la situación, se toman 6 colaboradores para obtención de información vital que ayude a concretizar la situación, éstos se detallan a continuación:

- Gerente Comercial
- Gerente Médico
- Jefe Administrativo Financiero
- Fidelización y Mantenimiento Empresarial
- Auxiliar de Retenciones
- Auxiliar de Atención al Afiliado

**MUESTRA 2: DEMANDA POTENCIAL:** La segunda muestra está conformada por aquellas personas que retiraron el servicio de Grupo EMI en el período de enero a diciembre de 2014. El detalle mensual se presente a continuación:

**TABLA 1**

**NÚMERO DE CLIENTES RETIRADOS DEL 1 DE ENERO DE 2014 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

| RETIROS      |              |
|--------------|--------------|
| MES          | DATO         |
| Enero        | 248          |
| Febrero      | 194          |
| Marzo        | 382          |
| Abril        | 212          |
| Mayo         | 316          |
| Junio        | 273          |
| Julio        | 250          |
| Agosto       | 216          |
| Septiembre   | 183          |
| Octubre      | 247          |
| Noviembre    | 369          |
| Diciembre    | 313          |
| <b>Total</b> | <b>3,203</b> |

**Fuente:** Datos proporcionados por Gerencia Comercial de Grupo EMI

La muestra se determinó a partir de la fórmula estadística<sup>63</sup>:

$$n = \frac{N Z^2 P^*Q}{(N-1) E^2 + Z^2 P^*Q}$$

En donde:

N = 3,203

Z = 95%

P = 90%

Q = 10%

E = 5%

Justificación de los valores de la fórmula:

N: Total de los clientes que retiraron del servicio médico de Grupo EMI de enero a diciembre de 2014.

Z: Dentro de una investigación siempre existirá un nivel de incertidumbre que como grupo de investigadores están dispuestos a tolerar; por esta razón se utilizó el 95% como nivel de confianza, que de acuerdo a la tabla de la distribución normal estándar tiene un valor de 1.96 (Ver anexo 17).

P: Proporción de clientes dentro de la población que estuvieron satisfechos con el servicio y se retiraron por diversos motivos. Este dato es conocido por lo que se utiliza 90% lo que equivale a 0.90 (índice de satisfacción proporcionado por el Auxiliar de Retenciones al cierre del año 2014).

Q: Proporción de clientes que no estuvieron satisfechos con el servicio y se retiraron por diversos motivos. La cifra que se asigna es 10% porque debe ser complementaria con el valor de P, es decir 0.10, ya que la suma de ambos es igual a 1.

E: Margen de error muestral que surge y está determinado por los responsables de la investigación, se ha designado el 5% como el máximo de error permitido, lo que equivale a 0.05, esto debido a la poca experiencia en técnicas de muestreo por parte del equipo.

Entonces, sustituyendo los valores en la fórmula:

$$n = \frac{(3,203) (1.96)^2 (0.90) (0.10)}{(3,203-1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.90) (0.10)} = n = 133$$

---

<sup>63</sup>Zacarias Ortez, Eladio. (2006). *Así se investiga. Pasos para hacer una investigación*. Santa Tecla: Editorial Clásicos Roxsil, S.A. de C.V. Pág. 96-97.

Esto significa que se necesita una muestra de 133 clientes retirados para obtener la información confiable de las razones que los llevaron a desertar del servicio médico.

Luego se distribuyó la muestra por afijación proporcional por estratos, el cual consiste en dividir la población en grupos llamados estratos, dentro de cada estrato están los elementos situados de manera más homogénea con respecto a las características en estudio, luego se pretende que cada estrato tenga la misma proporción en la muestra que en la población (para verificar el procedimiento de porcentaje de participación y unidades por estrato ver Anexo 1 y 2). A continuación se establece la distribución de la muestra de encuestas:

**CUADRO 3**  
**MUESTRA POR AFIJACIÓN PROPORCIONAL**

| #  | ESTRATOS MOTIVO DE RETIRO                          | NÚMERO DE RETIROS | %         | UNIDADES POR ESTRATO |
|----|--|-------------------|-----------|----------------------|
| 1  | Acumulación de cuotas                              | 933               | 29.1      | 53                   |
| 2  | Difícil situación económica                        | 270               | 8.4       | 15                   |
| 3  | Traslado a otra localidad                          | 217               | 6.8       | 12                   |
| 4  | De índole personal                                 | 157               | 4.9       | 9                    |
| 5  | Retiro de la empresa                               | 155               | 4.8       | 9                    |
| 6  | No lo considera necesario                          | 82                | 2.6       | 5                    |
| 7  | Terminación del contrato                           | 72                | 2.2       | 4                    |
| 8  | Cambio a otro servicio médico                      | 69                | 2.2       | 4                    |
| 9  | Cobertura inexistente                              | 67                | 2.1       | 4                    |
| 10 | Nunca lo ha utilizado                              | 63                | 2.0       | 4                    |
| 11 | Retiro sin confirmar                               | 60                | 1.9       | 3                    |
| 12 | Inconformidad con el acto médico                   | 49                | 1.5       | 3                    |
| 13 | Mal explicado el servicio                          | 47                | 1.5       | 2                    |
| 14 | No desea renovar contrato                          | 36                | 1.1       | 2                    |
| 15 | Inconformidad con actitud radio operador           | 30                | 0.9       | 1                    |
| 16 | Demora en el servicio                              | 28                | 0.9       | 1                    |
| 17 | Inconformidad con el diagnóstico                   | 8                 | 0.2       | 1                    |
| 18 | Otro servicio médico pre hospitalario              | 7                 | 0.2       | 1                    |
| 19 | Falta gestión cobranza                             | 5                 | 0.2       | 0                    |
| 20 | Doble afiliación                                   | 3                 | 0.1       | 0                    |
| 21 | Inconformidad con atención personal administrativo | 3                 | 0.1       | 0                    |
| 22 | Aumento en la cuota                                | 2                 | 0.1       | 0                    |
|    | <b>TOTAL</b>                                       | <b>3,203</b>      | <b>74</b> | <b>133</b>           |

**Fuente:** Cuadro elaborado por grupo de investigadores

**MUESTRA 3: DEMANDA REAL:** Para el caso de la tercera muestra, se encuentra establecida por los clientes activos con el servicio médico de Grupo EMI y que ingresaron a la empresa en el período de enero a diciembre 2014, esto para medir las variables dentro del mismo año. El detalle mensual se presenta a continuación:

**TABLA 2**  
**NÚMERO DE CLIENTES AFILIADOS DEL 1 DE ENERO DE 2014 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

| VENTAS NETAS |              |
|--------------|--------------|
| MES          | DATO         |
| Enero        | 156          |
| Febrero      | 250          |
| Marzo        | 158          |
| Abril        | 77           |
| Mayo         | 183          |
| Junio        | 315          |
| Julio        | 225          |
| Agosto       | 196          |
| Septiembre   | 308          |
| Octubre      | 218          |
| Noviembre    | 194          |
| Diciembre    | 102          |
| <b>Total</b> | <b>2,382</b> |

**Fuente:** Datos proporcionados por Gerencia Comercial de Grupo EMI

La muestra se determinó a partir de la misma fórmula estadística de la muestra 2:

$$n = \frac{N Z^2 P*Q}{(N-1) E^2 + Z^2 P*Q}$$

En la que:

N = 2,382

Z = 95%

P = 95%

Q = 5%

E = 5%

Justificación de los valores de la fórmula:

N: Es el total de los clientes que se afiliaron al servicio médico de Grupo EMI de enero a diciembre de 2014.

Z: Dentro de una investigación siempre existirá un nivel de incertidumbre que como grupo de investigadores están dispuestos a tolerar; por esta razón se utilizó el 95% como nivel de confianza, que de acuerdo a la tabla de la distribución normal estándar tiene un valor de 1.96 (Ver anexo 17).

P: Proporción de clientes dentro de la población que están satisfechos con el servicio. Este dato es conocido por lo que se utiliza 95% lo que equivale a 0.95 (índice de satisfacción proporcionado por el Auxiliar de Atención al Afiliado al cierre del año 2014).

Q: Proporción de clientes que no están satisfechos con el servicio por situaciones de contrariedad o disgusto. La cifra que se asigna es 5% porque debe ser complementaria con el valor de P, es decir 0.05, ya que la suma de ambos es igual a 1.

E: Margen de error muestral que surge y está determinado por los responsables de la investigación, se ha designado el 5% como el máximo de error permitido, lo que equivale a 0.05, esto debido a la poca experiencia en técnicas de muestreo por parte del equipo.

Entonces, sustituyendo los valores en la fórmula:

$$n = \frac{(2,382 (1.96)^2 (0.95) (0.05))}{(2,382-1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.95) (0.05)} \quad n = 71$$

Esto significa que se necesita una muestra de 71 clientes activos para obtener la información confiable sobre el nivel de satisfacción del servicio médico.



## **7. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

### **7.1. Técnica para la recolección de datos**

- Entrevista

Es una forma específica de interacción social. Se formulan preguntas a partir de cuyas respuestas surgen los datos de interés. Se establece así un diálogo, pero un diálogo peculiar, donde se busca recoger información sobre los motivos por los cuales los clientes retiran el servicio médico, fallas internas que puedan mejorarse y procesos útiles a implementar para contrarrestar la situación, y la otra parte se presenta como fuente de estas informaciones.

- Encuesta

A través de esta técnica se está al tanto la opinión de los clientes sobre el índice de satisfacción del servicio, conocimiento de la información de marca, los motivos principales que los llevaron a desertar del servicio médico y los aspectos que la empresa debe mejorar para evitar dicha situación. Todas estas respuestas sirven para la elaboración del programa de fidelización de clientes de Grupo EMI.

### **7.2. Instrumentos para la recolección de datos**

Tomando en cuenta que son dos muestras que se investigaron, se definen los instrumentos por cada una de ellas a continuación:

- **Muestra 1: oferta – empleados de Grupo EMI**

En el caso de la oferta se elaboró una entrevista con una guía de preguntas que fue redactado en base a información preliminar de la situación, posibles causas o procesos que no están bien diligenciados, y otras preguntas que a criterio del grupo de investigadores son vitales para el estudio, haciendo un total de 14 preguntas abiertas que los colaboradores contestaron según su propio criterio y dependiendo de la información que conozcan por área a la que pertenecen. De esta manera se obtuvieron datos y panorama de los motivos por los cuales los clientes retiran el servicio médico y los puntos a mejorar de la compañía para evitar la deserción. El instrumento fue llenado por los miembros del equipo a partir de las respuestas de los encuestados. (Ver anexo 3).

- **Muestra 2: demanda potencial – clientes retirados**

Se realizó a través de una encuesta, la cual fue elaborada tomando como base la encuesta de satisfacción del servicio, el guion de retención y otras preguntas que a criterio del grupo de investigadores son importantes para la investigación, haciendo 13 preguntas de opción múltiple, 5 preguntas dicotómicas, más 2 preguntas abiertas que las personas respondieron según su propio criterio (18 preguntas en total). De esta manera se pudo obtener información certera de los motivos por los cuales se retiraron dichos clientes. El instrumento fue llenado por los miembros del equipo a partir de las respuestas de los encuestados vía telefónica, porque es un método más simple de localizar a las personas y encuestarlas sin inconvenientes. (Ver anexo 4).

- **Muestra 3: demanda real – clientes actuales**

Para el caso de la demanda real, también se elaboró una encuesta, la cual fue construida tomando como base la encuesta de satisfacción del servicio, el guion de retención y otras preguntas que a criterio del grupo de investigadores son importantes para la investigación, haciendo 10 preguntas de opción múltiple, 7 preguntas dicotómicas, 1 preguntas con respuesta a escala, más 1 pregunta abierta que las personas respondieron según su propio criterio (19 preguntas en total). De esta manera se pudo obtener información certera del nivel de satisfacción del cliente activo, aspectos que se deben mejorar y la percepción en el nivel de comunicación cliente-empresa. El instrumento fue llenado por los miembros del equipo a partir de las respuestas de los encuestados vía telefónica. (Ver anexo 5).

## **8. TABULACIÓN U ORDENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para la tabulación y análisis de la entrevista realizada a los colaboradores que están directamente relacionados con la situación, se creó una matriz vaciado de datos, en donde los datos de clasificación se cruzaron con las respuestas similares. (Ver anexo 6).

En el caso de las encuestas, después de haber recopilado la información necesaria por medio de dicho instrumento, se procedió a tabular a través de los cuadros resúmenes, los cuales comprenden lo siguiente: en la parte superior se colocó el número de la pregunta, la pregunta y las alternativas de cada pregunta, en la misma casilla el total de la frecuencia, en la parte izquierda los motivos de retiros con el número de estratos por cada uno, y en la parte final del cuadro muestra los totales en general

de cada casilla. Por último se procede a analizar cada pregunta en base a los porcentajes. (Ver anexo 7 y 8).

Para una mayor comprensión, se demuestra por medio de gráficos en donde figuran las diferentes alternativas proporcionadas por los sujetos de análisis, posteriormente se analizaron los resultados obtenidos para el establecimiento de las conclusiones.

## **9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

### **9.1. MUESTRA 1: OFERTA – EMPLEADOS DE GRUPO EMI**

- **Insatisfacción con el servicio**

Las personas involucradas en el área comercial y administrativa concuerdan que si han recibido quejas por parte del cliente de toda índole. Según las entrevistas realizadas a los Gerentes y jefes de departamentos las cuatro quejas más comunes dentro de Grupo EMI son: inconformidad con el diagnóstico, temas de cobros (pagos atrasados, cargos dobles), demora en el servicio y mala actitud del personal administrativo, entre otras, cabe destacar que cada encargado de departamento recibe quejas de acuerdo al cargo que desempeña.

- **Procedimiento de reclamos de clientes**

De acuerdo a las personas entrevistadas los departamentos participan en la solución de algún reclamo, con la diferencia que no todos responden de manera oportuna, porque no existen parámetros establecidos en cuanto al tiempo, de igual manera no hay procesos documentados, en los que ellos puedan basarse, en el caso del área médica ellos tratan de responder en una semana como tiempo máximo.

Por lo que todos coinciden que si se pueden mejorar los procedimiento para dar respuestas a las quejas de los clientes, y tienen claro que para cumplir con ese objetivo, todas las áreas involucradas en la parte de atención al cliente, deben de comprometerse en hacer bien su trabajo para dar una solución oportuna al cliente, y documentar cada proceso de manera correcta. Creando parámetros, es decir, establecer una clasificación de quejas en orden prioritario, y agilizar los días hábiles específicos para resolverlas de una manera oportuna y eficaz.

- **Estrategias de retención**

En Grupo EMI no existen estrategias de retención es decir no hay un documento en el que estén establecidas. Debido a eso cada caso es evaluado por el jefe de cada área para autorizar algún proceso y dar propuestas o sugerencias que sean viables y que favorezcan a ambas partes, (cliente-empresa). El personal en general conoce cuales son los procedimientos de retención a seguir cuando el cliente manifiesta su retiro, pero la mayor parte de ellos no participan activamente y no aplican esos procesos de retención al cliente, al contrario lo que ellos hacen es transferir las llamadas o correos al auxiliar de retenciones y a la persona encargada de atención al afiliado para que ellos hagan todo el proceso.

- **Tiempo en que se realiza o recibe retroalimentación sobre satisfacción del cliente**

Las respuestas a esta pregunta fueron muy variadas, entre ellas está la del Gerente Comercial que afirma que si existen reuniones generales que se hacen dos o tres veces al mes donde se tocan esos puntos. Para el jefe del área médica ellos realizan un programa de formación para el personal en temas comerciales una vez al mes, y según la persona de mantenimiento y fidelización ese punto se toca con el equipo de coordinadores del área comercial, pero de acuerdo a representantes el área administrativas ellos no recuerdan que se hayan hecho reuniones donde se tocara el tema de la fidelización. Analizando las respuestas de los entrevistados, podemos concluir que las personas que tienen más contacto con el cliente no reciben una retroalimentación sobre la importancia de la satisfacción del cliente o sobre la fidelización.

- **Canales de comunicación sobre los beneficios**

Todos los entrevistados consideran que no existen suficientes canales de comunicación, y por lo tanto deberían de mejorarse, pero sobre todo consideran que necesitan más inversión en el área de marketing es decir, muchos de ellos le apuestan a que haya más publicidad no tradicional o convencional para llegar al público meta. De igual manera reflexionan que se debe de resaltar la imagen de Grupo EMI a través de activaciones de marca, así como tener buenas experiencias con el cliente, a través del contacto y acercamiento con ellos, para poder fidelizarlos e incentivar la publicidad boca a boca.

- **Tiempos de respuesta**

Los tiempos de respuestas actuales según los entrevistados están dentro de lo normal, pero ellos consideran que si pueden mejorarse, y lo primordial es que se invierta en personal y en recursos, especialmente en la contratación de unidades móviles, es decir en carros de consulta, el cual es el servicio que el cliente más solicita, además de verificar que el personal cumpla con los tiempos de atención domiciliar, acelerar adecuadamente movilización de ambulancias de una zona a otra, entre otros.

- **Disponibilidad de medicamentos y equipo médico en las móviles.**

Grupo EMI cuentan con las herramientas, equipos y el material necesario para llevar a cabo el trabajo, además de poseer medicamentos básicos para estabilizar a un paciente, las personas entrevistadas manifiestan que es importante darle mantenimiento o en otros casos hacer una renovación del equipo, porque algunos de ellos ya pasaron su vida útil, por lo cual consideran que sería bueno equiparlos con aparatos de última tecnología. Pero también concuerdan que se deben mejorar los sistemas informáticos, creando base de datos para identificar parámetros importantes de los clientes o detectar deficiencias en la prestación del servicio, porque existe mucho trabajo manual que provoca errores involuntarios.

- **Mejora en los servicios médicos ofrecidos actualmente**

Entre las respuestas de los entrevistados en cuanto a que pueden mejorar de los servicios médicos ofrecidos actualmente, ellos consideran que Grupo EMI debería de incluir servicios de enfermería, en segundo lugar, está el mejorar los procesos o procedimientos dentro de la empresa, y de igual manera ven necesario ampliar la cobertura del servicio llegando a más municipios o que sea nacional, también observan que hace falta equipos móviles con más recursos para solucionar los problemas de los clientes, entre otras sugerencias.

- **Factores externos que más afectan a Grupo EMI**

Entre los factores externos que más afectan a la empresa según los entrevistados son dos: La primera es la inseguridad, debido a que les ha causado problemas a la hora de acudir a una emergencia porque han sido víctimas de asalto y en el peor de los casos no pueden ingresar a la colonia, por ser zonas peligrosas, el otro factor es el Sistema Integrado del Transporte del área Metropolitana de San Salvador

(SITRAMSS), este problema ha causado que los usuarios se quejen porque existe dificultad en la llegada de las móviles por el congestionamiento o el tráfico vehicular, lo cual ha causado atrasos en los tiempos de respuesta. Estas circunstancias han hecho que EMI ya no atiende a los afiliados en esas zonas.

- **Ventajas diferenciales que atraen a los clientes.**

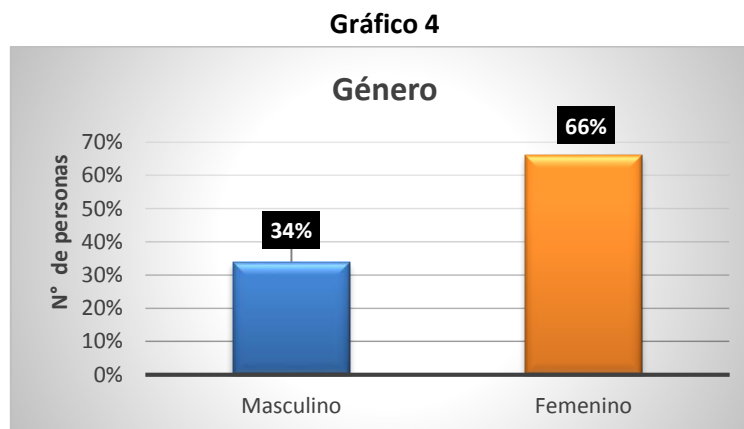
Entre las ventajas más importantes consideradas por los entrevistados están: que Grupo EMI cuentan con un servicio sin límite de uso, y algo muy importante es que poseen el apoyo y respaldo de marca internacional, además de proveer de medicamentos en el momento de la atención sin costo extra, y no existe límite de edad para afiliarse, entre otros.

## 9.2. MUESTRA 2: DEMANDA POTENCIAL – CLIENTES RETIRADOS

Tabulación de encuestas dirigida a clientes retirados de Grupo EMI.

### Datos Generales

#### a) Género de los Encuestados

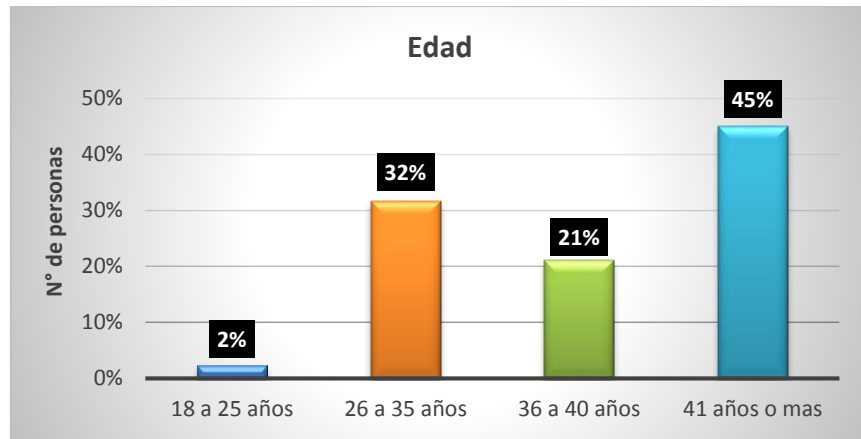


#### Comentario

Según los resultados obtenidos de la investigación del 100% de las personas encuestadas, el 66% son del género femenino y el 34% del género masculino. Reflejando que son más las personas del género femenino que contratan el servicio médico. Para efectos de la investigación se ha tomado este parámetro, sin embargo dicha afirmación está sujeta a las estadísticas de Grupo EMI, por lo que el contenido puede variar.

## b) Edad de los Encuestados

Gráfico 5

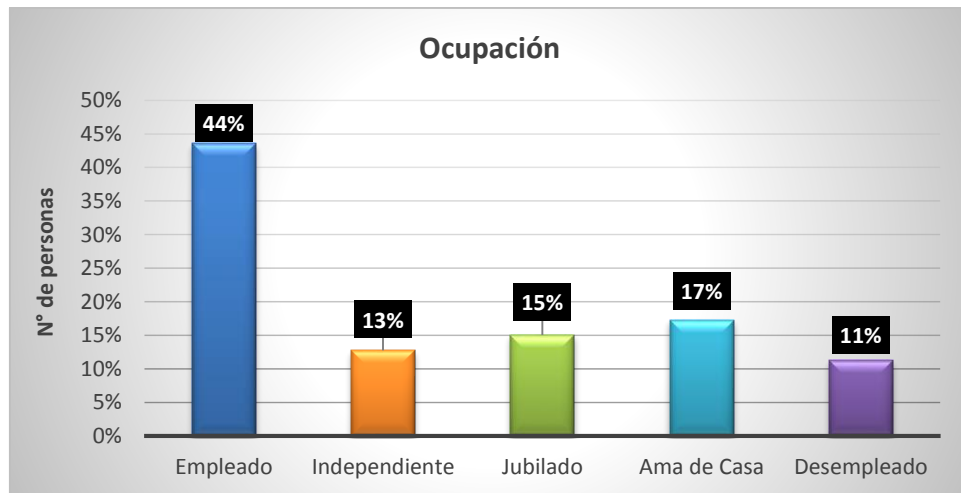


### Comentario

Del 100% de las personas encuestadas el 45% que hicieron más uso del servicio médico de Grupo EMI, tienen entre 41 años o más, el 32% 26 a 35 años, un 21% 36 a 40 años y finalmente un 2% se encuentra en el rango de 18 a 25 años. Lo que significa que aquellas personas que se preocupan más por su salud, son los adultos y adultos mayores.

## c) Ocupación de los encuestados

Gráfico 6

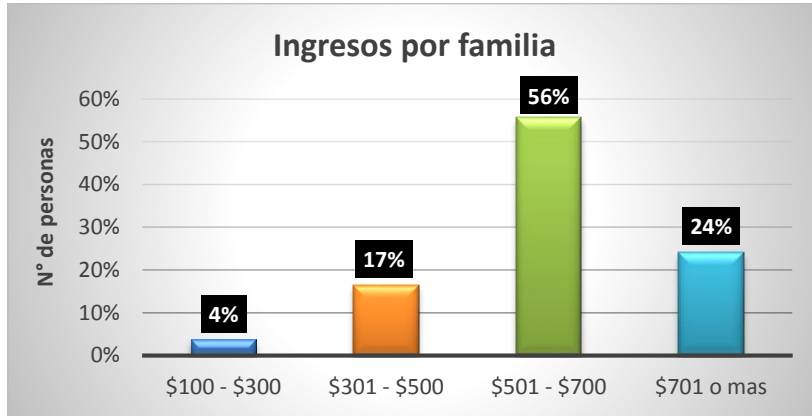


### Comentario

La ocupación que más predominó fue empleados con el 44% de las personas encuestadas, el 17% amas de casa, 15% personas jubiladas, mientras que el 13% personas independientes y finalmente un 11% desempleadas.

**d) Ingresos por familia de los encuestados**

**Gráfico 7**



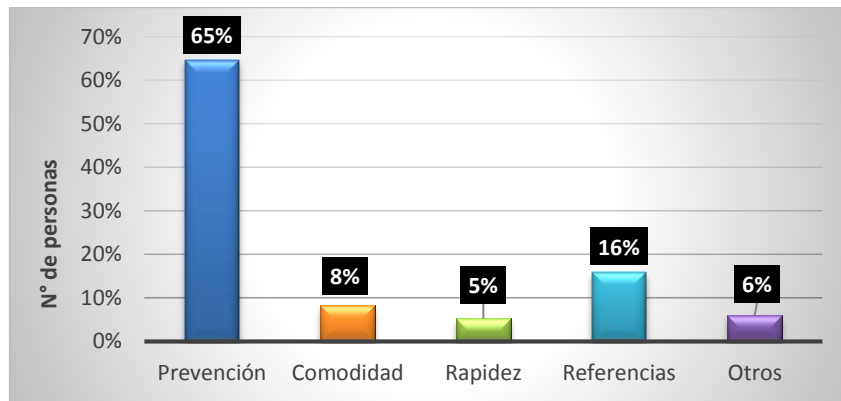
**Comentario**

El 56% de los encuestados tiene un ingreso mensual entre \$501 y \$700. El 24% \$701 o más, 17% entre \$301 y \$500, y un 4% se encuentra en el rango de \$100 y \$300.

**Pregunta 1.**

**¿Cuál fue el motivo principal por el que se afilió al servicio médico de Grupo EMI?**

**Gráfico 8**



**Comentario**

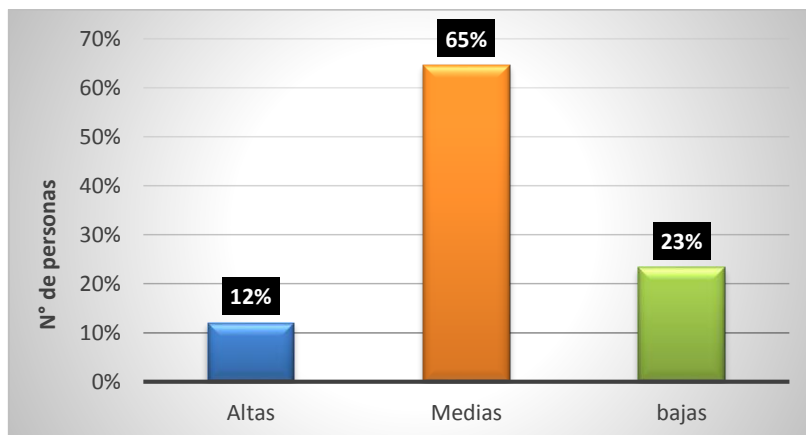
Según los resultados de las encuestas el 65% de las personas que desertaron del servicio médico manifestaron que se afiliaron a Grupo EMI por prevención, el 8% mencionó que fue por comodidad, el 5% lo hizo por rapidez, el 16% por referencias de vecinos o familiares, finalmente el 6% manifestó que lo hizo por otros motivos.



## Pregunta 2.

### ¿Cómo consideró las tarifas de Grupo EMI?

Gráfico 9



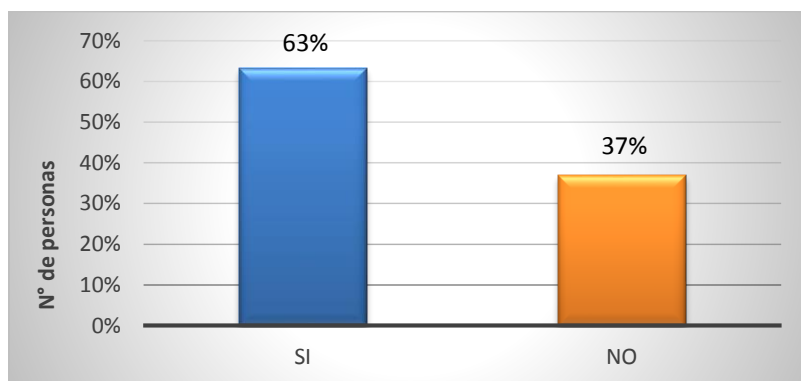
### Comentario

El 12% de las personas que retiraron el servicio consideraron altas las tarifas mensuales, el 65% mencionó que le parecieron medias, y el 23% comentó que le parecieron bajas en el tiempo que estuvieron afiliados a Grupo EMI.

## Pregunta 3.

### ¿Alguna vez hizo uso del servicio médico de Grupo EMI?

Gráfico 10



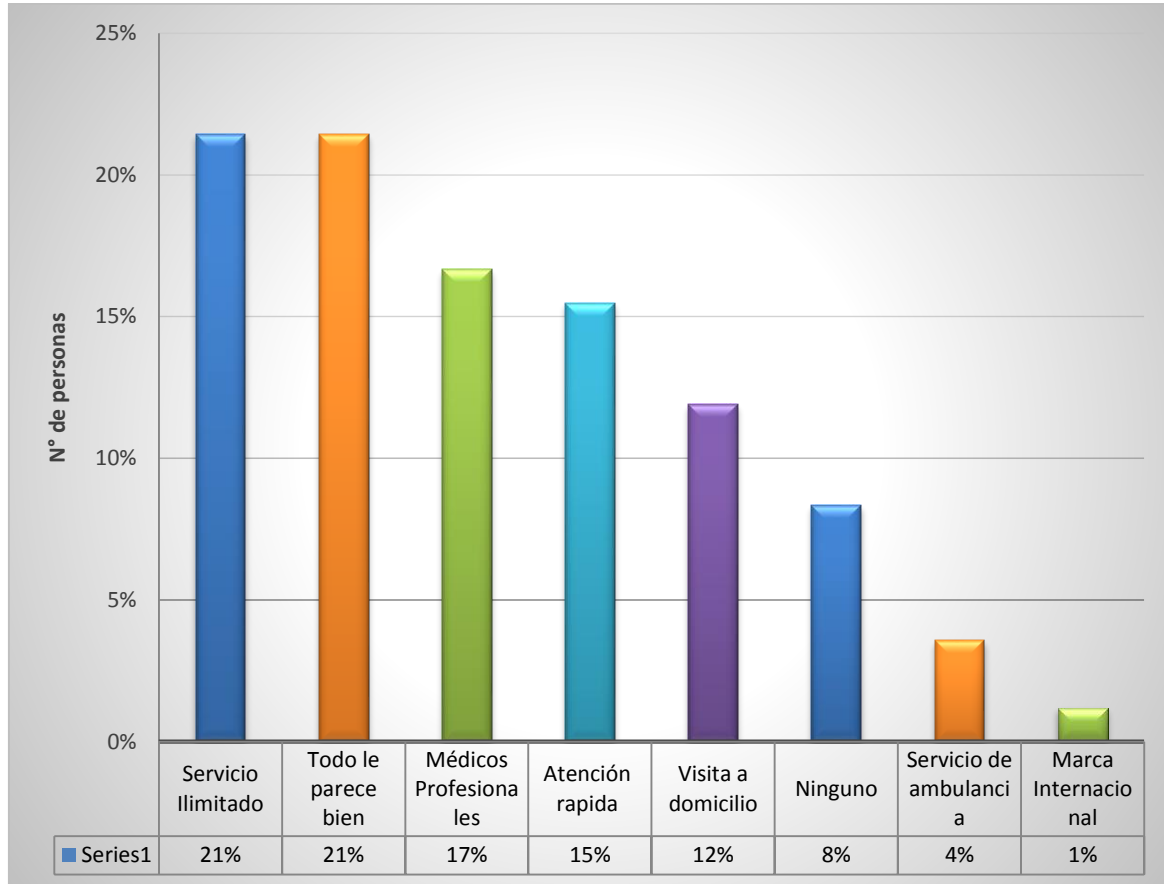
### Comentario

El 63% de las personas que retiraron el servicio médico lo utilizaron, y el 37% manifestó no haber llamado nunca para que un médico de Grupo EMI lo visitara.

**Pregunta 4.**

**¿Qué aspectos considera favorables del servicio médico de Grupo EMI?**

**Gráfico 11**



**Nota:** La pregunta 4 es abierta, por lo que la suma de las respuestas será mayor a la cantidad de la muestra.

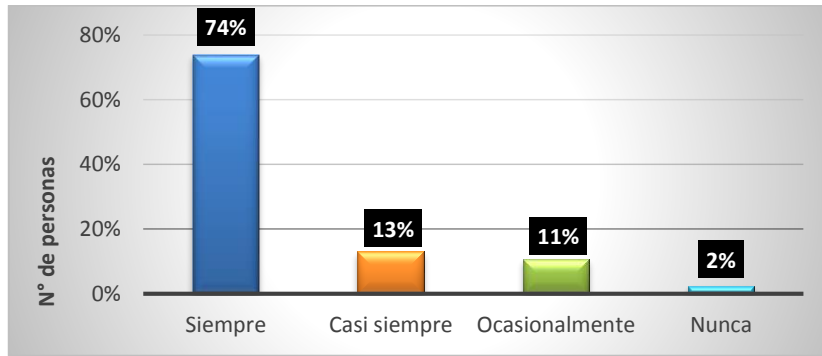
**Comentario**

Según los resultados obtenidos el 42% consideraron que el servicio y las llamadas ilimitadas son aspectos favorables de EMI, 17% apreciaron los médicos profesionales, un 15% les agrado la atención rápida, 12% visitas a domicilio de los médicos, mientras que el 8% no le ve ningún aspecto favorable al servicio, el 5% considera el servicio de ambulancia, y 1% el respaldo de una marca internacional.

**Pregunta 5.**

**¿Considera usted que la atención telefónica recibida de parte del personal de call center fue respetuosa, cortés y oportuna?**

**Gráfico 12**



**Nota:** La pregunta 5 es filtro, por lo que la suma de las respuestas será menor a la cantidad de la muestra.

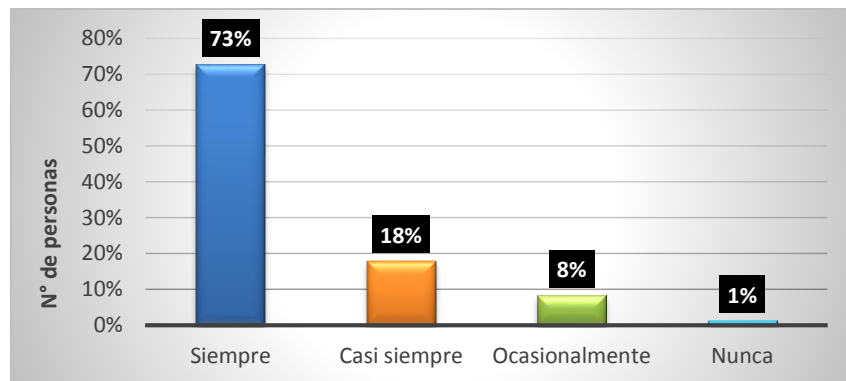
**Comentario**

De las personas que utilizaron el servicio de Grupo EMI, el 74% consideró la atención del personal de call center respetuosa, cortés y oportuna, un 13% mencionó que casi siempre recibió una buena atención, 11% dijo que ocasionalmente, y el 2% manifestó que nunca le brindaron un trato cálido.

**Pregunta 6.**

**¿Considera usted que la atención recibida de parte del personal médico fue la adecuada?**

**Gráfico 13**



**Nota:** La pregunta 6 es filtro, por lo que la suma de las respuestas será menor a la cantidad de la muestra.

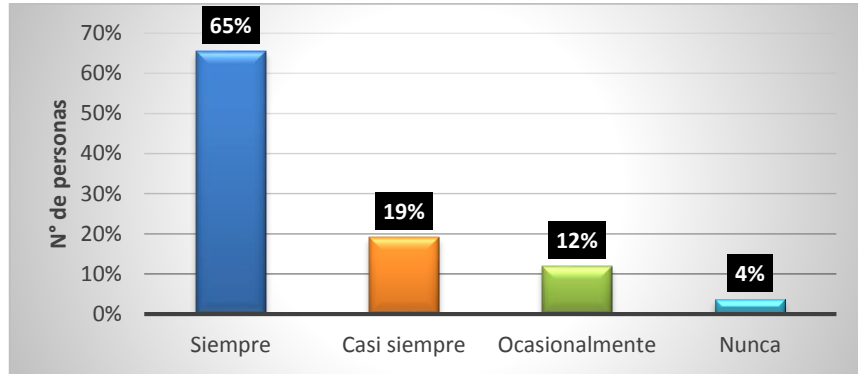
**Comentario**

El 73% de las personas que retiraron el servicio respondieron que la atención del personal médico fue siempre la adecuada, el 18% manifestó que casi siempre y el 8% comentó que ocasionalmente.

**Pregunta 7.**

**¿Considera usted que los diagnósticos brindados por los médicos fueron acertados?**

**Gráfico 14**



**Nota:** La pregunta 7 es filtro, por lo que la suma de las respuestas será menor a la cantidad de la muestra.

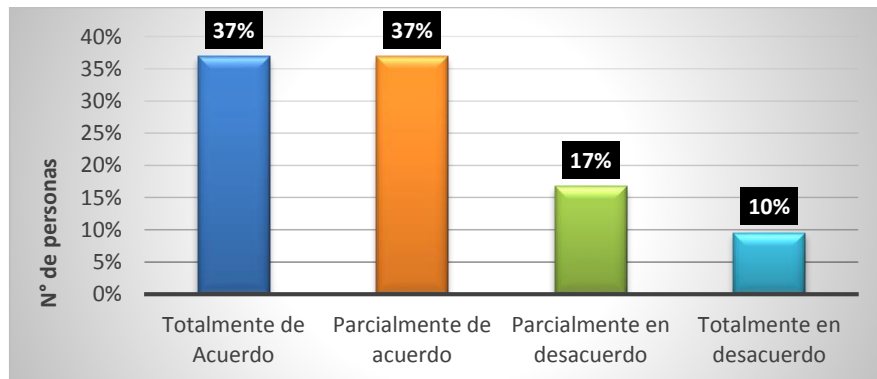
**Comentario**

El 65% de las personas que retiraron el servicio manifestaron que los diagnósticos de los médicos fueron siempre acertados, 19% mencionó que casi siempre, mientras que el 12% comentó que ocasionalmente, y un 4% no estuvo de acuerdo.

**Pregunta 8.**

**¿Considera usted que los tiempos de respuesta de atención del servicio médico son los adecuados?**

**Gráfico 15**



**Nota:** La pregunta 8 es filtro, por lo que la suma de las respuestas será menor a la cantidad de la muestra.

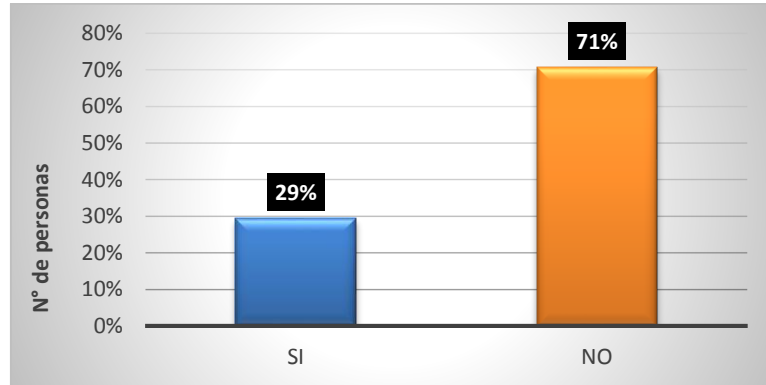
**Comentario**

El 37% de las personas que retiraron el servicio médico consideró estar totalmente y parcialmente de acuerdo con los tiempos de respuestas de las atenciones que la compañía tiene definidas, el 17% manifestó estar parcialmente en desacuerdo y 10% dijo estar en total desacuerdo con ellos.

**Pregunta 9.**

**¿Conoció usted las Alianzas que tiene el servicio médico (descuentos, especialistas, cobertura)?**

**Gráfico 16**



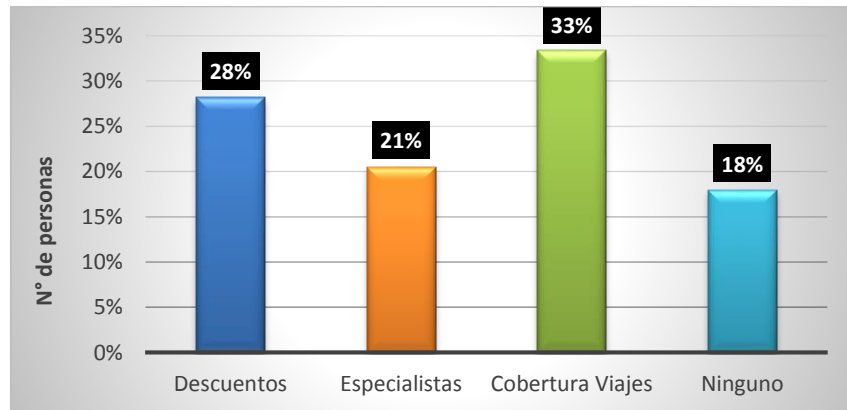
**Comentario**

Del 100% de los encuestados, el 71% ignoraba que existían alianzas, mientras que el 29% si conoció las alianzas de EMI con otras empresas.

**Pregunta 10.**

**¿Cuáles beneficios utilizó más?**

**Gráfico 17**



**Nota:** La pregunta 10 es filtro, por lo que la suma de las respuestas será menor a la cantidad de la muestra.

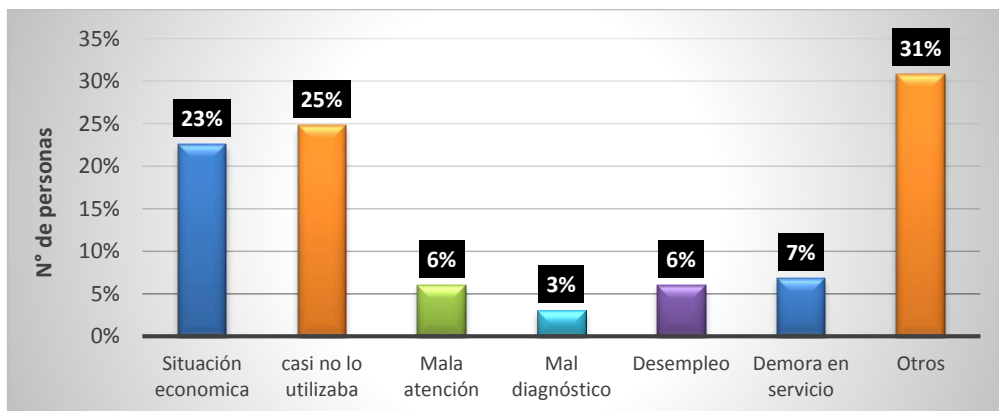
**Comentario**

El 33% de los encuestados respondió que el beneficio que más utilizaron fue el de cobertura de viaje, 28% los descuentos, mientras que el 21% hicieron uso de los especialistas y un 18% no utilizó ningún beneficio.

**Pregunta 11.**

**¿Cuál fue el motivo principal, por el que cancelo el servicio médico de Grupo EMI?**

**Gráfico 18**



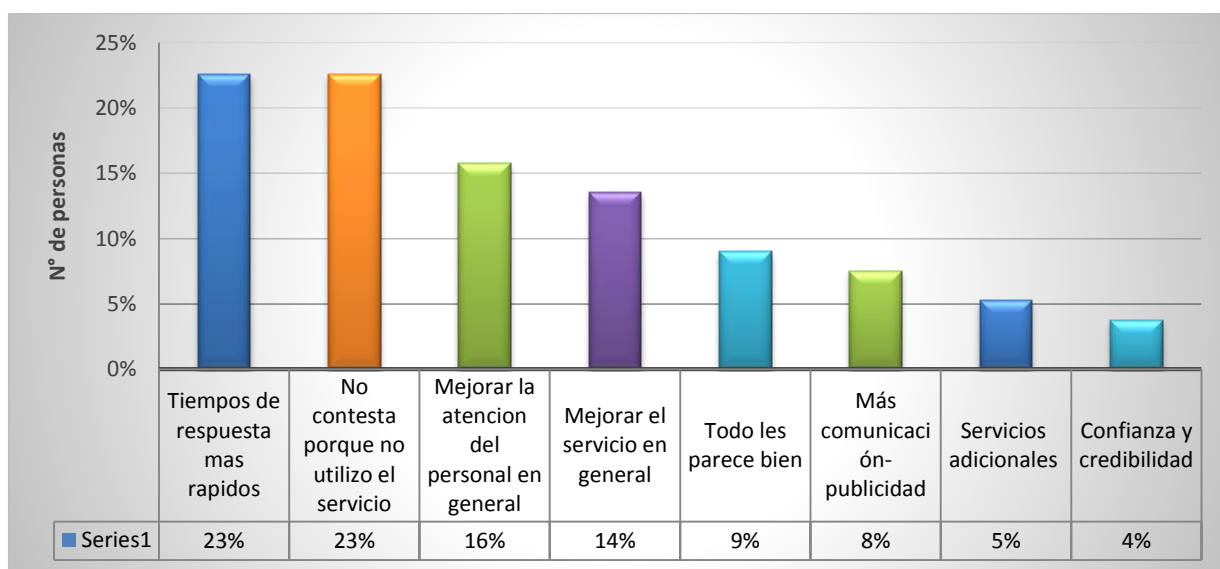
**Comentario**

Del 100% de las personas encuestadas 31% cancelo el servicio, por diferentes motivos entre ellos están: fallecimiento del beneficiario, salieron del país, se trasladaron a otro lugar donde no había cobertura, etc. 25% lo cancelaron porque casi no lo utilizaban, un 23% por la situación económica, mientras que el 7% por demora en el servicio, seguido del 6% por la mala atención y un porcentaje igual por desempleo, finalmente 3% por un mal diagnóstico.

**Pregunta 12.**

**¿Qué aspectos considera que el servicio de Grupo EMI debe mejorar?**

**Gráfico 19**



**Nota:** La pregunta 12 es abierta, por lo que la suma de las respuestas será mayor a la cantidad de la muestra.

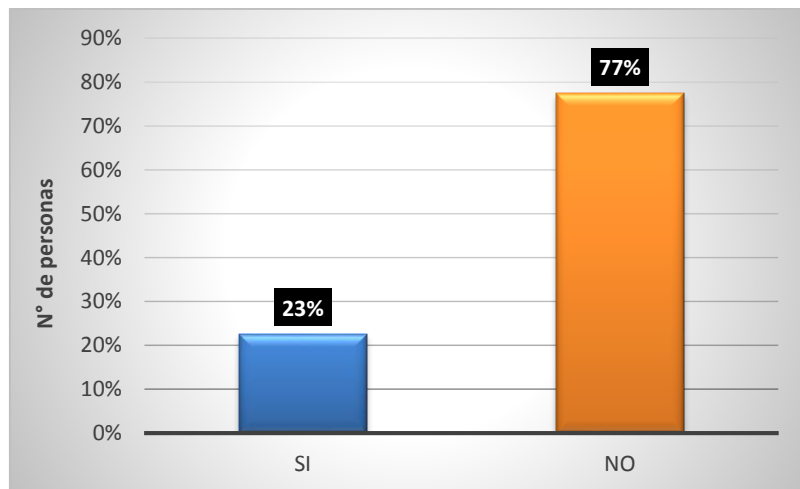
### Comentario

Un total de 23% de los encuestados considera que Grupo EMI debe mejorar los tiempos de respuesta, el 16% piensa que la atención de las diferentes áreas de la empresa (call center, cobros y médicos), 14% respondió el servicio en general, (aconsejan que deberían dar medicina o muestras médicas, darle seguimiento a los clientes, cobertura nacional, facilidad para cancelar, entre otros), un 9% todo les parece bien, el 8% opina que debe haber más comunicación y publicidad por aparte de la empresa (dar a conocer más los beneficios y las alianzas que tienen con otras empresas, además de recordar que existe el servicio), el 5% comentan que deben de incorporar servicios adicionales como: servicios de enfermería, tener salas hospitalarias, especialista que lleguen a domicilio etc. Y un 4% consideran que deben mejorar la confianza con el cliente y la credibilidad del servicio.

### Pregunta 13.

**¿Actualmente está afiliado a una compañía que preste servicios similares a los de Grupo EMI?**

Gráfico 20

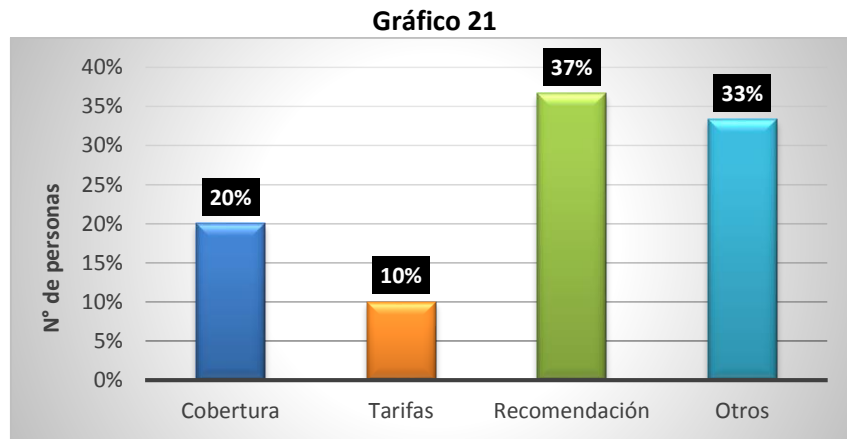


### Comentario

Un alto porcentaje de las personas encuestas 77% no están actualmente afiliadas a otra compañía. El restante 23% manifestó que si se encuentran utilizando un servicio médico.

**Pregunta 14.**

**¿Cuál es la razón principal por el cual adquirió el servicio médico con otra empresa?**



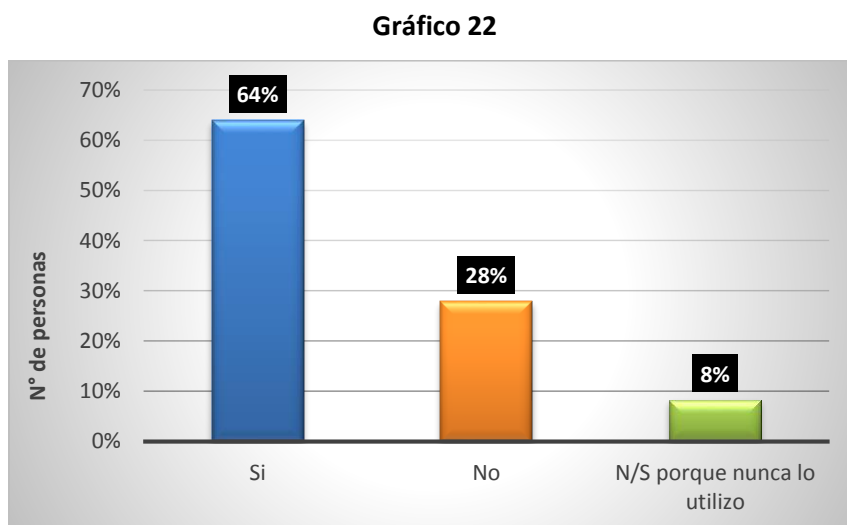
**Nota:** La pregunta 14 es filtro, por lo que la suma de las respuestas será menor a la cantidad de la muestra.

**Comentario**

La razón más alta por la cual las personas retiradas adquirieron el servicio con otra empresa fue por recomendación con un 37%, el 33% lo hizo por otros motivos, entre ellos están: tiempo de respuesta más rápidos, mejor trato con el cliente, buena asesoría de parte del ejecutivo, les brindan un mejor servicio, un 20% por la cobertura y solo un 10% por las tarifas.

**Pregunta 15.**

**¿Se sintió satisfecho con el servicio médico brindado por Grupo EMI? (servicio en general: temas médicos, gestiones de cobros, trámites administrativos, recordatorio de marca, publicidad).**





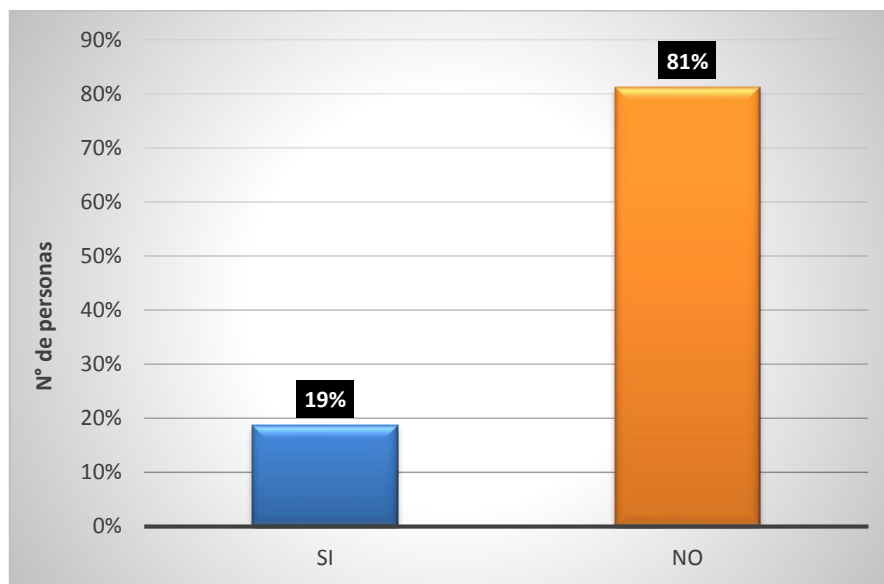
### Comentario

El 64% de las personas encuestadas dijeron que si se sintieron satisfechas con el servicio médico que le brindo Grupo EMI, el 28% manifestaron que se sintieron insatisfecho, mientras que el 8% de los clientes retirados, nunca utilizaron el servicio.

### Pregunta 16.

**Si Grupo EMI supera esas inconsistencias, ¿volvería a contratar el servicio médico?**

**Gráfico 23**



**Nota:** La pregunta 16 es filtro, por lo que la suma de las respuestas será menor a la cantidad de la muestra.

### Comentario

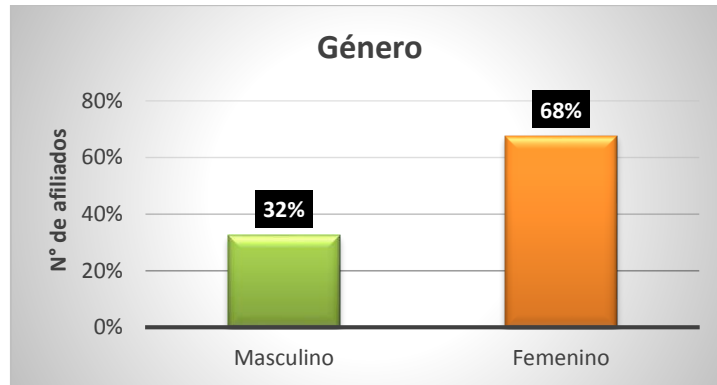
Del 100% de las personas encuestadas, el 81% respondió que no volverían a contratar los servicios de Grupo EMI por diferentes motivos entre ellos: inconvenientes en trámites de cobros, porque nunca lo utilizaron, porque el familiar ya contrato otro servicio, y solo el 19% si retomarían el servicio.

### 9.3. MUESTRA 3: DEMANDA REAL- CLIENTES ACTUALES

Tabulación de encuestas dirigida a clientes actuales de Grupo EMI:

#### a) Género de encuestados

Gráfico 24

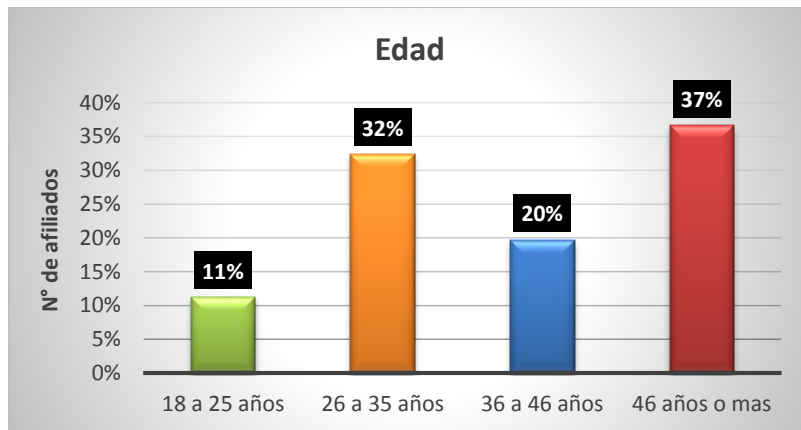


#### Comentario

Según los resultados obtenidos de la investigación, el 32% de los encuestados son del género masculino y el 68% del género femenino.

#### b) Edad de los encuestados

Gráfico 25

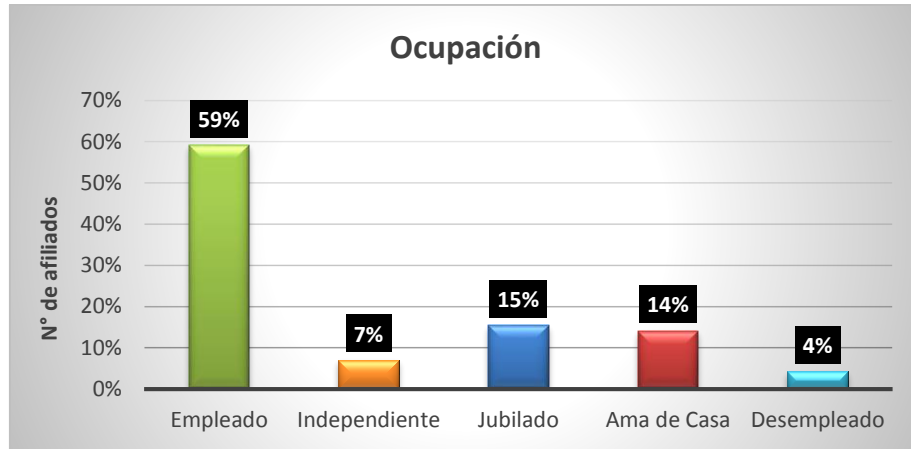


#### Comentario

El 37% de personas que contratan el servicio médico de Grupo EMI, se encuentran en el rango de edad entre 46 años o más, el 20% de 36 a 45 años, luego un 32% entre 26 a 35 años y solo el 11% se encuentra en el rango de 18 a 25 años. Lo que significa que aquellas personas que se preocupan más por su salud, son los adultos y adultos mayores.

c) Ocupación de los encuestados

Gráfico 26

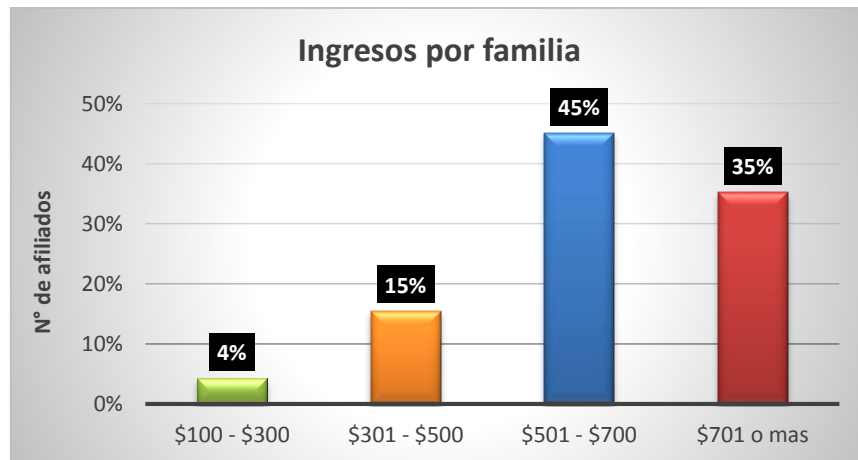


Comentario

En base a los resultados, el 59% de las personas encuestadas son empleadas, 15% personas jubiladas, un 14% amas de casa, mientras que el 7% son independientes y finalmente 4% son desempleadas.

d) Ingresos por familias de los encuestados

Gráfico 27



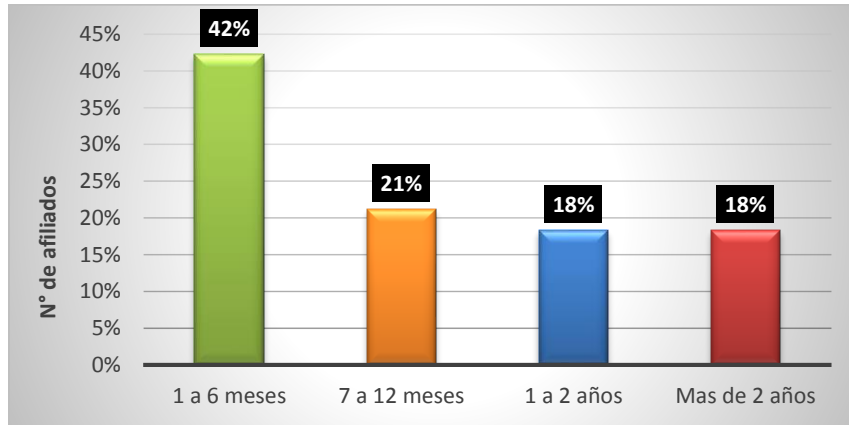
Comentario

En cuanto a ingresos familiares, el 45% tiene un ingreso mensual de \$501 a \$700 dólares, 35% entre \$701 dólares o más, un 15% tienen ingresos de \$301 a \$500 dólares, y un 4% respondió entre \$100 a \$300 dólares mensuales.

**Pregunta 1.**

**¿Cuánto tiempo tiene de estar afiliado a los servicios de Grupo EMI?**

**Gráfico 28**



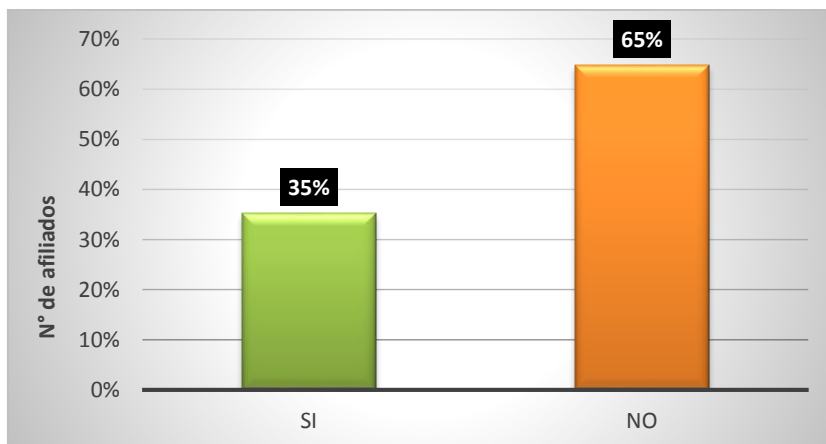
**Comentario**

Del 100% de los entrevistados, el 42% comentó tener entre 1 a 6 meses de afiliado con el servicio médico, el 21% manifestó tener de 7 meses a 1 año, 18% se encuentra dentro del rango de 1 a 2 años, mientras que igual porcentaje para el período de 2 años a más.

**Pregunta 2.**

**Antes de afiliarse, ¿escuchó sobre los servicios médicos que brinda Grupo EMI?**

**Gráfico 29**



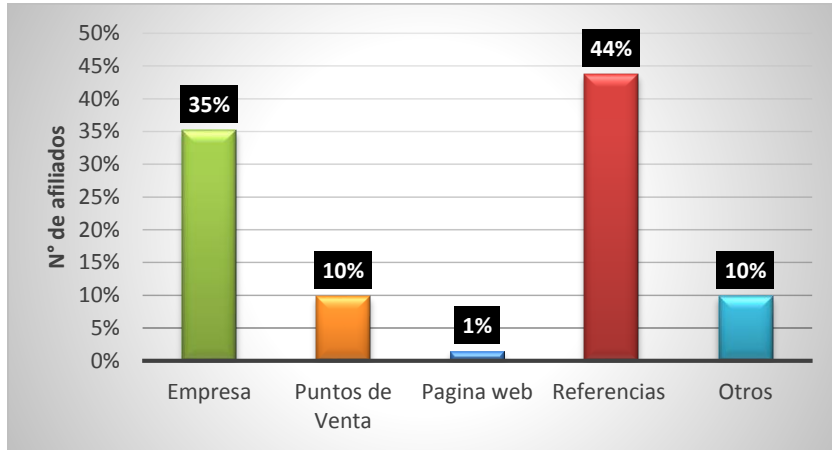
**Comentario**

Del total de encuestados, el 35% comentó haber escuchado de Grupo EMI antes de afiliarse, el restante 65% mencionó que nunca escucharon del servicio médico que presta la compañía.

**Pregunta 3.**

**¿Por qué medios se enteró de los servicios que Grupo EMI brinda a las personas?**

**Gráfico 30**



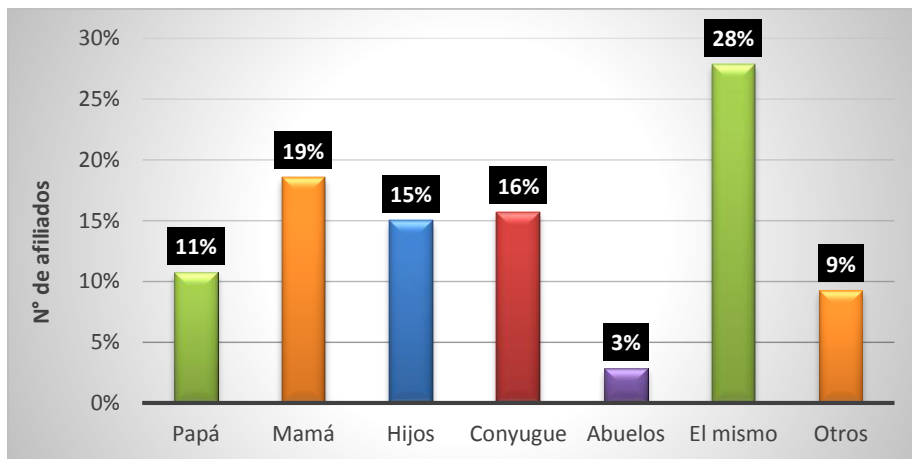
**Comentario**

El 44% de los encuestados expresó que se enteró de los servicios de Grupo EMI a través de referencias de conocidos, seguido con un 35% que manifestó que lo contrató por medio de la empresa, mientras que el 10% fue a través de puntos de venta, mismo porcentaje por otros motivos (vieron pasar la ambulancia, por publicidad en artículos de revistas, y por presencia comercial en las colonias donde residen), y solo el 1% lo contrató a través de la página web solicitando información.

**Pregunta 4.**

**¿A qué personas tiene afiliadas a Grupo EMI?**

**Gráfico 31**



**Nota:** La pregunta 4 es de opción múltiple, por lo que la suma de las respuestas será mayor a la cantidad de la muestra.

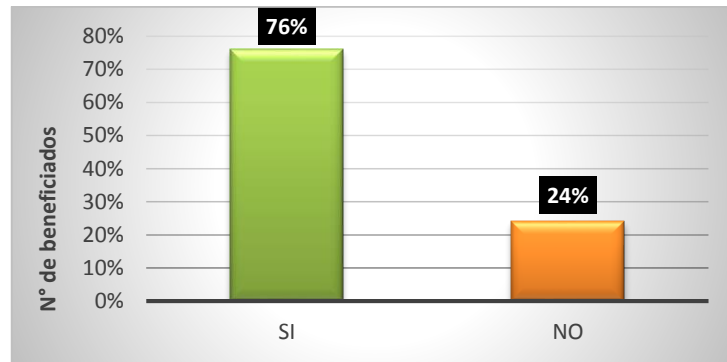
### Comentario

El 28% de los encuestados siendo contratantes son beneficiarios del servicio, el 19% solamente tienen el servicio para la mamá, seguido del 16% que tiene afiliado al conyugue, el 15% a los hijos, un 11% para el papá y el 12% otros beneficiarios (abuelos, tíos, sobrinos, empleados, nietos, hermanos).

### Pregunta 5.

¿Ha hecho uso del servicio médico de Grupo EMI?

Gráfico 32



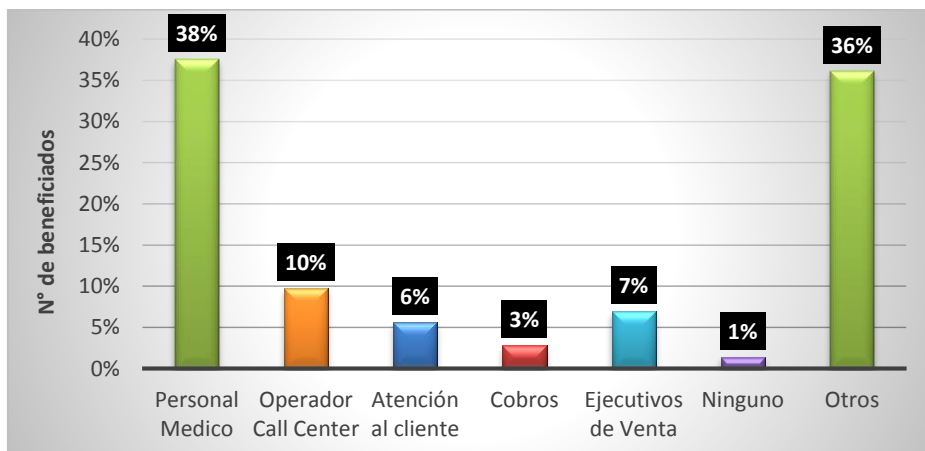
### Comentario

El 76% de los encuestados han utilizado el servicio médico, el 24% manifestó no haber llamado hasta el momento para que un médico de Grupo EMI lo visite.

### Pregunta 6.

¿Qué áreas de Grupo EMI le han brindado un servicio satisfactorio?

Gráfico 33



**Nota:** La pregunta 6 es de opción múltiple, por lo que la suma de las respuestas será mayor a la cantidad de la muestra.

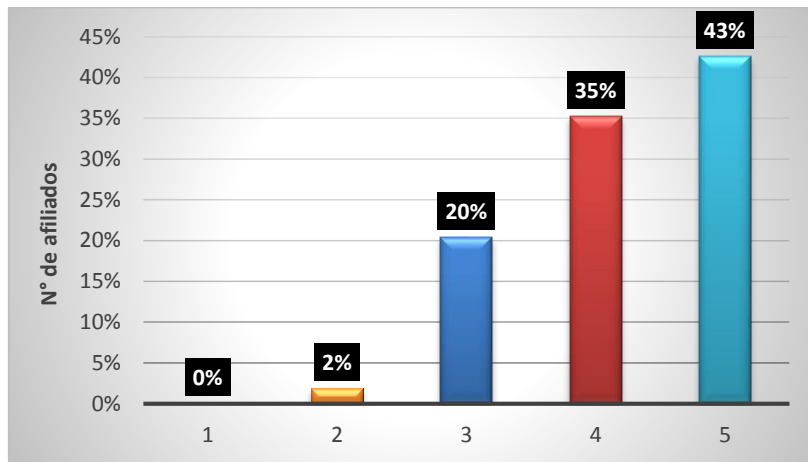
### Comentario

De los 54 encuestados que sí han utilizado los servicios médicos, el 38% manifestó estar satisfecho con el servicio brindado de parte de los médicos, seguido del 36% que mencionó haber recibido buena atención de parte de las otras áreas, un 10% opina que el operador call center le ha brindado un buen servicio, 7% dicen que los ejecutivos de venta, mientras que el 6% considera el área de atención al cliente, 3% el departamento de cobros y el restante 1% considera que ninguna área le ha brindado un servicio satisfactorio.

### Pregunta 7.

**Del 1 al 5, ¿cómo considera los tiempos de respuesta brindados por Grupo EMI? (Siendo 1 que se tardan mucho y 5 una respuesta inmediata)**

**Gráfico 34**



**Nota:** La pregunta 7 es filtro, por lo que la suma de las respuestas será menor a la cantidad de la muestra.

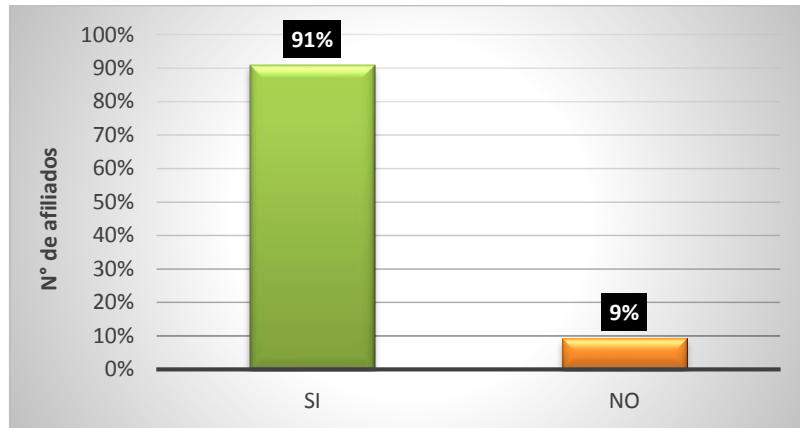
### Comentario

El 78% de los encuestados consideran que los tiempos de respuesta son adecuados al servicio que se les está ofreciendo, y el 22% mencionó que deben mejorarse.

**Pregunta 8.**

**¿Está satisfecho con el servicio que le brinda Grupo EMI?**

**Gráfico 35**



**Nota:** La pregunta 8 es filtro, por lo que la suma de las respuestas será menor a la cantidad de la muestra.

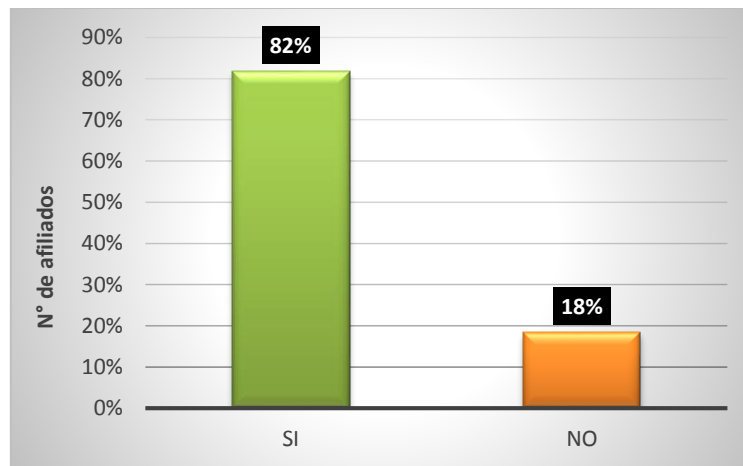
**Comentario**

El 91% de los encuestados se encuentran satisfechos con el servicio que se les ha brindado Grupo EMI hasta el momento, únicamente el 9% manifestó no encontrarse a gusto con los servicios.

**Pregunta 9.**

**¿Renovaría usted el contrato del servicio médico de Grupo EMI?**

**Gráfico 36**



**Comentario**

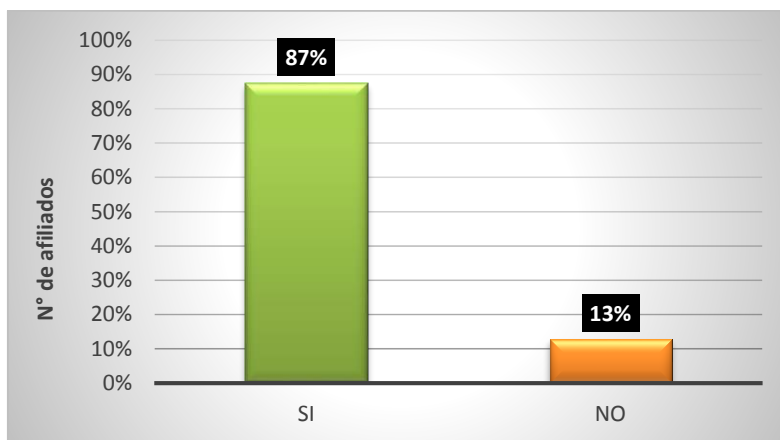
Del 100% de los encuestados el 82% respondió que si renovarían el servicio de Grupo EMI, el 18% no lo volvería a contratarlo por motivos económicos y mala atención de parte del personal administrativo.



**Pregunta 10.**

**¿Recomendaría usted los servicios de Grupo EMI a un amigo, familiar o colega?**

**Gráfico 37**



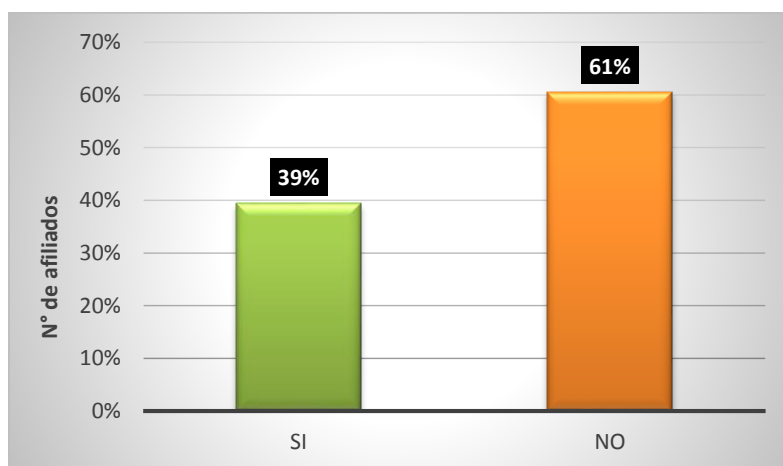
**Comentario**

El 87% de los encuestados manifestó que si recomendaría los servicios médicos de Grupo EMI a amigos, familiares o colegas, mientras que el 13% dijo que no los recomendaría.

**Pregunta 11.**

**¿Conoce usted las alianzas que ofrece la empresa?**

**Gráfico 38**



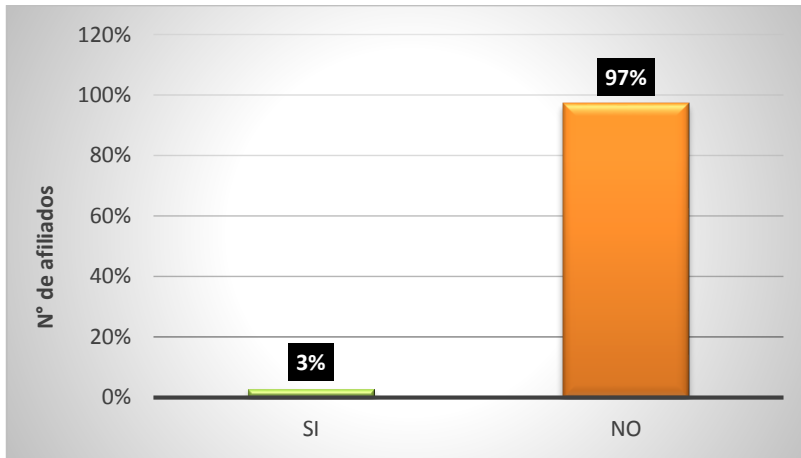
**Comentario**

El 61% de los clientes no conoce las alianzas que tiene el servicio médico de Grupo EM, mientras que el 39% si las conoce.

**Pregunta 12.**

**¿Ha recibido algún tipo de incentivo de parte de la empresa?**

**Gráfico 39**



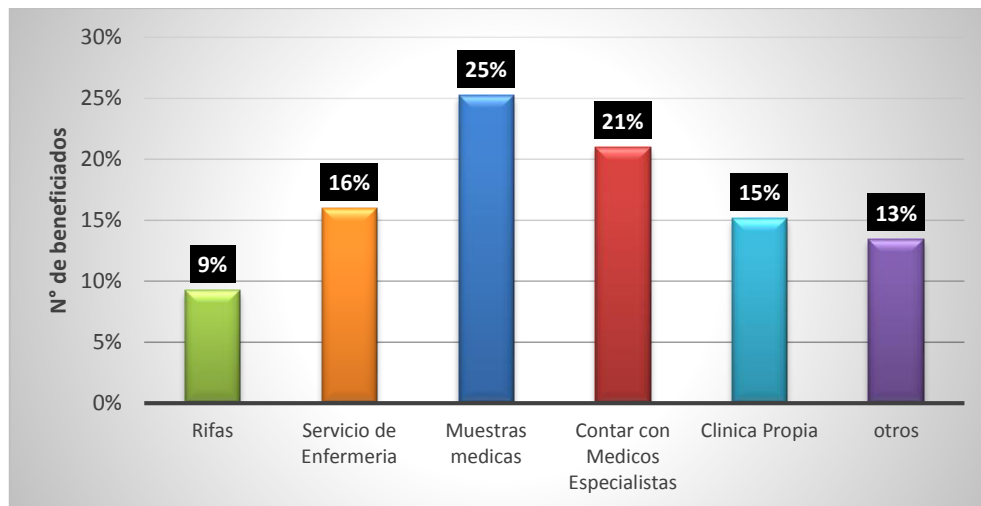
**Comentario**

El 97% de los encuestados manifestó que no ha recibido ningún incentivo de parte de Grupo EMI hasta el momento, solamente el 3% (que representa a 2 personas) comentó haber recibido un incentivo (promocional y reducción de tarifa).

**Pregunta 13.**

**¿Qué tipos de beneficios le gustaría que brindara Grupo EMI?**

**Gráfico 40**



**Nota:** La pregunta 13 es de opción múltiple, por lo que la suma de las respuestas será mayor a la cantidad de la muestra.

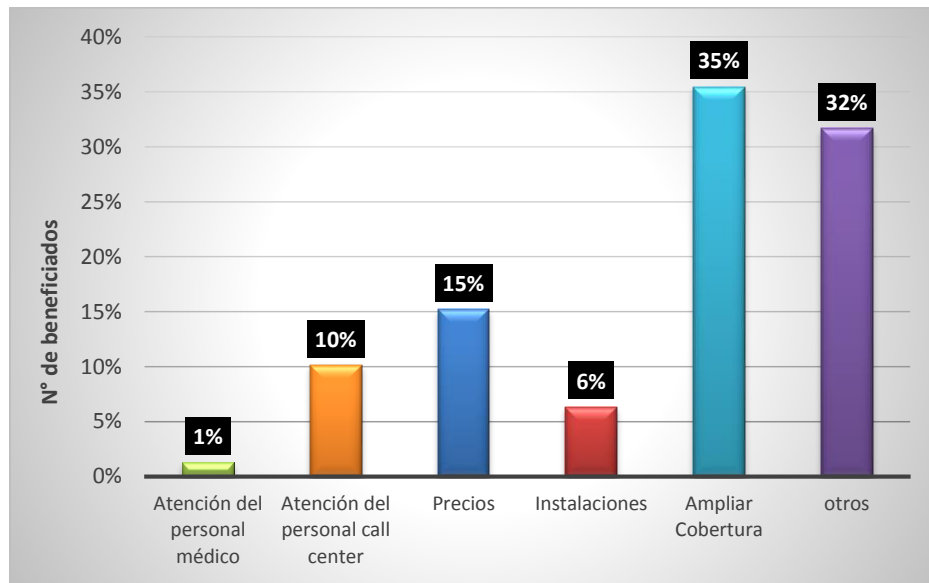
### Comentario

El 25% de los encuestados les gustaría que Grupo EMI diera muestras médicas, seguido con un 21% que consideran contar con médicos especialistas, 16% servicio de enfermería, mientras que el 15% opina que una clínica propia, 13% dicen que otros, entre ellos: servicio de aseguranza, muestras de laboratorio, cupones de descuentos, chequeos gratis, etc., finalmente el restante 9% les gustaría que hubieran rifas

### Pregunta 14.

**¿Qué aspectos considera usted que debería mejorar grupo EMI para aumentar su nivel de satisfacción?**

**Gráfico 41**



**Nota:** La pregunta 13 es de opción múltiple, por lo que la suma de las respuestas será mayor a la cantidad de la muestra.

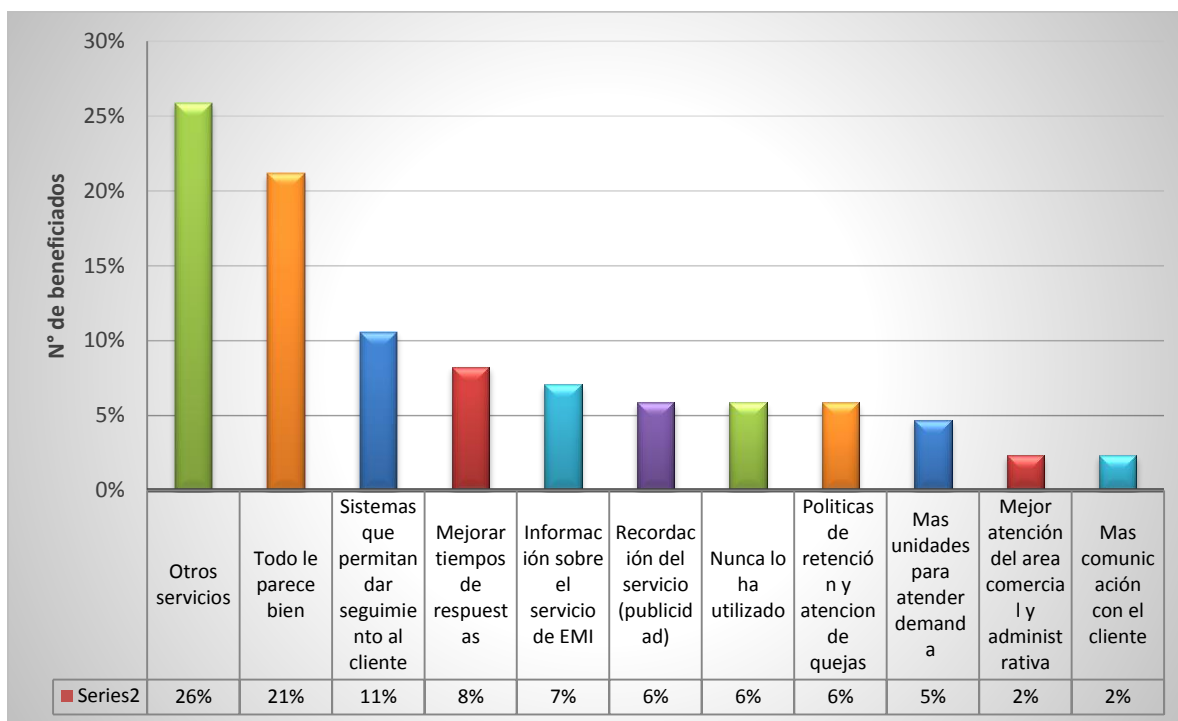
### Comentario

El 35% de los encuestados opinan que ampliar las coberturas es uno de los aspectos que Grupo EMI debe mejorar, 32% considera otros, entre ellos: mejorar atención del personal administrativo, mejorar los tiempos de respuesta, mejor atención en el área de cobros, etc., el 15% sugiere que mejorar los precios, un 10% la atención del personal call center, mientras que un 6% las instalaciones y el 1% restante la atención del personal médico.

### Pregunta 15.

¿Qué recomendaría para mejorar el servicio a los clientes de Grupo EMI?

Grafico 42



**Nota:** La pregunta 15 es abierta, por lo que la suma de las respuestas será mayor a la cantidad de la muestra.

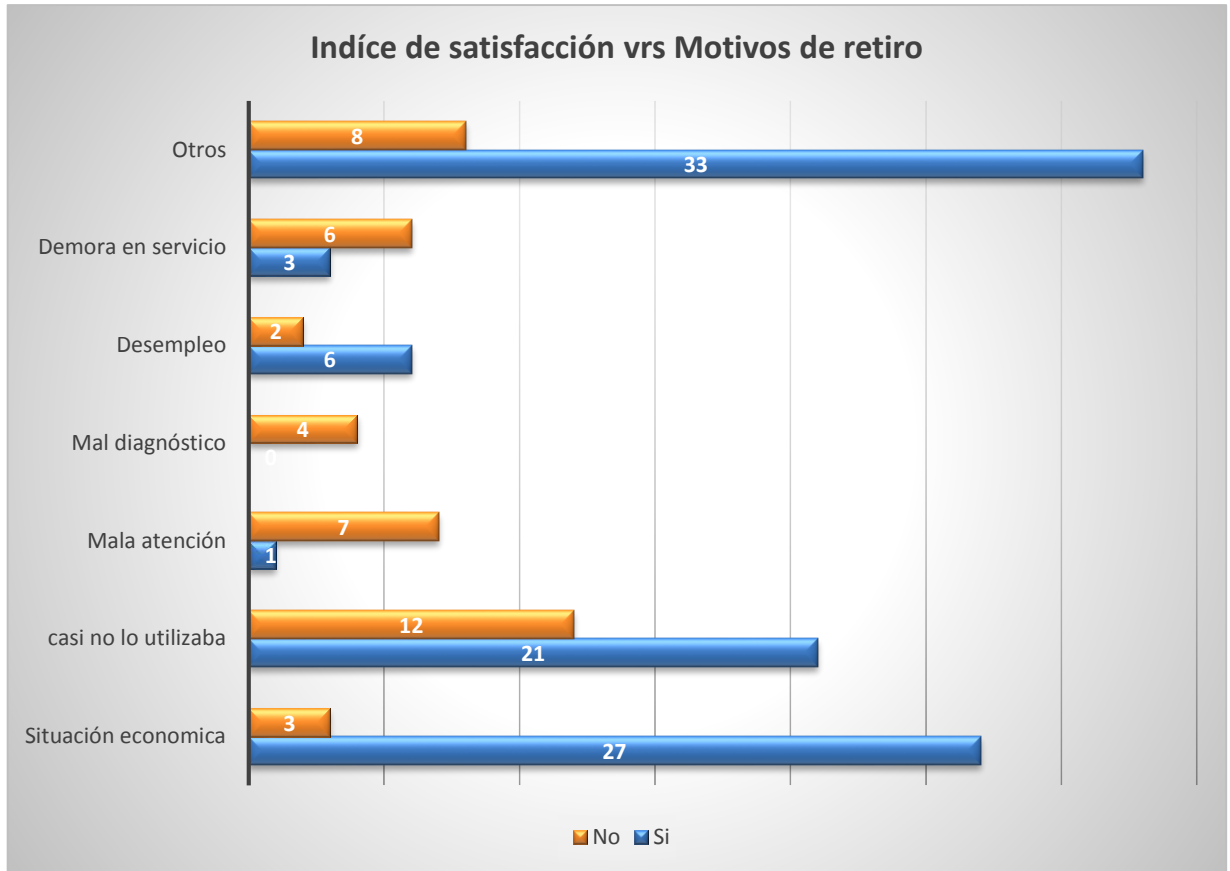
### Comentario

Del 100% de las personas encuestadas el 26% recomienda que deben de mejorar otros servicios entre ellos: tomar exámenes de laboratorio, incluir gastos hospitalarios, especialistas a domicilio, más carros de consulta etc., el 21% están de acuerdo con todo el servicio que ofrece Grupo EMI, el 11% recomienda sistemas que permitan dar seguimiento a los clientes después que han utilizado el servicio, un 8% considera que deben mejorar los tiempos de respuestas, el 7% manifiesta que la empresa debe informar sobre los beneficios e información completa del servicio, mientras que la recordación del servicio, Políticas de retención y atención de quejas, cuentan con un total del 6% cada una, y otro porcentaje igual no recomendó nada porque nunca lo utilizaron, un 5% opinan que deberían de tener más unidades para atender la demanda, y un total de 4% dicen que deben mejorar la atención del área comercial, administrativa, y que la empresa tenga más comunicación con el cliente.

## TABULACIÓN CRUZADA

- **Demanda Potencial**

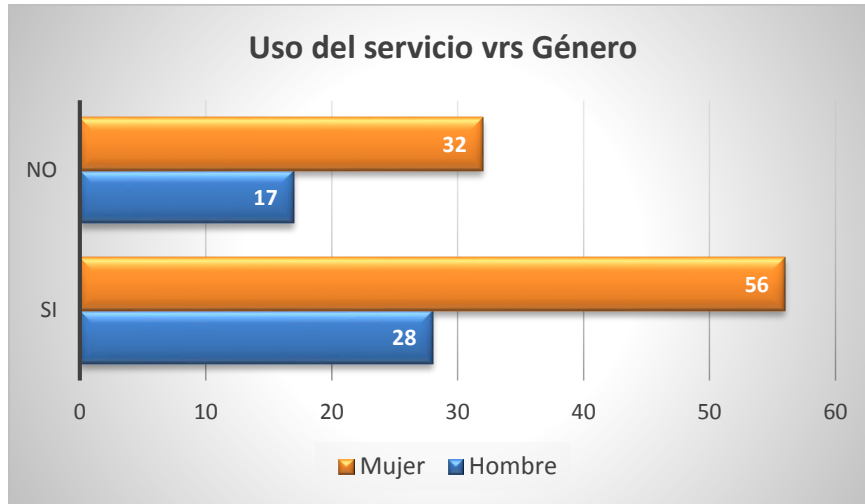
Gráfico 43



### Comentario

De acuerdo a las variables que se cruzaron, 33 personas si estaban satisfechas con el servicio, pero se retiraron por diferentes motivos entre los que se pueden mencionar: las personas afiliadas se fueron del país, el beneficiado falleció, entre otros; y hubieron 27 personas satisfechas pero tuvieron que retirarse por la situación económica que están viviendo actualmente, mientras que 21 personas les pareció el servicio, pero se retiraron porque casi no lo utilizaban, y ellos decían que era un gasto innecesario porque están afiliados al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS).

Gráfica 44

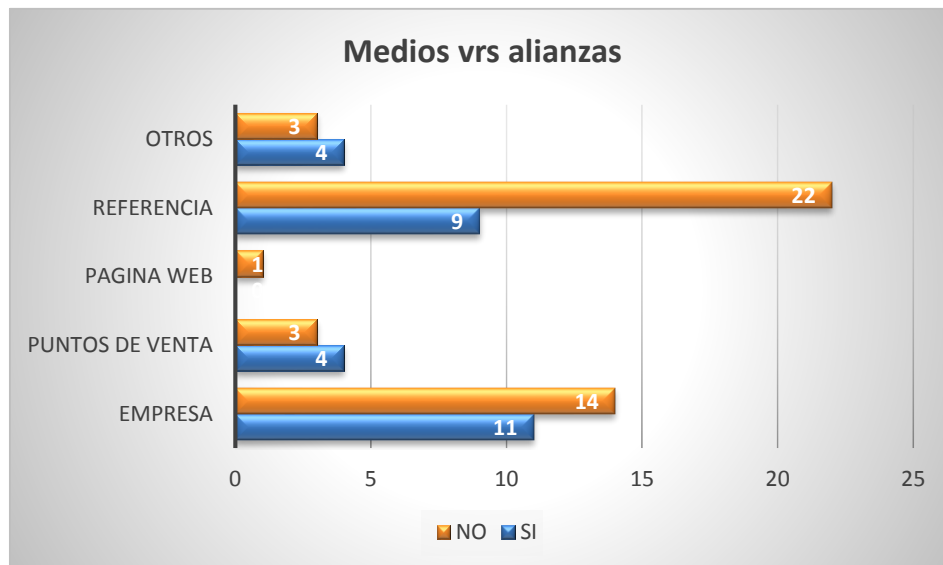


**Comentario**

De las 133 personas que se retiraron, 56 mujeres hicieron uso del servicio, contra 28 hombres que no. Caso opuesto, 32 mujeres nunca lo utilizaron versus 17 personas del género masculino que tampoco pidieron el servicio médico domiciliario. El índice de utilización es mayor para el segmento de mujeres.

- **Demanda real**

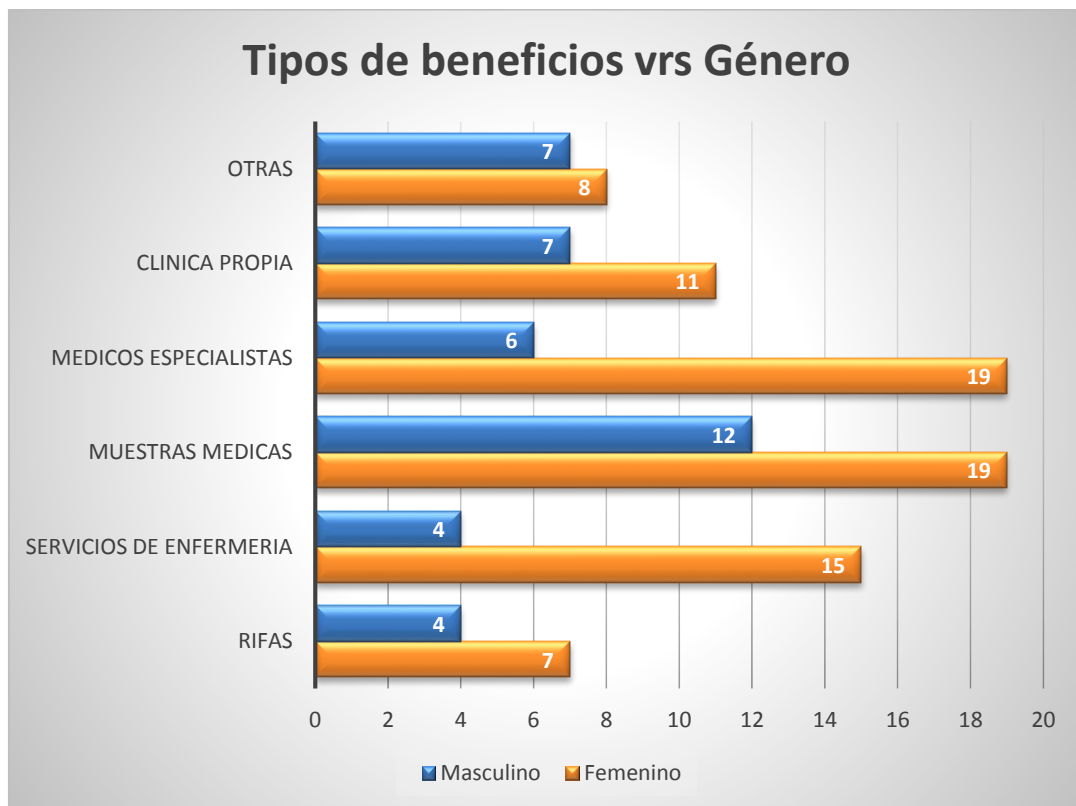
Gráfico 45



### Comentario

De los 71 afiliados que contestaron la encuesta, 22 personas se afiliaron por referencias de amigos, vecinos o familiares, pero no conocieron las alianzas; mientras que, 14 usuarios de EMI se afiliaron por medio de las empresas donde laboran, desconocen también las alianzas de EMI, así mismo, 4 personas decidieron afiliarse por los puntos de ventas porque si conocían las alianzas.

Gráfico 46



### Comentario

De las personas encuestadas, 19 mujeres les gustaría que la empresa diera beneficios como: muestras médicas, versus 12 hombres que opinan lo mismo; porcentaje igual de mujeres 19 consideran que EMI debería tener médicos especialistas a domicilio contra 6 hombres que mencionaron el mismo tipo de beneficio. En cuanto a que la compañía implemente servicios de enfermería, 15 de mujeres se pronunciaron a favor versus 4 hombres, 11 de las mujeres encuestadas prefieren que haya clínica propia contra 7 hombres, y hay 9 mujeres que opina que la empresa debería premiar a sus clientes con rifas, versus 4 hombres que dicen lo mismo.

## 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 10.1. Conclusiones

#### Oferta: entrevista a empleados de Grupo EMI

- Según las entrevistas realizadas a los colaboradores de diferentes departamentos las quejas más comunes son: mala atención de parte del personal administrativo, inconformidad con el diagnóstico y demora en el servicio, aunque en este caso, la empresa tiene clasificaciones médicas que son: emergencia, urgencia y consultas médicas, y cada una maneja tiempos de respuesta específicos, que muchos de los clientes desconocen.
- Los factores externos que más afectan a Grupo EMI son dos: la inseguridad, esto ha causado problemas a la hora de acudir a una emergencia porque han sido víctimas de asaltos y porque en mucho de los casos no se les permite ingresar a las colonias, el otro factor es el Sistema Integrado de Transporte de Área Metropolitana de San Salvador (SITRAMSS), los afiliados se quejan que existe dificultad en la llegada de las móviles por el tráfico vehicular, lo cual ha causado atrasos en los tiempos de respuesta, ocasionando que Grupo EMI, tome la decisión de no afiliar a personas que residen en el municipio de Soyapango, debido a que es en esa zona donde se concentran los dos problemas.
- Los entrevistados consideran que no existe suficientes canales de comunicación, para llegar al público meta, y tener un contacto con ellos y así ganar su lealtad e incentivar la publicidad boca a boca.
- De acuerdo a las personas entrevistadas, los procesos para solución de reclamos de quejas, no están documentados y no existen parámetros establecidos en cuanto al tiempo, lo que ocasiona una tardanza en solucionar las quejas de los clientes e inconformidad con el servicio
- En Grupo EMI no existe un programa de fidelización que establezca estrategias de retención es decir no hay un documento en el que estén escritas, debido a eso cada caso es evaluado por el jefe de cada área para autorizar algún proceso y dar propuestas o sugerencias que sean viables y que favorezcan a ambas partes.



### **Demanda potencial: encuesta a clientes retirados de Grupo EMI**

- El motivo principal por el que los clientes retirados se afiliaron a Grupo EMI fue por prevención, a pesar de la poca cultura que existe sobre este tema en el país. Algunos de los entrevistados manifestaron que pasaron por situaciones de salud difíciles antes de contratar el servicio de EMI y que lamentaron no estar afiliados a una empresa prestadora de salud, o que por experiencias de conocidos tomaron la decisión de firmar un contrato para estar protegidos ante una emergencia.
- Los motivos principales por los cuales los encuestados retiraron el servicio médico, en orden descendente, fueron: casi no lo utilizaban, motivos económicos, están afiliados al ISSS o seguros particulares (de aseguradoras privadas), y otros (fallecimiento de usuario, viajes constantes fuera del país).
- Un porcentaje alto de clientes retirados 71% ignoraban que Grupo EMI tenía alianzas con otras empresas, en otros de los casos se enteraron porque vieron algún rotulo, lo que significa que no existe buena transmisión del mensaje de los beneficios que pueden tener las personas al momento de afiliarse con Grupo EMI.
- El 64% de los clientes retirados manifestaron su satisfacción con el servicio médico en el tiempo que estuvieron afiliados. Lo cual representa un porcentaje no muy alentador para Grupo EMI porque eso significa que hay inconsistencias que deben superarse todavía.

### **Demanda real: encuesta a clientes actuales de Grupo EMI**

- El 65% de los clientes no habían escuchado sobre el servicio médico de Grupo EMI, esta es una cifra preocupante para la empresa, un porcentaje mayor desconocían del servicio
- Solo el 6% del total de personas encuestadas, indican que han recibido un servicio satisfactorio por parte del área de atención al cliente, un motivo preocupante porque es el área que debería tener más contacto y brindar un servicio satisfactorio al cliente.
- En cuanto al conocimiento de las alianzas (descuentos, especialistas y cobertura en viajes) que el servicio de Grupo EMI posee, el 61% de los clientes actuales mencionaran desconocerlos, o algunos de ellos comentaron que el ejecutivo de ventas dijo algo sobre ese tema pero que no se encuentra suficientemente claro sobre lo que consisten.

- Uno de los aspectos que los clientes consideran que Grupo EMI debe mejorar es la cobertura, porque solo tienen en el departamento de San Salvador y parte de la Libertad, los encuestados manifestaron que muchos de ellos los han recomendado pero cuando preguntan si llegan a un departamento “X” ellos responden que no hay cobertura hasta ese lugar.
- Grupo EMI tiene una falla notable, ya que casi la totalidad de los encuestados (97%) mencionó no haber recibido ningún incentivo de parte de la compañía hasta el momento.

## **10.2. Recomendaciones**

### **Oferta: entrevista a empleados de Grupo EMI**

- Mejorar el procedimiento para dar respuestas a las quejas de los clientes a través de: un compromiso de parte de todos los departamentos en dar una solución oportuna al cliente; documentar cada proceso de manera correcta; establecer parámetros, es decir, concretar y agilizar los días hábiles específicos para dar la resolución; establecer una clasificación de quejas en orden prioritario, y así resolverlas de una manera oportuna y eficaz, así mismo capacitar a los empleados en el servicio al cliente.
- Grupo EMI debe contar con un plan de contingencia para que sus ambulancias lleguen a tiempo a todos los lugares, especialmente en la zona de Soyapango, chequeando el tráfico vía internet y así tener vías alternas o colocar una sede para mantener dos unidades dentro del sector de Soyapango, en Plaza Mundo, por ejemplo, esto evitaría demoras y molestias de los clientes.
- Grupo EMI debe buscar más canales de comunicación externos para resaltar las ventajas del servicio médico al mercado objetivo, de igual manera resaltar la imagen de EMI a través de activaciones de marca, así como divulgar las buenas experiencias de los clientes, para fidelizarlos e incentivar la publicidad boca a boca.
- Para que los procedimientos para dar respuestas a las quejas de los clientes sea eficaz, Grupo EMI debe involucrar a todas las áreas y que exista un compromiso en hacer bien su trabajo para dar una solución oportuna al cliente y documentar cada proceso de manera correcta, creando parámetros, es decir, establecer una clasificación de quejas en orden prioritario, y agilizar los días hábiles específicos para resolverlas de una manera oportuna y eficaz.

- Grupo EMI debe establecer un Programa de fidelización que le permita documentar estrategias de retención, que le permitan a los empleados participar activamente en el proceso de retención, dando sugerencias viables a los clientes y favoreciendo ambas partes.

#### **Demanda potencial: encuesta a clientes retirados de Grupo EMI**

- Resaltar la importancia de la prevención al adquirir y continuar con los servicios de Grupo EMI antes de que ocurran situaciones de salud que requieran atención médica oportuna.
- Un aspecto que Grupo EMI debe mejorar del servicio, y, del proceso interno, es crear estrategias de retención de clientes por cada motivo que manifiestan los usuarios, para contar con un adecuado manejo de objeciones que sea socializado a todos los colaboradores. Esto permitirá contrarrestar los índices de retiro mensuales.
- Grupo EMI debe mejorar la comunicación de los clientes con los asesores, e informarles todo los beneficios que obtendrían al contratar los servicios Médicos de EMI.
- Grupo EMI debe aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, a través de una comunicación efectiva y continua con los mismos, a modo de evitar el retiro por insatisfacción, y que se divulguen malas experiencias a clientes potenciales.

#### **Demanda real: encuesta a clientes actuales de Grupo EMI**

- Grupo EMI debe reforzar la comunicación de marca para dar a conocer al mercado sobre el rubro al que se dedica y crear vínculos emocionales con los futuros clientes.
- La empresa debe poner más cuidado al departamento de atención al cliente, y capacitarlos para que brinden una mejora atención al cliente creando vínculos de comunicación con ellos.
- Reforzar al cliente la información sobre las alianzas creando una identidad de marca y sentido de pertenencia con Grupo EMI
- Grupo EMI debe considerar ampliar la cobertura, porque sus competidores si cuentan con cobertura en todo el país, y esto es algo que les afecta a ellos y hasta les puede causar más deserción de clientes.
- Grupo EMI debe empezar a crear lazos y relaciones estrechas con sus clientes a través de incentivos, lo que permitirá crear una lealtad por parte de ellos.

## C. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO E INVESTIGACIÓN DE CAMPO

### 1. CONCLUSIONES

- El servicio médico que ofrece Grupo EMI tiene un valor potencial para todas las personas porque cuida un aspecto valioso para todo ser humano: la salud. En el país la cultura de prevención no existe, hasta que pasa un suceso a un pariente o conocido es cuando se preocupa el sujeto de adquirir un servicio pre hospitalario.
- Los factores externos que afectan a la empresa, y que están creando quejas de parte de los clientes, es la demora en el servicio, esto debido al deterioro y saturación de tráfico vehicular en las carreteras (SITRAMSS), ocasionando problemas a la empresa, porque ya no afilian a personas en esa zona; también destaca el alto índice de delincuencia en zonas específicas de la cobertura que no permiten el acceso y normal desarrollo del servicio por parte de los médicos, generando molestias y retiros de clientes.
- Por la cantidad de usuarios del servicio que Grupo EMI está manejando actualmente (alrededor de 6,000) los clientes se vuelven exigentes en cuanto a la calidad del mismo: demandan tiempos de respuesta más cortos (a pesar que muchos de los servicios son consultas médicas, es decir de síntomas menores), requieren atención excelente de parte de todo el personal de la compañía con un margen mínimo de error, así como incentivos que premien la lealtad hacia la marca, marketing que establezca relaciones estrechas con los usuarios (especialmente trabajar la recordación de marca) y procesos claros para atender las quejas y reclamos del servicio que a la vez sean tomados en cuenta para mejorar la atención.
- Los factores favorables del servicio médico que se destacan son los siguientes: servicio ilimitado (24 horas, 365 días del año, sin límite de uso), medicamentos en el momento de la atención domiciliar sin costo extra, ambulancia medicalizada para traslados de la residencia del usuario al centro hospitalario sin cargos adicionales (traslado de acuerdo a criterio médico), y sin límite de edad para afiliarse.

## 2. RECOMENDACIONES

- Grupo EMI debe cumplir con el reto de hacer notoria la necesidad de este tipo de servicio, a través del conocimiento de marca entre el mercado objetivo, la claridad en el concepto que ofrece y de referencias de afiliados actuales que han tenido buenas experiencias con el mismo.
- La compañía debe contar con un plan de contingencia para que sus ambulancias lleguen a tiempo: revisando el tráfico vía internet y utilizar rutas alternas para llegar al domicilio del usuario (Calle Agua Caliente, entrada por la Colonia Santa Marta), o colocar una sede para mantener dos unidades dentro del sector de Soyapango, en Plaza Mundo, por ejemplo, esto evitaría demoras y molestias de los clientes.
- Para cumplir con los estándares de calidad que los usuarios de Grupo EMI están exigiendo, debe implantar los siguientes procedimientos: establecer procesos y parámetros definidos de manera clara para la atención de reclamos (o sugerencias) de los clientes, y posterior seguimiento; crear estrategias de recordación de marca; tener una comunicación constante con los clientes para indagar sobre la satisfacción del servicio médico; adquirir más equipo material y humano para el área médica (unidades móviles y personal capacitado), dado el alto índice de demanda del servicio que muchas veces no alcanzan a cubrir de manera oportuna; o crear estrategias que atiendan la demanda cuando ocurre saturación de servicios: más carros de consulta para esta clasificación, y acortar los tiempos de traslado de un lugar a otro a través de posteo en zonas específicas (las más demandadas, por ejemplo).
- Establecer estrategias de comunicación adecuadas para Grupo EMI que resalten los beneficios del servicio médico al mercado objetivo, logrando así una diferenciación clara de la marca.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA EMPRESAS DEDICADAS A EMERGENCIAS MÉDICAS PRE-HOSPITALARIAS. CASO DE ESTUDIO: GRUPO EMERGENCIAS MÉDICAS INTEGRALES (EMI)**

#### **A. GENERALIDADES**

Las empresas se encuentran en un mundo competitivo y cambiante debido a los diversos patrones de compra de los clientes, solo aquellas compañías que aporten valor agregado a esos usuarios con bases sólidas y rentables que reconozcan relaciones a largo plazo, sobrevivirán a la competencia.

Así mismo, los aspectos tecnológicos juegan un papel importante dentro de la fidelización de clientes porque se utilizan herramientas que generan vínculos estrechos con los clientes identificando los puntos débiles dentro del proceso de comunicación con los mismos, de esa forma se detectan a tiempo y se toman medidas correctivas sin dañar el nivel de lealtad.

En este capítulo se presenta la propuesta del programa de fidelización de clientes para Grupo EMI, enfocada a incrementar el nivel de lealtad de los afiliados y recuperar a los que han desertado del servicio.

Según los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos se presentan estrategias que han sido generadas tomando como fundamento las preguntas de las encuestas aplicadas a los dos segmentos: clientes actuales y retirados de Grupo EMI, con el objetivo de identificar los motivos por los cuales suspendieron el servicio, y el nivel de satisfacción de los afiliados actuales, así como aspectos que la compañía debe de mejorar para ofrecer una excelente prestación.

De igual manera se realizó una entrevista a los empleados de Grupo EMI para conocer la percepción que tienen sobre las razones de la deserción de clientes, y algunas recomendaciones que pueden ayudar a mejorar los procesos internos de la empresa, información sustancial que servirá para el programa de fidelización de clientes.

Y es así como se establecen los objetivos de la propuesta, que se pretenden alcanzar.

## **B. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

La fidelización de clientes es imprescindible para cualquier empresa, esto se debe a que resulta más fácil y económico mantener a los clientes actuales y recuperar a los retirados, que destinar esfuerzos en conseguir un cliente nuevo, porque se dispone de información sobre cada uno de los dos segmentos. Es por esa razón, que es mejor invertir en lograr la fidelidad de los clientes, que gastar recursos y esfuerzos para captar uno nuevo.

La importancia del programa de fidelización de clientes, está enfocado en incrementar el nivel de lealtad de los afiliados actuales y reconquistar a los que desertaron de Grupo EMI. Con la implementación de esta herramienta se pretende generar beneficios en ambas partes, para la empresa, en mejorar los procesos internos de la organización; y para los clientes, desarrollando motivaciones de posicionamiento de marca y de utilización del servicio.

Con los resultados de la investigación de campo se crearán estrategias adecuadas que logren un servicio eficiente y eficaz, aumentando la satisfacción en los clientes, y estableciendo incentivos que incluyen: descuentos, rifas, regalos especiales, entre otros. Para construir una relación estrecha con el usuario en todos los ámbitos posibles de Grupo EMI.

Será interesante notar como Grupo EMI crea un sentimiento de pertenencia de la marca con los afiliados a través del programa de fidelización de clientes, esto les hará sentirse parte de la empresa. Pero para lograrlo se deben escuchar las sugerencias, opiniones y sentimientos de los clientes.

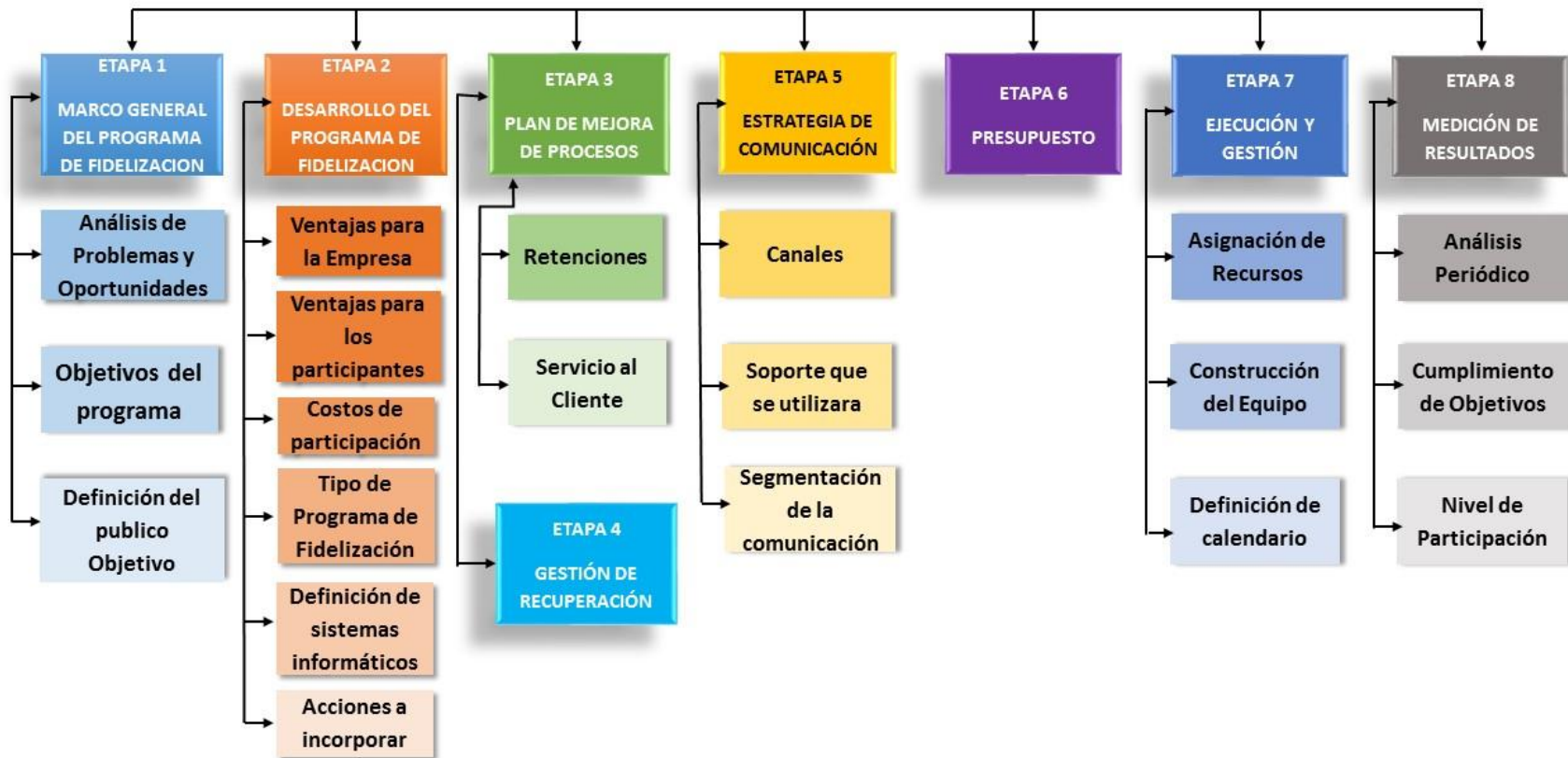
## **C. ALCANCE DE LA PROPUESTA**

El programa de fidelización de clientes, tiene como finalidad lograr un incremento en el nivel de lealtad de los afiliados de Grupo EMI, además de evaluar los índices de satisfacción del servicio médico por medio de una comunicación constante con los usuarios.

## **D. ESQUEMA DEL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES**

El programa de fidelización de clientes incluye una serie de etapas o fases específicas que se detallan a continuación:

## ETAPAS DEL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN



Fuente: Elaborado por grupo de investigadores



## E. DISEÑO DEL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN PARA CLIENTES DE GRUPO EMI

### ETAPA 1: MARCO GENERAL DEL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN

#### 1. Análisis de problemas y oportunidades

**CUADRO 1**  
**ANÁLISIS FODA**

| VARIABLES INTERNAS  |   |
|---|---|
| FORTALEZAS  | DEBILIDADES   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Servicio ilimitado (24 horas, 365 días del año, sin límite de llamadas)</li> <li>✓ Medicamentos sin costos extras</li> <li>✓ Sin límite de edad para afiliarse</li> <li>✓ Médicos y enfermeras profesionales</li> <li>✓ Equipamiento de unidades con aparatos tecnológicos</li> <li>✓ Equipo profesional con amplia experiencia (gerencias)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de software adecuado para seguimiento de clientes</li> <li>✓ Procedimientos que no están claramente definidos</li> <li>✓ Desconocimiento de los tiempos promedio de respuesta</li> <li>✓ Falta de capacitación al personal que tiene contacto con los usuarios (Cobros, Retenciones, Atención al Cliente)</li> <li>✓ Falta de inversión en marketing</li> <li>✓ Alta rotación del personal</li> <li>✓ Concepto de marca poco potenciado</li> </ul> |
| VARIABLES EXTERNAS  |   |
| OPORTUNIDADES   | AMENAZAS  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Marca internacional</li> <li>✓ Buena publicidad “boca a boca”</li> <li>✓ Mercado mal atendido o descuidado</li> <li>✓ Fuerte poder adquisitivo del segmento meta</li> <li>✓ Tendencia favorable en el mercado</li> <li>✓ Posibilidad de establecer alianzas estratégicas</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desempleo</li> <li>✓ Situación económica</li> <li>✓ Inseguridad ciudadana</li> <li>✓ Avances tecnológicos</li> <li>✓ SITRAMSS</li> <li>✓ Inexistencia de cultura de prevención</li> <li>✓ Competencia</li> <li>✓ Poca cobertura del servicio</li> </ul>  |

Fuente: Elaborado por grupo de investigadores

El análisis de problemas y oportunidades o FODA es de suma importancia para Grupo EMI porque identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para emitir un diagnóstico que sirve de base en la construcción del programa de fidelización de clientes de la compañía.

Los problemas son de naturaleza defensiva, nacen de situaciones de debilidad de Grupo EMI, las relaciones que se crean entre dichos problemas deben tener en cuenta las condiciones del mercado capaces de crear una desventaja para la empresa y se deberá tomar medidas para superar las situaciones negativas que se presenten.

Las oportunidades son de naturaleza ofensiva, tienen su origen en las fuerzas o circunstancias positivas, éstas señalan áreas y condiciones en donde Grupo EMI puede aprovechar y tomar ventaja sobre la competencia.

A partir de la información generada en el análisis interno y externo del capítulo 2 de la investigación, se construye el análisis de problemas y oportunidades, el cual deben identificarse adecuadamente y de manera concisa para construir estrategias efectivas. Para presentarlo se hace de manera esquemática, para resumir las principales conclusiones.

## **2. Objetivos del programa**

### **A. Objetivo general**

- Brindar una mejor atención y construir relaciones más estrechas con los clientes aumentando el nivel de lealtad hacia la marca, utilizando un programa de fidelización que permita atender mejor las necesidades de los clientes de Grupo EMI.

### **B. Objetivo específicos**

- Diseñar estrategias de fidelización, que ayude a Grupo EMI a mejorar los índices de retención de clientes.
- Planificar mecanismos para monitorear la satisfacción de los clientes, a fin de mejorar continuamente la atención y el servicio.
- Implementar acciones específicas de promoción para los clientes con el propósito de mantener su fidelidad.
- Utilizar acciones de mercadeo adecuadas a las necesidades de los usuarios a fin de mantener la lealtad de los mismos.

## 1. Definición del público objetivo

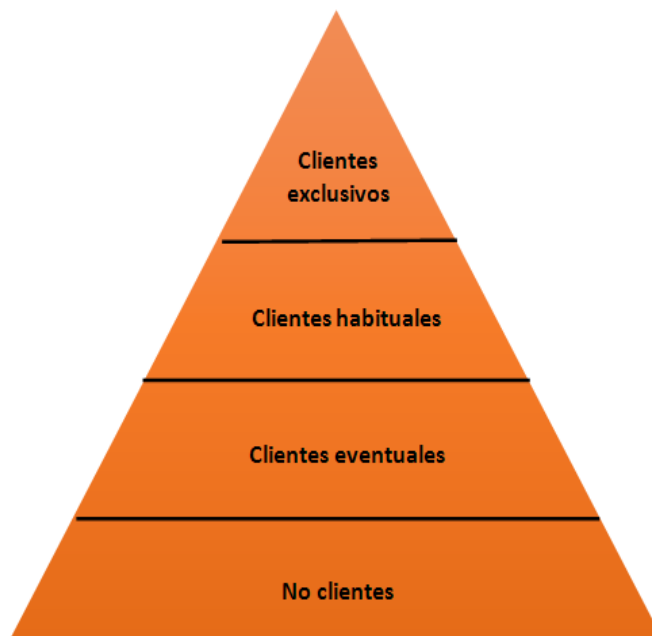
En la investigación de campo se obtuvo información valiosa sobre el mercado de las personas que se han retirado, así como de las que se encuentran actualmente afiliadas, dicha información es sustancial dentro del programa de fidelización de clientes para saber a quién se atenderá, cuáles son sus necesidades específicas y qué es lo que esperan del servicio médico de Grupo EMI y la compañía en general.

Para el programa de fidelización se realiza la segmentación según la pirámide de lealtad, donde se clasifican los diferentes tipos de clientes:

- Clientes exclusivos
- Clientes habituales
- Clientes ocasionales
- No clientes

**FIGURA 1**

**PIRÁMIDE DE LEALTAD**



**Fuente:** Extraído de <http://www.elcomercial.net/articulos/marketingrelacional.htm>

Para Grupo EMI, se define la segmentación antes mencionada de la siguiente forma:

**CUADRO 2**  
**SEGMENTACIÓN DE CLIENTES DE GRUPO EMI**

| Segmentación                | Definición  |
|-----------------------------|---|
| <b>Clientes exclusivos</b>  | Personas que han estado afiliadas de 6 a 5 años, con un buen récord crediticio, y tienen un bajo o nulo índice de utilización del servicio.                       |
| <b>Clientes habituales</b>  | Personas que han estado afiliadas de 4 a 3 años, con un leve atraso en las cuotas mensuales o con pagos al día, y que utilizan el servicio de 2 a 5 veces al mes. |
| <b>Clientes ocasionales</b> | Personas que están afiliadas de 2 años a menos, con atraso de 2 a 3 cuotas mensuales o con pagos al día, y que utilizan el servicio de 1 a 2 veces al mes.        |
| <b>No clientes</b>          | Personas que retiraron el servicio con bajo índice de utilización y con un buen récord crediticio.  |

**Fuente:** Elaborado por grupo de investigadores

## **ETAPA 2: DESARROLLO DEL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN**

### **1. Ventajas para la empresa**

El programa de fidelización constituye una herramienta de suma relevancia para Grupo EMI porque crea y aumenta el nivel de lealtad de los usuarios del servicio médico mediante la aplicación de diferentes tipos de incentivos. A continuación se describen las principales ventajas que representa para la compañía:

- Centrarse en obtener un conocimiento más profundo de sus clientes; es decir que no sólo dependa de comunicarse con el usuario cuando piden el servicio médico, o cuando se anuncian con Grupo EMI para algún trámite.
- Mejor identificación de los perfiles en una campaña de captación de nuevos usuarios.
- Recuperación de clientes rentables que retiraron el servicio médico de Grupo EMI.
- Incrementa la retención de clientes y el valor de vida de los usuarios.
- Mejora la gestión de los errores y soluciona eficazmente las quejas que puedan surgir de los usuarios del servicio médico.

- Protege a los clientes leales de la influencia de los competidores.
- Utiliza la información sobre los niveles de lealtad de los clientes para la toma inteligente de decisiones de negocios en Grupo EMI.
- Construye una base de datos de clientes que contribuyen a la rentabilidad de la compañía.
- Da acceso a crear un canal de comunicación directo y continuado con los clientes del servicio médico, realizando acciones de recompensas mucho más personalizadas para cada segmento.
- Aumenta la satisfacción de los clientes y el “boca a boca” positivo.
- Mejora la imagen de Grupo EMI frente a sus competidores.

## **2. Ventajas para los participantes**

A través del programa de fidelización de Grupo EMI, los usuarios perciben una serie de ventajas que se describen a continuación:

- Acceso a ofertas y promociones exclusivas (rifas, descuentos, premios), dependiendo del segmento de clientes en el que se encuentran calificados por Grupo EMI.
- El usuario se sentirá mucho más identificado con el servicio médico de Grupo EMI, y además podrá llegar a considerarse una persona especial para la compañía.
- Las recompensas para los clientes de Grupo EMI serán a mediano plazo y posee beneficios que ninguno de sus competidores tiene actualmente.
- Hace que los clientes tengan un alto grado de recordación de marca cuando se presente una situación de salud que amerite atención médica oportuna.
- El cliente se sentirá seguro y confiado porque cuenta con el servicio médico de Grupo EMI que premia su lealtad y preferencia cuando lo utiliza.

## **3. Costos de participación**

El cliente de Grupo EMI, independientemente del segmento al cual pertenezca, no tendrá que pagar ningún costo por adherirse al programa de fidelización. Este apartado se establece de esta manera porque al asignarse un monto específico al programa representaría un freno importante para la mayoría de clientes de la empresa a la hora de formar parte del mismo.

#### **4. Tipo de programa de fidelización**

El programa de fidelización de clientes Grupo EMI será abierto, es decir que se incluyen a todos los segmentos descritos en la pirámide de lealtad.

#### **5. Definición de sistemas informáticos de soporte**

El sistema que actualmente manejan en Grupo EMI es el AS/400, el cual es un sistema multiusuario, es decir cada departamento tiene su propio usuario donde visualiza información dependiendo de la naturaleza de la misma (Digitación, Cobros, Sala de Radio, Atención al Cliente, Contabilidad, Recursos Humanos). Sin embargo, el principal inconveniente del software es el anticuado interface, la mayor parte de aplicaciones están todavía basadas en modo textual o manual, disponiendo de pocas que hagan uso del método cliente-servidor, es decir es un sistema con poca versatilidad para extraer bases de datos completas.

Para el caso de la captura de información de los clientes, tanto contratantes como beneficiarios, el departamento de Digitación es el encargado de ingresarla al sistema diariamente (con un usuario en específico), sin embargo no existe un área o personal encargado de actualizar dicha información de manera periódica, los datos que se tienen están desfasados o no existen; la mayoría de información de clientes antiguos (de 6 a 4 años) se encuentra desactualizada en cuanto a números de teléfono, direcciones y correo electrónico, etc. Lo que hace imposible la comunicación con ellos.

Por lo tanto, para la ejecución del programa de fidelización de clientes de Grupo EMI, será necesario establecer una base de datos clara y bien estructurada de los afiliados, es decir que previamente la compañía debe invertir en personal que contacte a cada uno de los contratantes del servicio médico para actualizar la siguiente información:

- Números de teléfono (fijo y celular)
- Dirección exacta
- Correo electrónico
- Fecha de nacimiento, tanto del contratante como de sus beneficiarios

Teniendo una base de clientes, con información actualizada, se segmentará a los afiliados de acuerdo a la pirámide de lealtad y se direccionarán las estrategias adecuadas a cada segmento.

## 6. Acciones a incorporar

### A. Programa “EMI CLUB CARDS”

El programa “EMI CLUB CARDS” se manejará con dos tipos de tarjetas. El objetivo de esta estrategia está enfocada en que los clientes recuerden las alianzas que Grupo EMI tiene con otras empresas y que conozcan los beneficios que obtendrán al usarlas.

Los clientes se clasificarán en dos tipos: clientes exclusivos (VIP), y, clientes habituales y ocasionales. Las tarjetas serán entregadas a los titulares del servicio (contratante), conteniendo sus datos personales, nombre y número o código de identificación (se utilizará el número del contrato). La diferencia entre ambas será el porcentaje de descuentos en los diferentes establecimientos.

A continuación se describe más detalladamente sobre cada tipo de tarjeta:

#### a) “EMI CLUB CARD”

Este tipo de tarjeta será para los clientes habituales y ocasionales de Grupo EMI. Se les entregará en dos de momentos clave: uno, cuando actualicen sus datos en la Página WEB de la empresa, y cuando se afilien por primera vez.

#### Propuestas de diseño de la tarjeta EMI CLUB CARD:

##### Parte frontal de la tarjeta



### Reverso de la tarjeta



### b) "EMI CLUB VIP CARD"

Esta tarjeta será otorgada a los clientes VIP de Grupo EMI. Con esta tarjeta se premiará a los usuarios que han mostrado lealtad a Grupo EMI, (afiliados con más de 5 años, que poseen un buen récord crediticio, y que hacen o no hacen utilización del servicio).

### Propuesta de diseño de tarjeta EMI CLUB VIPCARD

#### Parte frontal de la tarjeta





### Reverso de la tarjeta



c) Los beneficios que incluirá el programa EMI CLUB CARDS son:

**CUADRO 3**

**BENEFICIOS DEL PROGRAMA EMI CLUB CARD**

| EMPRESA                              | EMI CLUB CARD   | EMI CLUB VIP CARD  |
|--------------------------------------|---|--|
| Cinépolis                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2X1 día lunes y martes</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2X1 día Lunes, Martes y Jueves</li> </ul>   |
| NurServices                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20% en servicios</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 40% en servicios</li> </ul>   |
| Clínica de Tecnología Avanzada (CTA) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5% en servicio de laboratorio clínico pagado con tarjeta</li> <li>• 10 % en servicio de laboratorio clínico pagado en efectivo</li> <li>• Acceso a promoción trimestral en perfiles a precios preferenciales</li> <li>• Precio preferencial 10% en consulta de nefrología</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10% en servicio de laboratorio clínico pagado con tarjeta</li> <li>• 15 % en servicio de laboratorio clínico pagado en efectivo</li> <li>• Por la compra de un perfil renal, gratis consulta nefrológica.</li> <li>• Acceso a promoción trimestral en perfiles a precios preferenciales</li> <li>• Precio preferencial 25% en consulta de nefrología</li> </ul> |

|                   |   |   |
|-------------------|---|---|
| Centro Pediátrico | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5% de descuento en servicios de Centro Pediátrico</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10% de descuento en servicios de Centro Pediátrico</li> </ul>  |
| Clínica Candray   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10% de descuento en consulta</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20% de descuento en consulta</li> </ul>  |
| Orthocenter       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10% Tratamiento de ortodoncia</li> <li>• 10% Primera cita</li> <li>• 10% Radiografía</li> <li>• 10% en Centro Dental los Héroes y Centro Dental Santa Ana</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20% Tratamiento de ortodoncia</li> <li>• 20% Primera cita</li> <li>• 20% Radiografía</li> <li>• 20% en Centro Dental los Héroes y Centro Dental Santa Ana</li> </ul> |
| Body Tech         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10% en mensualidad</li> <li>• Día Gratis en instalaciones del gimnasio</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 22% en mensualidad</li> <li>• Matricula Gratis</li> <li>• Día Gratis en instalaciones del gimnasio</li> </ul>  |
| Curves            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10% en inscripción</li> <li>• 15% en mensualidad</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 15% en inscripción</li> <li>• 32% en mensualidad</li> </ul>  |

**Fuente:** Elaborado a partir de los descuentos actuales de Grupo EMI

#### d) Restricciones de la aplicación de los descuentos

Para que el usuario acceda a cualquier descuento, deberá presentar su tarjeta de afiliado, en los diferentes establecimientos y atender las siguientes restricciones:

- **Cinépolis:** 2X1 aplica únicamente día lunes, martes y jueves el descuento es para películas en formato HD y 2D, no aplica en películas de estreno ni 3D.
- **NurServices:** los descuentos aplican para servicios de cuidados SIMPLES y DELICADOS, dependiendo del historial clínico del afiliado. Los horarios del servicio de enfermería son
  - De 6 AM a 6 PM
  - De 6 PM a 6 AM
  - 24 horas
  - 2 horas

Los cuidados eventuales de dos horas incluyen toma de presión arterial, retiro de puntos, colocación de enemas, inyecciones, de sondas vesicales, y cualquier otro que esté dentro

del tiempo estipulado. Los precios incluyen la atención por profesional de enfermería, no incluye insumos, en el caso de incluirlos se hará el recargo por el valor de los mismos. Las curaciones de úlceras o heridas domiciliar se cobrará \$ 30.00 (precio normal \$ 40.00), ese costo incluirá los medicamentos y apósitos que se utilizaran.

El usuario o sus familiares deben confirmar información y horarios directamente con Atención al Afiliado de Grupo EMI.

- **Clínica de Tecnología Avanzada:** los descuentos son exclusivamente para los servicios mencionados: laboratorio clínico, consulta nefrológica, promociones trimestrales a precios preferenciales y consulta de nefrología.
- **Centro Pediátrico:** 10% de descuento en servicios de Centro Pediátrico. El descuento es únicamente para los servicios de consulta, laboratorio clínico y radiología. No aplica en hospitalización ni en farmacia.
- **Clínicas Candray:** SIN MAYORES RESTRICCIONES.
- **Orthocenter:** los descuentos son únicamente para primera cita, radiografías y servicios básicos de odontología en Los Héroes y Santa Ana.
- **BodyTech y Curves:** SIN MAYORES RESTRICCIONES.

**e) Restricciones del uso del programa “EMI CLUB CARDS”**

- Para que el cliente acceda a los descuentos de la tarjeta EMI CLUB CARDS, deberá presentarla junto con la tarjeta de afiliado.
- La tarjeta también podrá ser utilizada por el beneficiario del servicio, siempre y cuando haga constar que es beneficiario (a través de la tarjeta de afiliado). Esto excluye a aquellos contratantes que no sean beneficiarios.
- El extravío de la tarjeta tendrá un costo de \$2.00 y deberá comunicarse a oficinas.

**B. Revistas**

Otra de las propuestas para el programa de fidelización es una revista digital, cuyo nombre será: **REVISTA SALUDABLE EMI CLUB**. Esta tendrá dos propósitos fundamentales:

- a) Primero, interesarse en el bienestar de los clientes de Grupo EMI proporcionándoles temas sobre: salud, cocina saludable, belleza, nutrición, entre otros.

- b) Segundo, brindarles información general de Grupo EMI: últimas noticias, cambios dentro del servicio (tarifas, apertura de sucursal, entre otros.)

La revista será enviada a los clientes de Grupo EMI, una vez cada trimestre, vía correo electrónico. Cada ejemplar será diferente, con las mismas secciones pero con diversos contenidos.

Dentro de las secciones, se encuentra el “tema del mes”, éste varía según los meses y días especiales en el año, de igual manera se presentarán a los ganadores (as) de las rifas que se estarán realizando en los meses de: febrero, mayo, junio octubre y diciembre. Así mismo se presentará un espacio denominado “casos de éxitos”, en la cual se mostrarán testimonios de los afiliados que hacen uso del servicio en las diferentes sedes donde EMI tiene presencia.

**a) Contenido de la revista:**

- 1- Novedades y noticias
- 2- Tema del mes
- 3- Belleza
- 4- Nutrición
- 5- Cocina sana
- 6- Deportes y fitness
- 7- Salud y bienestar
- 8- Ganadores
- 9- Casos de éxito: testimonios
- 10- Publicidad (empresas con las que se tienen alianzas)

**b) Temas que se incluirán en la revista digital**

**CUADRO 4**  
**TEMAS DE LA REVISTA DIGITAL**

| SECCIÓN        | TRIMESTRE    | TEMAS EN ESPECIFICO  |
|----------------|--------------|--|
| Tema del Mes   | 1° trimestre | Celebrando el Día Internacional de la Mujer, el tema del mes será:<br><b><i>“Cáncer de mama”</i></b> |
| Ganadores      |              | Ganadores de la rifa del mes de febrero  |
| Casos de éxito |              | Testimonios de afiliados del país de Colombia  |

|                       |                     |   |
|-----------------------|---------------------|---|
| <b>Tema del Mes</b>   | <b>2° trimestre</b> | 2 de abril Día Internacional de Concientización sobre Autismo, el tema del mes será:<br><b><i>¿Qué es el autismo?</i></b> |
| <b>Ganadores</b>      |                     | Ganadores de las rifas del mes de la madre<br>Ganadores de las rifas del mes del padre                                    |
| <b>Casos de éxito</b> |                     | Testimonios de afiliados del país de Panamá.  |
| <b>Tema del Mes</b>   | <b>3° trimestre</b> | Semana de la lactancia materna (1 al 7 de agosto), tema del mes:<br><b><i>“Importancia de la lactancia materna”</i></b>   |
| <b>Casos de éxito</b> |                     | Testimonios de afiliados del país de Uruguay.   |
| <b>Tema del Mes</b>   | <b>4° trimestre</b> | 14 de noviembre, Día Internacional de la Diabetes. El tema del mes:<br><b><i>“Diabetes en niños y adolescentes”</i></b>   |
| <b>Ganadores</b>      |                     | Ganadores de las rifas del mes del niño.<br>Ganadores de las rifas del mes de diciembre.                                  |
| <b>Casos de éxito</b> |                     | Testimonios de afiliados del país de El Salvador.   |

**Fuente:** Elaborado por grupo de investigadores

**Nota importante:**

La Revista será diseñada en Bogotá, Colombia, sede principal de Grupo EMI, porque en esa ciudad se encuentra la agencia de publicidad (Anthropologic) que la compañía a nivel regional ha contratado para la elaboración de los diseños de publicidad que requieran (Pagina WEB, afiches, stand en puntos de ventas, flyers, entre otros), y que de acuerdo al manual de marca de EMI, es el ente autorizado para la preparación de los mismos. La sede de El Salvador únicamente debe enviar el contenido de la revista, es decir los artículos que contendrá, y la agencia se encargara de la elaboración del arte.

La revista no tendrá costo alguno por su diseño, porque se encuentra incluido dentro de la comisión que El Salvador de forma mensual, cancela a Anthropologic en Colombia.

### C. Envío de Tarjetas de Cumpleaños

El envío de tarjetas de cumpleaños se realizará vía correo electrónica y se enviará en la fecha que el usuario cumpla años. De la base de datos actualizada, se obtendrán las fechas de cumpleaños de todos los clientes (VIP, habituales y ocasionales).

La tarjeta de cumpleaños será diseñada por la agencia de publicidad Anthropologic, empresa contratada por EMI en Bogotá, Colombia. Esta será interactiva, es decir el cliente tendrá que ir siguiendo los pasos que se le indiquen para que pueda divertirse.

La tarjeta será personalizada, lo que quiere decir, que en la parte inferior llevara el nombre del cliente.

#### a) Diseño de la tarjeta de cumpleaños digital:

Imagen 1



La tarjeta tendrá el siguiente mensaje:  
*“Feliz Cumpleaños”. En EMI estamos todo el año contigo cuidándote, pero hoy además de cuidarte también queremos celebrar a tu lado y por lo alto.*

Habrá un cuadro con un mensaje que dirá:  
← *“Así que haz clic y empecemos a celebrar”*

Cuando el cliente de clic, aparecerá la imagen 2, aquí el cliente tendrá que escoger algún cohete, entre los que están: Súper Bum; Máxima Celebración; Para despertar a los vecinos; y el ruidoso.

Imagen 2



En la imagen 3, el cohete explotará y llegará al espacio con un mensaje especial para el cliente, el cual dirá:

*¡Hoy es un día especial y nos gustó la idea de celebrarlo contigo!*

*Recuerda que con EMI puedes contar los 365 días del año*

Imagen 3



## D. Rifas





El objetivo de efectuar las rifas, será premiar a los clientes de la empresa. Se realizarán por igual, es decir para los clientes VIP y para clientes habituales y ocasionales.

Las rifas serán en los meses de febrero, mayo, junio, octubre y diciembre. Serán publicados los respectivos anuncios de los sorteos en la Página WEB de la empresa (grupoemi.com), y en cuñas radiales de las emisoras: GLOBO 93.3 y CLUB 92.9

Las rifas que se realizarán se detallan a continuación:

### CUADRO 5

#### RIFAS

| FEBRERO  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Clientes VIP:</b><br/>Una estadía de un fin de semana para dos personas en el <i>“Hotel Royal Decamerón Salinitas”</i></li></ul>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Clientes ocasionales y habituales:</b><br/>Una cena para dos personas en el Restaurante <i>“Los Cebollines”</i></li></ul>   |  |
| MAYO   |   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ciente VIP:</b><br/>Certificado de regalo en Body &amp; Beauty, Spa salón by Sheraton Presidente, para un <u>Día Spa</u> que incluye:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Masaje relajante</li><li>○ Limpieza facial completa</li><li>○ Una sesión en la tina de hidromasaje</li></ul></li></ul> |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Clientes ocasionales y habituales:</b><br/>Certificado de regalo en Vidal’s Salón para <u>Aqua ritual</u> que incluye:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Aqua hidra (hidroterapia o masaje)</li></ul></li></ul>  |  |



- Shampoo hidratante
- Secado o planchado

## JUNIO

- **Cliente VIP:**  
Certificado de regalo para almacén “Montecarlo”
- **Cientes ocasionales y habituales:**  
Certificado de regalo para tiendas “Pierre Cardín”



## OCTUBRE

- **Cientes VIP:**  
Certificado de regalo en “Juguetón”
- **Cientes ocasionales y habituales:**  
Un certificado de regalo para Mundo Feliz, incluye:
  - Una pizza grande + un pichel de soda
  - 50 tokens



## DICIEMBRE

- **Cientes VIP:**  
Una anualidad gratis
- **Cientes que no hicieron uso del servicio:**  
Un chequeo general gratis



**Fuente:** Elaborado por grupo de investigadores

**a) Restricciones para las rifas**

- Para que los clientes participen de las rifas será necesario que visiten la página web de la empresa y actualicen sus datos.
- Los premios deberán ser reclamados en el lapso de un mes calendario.
- Para reclamar el premio, los clientes deberán presentar su tarjeta de afiliado y su tarjeta de descuento “EMI CLUB CARD” o “EMI CLUB VIP CARD”.
- Los clientes tendrán que estar al día con los pagos mensuales para participar en las rifas, incluye los afiliados con pagos anuales.
- Los premios serán canjeados en el tiempo establecido por las empresas que brindaran los regalos de las rifas.

**E. Alianzas**

Se mantendrán las alianzas que Grupo EMI tiene actualmente. Pero también se crearan propuestas para mejorar y ampliar los establecimientos.

Grupo EMI hace el contrato con cada una de ellas por el período de un año. En la página Web de la compañía aparecen los descuentos a los que el cliente tiene derecho y están clasificadas de la siguiente manera:

**FIGURA 2**  
**ALIANZAS ACTUALES DE GRUPO EMI**

| Tipo de beneficio               | Empresa  |
|---------------------------------|--|
| Centro Oftalmológicas y Ópticas |  |
| Entretenimiento                 |  |
| Gimnasios                       |  |
| Hospitales                      |  |
| Laboratorio Clínico             |  |
| Odontología                     |  |
| Servicios                       |  |

**Fuente:** Elaborado a partir de las alianzas establecidas en la página WEB de Grupo EMI: grupoemi.com

**Nota:**

Grupo EMI realiza alianzas con estas empresas, porque tienen una relación con el servicio médico, la mayoría de ellas están en el mismo rubro, es decir el área médica, y las demás aportan un valor agregado al servicio.

**a) Propuestas de nuevas alianzas**

Se presenta las siguientes empresas como propuestas para establecer alianzas:

**FIGURA 3**  
**ALIANZAS PROPUESTAS**

| Tipo de beneficio   | Empresa  |
|---------------------|--|
| Bienestar y Belleza |    |
| Farmacias           |    |
| Entretenimiento     |  |

**Fuente:** Elaborado por grupo de investigadores

- **Farmacias Camila:** Se selecciona a Farmacias Camila como propuesta para alianza, debido al buen número de sucursales que posee, que están ubicadas en los lugares donde Grupo EMI tiene cobertura. Otra de las razones por la cual se eligió, es porque lleva más de 10 años en el mercado y poseen una gran variedad de marcas, y diversidad de medicina. Aparte de ofrecer otros servicios como: servicio a domicilio gratis, servicio de inyección, cotización en líneas y pedidos, entre otros.
- **Vidal's Salón:** Entre los beneficios que ofrece Grupo EMI está el de Bienestar y belleza, aunque no hay ninguna empresa que mostrar en esa casilla. Es por esa razón que se percibió como una estrategia para la empresa establecer alianza con Vidal's Salón. Debido a que es una sala de belleza con excelentes recomendaciones por las mujeres que han hecho uso del

servicio, además de poseer estilistas profesionales. Vidal's cuenta con varias sucursales que están ubicadas en los centros comerciales más visitados del país, y con horarios accesibles para el público.

- **Galaxy Bowling:** Otra propuesta para el área de entretenimiento es Galaxy Bowling, es un lugar ideal para disfrutar en familia y en amigos.
- **Mundo Feliz:** El servicio médico de Grupo EMI no tiene límite de edad, es por eso que dentro de los beneficiarios se encuentran niños y niñas de todas las edades, pero no hay una alianza que sea específicamente para la diversión de ellos, es por esa razón que se propone constituir alianza con Mundo feliz, el parque de entretenimiento para niños y la familia, cuenta con juegos y maquinas que pueden disfrutar las personas de todas las edades con el fin de pasar momentos inolvidables. Además de contar con un área privada donde se pueden realizar fiestas infantiles.

#### **F. Apertura de Nueva Sucursal**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, algunas personas que retiraron el servicio o que lo adquirieron con otra compañía fueron debido a que Grupo EMI no cuenta con amplia cobertura o se demoran en el tiempo de respuesta. La zona mayormente evaluada por Grupo EMI, es el área de Soyapango, muchos de los afiliados actuales residen dentro de la ciudad todavía, sin embargo está totalmente prohibido ingresar nuevos usuarios por la saturación de calles que ocasiona el proyecto de SITRAMSS.

Como grupo de investigación, se propone que Grupo EMI aperture una sucursal operativa en el municipio de Soyapango, beneficiando a los afiliados actuales porque los tiempos de respuesta serán más ágiles, el costo de trasladar el personal médico al domicilio de los clientes será menor, y la empresa podrá afiliar nuevamente dentro de la zona.

La sede central de la colonia Escalón recibirá las llamadas de los afiliados, las cuales serán transmitidas a la nueva sucursal, donde el motorista recibirá las indicaciones de la atención en Soyapango. El personal a contratar se distribuirá de la siguiente manera: un médico, un motorista y un vigilante.

El horario de atención será de lunes a sábado, de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., cuando la sucursal cierre en la tarde, los servicios serán atendidos por la sede central, porque el flujo vehicular es menor y hay más posibilidades de realizar un tiempo oportuno para llegar al domicilio del paciente.

### G. Plan De Referidos

Una de las mejores estrategias de publicación no pagada es el “boca a boca”. Según las investigaciones realizadas a Grupo EMI, las referencias fueron el mayor porcentaje de como las personas conocieron y se afiliaron a la empresa. Existen muchas oportunidades de aumentar el nivel de ventas e incrementar el número de afiliados con un bajo costo para la empresa, este será el objetivo del “PLAN DE REFERIDOS”: incentivar a los clientes que sigan promoviendo a Grupo EMI, motivándolos con regalías, descuentos, rifas.

El plan de referencia consistirá en que los afiliados refieran a Grupo EMI familiares, amigos, vecinos, compañeros de trabajo y conocidos. A los clientes actuales se les entregará un obsequio por cada persona que refieran y se afilie con la compañía. El detalle de obsequios se define a continuación:

**CUADRO 6**

**PLAN DE REFERIDOS**

| ALTERNATIVAS / REFERIDOS | OPCIÓN | NÚMERO DE REFERIDOS POR MES | OBSEQUIOS                      | PROVEEDOR  | RESTRICCIONES  |
|--------------------------|--------|-----------------------------|--------------------------------|--|--|
| Si el cliente refiere:   | 1      | 1 a 3                       | Pastel de panadería El Rosario |  | Valorado en \$15.00  |
|                          | 2      | 4 a 6                       | Gift Card de Súper Selectos    |  | Valorado en \$25.00  |
|                          | 3      | 7 a 10                      | Vale de combustible            |  | Valorado en \$50.00  |
|                          | 4      | Mayores de 11               | Estadía en Decameron           |  | Aplica solo para una persona<br>Valorado en \$75.00<br>Gastos de transporte no son incurridos por la empresa |

Fuente: Elaborado por grupo de investigadores

#### **a) Restricciones del plan de referidos**

- Modalidad de pago: la persona que se afilie deberá cancelar la cuota de forma mensual a través de cargo automático (tarjeta o cuenta); si existe con mucha frecuencia la afiliación de pago a domicilio, se considerará esta modalidad de cobro para este plan.
- Los referidos podrán ser acumulables: el afiliado podrá optar por la opción que más le guste. Ejemplo: si el afiliado desea el obsequio N°2, puede acumular un número de 4 a 6 afiliados en un lapso de 3 semanas.
- Tiempo del plan: el periodo del plan será por 3 meses. Al finalizar el trimestre se realizará el cierre de las cuentas de los afiliados que participaron para conocer el número de personas que refirieron y que efectivamente contrataron el servicio de Grupo EMI, y otorgar el premio de acuerdo al rango que corresponda.
- Tiempo de referencia: La persona que ha sido referida deberá firmar un contrato anual, con pagos mensuales o año completo.
- Premio: para retirar el premio, el usuario deberá mostrar su tarjeta de afiliado activo, dar el nombre de las personas que refirió y se verificará en sistema el ingreso de los mismos. Podrá retirar el premio en el lapso que dure la promoción.

### **ETAPA 3: PLAN DE MEJORA DE PROCESOS**

- **Aspectos generales**

La excelencia en el servicio médico de Grupo EMI viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que tienen contacto directo con el usuario. La mejora se produce cuando la compañía aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro como prestadora de servicios de salud, teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan, como se establece en el análisis de problemas y oportunidades.

La planificación de la estrategia de fidelización de clientes de Grupo EMI es el principal modo de lograr un salto cualitativo en el servicio médico que brinda a los afiliados. Una vez realizado el diagnóstico de la situación en la que se encuentra la empresa es relativamente sencillo determinar la estrategia que debe seguirse para que los usuarios del servicio, perciban de forma significativa, la

mejora implantada. Apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades es, sin duda, la mejor opción de cambio.

Por eso dentro de la propuesta del programa de fidelización de clientes para Grupo EMI se incluye un plan de mejora que requiere del respaldo y la implicación de todos los colaboradores que, de una u otra forma, tengan contacto directo con los afiliados.

El plan de mejora integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio médico percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctivas ante posibles contingencias no previstas.

A continuación se detallan las áreas que abarcan el plan de mejora:

- a. Retenciones
- b. Servicio al Cliente

## **1. RETENCIONES**

Grupo EMI se ha enfocado tenazmente en atraer a nuevos usuarios al servicio médico, lo cual no es un aspecto negativo, sino que al contrario ayuda a aumentar los ingresos de la compañía, pero también debe prestar mucha atención en mantener a los afiliados actuales, incluidos los recién incorporados al servicio, dado los altos índices de retiro del año pasado.

Lo último que la organización quiere es ingresar nuevos afiliados a la base de clientes y que terminen siendo usuarios que nunca tuvieron una experiencia con el servicio o que manifestaron su molestia por alguna situación y que los colaboradores no hicieron nada para evitar el retiro. Es por eso que se proponen las siguientes estrategias:

### **A. Estrategia de retención**

- **Propósito**
  - Establecer estrategias de retención que el auxiliar pueda utilizar al momento en que el cliente manifiesta el retiro del servicio médico por diversas causas.
  - Disminuir el impacto de los retiros de usuarios generando interés por el servicio.

- Generar un elemento de CRM que aporte a la fidelidad, dando a conocer al cliente la preocupación de EMI en desertar del servicio médico.
- **Consideraciones generales de retención**
  - Las solicitudes de retiro por parte del cliente deben realizarse a través de carta formal, la cual debe ser recibida en oficinas en días hábiles o escaneada por medio de correo electrónico al auxiliar de retención.
  - Se fija un tiempo mínimo de gestión de retención de tres días hábiles después de recibida la solicitud de retiro por parte del contratante del servicio.
  - Si dentro de la retención el auxiliar detecta que el motivo del retiro es por una inconformidad significativa, se remite al proceso de queja con el Departamento de Atención al Cliente.
  - El área responsable de la ejecución de las estrategias es el Departamento de Retenciones.
  - Se trabaja sobre una plantilla Excel, donde se registran bitácoras con la siguiente información: fecha de solicitud de retiro, teléfonos de contacto, grupo (asignado por AS/400), comunicación, gestión realizada, entre otros.
  - La Coordinación de Mercadeo es responsable del análisis de los resultados de las retenciones y de los informes correspondientes.

- **Metodología de la retención**

Se plantea la realización de una conversación amena de parte del auxiliar de Retenciones con el contratante, con el fin de obtener información de los verdaderos motivos por los cuales quiere retirar el servicio, para concluir con la aprobación o no del procedimiento, de acuerdo a los comentarios que se generen en la comunicación.

Los llamados telefónicos se realizan en forma diaria sobre las solicitudes recibidas por el Departamento de Retenciones. La conversación se realiza tomando en cuenta lo siguiente:

- a. Origen de los datos: solicitudes formales físicas y electrónicas de retiro.
- b. Tiempo de carencia para la realización de las llamadas: máximo de tres días hábiles posteriores luego de recibida la solicitud el servicio. El concepto es realizar la llamada “en caliente”, luego de manifestada la intención de retiro.
- c. Recursos requeridos: 1 operador diariamente, teléfono y base de datos de solicitudes.



- d. Registros: los datos del usuario se bajan del sistema AS/400 en una plantilla Excel y se agregan las gestiones diarias realizadas.
- e. Debe contabilizarse por períodos mensuales la siguiente información:
- Cantidad de usuarios contactados
  - Motivos de retiro manifestados en las solicitudes
  - Motivos de retiro reales manifestadas en la comunicación con el paciente
  - Percepción de la asistencia médica
  - Cantidad de retenciones (usuarios que deciden continuar con el servicio)
  - Cantidad de usuarios satisfechos/insatisfechos
  - Tipo de insatisfacciones
  - Evaluación general del servicio
  - Alcance de la comunicación (usuarios que manifiestan la intención de retiro/usuarios con servicio desactivado)
- f. Responsable de la ejecución de la encuesta: Retenciones
- g. Responsable de la confección de informe: Coordinación de Mercadeo

Para disminuir el número de retiros de usuarios de Grupo EMI, deberán existir una serie de estrategias de retención que llamen la atención del cliente y lo motiven a quedarse con el servicio, es por eso que se proponen las siguientes estrategias:

**CUADRO 7**  
**ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN**

| ESTRATEGIA        | SEGMENTO   | CARACTERÍSTICAS   | CONDICIONES   |
|-------------------|--|---|---|
| La pausa          | Clientes desempleados  | Tarifa mensual de \$ 6.78 por persona   | Nula o baja utilización (5 servicios al año máximo) |
|                   |  |   | Buen récord crediticio                              |
|                   |  |   | Clientes con antigüedad de dos años a más           |
|                   |  |   | Plazo máximo de vigencia de la tarifa: 2 meses      |
| Cliente saludable | Clientes que manifiestan que casi no utilizan el servicio  | Ofrecer un paquete de exámenes generales gratis: hemograma, triglicéridos y colesterol con Laboratorio CTA (Clínica de Tecnología Avanzada) Costo del paquete por afiliado para EMI: \$ 7.00 + IVA *precio preferencial por alianza con Grupo EMI         | Nula o baja utilización (5 servicios al año máximo) |
|                   |  |   | Buen récord crediticio                              |
|                   |  |   | Clientes con antigüedad de dos años a más           |
|                   |  |   | Paquete para dos afiliados máximo                   |
|                   |  |   | Paquete se ofrece solamente una vez                 |
| El descuentazo    | Clientes que desean suspender el servicio por motivos económicos                                 | Aplicar descuento 20% en tarifa mensual   | Nula o baja utilización (5 servicios al año máximo) |
|                   |  | Tarifa de \$ 9.04 por afiliado  | Dos cuotas pendientes como máximo                   |
|                   |  | Conservar el servicio para la persona que más lo requiera (niños y adulto mayor)  | Clientes con antigüedad de dos años a más           |
| Renovación        | Clientes que están por cumplir un año con el servicio, el cual es renovado automáticamente       | Enviar una carta de manera electrónica o física a los clientes, un mes antes de la renovación, agradeciendo su preferencia hacia la marca, además de recordar los beneficios del servicio, descuentos en establecimientos, y red de médicos especialistas | Pagos al día  |
| Reemplazo         | Clientes con afiliados que fallecieron, se retiran del país o se trasladan a otra localidad      | Ofrecer un reemplazo de beneficiario para conservar el servicio médico explotando los beneficios del mismo  | Pagos al día  |
| El conservado     | Clientes que ya no laboran en la empresa donde tenían el descuento de nómina del servicio médico | Conservar el servicio por medio de cargo automático o cobro a domicilio con la misma tarifa   | Sin restricciones                                   |

**Fuente:** Elaborado por grupo de investigadores

## **B. Manejo de objeciones**

Las objeciones y las excusas del afiliado son por lo general una defensa de quien tiene que tomar una decisión, o bien de quien aún no está convencido, por lo que se requiere ser motivado y persuadido por parte de los colaboradores de Grupo EMI.

El manejo de objeciones no se encuentra estructurado de manera formal por parte de la compañía, los empleados no tienen un documento que sirva de soporte cuando un cliente manifiesta la intención de retiro del servicio médico, se remiten a solicitar apoyo del Departamento de Retenciones sin realizar una investigación inicial oportuna que pueda frenar dicha intención.

Es por eso que se propone en el plan de mejora para esta área, un manual de objeciones para Grupo EMI, el cual se detalla a continuación:

- **Consideraciones generales de las objeciones**
  - Cualquier colaborador de las áreas que a diario tienen contacto con el cliente pueden utilizar esta listado de objeciones (Cobros, Atención al Cliente, Retenciones).
  - No se deben tomar las objeciones como un “no” definitivo por parte del cliente, sino como una petición de más información del servicio médico.
  - El lenguaje debe ser positivo y con preguntas reflexivas.
  - La actitud debe ser respetuosa y eficiente; no se debe contradecir ni polemizar ni discutir con acaloramiento, ni interrumpir, ni impacientarse.
  - Si dentro del proceso el colaborador detecta una inconformidad que amerite un proceso de seguimiento, se transfiere la información con el Departamento de Atención al Cliente para iniciar el procedimiento de queja.
  - Si dentro del proceso el colaborador no logra convencer al contratante de desistir del servicio médico, se transfiere la información con el Departamento de Retenciones para iniciar el procedimiento de retiro.
  - El manual debe ser revisado y actualizado cada trimestre por parte de las Jefaturas de Cobro y Mercadeo.

El listado de objeciones para Grupo EMI se presenta en el siguiente cuadro:

## CUADRO 8

### LISTADO PARA EL MANEJO DE OBJECIONES

| OBJECCIÓN                              | ALTERNATIVAS   | ARGUMENTOS Y MANEJO DE OBJECIONES POR PARTE DEL AUXILIAR   |
|--|--|--|
| Ya tengo otro seguro                   | 1  | Me parece muy bien, eso me da a entender que usted piensa en su futuro y en el de su familia, lo invito a que analicemos el estado de los seguros que usted tiene con otras compañías para revisar si la cobertura que tiene se adecuan a sus necesidades de protección, si de pronto está pagando más por algo que no es prioritario para usted, en cambio con Emi usted tiene derecho a atención de emergencias, urgencias, consultas médicas y línea de orientación que es lo básico con lo cual debe estar protegido |
|  | 2  | Igualmente nosotros podemos ser un complemento perfecto para los que ya tiene. Permítame contarle / mostrarle los beneficios de nuestras soluciones... (reparar los beneficios: alianzas-descuentos, especialistas, cobertura en viajes, traslados programados, línea de orientación médica)   |
| No me interesa                         | 1  | Recuerde que es más fácil tener un servicio médico y no necesitarlo, que necesitarlo y no tenerlo, usted y su familiar deben contar con un servicio que conserve la calidad de vida que tienen hoy   |
|  | 2  | De pronto no le interesa por sus condiciones actuales pero lo que usted tiene en este momento con el servicio de Emi es tranquilidad. Lo más importante es que quede satisfecho con el servicio que tiene, permítame analizar con usted por qué no le interesa.  |
|  | 3  | <b>Recomendación:</b> Utilice las preguntas de sensibilización del análisis de riesgos.  |
|  |  | *¿Qué pasaría si se presenta una situación de emergencia con algún miembro de su grupo familiar y se encuentra en la oficina sin poder salir rápidamente?  |
|  |  | *¿Qué pasaría si usted se encuentra en una de esas reuniones importantes donde no podemos contestar teléfonos y en su casa uno de sus familiares tiene una situación de salud que amerita evaluación médica?   |
|  | *¿Qué pasaría si como consecuencia de una enfermedad o intervención quirúrgica alguno de sus parientes requiere de evaluaciones médicas?   |  |
|  | *¿Sabes cómo se afectaría su proyecto de vida actual, sus sueños y los de tu familia, si no está preparado ante una eventualidad de salud? |  |
| Ya tengo muchos compromisos económicos | 1  | No es un compromiso más, lo que usted tiene con el servicio de Emi es la tranquilidad y el futuro suyo y el de sus seres queridos.   |
|  | 2  | Con mayor razón es una oportunidad para conservar el servicio, recuerde que en caso de que usted o algún miembro de su familia tenga una situación de salud (desde una emergencia hasta una consulta), pueden solicitar la atención médica, recuerde que es un servicio ilimitado 24 horas los 365 días del año por la misma cuota de (revisar cuota) conservando la calidad de vida de su familia.  |
|  | 3  | Reparar con el cliente los beneficios del servicio: alianzas, especialistas, cobertura en viajes a modo de crear conciencia de que el valor que paga mensual tiene valores agregados que otros servicio médicos o seguros no tienen  |
| Déjeme pensarlo                        | 1  | Lo entiendo, está en todo su derecho, igualmente dejo mi nombre y número de contacto (teléfono con extensión) para orientarlo frente a lo que necesite; <b>ojo:</b> recuerde que la renovación es automática y mientras no nos notifique por escrito el retiro del servicio, éste continuará generando facturas y cobros mensuales   |
|  | 1  | Le cuento que hay factores externos que no puede controlar y que de igual forma lo pueden afectar así usted y su familia se encuentren en óptimas condiciones de salud, como por ejemplo un evento inesperado y hay que estar preparado para esto.   |

|   |   |  |
|---|---|--|
| Yo soy muy sano / casi no me enfermo  | 2 | Este es el momento para adquirirlo mientras más se demore, pueden aparecer la enfermedades, desde hoy debe contar con un servicio integral como el de Emi que le permite estar protegido ante cualquier situación de salud   |
|   | 3 | Le recuerdo que los riesgos no escogen ni sexo, ni edad ni clase social. las situaciones de salud simplemente se presentan sin previo aviso  |
|   | 4 | El servicio de Emi se ofrece tanto a personas con prescripciones médicas (antecedentes de enfermedades anteriores) como a personas sanas, o acaso tiene la seguridad de que nunca se enfermará usted o algún miembro de su familia? Qué pasaría no solo en caso de emergencias, y un dolor de estómago, una fiebre alta, una gripe? Tiene usted acaso un servicio que le permita que un doctor llegue hasta su casa a realizar una valoración médica adecuada?   |
| Este servicio es para niños o adultos mayores / yo estoy muy joven            | 1 | Por esa razón es conveniente que tenga esta protección con el servicio de Emi, porque estando joven está en plena etapa de construcción de capital y de patrimonio, por eso es importante protegerse ante eventualidades de salud que puedan limitar su capacidad laboral, así no pierde la calidad de vida que merece   |
|   | 2 | Hoy se están presentando enfermedades a edades más tempranas que anteriormente se pensaba que solo las padecían las personas con más edad e igualmente existen otros tipos de eventos que son independientes a la edad y estado de salud de las personas como puede ser un accidente, solo para mencionar un caso. La juventud no siempre es sinónimo de salud.  |
| Tengo un seguro en la empresa donde trabajo                                   | 1 | Lo entiendo, por lo general esos seguros manejan la figura de vida grupo o colectivo que son lo que las empresas tienen para su empleados pero solo son válidos mientras usted trabaje en ella. Ha pensado que pasará cuando usted deje de pertenecer a esa empresa por el motivo que sea?   |
|   | 2 | El servicio de Emi es un complemento perfecto al que usted ya tiene en su empresa para que esté mejor protegido, y es todavía mucho mejor porque con nosotros hay valores agregado, sabía usted que con la cuota que paga mensual puede acceder a descuentos en comercios afiliados (mencionar algunos)? una red de médicos especialistas? cobertura en viajes?  |
| La competencia es mucho más económica   | 1 | Permítame recordarle que no siempre lo más económico es lo mejor, Emi le brinda una excelente cobertura y tranquilidad. Además nuestro servicio pesa lo que vale, es decir, con la cuota que usted cancela se ve reflejado todos los beneficios que brindamos como valor agregado (mencionar algunos beneficios: alianzas, especialistas, cobertura en viajes)   |
| Hoy me dice que la cuota es esta cantidad y para el próximo año se incrementa | 1 | Comprendo su preocupación por la cuota para el próximo año, pero le recuerdo también que tendrá la certeza de seguir contando con nuestro respaldo, además nosotros hacemos una publicación un mes antes de los incrementos de tarifa para nuestros clientes; permítanos brindarle tranquilidad en todo lo que resta del año, recuerde que con nuestro servicio tiene llamadas ilimitadas a emergencias, urgencias y consultas médicas, además de los valores agregados del servicio (mencionar: descuentos, especialistas, cobertura) |
|   | 2 | Si el cliente ya lo utilizó: comentar buenas experiencias con el servicio (atención en la comodidad del hogar, puede llamar las veces que lo requiera, la atención médica es excelente, etc.) a modo de crear vínculos del servicio con el cliente. También es bueno recalcar el costo de un médico particular (\$30 aproximadamente), lo tedioso de acudir al ISSS, etc.  |

Fuente: Elaborado por grupo de investigadores

## **2. SERVICIO AL CLIENTE**

Actualmente Grupo EMI no está proporcionando toda la capacidad que podría dar en cuanto a Atención al Cliente, esto es reflejo de los directivos que han caído en el conformismo a invertir en algo tan importante como lo es esta área.

Un afiliado satisfecho compartirá su satisfacción con una o más personas de sus familiares o conocidos (publicidad boca a boca). De lo contrario, si recibió una mala atención de parte de cualquier área de la compañía puede derivar en la pérdida de usuarios potenciales. Es aquí donde aparece la importancia en la calidad en el servicio, porque la relación humana entre empleado y el cliente, es la única que puede compensar una falla en la prestación de la atención médica. Es por eso que un afiliado bien compensado, atendido más allá de lo que esperaba, desarrolla una lealtad profunda a Grupo EMI.

El contacto directo con el afiliado es fundamental, la actitud del personal de atención al afiliado es determinante y la eficiencia con la que se realicen los requerimientos de los clientes son parte de un buen servicio. No siempre es necesario regalarles algo a los usuarios por una falla en el servicio médico, el simple trato humano crea la diferencia necesaria para exceder las expectativas y necesidades del cliente, las cuales proveen de un plus, una lealtad hacia Grupo EMI y el prestigio establecido desde la visión de la compañía.

Dentro de este departamento se establecen cuatro actividades que implican el contacto directo con el afiliado para consultar sobre niveles de satisfacción, recomendaciones, sugerencias, agradecimientos y quejas que puedan surgir en la prestación directa del servicio médico o por parte de cualquiera de las áreas que integran la compañía. A continuación se propone el plan de mejora para cada una de esas actividades:

### **A. Encuestas Post Servicio**

Esta actividad corresponde a las llamadas que atención al afiliado debe realizar de forma diaria y continua para establecer una comunicación efectiva entre el afiliado y la compañía luego de recibir atención domiciliar.

Actualmente no se tiene un procedimiento bien definido de esta actividad, las llamadas de post servicio se están realizando con un mes de atraso, lo cual no favorece el monitoreo de la información

valiosa que aporta. Es por eso que a continuación se define un procedimiento para mejorar y aprovechar dicha herramienta:

- **Propósito de los Post Servicios**

- Establecer una fuente de información básica sobre el nivel de satisfacción de los clientes que utilizan el servicio a domicilio desde la perspectiva del usuario.
- Generar un elemento de CRM que aporte a la fidelidad, dando a conocer al cliente la preocupación de EMI en testear y mejorar su servicio.
- Aprovechar las oportunidades de mejora del servicio, detectando inmediatamente inconsistencias e insatisfacciones para hacer los correctivos rápidamente.

- **Consideraciones generales de los Post Servicios**

- Se trata de una encuesta continua (de realización diaria) sobre la mayor cantidad posible de servicios presenciales (emergencias, urgencias y consultas).
- La encuesta consta de 5 preguntas básicas que se pueden ampliar a 7, dependiendo de las respuestas del encuestado.
- Se realiza en forma ágil, enfocando aspectos puntuales como oportunidad y calidad del servicio prestado.
- Se fija un mínimo tiempo de espera de un día después desde recibida la atención.
- El área responsable de la ejecución de la encuesta es el Departamento de Atención al Afiliado.
- Se trabaja sobre una plantilla Excel, donde se bajan los servicios concluidos desde el Sistema Operacional y se registran las respuestas de cada servicio encuestado en la misma.
- La Coordinación de Mercadeo es responsable del análisis de los resultados de la encuesta y de los informes correspondientes.

- **Metodología de la encuesta Post Servicios**

Se plantea la realización de una encuesta telefónica semi estructurada, donde se combinan preguntas cerradas y abiertas con el fin de obtener información relativa a la atención telefónica y atención médica, para concluir con una evaluación general del servicio.

Los llamados telefónicos se realizan en forma diaria sobre los servicios que se brindaron en el día anterior. El cuestionario se realiza tomando en cuenta lo siguiente:

- a. Origen de los datos: Sistema Operacional
- b. Servicios presenciales: emergencias, urgencias y consultas
- c. Tiempo de carencia para la realización de las llamadas: un día posterior luego de finalizado el servicio. El concepto es realizar la llamada “en caliente”, no dejar pasar muchos días desde que ocurrió la atención.
- d. Recursos requeridos: 1 operador diariamente, teléfono y base de datos de asistencias.
- e. Registros: los datos del usuario se bajan del Sistema Operacional en una plantilla Excel y se agregan las respuestas codificadas.
- f. Debe contabilizarse por períodos mensuales la siguiente información:
  - Cantidad de usuarios contactados por tipo de servicio (emergencia, urgencia y consulta)
  - Percepción del tiempo de respuesta
  - Percepción del área Sala de Radio
  - Percepción de la asistencia médica
  - Cantidad de usuarios satisfechos/insatisfechos
  - Tipo de insatisfacciones según clasificación
  - Evaluación general del servicio
  - Alcance de la encuesta (usuarios del mes/usuarios encuestados)
- g. Responsable de la ejecución de la encuesta: Atención al Cliente
- h. Responsable de la confección de informe: Coordinación de Mercadeo

- **Cuestionario de Llamadas Post Servicios**

Para gestionar la encuesta, se utiliza un formulario con preguntas sencillas, cortas y claves para medir el nivel de satisfacción de los usuarios, y que al mismo tiempo sea receptor de sugerencias, reclamos o inconformidades del servicio que pueden o no derivar en una queja. Dicho cuestionario es propuesto por el grupo de investigadores (Ver anexo 9).



Este documento es vital para que exista una comunicación diaria y estrecha con los afiliados por lo que debe diligenciarse de manera correcta, teniendo en cuenta los objetivos que se pretenden alcanzar con cada pregunta. (Ver anexo 10).

#### **A. Encuestas de bienvenida**

Esta actividad corresponde a las llamadas que atención al afiliado debe realizar de forma periódica y continua para establecer una comunicación efectiva entre el afiliado y la compañía luego de firmar toda la documentación de afiliación a Grupo EMI. Es decir son las llamadas para dar la bienvenida a los clientes nuevos, que permite valorar el funcionamiento del proceso de venta.

Actualmente no se tiene un procedimiento bien definido de esta actividad, las llamadas de post servicio se están realizando con un mes de atraso, lo cual no favorece el monitoreo de la información valiosa que aporta. Es por eso que a continuación se define un procedimiento para mejorar y aprovechar dicha herramienta:

- **Propósito de las encuestas de bienvenida**
  - Detectar cualquier acción fraudulenta que se desarrolle dentro del proceso de venta para tomar acciones correctivas en el momento oportuno.
  - Recordar y explicar los servicios médicos que Grupo EMI brinda a los clientes.
  - Dar continuidad a un trato personalizado, generando confianza hacia la marca, que además sirve como recordatorio para aquellos clientes que todavía no tienen una experiencia patente del servicio que han adquirido.
  - Generar un elemento de CRM que aporte a la fidelidad, dando a conocer al cliente la preocupación de EMI en verificar y aclarar dudas sobre el servicio contratado.
  
- **Consideraciones generales de las encuestas de bienvenida**
  - Se trata de una encuesta continua (de realización diaria) de todos los usuarios que han contratado el servicio médico, incluyendo afiliaciones nuevas, adiciones, reemplazos y reactivaciones.
  - La encuesta consta de 7 preguntas básicas que se pueden ampliar a 8, dependiendo de las respuestas del encuestado.

- Se realiza en forma ágil, enfocando aspectos puntuales de verificación de datos (nombres completos, dirección, teléfonos, correos electrónicos, tarifa mensual) y entrega de kit de bienvenida (copia de contrato, tarjeta de afiliado, promocionales de menor rango), atender dudas o aclarar comentarios del servicio en general.
- Se fija un mínimo de tiempo de espera de dos días hábiles después de firmada la documentación e ingreso al sistema AS/400.
- El área responsable de la ejecución de la encuesta es el Departamento de Atención al Afiliado.
- Se trabaja sobre una plantilla Excel construida a partir de información que es enviada directamente del área de Digitación, y se registran las respuestas de cada contratante encuestado en la misma.
- La Coordinación de Mercadeo es responsable del análisis de los resultados de la encuesta y de los informes correspondientes.

- **Metodología de las encuestas de bienvenida**

Se plantea la realización de una encuesta telefónica semi estructurada, donde se combinan preguntas cerradas y abiertas con el fin de obtener información relativa al proceso de venta para concluir con una evaluación general del mismo.

Los llamados telefónicos se realizan en forma diaria a los contratantes del servicio que han firmado toda la documentación necesaria para el trámite de afiliación. El cuestionario se realiza tomando en cuenta lo siguiente:

- a. Origen de los datos: consolidado de ventas diarias que elabora el área de Digitación.
- b. Tiempo de carencia para la realización de las llamadas: dos días posterior luego de firmada toda la documentación. El concepto es realizar la llamada “dando la bienvenida a Grupo EMI”, no se debe dejar pasar muchos días desde el ingreso del cliente al sistema AS/400.
- c. Recursos requeridos: 1 operador diariamente, teléfono y base de datos.
- d. Debe contabilizarse por períodos mensuales la siguiente información:
  - Cantidad de usuarios contactados a través de llamadas telefónicas
  - Cantidad de usuarios contactados a través de correo electrónico
  - Percepción del proceso de venta
  - Cantidad de usuarios satisfechos/insatisfechos con el proceso de afiliación

- Cantidad de usuarios retroalimentados con el funcionamiento del servicio
  - Tipo de insatisfacciones según clasificación
  - Alcance de la encuesta (usuarios del mes/usuarios encuestados)
- e. Los cambios de información que deriven de las llamadas de bienvenida (correcciones o agregar más datos de contacto) deben trasladarse por correo electrónico institucional al área de Digitación. Posterior a esto, el auxiliar del departamento, debe confirmar, por el mismo medio, la realización de dichos cambios en el sistema AS/400.
- f. Si en la llamada el contratante manifiesta una inconformidad con la información, debe trasladarse inmediatamente al coordinador de ventas y Gerencia Comercial (por medio de correo electrónico) para que el asesor se comuniquen con el cliente y aclare las dudas. En caso sea una situación que amerite mayor seguimiento se procede al tratamiento de quejas propuesto en el plan de mejora.
- g. Responsable de la ejecución de la encuesta: Atención al Cliente
- h. Responsable de la confección de informe: Coordinación de Mercadeo
- **Cuestionario de llamadas de bienvenida**

Para gestionar la encuesta, se utiliza un formulario con preguntas sencillas, cortas y claves para confirmar datos generales y aclarar información del servicio médico en general, que pueden o no derivar en una queja. Dicho cuestionario es propuesto por el grupo de investigadores (Ver anexo 11).

Este documento es vital para que el proceso de ventas se realice de forma correcta y se detecte a tiempo cualquier inconsistencia o venta dolosa, por lo que debe diligenciarse de la mejor manera posible teniendo en cuenta los objetivos que se pretenden alcanzar con cada pregunta. (Ver anexo 12).

## **B. Encuestas Servicios Cancelados**

Esta actividad corresponde a las llamadas que atención al afiliado debe realizar de forma diaria y continua para establecer los motivos por los cuales el afiliado, luego de solicitar la atención domiciliar, al cabo de un cierto tiempo, suspende la llegada de la móvil.

Actualmente no se tiene un procedimiento bien definido de esta actividad, las llamadas de servicios cancelados se están realizando con un mes de atraso, lo cual no favorece el monitoreo de la

información valiosa que aporta, que en la mayoría de los casos deriva en quejas o en suspensión definitiva del contrato (retiro). Es por eso que a continuación se define un procedimiento para mejorar y aprovechar dicha herramienta:

- **Propósito de las encuestas de Servicios Cancelados**

- Establecer una fuente de información sustancial del motivo por el cual los afiliados suspenden la llegada de la móvil al cabo de cierto tiempo, detectando la responsabilidad entre las partes.
- Aprovechar las oportunidades de mejora del servicio, detectando inmediatamente inconsistencias e insatisfacciones para hacer los correctivos rápidamente.
- Dar continuidad a un proceso inconcluso para retroalimentar información necesaria, logrando la percepción hacia el usuario de la preocupación de la compañía en cuanto a la no prestación del servicio.

- **Consideraciones generales de las encuestas de Servicios Cancelados**

- Se trata de una encuesta continua (de realización diaria) sobre todos los servicios cancelados.
- La encuesta consta de 5 preguntas básicas que se pueden ampliar a 6, dependiendo de las respuestas del encuestado.
- Se realiza en forma ágil, enfocando aspectos puntuales del motivo principal de la suspensión.
- Se fija un mínimo tiempo de espera de un día después desde cancelada la atención.
- El área responsable de la ejecución de la encuesta es el Departamento de Atención al Afiliado.
- Se trabaja sobre una plantilla Excel, donde se bajan los servicios cancelados desde el Sistema Operacional y se registran las respuestas de cada servicio encuestado en la misma.
- La Coordinación de Mercadeo es responsable del análisis de los resultados de la encuesta y de los informes correspondientes.

- **Metodología de la encuesta de Servicios Cancelados**

Se plantea la realización de una encuesta telefónica semi estructurada, donde se combinan preguntas cerradas y abiertas con el fin de obtener información relativa a la suspensión de la atención médica, para concluir con una evaluación general del servicio.

Los llamados telefónicos se realizan en forma diaria sobre los servicios cancelados en el día anterior.

El cuestionario se realiza tomando en cuenta lo siguiente:

- a. Origen de los datos: Sistema Operacional
- b. Tiempo de carencia para la realización de las llamadas: un día posterior luego de cancelado el servicio. El concepto es realizar la llamada “en caliente”, no dejar pasar muchos días desde que ocurrió la suspensión del servicio.
- c. Recursos requeridos: 1 operador diariamente, teléfono y base de datos de cancelados.
- d. Registros: los datos del usuario se bajan del Sistema Operacional en una plantilla Excel y se agregan las respuestas codificadas.
- e. Debe contabilizarse por períodos mensuales la siguiente información:
  - Cantidad de usuarios contactados por motivo de cancelación
  - Percepción del área Sala de Radio
  - Percepción de la clasificación médica y tiempo de respuesta
  - Cantidad de usuarios satisfechos/insatisfechos con la no prestación del servicio
  - Tipo de insatisfacciones
  - Evaluación general del servicio
  - Alcance de la encuesta (usuarios del mes/usuarios encuestados)
- i. Responsable de la ejecución de la encuesta: Atención al Cliente
- j. Responsable de la confección de informe: Coordinación de Mercadeo

- **Cuestionario de Llamadas Canceladas**

Para gestionar la encuesta, se utiliza un formulario con preguntas sencillas, cortas y claves para establecer el motivo principal de la suspensión de la atención médica, y que al mismo tiempo sea receptor de sugerencias, reclamos o inconformidades del servicio que pueden o no derivar en una queja. Dicho cuestionario es propuesto por el grupo de investigadores (Ver anexo 13).

Este documento es vital para que exista una comunicación diaria y estrecha con los afiliados por lo que debe diligenciarse de manera correcta, teniendo en cuenta los objetivos que se pretenden alcanzar con cada pregunta. (Ver anexo 14).

### **C. Quejas**

Una queja es cualquier tipo de insatisfacción o inconformidad que sea reportada por un cliente, tercero, u observada por un empleado de EMI y que implique una inconsistencia en un proceso de la empresa, lo cual debe solventarse de manera oportuna por el área de Servicio al Cliente.

Actualmente se tiene un procedimiento, pero es lento, no está claramente definido, y no existe un compromiso formal de parte de los departamentos en dar una solución ágil. Además las quejas están documentadas solamente para el área médica, dejando de lado el registro de los reclamos que los afiliados manifiesten en otras instancias de la compañía. Es por eso que a continuación se define un procedimiento para mejorar y aprovechar dicha herramienta:

- **Propósito del manejo de quejas**
  - Solucionar de manera oportuna y efectiva las inconformidades que se les presentan a los usuarios como consecuencia de la interacción con alguno de los procesos de Grupo EMI, para así tomar acciones que garanticen la optimización y el mejoramiento continuo del servicio.
  - Establecer un instructivo que ayude a la forma de diligenciar el proceso de la evaluación de las quejas dentro de las áreas que generan contacto con el cliente, y que eventualmente pueden crear inconsistencias o errores que generan una insatisfacción en el cliente.
  
- **Consideraciones generales de las quejas**
  - La queja puede ser recepcionada por cualquier empleado de Emi, quien la reporta al Departamento de Atención al Afiliado para su gestión.
  - Atención al Cliente es el responsable del proceso de gestión de la queja.
  - Todas las quejas que se presentan en Atención al Cliente son atendidas y evaluadas.
  - El Jefe o Gerente del área involucrada por la queja, evalúa el caso, define las acciones a seguir y explica lo sucedido al usuario, y/o Atención al Cliente según corresponda.
  - Cuando la inconformidad del usuario se deba a situaciones que se puedan aclarar en el momento de la recepción de la queja, la misma quedará cerrada con la respuesta dada al

cliente en ese momento. No obstante, el empleado responsable, determinará la sustanciación del expediente de queja en función de la gravedad o importancia del caso.

- La queja se considera cerrada cuando cumple uno de los dos siguientes requisitos:
  - Se le da respuesta oral o escrita al cliente.
  - Es de revisión interna, y la misma queda diligenciada.
- En el caso de que la persona inconforme argumente 2 motivos de queja, se debe elegir el más relevante; se debe elegir sólo 1 motivo de queja.
- Cuando la queja refiere a un cliente empresarial (convenio o área protegida) el Departamento de Atención al Cliente informará por correo electrónico a las jefaturas de Cobranzas y Ventas, sobre el inicio del diligenciamiento de la queja de dicho cliente para que éstas se den por enteradas.
- Historial de contactos: al dorso del formulario se registra el historial de contactos que se tuvo con el cliente, anotando la fecha y el nombre del funcionario que lo contactó.
- Respuesta al Cliente: al dorso del formulario se anota un resumen de la respuesta dada al cliente.

- **Formulario de gestión de quejas**

Para gestionar una queja, la misma se registra en el “Formulario Gestión de Quejas” propuesto por el grupo de investigadores (Ver anexo 15).

Este documento es el soporte de la gestión y deberá diligenciarse de una manera correcta para que la información sea útil, fácil de comprender y con todos los datos necesarios. (Ver anexo 16).

- **Plazos de gestión**

Se establecen los siguientes plazos máximos para la gestión del expediente de queja:

- Gestión de recepción de la queja: dentro de las 24 horas hábiles de planteada inicialmente por el cliente se deberán recabar todos los datos relativos a la insatisfacción y se deberá notificar al jefe/gerente del sector involucrado.
- Gestión de Evaluación interna: a partir de la entrega del expediente, el jefe/gerente del sector involucrado contará con un plazo máximo de 3 días hábiles para el diligenciamiento de la evaluación (obtención de informes, entrevista con involucrados, respuesta a atención

al afiliado). Solo en casos excepcionales y por motivos justificados el plazo se podrá extender por 2 días más.

- Gestión de respuesta al cliente: si no correspondiera al jefe/gerente del sector involucrado la respuesta al cliente, el personal de Atención al Cliente que gestionó la queja, contará con un plazo máximo de un día hábil para dar respuesta, contado a partir de que quede cerrada la etapa de evaluación interna.

En los casos en que la respuesta sea necesaria darla personalmente en entrevista con el cliente, el plazo de respuesta podrá prorrogarse 5 días más, hasta que el cliente acepte la entrevista.

En aquellos casos que sea imposible contactarse con el cliente luego de por lo menos tres intentos telefónicos, y vencidos los plazos establecidos, podrá darse respuesta por escrito (carta, fax o correo electrónico).

- **Motivos de las quejas**

Las quejas se clasifican según los siguientes motivos:

**CUADRO 9**  
**MOTIVOS DE LAS QUEJAS**

| ÁREA        | SUB ÁREA        | MOTIVO   | OBSERVACIONES   |
|-------------|-----------------|--|---|
| ÁREA MÉDICA | Sala de Radio   | 10. Demora en la atención                            | Refiere al tiempo de respuesta telefónica o a la demora en tomar los datos del cliente. Ej. Nadie contesta el teléfono, el operador hace muchas preguntas, suena el teléfono y me cortan, etc.  |
|             |                 | 11. Actitud inadecuada del personal de Sala de Radio | Refiere a un comportamiento fuera de lo común por parte del radio operador o del Médico que maneja la Línea Médica. Ej.: Radio operador/ Médico no me saludó, contesta mal, hace comentarios inadecuados, trato despectivo, no da explicaciones, no se identifica, etc. |
|             | Servicio Médico | 12. Discrepancia con la llegada de la móvil          | Refiere al tiempo transcurrido entre la solicitud del servicio médico y la prestación del mismo en el domicilio. Aplica además a Servicios Cancelados.  |
|             |                 | 13. Discrepancia con Servicio Médico                 | Refiere a cualquier discrepancia técnica con el tratamiento por parte del médico o enfermero. Ej.: no lo revisó adecuadamente, receta medicamento equivocado o peligroso, coloca mal la vía, interna en lugar incorrecto, no  |



|                |                     |  |  |
|----------------|---------------------|--|--|
|                |                     |  | traslada, el tratamiento produce reacciones adversas, equipos malos, etc.  |
|                |                     | 14. Actitud inadecuada de los integrantes del equipo | Refiere a un comportamiento fuera de lo común en el momento de la atención por parte de cualquiera de los integrantes del equipo. Ejemplo: no saluda, grita, hace comentarios inadecuados, no se lava las manos, mal vestido, no da explicaciones etc. |
| ÁREA COMERCIAL | Ventas              | 20. Venta Dolosa                                     | Refiere al engaño utilizado como mecanismo para la realización de la afiliación. Ej.: el vendedor promete al cliente servicios que no brindamos, cobra dinero al usuario y no ingresa la afiliación, etc.  |
|                |                     | 21. Venta fuera de Cobertura                         | El cliente fue afiliado por el vendedor y reside fuera de la zona de cobertura de nuestros servicios.  |
|                |                     | 22. Discrepancia con la explicación del servicio     | El cliente que se queja porque la asesoría de venta no fue completa (omisión de detalles de cómo opera el servicio, datos de teléfonos, dirección, modalidades de cobro, etc.), correcta o simplemente no recibió asesoría.                            |
|                |                     | 23. Actitud del personal de ventas                   | Refiere a un comportamiento inadecuado o fuera de lo común por parte del asesor hacia el cliente. Ej.: trata al cliente en forma irrespetuosa o grosera; profiere amenazas, ingresa al domicilio sin permiso, etc.                                     |
|                | Cobranza            | 30. Problemas con el Cobrador                        | Refiere a cualquier problema relativo a la operativa de cobranzas. Ej.: cobrador no pasa los días acordados con el cliente, no realiza trámites administrativos solicitados, sobrefacturación, etc.  |
|                |                     | 31. Precio de la cuota                               | Refiere a la discrepancia con el precio de la cuota; entiende que la cuota es cara.  |
|                |                     | 32. Actitud del personal de cobranzas                | Refiere a un comportamiento inadecuado o fuera de lo común. Ej.: trato irrespetuoso, amenazas  |
|                | Atención al Cliente | 33. Trámite no efectuado o demorado                  | Refiere a la demora en el tiempo de respuesta para trámites planteados en Atención al Cliente. Ej.: demora en dar respuesta a una inquietud, modificación o retiro no realizado, etc.  |
|                |                     | 34. Actitud del personal de Atención al Cliente      | Refiere a un comportamiento inadecuado o fuera de lo común. Ej.: trato irrespetuoso, amenazas.   |
|                | ÁREA ADMINISTRATIVA |  |  |

**Fuente:** Elaborado por grupo de investigadores

- **Evaluación de las quejas**

Para la evaluación de quejas se consideran los siguientes apartados por cada área de Grupo EMI:

- 1. Evaluación de quejas Área Médica**

Corresponde a la Gerencia Médica la evaluación de los expedientes de quejas relacionados con ésta área.

Las quejas relativas al Área Médica se clasificarán en tres sub grupos:

- a. Quejas relacionadas con la Sala de Radio:

- Se evalúa en el sistema el servicio en cuanto a tiempo de respuesta y clasificación.
- Se evalúa en la grabación donde está registrada la llamada del usuario, la toma del servicio observando actitud del telefonista, enfoque del diagnóstico, clasificación y acciones posteriores.
- Con base en esto se resuelve la queja y se toman acciones posteriores como:
  - Retroalimentación verbal
  - Proceso disciplinario al funcionario implicado.

- b. Quejas relacionadas con el personal asistencial por actitud.

- Se busca en el sistema el servicio con el fin de aclarar quién es el personal que prestó la atención.
- Igualmente se mira el tiempo de respuesta de acuerdo con la clasificación porque esto puede influir en la molestia del usuario.  
Si la inconformidad es con el médico se busca la historia clínica de la atención y se analiza, evaluando forma de diligenciamiento y que tenga una secuencia lógica desde el motivo de consulta, examen físico, tratamiento y acciones posteriores. Igualmente se observa si hay alguna nota que explique la causa de la inconformidad del usuario.
- Se cita al personal implicado para que explique los hechos durante la atención. Se hace explicación por escrito con el procedimiento establecido por el proceso de Gestión Humana para tal fin. (“Proceso Disciplinario”)
- Basado en la explicación del personal se toman las acciones:
  - Resolución de la queja.

- Retroalimentación al personal que puede ser verbal o a través de un proceso disciplinario.

c. Quejas relacionadas con el diagnóstico y/o procedimiento.

- Se busca en el sistema el servicio con el fin de aclarar quién es el médico o personal de apoyo que prestó la atención.
- Igualmente se mira el tiempo de respuesta de acuerdo con la clasificación porque esto puede influir en la molestia del usuario.

Se busca la historia clínica de la atención y se analiza, evaluando forma de diligenciamiento y que tenga una secuencia lógica desde el motivo de consulta, examen físico, tratamiento y acciones posteriores. Igualmente se mira si hay alguna nota que explique la causa de la inconformidad del usuario.

En algunas ocasiones puede requerirse la historia del paciente elaborada por otro médico diferente al de EMI, para comparar diagnósticos.

Si en el análisis de la historia clínica no se encuentra razón que motive la queja, se resuelve la queja con los datos obtenidos hasta este momento y se le da respuesta al usuario.

- En caso de duda sobre el acto médico se cita al médico para que explique los hechos durante la atención. Se hace explicación por escrito con el procedimiento establecido por el proceso de Recursos Humanos para tal fin.

## **2. Evaluación de quejas del Área Comercial**

Corresponde a la Gerencia de Ventas la evaluación de las quejas del personal del Área Comercial.

- La queja es recepcionada por la Gerencia de Ventas quien toma nota de la fecha de recibo, motivo de inconformidad, nombre de la persona implicada y resultado de la gestión.
- De ser necesario se contacta a la persona que presentó la queja para conocer más detalles del caso.
- Se llama al asesor de ventas a exponer la situación y escuchar su explicación en torno al caso presentado.

- En algunos casos y dependiendo de la situación se notifica al Coordinador de Ventas para la realización del trámite que se requiera, bien sea con la empresa si se trata de un convenio o de un Área Protegida, o con el contratante o afiliado reportado.
- Se contacta además a la persona que manifestó la inconformidad y se amplía la información, se aclaran procedimientos y se busca dar soluciones al caso presentado.
- Basado en el análisis de la explicación dada por la persona implicada se toman las acciones correspondientes:
  - Retroalimentación tanto para el empleado como para el usuario.
  - Proceso disciplinario
- Se entrega la queja con la gestión realizada al Departamento de Atención al Afiliado.

### **3. Evaluación de quejas del Área Administrativa (Cobranzas – Atención al Cliente).**

Corresponde a las Jefaturas de Cobranzas y Marketing la evaluación de las quejas del personal respectivo, así como la remisión de los antecedentes de las mismas a las Gerencias correspondientes.

Al momento de la recepción de la queja, la Jefatura debe identificar al personal implicado, así como el nombre de la persona que presenta la queja.

- Se verifica el motivo de la queja que puede ser:
  - a. Actitud del personal
  - b. Procedimientos mal elaborados
  - c. Omisión de procedimientos

De ser necesario se contacta a la persona que presentó la queja para conocer más detalles del caso.
- Para la evaluación de la queja se cita al empleado implicado para que explique lo sucedido. Se verifica la información y/o documentación que respalde la evaluación, a efectos de generar una opinión y resolución sobre el caso.
- Luego se llama al cliente para darle una explicación sobre el reclamo.
- Basado en el análisis de la explicación dada por la persona implicada se toman las acciones correspondientes:
  - Retroalimentación tanto para el empleado como para el usuario.
  - Proceso disciplinario.

- Se entrega la queja con la gestión realizada al Departamento de Atención al Afiliado y se realiza un seguimiento histórico a las quejas y a los implicados en ella.

**Importante:**

- a. Toda investigación dentro de cada área debe quedar registrada por escrito y en forma clara en el Formulario Gestión de Quejas.
- b. En la evaluación interna debe quedar la evidencia escrita de todo el análisis efectuado por el evaluador, anotando las fuentes en las que se basó (Historia Clínica, fórmulas, contrato de afiliación, comunicaciones del cliente, conversación con la persona que plantea la queja o paciente, explicación del empleado implicado, etc.) y luego de este paso debe quedar registrado explícitamente el resultado de la evaluación.
- c. En las acciones a seguir, se debe definir explícitamente las acciones tomadas por el evaluador de la queja (retroalimentación o proceso disciplinario al empleado implicado, corrección de errores, explicación al cliente, etc.) al igual que las fechas y nombre de las personas con quienes se habló al dar respuesta a la queja y su hubo satisfacción o no del cliente. El receptor de la queja en Atención al Cliente deberá corroborar este punto y registrarlo en el Formulario Gestión de Quejas.
- d. Cada vez que se realice un procedimiento de apercibimiento, oral o escrito, así como cualquier proceso disciplinario, éste debe ser comunicado a la Gerencia de Recursos Humanos para su inclusión en el archivo laboral del empleado.

**ETAPA 4: GESTION DE RECUPERACION DE CLIENTES**

Recuperar a los clientes es también uno de los objetivos primordiales al realizar un programa de fidelización, y es que recuperar es mucho más fácil que captar uno nuevo, además se cuenta con la información sobre ellos y se conoce sus gustos y preferencias.

Un cliente que se ha desvinculado de manera voluntaria o no de Grupo EMI puede ser recuperado utilizando las herramientas necesarias para despertar y fomentar la necesidad de un servicio médico pre hospitalario.

Es por esa razón que a continuación se detalla el proceso para hacer que el cliente vuelva con Grupo EMI.

## **1. Actividades a realizar para recuperar a los clientes**

### **a. Identificar por qué razones se fueron**

Hay clientes que nunca volverán a Grupo EMI porque están demasiados molestos con el servicio médico, así que lo recomendable es no perder el tiempo con ellos. Cada motivo de abandono requerirá de una estrategia distinta.

### **b. Agruparlos por motivos**

Los motivos por los cuales los clientes se retiraron son muy distintos, es posible consolidarlos agrupándolos. La estrategia dependerá de cada motivo por el cual se han retirado. Entre estos podemos encontrar: nunca utilizó el servicio, desempleo, inconformidad con el diagnóstico, etc.

### **c. Realizar llamadas**

Primero se establecerá la comunicación con el cliente vía teléfono, luego interesarse en él, escucharlo atentamente, en seguida comentarle que se han hecho cambios en Grupo EMI para mejorar la calidad del servicio, intentar convencerlo de que regrese invitándolo a visitar la empresa y explicarle todos los cambios y los beneficios que se ofrecen.

### **d. Enviar un correo electrónico**

El uso de internet facilita la comunicación con las personas, y para aquellos clientes que indicaron una dirección de correo electrónico, se usará ese medio para informarles que todavía son parte importante de la empresa y que se quiere seguir manteniendo una relación con ellos a través del servicio.

### **e. Enviar un carta**

Para aquellos clientes que no se pueden ubicar por medio del teléfono o un e-mail, se les explicará a través de una carta, que las inconsistencias por las cuales se retiraron del servicio se están resolviendo y que se les invita a que puedan acercarse a la empresa y se den cuenta de los cambios en el servicio.

#### **f. Realizar chequeo general gratis**

Si el motivo principal por el que la persona se retiró del servicio es porque nunca lo utilizó, se le informará que ha sido ganador de un chequeo general gratis, y con esto se puede animar al cliente a contratar de nuevo el servicio.

#### **g. Cupones de descuentos en farmacias**

Otra actividad a realizar es dar cupones de descuentos o muestras médicas para aquellos que se quejaron que la empresa no les da medicina, es una buena estrategia para animarlos a que vuelvan.

#### **h. Precios especiales en los primeros 3 meses**

Explicarle al cliente que si vuelve a contratar el servicio de Grupo EMI, los primeros 3 meses solo pagará la mitad de la cuota, (esto aplica solo 1 afiliación).

#### **i. Tarifas familiares**

Realizar promociones especiales para aquellos clientes que afilien de 3 personas en adelante, esto aplicará los primeros 3 meses.

### **ETAPA 5: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

#### **1. CANALES**

Entre los canales que se utilizarán para comunicar el programa de fidelización se encuentran:

##### **A. Página WEB**

La Página WEB es la única herramienta con la que cuenta Grupo EMI, para comunicar a los clientes toda la información que consideran necesaria. Es por esa razón que será el instrumento principal para anunciar sobre el programa de "EMI CLUB CARDS", las promociones, rifas, y el plan de referidos así como los afiches que se pondrán para que los clientes participen de las rifas.

##### **B. E-mail**

Esta es una herramienta muy eficaz para aquellos que les gusta hacer uso de la tecnología y que están al pendiente de todas las promociones que las empresas les envían a través sus E-mail.

Por este medio se les enviará a los clientes un correo electrónico, con un mensaje específico según sea el caso. El objetivo principal de utilizar este tipo de canal, responderá a la necesidad de llegar a los segmentos específicos del programa de fidelización, de una manera personalizada según el tipo de cliente (Clientes habituales y Clientes VIP).

### **C. Radio**

Actualmente Grupo EMI está haciendo uso de las cuñas radiales, para dar a conocer al público en general los beneficios que ofrecen, además de recordar a sus clientes la marca.

Este será otro canal que se utilizará para anunciar a los clientes sobre el programa “EMI CLUB CARDS”, y las promociones que se harán durante el año, de igual manera seguir brindando al público en general los servicios que ofrece la empresa.

Entre las emisoras que se utilizaran están:

- Club 92.5 FM
- Globo 93.3



### **D. Programas de televisión**

Los programas de televisión son medios masivos muy eficaces para dar a conocer un producto o servicio, por ese motivo se propone a Grupo EMI, por dos razones importantes:

- a) Llegar al público objetivo para que estos perciban el mensaje y se puedan informar de los beneficios que conlleva pertenecer al programa. Asegurando así un alcance eficiente de los clientes.
- b) Invitar al público en general (prospectos) a que pregunten y adquieran el servicio.

Los programas matutinos son vistos por muchas personas, existiendo la ventaja de escoger entre uno y otro, esto por las secciones que cada uno tienen, los conductores, sus temáticas, etc. Es por esa razón que el público decide sintonizar aquel con el que se siente cómodo.

Entre los programas que se han seleccionado para dar a conocer sobre los servicios médicos que ofrece Grupo EMI, así como informar a los clientes del programa de fidelización están:



- Viva la Mañana (Canal 2 y 4)
- Tu Mañana (Canal 10)
- Hola el Salvador (Canal 12)
- Arriba mi Gente (Canal 21)



También se han seleccionado programas específicos que tienen relación con el servicio, porque tocan temas sobre salud:

- Salud TV, (Canal 21)



- De Mujer a Mujer



### E. Spot publicitario en pantalla Cinépolis

Los spots publicitarios, son herramientas que Grupo EMI ha empezado a utilizar en el año 2014. Estos spots se transmitirán en aquellas películas que cumplan con el segmento de mercado al cual va dirigido el servicio (películas infantiles, familiares, de acción, entre otras), en el tiempo en que se encuentren en cartelera; debido a que los padres se hacen presentes para disfrutar de la película junto con los niños, y este es el público al que la empresa quiere llegar.

## 2. SOPORTE QUE SE UTILIZARA

### A. Imagen

Las imágenes que se utilizarán serán para promocionar las rifas que se harán en los meses de: febrero, mayo, junio, octubre y diciembre, esto se pondrá en la Página WEB de la empresa *grupoemi.com*. De igual manera estarán las indicaciones, para que los clientes se informen de como participar.

## Propuestas de anuncios para promocionar las rifas

### IMAGEN 4

#### MODELO DE ANUNCIO #1: PARA LA RIFA DEL MES DE FEBRERO



Fuente: Elaborado por grupo de investigadores

### IMAGEN 5

#### MODELO DE ANUNCIO #2: RIFA DEL MES DE LAS MADRES



Fuente: Elaborado por grupo de investigadores

## IMAGEN 6

### MODELO DE ANUNCIO #3: RIFA DEL MES DEL PADRE

Porque mereces respeto,  
Admiración y amor por tu  
Dedicación y paciencia debido a que  
Ríes y compartes tu tiempo, con tus hijos y te  
Esfuerzas cada día por ser mejor

**pierre cardin**  
MULTIFUNCIÓN

**M**  
**MONTECARLO**  
МОИТЕСЬКО

**HAPPY FATHER'S DAY**

En emi queremos festejar tu día y regalarte uno de los dos obsequios que tenemos para ti.

Lo único que debes hacer es ingresar a nuestra página web [grupoemi.com](http://grupoemi.com) y participa de esta rifa

**emi**  
Una empresa del Grupo Falck

Fuente: Elaborado por grupo de investigadores

## IMAGEN 7

### MODELO DE ANUNCIO #4: RIFA DEL MES DEL NIÑO

¡¡¡Feliz Día del Niño!!!

**emi**  
Una empresa del Grupo Falck

Que nadie te saque la magia de ser niño

Entérate de como ser uno de nuestros ganadores entrando a nuestra página web [grupoemi.com](http://grupoemi.com)

Hoy es un gran día para jugar, reír, comer dulces y disfrutar con amigos. Y nosotros queremos ser parte de esa celebración.

Grupo emi te invita a que seas el ganador de un certificado de regalo en:

**Jugueton**

**EL MUNDO FELIZ**  
diversión exclusiva

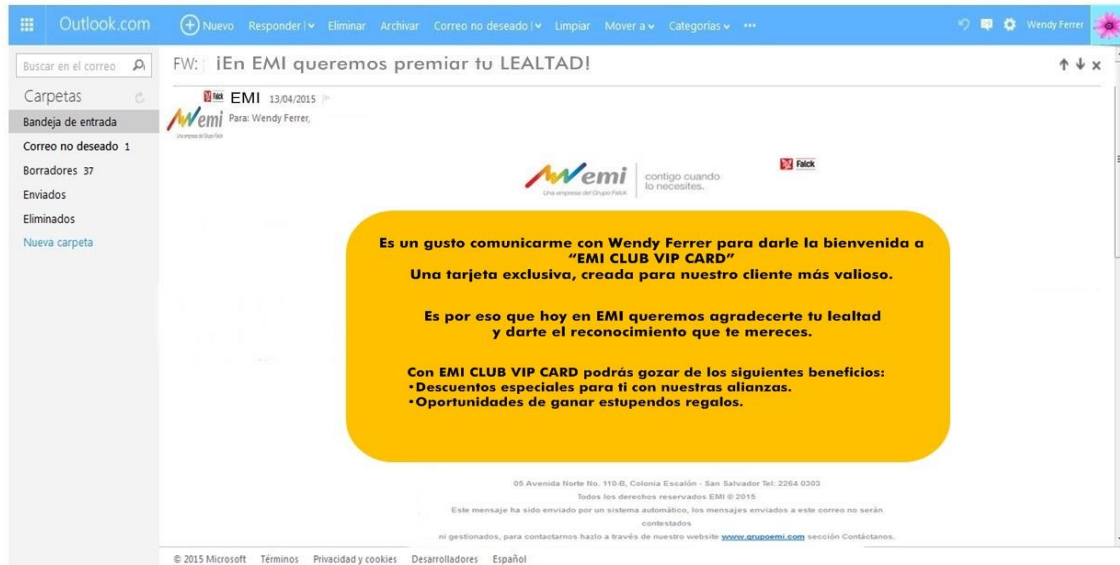
Fuente: Elaborado por grupo de investigadores

## B. Texto

- E-mail Cliente VIP

### IMAGEN 8

#### MODELO DE E-MAIL PARA CLIENTE VIP

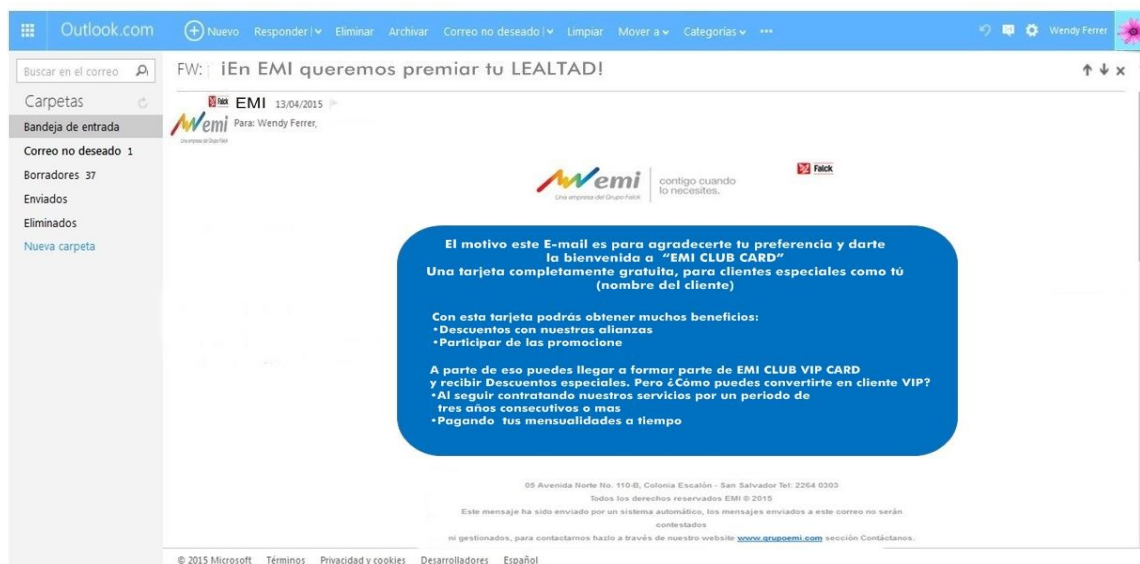


Fuente: Elaborado por grupo de investigadores

- Cliente Ocasional y Habitual

### IMAGEN 9

#### MODELO DE E-MAIL PARA CLIENTES OCASIONALES Y HABITUALES



Fuente: Elaborado por grupo de investigadores

### C. Audio

Las cuñas radiales se transmitirán de lunes a viernes en 6 meses de específicos al año: enero, mayo, junio, agosto, octubre y diciembre. Dichas cuñas se pasaran durante los programas matutinos de las emisoras GLOBO y CLUB, incluyendo la entrevista matutina “Conociendo a las mujeres” de FM Globo donde el Coordinador de Mercadeo tendrá una participación una vez al mes para promocionar la marca. Grupo EMI se anunciará en tres horarios diferentes en el día previamente estipulados; el contrato incluye menciones por parte de los locutores, sellos publicitarios y rifa de promocionales a los radioescuchas.

Esta será la cuña radial que se transmitirá por las estaciones:

**CUADRO 10**  
**CUÑA RADIAL**

| <b>TIEMPO</b> | <b>Sonido</b>                                     | <b>Voz</b>  |
|---------------|---|---|
| <b>30 ss</b>  | Música de fondo y la voz del locutor Juan Barrera | <i>“EMI es la solución de atención médica a domicilio para la tranquilidad y comodidad tuya y de tu familia.”</i><br><i>“¿Sabías que el 95% de los casos los resolvemos en la comodidad de tu hogar?”</i><br><i>“Sin salir de casa, sin largas esperas, sin riesgos de contaminación, sin costos adicionales y con la confianza de contar con personal médico acompañado de los equipos necesarios para solucionar cualquier situación de salud.”</i><br><i>“En EMI te ofrecemos atención médica a domicilio las 24 horas, los 365 días del año.”</i><br><i>“Además con EMI no tienes límite de uso del servicio y puedes afiliarte sin límite de edad ni preexistencias médicas.”</i><br><i>“Afíliate LLAMANDO AL 2264-0303 y empieza a gozar de todos nuestros beneficios.”</i> |

**Fuente:** Modificado a partir de vídeo institucional para NO AFILIADOS de Grupo EMI



#### D. Audio visual

Grupo EMI contará con spot publicitario en Cinépolis (Galerías y Multiplaza) durante un período de 4 meses de mayo a agosto en las diferentes salas de cine que transmitan películas acordes al segmento de mercado al que Grupo EMI debe llegar. El contrato incluye una activación de marca dentro del mes y permanencia de material POP en el cine en el tiempo de vigencia del mismo.

Este será el audio visual que se transmitirá en las pantallas de cine, con una duración de 20 segundos:

*“Hola soy parte del equipo médico de EMI. Somos una empresa con más de 30 años de experiencia, líder en Latinoamérica con más de setecientos mil (700,000) afiliados. Hacemos parte del grupo danés Falck, líder mundial en asistencia de emergencias.”*



(Pausa)

*“EMI es la solución de atención médica a domicilio para la tranquilidad y comodidad tuya y de tu familia.”*



(Pausa)

*“¿Sabías que el 95% de los casos los resolvemos en la comodidad de tu hogar?”*

(Pausa)

*“Sin salir de casa, sin largas esperas, sin riesgos de contaminación, sin costos adicionales y con la confianza de contar con personal médico acompañado de los equipos necesarios para solucionar cualquier situación de salud.”*



(Pausa)

*“En EMI te ofrecemos atención médica a domicilio las 24 horas, los 365 días del año.”*

(Pausa)

*“Además con EMI no tienes límite de uso del servicio y puedes afiliarte sin límite de edad ni preexistencias médicas.”*

(Pausa)

*“Afiliate **LLAMANDO AL 2264-0303** y empieza a gozar de todos nuestros beneficios.”*



### **3. SEGMENTACIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

Para la segmentación de los medios de comunicación donde se transmitirán los mensajes publicitarios de Grupo EMI se determinan los siguientes parámetros:

- **Segmentación:** Público objetivo (clientes VIP y Clientes ocasionales y habituales)
- **Canal:** Página WEB, E-mail
- **Soporte:** Imágenes (afiches de las rifas), correo electrónico
- **Segmentación:** Público en general (Prospectos)
- **Canal:** Radio, televisión, spots publicitario en pantalla Cinépolis
- **Soporte:** Audio, audio visuales

### **ETAPA 6: PRESUPUESTO**

Una vez tomadas las decisiones referentes a las características del programa de fidelización de clientes y la estrategia de comunicación, se realizara un plan de viabilidad del mismo, el cual incluye los siguientes gastos derivados de la implementación:

**CUADRO 11**  
**PRESUPUESTO**

| ACCIONES DE MERCADEO                      | DESCRIPCIÓN  | Total Mensual       | Total Anual         |
|---|--|---------------------|---------------------|
| TARJETA EMI CLUB CARD Y EMI CLUB CARD VIP | 8, 000 Tarjetas CLUB, 2 presentaciones EMI CLUB CARD VIP 3000 y EMI CLUB CARD 5000 PVC medida 8.5cmx5.5 cm Impresa a ambos lados | \$ 4,027.20         | \$ 4,027.20         |
| <b>SUB-TOTAL</b>                          |  | <b>\$ 4,027.20</b>  | <b>\$ 4,027.20</b>  |
| ACTUALIZACIÓN DE BASE DE DATOS            | Sueldo de personal para actualización de base de datos en total 2 personas por 6 meses (\$ 250.00)                               | \$ 500.00           | \$ 3,000.00         |
|   |  | <b>\$ 500.00</b>    | <b>\$ 3,000.00</b>  |
| RIFAS                                     | 2 - Certificado en "Hotel Royal Decamerón Salinitas" (\$ 75.00 c/u)  | \$ 150.00           | \$ 150.00           |
|   | 1 - Certificado en Restaurante "Los Cebollines"  | \$ 50.00            | \$ 50.00            |
|   | 1 - Certificado de regalo en Body & Beauty, Spa salón by Sheraton Presidente   | \$ 88.00            | \$ 88.00            |
|   | 1 - Certificado de regalo en Vidal's Salón   | \$ 36.00            | \$ 36.00            |
|   | 1 - Certificado de regalo en Almacén "Montecarlo"  | \$ 70.00            | \$ 70.00            |
|   | 1 - Certificado de regalo en tiendas "Pierre Cardín"   | \$ 35.00            | \$ 35.00            |
|   | 1 - Certificado de regalo en "Juguetón"  | \$ 50.00            | \$ 50.00            |
|   | 1 - Certificado de regalo en Mundo Feliz   | \$ 25.00            | \$ 25.00            |
|   | 1 - Anualidad gratis   | \$ 149.16           | \$ 149.16           |
| <b>SUB-TOTAL</b>                          |  | <b>\$ 653.16</b>    | <b>\$ 653.16</b>    |
| APERTURA DE SUCURSAL                      | Alquiler de casa   | \$ 150.00           | \$ 1,800.00         |
|   | Sueldo de personal (1 médico, 1 motorista, 1 vigilante)  | \$ 1,174.50         | \$ 14,094.00        |
|   | Servicios básicos (luz, agua, teléfono)  | \$ 50.00            | \$ 600.00           |
|   | Adquisición de vehículo (Chevrolet Spark 2009)   | \$ 10,000.00        | \$ 10,000.00        |
|   | Gasolina   | \$ 400.00           | \$ 4,800.00         |
| <b>SUB-TOTAL</b>                          |  | <b>\$ 11,774.50</b> | <b>\$ 31,294.00</b> |
| PLAN DE REFERIDOS                         | 10 - Vale de pastel de "El Rosario" (\$ 15.00 c/u)   | \$ 150.00           | \$ 150.00           |
|   | 10 - Gift Card de "Súper Selectos" (\$ 25.00 c/u)  | \$ 250.00           | \$ 250.00           |
|   | 5 - Vales de combustible de "Alba Petróleos" (\$ 50.00 c/u)  | \$ 250.00           | \$ 250.00           |
|   | 2 - Certificado en "Hotel Royal Decamerón Salinitas" (\$ 75.00 c/u)  | \$ 150.00           | \$ 150.00           |
| <b>SUB-TOTAL</b>                          |  | <b>\$ 800.00</b>    | <b>\$ 800.00</b>    |
| PUBLICIDAD                                | Publicidad en radio Stereo Club (92.5 Club) (6 meses)  | \$ 1,130.00         | \$ 6,780.00         |
|   | Publicidad en radio FM Globo (93.3 Globo) (6 meses)  | \$ 1,130.00         | \$ 6,780.00         |
|   | Publicidad en pantalla Cinépolis (4 meses)   | \$ 5,650.00         | \$ 22,600.00        |
| <b>SUB-TOTAL</b>                          |  | <b>\$ 7,910.00</b>  | <b>\$ 36,160.00</b> |
| <b>TOTAL</b>                              |  | <b>\$ 25,664.86</b> | <b>\$ 75,934.36</b> |
| <b>IMPREVISTOS (10%)</b>                  |  | <b>\$ 2,566.49</b>  | <b>\$ 7,593.44</b>  |
| <b>GRAN TOTAL</b>                         |  | <b>\$ 28,231.35</b> | <b>\$ 83,527.80</b> |

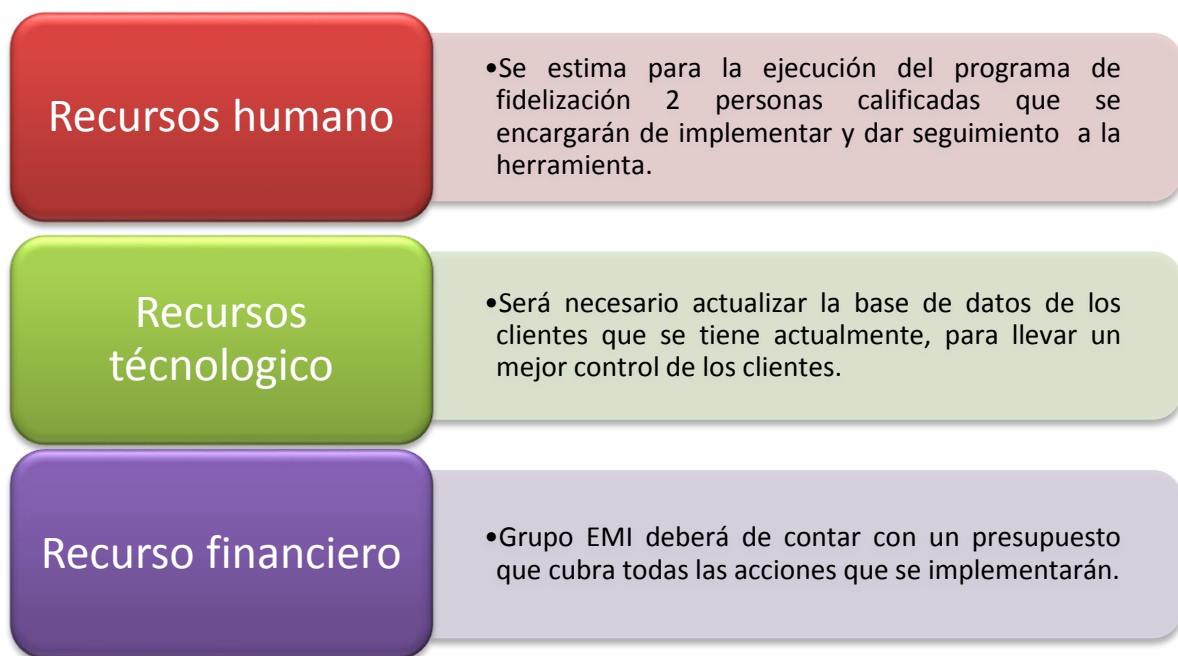
Fuente: Elaborado por grupo de investigadores



## ETAPA 7: EJECUCIÓN Y GESTIÓN

### 1. Asignación de recursos

**FIGURA 4**  
**ASIGNACIÓN DE RECURSOS**



Fuente: Elaborado por grupo de investigadores

### 2. Construcción de equipo

Es importante contar con un equipo de trabajo que ayude a planificar, organizar, dirigir y controlar el programa de fidelización de clientes, para tal efecto deberán considerarse como responsables:

- **Autores del programa de fidelización de clientes propuesto.** Serán los responsables de dar a conocer a la junta directiva de Grupo EMI, el contenido de la propuesta; realizando los ajustes que sean necesarios y considerados para la empresa.
- **El responsable del Área de Mercadeo y Publicidad.** Serán los responsables de velar por el cumplimiento adecuado de la implementación del programa de fidelización de clientes. Su papel es muy importante porque está en contacto directo con agencias de publicidad de Colombia, medios de comunicación, por tanto su aportación es imprescindible y valiosa.



## **ETAPA 8: MEDICIÓN DE RESULTADOS**

### **1. Análisis periódicos**

- **Análisis a través de los resultados de la empresa**

El éxito del programa de fidelización será medido por dos niveles:

- a) a nivel de programa
- b) a nivel de empresa

Pero al final solo los resultados de la empresa serán los que cuentan, así que si las ventas de la empresa van en aumento, significa que el programa de fidelización es un éxito.

- **Análisis a través de adquisición de nuevos clientes**

Se medirán el número de nuevos clientes han llegado a la empresa cada trimestre, y la satisfacción que éstos tienen con el servicio.

- **Análisis a través de preguntas**

Cuando se afilie a un nuevo cliente se deberá consultar y dejar por escrito a través de qué medios se enteraron, o si es por referencia.

### **2. Cumplimiento de objetivos**

- **Uso de la base de datos**

La base de datos del programa podrá ser utilizada por otros departamentos de la empresa para extraer información que requieran previa aprobación de los responsables del programa de fidelización de clientes y Coordinador de Mercadeo.

### **3. Nivel de participación**

- **Participación de los responsables del programa**

Cada tres meses la coordinación de Mercadeo deberá evaluar a las personas encargadas del programa para verificar el correcto desarrollo de sus funciones, el buen uso de la información, seguimiento de las acciones de marketing, entre otros.

- **Participación de los clientes**

Se evaluará por cada trimestre el porcentaje de clientes involucrados en el programa, y el nivel interés que existe de parte de los mismos.

- **Participación del departamento de Mercadeo**

El Departamento de Mercadeo es parte importante del programa, cada persona de esta área deberá ser apoyo para los que están ejecutando el programa de fidelización, y ayudarse en el cumplimiento de objetivo.

## BIBLIOGRAFIA

### Tesis:

- Bellegarrigue, L.; Henriquez, N.; Henriquez, R.; Hernández. K. (2004). Diagnóstico de la aplicación del CRM y otras herramientas de fidelización de clientes en la gran empresa salvadoreña. Licenciatura en Mercadeo. Universidad Centroamérica José Simeón Cañas.
- López Sevilla, Mariana. (2007). Guía para diseñar un Plan de Fidelización de Clientes para las Empresas de Seguros en Venezuela. Postgrado Especialista en Instituciones Financieras. Universidad Católica Andrés Bello.
- Aguilera, J.; Ortiz, A.; Palma, A. (2006) Fidelización de Clientes: Análisis Empírico en la Industria de los Prestadores de Salud Privada en Chile. Ingeniero Comercial. Universidad de Chile.
- Escamilla, R.; Portillo, I.; Sosa, A. (2008) Diseño de un Plan Estratégico de Promoción para incrementar la afluencia de turistas de la zona metropolitana de San Salvador a los hoteles ubicados en el municipio de San Ignacio, Departamento de Chalatenango. Licenciatura en Mercadotecnia y Publicidad. Universidad Francisco Gavidia.
- Mancia, R.; Velásquez, B.; Vergara, J. (2008) “Estrategia de Fidelización basada en CRM para clínicas veterinarias. Caso Práctico: Veterinaria los Héroes” Licenciatura en Mercadotecnia. Universidad Dr. José Matías Delgado.

### Libros:

- Brown, Stanley A. (2001). Administración de las Relaciones con los Clientes. México: Oxford University Press México, S.A. de C.V.
- Kotler, Philip y Lane, Kevin. (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.
- Reinares, Pedro J. y Ponzoa Manuel. (2004). Marketing Relacional. Madrid: Pearson Educación, S.A.

- Greenberg, Paul. (2008). CRM. Gestión de Relaciones con los Clientes. Madrid: S.A. McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Morgan, Rebeca L. (1993). Cómo contentar a clientes disgustados. México D.F.: Grupo Editorial Iberoamerica, S.A. de C.V.
- Barlow, Janelle y Moller, Claus. (2005). Una queja es un favor. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Cuesta Fernández, Félix. (2003). Fidelización... Un paso más allá de la retención, Madrid: S.A. McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Bastos Boubeta, Ana. (2006). Fidelización del Cliente. Introducción a la Venta Personal y a la Dirección de Ventas. Madrid: Ideas Propias Editorial.

#### **Páginas Webs:**

- <http://www.fidelizarclientes.es/articulos.htm>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Fidelizaci%C3%B3n>
- <http://doctrina.vlex.com.co/vid/marketing-empresa-73033273>

#### **Revistas:**

- Castañeda Ordóñez, Pedro. (2001, enero 7). Estrategia de CRM.
- Mésen Figueroa, Vernor. (2011, Noviembre 3). Fidelización de Clientes: Concepto y Perspectiva Contable. Vol. 5, Núm. 3.
- Cobo Quesada, Francisco B. y González Ruiz, Ladislao. (2007, Marzo 14). Las implicaciones estratégicas del Marketing Relacional: Fidelización y Mercados Ampliados. Núm. 40.

## GLOSARIO

### A

#### **AFILIADO O USUARIO:**

Persona con derecho a recibir los servicios médicos de Grupo EMI mediante un contrato.

#### **ALIANZA:**

Es una unión estratégica entre Grupo EMI y otra entidad que se lleva a cabo con el fin de proporcionar beneficios de interés para ambas partes y que incluyen ventajas o valor agregado para los afiliados, generando vínculos empresariales importantes.

### C

#### **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT:**

Es el proceso de adquisición, retención y crecimiento de clientes redituable. Esto implica una orientación decisiva a los atributos de servicios que representan un valor para el cliente y que suscitan su lealtad.

### D

#### **DEMANDA POTENCIAL:**

Es una estimación razonable de las posibles ventas de un producto o servicio, de un grupo de productos o de servicios, para todo un sector de un mercado, durante un periodo concreto y bajo condiciones ideales de demanda.

#### **DEMANDA REAL:**

Es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica, dentro de un período determinado, en un ambiente o ámbito de marketing, bajo un programa de mercadotecnia establecido.

### F

#### **FIDELIZACIÓN DE CLIENTES:**

Es la acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas con la empresa a lo largo del tiempo.

## **G**

### **GRUPO FALCK:**

Falck es una multinacional fundada en Dinamarca en 1906, referente en el sector sanitario con cuatro áreas de negocio: Asistencia, Emergencias, Salud y Formación. Como empresa referente en el sector a nivel mundial, Falck tiene la misión de seguir desarrollando una importante organización que trabaje los servicios sanitarios desde la profesionalidad y la especialización. Adquiere el 63.1% de las acciones de Grupo EMI en el año 2010 expandiendo en Latinoamérica una de sus ramas de negocio, el de Asistencia Médica.

## **I**

### **ÍNDICE DE SATISFACCIÓN:**

Es un parámetro que captura la opinión del afiliado acerca de los servicios médicos recibidos de parte de Grupo EMI, ayudando a suministrar información importante a las áreas involucradas para corregir aquellos puntos que señala el usuario para mejora. Tiene que ver con el desempeño de los integrantes del equipo en la atención médica.

### **ÍNDICE DE UTILIZACIÓN:**

Es un parámetro para medir el número de veces que un afiliado solicita atención médica en un tiempo determinado, generalmente se establece en un mes calendario.

### **ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD:**

Son aquellas variables que ayudan a identificar algún defecto o imperfección que existe cuando se elabora un producto o se ofrece un servicio.

## **L**

### **LEALTAD:**

Es el profundo compromiso de volver a comprar o favorecer sistemáticamente en el futuro un producto o servicio por el que se tiene preferencia, pese a la posibilidad de que influencias situacionales y programas de mercadotecnia provoquen un cambio de comportamiento

## **M**

### **MARKETING RELACIONAL:**

Consiste en establecer, mantener, realzar y negociar relaciones con el cliente, de tal modo que los objetivos de las partes involucradas se consiguen. Esto se logra a través de un intercambio



## O

### **OBJECCIÓN:**

Es el argumento o razón que el afiliado expresa para desistir del servicio médico de Grupo EMI.

### **OFERTA:**

Es una fuerza del mercado que representa la cantidad de bienes o servicios que individuos, empresas u organizaciones quieren y pueden vender en el mercado a un precio determinado.

## P

### **PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN:**

Es un conjunto de reglas cuyo propósito es brindar a los clientes de una empresa determinada una serie de incentivos para comprar sus bienes y servicios.

### **PROSPECCIÓN**

Es el intento por conseguir nuevos clientes.

## Q

### **QUEJA:**

Es una expresión del cliente que denota molestia, disgusto, disconformidad o enojo por el incumplimiento de algún pacto o cláusula.

## R

### **RED SIEM:**

Red SIEM (Sistema Integrado de Emergencias Médicas) es una asociación civil sin fines de lucro fundada en 1987, por 29 Empresas de Argentina, con el objetivo básico de agrupar el mayor número de Sistemas de Atención Médica Pre hospitalaria de Latinoamérica, para brindarse, entre los afiliados en tránsito de sus empresas, "Reciprocidad de Servicios". El resultado: ampliar la cobertura de cada empresa miembro a toda localidad donde exista una empresa SIEM.

### **RETENCIÓN:**

Es la acción que ejecuta una persona de una organización determinada para salvar la relación cuando el cliente ha manifestado una insatisfacción y no desea seguir siendo cliente. Es el acto de conservar a los clientes existentes de una empresa.

## S

### **SERVICIOS MÉDICOS PRE HOSPITALARIOS:**

Es el conjunto de acciones y procedimientos extra hospitalarios, realizados por personal de salud calificado a una persona limitada o en estado crítico, orientadas a la estabilización de sus signos vitales, al establecimiento de una impresión diagnóstica, y a la definición de la conducta médica pertinente o su traslado a una institución hospitalaria.

### **SPOT PUBLICITARIO:**

Es un soporte visual, auditivo o audiovisual de breve duración que transmite un mensaje, generalmente centrado en una idea o un hecho concreto, con fines publicitarios.

## T

### **TIEMPOS DE RESPUESTA:**

Es el margen de tiempo definido por una empresa prestadora de servicios de salud pre hospitalarios que mide el tiempo que transcurre desde la llamada de emergencia hasta el momento en que el paciente o víctima es atendido. Generalmente se utiliza como medida de satisfacción de un cliente porque determina la efectividad en la labor de la atención médica.

## V

### **VENTA ASCENDENTE:**

Ofrecer una versión mejorada del producto que el cliente ya consume.

### **VENTA CRUZADA:**

Es una técnica para incrementar la cifra de negocios mediante la venta de productos o servicios adicionales

# ANEXOS

## ANEXO 1

### DETALLE DEL PROCEDIMIENTO PARA OBTENER EL PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LOS ESTRATOS

El procedimiento para establecer cada estrato fue el siguiente, el número de retiros del primer motivo, segundo motivo y así sucesivamente hasta llegar al último motivo, entre el total de retiros de la empresa del año 2014, por cien, para determinar el porcentaje de participación de los estratos:

|    |  |
|----|--|
| 1  | <b><math>933 / 3203 \times 100 = 29.1\%</math></b> |
| 2  | <b><math>270 / 3203 \times 100 = 8.4\%</math></b>  |
| 3  | <b><math>217 / 3203 \times 100 = 6.8\%</math></b>  |
| 4  | <b><math>157 / 3203 \times 100 = 4.9\%</math></b>  |
| 5  | <b><math>155 / 3203 \times 100 = 4.8\%</math></b>  |
| 6  | <b><math>82 / 3203 \times 100 = 2.6\%</math></b>   |
| 7  | <b><math>72 / 3203 \times 100 = 2.2\%</math></b>   |
| 8  | <b><math>69 / 3203 \times 100 = 2.2\%</math></b>   |
| 9  | <b><math>67 / 3203 \times 100 = 2.1\%</math></b>   |
| 10 | <b><math>63 / 3203 \times 100 = 2.0\%</math></b>   |
| 11 | <b><math>60 / 3203 \times 100 = 1.9\%</math></b>   |
| 12 | <b><math>49 / 3203 \times 100 = 1.5\%</math></b>   |
| 13 | <b><math>47 / 3203 \times 100 = 1.5\%</math></b>   |
| 14 | <b><math>36 / 3203 \times 100 = 1.1\%</math></b>   |
| 15 | <b><math>30 / 3203 \times 100 = 0.9\%</math></b>   |
| 16 | <b><math>28 / 3203 \times 100 = 0.9\%</math></b>   |
| 17 | <b><math>8 / 3203 \times 100 = 0.2\%</math></b>    |
| 18 | <b><math>7 / 3203 \times 100 = 0.2\%</math></b>    |
| 19 | <b><math>5 / 3203 \times 100 = 0.2\%</math></b>    |
| 20 | <b><math>3 / 3203 \times 100 = 0.1\%</math></b>    |
| 21 | <b><math>3 / 3203 \times 100 = 0.1\%</math></b>    |
| 22 | <b><math>2 / 3203 \times 100 = 0.1\%</math></b>    |

## ANEXO 2

### DETALLE DEL PROCEDIMIENTO PARA OBTENER LAS UNIDADES (PERSONAS) POR ESTRATO

Luego para determinar las unidades por estrato se multiplicó el total de la muestra por el porcentaje de los estratos, para su distribución:

|    |                                  |
|----|----------------------------------|
| 1  | <b>133 x 0.291 = 53 personas</b> |
| 2  | <b>133 x 0.084 = 15 personas</b> |
| 3  | <b>133 x 0.068 = 12 personas</b> |
| 4  | <b>133 x 0.049 = 9 personas</b>  |
| 5  | <b>133 x 0.048 = 9 personas</b>  |
| 6  | <b>133 x 0.026 = 5 personas</b>  |
| 7  | <b>133 x 0.022 = 4 personas</b>  |
| 8  | <b>133 x 0.022 = 4 personas</b>  |
| 9  | <b>133 x 0.021 = 4 personas</b>  |
| 10 | <b>133 x 0.020 = 4 personas</b>  |
| 11 | <b>133 x 0.019 = 3 personas</b>  |
| 12 | <b>133 x 0.015 = 3 personas</b>  |
| 13 | <b>133 x 0.015 = 2 personas</b>  |
| 14 | <b>133 x 0.011 = 2 personas</b>  |
| 15 | <b>133 x 0.009 = 1 persona</b>   |
| 16 | <b>133 x 0.009 = 1 persona</b>   |
| 17 | <b>133 x 0.002 = 1 persona</b>   |
| 18 | <b>133 x 0.002 = 1 persona</b>   |
| 19 | <b>133 x 0.002 = cero</b>        |
| 20 | <b>133 x 0.001 =cero</b>         |
| 21 | <b>133 x 0.001 =cero</b>         |
| 22 | <b>133 x 0.001 =cero</b>         |

## ANEXO 3



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE MERCADEO INTERANCIONAL



### GUIA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE GRUPO EMI

**Objetivo:**

Conocer la percepción de los colaboradores de la empresa sobre las razones por las cuales están desertando los clientes de Emergencias Médicas Integrales (EMI)

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en Grupo EMI: \_\_\_\_\_

1. ¿Ha recibido quejas de los pacientes sobre insatisfacción con el servicio? En su caso, ¿de qué tipo?
2. ¿Considera que el procedimiento para darle respuesta a los reclamos de los clientes es el adecuado? ¿Cree que puede mejorarse? ¿En qué aspecto?
3. ¿Qué estrategias de retención utilizan actualmente en la empresa para evitar la fuga de clientes? ¿Están claramente establecidas?
4. Cuando un cliente presenta un reclamo, ¿todos los departamentos participan activamente en la solución dando una respuesta rápida y concreta?
5. ¿El personal en general, conoce de los procesos o procedimientos para evitar que el cliente se retire?
6. ¿El personal cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo el trabajo? ¿En qué aspectos cree que puede mejorarse?

7. ¿Cada cuánto tiempo realiza (*jefes*) o recibe (*auxiliares*) retroalimentación sobre la importancia de la satisfacción del cliente a nivel organizacional?
8. ¿La organización ofrece capacitaciones sobre el manejo de atención de quejas y reclamos de los clientes? ¿Cada cuánto tiempo?
9. ¿Cree usted que existen suficientes canales de comunicación sobre los beneficios que ofrece el servicio médico de EMI? ¿Pueden mejorarse?
10. ¿Considera que pueden mejorarse los tiempos de respuesta que poseen actualmente? ¿De qué forma?
11. ¿Cómo considera la disponibilidad de medicamentos y equipo médico en las móviles y carros de consulta? ¿Es suficiente o cree que se pueden mejorar?
12. Si pudiese cambiar algo para mejorar los servicios médicos ofrecidos actualmente, ¿qué sería?
13. De acuerdo a su criterio, ¿cuáles son los factores externos que más afectan a la organización?
14. Menciones tres ventajas diferenciales que atraen a los clientes.

## ANEXO 4



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE MERCADEO INTERANCIONAL**



### GUIA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A LAS PERSONAS QUE RETIRARON EL SERVICIO DE GRUPO EMI

#### Indicaciones

A continuación se presenta una guía de preguntas de servicio y satisfacción al cliente. Esta guía de preguntas nos permitirá conocer cuál es su percepción con la calidad del servicio brindado por Grupo EMI. Su opinión es muy importante. Agradecemos su colaboración.

#### Objetivo:

Conocer las razones por las cuales están desertando los clientes de la empresa Emergencias Médicas Integrales (EMI).

**Género:** Femenino\_\_\_\_ Masculino\_\_\_\_

**Edad:** a) 18 a 25 años\_\_\_\_ b) 26 a 35 años\_\_\_\_ c) 36 a 40 años\_\_\_\_ d) 41 años o mas\_\_\_\_

#### Ocupación:

a) Empleado\_\_ b) Independiente\_\_ c) Jubilado\_\_ d) Ama de casa\_\_ e) Desempleado\_\_

#### Ingresos:

a) De \$100 a \$300 \_\_ b) De \$301 a \$500\_\_\_\_ c) De \$501 a \$700\_\_ d) De \$700 a más\_\_\_\_

#### PREGUNTAS:

1. ¿Cuál fue el motivo principal por el que se afilió a los servicios de Grupo EMI?

a) Prevención\_\_ b) Comodidad\_\_ c) Rapidez\_\_ d) Referencias\_\_ e) Otros\_\_



2. ¿De acuerdo a su criterio, cómo consideró las tarifas del servicio médico que tenía Grupo EMI en el tiempo que estuvo afiliado?
- a) Altas\_\_\_      b) Medias\_\_\_      c) Bajas\_\_\_
3. ¿Alguna vez hizo uso del servicio médico de Grupo EMI?
- a) Si \_\_\_      b) No\_\_\_
- (Si la respuesta es No pasar a la pregunta 13)
4. ¿Qué aspectos considera favorables del servicio médico de Grupo EMI? Menciones tres
- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
5. ¿Considera usted que la atención telefónica recibida de parte del personal de call center fue respetuosa, cortés y oportuna?
- a) Siempre\_\_\_      b) Casi siempre\_\_\_      c) Ocasionalmente\_\_\_      d) Nunca\_\_\_
6. ¿Considera usted que la atención que recibida de parte del personal médico fue la adecuada?
- a) Siempre\_\_\_      b) Casi siempre\_\_\_      c) Ocasionalmente\_\_\_      d) Nunca\_\_\_
7. ¿Considera usted que los diagnósticos brindados por los médicos fueron acertados?
- a) Siempre\_\_\_      b) Casi siempre\_\_\_      c) Ocasionalmente\_\_\_      d) Nunca\_\_\_
8. ¿Considera usted que los tiempos de respuesta promedio de atención del servicio médico son los adecuados?
- a) Totalmente de acuerdo\_\_\_      b) Parcialmente de acuerdo\_\_\_
- c) Parcialmente en desacuerdo\_\_\_      d) Totalmente en desacuerdo\_\_\_
9. ¿Conoció usted las alianzas que tiene el servicio médico de Grupo EMI (descuentos, especialistas, cobertura)
- a) Sí \_\_\_      b) No \_\_\_

(Si la respuesta es Si pasar a la pregunta 10; si la respuesta es No pasar a la pregunta 13)

10. ¿Cuáles de esos beneficios utilizó?

a) Descuentos\_\_\_                      b) Especialistas\_\_\_                      c) Cobertura en viajes\_\_\_

11. ¿Cuál fue el motivo principal por el que canceló el servicio médico de EMI?

a) Situación económica\_\_\_                      b) Casi no lo utilizaba\_\_\_                      c) Mala atención  
d) Mal diagnóstico\_\_\_                      e) Desempleo\_\_\_                      f) Demora en el servicio\_\_\_  
g) Otros\_\_\_\_\_

12. ¿Qué aspectos considera que el servicio médico de Grupo EMI debe mejorar? Mencione tres.

a. \_\_\_\_\_  
b. \_\_\_\_\_  
c. \_\_\_\_\_

13. Actualmente está afiliado a una compañía que presta servicios similares a los de Grupo EMI?

a) Sí\_\_\_                      b) No\_\_\_

(Si la respuesta es Si pasar a la pregunta 14; si la respuesta es No, pasar a la pregunta 15)

14. ¿Cuál fue la razón principal por el cual adquirió el servicio médico con otra empresa?

a) Cobertura\_\_\_                      b) Tarifas\_\_\_                      c) Recomendación\_\_\_                      e) Otros\_\_\_\_\_

15. ¿Se sintió usted satisfecho con el servicio médico brindado por Grupo EMI? (servicio en general: temas médicos, gestiones de cobros, trámites administrativos, recordatorio de marca, etc.)

a) Si\_\_\_                      b) No\_\_\_                      ¿Por qué?\_\_\_\_\_

(Si la respuesta es Si fin del cuestionario; si la respuesta es No, pasar a la pregunta 16)

16. Si Grupo EMI supera esas inconsistencias, ¿volvería a contratar los servicios?

a) Si\_\_\_                      b) No\_\_\_                      ¿Por qué?\_\_\_\_\_

## ANEXO 5



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL



### GUIA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A LOS CLIENTES ACTUALES DEL SERVICIO DE GRUPO EMI

#### Indicaciones

A continuación se presenta una guía de preguntas de servicio y satisfacción al cliente. Esta guía de preguntas nos permitirá conocer cuál es su percepción de la calidad del servicio brindado por Grupo EMI. Su opinión es muy importante. Agradecemos su colaboración.

#### Objetivo:

Conocer el nivel de satisfacción de los afiliados del servicio médico de Grupo Emergencias Médicas Integrales (EMI).

**Género:** a) Femenino \_\_\_ b) Masculino \_\_\_

**Edad:** a) 18 a 25 años \_\_\_ b) 26 a 35 años \_\_\_ c) 36 a 45 años \_\_\_ d) 46 años o mas \_\_\_

#### Ocupación:

a) Empleado \_\_\_ b) Independiente \_\_\_ c) Jubilado \_\_\_ d) Ama de casa \_\_\_ e) Desempleado \_\_\_

#### Ingresos por familia:

a) De \$100 a \$300 \_\_\_ b) De \$301 a \$500 \_\_\_ c) De \$501 a \$700 \_\_\_ d) De \$700 a más \_\_\_

#### PREGUNTAS:

1. ¿Cuánto tiempo tiene de estar utilizando los servicios de Grupo EMI?  
a) 1 a 6 meses \_\_\_ b) 7 a 12 meses \_\_\_ c) 1 a 2 años \_\_\_ d) Más de 2 años \_\_\_

2. Antes de afiliarse, ¿escucho sobre los servicios médicos que brinda Grupo EMI?  
a) Sí\_\_\_ b) No\_\_\_
3. ¿Por qué medios se enteró de los servicios que Grupo EMI brinda a las personas?  
a) Empresa\_\_\_ b) Puntos de ventas\_\_\_ c) Pagina web\_\_\_ d) Referencias\_\_\_  
e) Otros\_\_\_
4. ¿A qué personas tiene afiliadas a Grupo EMI?:  
a) Papá \_\_\_ b) Mamá \_\_\_ c) Hijos \_\_\_ d) Conyugue\_\_\_  
e) Abuelos\_\_\_ f) el mismo \_\_\_ g) otros \_\_\_
5. ¿Ha hecho uso del servicio médico de Grupo EMI? (pregunta filtro)  
a) Sí\_\_\_ b) No\_\_\_ (Si la respuesta es NO pasar a la pregunta 9)
6. Menciones que áreas de Grupo EMI le han brindado un servicio satisfactorio.  
a) Personal Médico \_\_\_ b) Operador call center \_\_\_ c) Atención al cliente\_\_\_  
d) Cobros\_\_\_ e) Ejecutivos de venta\_\_\_ d) ninguno\_\_\_ e) Todos\_\_\_
7. Del 1 al 5 como considera los tiempos de respuesta brindados por Grupo EMI  
a) 1\_\_\_ b) 2\_\_\_ c) 3\_\_\_ d) 4\_\_\_ e) 5\_\_\_  
(Siendo 1 se tardan demasiado y 5 una respuesta inmediata)
8. ¿Está satisfecho con el servicio que le brinda Grupo EMI?  
a) Sí\_\_\_ b) No\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
(Si la respuesta es sí pasar a la pregunta 9; si la respuesta es No pasara al pregunta 10)
9. ¿Renovaría usted el contrato del servicio médico de Grupo EMI?  
a) Sí\_\_\_ b) No\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
10. ¿Recomendaría usted los servicios brindados por EMI a un amigo, familiar o colega?  
a) Sí\_\_\_ b) No\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

11. ¿conoce usted las alianzas que ofrece la empresa?

a) Sí\_\_\_                      b) No\_\_\_                      Cuales conoce: \_\_\_\_\_

12. ¿Ha recibido algún tipo de incentivo por parte de la empresa?

a) Sí\_\_\_                      b) No\_\_\_                      ¿Cuál? \_\_\_\_\_

13. ¿Qué tipos de beneficios le gustaría que brindara Grupo EMI?

- a) Rifas\_\_\_
- b) Servicio de Enfermería \_\_\_
- c) Muestras Medicas \_\_\_
- d) Contar con médicos especialistas \_\_\_
- e) Contar con Clínica Propia
- f) Otros\_\_\_

14. ¿Qué aspectos considera usted que debería mejorar grupo EMI para aumentar su nivel de satisfacción?

- a) Atención del personal médico \_\_\_
- b) Atención del personal del call center \_\_\_
- c) Precios \_\_\_
- d) Instalaciones \_\_\_
- e) Ampliar cobertura \_\_\_
- f) Otros \_\_\_

15. ¿Qué recomendaría para mejorar el servicio a los clientes de Grupo EMI?

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_

## ANEXO 6

### TABULACIÓN DE LAS ENTREVISTAS A COLABORADORES DE GRUPO EMI

1. ¿Ha recibido quejas de los pacientes sobre insatisfacción con el servicio? En su caso, ¿de qué tipo?

|  |  |
|--|--|
| <p><u>Ing. Luis Valle Mattos</u><br/>Gerente Comercial</p>                             | <p>Si ha recibido quejas. Enfocadas a temas comerciales y de su equipo: casos de mal asesoría, solicitudes de cambios de tarifa, información incorrecta en contratos, entre otros. Muy pocos casos de insatisfacción con el servicio médico directamente porque competen al área médica como tal resolverlos, aunque si se necesita apoyo comercial está siempre en disposición de brindarlo.</p>  |
| <p><u>Dr. Hugo Edgardo Noyola Jiménez</u><br/>Gerente Médico</p>                       | <p>Si ha recibido quejas cuando los clientes piden hablar directo con el jefe del área y cuando son temas de carácter estrictamente del acto médico. Se brinda retroalimentación por problemas directos de doctores y enfermeras (mala atención, mala actitud, inconformidad con diagnóstico).</p>   |
| <p><u>Lic. Diana María Ramírez Almanza</u><br/>Jefe Administrativo - Financiera</p>    | <p>Si ha recibido quejas. Por el área en la que se encuentra, son quejas de tipo administrativo: principalmente temas de cobros (pagos atrasados, cargos dobles), mala actitud del personal administrativo, gestiones no realizadas en el tiempo establecido, entre otros. Muy pocas del acto médico en sí</p>   |
| <p><u>Lic. Andrea Paulette Melara</u><br/>Mantenimiento y fidelización empresarial</p> | <p>Si ha recibido quejas con temas de tipo empresarial: demora en el servicio (cuando la atención es para un empleado, cliente o proveedor de una compañía), quejas por paquetes de consultas (no todas las empresas las tienen son en base a negociación comercial-contrato).</p>   |
| <p><u>Sra. Derdanya Kryzzú García Durán</u><br/>Auxiliar de Retenciones</p>            | <p>Si recibe quejas constantemente. Por el cargo que desempeña recibe quejas de todas las áreas de la empresa (comercial, médica, administrativa) porque cuando los clientes elaboran la solicitud de retiro del servicio, muchas de ellas son por inconvenientes con el servicio: demora, mal actitud del personal, inconformidad con el diagnóstico, mala gestión de cobros, entre otros. Todos obviamente se investigan para verificar la veracidad de los hechos y versiones del cliente y brindar una solución viable para que no retire el servicio.</p> |

|   |   |
|---|---|
| <p><u>Srita. Karen Judith Argueta Aranda</u><br/>Auxiliar de Atención al Afiliado</p> | <p>Si recibe quejas. Persona responsable del manejo y seguimiento de quejas de todas las áreas de la compañía. Las quejas que más recibe son por temas del área médica: demora en el servicio, mal actitud del radio operador, inconformidad con el diagnóstico o el acto médico, etc. Muy pocas de temas comerciales o administrativas, pero igual deben registrarse y dar un seguimiento.</p> |
|---|---|

- a. ¿Considera que el procedimiento para darle respuesta a los reclamos de los clientes es el adecuado? ¿Cree que puede mejorarse? ¿En qué aspecto?

|  |   |
|--|---|
| <p><u>Ing. Luis Valle Mattos</u><br/>Gerente Comercial</p>                             | <p>Puede mejorarse. Estableciendo parámetros de tiempos de resolución. Las áreas deben involucrarse de lleno para buscar una solución viable para ambas partes: cliente-compañía.</p>   |
| <p><u>Dr. Hugo Edgardo Noyola Jiménez</u><br/>Gerente Médico</p>                       | <p>Puede mejorarse a través de una clasificación de quejas en orden prioritario por ejemplo: a las quejas más recurrentes y de carácter serio, responderlas de manera concreta y responsable oportunamente; las quejas leves contar con respuestas cortas y rápidas para resolverlas en el momento, “matarlas en el acto, sin darle muchas largas al asunto”.</p> |
| <p><u>Lic. Diana María Ramírez Almanza</u><br/>Jefe Administrativo - Financiera</p>    | <p>Puede mejorarse el procedimiento siendo oportunos con los tiempos de respuesta, estableciendo y agilizando los días hábiles para dar la resolución; documentando los procesos de manera correcta.</p>  |
| <p><u>Lic. Andrea Paulette Melara</u><br/>Mantenimiento y fidelización empresarial</p> | <p>Debe mejorarse haciendo la gestión de resolución más rápida, con días hábiles específicos para brindar la respuesta.</p>   |
| <p><u>Sra. Deryanya Kryzzú García Durán</u><br/>Auxiliar de Retenciones</p>            | <p>Debe mejorarse estableciendo los procedimientos de forma clara: días hábiles específicos para dar una respuesta, llevando una base con históricos (antecedentes) de quejas más recurrentes.</p>  |
| <p><u>Srita. Karen Judith Argueta Aranda</u><br/>Auxiliar de Atención al Afiliado</p>  | <p>Puede mejorarse principalmente estableciendo un compromiso de parte de todas las áreas en responder las quejas en días hábiles específicos para dar una resolución oportuna al cliente.</p>  |

- b. ¿Qué estrategias de retención utilizan actualmente en la empresa para evitar la fuga de clientes? ¿Están claramente establecidas?

|  |   |
|--|---|
| <p><u>Ing. Luis Valle Mattos</u><br/>Gerente Comercial</p>                             | <p>Las estrategias no están establecidas claramente con referencia a estar documentadas. Depende de cada caso, se evalúa, se dan propuestas y sugerencias viables para ambas partes (junto la participación activa del auxiliar de retenciones), se autorizan y se ejecutan. Cada caso se estudia a profundidad bajo ciertos parámetros (índice de utilización, record crediticio, entre otros)</p>   |
| <p><u>Dr. Hugo Edgardo Noyola Jiménez</u><br/>Gerente Médico</p>                       | <p>En referencia temas administrativos los desconoce. Para el caso del área médica, el personal está enterado de procedimientos que puede ejecutar para brindar soluciones a casos que se presentan dentro del departamento: afiliados que por cualquier motivo no aparecen registrados en sistema pero brindan argumentos sólidos del contrato, siempre se envía la ambulancia; afiliados que llaman suspendiendo el servicio por la demora, siempre se le envía al médico; chequeos (previamente autorizados) cuando ocurre una inconformidad con el diagnóstico o por mala actitud del personal; etc. Se evalúan los casos más recurrentes y como área médica cuentan con procedimientos a seguir.</p> |
| <p><u>Lic. Diana María Ramírez Almanza</u><br/>Jefe Administrativo - Financiera</p>    | <p>Un manual como tal de estrategias de retenciones no existe. Se evalúan los casos para autorizar exoneración de cuotas, cambios de tarifa, etc. El auxiliar de retenciones es el responsable de llevar el control de cada caso.</p>   |
| <p><u>Lic. Andrea Paulette Melara</u><br/>Mantenimiento y fidelización empresarial</p> | <p>No están bien establecidas las estrategias, no están documentadas. Cada caso debe evaluarse con el jefe del área para autorizar los procesos: cambios de tarifa, considerar a las personas dentro del grupo familiar que más requieren de este tipo de servicios (niños y adultos mayores), entre otros, que van surgiendo de acuerdo a cada caso en particular.</p>   |
| <p><u>Sra. Derdanya Kryzzú García Durán</u><br/>Auxiliar de Retenciones</p>            | <p>No están definidas. Depende del caso se proponen soluciones que favorezcan a ambas partes. Cada caso es estudiado de acuerdo a ciertas variables (utilización y pagos puntuales) para definir las acciones a seguir que deben ser previamente autorizadas por jefatura. Percibe que dentro de la compañía "no hay un interés real por la satisfacción del cliente y en tomar las estrategias de retención con la seriedad que amerita el tema, no están documentadas".</p>   |
| <p><u>Srita. Karen Judith Argueta Aranda</u><br/>Auxiliar de Atención al Afiliado</p>  | <p>Las estrategias no están claramente establecidas. Se generan dependiendo de cada caso, todas deben pasar por un consenso entre auxiliar y jefe para</p>  |



|  |   |
|--|---|
|  | autorizarlas. Las que más se utilizan son: descuentos en tarifas (cambios de cuota), conservar el servicio para ciertas personas (niños y adultos mayores), explicar y resaltar los beneficios del servicio: descuentos, red de especialistas, cobertura de viajes, que en la mayoría de los casos los clientes desconocen. |
|--|---|

- Cuando un cliente presenta un reclamo, ¿todos los departamentos participan activamente en la solución dando una respuesta rápida y concreta?

|  |   |
|--|---|
| <u>Ing. Luis Valle Mattos</u><br>Gerente Comercial                             | Deben participar activamente, pero no todos responden de manera oportuna.   |
| <u>Dr. Hugo Edgardo Noyola Jiménez</u><br>Gerente Médico                       | Como área médica tratan de responder los reclamos de forma rápida. Una semana como tiempo máximo.   |
| <u>Lic. Diana María Ramírez Almanza</u><br>Jefe Administrativo - Financiera    | Deben participar y emitir una respuesta rápida. Lastimosamente no hay parámetros establecidos (tiempos) y el proceso no está debidamente documentado.                                 |
| <u>Lic. Andrea Paulette Melara</u><br>Mantenimiento y fidelización empresarial | Si participan en una solución a los reclamos de los clientes, pero no todas las áreas responden de manera oportuna, se recurre a presionar las respuestas en la mayoría de los casos. |
| <u>Sra. Deryanya Kryzzú García Durán</u><br>Auxiliar de Retenciones            | Los departamentos deben participar y responder de forma rápida, pero no hay tiempos establecidos; se debe recurrir a presionar para la resolución de quejas: verbal o correo.         |
| <u>Srita. Karen Judith Argueta Aranda</u><br>Auxiliar de Atención al Afiliado  | No en todos los casos las áreas responden los reclamos de manera oportuna. No hay parámetros de tiempo establecidos a nivel de compañía.  |

- ¿El personal en general, conoce de los procesos o procedimientos para evitar que el cliente se retire?

|   |   |
|---|---|
| <u>Ing. Luis Valle Mattos</u><br>Gerente Comercial                          | Si los conocen pero no los hace propios. Dejan toda la gestión al auxiliar de retenciones. Como área comercial han realizado pruebas de cliente incognito comprobando los argumentos descritos. |
| <u>Dr. Hugo Edgardo Noyola Jiménez</u><br>Gerente Médico                    | Si los conocen, pero muchas situaciones requieren de la participación de otras áreas específicas: auxiliar de retenciones directamente.   |
| <u>Lic. Diana María Ramírez Almanza</u><br>Jefe Administrativo - Financiera | Si los conocen, pero no realizan gestión de retención como tal. Se limitan a transferir llamadas y correos al   |

|  |   |
|--|---|
|  | auxiliar sin participar activamente desde el primer contacto en retenerlo.  |
| <u>Lic. Andrea Paulette Melara</u><br>Mantenimiento y fidelización empresarial | Saben que hay un proceso de retención pero el personal no realiza gestión por ellos mismos, solo transfieren llamadas o reenvían correos.   |
| <u>Sra. Derdanya Kryzzú García Durán</u><br>Auxiliar de Retenciones            | En teoría los conocen, pero no los aplican; brindan el proceso general (elaborar carta y enviarla) sin realizar ningún tipo de gestión de retención desde el contacto con el cliente cuando manifiesta su intención de retiro.                              |
| <u>Srita. Karen Judith Argueta Aranda</u><br>Auxiliar de Atención al Afiliado  | Si los conocen, pero no los aplican, no tratan de retener a los clientes. Existe indiferencia sobre este tema, se desligan de las situaciones y dejan que el auxiliar de retenciones y atención al afiliado las resuelvan; no se involucran con la gestión. |

- ¿El personal cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo el trabajo? ¿En qué aspectos cree que puede mejorarse?

|  |   |
|--|---|
| <u>Ing. Luis Valle Mattos</u><br>Gerente Comercial                             | Si las tienen. Se puede mejorar con un nuevo sistema para identificar parámetros importantes de clientes: reclamos oportunos, puntos de deficiencia en el servicio detectados a tiempo para corregirlos.  |
| <u>Dr. Hugo Edgardo Noyola Jiménez</u><br>Gerente Médico                       | Tienen las herramientas necesarias, pero pueden mejorarse con un sistema que permita un seguimiento de clientes que detecte deficiencias en la prestación del servicio para aplicar correctivos.  |
| <u>Lic. Diana María Ramírez Almanza</u><br>Jefe Administrativo - Financiera    | Lo necesario y básico lo tiene el personal. Se puede mejorar especialmente la parte de sistemas, hay mucho trabajo manual que provoca errores involuntarios (cargos dobles, anulación de facturas, pagos de nómina atrasada, reportes financieros manuales) que provoca un proceso deficiente con tendencia a fallas. |
| <u>Lic. Andrea Paulette Melara</u><br>Mantenimiento y fidelización empresarial | Si las tienen. Pero hay que mejorar o cambiar el sistema, muchos reportes manuales que provocan fallas en la medición.  |
| <u>Sra. Derdanya Kryzzú García Durán</u><br>Auxiliar de Retenciones            | Se cuenta con lo necesario. Debe mejorarse la parte del sistema por uno que permita identificar molestias de clientes de forma oportuna: reclamos cuando piden el servicio, mala gestión de cobros. Además de definir claramente los procesos: responsabilidades, tiempos de respuesta, gestiones.                    |

|   |  |
|---|--|
| <u>Srita. Karen Judith Argueta Aranda</u><br>Auxiliar de Atención al Afiliado | Se tiene lo básico. Se necesita de un sistema que brinde parámetros más específicos: alertas de no pago, alertas sobre insatisfacción en las llamadas, alertas por inconformidades con el personal, etc. |
|---|--|

- ¿Cada cuánto tiempo realiza (*jefes*) o recibe (*auxiliares*) retroalimentación sobre la importancia de la satisfacción del cliente a nivel organizacional?

|  |  |
|--|--|
| <u>Ing. Luis Valle Mattos</u><br>Gerente Comercial                             | Dos o tres veces al mes en las reuniones generales del área comercial.   |
| <u>Dr. Hugo Edgardo Noyola Jiménez</u><br>Gerente Médico                       | Una vez al mes en las reuniones generales del área médica, como departamento cuentan con un programa de formación para el personal en temas comerciales: normas, estándares, tiempos, sanciones. Se ponen en común los comentarios favorables y no favorables de los clientes. |
| <u>Lic. Diana María Ramírez Almanza</u><br>Jefe Administrativo - Financiera    | No realiza. No se reúne para conversar con el personal sobre fidelización de clientes.   |
| <u>Lic. Andrea Paulette Melara</u><br>Mantenimiento y fidelización empresarial | En las reuniones con equipo de coordinadores del área comercial se toca este punto, pero en raras ocasiones, casi nunca.   |
| <u>Sra. Deryanya Kryzzú García Durán</u><br>Auxiliar de Retenciones            | En el tiempo que lleva en el cargo (dos meses) no han convocado a una reunión para tocar este tema.  |
| <u>Srita. Karen Judith Argueta Aranda</u><br>Auxiliar de Atención al Afiliado  | Dentro del área administrativa no se realizan reuniones para tratar este tipo de temas.  |

- ¿La organización ofrece capacitación a las personas que atienden las quejas y reclamos de los clientes? ¿Cada cuánto tiempo?

|  |   |
|--|---|
| <u>Ing. Luis Valle Mattos</u><br>Gerente Comercial                             | Si los envía a capacitación. Desconoce el tiempo programado, pero sabe que hay un presupuesto específico para este rubro.   |
| <u>Dr. Hugo Edgardo Noyola Jiménez</u><br>Gerente Médico                       | Para el caso de área médica, cuentan con el programa de formación a radio operadores una vez al mes. Personal administrativo desconoce, pero cree que debe ofrecer capacitación la empresa. |
| <u>Lic. Diana María Ramírez Almanza</u><br>Jefe Administrativo - Financiera    | Si ofrece capacitación al auxiliar de retenciones y atención al afiliado. Una o dos veces al año como máximo.   |
| <u>Lic. Andrea Paulette Melara</u><br>Mantenimiento y fidelización empresarial | Si da capacitación, por lo que conoce es una o dos veces al año.  |
| <u>Sra. Deryanya Kryzzú García Durán</u><br>Auxiliar de Retenciones            | Si ofrece capacitación. Por el momento no la han enviado a ninguna pero dentro del contrato   |

|   |   |
|---|---|
|   | establece que deben enviarla. Desconoce la cantidad de veces.   |
| <u>Srita. Karen Judith Argueta Aranda</u><br>Auxiliar de Atención al Afiliado | Si se brindan. Son de tipo externas (Fepade o Insaforp) dos veces al año máximo. No hay especial cuidado en este tema para el personal. |

- ¿Cree usted que existen suficientes canales de comunicación sobre los beneficios que ofrece el servicio médico de EMI? ¿Pueden mejorarse?

|  |  |
|--|--|
| <u>Ing. Luis Valle Mattos</u><br>Gerente Comercial                             | Pueden mejorarse indudablemente. Se debe apostar más a publicidad no tradicional: actividades BTL por la naturaleza del servicio, y activaciones de marca; resaltar la publicidad boca a boca: referidos, buenas experiencias, cuidar imagen de marca. |
| <u>Dr. Hugo Edgardo Noyola Jiménez</u><br>Gerente Médico                       | No hay suficientes, falta proyección, por ejemplo se debe explotar la comunicación empresarial y utilizar medios de publicidad no convencionales para llegar al público meta.  |
| <u>Lic. Diana María Ramírez Almanza</u><br>Jefe Administrativo - Financiera    | Hace falta inversión en esta área. Puede mejorarse teniendo más contacto con los clientes actuales o activos, buscar acercamiento y fidelizarlos.  |
| <u>Lic. Andrea Paulette Melara</u><br>Mantenimiento y fidelización empresarial | Están los adecuados, pero hace falta más conocimiento de marca e inversión. Se deben explotar medios no convencionales: BTL, por ejemplo.  |
| <u>Sra. Deryanya Kryzzú García Durán</u><br>Auxiliar de Retenciones            | Debe resaltarse la imagen de la compañía a través de activaciones de marca, hacerla notar, incluso entre los clientes actuales, recordarles beneficios.  |
| <u>Srita. Karen Judith Argueta Aranda</u><br>Auxiliar de Atención al Afiliado  | El presupuesto es limitado es esta parte, pero debería ser bien aprovechado en cuanto a invertir en conocimiento de marca.   |

- ¿Considera que pueden mejorarse los tiempos de respuesta que poseen actualmente? ¿De qué forma?

|  |   |
|--|---|
| <u>Ing. Luis Valle Mattos</u><br>Gerente Comercial       | De acuerdo a la cantidad de usuarios activos, están acordes los tiempos de respuesta. Invertir en mantenimiento de recursos es vital en esta parte. |
| <u>Dr. Hugo Edgardo Noyola Jiménez</u><br>Gerente Médico | Se pueden mejorar. Proyecciones para este año específicamente en este tema: establecer una ambulancia para las zonas que más absorben               |

|  |  |
|--|--|
|  | llamadas: San Salvador, Ciudad Merliot y Antiguo Cuscatlán; verificar que el personal cumpla con los tiempos de atención domiciliar: 20 minutos como máximo en una consulta, por ejemplo; reducir los tiempos de desplazamiento de un domicilio a otro; radio operador debe asignar adecuadamente el servicio en sistema; entre otros. |
| <u>Lic. Diana María Ramírez Almanza</u><br>Jefe Administrativo - Financiera    | Los tiempos de respuesta están dentro del estándar. Se puede mejorar controlando más a las tripulaciones médicas en cuanto a tiempos de atención en domicilio para agilizar respuestas a otros servicios; acelerar adecuadamente movilización de ambulancias de una zona a otra.   |
| <u>Lic. Andrea Paulette Melara</u><br>Mantenimiento y fidelización empresarial | Si pueden mejorarse con más recursos, especialmente carros de consulta que es el servicio más demandado.   |
| <u>Sra. Derdanya Kryzzú García Durán</u><br>Auxiliar de Retenciones            | Pueden mejorarse con más equipo: móviles y personal. Antes debe evaluarse el presupuesto asignado, si es que hay, para este tema.  |
| <u>Srita. Karen Judith Argueta Aranda</u><br>Auxiliar de Atención al Afiliado  | Si pueden mejorarse. Dotando a la empresa de más unidades y personal que atienda la demanda o en todo caso más carros de consulta porque el 95% de las llamadas mensuales es por una consulta médica.  |

- ¿Cómo considera la disponibilidad de medicamentos y equipo médico en las móviles y carros de consulta? ¿Es suficiente o cree que se pueden mejorar?

|  |   |
|--|---|
| <u>Ing. Luis Valle Mattos</u><br>Gerente Comercial                             | Se cuenta con equipo vital suficiente en comparación a competidores. Se debe apostar al mantenimiento del equipo porque son costosos.   |
| <u>Dr. Hugo Edgardo Noyola Jiménez</u><br>Gerente Médico                       | Se tienen los medicamentos básicos para estabilizar ante cualquier situación. Se puede mejorar en renovar el equipo, algunos ya están casi obsoletos.   |
| <u>Lic. Diana María Ramírez Almanza</u><br>Jefe Administrativo - Financiera    | Estamos dentro del estándar en relación a otras sedes de EMI. Proyecciones futuras: equipar con aparatos de última tecnología. Con los que cuentan cubren y estabilizan al paciente en la mayoría de los casos, de lo contrario se realizan traslados a centros hospitalarios que ayuden al paciente. |
| <u>Lic. Andrea Paulette Melara</u><br>Mantenimiento y fidelización empresarial | Se tiene lo básico. Para mejorar se deben adquirir o renovar los que ya se tienen porque algunos ya pasaron su vida útil.   |
| <u>Sra. Derdanya Kryzzú García Durán</u><br>Auxiliar de Retenciones            | Se cuenta con lo necesario. Por el momento no ha recibido sugerencias de parte de los clientes en este aspecto.   |

|   |   |
|---|---|
| <u>Srita. Karen Judith Argueta Aranda</u><br>Auxiliar de Atención al Afiliado | Algunos requieren mantenimiento o renovación.<br>Sugerencias de parte de clientes: contar con medicamento de tipo pediátrico. |
|---|---|

- Si pudiese cambiar algo para mejorar los servicios médicos ofrecidos actualmente, ¿qué sería?

|  |  |
|--|--|
| <u>Ing. Luis Valle Mattos</u><br>Gerente Comercial                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar cobertura del servicio: llegar a más municipios, evaluando equipo y recursos actuales.</li> <li>- Contar con servicios de enfermería.</li> <li>- Ejecutar procedimientos administrativos de acuerdo a parámetros establecidos.</li> </ul>   |
| <u>Dr. Hugo Edgardo Noyola Jiménez</u><br>Gerente Médico                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dotar a los carros de consulta con más equipo para tratar problemas graves, muchas veces se queda corto en los tratamientos y toca esperar a la ambulancia; se pierde tiempo en atención a otros llamados al tener dos equipos en un domicilio.</li> <li>- Aumentar el presupuesto para renovación de equipos médicos.</li> </ul> |
| <u>Lic. Diana María Ramírez Almanza</u><br>Jefe Administrativo – Financiera    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir servicios de enfermería.</li> <li>- Dotar a los equipos (ambulancias y carros de consulta) con más recursos médicos.</li> </ul>   |
| <u>Lic. Andrea Paulette Melara</u><br>Mantenimiento y fidelización empresarial | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar procesos internos, documentarlos.</li> <li>- Enfocarse en temas de fidelización: respuestas rápidas y concretas a las molestias de los clientes.</li> </ul>   |
| <u>Sra. Deryanya Kryzzú García Durán</u><br>Auxiliar de Retenciones            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer servicios de enfermería.</li> <li>- Dar más realce a los beneficios y alianzas del servicio médico.</li> <li>- Establecer procesos definidos para satisfacción del cliente: atención de quejas, reclamos, sugerencias y agradecimientos.</li> </ul>   |
| <u>Srita. Karen Judith Argueta Aranda</u><br>Auxiliar de Atención al Afiliado  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar zona de cobertura.</li> <li>- Más compromiso de parte de los empleados en el trato adecuado con el cliente.</li> <li>- Establecer procedimientos claros: responsabilidades, tiempos de respuesta en reclamos, gestiones de acuerdo al área.</li> </ul>  |

- De acuerdo a su criterio, ¿cuáles son los factores externos que más afectan a la organización?

|  |   |
|--|---|
| <u>Ing. Luis Valle Mattos</u><br>Gerente Comercial                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inseguridad: asaltos a móviles, “zonas rojas o peligrosas”.</li> <li>SITRAMSS: atrasos en tiempos de respuesta</li> <li>Saturación de calles, tráfico pesado, calles en mal estado.</li> </ul>   |
| <u>Dr. Hugo Edgardo Noyola Jiménez</u><br>Gerente Médico                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inseguridad: no se puede atender en ciertas zonas por la delincuencia.</li> <li>Accesibilidad a los domicilios: calles cerradas, tráfico pesado, SITRAMSS.</li> <li>Cobertura en lugares no adecuados: Soyapango no debería estar cubierto.</li> </ul> |
| <u>Lic. Diana María Ramírez Almanza</u><br>Jefe Administrativo – Financiera    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inseguridad: asaltos, pandillas.</li> <li>Costo de la vida</li> <li>Infraestructura vial: tráfico vehicular pesado, SITRAMSS.</li> </ul>   |
| <u>Lic. Andrea Paulette Melara</u><br>Mantenimiento y fidelización empresarial | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inseguridad: delincuencia, zonas en donde no se puede dar atención médica.</li> <li>Tráfico vehicular: dificultad en llegada de móviles, calles de acceso o alternas abarrotadas.</li> </ul>   |
| <u>Sra. Deryanya Kryzzú García Durán</u><br>Auxiliar de Retenciones            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Delincuencia: pandilleros, zonas peligrosas.</li> <li>Congestionamientos en calles por el SITRAMSS.</li> <li>Costo de la vida. Clientes retiran el servicio por temas presupuestarios.</li> </ul>  |
| <u>Srita. Karen Judith Argueta Aranda</u><br>Auxiliar de Atención al Afiliado  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Delincuencia: pandilleros que no permiten el ingreso de móviles a los domicilios.</li> <li>Tráfico vehicular: SITRAMSS complica llegada a Soyapango, generando quejas por demora.</li> </ul>   |

- Menciones tres ventajas diferenciales que atraen a los clientes.

|   |  |
|---|--|
| <u>Ing. Luis Valle Mattos</u><br>Gerente Comercial                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>Servicio sin límite de uso.</li> <li>Sin límite de edad ni preexistencia médicas.</li> <li>Apoyo y respaldo de marca internacional.</li> </ol>  |
| <u>Dr. Hugo Edgardo Noyola Jiménez</u><br>Gerente Médico                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>Sin límite de llamadas.</li> <li>Sin límite de condición médica.</li> <li>Medicamentos en el momento de la atención sin costo extra.</li> </ol> |
| <u>Lic. Diana María Ramírez Almanza</u><br>Jefe Administrativo – Financiera | <ol style="list-style-type: none"> <li>Respaldo de marca a nivel internacional.</li> <li>Clientes reconocidos a nivel corporativo.</li> <li>Servicio sin límite de uso.</li> </ol>     |

|  |  |
|--|--|
| <p><u>Lic. Andrea Paulette Melara</u><br/>Mantenimiento y fidelización empresarial</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Marca internacional.</li> <li>b. Servicio 24 horas, 365 días del año.</li> <li>c. Sin límite de edad.</li> </ul>   |
| <p><u>Sra. Derdanya Kryzzú García Durán</u><br/>Auxiliar de Retenciones</p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Servicio ilimitado.</li> <li>b. Respaldo de marca internacional.</li> <li>c. Medicamentos incluidos en la cuota.</li> </ul>  |
| <p><u>Srita. Karen Judith Argueta Aranda</u><br/>Auxiliar de Atención al Afiliado</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sin límite de uso.</li> <li>b. Sin cargos adicionales: medicamento en la atención sin costo extra.</li> <li>c. Traslados a centros hospitalarios, a criterio del médico sin ningún cargo extra.</li> </ul> |













## ANEXO 9

### GUIÓN ENCUESTA POST SERVICIO

#### Presentación

Buenos / as días / tardes mi nombre es \_\_\_\_\_ del Dpto. de Atención al Cliente de EMI.

Si usted me permite, quisiera hacerle algunas preguntas sobre el servicio que \_\_\_\_\_  
(nombre del paciente) recibió.

Nombre del encuestado \_\_\_\_\_

#### Preguntas

1. *¿Cómo le pareció la atención telefónica al momento de solicitar el servicio?*
  - a. *Muy Buena*
  - b. *Buena*
  - c. *Mala*

Si la respuesta es mala:

2. *¿Por qué la considera mala?*
  - a. *Actitud inadecuada del Radio Operador*
  - b. *Demora para contestar la llamada*
  - c. *Inconformidad con la clasificación médica*
  - d. *Otra*
3. *¿Qué opinión tiene del tiempo de espera del móvil?*
  - a. *Oportuno*
  - b. *Demorado*
4. *¿Cómo le pareció la atención recibida?*
  - a. *Muy Buena*
  - b. *Buena*
  - c. *Mala*

Si la respuesta es mala

5. *¿Por qué la considera mala?*
  - a. *Actitud inadecuada del personal (médico, conductor, enfermero)*
  - b. *Comentarios inadecuados*
  - c. *Tratamiento médico inadecuado*
  - d. *Inconformidad con el diagnóstico*
  - e. *No trasladó*
  - f. *Pérdida de artículos*
  - g. *Atención corta*
  - h. *Inconformidad con los equipos médicos utilizados*
  - i. *Otros*

6. *Para finalizar ¿Cómo evaluaría en general el servicio recibido?"*
- a. Muy Bueno*
  - b. Bueno*
  - c. Malo*

**Despedida**

*Agradecemos mucho su colaboración y su tiempo por ayudarnos a optimizar nuestro servicio, estaremos atentos a cualquier duda o consulta que Ud. quiera realizarnos.*

*Que tenga un buen día / buena tarde*

**Cierre**

- a. Cierre normal*
- b. Pasó queja a Atención al Cliente*
- c. Derivó a Sala de Radio*

## ANEXO 10

### GESTIÓN DE LA ENCUESTA DE POST SERVICIO

#### Presentación

*“Buenos /as días / tardes mi nombre es \_\_\_\_\_ del Dpto. de Atención al Cliente de EMI.”*

El operador siempre debe identificarse con su nombre y aclarar que llama desde el Servicio de Atención al Cliente de EMI.

Siempre se procurará hablar con el paciente o con una de las personas responsables que presencié la atención.

*“Si usted me permite, quisiera hacerle algunas preguntas sobre el servicio que \_\_\_\_\_ (nombre del paciente) recibió.*

*Nombre del encuestado \_\_\_\_\_”*

Siempre se hace referencia al motivo de la llamada, dejando en claro que se saben los detalles de la atención médica, el nombre del paciente y que el objetivo es evaluar la calidad del servicio preguntando la opinión directa del usuario, dándole la posibilidad a éste que exprese sus impresiones para mejorar y mantener la calidad del mismo.

**Pregunta 1:** *“¿Cómo le pareció la atención telefónica al momento de solicitar el servicio?”*

Respuestas:

- a. *Muy Buena*
- b. *Buena*
- c. *Mala*

El objeto es evaluar en su conjunto la experiencia del usuario al solicitar telefónicamente el servicio, desde el tiempo de espera para que le respondieran hasta el trato y las indicaciones que le proporciona el Radio Operador.

**Pregunta 2, si la respuesta fue Mala:** *“¿Por qué la considera mala?”*

Respuestas:

1. *Actitud inadecuada del Radio Operador*
2. *Demora para contestar la llamada*
3. *Inconformidad con la clasificación médica*
4. *Otra*



Esta pregunta solo se realiza cuando la respuesta a la pregunta anterior es la número 3: “Mala”.

El objetivo es determinar la causa específica de la insatisfacción con la Sala de Radio o el Radio Operador.

“1. *Actitud Inadecuada del Radio Operador*”: refiere a cualquier inconformidad que le ocasione al cliente: maltrato, no se expresa correctamente, no es claro en las indicaciones, demora para responder.

“2. *Demora para contestar la llamada*”: refiere a la demora desde que se comunica con EMI hasta que el Radio Operador atiende, independientemente de la responsabilidad del funcionario o de la inoperancia de las líneas telefónicas.

“3 *Inconformidad con la clasificación médica*”: aplica cuando hay una discrepancia entre la situación final de salud del paciente con la clasificación inicial del Radio Operador.

4. “*Otra*”: refiere a cualquier otra causa de insatisfacción que no haya sido contemplada anteriormente.

**Pregunta 3:** “¿Qué opinión tiene del tiempo de espera del móvil?”

Respuestas:

1. *Oportuno*

2. *Demorado*

Se pretende evaluar la percepción del cliente sobre el tiempo transcurrido desde que solicitó el servicio telefónicamente hasta que llegó el móvil. Es un concepto absolutamente subjetivo de parte del cliente, dado que se tienen establecidos tiempos de respuesta para cada servicio médico, dependiendo de su clasificación.

Solamente se admite como respuestas “*Oportuno y Demorado*”, debiéndole mencionar las opciones al encuestado.

**Pregunta 4:** “¿Cómo le pareció la atención recibida?”

Respuestas:

1. *Muy Buena*

2. *Buena*

3. *Mala*

El objeto de esta pregunta es evaluar la opinión sobre la atención médica como tal, tomando en cuenta a todo el personal del equipo, desde el punto de vista de la actitud, profesionalismo, asertividad técnica en el diagnóstico, presencia, pulcritud, respeto, equipos utilizados y todo otro punto de vista del cliente.

Todo ello desde que se presenta el equipo médico en el domicilio hasta que se retira.

**Pregunta 5: “¿Por qué la considera mala?”**

Respuestas:

1. *Actitud inadecuada del personal (médico, conductor, enfermero)*
2. *Comentarios inadecuados*
3. *Tratamiento médico inadecuado*
4. *Inconformidad con el diagnóstico*
5. *No trasladó*
6. *Pérdida de artículos*
7. *Atención corta*
8. *Inconformidad con los equipos médicos utilizados*
9. *Otros*

Esta pregunta solo aplica si se responde el número 3 “Mala” en la pregunta anterior.

Se evalúa aquí el origen de la insatisfacción del usuario.

1. *“Actitud inadecuada del personal”*: refiere a cualquier tipo de actitud inadecuada del personal como: falta de respeto, groserías, prepotencia, entrar sin saludar, solicitar alimentos o bebidas, etc.
2. *“Comentarios inadecuados”*: refiere a cualquier comentario que el cliente considere inadecuado, ya sea referente a la atención, el paciente, familiares, la empresa, comentarios políticos, etc.
3. *“Tratamiento médico inadecuado”*: se evalúa aquí la opinión del paciente sobre el resultado del tratamiento médico aplicado, si no estuvo de acuerdo.
4. *“Inconformidad con el diagnóstico”*: se evalúa la opinión del paciente sobre la no conformidad del diagnóstico realizado por el médico.
5. *“No trasladó”*: cuando el paciente pretendía que se lo trasladara a un centro de atención y el médico decide que no hay méritos para ello.
6. *“Pérdida de artículos”*: cuando se denuncia el faltante de cualquier tipo de objeto de la casa, luego de que fue el equipo.
7. *“Atención corta”*: porque considera que la atención fue breve
8. *“Inconformidad con los equipos médicos utilizados”*: porque tiene objeciones sobre el estado de mantenimiento de los equipos utilizados, o sobre el la ambulancia en que se trasladó.
9. *“Otros”*: cualquier otro motivo que no haya sido mencionado anteriormente.

**Pregunta 6:** “Para finalizar ¿Cómo evaluaría en general el servicio recibido?”

*Respuestas:*

1. *Muy Bueno*
2. *Bueno*
3. *Malo*

El objeto de esta pregunta es realizar una evaluación global del servicio, obtener un concepto general de la experiencia de todo el servicio por parte del usuario

**Despedida:** “Agradecemos mucho su colaboración y su tiempo por ayudarnos a optimizar nuestro servicio, estaremos atentos a cualquier duda o consulta que Ud. quiera realizarnos.

*Que tenga un buen día”*

Este diálogo se aplica siempre luego de finalizado el cuestionario, antes de colgar la llamada.

#### **Cierre de la encuesta**

1. *Cierre normal*
2. *Pasó queja a Atención al Cliente*
3. *Derivó a Sala de Radio*

Con el cierre se pretende evaluar la cantidad de quejas o derivaciones a Sala de Radio que ocurrieron como consecuencia de la encuesta.

- **Insatisfacciones**

Independientemente de que el objeto primario de esta encuesta es obtener la opinión del usuario, en el proceso pueden aparecer insatisfacciones del cliente.

En este caso, el operador deberá evaluar la gravedad y la pertinencia de la insatisfacción en referencia a los datos objetivos que se presentan en el Sistema Operacional para disparar el procedimiento de Quejas, teniendo en cuenta:

- a. Si se evalúa que el cliente tiene una queja menor y el operador tiene argumentos para rebatirla, podrá éste (una vez finalizado el cuestionario) argumentar los descargos para dar una respuesta satisfactoria. Ej.: se queja de que el tiempo de espera fue largo y está dentro de los estándares internos de atención.
- b. Si el cliente manifiesta abiertamente que desea realizar una queja por un motivo entendible (malos tratos, diagnóstico equivocado, etc.), se procede a tomar los datos para gestionar la queja de acuerdo al procedimiento correspondiente.
- c. Si el cliente no desea realizar la queja, pero el operador entiende que hay elementos suficientes para realizar una investigación interna de lo sucedido, se dispara el procedimiento de quejas.

## ANEXO 11

### GUIÓN ENCUESTA LLAMADAS DE BIENVENIDA

#### Presentación

Buenos / as días / tardes mi nombre es \_\_\_\_\_ del Dpto. de Atención al Cliente de EMI.

Podríamos hablar con \_\_\_\_\_ (nombre del contratante) por favor.

Estimado (a) señor (a) (ita) (caballero) \_\_\_\_\_, el motivo de mi llamada es darle la bienvenida a nuestra empresa y recordarle que puede contar con nosotros en el momento que usted lo necesite, 24 horas al día, 7 días a la semana.

También la llamada es para confirmar la información general establecida en el contrato de afiliación N° \_\_\_\_\_, firmado con nuestro asesor \_\_\_\_\_ (nombre del asesor), el pasado \_\_\_\_\_ (día de la firma del documento).

#### Preguntas

1. Su nombre completo es \_\_\_\_\_ (nombre del contratante), ¿es correcto?
  - a. Si
  - b. No (tomar nota para corrección)
2. Los beneficiarios del servicio médico son \_\_\_\_\_ (nombrar a cada uno de los afiliados con nombre completo), ¿es correcto?
  - a. Si
  - b. No (tomar nota para corrección)
3. Los cuales residen en la siguiente dirección \_\_\_\_\_ (detallar la dirección completa), ¿es correcto?
  - a. Si
  - b. No (tomar nota para corrección)
4. La tarifa mensual a cancelar es de \_\_\_\_\_ (tarifa total a cancelar), ¿es correcto?
  - a. Si
  - b. No

Si la respuesta es no:

5. ¿Podría revisar por favor en la copia de su contrato, la tarifa colocada en la parte final del contrato?
  - a. No tiene la copia en ese momento
  - b. No aparece nada, está en blanco
  - c. Está colocada, pero no fue eso lo que se habló con el asesor
  - d. Otros
6. ¿El asesor de ventas le hizo entrega del kit de bienvenida (tarjeta de afiliado y promocionales)?

- a. Si
- b. No

7. *¿Desea agregar otra dirección o número de teléfono de contacto adicional?*

- a. *Si (tomar nota de los datos)*
- b. *No*

8. *Para finalizar, ¿Tiene alguna inquietud o duda que desee resolver en este momento?*

### **Despedida**

*Para solicitar el servicio, se puede comunicar a nuestro número único de emergencias **2264 1515**.*

*Agradecemos mucho su colaboración y su tiempo por ayudarnos a confirmar sus datos generales y los de sus beneficiarios. Nuevamente, BIENVENIDO A NUESTRO SERVICIO.*

*Que tenga un buen día / buena tarde*

### **Cierre**

- a. *Cierre normal*
- b. *Confirmación de datos por correo electrónico*
- c. *Derivó a Gerencia Comercial*
- d. *Pasó queja a Atención al Cliente*

## ANEXO 12

### GESTIÓN DE LA ENCUESTA DE LLAMADAS DE BIENVENIDA

#### Presentación

*“Buenos / as días / tardes mi nombre es \_\_\_\_\_ del Dpto. de Atención al Cliente de EMI.*

*Podríamos hablar con \_\_\_\_\_ (nombre del contratante) por favor.”*

El operador siempre debe identificarse con su nombre y aclarar que llama desde el Servicio de Atención al Cliente de EMI.

Siempre se procurará hablar con el contratante del servicio, caso contrario se deja el recado para que se comunique con oficinas y/o se envía correo electrónico para confirmar la información por ese medio.

*“Estimado (a) señor (a) (ita) (caballero) \_\_\_\_\_, el motivo de mi llamada es darle la bienvenida a nuestra empresa y recordarle que puede contar con nosotros en el momento que usted lo necesite, 24 horas al día, 7 días a la semana.*

*También la llamada es para confirmar la información general establecida en el contrato de afiliación N° \_\_\_\_\_, firmado con nuestro asesor \_\_\_\_\_ (nombre del asesor), el pasado \_\_\_\_\_ (día de la firma del documento).”*

Siempre se hace referencia al motivo de la llamada, dejando en claro que se saben los detalles del número de contrato, el nombre del asesor y que el objetivo es confirmar datos generales para actualizar la información necesaria y despejar dudas.

#### Preguntas

**Pregunta 1:** *“Su nombre completo es \_\_\_\_\_ (nombre del contratante), ¿es correcto?”*

Respuestas:

- a. Si
- b. No (tomar nota para corrección)

El objetivo es determinar que el asesor de ventas haya colocado el nombre completo del contratante de manera correcta.

**Pregunta 2:** *“Los beneficiarios del servicio médico son \_\_\_\_\_ (nombrar a cada uno de los afiliados con nombre completo), ¿es correcto?”*

Respuestas:

- a. Si
- b. No (tomar nota para corrección)

El objetivo es determinar que los beneficiarios ingresados en AS/400 sean efectivamente los que el contratante detalló en la documentación.

**Pregunta 3:** “Los cuales residen en la siguiente dirección \_\_\_\_\_ (detallar la dirección completa), ¿es correcto?”

Respuestas:

- a. Si
- b. No (tomar nota para corrección)

El objeto de esta pregunta es comprobar que la dirección se encuentra dentro de la zona de cobertura del servicio.

**Pregunta 4:** “La tarifa mensual a cancelar es de \_\_\_\_\_ (cuota total a cancelar), ¿es correcto?”

Respuestas:

- a. Si
- b. No

El objetivo de esta pregunta es corroborar que la cuota mensual establecida sea exactamente la misma que el cliente contrató con el asesor de ventas.

**Pregunta 5, si la respuesta es no:** “¿Podría revisar por favor en la copia de su contrato, la tarifa colocada en la parte final del contrato?”

Respuestas:

- a. No tiene la copia en ese momento
- b. No aparece nada, está en blanco
- c. Está colocada, pero no fue eso lo que se habló con el asesor
- d. Otros

Esta pregunta solo aplica si se responde “No” en la pregunta anterior.

Se evalúa aquí el origen del desacuerdo en cuanto a la tarifa mensual:

- a. “No tiene la copia en ese momento”: refiere a que el cliente no tiene la copia del contrato en el momento de la llamada, puede ser que no se la haya entregado el asesor de ventas o que la dejó en otro lugar al cual no tiene acceso en el instante de la comunicación.
- b. “No aparece nada, está en blanco”: refiere a que al revisar la casilla de “próxima cuota de cobranza” en la parte inferior del contrato no contiene ningún dato del monto a pagar.
- c. “Está colocada, pero no fue eso lo que se habló con el asesor”: refiere a la discrepancia entre la cuota establecida en AS/400 contra la que aparece en la casilla de “próxima cuota de cobranza” en la copia del contrato del cliente llenada por el asesor de ventas.
- d. “Otros”: cualquier otro motivo que no haya sido mencionado anteriormente.

**Pregunta 6:** “¿El asesor de ventas le hizo entrega del kit de bienvenida (tarjeta de afiliado y promocionales)?”

Respuestas:

- a. Si
- b. No

El objetivo de esta pregunta es confirmar la entrega de la (s) tarjeta (s) de afiliado (s) porque son indispensables presentarlas en el momento de la atención domiciliar.

**Pregunta 7:** “¿Desea agregar otra dirección o número de teléfono de contacto adicional?”

Respuestas:

- a. Si (tomar nota de los datos)
- b. No

El objeto de la pregunta es colocar información adicional en el sistema que pueda servir de referencia para el área de Cobros y Atención al Cliente cuando se presentan casos en que la información principal está desactualizada.

**Pregunta 8:** “Para finalizar, ¿Tiene alguna inquietud o duda que desee resolver en este momento?”

El objetivo de esta pregunta es despejar cualquier inquietud que el contratante tenga sobre el servicio, incluyendo procesos de todas las áreas de la compañía; de tal forma que el cliente sienta la importancia que tenemos por estrechar vínculos de comunicación constante con él.

**Despedida:** “Para solicitar el servicio, se puede comunicar a nuestro número único de emergencias **2264 1515**.”

*Agradecemos mucho su colaboración y su tiempo por ayudarnos a confirmar sus datos generales y los de sus beneficiarios. Nuevamente, BIENVENIDO A NUESTRO SERVICIO.*

*Que tenga un buen día / buena tarde”*

Este diálogo se aplica siempre luego de finalizado el cuestionario, antes de colgar la llamada.

**Cierre**

- a. Cierre normal
- b. Confirmación de datos por correo electrónico
- c. Derivó a Gerencia Comercial
- d. Pasó queja a Atención al Cliente



Con el cierre se pretende evaluar la cantidad de procesos de bienvenida que se pueden realizar con la llamada o por medio de correo electrónico; las ventas que derivan en retroalimentación para el cliente de parte del área Comercial; y las quejas que ocurrieron como consecuencia de la encuesta.

- **Insatisfacciones**

Independientemente de que el objeto primario de esta encuesta es confirmar los datos del contratante y beneficiario (s), en el proceso pueden aparecer insatisfacciones del cliente.

En este caso, el operador deberá evaluar la gravedad y la pertinencia de la insatisfacción en referencia a los datos objetivos de la base para disparar el procedimiento de Quejas, teniendo en cuenta:

- a. Si se evalúa que el cliente tiene una queja menor y el operador tiene argumentos para rebatirla, podrá éste (una vez finalizado el cuestionario) argumentar los descargos para dar una respuesta satisfactoria. Ej.: se queja de que el asesor no explico bien lo que cubre el servicio médico, el operador puede explicar que el servicio incluye: atención de emergencias, urgencias y consultas.
- b. Si el cliente manifiesta abiertamente que desea realizar una queja por un motivo entendible (engaño en la zona de cobertura, discrepancia con la tarifa mensual, etc.), se procede a tomar los datos para gestionar la queja de acuerdo al procedimiento correspondiente.
- c. Si el cliente no desea realizar la queja, pero el operador entiende que hay elementos suficientes para realizar una investigación interna de lo sucedido, se dispara el procedimiento de notificación vía correo electrónico al área Comercial o de quejas.

## ANEXO 13

### GUIÓN DE ENCUESTA DE SERVICIOS CANCELADOS

#### Presentación

Buenos / as días / tardes mi nombre es \_\_\_\_\_ del Dpto. de Atención al Cliente de EMI.

Si usted me permite, quisiera hacerle algunas preguntas sobre la suspensión de la atención domiciliar para \_\_\_\_\_ (nombre del paciente) el día \_\_\_\_\_

Nombre del encuestado \_\_\_\_\_

#### Preguntas

1. *¿Quisiéramos conocer el motivo de la cancelación?*
  - a. *Demora*
  - b. *Mejora*
  - c. *No podía esperar*
  - d. *Atendido por otro servicio médico*
  - e. *No desea el servicio*
  - f. *Utilizo línea médica*
  - g. *Fallecimiento*
  - h. *Fuera de cobertura*
  - i. *Otros*
  
2. *¿Recuerda el tiempo aproximado en que se canceló el servicio?*
  - a. *Si (detallar tiempo)*
  - b. *No*
  
3. *¿Le informaron la clasificación médica del servicio y su tiempo de respuesta?*
  - a. *Si*
  - b. *No*

*Solo si el tiempo de espera fue mayor a 30 minutos:*

4. *¿Le realizaron una llamada para confirmar el estado del (a) paciente?*
  - a. *Si*
  - b. *No*
  
5. *¿Le ofrecieron el servicio de atención médica telefónica?*
  - a. *Si*
  - b. *No*
  
6. *Para finalizar, ¿Qué cosas considera usted que podríamos mejorar?*
  - a. *Mejorar tiempos de respuesta*
  - b. *Mejorar atención del personal de Sala de Radio*
  - c. *Otros*

**Despedida**

*Agradecemos mucho su colaboración y su tiempo por ayudarnos a optimizar nuestro servicio, estaremos atentos a cualquier duda o consulta que Ud. quiera realizarnos.*

*Que tenga un buen día / buena tarde*

**Cierre**

- a. Cierre normal*
- b. Pasó queja a Atención al Cliente*
- c. Derivó a Sala de Radio*

## ANEXO 14

### GESTIÓN DE LA ENCUESTA DE SERVICIOS CANCELADOS

#### Presentación

*“Buenos / as días / tardes mi nombre es \_\_\_\_\_ del Dpto. de Atención al Cliente de EMI.”*

El operador siempre debe identificarse con su nombre y aclarar que llama desde el Servicio de Atención al Cliente de EMI.

Siempre se procurará hablar con el paciente o con una de las personas responsables que se enteró de la suspensión del servicio.

*“Si usted me permite, quisiera hacerle algunas preguntas sobre la suspensión de la atención domiciliar para \_\_\_\_\_ (nombre del paciente) el día \_\_\_\_\_”*

*Nombre del encuestado \_\_\_\_\_”*

Siempre se hace referencia al motivo de la llamada, dejando en claro que se saben los detalles de la suspensión de la atención médica, el nombre del paciente y que el objetivo es determinar el motivo principal de la cancelación preguntando la opinión directa del usuario, dándole la posibilidad a éste que exprese sus impresiones para mejorar y mantener la calidad del mismo.

#### **Pregunta 1:** *“¿Quisiéramos conocer el motivo de la cancelación?”*

- a. *Demora*
- b. *Mejora*
- c. *No podía esperar*
- d. *Atendido por otro servicio médico*
- e. *No desea el servicio*
- f. *Utilizo línea médica*
- g. *Fallecimiento*
- h. *Fuera de cobertura*
- i. *Si fue atendido*
- j. *Otros*

El objetivo es determinar la causa específica de la cancelación de la atención médica.

1. *“Demora”*: refiere a la discrepancia entre el tiempo transcurrido entre la solicitud del servicio médico y la suspensión del mismo.
2. *“Mejora”*: cuando la situación de salud del paciente mejora y decide suspender la atención porque ya no la considera necesaria.
3. *“No podía esperar”*: refiere a que el paciente tuvo que ser trasladado por sus medios a un centro hospitalario porque la situación de salud del afiliado se complica.

4. *“Atendido por otro servicio médico”*: refiere a que acude un médico particular al domicilio del paciente para brindar atención oportuna.
5. *“No desea el servicio”*: se utiliza cuando el cliente no brinda mayor explicación de la suspensión o esta renuente en esclarecer al respecto.
6. *“Utilizo línea médica”*: refiere a que no se brinda atención domiciliar sino que se enlaza llamada del paciente a un médico EMI, el cual brinda recomendaciones para aliviar la situación de salud. Este motivo generalmente se utiliza en consultas médica de menor rango.
7. *“Fallecimiento”*: cuando el paciente muere antes de llegar la tripulación médica de EMI.
8. *“Fuera de cobertura”*: refiere a que el domicilio del paciente se encuentra fuera del área del servicio médico o está en una zona de alta peligrosidad.
9. *“Si fue atendido”*: cuando la atención médica se brinda pero bajo otro número de servicio el mismo día.
10. *“Otros”*: cualquier otro motivo que no haya sido mencionado anteriormente.

**Pregunta 2:** *“¿Recuerda el tiempo aproximado en que se canceló el servicio?”*

Respuestas:

- a. *Si (detallar tiempo)*
- b. *No*

El objetivo de la pregunta es determinar la percepción del cliente en cuanto al tiempo transcurrido entre la llamada de petición de la atención domiciliar y la suspensión del mismo. Aunque previamente el operador conoce el tiempo exacto de acuerdo al sistema.

**Pregunta 3:** *“¿Le informaron la clasificación médica del servicio y su tiempo de respuesta?”*

Respuestas:

- a. *Si*
- b. *No*

El objetivo de la pregunta es comprobar que el operador de Sala de Radio está cumpliendo con los protocolos de informar a los pacientes de la clasificación médica que se asigna al servicio (emergencia, urgencia, consulta) y el tiempo de respuesta promedio de la misma.

*Solo si el tiempo de espera fue mayor a 30 minutos:*

**Pregunta 4:** *“¿Le realizaron una llamada para confirmar el estado del (a) paciente?”*

Respuestas:

- a. *Si*
- b. *No*

El objetivo de la pregunta es comprobar que el operador de Sala de Radio está cumpliendo con los protocolos de llamadas de seguimiento del estado de salud del paciente, luego de 30 minutos de solicitada la atención domiciliar.

**Pregunta 5:** *“¿Le ofrecieron el servicio de atención médica telefónica?”*

Respuestas:

- a. *Si*
- b. *No*

El objeto de esta pregunta es confirmar que el operador de Sala de Radio ofrece alternativas de atención mientras espera la llegada de la móvil al domicilio del paciente, de acuerdo al protocolo establecido.

**Pregunta 6:** *“Para finalizar, ¿Qué cosas considera usted que podríamos mejorar?”*

Respuestas:

- a. *Mejorar tiempos de respuesta*
- b. *Mejorar atención del personal de Sala de Radio*
- c. *Otros*

El objetivo es establecer las sugerencias que los clientes tengan para evitar la cancelación del servicio y evitar molestias a futuro.

1. *“Mejorar tiempos de respuesta”*: refiere a disminuir los tiempos de desplazamiento de la ambulancia desde el momento de la llamada hasta que se presenta al domicilio del paciente.
2. *“Mejorar atención del personal de Sala de Radio”*: refiere a corregir actitudes inadecuadas del radio operador o a un comportamiento fuera de lo común por parte del mismo. Ej.: no saluda, hace comentarios inoportunos, trato despectivo, etc.
3. *“Otros”*: cualquier otro motivo que no haya sido mencionado anteriormente.

**Despedida:** *“Agradecemos mucho su colaboración y su tiempo por ayudarnos a optimizar nuestro servicio, estaremos atentos a cualquier duda o consulta que Ud. quiera realizarnos.*

*Que tenga un buen día / buena tarde”*

Este diálogo se aplica siempre luego de finalizado el cuestionario, antes de colgar la llamada.

**Cierre**

- a. *Cierre normal*
- b. *Pasó queja a Atención al Cliente*
- c. *Derivó a Sala de Radio*

Con el cierre se pretende evaluar la cantidad de quejas o derivaciones a Sala de Radio que ocurrieron como consecuencia de la encuesta.

- **Insatisfacciones**

Independientemente de que el objeto primario de esta encuesta es conocer el motivo de la cancelación de la atención médica, en el proceso pueden aparecer insatisfacciones del cliente.

En este caso, el operador deberá evaluar la gravedad y la pertinencia de la insatisfacción en referencia a los datos objetivos que se presentan en el Sistema Operacional para disparar el procedimiento de Quejas, teniendo en cuenta:

- a. Si se evalúa que el cliente tiene una queja menor y el operador tiene argumentos para rebatirla, podrá éste (una vez finalizado el cuestionario) argumentar los descargos para dar una respuesta satisfactoria. Ej.: suspendió la atención porque el tiempo de espera fue largo y está dentro de los estándares internos de atención.
- b. Si el cliente manifiesta abiertamente que desea realizar una queja por un motivo entendible (era una situación de urgencia y se clasificó como consulta, el paciente falleció por una errónea clasificación), se procede a tomar los datos para gestionar la queja de acuerdo al procedimiento correspondiente.
- c. Si el cliente no desea realizar la queja, pero el operador entiende que hay elementos suficientes para realizar una investigación interna de lo sucedido, se dispara el procedimiento de quejas.





## ANEXO 16

### GESTIÓN DEL FORMULARIO DE QUEJAS

#### ➤ Recepción

- Queja N°: A cada queja se le asigna un número, seguido de un guion, más los dos últimos dígitos del año respectivo. La numeración deberá ser cronológicamente consecutiva. Ej.: N° 1\_15; N° 2\_15, etc.  
La numeración se colocará en el FGQ en el momento del registro en la planilla de control de gestión de quejas.
- Fecha de Recepción: Se pone la fecha en que se recibió la queja de la siguiente forma: día: 01/ mes: 02 / año: 15
- Fuente: Se registra el medio por el cual llegó la queja a Atención al Afiliado: teléfono, carta o afiliado presente
- Nombre del Receptor: Se registra el nombre de la persona que recibe directamente la queja por parte del cliente.
- Departamento: Se registra el nombre del Departamento al que pertenece el receptor de la queja.
- Nombre persona Inconforme: Poner el nombre completo y los dos apellidos de la persona que manifiesta la inconformidad.
- Empresa: En caso de que la queja refiera a una empresa afiliada, se registra el nombre de la misma.
- Teléfono casa: Se registra el teléfono en el cual se puede encontrar a la persona inconforme para darle respuesta a su queja.
- Teléfono Oficina: Se registra el teléfono laboral en el cual se puede encontrar a la persona inconforme para darle respuesta a su queja.
- Celular: Se registra el teléfono celular de la persona inconforme, siempre que solicite ser contactada por este medio.
- Nombre del paciente: Se incluye el nombre completo de la persona que fue atendida por EMI, siempre que sea una queja referida al área médica.
- CI – Grupo N°: Se registra el número de Documento Único de Identidad (DUI) o el número de grupo al que pertenece el paciente, de acuerdo al sistema AS/400.
- Fecha de atención: Se registra el día, mes y año en que se desarrolló la atención que motivó la queja.
- Hora de atención: Se registra la hora en que ocurrió la atención, según la persona inconforme. Es importante que este dato se registre siempre y en la forma más exacta posible.
- Servicio N°: Esta información se extrae del Sistema Operacional.
- Móvil N°: Esta información se extrae del Sistema Operacional.
- Radope: Esta información se extrae del Sistema Operacional.
- Hora llamada: Esta información se extrae del Sistema Operacional.
- Hora domicilio: Esta información se extrae del Sistema Operacional.
- Hora cancelación: Esta información se extrae del Sistema Operacional.
- C.I: Esta información se extrae del Sistema Operacional Código Inicial de clasificación.
- C.F: Esta información se extrae del Sistema Operacional, Código Final de clasificación.
- Médico: Se registra el nombre del médico actuante.

- Cancela el servicio: Si el servicio fue cancelado, se registra con una cruz en SI o No, según corresponda.
- Motivo de cancelación: Se anota el motivo de la cancelación del servicio.
- Edad del paciente: Se registra la edad del paciente en números y en meses, si corresponde a un menor de dos años.
- Motivo de consulta: Esta información se extrae del Sistema Operacional.
- Diagnóstico: Esta información se extrae del Sistema Operacional.
- Motivo de la queja: Las quejas se clasifican según los siguientes motivos:

| ÁREA                | SUB ÁREA            | MOTIVO  |
|---------------------|---------------------|---|
| ÁREA MÉDICA         | Sala de Radio       | 10. Demora en la atención.                            |
|                     |                     | 11. Actitud inadecuada del personal de Sala de Radio. |
|                     | Servicio Médico     | 12. Discrepancia con la llegada de la móvil.          |
|                     |                     | 13. Discrepancia con Servicio Médico.                 |
|                     |                     | 14. Actitud inadecuada de los integrantes del equipo. |
| ÁREA COMERCIAL      | Ventas              | 20. Venta Dolosa.                                     |
|                     |                     | 21. Venta fuera de Cobertura.                         |
|                     |                     | 22. Discrepancia con la explicación del servicio.     |
|                     |                     | 23. Actitud del personal de ventas.                   |
| ÁREA ADMINISTRATIVA | Cobranza            | 30. Problemas con el cobrador.                        |
|                     |                     | 31. Precio de la cuota.                               |
|                     |                     | 32. Actitud del personal de cobranzas.                |
|                     | Atención al Cliente | 33. Trámite no efectuado o demorado.                  |
|                     |                     | 34. Actitud del personal de Atención al Cliente.      |

En el Motivo de la queja se coloca primero el número de la clasificación que corresponda y a continuación la descripción lo más detallada posible de los acontecimientos que determinan la insatisfacción del cliente.

Si el espacio para la descripción no fuera suficiente, podrá adjuntar otra hoja, así como los materiales (carta, fax, e-mail) que aporte el cliente inconforme.

- Firma del receptor: Quien diligencia el formulario firma para entregar al responsable del área.
- Entrega a: Se registra el nombre del responsable del área que realizará la evaluación.
- Fecha de entrega: Se registra la fecha en que los antecedentes de la queja son entregados al evaluador.

➤ **Evaluación interna**

- Informe: En el informe de evaluación interna el jefe/gerente responsable del área que genera la queja, registra su impresión sobre el hecho una vez analizados los elementos del caso (grabaciones, entrevistas con los involucrados, charla con el cliente, etc.)
- Firma del evaluador: Quien evalúa lo ocurrido firma para entregar al receptor de la queja.
- Entrega a: Se registra el nombre de la persona a que se entrega el formulario.
- Fecha de entrega: Se registra la fecha en que se devuelve la queja con la evaluación concluida.

➤ **Acciones a seguir**

- Acciones a Seguir: El evaluador o el receptor de la queja registran las acciones a seguir en cada caso, por ejemplo: responder al afiliado, enviar sanción de la persona involucrada a RR.HH, ofrecer una capacitación a una empresa, etc.  
El receptor de la queja deberá verificar que las acciones a seguir se cumplieron y posteriormente tildará el OK correspondiente a cada acción.

➤ **Cierre**

- Cliente conforme: Se registra si el cliente quedó o no conforme con la respuesta dada marcando en Si o No, según corresponda.
- Ratifica retiro: Se registra si el cliente se retira o no, marcando en Si o No, según corresponda.
- Fecha de Cierre: Se registra la fecha en que la queja se da por cerrada.
- Firma: La jefatura de Atención al Cliente y en su defecto la Gerencia, deberán dar el visto bueno al procedimiento estampando la firma, sin el cual el caso no queda formalizado.

ANEXO 17

TABLA DE LA DISTRIBUCIÓN NORMAL

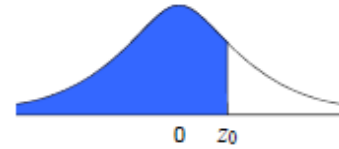
Probabilidad acumulada inferior para distribución normal N(0,1)

www.vaxasoftware.com

$\mu$  = Media

$\sigma$  = Desviación típica

$$P(z \leq z_0) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \int_{-\infty}^{z_0} e^{-\frac{z^2}{2}} dz$$



Tipificación:  $z_0 = \frac{x - \mu}{\sigma}$

| $z_0$ | 0,00    | 0,01    | 0,02    | 0,03    | 0,04    | 0,05    | 0,06    | 0,07    | 0,08    | 0,09    | $z_0$ |
|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| 0,0   | 0,5000  | 0,5040  | 0,5080  | 0,5120  | 0,5160  | 0,5199  | 0,5239  | 0,5279  | 0,5319  | 0,5359  | 0,0   |
| 0,1   | 0,5398  | 0,5438  | 0,5478  | 0,5517  | 0,5557  | 0,5596  | 0,5636  | 0,5675  | 0,5714  | 0,5753  | 0,1   |
| 0,2   | 0,5793  | 0,5832  | 0,5871  | 0,5910  | 0,5948  | 0,5987  | 0,6026  | 0,6064  | 0,6103  | 0,6141  | 0,2   |
| 0,3   | 0,6179  | 0,6217  | 0,6255  | 0,6293  | 0,6331  | 0,6368  | 0,6406  | 0,6443  | 0,6480  | 0,6517  | 0,3   |
| 0,4   | 0,6554  | 0,6591  | 0,6628  | 0,6664  | 0,6700  | 0,6736  | 0,6772  | 0,6808  | 0,6844  | 0,6879  | 0,4   |
| 0,5   | 0,6915  | 0,6950  | 0,6985  | 0,7019  | 0,7054  | 0,7088  | 0,7123  | 0,7157  | 0,7190  | 0,7224  | 0,5   |
| 0,6   | 0,7257  | 0,7291  | 0,7324  | 0,7357  | 0,7389  | 0,7422  | 0,7454  | 0,7486  | 0,7517  | 0,7549  | 0,6   |
| 0,7   | 0,7580  | 0,7611  | 0,7642  | 0,7673  | 0,7704  | 0,7734  | 0,7764  | 0,7794  | 0,7823  | 0,7852  | 0,7   |
| 0,8   | 0,7881  | 0,7910  | 0,7939  | 0,7967  | 0,7995  | 0,8023  | 0,8051  | 0,8078  | 0,8106  | 0,8133  | 0,8   |
| 0,9   | 0,8159  | 0,8186  | 0,8212  | 0,8238  | 0,8264  | 0,8289  | 0,8315  | 0,8340  | 0,8365  | 0,8389  | 0,9   |
| 1,0   | 0,8413  | 0,8438  | 0,8461  | 0,8485  | 0,8508  | 0,8531  | 0,8554  | 0,8577  | 0,8599  | 0,8621  | 1,0   |
| 1,1   | 0,8643  | 0,8665  | 0,8686  | 0,8708  | 0,8729  | 0,8749  | 0,8770  | 0,8790  | 0,8810  | 0,8830  | 1,1   |
| 1,2   | 0,8849  | 0,8869  | 0,8888  | 0,8907  | 0,8925  | 0,8944  | 0,8962  | 0,8980  | 0,8997  | 0,9015  | 1,2   |
| 1,3   | 0,9032  | 0,9049  | 0,9066  | 0,9082  | 0,9099  | 0,9115  | 0,9131  | 0,9147  | 0,9162  | 0,9177  | 1,3   |
| 1,4   | 0,9192  | 0,9207  | 0,9222  | 0,9236  | 0,9251  | 0,9265  | 0,9279  | 0,9292  | 0,9306  | 0,9319  | 1,4   |
| 1,5   | 0,9332  | 0,9345  | 0,9357  | 0,9370  | 0,9382  | 0,9394  | 0,9406  | 0,9418  | 0,9429  | 0,9441  | 1,5   |
| 1,6   | 0,9452  | 0,9463  | 0,9474  | 0,9484  | 0,9495  | 0,9505  | 0,9515  | 0,9525  | 0,9535  | 0,9545  | 1,6   |
| 1,7   | 0,9554  | 0,9564  | 0,9573  | 0,9582  | 0,9591  | 0,9599  | 0,9608  | 0,9616  | 0,9625  | 0,9633  | 1,7   |
| 1,8   | 0,9641  | 0,9649  | 0,9656  | 0,9664  | 0,9671  | 0,9678  | 0,9686  | 0,9693  | 0,9699  | 0,9706  | 1,8   |
| 1,9   | 0,9713  | 0,9719  | 0,9726  | 0,9732  | 0,9738  | 0,9744  | 0,9750  | 0,9756  | 0,9761  | 0,9767  | 1,9   |
| 2,0   | 0,9772  | 0,9778  | 0,9783  | 0,9788  | 0,9793  | 0,9798  | 0,9803  | 0,9808  | 0,9812  | 0,9817  | 2,0   |
| 2,1   | 0,9821  | 0,9826  | 0,9830  | 0,9834  | 0,9838  | 0,9842  | 0,9846  | 0,9850  | 0,9854  | 0,9857  | 2,1   |
| 2,2   | 0,9861  | 0,9864  | 0,9868  | 0,9871  | 0,9875  | 0,9878  | 0,9881  | 0,9884  | 0,9887  | 0,9890  | 2,2   |
| 2,3   | 0,9893  | 0,9896  | 0,9898  | 0,9901  | 0,9904  | 0,9906  | 0,9909  | 0,9911  | 0,9913  | 0,9916  | 2,3   |
| 2,4   | 0,9918  | 0,9920  | 0,9922  | 0,9925  | 0,9927  | 0,9929  | 0,9931  | 0,9932  | 0,9934  | 0,9936  | 2,4   |
| 2,5   | 0,9938  | 0,9940  | 0,9941  | 0,9943  | 0,9945  | 0,9946  | 0,9948  | 0,9949  | 0,9951  | 0,9952  | 2,5   |
| 2,6   | 0,9953  | 0,9955  | 0,9956  | 0,9957  | 0,9959  | 0,9960  | 0,9961  | 0,9962  | 0,9963  | 0,9964  | 2,6   |
| 2,7   | 0,9965  | 0,9966  | 0,9967  | 0,9968  | 0,9969  | 0,9970  | 0,9971  | 0,9972  | 0,9973  | 0,9974  | 2,7   |
| 2,8   | 0,9974  | 0,9975  | 0,9976  | 0,9977  | 0,9977  | 0,9978  | 0,9979  | 0,9979  | 0,9980  | 0,9981  | 2,8   |
| 2,9   | 0,9981  | 0,9982  | 0,9982  | 0,9983  | 0,9984  | 0,9984  | 0,9985  | 0,9985  | 0,9986  | 0,9986  | 2,9   |
| 3,0   | 0,99865 | 0,99869 | 0,99874 | 0,99878 | 0,99882 | 0,99886 | 0,99889 | 0,99893 | 0,99896 | 0,99900 | 3,0   |
| 3,1   | 0,99903 | 0,99906 | 0,99910 | 0,99913 | 0,99916 | 0,99918 | 0,99921 | 0,99924 | 0,99926 | 0,99929 | 3,1   |
| 3,2   | 0,99931 | 0,99934 | 0,99936 | 0,99938 | 0,99940 | 0,99942 | 0,99944 | 0,99946 | 0,99948 | 0,99950 | 3,2   |
| 3,3   | 0,99952 | 0,99953 | 0,99955 | 0,99957 | 0,99958 | 0,99960 | 0,99961 | 0,99962 | 0,99964 | 0,99965 | 3,3   |
| 3,4   | 0,99966 | 0,99968 | 0,99969 | 0,99970 | 0,99971 | 0,99972 | 0,99973 | 0,99974 | 0,99975 | 0,99976 | 3,4   |
| 3,5   | 0,99977 | 0,99978 | 0,99978 | 0,99979 | 0,99980 | 0,99981 | 0,99981 | 0,99982 | 0,99983 | 0,99983 | 3,5   |
| 3,6   | 0,99984 | 0,99985 | 0,99985 | 0,99986 | 0,99986 | 0,99987 | 0,99987 | 0,99988 | 0,99988 | 0,99989 | 3,6   |
| 3,7   | 0,99989 | 0,99990 | 0,99990 | 0,99990 | 0,99991 | 0,99991 | 0,99992 | 0,99992 | 0,99992 | 0,99992 | 3,7   |
| 3,8   | 0,99993 | 0,99993 | 0,99993 | 0,99994 | 0,99994 | 0,99994 | 0,99994 | 0,99995 | 0,99995 | 0,99995 | 3,8   |
| 3,9   | 0,99995 | 0,99995 | 0,99996 | 0,99996 | 0,99996 | 0,99996 | 0,99996 | 0,99996 | 0,99997 | 0,99997 | 3,9   |

| $1-\alpha$     | 90%   | 92%   | 94%   | 95%   | 96%   | 97%   | 98%   | 99%   |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| $\alpha$       | 10%   | 8%    | 6%    | 5%    | 4%    | 3%    | 2%    | 1%    |
| $z_{\alpha/2}$ | 1,645 | 1,751 | 1,881 | 1,960 | 2,054 | 2,170 | 2,326 | 2,576 |
| $z_{\alpha}$   | 1,282 | 1,405 | 1,555 | 1,645 | 1,751 | 1,881 | 2,054 | 2,326 |

Siendo:

$1-\alpha$  = Nivel de confianza

$\alpha$  = Nivel de significación

