



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
EQUINOCCIAL**

**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE  
SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

**TÍTULO A OBTENER: INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

**TEMA: DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING DE SERVICIO  
INTERNO PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA CULTURA DE  
SERVICIO EN LA EMPRESA ECUASANTAS S.A.**

**AUTORA: CRISTINA ALEJANDRA ORTIZ GUERRA**

**DIRECTOR DE TESIS: ING. WILSON VERA MOREIRA**

**QUITO, AGOSTO DEL 2012**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Cristina Alejandra Ortiz Guerra, con cédula de ciudadanía número 1715938781, estudiante del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Tecnológica Equinoccial, declaro en forma libre y voluntaria que la presente investigación y elaboración de la Tesis que versa: **DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING DE SERVICIO INTERNO PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA CULTURA DE SERVICIO EN LA EMPRESA ECUASANITAS S.A.**, así como las expresiones vertidas en la misma son de mi autoría.

En consecuencia asumo la responsabilidad de la originalidad de esta investigación y la confidencialidad de la información expuesta.

Atentamente,

Cristina Alejandra Ortiz Guerra  
**AUTORA**

## **AGRADECIMIENTO**

Desde lo más profundo de mi corazón quiero expresar mi agradecimiento a las siguientes personas:

A nuestro Dios, pues todos los días con su infinita misericordia, me demuestra que vive cerca de nosotros.

A mi amado esposo Marcelo, que con muchísima paciencia, nobleza, entereza ha sabido comprenderme, enseñarme, amarme, perdonarme y además es y será un objeto permanente de mi admiración.

A mis padres y hermanos, quienes con lo que tienen de sobra, amor, me han apoyado incondicionalmente en todo lo que he emprendido.

Agradezco a mi Universidad, mis profesores, en especial al Ing. Wilson Vera, quienes me han dado las herramientas necesarias para seguir desarrollándome como profesional y como persona.

A la empresa Ecuasanitas, pues me han dado la oportunidad de crecer y me acogió aun cuando lo único que tenía era ganas de surgir. Además pude conocer a grandes compañeros, jefes y amigos.

## **DEDICATORIA**

Son innumerables las caricias besos y juegos que dejé de vivir contigo por este gran esfuerzo.

Inmemorables todas las noches que no te cobijé, incontables las veces que te hice falta.

Un sinfín de días que quise volverme nuevamente tu cuna para no tener que separarme de ti.

Y aunque estas páginas tengan principio y fin, te las dedico hijito mío, como muestra del abismal amor que tengo por ti, pues cuando tú naciste no me quitaste mi futuro, me diste uno nuevo.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
Gráfico N° 1 Participación de Mercado .....	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.4 OBJETIVOS.....	4
<i>General</i> .....	4
<i>Específicos</i> .....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	4
<i>Justificación</i> .....	5
1.6 LIMITACIONES .....	6
<i>Limitaciones de tiempo:</i> .....	6
<i>Limitaciones en la Cultura Organizacional:</i> .....	6
<i>Limitaciones en el Sistema informático:</i> .....	6
1.7 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>7</b>
<b>MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL .....</b>	<b>7</b>
2.1 MARCO TEÓRICO – FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	7
<i>Servicio:</i> .....	7
<i>Calidad del servicio</i> .....	8
<b>MODELO INTEGRAL PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b> .....	8
Gráfico N° 2 Modelo integral para la prestación del servicio .....	9
<b>SERUCCIÓN</b> .....	9
<i>Cultura de Servicio:</i> .....	11
<b>IMPLICACIONES DEL SERVICIO</b> .....	15
Gráfico N° 3 Implicaciones del servicio .....	16
<b>CADENA DE UTILIDAD DEL SERVICIO</b> .....	17
Gráfico N° 4 Cadena de utilidad del servicio .....	18
<b>EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO</b> .....	19
Gráfico N° 5 El triángulo del servicio .....	19
<b>MODELO DE BRECHA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO</b> .....	20
Gráfico N° 6 MODELO DE BRECHA DE SERVICIOS.....	21
<b>MARKETING</b> .....	22
Gráfico N° 7 Trabajo bajo un concepto de Marketing.....	22
<i>Objetivo de marketing</i> .....	22
<i>Marketing de relaciones</i> .....	23
<i>El proceso de marketing</i> .....	24
<i>Plan de marketing</i> .....	25
<i>Elementos de un plan de marketing</i> .....	25
<i>Estructura de un plan de marketing</i> .....	25
<b>ENDOMARKETING</b> .....	26
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>31</b>
<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>31</b>
<i>Reseña de la empresa</i> .....	31
<i>Constitución legal</i> .....	32

<i>Estructura Administrativa</i> .....	32
<i>Gerencia General</i> .....	32
<i>Gerencia Médica</i> .....	32
<i>Gerencia Financiera</i> .....	32
<i>Gerencia Comercial</i> .....	33
<i>Gerencia Administrativa</i> .....	33
<i>Gerencia de Producción</i> .....	33
<i>Gerencia Regional Guayaquil</i> .....	33
Gráfico N° 8 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE ECUASANITAS S.A. ....	37
<i>Análisis de las ventas y crecimiento</i> .....	43
Gráfico N° 9 Indicador de Productividad en Ventas .....	44
<i>Análisis de la fijación de precios</i> .....	44
<i>Análisis del sistema de distribución</i> .....	46
Gráfico N° 10 PARTICIPACIÓN EN VENTAS POR GRUPO COMERCIAL.....	47
<i>Análisis de competidores principales</i> .....	48
Tabla N° 1 VENTA DE EMPRESAS DE MEDICINA PREPAGADA DENTRO DEL RANKING MAYORES 500 EMPRESAS DEL PAÍS .....	48
Gráfico N° 11 PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DE MEDICINA PREPAGADA.....	48
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>53</b>
<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>53</b>
<i>Ambiente Económico</i> .....	53
Gráfico N° 12 PRODUCTO INTERNO BRUTO .....	55
Gráfico N° 13 TASA DE INFLACIÓN .....	56
<i>Ambiente Demográfico</i> .....	58
<i>Ambiente Tecnológico</i> .....	59
<i>Ambiente Cultural</i> .....	59
<i>Ambiente Legal Político</i> .....	60
<i>Ambiente Natural</i> .....	61
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>63</b>
<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....</b>	<b>63</b>
4.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....	63
4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
4.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	64
<i>Descriptiva</i> .....	64
4.4 POBLACIÓN A INVESTIGAR .....	64
4.6 TÉCNICA PARA RECOPIRAR DATOS .....	65
4.7 HERRAMIENTA PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS .....	66
4.8 INFORME DE RESULTADOS.....	66
<i>CLIENTE INTERNO</i> .....	66
Gráfico N° 14 PREGUNTA 1 (Personal) .....	67
Gráfico N° 15 PREGUNTA 2 (Personal) .....	68
Gráfico N° 16 PREGUNTA 3 (Personal) .....	69
Gráfico N° 17 PREGUNTA 4 (Personal) .....	70
Gráfico N° 18 PREGUNTA 5 (Personal) .....	71
Gráfico N° 19 PREGUNTA 6 (Personal) .....	72
Gráfico N° 20 PREGUNTA 7 (Personal) .....	73
Gráfico N° 21 PREGUNTA 8 (Personal) .....	74
Gráfico N° 22 PREGUNTA 9 (Personal) .....	75

Gráfico N° 23 PREGUNTA 10 (Personal) .....	76
Gráfico N° 24 PREGUNTA 11 (Personal) .....	77
Gráfico N° 25 PREGUNTA 12 (Personal) .....	78
Gráfico N° 26 PREGUNTA 13 (Personal) .....	79
Gráfico N° 27 PREGUNTA 14 (Personal) .....	80
Gráfico N° 28 PREGUNTA 15 (Personal) .....	81
Gráfico N° 29 PREGUNTA 16 (Personal) .....	82
Gráfico N° 30 PREGUNTA 17 (Personal) .....	83
<b>CLIENTE EXTERNO .....</b>	<b>84</b>
Gráfico N° 31 PREGUNTA 1 (Clientes) .....	84
Gráfico N° 32 PREGUNTA 2 (Clientes) .....	85
Gráfico N° 33 PREGUNTA 3 (Clientes) .....	86
Gráfico N° 34 PREGUNTA 4 (Clientes) .....	87
Gráfico N° 35 PREGUNTA 5 (Clientes) .....	88
Gráfico N° 36 PREGUNTA 6 (Clientes) .....	89
Gráfico N° 37 PREGUNTA 7 (Clientes) .....	90
Gráfico N° 38 PREGUNTA 8 (Clientes) .....	91
Gráfico N° 39 PREGUNTA 9 (Clientes) .....	92
Gráfico N° 40 PREGUNTA 10 (Clientes) .....	93
Gráfico N° 41 PREGUNTA 11 (Clientes) .....	94
Gráfico N° 42 PREGUNTA 12 (Clientes) .....	95
Gráfico N° 43 PREGUNTA 13 (Clientes) .....	96
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>97</b>
<b>DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>97</b>
5.1 DEFINICIÓN .....	97
Gráfico N° 44 PLAN DE MARKETING .....	97
5.2. PLAN DE MARKETING DE SERVICIO INTERNO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CULTURA DE SERVICIO EN LA EMPRESA ECUASANITAS S.A. ....	98
5.3 VISIÓN, MISIÓN, FILOSOFÍA EMPRESARIAL .....	98
5.4 OBJETIVOS .....	98
<i>OBJETIVO GENERAL</i> .....	98
<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i> .....	99
5.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (FODA) .....	99
Gráfico N° 45 MATRIZ FODA .....	100
5.6 DETERMINACIÓN DE LOS PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES .....	101
<i>PROBLEMAS</i> .....	101
<i>OPORTUNIDADES</i> .....	101
5.7 DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO .....	101
5.8 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	102
<i>Estrategia de producto</i> .....	102
<i>Estrategia de distribución</i> .....	102
<i>Estrategia de promoción</i> .....	102
<i>Estrategia de precios</i> .....	102
<i>ESTRATEGIA</i> .....	102
Gráfico N° 45 RESUMEN DEL PLAN DE MARKETING .....	103
5.9 DESCRIPCIÓN DE LAS TÁCTICAS DE EJECUCIÓN .....	104
5.9.1 DEFINICIÓN DE ROLES .....	104
Gráfico N° 46 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL .....	105
5.9.2 DEFINICIÓN DE REGLAS .....	106
5.9.3 TÁCTICAS DE EJECUCIÓN .....	106

Gráfico N° 47 MIX DE MARKETING .....	107
<i>Estrategia de Producto</i> .....	108
<i>Estrategia de distribución</i> .....	111
Gráfico N° 48 LOGOTIPO CIS (COMITÉ INNOVADOR DEL SERVICIO) .....	111
<i>Estrategia de promoción</i> .....	114
<b>5.10 PROGRAMACIÓN Y CONTROL</b> .....	116
5.10.1. <i>PLAZO</i> .....	116
5.10.2. <i>PRESUPUESTO</i> .....	116
Gráfico N° 49 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN CIS.....	117
Tabla N° 2 PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN CIS .....	118
Tabla N° 3 DESLGOSE SUELDO SECRETARIA .....	119
<b>5.11 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO</b> .....	119
Tabla N° 4 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO .....	120
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	<b>121</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>121</b>
6.1 CONCLUSIONES .....	121
6.2 RECOMENDACIONES.....	122



## INTRODUCCIÓN

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ecuasanitas S. A., es una empresa cuyo giro de negocio es brindar servicios médicos y sistemas de medicina prepagada a través de planes de asistencia médica que están dirigidos a dos tipos de clientes: personas o núcleos familiares y empresas.

Esta organización es pionera en su ámbito, cuenta con 34 años de servicios en el país, durante su trayectoria ha obtenido importantes logros corporativos, que, entre los principales se puede mencionar:

Una Certificación de Calidad ISO 9001 – 2008.

Haber sido designada como la mejor empresa de medicina prepagada del Ecuador durante los años 2008 y 2009, por la revista Ekos.

Premio The Bizz 2010 Awards, a la excelencia empresarial.

Y además contar con la mejor infraestructura del medio asegurador, considerado importante en virtud de que la infraestructura, juega un papel primordial al ofrecer servicios médicos de excelencia.

Todos los esfuerzos técnicos, financieros y de infraestructura, se encaminan a brindar una atención eficiente al cliente. La Certificación de Calidad ISO 9001 2008, busca la estandarización de procesos a fin de lograr un mejoramiento continuo, que involucra todos los aspectos de la organización. La inversión que se ha realizado para implementar una infraestructura tan importante, ha sido sin duda, un gran esfuerzo para lograr un posicionamiento significativo en el mercado. La conjugación de estos esfuerzos jugó un papel fundamental en la designación como “mejor empresa” de medicina prepagada, calificación realizada por la Revista Ekos, durante los años 2008 y 2009.

La innovación de la tecnología es un reto actual de la compañía, al momento está en marcha el nuevo proyecto de un sistema informático avanzado, que permita la simplificación de procesos en un inmenso ahorro de recursos.

Indudablemente la “*orientación al servicio*” es un de los grandes desafíos y constantes metas que la organización busca lograr en su personal, tratando el elemento más sensible del servicio, que es su recurso humano.

Son componentes esenciales la capacitación, las competencias y características del Capital Humano, así como también la facilidad para desempeñar su labor, el soporte tecnológico e infraestructura, y a pesar de que, como lo había mencionado anteriormente, la organización trabaja

constantemente en estos factores, no se obtienen los resultados deseados. Existe un elevado porcentaje de desafiliación, producto de insatisfacción en el servicio o en los procedimientos que la compañía exige para obtener el servicio central, lo cual impide una evolución importante acorde al crecimiento del mercado. El cumplimiento en ventas de la compañía durante el año 2010 fue del 118%, sin embargo debido a la alta desafiliación, el crecimiento de la empresa en general, fue de apenas el 1%. En este punto es necesario mencionar que el enfoque de la investigación, no sólo apunta al personal que atiende directamente al cliente, sino involucra también a todas o prácticamente todas las áreas de la empresa, pues una cultura de servicio, constituye un engranaje en toda la organización.

El giro de negocio de la empresa es la venta de servicios, los mismos que constituyen el desempeño de una labor, de manera que la calidad de los empleados de un negocio de este tipo, representa una parte significativa para la construcción de relaciones a largo plazo con sus clientes. Los empleados contentos con su trabajo y satisfechos con la empresa para la que trabajan son los que con mayor probabilidad darán un servicio superior a los clientes. En Ecuasanitas no existe una evaluación técnica de sus empleados, o planes de capacitación, herramientas que permitan estas relaciones a largo plazo con sus clientes.

Por lo tanto constituye un gran reto conocer el camino adecuado para tener una cultura de servicio en todos los niveles de la empresa, como principal objetivo el lograr fidelización en su cartera actual, generando una imagen solvente que impacte en el mercado.

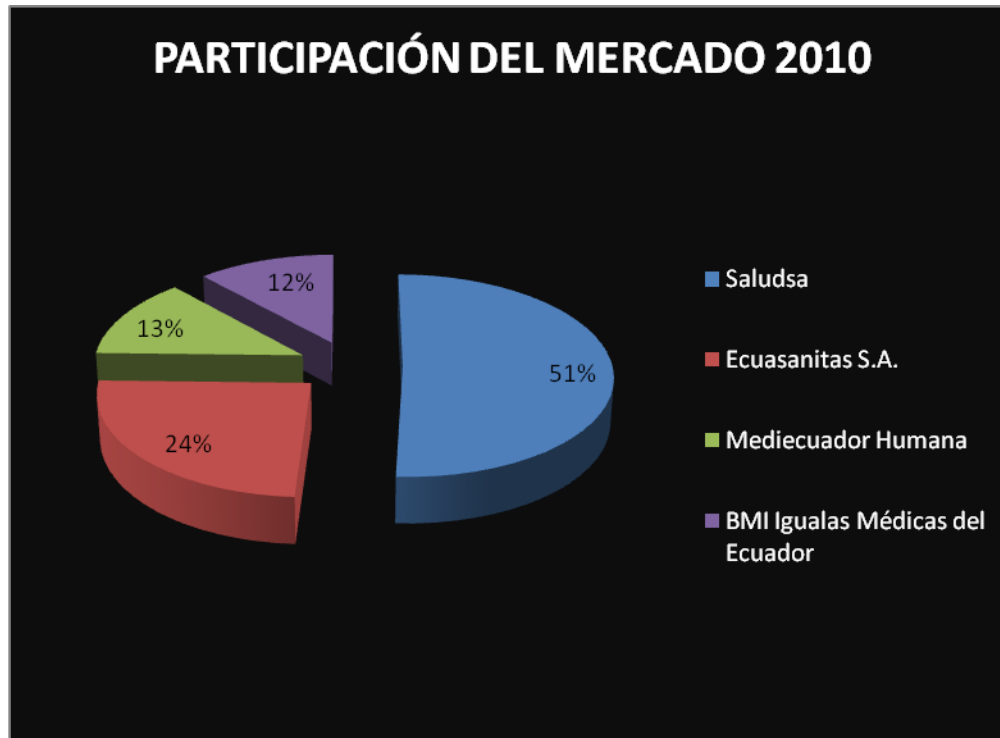
Por otra parte la principal competencia de Ecuasanitas es Salud S.A., quien actualmente mantiene un 51% de la participación del mercado. La empresa Humana también interviene en este segmento del mercado con un 13%, y finalmente BMI, con una participación del 12%. Ecuasanitas por su parte goza del 25% de la participación del mercado, desglose que se visualiza en el gráfico número uno.<sup>1</sup>

La creciente oferta de servicios similares a los comercializados por la empresa, y su imposibilidad de retener su cartera actual, no permitirá que Ecuasanitas S.A., logre un liderazgo en el sector de la medicina prepagada en el país, y aun peor, generará una mala imagen corporativa, por lo que es preciso el Diseño de un Plan de Marketing de Servicio que se encamine a definir las condiciones idóneas para crear una cultura de servicio dentro de la organización, con miras a mantener e incrementar la cartera de la organización.

---

<sup>1</sup> Fuente: Superintendencia de Compañías. Revista Vistazo.

Gráfico N° 1 Participación de Mercado



FUENTE: Investigación de campo: revistas Ekos, Vistazo, Superintendencia de Compañías.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

***“ Cómo promover y fortalecer la cultura de servicio en el trabajo del personal dentro de todos los niveles de la empresa Ecuasanitas para mantener y captar usuarios. ”***

## 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Existe un diagnóstico técnico de la situación actual de la empresa con respecto a la calidad del servicio?
- ¿Son las políticas, sistemas y procedimientos promotores de una cultura de servicio? ¿Se obtienen los resultados esperados gracias a las políticas, sistemas y procedimientos?

- ¿Cómo promover una cultura de servicio dentro de la organización?
- ¿Cómo influye la cultura de servicio de Ecuasanitas en el desempeño de los empleados?
- ¿Se obtienen los resultados esperados de capacitación y motivación al personal?
- ¿Es la estructura organizacional adecuada?

## **1.4 OBJETIVOS**

### **General**

- Diseñar un plan de marketing de servicios que permitan desarrollar estrategias para la implantación de una cultura de servicio dentro de la organización, para satisfacer las necesidades del mercado y mantener e incrementar el número de afiliados a Ecuasanitas.

### **Específicos**

- ✓ Determinar o diagnosticar el nivel de calidad de servicio en la organización.
- ✓ Determinar el impacto de crecimiento en la participación de mercado de la compañía.
- ✓ Determinar el grado de satisfacción del personal que labora en la compañía, en relación a las políticas, sistemas y procedimiento de la empresa.
- ✓ Determinar los mercados objetivos que queremos alcanzar.
- ✓ Desarrollar estrategias de Marketing de Servicios para lograr los objetivos propuestos.
- ✓ Establecer el presupuesto.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

A continuación se detalla algunos razonamientos enfocados a respaldar la justificación de la presente investigación:

- En la actualidad, los servicios representan más de dos tercios del producto interno bruto (PIB), mundial. La parte del valor añadido de los servicios en el PIB tiende a aumentar significativamente con el nivel de ingresos de los países, siendo del 72% en los países de ingresos altos (del 76% en los Estados Unidos), del 54% en países de ingresos medianos, y del 45% en países de ingresos bajos. En el Ecuador, la contribución del PIB, supera la media de los países de ingresos bajos, ubicándose en el 52,73%.<sup>2</sup>
- Inexorablemente la razón de ser de toda compañía es el cliente. La organización existe por y para el cliente.
- Los objetivos de la empresa no se encamina a vender más y mejor, sino a garantizar el cumplimiento de los servicios contratos por los afiliados, lo cual demuestra el interés de la empresa en tener clientes satisfechos.
- Existe una importante creciente en la oferta en el negocio de Asistencia Médica, evidenciada con la creación de nuevas compañías entre las más conocidas tenemos: BMI Iguales Médicas del Ecuador, Inmedical, Mednet, Panamerican Life Medical Services, Alfamedical entre otras.
- De acuerdo al índice nacional de satisfacción del cliente en el ámbito de medicina prepagada, para el año 2010 la compañía designada como la mejor empresa en calidad de servicio fue Humana S.A. por la revista Ekos, lo cual revela que existe un segmento de la cartera que se encuentra insatisfecha.
- Debido al Decreto 1701 de Gobierno en curso, el número de afiliados que dejaron de obtener los beneficios de asistencia médica únicamente del sector público en el año 2010, ascienden a aproximadamente a 28.000, para suplir este decremento es necesario mantener la cartera vigente, lograr la fidelización de los clientes actuales, mantener la buena imagen de la compañía, lograr una comercialización efectiva.
- Durante los últimos años la compañía ha incrementado su esfuerzo y recursos para la capacitación al personal, sin embargo la creciente caída de usuarios da cuenta de resultados negativos de la gestión en general de la compañía con respecto a un servicio de calidad.

## **Justificación**

Es preciso diseñar un Plan de Marketing de Servicio para crear condiciones idóneas que fomenten la cultura de servicio en toda la organización, enfocada en el trabajo del personal.

---

<sup>2</sup> Fuente: Organización mundial del Comercio y Banco Central del Ecuador

## **1.6 LIMITACIONES**

Limitaciones de tiempo:

La capacidad de reacción de una organización es fundamental en una economía globalizada. El tiempo es uno de los recursos más valiosos en la actualidad. Mientras más se demore la compañía en tomar medidas, serán más significativas las pérdidas de clientes, por lo tanto de ingresos económicos.

Limitaciones en la Cultura Organizacional:

A pesar de contar con una certificación de Calidad ISO 9001 2008, la Cultura Organizacional de la empresa, fomenta la burocratización de procesos, es decir que no se facilita la revisión y control a través de una plataforma tecnológica; gran parte del control se lo realiza de manera manual, esto genera un sistema de procesos paralelo a la estandarización del Sistema de Gestión de Calidad de la Empresa, lo cual no contribuye en una atención final eficiente para los usuarios.

Limitaciones en el Sistema informático:

Otra limitación importante de la organización es la plataforma tecnológica. El sistema integrado de asistencia médica, requiere de revisión constante, a la fecha resulta obsoleto. En lugar de ser un elemento facilitador en los procesos, dificulta la labor del personal, lo cual, hasta que esté implementado el nuevo sistema operativo, constituye una significativa limitación y debilidad.

## **1.7 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se realizará en la ciudad de Quito, en la oficina matriz de la empresa y sus cuatro Centros Médicos, ya que esto permite tener una visión más amplia de las causas de los problemas en servicio al cliente.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

### **2.1 MARCO TEÓRICO – FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

#### **Servicio<sup>3</sup>:**

Un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente.

Los servicios se diferencian a los bienes básicamente en lo siguiente:

- Intangibilidad
- Inseparabilidad (también denominada simultaneidad)
- Heterogeneidad
- Carácter perecedero

La intangibilidad es una característica de los servicios, ya que no es posible tocarlos, verlos, probarlos, escucharlos o sentirlos, de la misma forma en que se hace con los bienes.

La inseparabilidad es una característica de los servicios que les permite ser producidos y consumidos al mismo tiempo.

La heterogeneidad hace de los servicios menos estandarizados y uniformes que los bienes.

Además tienen carácter perecedero ya que no pueden ser almacenados, guardados o inventariados.

Para Richard L. Sandhusen, “los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo”.

---

<sup>3</sup> Marketing 6° edición, Lamb, Hair, Mc Daniel. Capítulo 11

Por otra parte, Kotler, Bloom y Hayes, definen un servicio de la siguiente manera: “un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico”.

### **Calidad del servicio**<sup>4</sup>

Debido a las características de los servicios, la calidad del servicio es más difícil de definir y medir que la calidad de los bienes tangibles. Considerada como uno de los desafíos más difíciles, la calidad de los servicios se evalúa conforme a los siguientes componentes:

Confiabilidad: la capacidad de prestar un servicio de manera segura, precisa y uniforme.

Sensibilidad: la capacidad de prestar el servicio con prontitud.

Seguridad: el conocimiento y la cortesía de los empleados y su capacidad para transmitir confianza.

Empatía: atención cuidadosa e individualizada a los clientes.

Tangibles: evidencia física de un servicio, que incluye las instalaciones físicas, herramientas y equipo utilizado para prestar el servicio.

### **MODELO INTEGRAL PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

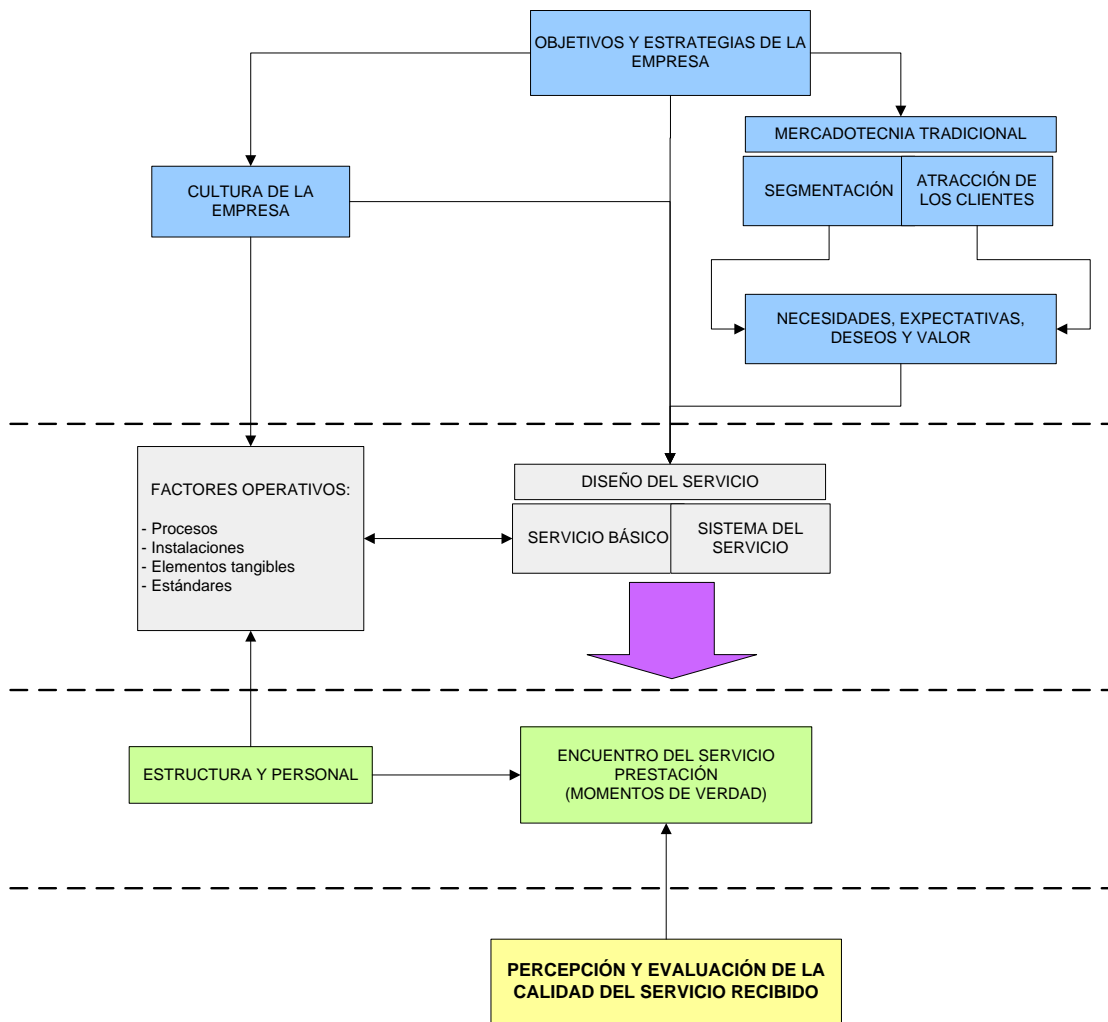
En el gráfico presentado a continuación, se visualiza los elementos que interactúan en la prestación de un servicio.

---

<sup>4</sup> Marketing 6° edición, Lamb, Hair, Mc Daniel. Capítulo 11



Gráfico N° 2 Modelo integral para la prestación del servicio



FUENTE: Programa Gerencia del Servicio, la naturaleza específica del servicio y su gestión básica. Instituto Tecnológico de Monterrey

## **SERVUCIÓN**

Es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente - empresa necesaria para la realización de una

prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados.<sup>5</sup> Es la fabricación del servicio.

*Si nos referimos al sistema de servucción, la calidad de un servicio debe evaluarse en tres dimensiones diferentes: el output, los elementos de la servucción y el proceso en sí mismo: en efecto, los tres son percibidos y, por así decirlo, comprados por el cliente<sup>6</sup>.*

- a) **El output.** Se trata de la calidad del servicio en sí mismo, del resultado de la servucción. Como toda calidad, la calidad del servicio es relativa y sólo puede definirse y expresarse en relación a algo. Aquí el patrón está construido por las expectativas del cliente: un servicio es de buena calidad cuando satisface exactamente las necesidades y las expectativas del cliente. De ahí la necesidad imperiosa del conocimiento de estas expectativas, que desembocan en una segmentación voluntaria, que permite adaptar el servicio ofrecido al segmento seleccionado.*
- b) **Los elementos de la servucción.** La calidad de los elementos de la servucción entra en una gran parte en la calidad global del servicio, pues el cliente no sólo los ve sino que, por así decir, los experimenta, tiene relación con ellos y va a evaluarlos.*

*Esta calidad de los elementos de la servucción se expresa en dos dimensiones:*

- *Calidad intrínseca de cada uno de ellos tomados aisladamente: modernidad, sofisticación, limpieza, estado de mantenimiento y facilidad de uso de los elementos del soporte físico, son algunos de los constituyentes de su calidad, eficacia, cualificación, presentación y disponibilidad, son los del personal en contacto; similitud de los clientes, es decir, pertenecía al mismo segmento, y eficacia de su participación, son los constituyentes de la calidad para este último elemento.*
- *La calidad de los elementos de servucción se expresa además por su grado de coherencia entre ellos, y sobre todo, por su grado de adaptación al servicio buscado, y por tanto, a las expectativas del segmento.*

---

<sup>5</sup> Módulo de Servicios Empresariales. Ing. Naimín Guerrero.

<sup>6</sup> Servucción El marketing de servicios, Pierre Eiglier. Eric Langeard. Capítulo I el sistema de servucción.

**c) El proceso** Las reglas de funcionamiento de la servucción, así como el proceso, es decir, el conjunto de las interacciones necesarias para la fabricación del servicio, también experimentadas por el cliente, forman la última dimensión de la calidad global del servicio. Esta calidad se expresa por la fluidez y la facilidad de estas interacciones, su eficacia, su secuencia y, como anteriormente, su grado de adecuación con lo que le gusta o no hacer al cliente, y con el servicio buscado.

*Estas tres dimensiones de la calidad global del servicio forman el marco estructural en el que pueden inscribirse las acciones de la empresa de servicio a favor de la calidad.*

*Estas tres dimensiones de la calidad global del servicio forman el marco estructural en el que pueden inscribirse las acciones de la empresa de servicio a favor de la calidad.*

### **Cultura de Servicio:**

Hablar de Cultura de Servicio, nos da una imagen de colaboración y disposición al servicio. Pero realmente va más allá de la voluntad, la sonrisa y la actitud del personal. La Cultura de Servicio, son todos aquellos elementos que la empresa prepara y aporta, para facilitar la atención al cliente. Va desde adecuar un acceso para personas discapacitadas, hasta otorgar la autoridad al personal para resolver problemas o tomar decisiones.

En qué interviene el personal en todo esto?, no es suficiente motivación, capacitación, o actividades de esparcimiento?, sin duda un personal calificado y/o capacitado tendrá menos errores, pero no es suficiente. Cultura de Servicio es lograr que el personal calificado, por su compromiso con la organización, busque obtener satisfacción en sus clientes internos o externos. Es conjugar los elementos de la servucción para otorgar una atención eficiente al cliente. Como respaldo de esta conceptualización, se menciona a continuación algunos argumentos bibliográficos:

*“Uno de los paradigmas que normalmente encontramos cuando hablamos de servicio al cliente tiene que ver con una concepción reduccionista que consiste en pensar que el éxito de un buen servicio al cliente se circunscribe al prestador del servicio.*

*Esta reflexión pretende abordar los diferentes elementos que componen el SERVICIO AL CLIENTE y a partir de allí proponer una alternativa que*

*nos permita pensar en una cultura empresarial orientada al cliente.*

*En tiempos antiguos hablar de servicio se asociaba con labores menores e indignas, sin embargo, después de la década de los cincuenta y especialmente durante los setenta se posicionó la idea afortunada de que el servicio al cliente era definitivamente no solo un valor agregado sino también el factor que podía marcar la diferencia en relación al producto o servicio que se entregaba al cliente final.*

*El servicio al cliente, como cultura empresarial, aborda entonces varias dimensiones complementarias que establecen una balanza sobre la cual cada uno de sus componentes tienen el mismo peso, en este sentido la libreta de calificaciones del cliente tiene cinco grandes asignaturas sobre las cuales la empresa debe invertir sus mejores esfuerzos con el fin de ofrecer al cliente una verdadera experiencia que vaya más allá de sus expectativas.*

*Estos elementos tienen que ver con:*

**1. EL PRODUCTO.:** *Se refiere específicamente a lo que cada una de las empresas vende, es su producto tangible o intangible que recibe el cliente y sobre el cual emite un juicio acorde a la calidad, oportunidad, cantidad e incluso el valor entregado por él.*

*Una mala calificación sobre el producto afecta la percepción de servicio ofrecido al cliente y aunque se tengan mecanismos de reposición y compensación para el cliente es posible que se afecte incluso el nivel de fidelización que se haya alcanzado.*

**2. LOS PROCEDIMIENTOS:** *Hace referencia a los mecanismos que la empresa ha institucionalizado para establecer los pedidos, la entrega del producto, los pagos y demás procedimientos que le permiten al cliente comunicarse y resolver las inquietudes que le surgen.*

*Cuando los procedimientos son complejos o implican molestia para el cliente la calificación baja por cuanto se prefieren aquellas compañías que tienen un modelo de atención ágil, respetuoso y oportuno.*

**3. LAS INSTALACIONES:** *Es el sitio donde se presta el servicio y en este punto es importante considerar diversos aspectos que van a impactar directamente en los momentos de verdad a los cuales se somete la empresa en la prestación de su servicio, en este sentido podemos mencionar las vías de acceso, facilidad de parqueo,*

*amplitud de las instalaciones, iluminación, ubicación de los productos, visibilidad de la información y de la imagen corporativa, etc...*

*Una mala calificación en este punto hará que la percepción del servicio decaiga en detrimento no solamente del producto sino también de la marca y este es un riesgo que ninguna empresa está dispuesta a correr.*

**4. TECNOLOGIA DISPONIBLE:** *La importancia de contar con sistemas de información robustos para el conocimiento de los clientes es fundamental, pero su funcionalidad deberá reflejarse en la capacidad que tenga el cliente para hacer uso de estos recursos, en este sentido se tiene en cuenta la posibilidad que tienen los clientes de hacer sus pedidos por Internet o bien por sistemas cerrados de comunicación, sistemas que le permitan a los clientes consultar en línea el estado de sus pedidos y facturación e igualmente que puedan tener acceso a las estadísticas de sus compras con la empresa, etc..*

*La imposibilidad de contar con herramientas tecnológicas que permitan agilizar los procesos de comunicación y relación con la empresa se convertirá en un talón de Aquiles por cuanto el cliente estará atento a nuevas ofertas en el mercado que le permitan agilizar sus compras y sentir un modelo de atención personalizado entre otras cosas.*

**5. INFORMACION:** *Uno de los temas complejos de resolver en el diseño de una estrategia corporativa de SERVICIO AL CLIENTE tiene que ver precisamente con la identificación de los componentes de un sistema de información adecuado y ajustado a la expectativa del cliente, de tal manera que cada tipo de negocio deberá encontrar si la comunicación con el cliente es masiva o personalizada y si los esfuerzos y recursos que se dedican a este componente tienen retribución. El modelo de comunicación debe analizarse no solamente en la manera como se hace presente la empresa en el cliente y en su negocio si lo tiene, sino también en la calidad de la información que recibe cuando se comunica con la empresa y en este sentido vale la pena considerar hasta los mínimos detalles, como por ejemplo la oportunidad en la atención telefónica.*

*Una información inadecuada, poco clara, confusa, incompleta o carente de veracidad traerá consecuencias en la decisión de compra del cliente e interpretará estas situaciones como descuido de la empresa frente al cliente y quizá juzgará con dureza las situaciones*

en las cuales sienta que no ha sido tomado en cuenta ni valorado en sus necesidades y expectativas.

**6. EL PRESTADOR DEL SERVICIO:** *Es la persona que atiende al cliente en el contacto real que tiene la empresa a través de sus productos o servicios, dependiendo el tipo de negocio el prestador del servicio tendrá la oportunidad no solamente de ofrecer al cliente una experiencia única frente a la empresa y su producto sino también la posibilidad de crear un proceso relacional con el cliente que va más allá de lo puramente transaccional, en este sentido el prestador del servicio no será entonces únicamente la persona que vende o atiende sino todo aquel que por su función tenga algún contacto directo o indirecto con el cliente, este concepto se refiere a que todos los integrantes de la organización tienen una responsabilidad con el cliente, no solamente con el producto que se entrega sino también con el esfuerzo permanente para que la calificación que ofrece el cliente a cada uno de los 5 puntos mencionados sea satisfactorio.*

*El prestador del servicio entonces hace parte de una cultura organizacional que pasa por el concepto que tiene del cliente, de la importancia que le expresa, de la manera como establece su relación de servicio y de todos aquellos componentes que tienen que ver con los atributos propios del servicio al cliente, en este sentido no basta con tener buena actitud y disposición para atender y superar los requerimientos del cliente, es preciso que tenga autonomía y capacidad de decisión frente a todos aquellos aspectos recurrentes en la prestación del servicio.*

*Finalmente, crear una cultura de servicio al cliente implica una estrategia corporativa donde participen todos los niveles de la organización y se inicie con un diagnóstico profundo sobre el cual exista la determinación por parte de la administración y la gerencia de intervenir con el fin de establecer claros indicadores de mejoramiento que tendrán su impacto y su recompensa cuando sean los mismos clientes los que perciban y manifiesten con su comportamiento económico mayores niveles de satisfacción, fidelidad e incluso compromiso con un modelo gerencial capaz de crear un diferenciador significativo en la prestación del SERVICIO AL CLIENTE”.*<sup>7</sup>

---

7

[http://www.degerencia.com/articulo/la cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial/imp](http://www.degerencia.com/articulo/la_cultura_del_servicio_al_cliente_como_estrategia_gerencial/imp) lunes 10 de enero de 2011, 21:00

El servicio al cliente no se logra al desarrollar con un único curso de técnicas de servicio al cliente o de ventas como muchas veces se piensa, es un proceso. La verdadera cultura de servicio se produce cuando las actitudes del recurso humano de organización son parte de la cultura de la empresa, cuando se mantiene permanentemente con la base del compromiso de la gente, para ofrecer un servicio superior: Se vive la excelencia en el servicio cuando su gente ama a la organización y tiene un verdadero sentido de pertenencia, cuando los valores corporativos se viven, se respiran y brotan por los poros, cuando hay un verdadero trabajo en equipo no sólo dentro de los departamentos, sino en todas las áreas, como un todo, creando extraordinarios momentos de la verdad.

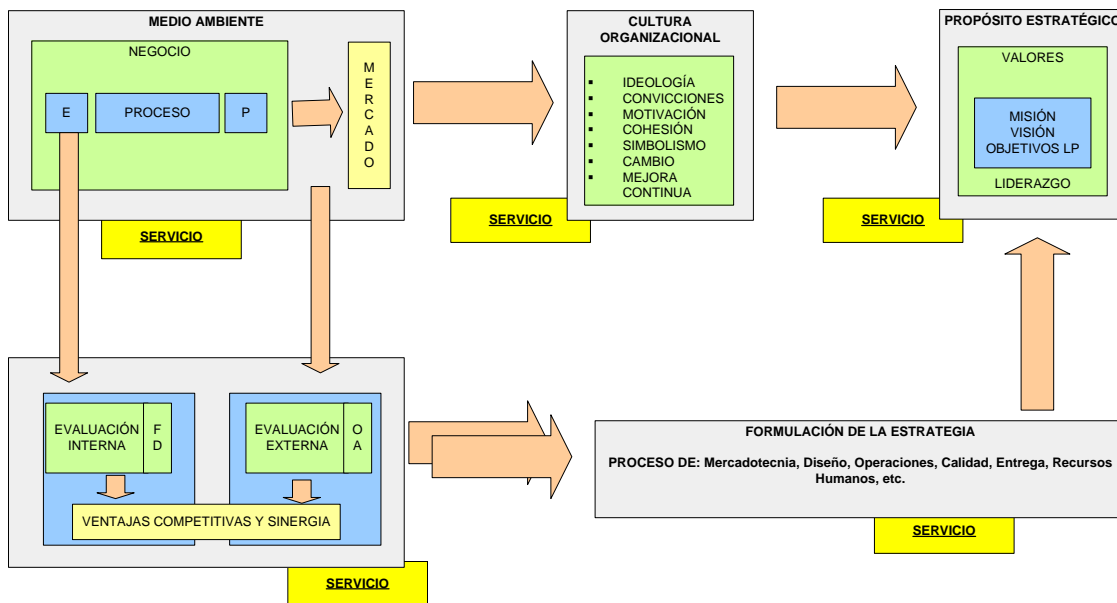
La satisfacción del cliente es la sensación que obtiene, de que un producto alcanzó o excedió sus expectativas. Tener satisfechos a los clientes actuales es tan importante como atraer nuevos, y mucho menos costoso. Las empresas que tienen fama de dar altos niveles de satisfacción al cliente hacen las cosas de manera diferente de la de sus competidores. La alta administración está obsesionada con la satisfacción del cliente y los empleados de toda la organización comprenden el vínculo entre sus empleos y los clientes satisfechos. La cultura de la organización se concentra en tener encantados a los clientes más que en vender productos.

### **IMPLICACIONES DEL SERVICIO**

En el siguiente gráfico se observa todas las instancias, en las que el servicio debe estar implicado.

Gráfico N° 3 Implicaciones del servicio

## IMPLICACIONES DEL SERVICIO



FUENTE: Programa Gerencia del Servicio, la naturaleza específica del servicio y su gestión básica. Instituto Tecnológico de Monterrey



### **CADENA DE UTILIDAD DEL SERVICIO**

Los aspectos básicos que el personal que atiende al cliente debe ofrecer para lograr una buena percepción con el cliente inician en la confiabilidad, que implica la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud. Implica mantener la promesa del servicio. Las disculpas son de poco valor para salvar a las instituciones.

Otro aspecto importante es la seguridad, que se refiere a la competencia y cortesía del personal en el cliente. La cortesía sin competencia o la competencia sin cortesía, no genera el impacto positivo sobre el cliente.

La empatía también es básica en los momentos de verdad, va más allá de la cortesía profesional. Es un compromiso con el cliente, es el deseo de comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar la respuesta más adecuada. “Es ponerse en el lugar del cliente”.

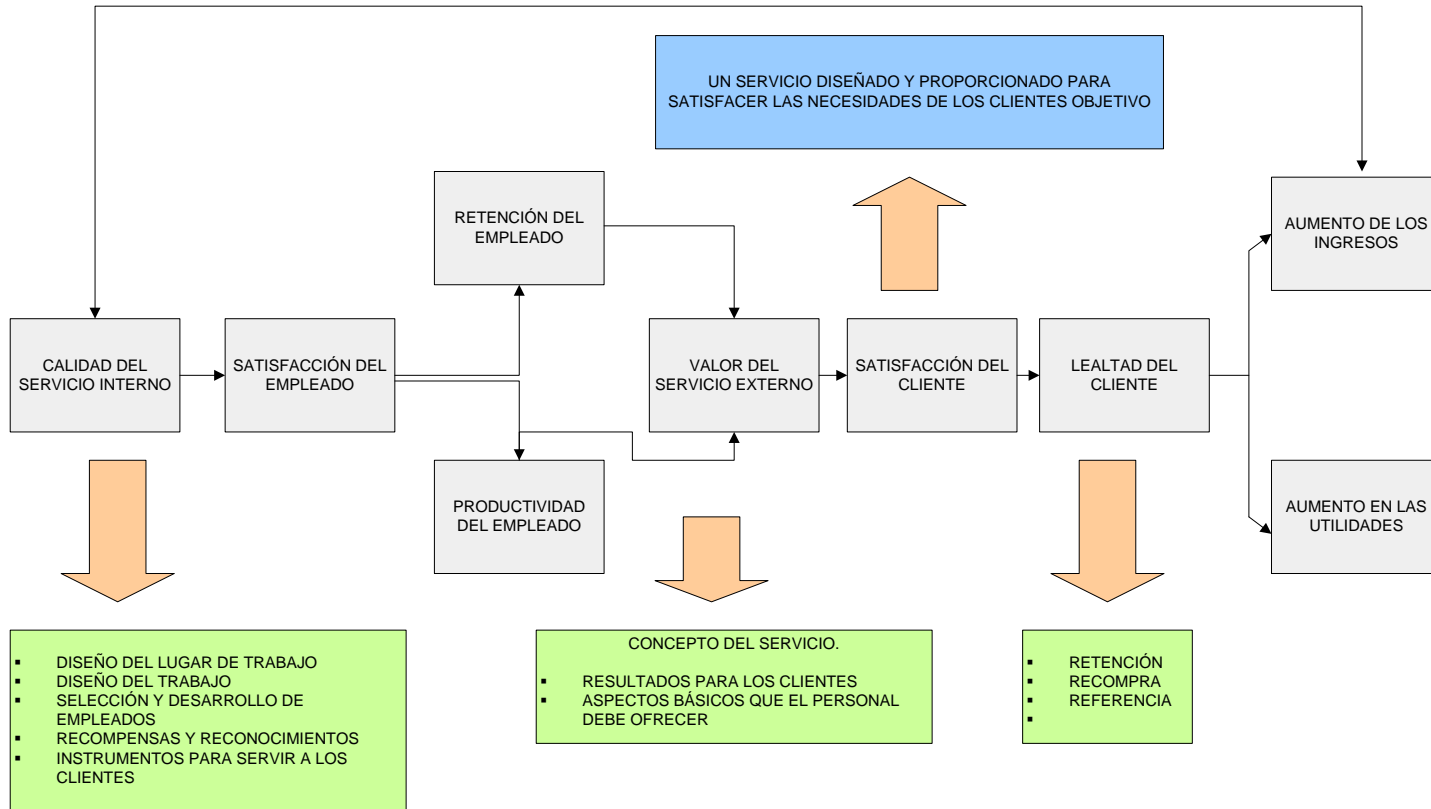
Como último, pero no menos importante, tenemos la responsabilidad que simplemente es estar listo para servir; es el deseo de servir a los clientes pronta y eficazmente.

Todos estas características básicas en el personal, sólo se lo puede lograr bajo una cadena de utilidad del servicio, que inicia en la calidad del servicio al cliente interno. Cómo se logra fidelización en cliente, si la empresa no logra fidelización con su personal?. En una empresa de servicios, siempre el Capital Humano será el principal y más costoso elemento.

En el siguiente gráfico, se observa el aporte que el servicio tiene en la retención del cliente y su satisfacción, el incremento de ingresos y de utilidades.

Gráfico N° 4 Cadena de utilidad del servicio

## CADENA DE UTILIDAD DEL SERVICIO



FUENTE: Programa Gerencia del Servicio, la naturaleza específica del servicio y su gestión básica. Instituto Tecnológico de Monterrey

## **EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO**

El triángulo de servicio de Karl Albrecht, es una ilustración visual, un modelo simple de toda la filosofía de la gerencia del servicio.

**El cliente:** El punto de enfoque de la gerencia de servicio es el cliente.

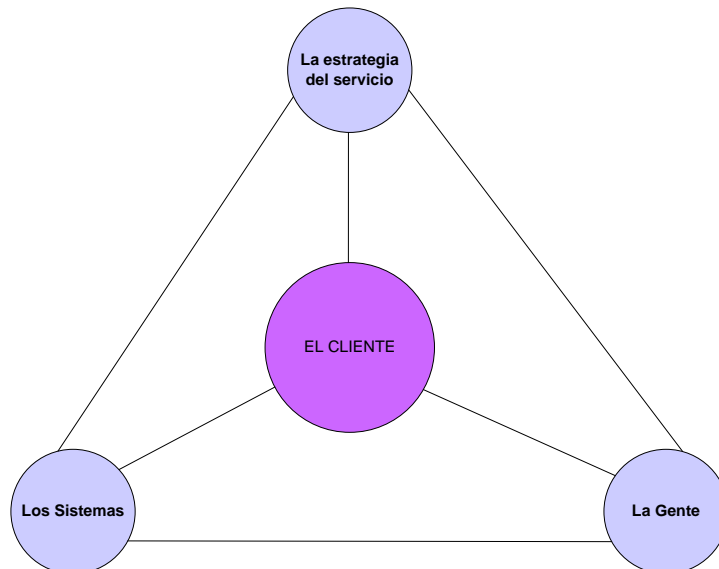
**La Gente:** Aplica la estrategia de servicio y conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, que impacta favorablemente la mente del cliente, y le infunde el deseo de contarle a otros y volver por más (lealtad).

**Los sistemas:** Los sistemas de trabajo en que se apoyan los colaboradores, están verdaderamente diseñados para la conveniencia del cliente. “Todo este aparato de políticas, procedimientos, métodos, están aquí para satisfacer sus necesidades”.

**La estrategia del servicio:** Orienta la atención de la organización y de sus colaboradores hacia las prioridades reales del cliente. Se convierte en una especie de “evangelio”.

*Gráfico N° 5 El triángulo del servicio*

## **EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO**



FUENTE: Programa Gerencia del Servicio, la naturaleza específica del servicio y su gestión básica. Instituto Tecnológico de Monterrey

## **MODELO DE BRECHA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO<sup>8</sup>**

Un modelo de la calidad del servicio llamado **modelo de brecha** identifica cinco brechas que causan problemas en la entrega del servicio e influyen en las evaluaciones de los clientes sobre la calidad del mismo.

*Brecha 1:* la brecha entre lo que los consumidores quieren y lo que los administradores piensan que aquellos quieren. Esta brecha provoca la falta de entendimiento o la mala interpretación de las necesidades o los deseos de los consumidores. Una empresa que investiga poco sobre la satisfacción del cliente o no lo hace, muy probablemente experimentará es brecha. Un paso importante para cerrarla consiste en mantenerse en contacto con lo que los clientes quieren, investigando sus necesidades y su satisfacción.

*Brecha 2:* la brecha entre lo que los administradores piensan que los consumidores quieren y las especificaciones de calidad que los primeros desarrollan para proporcionar el servicio. En el fondo, esta brecha resulta de la incapacidad de la administración para interpretar las necesidades de los clientes y traducirlas en sistemas de entrega dentro de las empresas.

*Brecha 3:* la brecha que existe entre las especificaciones de calidad y el servicio que realmente se brinda. Si se cerraron las brechas 1 y 2, entonces la brecha 3 se origina por la incapacidad de la administración y los empleados para hacer lo que debían. Los trabajadores mal capacitados o mal motivados son la causa de esta brecha. La administración necesita asegurarse de que los empleados tengan la capacidad y las herramientas adecuadas para llevar a cabo su tarea. Otra técnica que ayuda a cerrar la brecha 3 es capacitar a los empleados de tal forma que conozca lo que la administración espera de ellos y se fomente el trabajo de equipo.

*Brecha 4:* la brecha entre lo que la compañía proporciona y lo que se dice al cliente que proporciona. Evidentemente, ésta es una brecha de comunicación; incluye lanzar campañas publicitarias confusas o engañosas que prometen más de lo que la compañía entrega o hacer “cualquier cosa” con tal de conseguir el negocio. Para cerrar esta brecha, las compañías deben crear expectativas realistas en los consumidores mediante comunicaciones honestas y precisas acerca de lo que la empresa es capaz de proveer.

*Brecha 5:* aquella entre el servicio que los consumidores reciben y el que desean. Esta brecha puede ser positiva o negativa. Por ejemplo, si un paciente pensaba hacer antesala durante 20 minutos en el consultorio antes de ser atendido por el médico, pero sólo espera 10 minutos, la evaluación del paciente

---

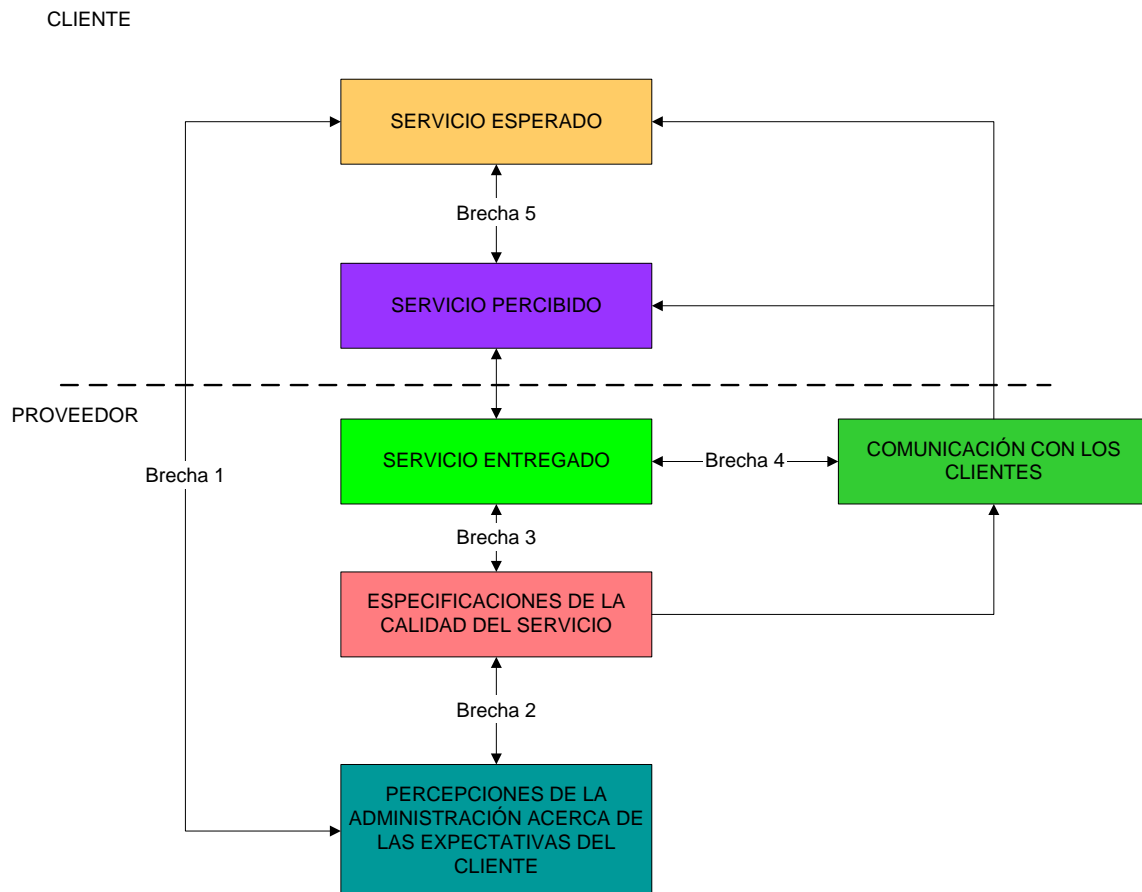
<sup>8</sup> Marketing 6° edición, Lamb, Hair, Mc Daniel. Capítulo 11

sobre la calidad del servicio será alta. En caso contrario, una espera de 40 minutos desembocará en una evaluación inferior.

Cuando una o más de estas brechas son grandes, la calidad del servicio se percibe como baja, pero si las brechas disminuyen, la percepción de la calidad del servicio mejora.

Gráfico N° 6 MODELO DE BRECHA DE SERVICIOS

MODELO DE BRECHA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO



FUENTE: Marketing sexta Edición, Lamb, Hair, Mc Daniel. Editorial Thomson

## **MARKETING**<sup>9</sup>

***El marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y as de la empresa.***

Cuando una organización tiene trabaja bajo un concepto de marketing, su razón de ser social y económica es la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente, al mismo tiempo de que se cumplan los objetivos de la organización.

Gráfico N° 7 Trabajo bajo un concepto de Marketing

	Cuál es el enfoque de la organización?	En qué negocio está usted?	A quién está dirigido el producto?	Cuál es su meta principal?	Cómo trata de alcanzar su meta?
<b>Orientación a las ventas</b>	Hacia adentro, sobre las necesidades de la empresa	La venta de bienes y servicios	A todas las personas	Utilidades por medio de un volumen máximo de ventas.	Principalmente mediante una promoción intensa
<b>Orientación al marketing</b>	Hacia afuera, sobre los deseos y preferencias de los clientes	La satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor y la entrega de valor superior	Grupos específicos de personas.	Utilidades mediante la satisfacción del cliente.	Por medio de actividades coordinadas de marketing e interfuncionales.

FUENTE: Marketing sexta Edición, Lamb, Hair, Mc Daniel. Editorial Thomson

### **Objetivo de marketing**

Es la declaración de lo que se alcanzará mediante las actividades de marketing.

<sup>9</sup> Marketing 6° edición, Lamb, Hair, Mc Daniel. Capítulo 2

### **Marketing de relaciones**

*El marketing de relaciones* es el nombre de una estrategia consistente en establecer “asociaciones” a largo plazo con los clientes. Las compañías construyen relaciones con los clientes al ofrecerles valor y satisfacción. Las empresas se benefician con las ventas repetidas y con las buenas recomendaciones que resulten en el incremento de éstas, de la participación en el mercado y de las utilidades. **Los costos bajan porque es más barato servir a los clientes actuales que atraer nuevos.**

Las estrategias de marketing de relaciones más exitosas dependen del personal orientado al cliente, programas de capacitación eficaces, empleados con autoridad para tomar decisiones y resolver problemas, y trabajo en equipo.

*Personal orientado al cliente:* para que una organización esté enfocada a los clientes, las actitudes y acciones de sus empleados también deben estar orientadas al cliente. Un empleado podría ser el único contacto de un cliente específico con la empresa. A los ojos del cliente, el empleado es la empresa. Cualquier persona, o departamento o división que no esté orientada al cliente debilita la imagen positiva de toda la empresa. Por ejemplo, un cliente potencial que recibe un saludo descortés bien puede suponer que la actitud del empleado representa a toda la compañía.

*El papel de la capacitación:* los principales mercadólogos reconocen el papel de la capacitación del empleado en el servicio al cliente y la creación de relaciones. De las 100 mejores empresas para trabajar según las listas de *Fortune*, 53 ofrecen cursos universitarios en el lugar y 91 tienen programas de reembolso de cuotas escolares. No es coincidencia que las compañías públicas en esta lista, se desempeñen mucho mejor que otras compañías en sus respectivas industrias. Todo nuevo empleado de Disneylandia y Disney World debe asistir a la Universidad de Disney, que es un programa especial de capacitación para los empleados de esa compañía. Primero tiene que aprobar Tradiciones 1, un curso de todo el día que se centra en la filosofía y procedimientos de operación de Disney. Luego pasan a una capacitación especializada. De manera similar, MC Donald's tiene la Universidad de la Hamburguesa. En la Universidad de Calidad de American Express, los empleados y gerentes de línea aprenden a tratar a los clientes. Compañías como Disney y MC Donald's siempre recibirán una “ganancia” extra al capacitar a sus empleados para estar orientados al cliente.

Cuando los empleados dejan satisfechos a los clientes, es más probable que ellos mismos también obtengan satisfacción de sus labores. Tener al personal

contento y comprometido con su trabajo resulta en poder proporcionar el mejor servicio al cliente y asegurar mayor retención de empleados.

*Empowerment (delegación de autoridad):* además de la capacitación, muchas compañías orientadas al marketing están concediendo a los empleados mayor autoridad para resolver al instante los problemas de los clientes. El término que se utiliza para describir esta cesión de facultades de acción y decisión es **empowerment**. Los empleados adoptan actitudes de propiedad cuando se les trata como propietarios en parte de la empresa y se espera que actúen en tal papel. Se administran solos, es más probable que trabajen empeñosamente, dan cuenta del desempeño de ellos mismos y de la empresa, y corren riesgos con prudencia para formar una compañía más fuerte y sostener el éxito de la misma. El resultado del empowerment proporciona a los clientes la sensación de que se han atendido sus preocupaciones, a los empleados la de que se toma en cuenta su capacidad. El resultado es mayor satisfacción, tanto para el cliente como para los empleados.

*Trabajo en equipo:* muchas compañías, que se destacan frecuentemente por la entrega de un valor superior a los clientes y por proporcionarles altos niveles de satisfacción, integran empleados en equipos y les enseñan habilidad para la formación de grupos. El **trabajo en equipo** es el esfuerzo en colaboración con la gente para alcanzar objetivos comunes. El desempeño en el trabajo, el de la compañía, el valor del producto y la satisfacción del cliente son elementos que mejoran cuando las personas del mismo departamento o de trabajo comienzan a apoyarse y auxiliarse entre sí, y le dan más importancia a la cooperación que a la competencia. El desempeño también se eleva cuando las personas de diferentes áreas de responsabilidad, como producción y ventas o ventas y servicio, practican el trabajo en equipo con la meta final de entregar valor y satisfacción superiores al cliente.

### **El proceso de marketing**

Los gerentes de marketing son responsables de actividades que en conjunto representan el proceso de marketing. Estas actividades incluyen:

- El conocimiento de la misión de la empresa y el papel que el marketing juega en el cumplimiento de dicha misión.
- El establecimiento de los objetivos de marketing.
- La recopilación, análisis e interpretación de datos acerca del estado de la empresa, incluso sus fuerzas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas en el ambiente.



- El desarrollo de una estrategia de marketing con la decisión exacta de qué necesidades, y de quién, tratará de satisfacer la compañía (estrategia de mercado objetivo), y la realización de actividades apropiadas de marketing (la mezcla de marketing) para satisfacer los deseos de mercados meta seleccionados. La mezcla de marketing combina estrategias de productos, distribución (plaza), promoción y precios, de forma que cree intercambios que satisfagan las metas individuales y organizacionales.
- La implantación de la estrategia de marketing.
- El diseño de medidas de desempeño.
- La evaluación periódica de las labores de marketing y la ejecución de los cambios que sean necesarios.

### **Plan de marketing**

La Planeación de marketing es el diseño de las actividades relacionadas con la comercialización y el cambiante del marketing. La planeación de marketing es la ambiente base de todas las decisiones y estrategias de marketing. Tópicos como líneas de productos, canales de distribución, comunicaciones de comercialización y precios, forman parte del *plan de marketing*. El plan de marketing es un documento escrito que funge como manual de referencia de las actividades de marketing.

### **Elementos de un plan de marketing**

Los elementos comunes de un plan de marketing incluyen la definición de la misión y los objetivos del negocio, la realización de un análisis situacional, la definición de la misión y los objetivos del negocio, la definición de un mercado objetivo y el establecimiento de los componentes de la mezcla de marketing. Otros elementos que podrían incluirse son los presupuestos, calendarios de puesta en marcha, investigación de marketing que se requiere o los elementos de planeación estratégica avanzada.

### **Estructura de un plan de marketing**

1. Análisis de la situación
2. Definición de mercado objetivo
3. Determinación de los problemas y oportunidades
4. Definición de objetivos y formulación de la estrategia
5. Descripción de las tácticas de ejecución

## 6. Programación y control

### **ENDOMARKETING**

Según algunos autores esta es la definición de Endomarketing o marketing interno.<sup>10</sup>

*“En términos generales el concepto de Endomarketing implementa, al interior de las organizaciones, estrategias y acciones propias del marketing, con el propósito de seducir y cautivar el público interno. El resultado esperado de estas acciones es lograr mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa/colaborador”. M. Eugenia Bensten.*

*“Es la incorporación de los conocimientos del marketing a la gestión y al desarrollo interno de la organización” Ardnt*

*“Las organizaciones disponen de dos tipos de mercado, un mercado externo basado en el binomio producto-mercado y un mercado interno basado en el binomio individuo-organización, este último es lo que llamaremos marketing interno”. Levionnois*

*“Es el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa a un mercado constituido por los trabajadores (clientes internos) que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de aumentar su motivación y como consecuencia directa su productividad” Gasco y Rabassa*

### **Contrato de seguro y medicina prepagada**

Contrato de seguro es aquel por el cual una parte llamada asegurador asume frente a otra la obligación de indemnizar total o parcialmente daños patrimoniales futuros e inciertos previamente determinados, o de cumplir alguna otra prestación según la duración las eventualidades de la vida de una persona, contra el pago de una prima calculada según las leyes de la estadística. La actividad de **medicina prepagada** es un sistema de asistencia médica y hospitalaria prestado por una compañía y con el cual el contratante, previo pago de una cantidad fija de dinero por cuotas y frecuencia estipuladas, recibe el servicio. Se puede concebir entonces la medicina prepagada como un servicio prestado por una empresa, mediante un abono mensual, al beneficiario y sus familiares, para cubrir sus problemas de salud que surgen con

---

<sup>10</sup> <http://martaperezjimenez.blogspot.es>, 1 de mayo de 2012.

posterioridad a su incorporación, cumpliendo con lo que el contrato de afiliación haya estipulado.<sup>11</sup>

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

**AMBULATORIO.-** Es el servicio médico que no requiere de hospitalización.

**ARANCEL.-** Es el límite máximo permitido, del cual la compañía hará la restitución de gastos, referido de acuerdo al plan escogido por el cliente.

**BENEFICIARIO (s).-** Son las personas que reciben los beneficios que brinda Ecuasanitas, también se los llamará: afiliado, usuario o cliente.

**CHEQUE DE ASISTENCIA MÉDICA.-** Especie valorada que el afiliado compra sin tener un diagnóstico y con la cual cancela la prestación de un servicio médico a prestadores médicos asociados a la empresa utilizado en el PLAN TOTAL.

**CLIENTE.-** Es la razón de ser de la compañía, es la persona natural o jurídica que contrata los servicios de asistencia médica.

**CLIMA ORGANIZACIONAL.-** Estado de percepción que el personal de una organización tiene sobre su empresa con respecto al ambiente de trabajo en que ejerce sus labores.

**COMPETENCIA.-** Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva.

**CONTRATO GRUPAL PLAN ELEGIR.-** Contrato de asistencia médica prepagada, suscrito entre un grupo de más de cinco titulares, y Ecuasanitas, en condiciones estándares otorgadas por la Compañía.

**CONTRATO EMPRESARIAL PLAN ELEGIR.-** Contrato de asistencia médica prepagada, suscrito entre una empresa y Ecuasanitas, conformado por más de treinta titulares, y que cuenta con características especiales o beneficios adicionales, cuentan además con tarifas diferenciadas.

---

<sup>11</sup> <http://www.badellgrau.com/medicinaprepagada.html>

**CUADRO MÉDICO.-** Conjunto de prestadores médicos adscritos a la Compañía.

**DIAGNÓSTICO.-** Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

**DIAGNÓSTICO.-** Enfermedad o patología por la cual el afiliado necesita de servicios médicos.

**DIRIGIR.-** Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

**DEDUCIBLE.-** Cantidad o porcentaje establecido en un contrato cuyo importe ha de superarse para que se pague una reclamación. Es también sinónimo de franquicia.

**ENFERMEDAD PREEXISTENTE.-** Enfermedades o condiciones patológicas, crónicas o congénitas conocidas o no por el afiliado anteriores a la firma del contrato.

**ESTRATEGIA.-** Se puede definir a la estrategia como *"ciencia y arte de concebir, utilizar y conducir medios (recursos naturales, espirituales y humanos) en un tiempo y en un espacio determinado para alcanzar y/o mantener los objetivos establecidos por la política"*.

**EXCLUSIONES.-** Razones por las cuales Ecuasanitas negará servicios solicitados por los afiliados y que se encuentran detallados en el contrato.

**HOSPITALIZACIÓN.-** Servicio que requiere de reposo en una casa de salud.

**INDICE DE SINISTRALIDAD.-** Coeficiente o porcentaje que refleja la proporción existente entre el coste de los siniestros producidos en un conjunto o cartera determinada de contratos y el volumen global de las cuotas que han devengado en e mismo período tales operaciones.

**MÁXIMO POR ENFERMEDAD (o Monto de Cobertura).-** Este monto se refiere al límite máximo de cobertura que tiene derecho el beneficiario para cada enfermedad o accidente, dentro y/o fuera del hospital.

**ORDEN DE ATENCIÓN.-** Especie valorada que el afiliado compra al tener un diagnóstico y con la cual cancela la prestación del servicio, con médicos de convenio.

**REEMBOLSO.-** Trámite mediante el cual afiliado accede a la restitución de los gastos realizados por concepto de servicios médicos, con prestados médicos que no están adscritos a la compañía. También los realiza cuando tiene la cobertura adicional de medicamentos en el Plan Total, y solicita la restitución de los gastos incurridos.

**SEGURO DE ENFERMEDAD.-** Aquel en cuya virtud, en caso de enfermedad del asegurado, se le entrega la indemnización prevista en la póliza. Si se presta la asistencia clínico-médico-farmacéutica estipulada en el contrato, se denomina en España seguro de asistencia sanitaria. Hay que distinguir aquí que el denominado seguro obligatorio de enfermedad, regulado por el Estado para atender a todos los trabajadores por cuenta ajena, cuya remuneración no sobrepasa unos determinados límites. Es una de las prestaciones integrantes de la Seguridad Social.<sup>12</sup>

**SINIESTRALIDAD.-** Es el cociente que se obtiene de dividir el gasto médico de una persona, contrato o grupo de contratos, para el ingreso que los mismos han generado a la compañía, en un determinado período multiplicado por cien.

**SERVUCCIÓN.-** Es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados.<sup>13</sup> Es la fabricación del servicio.

**SOLICITUD DE SERVICIOS.-** Orden de exámenes, cirugías u hospitalización que el prestador médico otorga al beneficiario, a fin de que se proceda a la realización del examen o procedimiento requerido por el cliente.

---

<sup>12</sup> [www.equivida.com](http://www.equivida.com) fecha: 10-7-2009 17:32 pm

<sup>13</sup> Módulo de Servicios Empresariales. Ing. Naimín Guerrero.

**TIEMPO DE CARENCIA.**- Tiempo obligatorio que el afiliado debe permanecer dentro del contrato de Ecuasanitas, para recibir atención médica.

**TITULAR.**- Es la persona que firma el contrato con Ecuasanitas.

**VIGENCIA.**- Tiempo en el cual el contrato de asistencia médica se encuentra activo, la compañía percibe ingresos y el cliente tiene derecho a la cobertura de los servicios médicos requeridos.

### ***2.3 Hipótesis.***

El diseño de un Plan de Marketing interno implantará una Cultura de Servicio en la empresa Ecuasanitas, lo cual logrará mantener y captar más clientes?

### ***2.4 Variables de la investigación.***

Las variables de la presente investigación son:

- Procesos
- Funciones del personal
- Cargos
- Estructura departamental

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO DE LA EMPRESA**

#### **Reseña de la empresa**

ECUASANITAS S.A., bajo la inspiración del Presidente de la Organización Sánitas Internacional, DR. MARCIAL GOMEZ - SEQUEIRA, quien con la experiencia y prestigio adquirido a través de los años por Sanitas España y después de profundos estudios sobre el estado de servicios de salud y asistencia médica en países de Hispanoamérica, se fundó Sánitas Ecuador el 7 de abril de 1978.

ECUASANITAS S.A., se convierte así en la primera Compañía de Medicina Prepagada en el país y precursora de las Empresas SANITAS INTERNACIONAL en América Latina.

#### **Misión**

“Otorgar y garantizar atención médica de calidad a nuestros clientes”

#### **Visión**

“Mantener el liderazgo a través del compromiso de su gente y la excelencia en el servicio”

#### **Política de Calidad**

“Nuestro compromiso en Ecuasanitas es ofrecer un sistema de medicina prepagada y atención médica, que garantice el cumplimiento de los servicios contratados por nuestros afiliados y clientes, sustentados en la honestidad, experiencia, trabajo en equipo y personal calificado, a través del mejoramientos continuo e innovación de la infraestructura, tecnología, procesos, y productos.”

#### **Objetivos de la Calidad**

Garantizar el cumplimiento de los servicios contratados de los afiliados y clientes.

Mantener personal calificado.

Mejorar continuamente los procesos e infraestructura.

Mantener la confianza en los usuarios para lograr su fidelidad.

### **Constitución legal**

La Constitución legal de la empresa se realizó con domicilio en la ciudad de San Francisco de Quito, el veintiuno de febrero de 1978 en la Notaria Undécima del Cantón Quito. Su Objeto Legal es: Dar asistencia médica, quirúrgica y de hospitalización, así como cualquiera otras actividades relacionadas con su objeto social pudiendo además asociarse con otras Compañías nuevas o existentes y toda clase de actos comerciales e industriales permitidos por la ley, relacionados con su objeto. Inició sus operaciones en el mes de junio del mismo año, bajo la denominación de Ecuasanitas Sociedad Anónima.

### **Estructura Administrativa**

La empresa tiene una organización por funciones, actualmente existen cinco Gerencias que reportan a la Gerencia General, además de 7 centros médicos, que mantienen su propia sub-estructura.

### **Gerencia General**

Ejerce la Representación Legal de la Empresa, siendo responsable de las actuaciones de la misma. Define, orienta y planifica las políticas y objetivos generales de la Empresa.

### **Gerencia Médica**

Es responsable de la planificación, coordinación, dirección y control funcional de todas las actividades referentes al servicio médico, es decir: autorizaciones médicas, cuadro médico, convenios con clínicas, hospitales y laboratorios, facturación de prestadores médico, revisión y auditoria del gasto médico, entre otros a nivel nacional.

### **Gerencia Financiera**

Es responsable de planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades referentes al manejo de la tesorería, presupuesto, contabilidad y cobranzas de la Empresa.



### **Gerencia Comercial**

Es responsable de planificar, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades tendientes a desarrollar una óptima y dinámica acción comercial. Velar por la producción a nivel nacional, estableciendo políticas, objetivos y estrategias de ventas y mercadeo.

### **Gerencia Administrativa**

Es responsable de planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con el manejo de los recursos humanos, físicos, procedimientos y políticas de la Compañía, garantizando el funcionamiento eficiente, eficaz y económico de la Empresa.

### **Gerencia de Producción**

Es responsable de planificar, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades relativas al adecuado funcionamiento de las actividades de la empresa, tanto en Servucción, como en las políticas que se desarrollan como elemento de la fabricación del servicio.

### **Gerencia Regional Guayaquil**

Es responsable de planificar, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades en la Regional Guayaquil.

### **Staff de la Gerencia General**

- Asesora de Gerencia General
- Auditor Interno General

### **Jefes departamentales**

- Jefe Nacional de Balcón de Servicio
- Jefe Nacional de Ventas
- Jefe Nacional de Contratos Corporativos.
- Jefe Nacional de Servicios Médicos.

- Jefe Nacional de Marketing.
- Jefe de Auditoría Médica y Reembolsos.
- Jefe de Contabilidad
- Jefe de Tesorería
- Jefe de Cobranzas
- Jefe de Recursos Humanos
- Contralor Facturación Médica
- Jefe Administración Contratos

### **Centros Médicos**

- Director Médico de Centros Médicos Ecuasanitas
- Director Médico Urdesa
- Director Médico La Garzota
- Director Médico de Luque
- Administrador del Centro Médico La Carolina
- Administrador del Centro Médico Villa Flora
- Administrador del Centro Médico el Batán
- Administrador del Centro Médico Eloy Alfaro
- Administrador del Centro Médico Urdesa
- Administrador del Centro Médico La Garzota.
- Administrador del Centro Médico Luque.

### **Sucursales**

- Regional Guayaquil
- Oficina Ambato Y Riobamba
- Oficina Cuenca
- Oficina Ibarra
- Oficina Esmeraldas
- Oficina Santo Domingo
- Oficina Manta Y Portoviejo

### **Agencias**

- Agencia Clínica Internacional

### **Punto de atención y venta**

- Portoviejo
- Riobamba

### **Infraestructura propia**

Cuenta con modernas instalaciones adecuadas a las necesidades presentes y futuras. Dispone de oficinas en diez ciudades del país, la matriz ubicada en Quito y su principal sucursal en Guayaquil; para atender en forma personalizada y donde el usuario puede realizar pagos de cuotas, afiliaciones, trámites de reembolsos, adquisición de odas, autorización de servicios entre otros.

Bajo un nuevo concepto de atención siete centros médicos administrados por la empresa, combinan un completo equipo médico y una estructura con los más variados servicios, todos equipados con la tecnología más moderna y con la atención de un equipo calificado en:

### **Atención de consulta externa**

- Cardiología
- Cirugía General
- Dermatología
- Endocrinología
- Gastroenterología
- Ginecología y Obstetricia
- Medicina Interna
- Neurología
- Otorrinolaringología
- Pediatría
- Reumatología
- Traumatología y Ortopedia

### **Servicios complementarios de diagnóstico**

- Densitometría
- Ecosonografía
- Electrocardiografía
- Laboratorio Clínico y Bacteriológico
- Histopatología
- Mamografía
- Rayos X
- Tomografía computada
- Videoendoscopia
- Resonancia Magnética

### **Atención de emergencia**

- Consulta
- Terapia respiratoria
- Hidratación
- Inhaloterapia
- Inyectología
- Observación
- Vacunación
- Colocación de yeso

Los Centros médicos y Clínica se encuentran ubicados en:

#### Quito

Centro M. Carolina: Iñaquito y C. Padilla esq. sector La Carolina.

Centro Médico Villa Flora: Francisco Gómez 542 sector Villa Flora

Centro M. El Batán: Gregorio Munga y Portete esq. sector El Batán

Centro M. Eloy Alfaro: Eloy Alfaro y Alemania esquina.

Centro M. y de Terapia Corposano: Mariano Andrade y Villalengua

Clínica Internacional: Av. América 8282 y Av. Atahualpa

#### Guayaquil

Policlínico La Garzota: Av. Hermano Miguel Mz.117 Solar No.9,

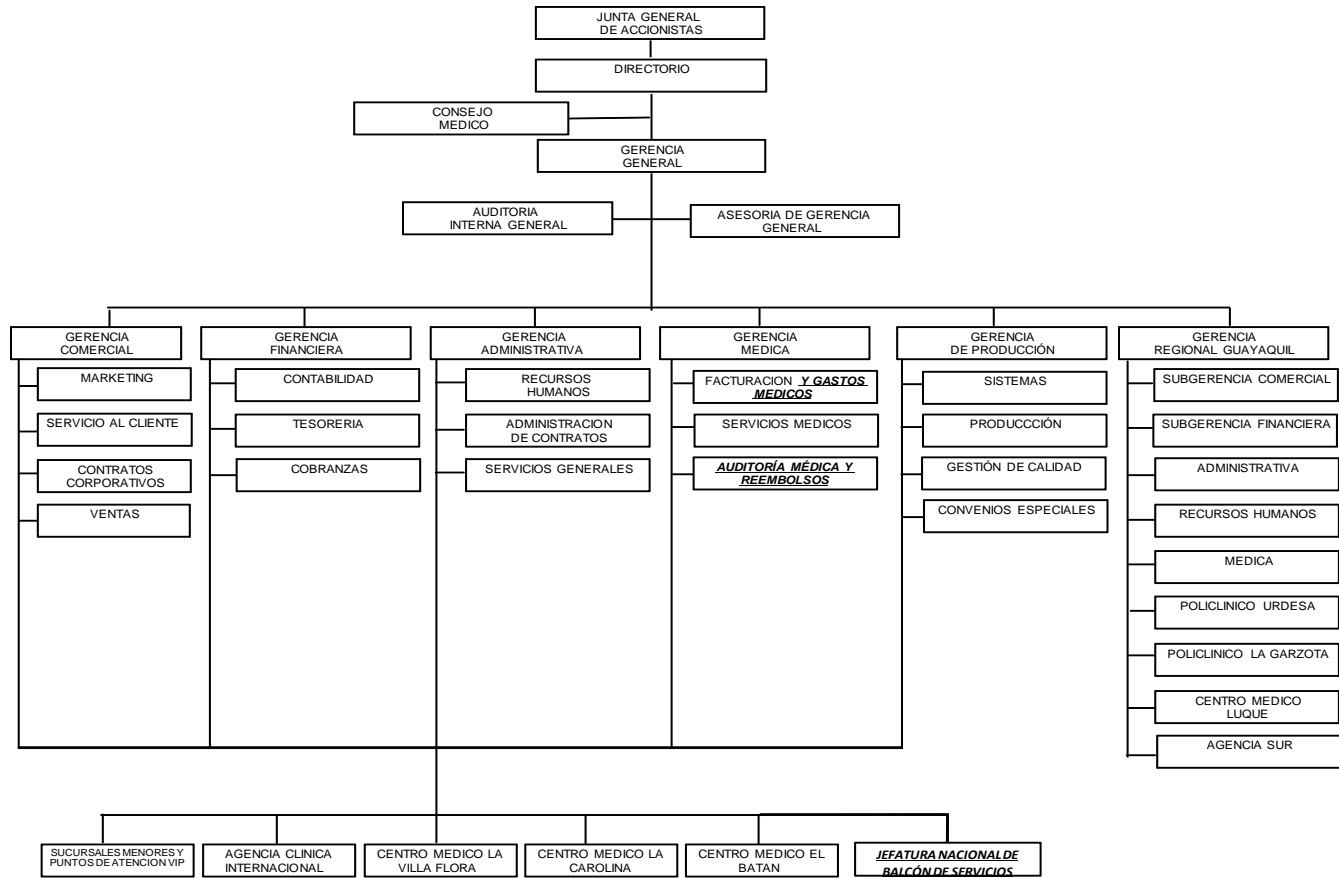
Policlínico Urdesa: Victor Emilio Estrada 924 e Ilanes

Centro Médico Luque: Luque 643 y García Avilés.

Atención con prestadores adscritos en 12 ciudades a Nivel Nacional: Quito, Guayaquil, Tulcán, Ibarra, Ambato, Riobamba, Cuenca, Esmeraldas, Santo Domingo, Manta, Portoviejo, Lago Agrio; descritos en el Cuadro Médico.

El organigrama de la empresa se visualiza en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 8 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE ECUASANITAS S.A.



FUENTE: Normativa de Ecuasanitas S.A

## **Producto**

Ecuasanitas, ha denominado al conjunto de características específicas de sus planes de asistencia médica como: Plan Total y Plan Elegir. Cuenta además con coberturas adicionales, de las cuales se visualiza su descripción más adelante.

Con fines didácticos, es preciso recordar que los planes de asistencia médica, son servicios o sistemas contratados que, mediante el pago de un valor mensual, otorgan la cobertura o restitución de gastos médicos realizados por alguna enfermedad o accidente. Los procesos para acceder a los beneficios de este servicio dependen del tipo de plan contratado, que se detallan a continuación:

### **Plan Total**

El producto exclusivo que Ecuasanitas ha comercializado durante más de 28 años, es justamente el “Plan Total” cuyas características son las siguientes:

- Prestación de servicios a través de un sistema de cheques de asistencia médica, los mismos que son especies valoradas y que el cliente las adquiere en las oficinas de la empresa, esta característica del producto lo constituye como único en el mercado. Esta diferenciación, le permite al usuario acceder a los servicios de manera ágil, sin reembolsos, aranceles, deducibles ni copagos.
- Los servicios se otorgan únicamente con profesionales asociados al cuadro médico de Ecuasanitas que a nivel nacional suman más de 1.200 además de infraestructura de la empresa.
- La cobertura de servicios médicos ambulatorios no tienen monto de cobertura, sin embargo existe límites en número de: terapias físicas, respiratorias.
- La cobertura hospitalaria tiene un monto máximo anual de 15.000 dólares, se limita el número de días por hospitalización quirúrgica, clínica pediátrica y de la unidad de cuidados intensivos.
- No dispone de cobertura de medicamentos, y/o accidentes de tránsito, laborales, motines y asaltos.
- El cliente accede a los servicios después de cumplir con los tiempos de carencia establecidos en el contrato.
- Atención médica en consultorios por especialistas en Medicina General, Pediatría, Puericultura, Traumatología y Ortopedia, Ginecología,

Obstetricia, Urología, Nefrología, Gastroenterología, Neurología, Oftalmología, Otorrinolaringología, Neumología, Cardiología, Endocrinología y otros.

- Cirugía programada en todas las especialidades
- Atención de Emergencia, Clínica y Quirúrgica
- Hospitalización Clínica y Quirúrgica
- Exámenes de laboratorio, Rayos X y otros complementarios (tomografías, ecografías, electrocardiogramas, etc.)

## **Plan Elegir**

Hace aproximadamente cinco años, la empresa incursionó en el mercado con un nuevo producto, denominado “Plan Elegir”, el cual tiene las siguientes características:

- Libre elección de prestadores médicos, cobertura de montos por enfermedad o anual, a través de reembolsos de gastos médicos.
- La cobertura se otorga con arancelamiento, es decir límite en cada servicio, del cual se reembolsa el 80%. En honorarios médicos la compañía tiene como referencia la tabla MC Graw Hill, con un valor de punto con nivel de la Clínica Internacional.
- Existe un deducible que se aplica en reembolsos, en contratos empresariales y grupales.
- Este producto incluye la cobertura de restitución de gastos por la compra de medicamentos ambulatorios, y la cobertura adicional de Accidentes de tránsito terrestre, motines y asaltos.
- En este sistema existen diferentes tipos de planes: individuales y familiares, grupales (Pequeñas y Medianas Empresas) y Empresariales.
- Los planes individuales y grupales, tienen características estándares determinadas previamente para su comercialización.
- Los planes Empresariales tienen características específicas de acuerdo a las necesidades de cada empresa y a la negociación previa a la contratación.
- El tope máximo de servicio será de acuerdo al plan escogido por año y por usuario. En la misma forma, el copago por parte del usuario será según el plan elegido.
- El cliente puede acceder al 100% de cobertura a través del sistema de órdenes de atención (ODAS), para atenciones ambulatorias otorgadas en infraestructura de Ecuasanitas y Cuadro Médico adscrito.

- Dentro de los servicios que se ofrece en este plan, es la restitución de gastos de manera inmediata, previa presentación de la documentación completa hasta \$200,00. Así como el servicio de crédito hospitalario.

## **PLAN ECUASANITAS HOSPITALARIO**

Es un Plan de Asistencia Médica que brinda a sus afiliados:

1. Hospitalización en todas las especialidades: Medicina General, Pediatría, Puericultura, Traumatología, y Ortopedia, Ginecología, Obstetricia, Urología, Nefrología, Gastroenterología, Neurología, Oftalmología, Otorrinolaringología, Neumología, Cardiología, Endocrinología y otros.
2. Atención de Emergencia, Clínica y Quirúrgica
3. Hospitalización Clínica y Quirúrgica
4. Exámenes de laboratorio, Rayos X y otros complementarios (tomografías, ecografías, electrocardiogramas, etc) en hospitalización.

Todos estos servicios son otorgados a través del cuadro médico, con clínicas de convenio.

## **PLAN ECUASANITAS AMBULATORIO**

Es un Plan de Asistencia Médica que brinda a sus afiliados:

1. Atención ambulatoria en las diferentes especialidades, como son: Medicina General, Pediatría, Puericultura, Traumatología, Ortopedia, Ginecología, Obstetricia, Urología, Nefrología, Gastroenterología, Neurología, Oftalmología, Otorrinolaringología, Neumología, Cardiología, Endocrinología y otros.
2. Atención de Emergencia Clínica
3. Exámenes de laboratorio, Rayos X y otros complementarios (ecografías, electrocardiogramas, etc.), en ambulatorio

Todos estos servicios son otorgados a través del cuadro médico, donde el afiliado escoge entre más de 1.200 prestadores.

Para obtener los servicios, el afiliado del producto ECUASANITAS TOTAL, HOSPITALARIO y AMBULATORIO, se dirige con su Carné de Identificación Ecuasanitas a cualquiera de los médicos, clínicas o laboratorios del Cuadro Médico Adscrito, recibe su atención y la cancela con un CHEQUE DE ASISTENCIA MÉDICA, sin tener que realizar pagos en efectivo.



## **Coberturas adicionales**

### 1. Cobertura odontológica:

Cobertura adicional para los productos Plan Total y Elegir, la cual a través de una cuota adicional mensual, cubre de manera anual e individual: dos limpiezas dentales, seis calzas, extracción de los terceros molares, extracciones normales sin límite, exámenes complementarios de diagnóstico (RX peripicales, panorámicas, cefálicas).

### 2. Accidentes de tránsito terrestre, laboral, motines y asaltos.

Cobertura adicional para el producto Plan Total, (incluida en el Plan Elegir), la cual asigna un valor determinado para gastos médicos, muerte accidental, beca estudiantil o canasta familiar, en el evento de que ocurra un accidente de tránsito terrestre, asalto, motín o huelga. Esta cobertura incluye un servicio exequial realizado a través de la empresa Casa Girón.

### 3. Emi (Quito)

A través del pago de una cuota mensual adicional tanto en Plan Total como Elegir, se ofrece el servicio de médico a domicilio y traslado en caso de ser necesario a un centro hospitalario en el perímetro urbano de la ciudad de Quito.

### 4. Ami (Guayaquil)

A través del pago de una cuota mensual adicional en Plan Total, incluido en Plan Elegir, se ofrece el servicio de médico a domicilio y traslado en caso de ser necesario a un centro hospitalario en el perímetro urbano de la ciudad de Guayaquil.

### 5. Anexo de maternidad

Contrato adicional al plan de asistencia médica, únicamente en Plan Total, el cual otorga cobertura del embarazo y su culminación, en los casos en que la afiliada no cumplió con el período de carencia para el estado de gestación, o se afilió estando ya embarazada.

### 6. Anexo de preexistencias

Este producto se ofrece a pacientes que mantienen una preexistencia por la cual la empresa no reconocerá los gastos generados. A través del anexo de preexistencias, el afiliado tendrá cobertura a precios especiales o de convenio, para la realización de exámenes o servicios médicos.

## 7. Cobertura de medicamentos en atención ambulatoria

A través de un pago adicional mensual por persona, otorga el beneficio de la restitución de gastos médicos por concepto de compra de medicamentos ambulatorios, en el producto Plan Total, siempre y cuando sean recetados por médicos adscritos a la compañía. Genera un deducible de cinco dólares por receta.

### **Posicionamiento**

Posicionamiento es básicamente un concepto relacionado con la forma en que usamos nuestra mente. Es una noción especialmente implicada con el proceso de la memoria.

Posicionamiento se define como una asociación fuerte y única entre un producto y una serie de atributos, es decir, decimos que un producto se ha “posicionado” cuando el vínculo que une los nodos “producto” y “atributos” está claramente establecido.

De esa manera, el posicionamiento no es algo que se haga con el producto, o con la papelería o con los cuadros en la oficina, es algo que ocurre en la mente de los consumidores. Debemos recordar que el marketing no es una guerra de productos, sino de percepciones.

Sabemos que Ecuasanitas cuenta con el segundo lugar de la participación del mercado, y tiene 34 años de trayectoria. Entre los medios publicitarios masivos y alternativos que Ecuasanitas mantiene, se encuentra medios impresos como revistas, diarios, radio, televisión y medios suplementarios.

Como estrategia de recordación de marca, Ecuasanitas adquirió diferentes materiales promocionales en el 2010, además y gracias a una negociación con el Club Liga Deportiva Universitaria de Quito, se invirtió en una importante campaña en el estadio de LDU, lo cual permite un mejor posicionamiento de la marca Ecuasanitas.

Debido a que en el mercado asegurador, los asesores productores de seguros juegan un papel significativo, es necesario enfatizar la innovación de productos de la empresa, pues tienen la errada idea de que Ecuasanitas únicamente ofrece servicios a través de su cuadro médico.

Es preciso lograr el suficiente impacto en el mercado, de los beneficios que la empresa ofrece a través del Plan Elegir, y su característica de libre elección de prestadores médicos.

### **Análisis de las ventas y crecimiento**

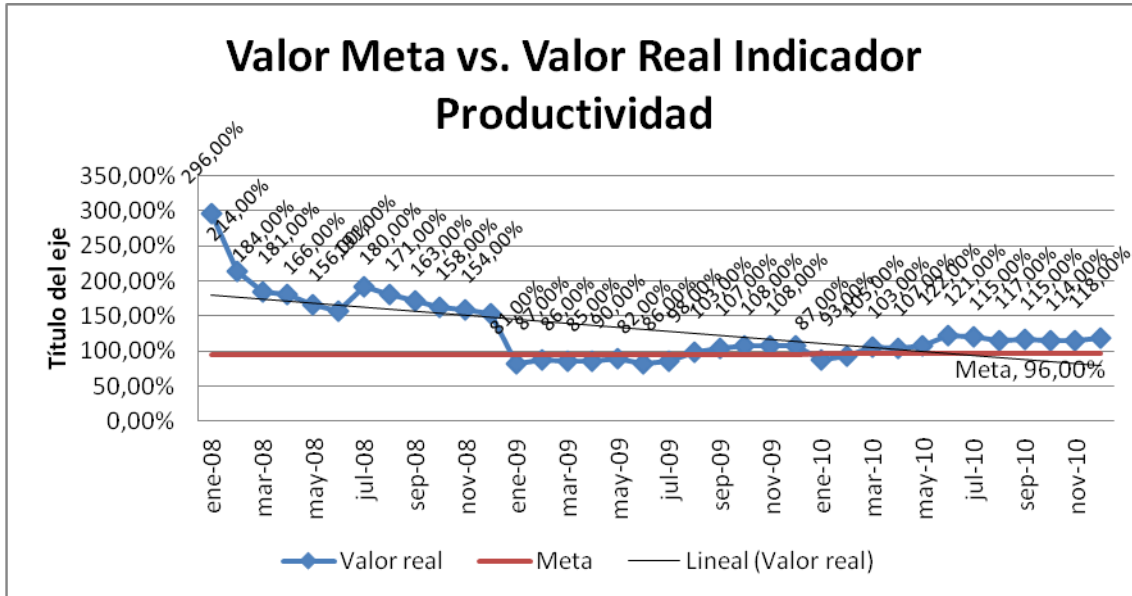
A partir de la incursión de la empresa en el mercado de la libre elección, existieron grandes cambios que obligó a la compañía a involucrarse más en temas que anteriormente eran desconocidos.

Uno de los cambios que se suscitaron, fue la decisión de la empresa de fomentar la venta de planes corporativos a través de procesos de licitación y también mediante los asesores productores de seguros, lo cual se describirá en el análisis de distribución.

Sin embargo es preciso mencionar la venta corporativa, ya que esto generó un crecimiento importante y vertiginoso de la cartera de la empresa durante los años 2007 y 2008, llegando hasta un 260% del cumplimiento de ventas. Posteriormente existe un decrecimiento, debido a los tres comunicados oficiales del Gobierno en curso, y a la Ley Orgánica de Servicio Público, la cual prohíbe expresamente la contratación de Seguros de Salud Privada de las empresas del Estado, situación que generó la pérdida de alrededor de 28.000 usuarios, durante los años 2009 y 2010. Se evidencia además una falta de gestión comercial en el año 2009, ya que en el mes de noviembre de 2008 el Gobierno oficializó esta prohibición, lo cual debió haber generado medidas preventivas para evitar el incumplimiento de las metas establecidas en ventas. Esta situación se subsana con acciones a mediados del año 2009, a través de la incorporación del Plan Elegir para Pequeñas y Medianas Empresas, a partir de 5 titulares.

Sin duda esta medida genera buenos resultados, incluso durante el año 2010, generando un sobre-cumplimiento del presupuesto establecido para las ventas.

Gráfico N°9 Indicador de Productividad en Ventas



Fuente: estadísticas de la empresa Ecuasanitas S.A.

### **Análisis de la fijación de precios**

Al iniciar este análisis es necesario tener un panorama claro de los productos de la empresa y de su clasificación.

Básicamente la empresa dispone de dos tipos de productos: el Plan Total que funciona únicamente con médicos e infraestructura propia, y el Plan Elegir que le permite hacer libre elección de prestadores del servicio médico. En ambos planes existen precios para contratos individuales o familiares y contratos corporativos.

### **Plan Total**

Al iniciar cada año, la Gerencia Financiera realiza un estudio del gasto médico generado durante el año anterior. Durante el año 2010, la compañía registró únicamente en gasto médico, USD \$21'000.0000, lo cual evidencia un egreso mensual de casi dos millones de dólares mensuales, solamente en prestación de servicio.

Al finalizar el año, también se determinó que el número de usuarios vigentes en la cartera de la empresa ascendió a 88.000, por lo cual en promedio cada

persona gastó \$19,89. Para obtener un resultado conveniente para Ecuasanitas, cada persona deberá pagar un 30% más de lo que consume. Esto corresponde a \$28,41 mensuales.

Actualmente en planes individuales o familiares, el Plan Total mantiene una tarifa mensual de \$27,00, más las coberturas adicionales, lo cual genera un ingreso mayor, que permite mantener un negocio conveniente para los accionistas. En planes corporativos, la diferencia es mínima \$26,50. La tarifa mensual de igual manera es individual, por lo que no se espera tener una ganancia por volumen de ventas, sino por precio. Cabe mencionar que en el mercado, apuntando a un segmento medio – alto, Ecuasanitas mantiene los precios más competitivos, considerando el alto costo médico que actualmente está vigente.

### **Plan elegir**

La fijación de precios en el Plan Elegir, conlleva un estudio más detenido. En planes individuales, el mismo contempla un análisis del índice de utilización de acuerdo a la edad y sexo del cliente.

Por ejemplo, para menores de dos años de edad el costo del Plan Elegir es más alto, pues los niños hasta el año de edad, requieren una visita mensual al especialista, son más delicados de salud hasta crear las suficientes defensas. No es lo mismo un estado febril en un bebé que en un infante.

Desde los dos hasta los quince años de edad, los niños y niñas dejan de requerir tanto cuidado médico, por lo que sus costos médicos bajan y por lo tanto la cuota mensual es incluso más económica que la del Plan Total.

Cambia entonces el panorama de acuerdo al sexo de cada paciente, aquí las mujeres empiezan a generar un costo más elevado, y no sólo en asistencia médica. La edad fértil femenina se hace presente, el riesgo de embarazos es muy alto y por lo tanto la tarifa para mujeres se incrementa de manera muy significativa. Esta tendencia de precios económicos para el sexo masculino y precios elevados para el sexo femenino se mantiene, hasta llegar a la edad adulta. Aquí los costos no se diferencian considerablemente.

El panorama cambia al pasar los 45 años en hombres y mujeres, ya que de acuerdo a las patologías que más afectan a los ciudadanos ecuatorianos, y en función de las estadísticas de la empresa, es el sexo masculino quienes sufren de mayores y más costosas enfermedades.

Entre las patologías que podemos mencionar, se encuentran: la hipertensión arterial, dislipidemia, diabetes mellitus, el síndrome metabólico, gastritis, todas a causa de los malos hábitos alimenticios, que pasan factura ya al avanzar los años. Con estos breve análisis, el cual naturalmente es mayor dentro de la compañía, Ecuasanitas determina una mayor tarifa en hombres para mayores de 45 años y hasta los 65 años, que es la edad permitida para el ingreso.

En planes grupales, la empresa realiza un estudio de la competencia en el que se analizan, montos de cobertura, aranceles referenciales, servicios incluidos y sus gastos administrativos, niveles de referencia, número de titulares, deducibles, tabla de honorarios. En base a este estudio, el gasto médico de la empresa, Ecuasanitas fija tarifas, las cuales no son por persona. Se tarifa por titular solo, que es una sola persona. Titular más uno que son dos personas, y titular más familia: que es una persona más sus dependientes consanguíneos directos.

En planes corporativos, se realiza un análisis de siniestralidad y sus componentes. Para este análisis podemos mencionar un ejemplo: La compañía XYZ, actualmente está buscando alternativas de proveedores de asistencia médica. Tiene 100 empleados, los cuales durante el último año de vigencia generaron un gasto de \$23.000.

Esto quiere decir que cada persona gastó mensualmente en promedio \$19,17. Para que la cuenta sea rentable para la empresa, el gasto de cada persona deberá corresponder a un 70% de su cuota mensual, por lo que su gasto se divide para 0,7. Es decir:  $\$19,17 / 0,7$  es igual a \$27,38. Así se pueden mantener e incluso incrementar beneficios, con la seguridad de que la cuenta será rentable para la compañía. No obstante lo mencionado, los contratos empresariales, siempre cuentan con una cláusula de reajuste por siniestralidad, es decir un incremento de tarifas, en el caso de que el gasto médico sea mayor y no permita una adecuada administración del contrato.

### **Análisis del sistema de distribución**

Ecuasanitas mantiene básicamente dos sistemas de distribución de sus productos que son, su fuerza directa de ventas, y los asesores productos de seguros. Eventualmente, cuando las empresas públicas – autónomas, deciden realizar alguna contratación, la efectúan a través del Portal de Compras Públicas del Instituto Nacional de Compras Públicas, ya que no están regidos bajo la Ley de Servicio Público. Ejemplos de estos casos son: Universidad de

Cuenca, Defensoría del Pueblo, Función Judicial, Gobierno Provincial de Pichincha, Ecapag, entre otras.

Constituida por 45 asesores comerciales en la ciudad de Quito, 35 en la ciudad de Guayaquil y 10 asesores más a nivel nacional, la fuerza directa de ventas tiene una participación del 76% de la producción del año 2010, mientras que la participación restante corresponde a la venta realizada por los asesores productores de seguros o brókers.

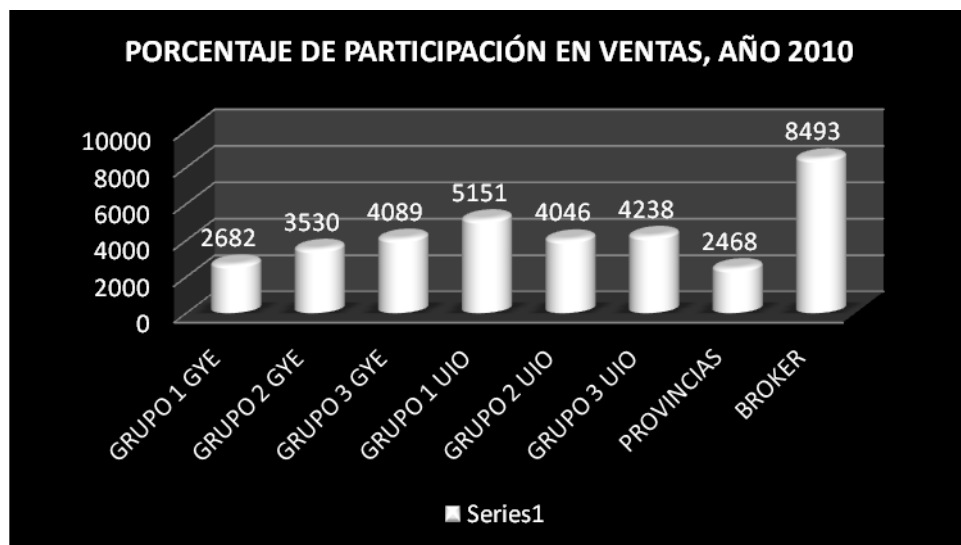
En el mercado de agencias productoras de seguros, o agentes de seguros existen más de dos mil credenciales entregadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Ecuasanitas trabaja básicamente con 5 brókers, los cuales generan esencialmente ventas corporativas.

La participación de la producción anual por regiones es la siguiente:

- Quito: 60%
- Guayaquil: 30%
- Sucursales menores: 10%

La participación por grupo comercial, fue la siguiente:

Gráfico N° 10 PARTICIPACIÓN EN VENTAS POR GRUPO COMERCIAL



FUENTE: Estadísticas de la empresa Ecuasanitas S.A.

### Análisis de competidores principales

De acuerdo a la investigación realizada por la revista Vistazo, y en base a los datos generados en la Superintendencia de Compañías, Ecuasanitas ocupa el segundo lugar en el ranking de ventas hasta el año 2010, como lo podemos visualizar en el siguiente cuadro histórico de ventas.

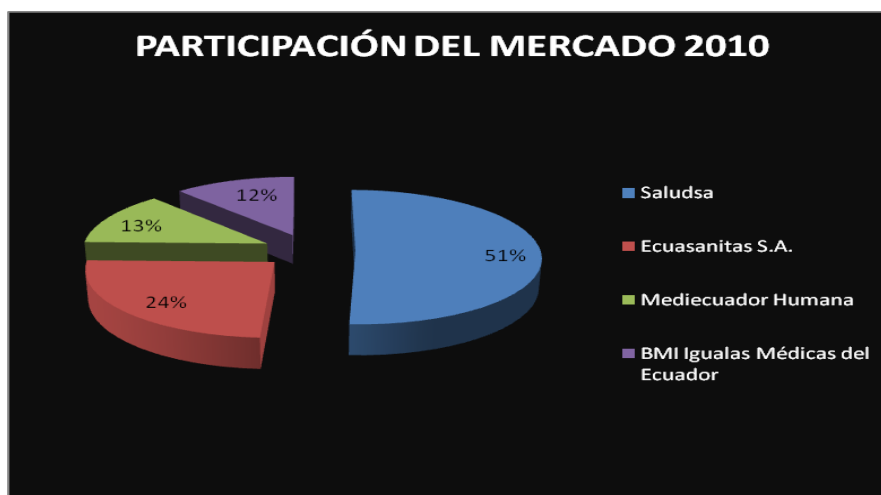
Tabla N° 1 VENTA DE EMPRESAS DE MEDICINA PREPAGADA DENTRO DEL RANKING MAYORES 500 EMPRESAS DEL PAÍS

NUMERO DE AFILIADOS 2006-2010						
RAZÓN SOCIAL	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL AFILIADOS POR EMPRESA
Saludsa	122.297	132.790	148.000	162.000	190.000	755.087
<b>Ecuasanitas S.A.</b>	<b>59.475</b>	<b>68.577</b>	<b>85.507</b>	<b>93.615</b>	<b>91.687</b>	<b>398.861</b>
Mediecuador Humana	32.498	34.419	36.640	41.000	48.000	192.557
BMI Iguales Médicas del Ecuador	34.787	38.941	43.065	42.000	44.000	202.793
<b>TOTAL AFILIADOS POR AÑO</b>	<b>249.057</b>	<b>274.727</b>	<b>313.212</b>	<b>338.615</b>	<b>373.687</b>	<b>1.549.298</b>

Fuente: Revista Vistazo, nov. 2010

La participación del mercado, por lo tanto está distribuida de acuerdo al siguiente gráfico:

Gráfico N° 11 PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DE MEDICINA PREPAGADA



Fuente: Estadísticas de la empresa Ecuasanitas S.A. nov. 2010



Como se puede visualizar en el gráfico que antecede, Ecuasanitas mantiene el 24% de participación en el mercado, a continuación una descripción de las principales compañías que generan competencia para Ecuasanitas.

Para el análisis de la competencia se ha considerado información obtenida a través de varias fuentes:

- ✓ Entrevistas: vendedores y supervisores internos, vendedores de la competencia, médicos, centros de salud.
  - ✓ Información receptada: material publicitario, fotos, información de otras áreas y sucursales, contratos, propuestas y cotizaciones.
  - ✓ Estudios y publicaciones
- 
- **SALUD S. A.**

No solo por el número de afiliados, sino por la forma en que esta manejado su negocio, Salud se mantiene y tiene un producto muy competitivo. Al parecer Salud tiene la política de seguir las acciones que toma Ecuasanitas S. A., en relación a sus Centros Médicos e infraestructura actual, por otro lado trabaja mucho más en otras provincias que Ecuasanitas S. A., observando lo siguiente:

- ✓ Los Puntos Médicos familiares no tienen la infraestructura y tecnología con la que cuentan los Centros Médicos de Ecuasanitas S. A., sin embargo existe una mejor distribución de puntos de atención, llegando a los Valles de la Ciudad de Quito, y a la ciudad de Cuenca.
- ✓ En términos de ventaja para el cliente, Salud cubre más especialidades y ofrece mayor cantidad de beneficios, así como constantemente innova sus servicios.

- ✓ Tanto el Médico a domicilio como 1-800 son valores adicionales que funcionan bien y atraen al cliente.
- ✓ Los costos médicos en Salud es 6 veces más alta que Ecuasanitas S. A. y adicionalmente el usuario de Salud utiliza el servicio 2 veces al año y en Ecuasanitas S. A. acude 11 veces al año de promedio.
- ✓ Los planes grupales son atractivos, sobre todo por el número de titulares para conformarlo, política que Ecuasanitas S. A., también la implementó.
- ✓ Los planes corporativos los hacen ajustándose a las necesidades de cada contrato.
- ✓ En planes individuales los costos de Salud son más altos porque ofrecen una mejor accesibilidad de servicios.
- ✓ Forma parte del grupo económico Futuro, lo cual le permite tener mayor apertura en el negocio de contratos corporativos manejado por el principal bróker del país que es Tecniseguros.

- **HUMANA**

- ✓ Humana ha salido por varias ocasiones de una situación económica difícil, sin embargo, el respaldo del Hospital Metropolitano, en Quito ha fortalecido sus actividades. Esta empresa se mueve en su segmento de mercado con perfil alto, en este sentido se tiene:
- ✓ En planes individuales el producto de humana es costoso, para un nivel medio alto. Para un nivel alto, los precios son accesibles.
- ✓ A nivel corporativo, los 2 productos: PractiHumana y MetroHumana, son muy competitivos, el primero trabaja con un arancelamiento de acuerdo al Hospital Vozandes y el segundo con el Metropolitano, donde los usuarios pueden acudir directamente con la garantía de una excelente atención.

- ✓ Por el hecho de ser diseñado con la tabla de arancelamiento del Metropolitano, podría decirse que el reembolso es el aceptado y convenido en el mercado nacional.
- ✓ Dispone de poca infraestructura ambulatoria.
- ✓ Ofrece a sus clientes el beneficio de la tarjeta ABF, en alianza estratégica con la cadena de farmacias Fybeca, lo cual se considera un servicio bien aceptado por el mercado en general.

- **BMI**

- ✓ BMI es una empresa multinacional con gran credibilidad en el país, a nivel corporativo se encuentra los precios más altos.
- ✓ Su cadena de convenios con los principales proveedores médicos, es su principal fortaleza, ya que esto garantiza una excelente atención médica.
- ✓ Ofrece también los beneficios de la tarjeta ABF.
- ✓ Los planes corporativos mantienen coberturas o beneficios adicionales que las demás compañías de medicina prepagada los consideran exclusiones.
- ✓ Dispone de convenios de atención médica con la cadena de Centros Médicos Avantmed, donde el cliente cancela únicamente el costo administrativo.
- ✓ Tiene gran apertura para el trabajo a través de brókers, no mantiene fuerza directa de ventas.

Como se puede observar Ecuasanitas S. A., se desenvuelve dentro de un mercado muy competitivo, tanto por el número de las empresas en el mercado, el tamaño de las mismas, la diferente forma de prestar el servicio y los precios que cada empresa tiene implantados. A pesar de esto Ecuasanitas S. A. se considera como una de las empresas que ocupan los primeros lugares de

participación en este mercado, cuenta con más de 34 años de experiencia y es pionera de las empresas que prestan el servicio de salud prepagada.

Solo el hecho de la existencia de varias empresas de medicina prepagada constituye una amenaza para Ecuasanitas S. A., y en mayores magnitudes aquellas que se encuentran creciendo, tanto en infraestructura como en participación de mercado, así como en diversidad de productos y servicios adicionales.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA**

#### **Ambiente Económico**

Consiste en los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. El poder de compra depende del ingreso, el precio, los ahorros y el crédito del momento; es importante conocer las principales tendencias económicas, tanto en el ingreso como en los cambiantes patrones de gastos de consumidores.

Las principales fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía son: la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, ingreso per cápita, población, pobreza, tendencias de desempleo, devaluación de la moneda, balanza comercial, balanza de pagos, déficit fiscal, entre las principales.

La política macroeconómica del Estado, debe contribuir al mejoramiento del bienestar de la población a través del crecimiento económico, la acumulación de capital humano y el respeto al capital natural enfocándose en dos ejes: estabilidad macroeconómica y equidad social en un ambiente de acciones transparentes.

En la estabilidad macroeconómica se deberá considerar el sostenimiento del sistema monetario, garantizar los superávits fiscales, calidad del gasto público, reducción de la deuda, fondos anti-cíclicos, dependencia petrolera, flexibilidad presupuestaria; en la equidad social los subsidios pro-pobres, seguridad social, micro créditos.

Según información proporcionada por el Ministerio Coordinador de la Política Económica, que está a cargo de Katuska King, en el sector real de la economía,

es evidente la mejora generalizada de los indicadores del mercado laboral, que al terminar 2010 registró un índice de desempleo del 6,1%; subempleo del 47,1%; y una ocupación plena del 45,6%.

También en el sector real de la economía, King destacó el incremento del salario básico de los trabajadores y el ingreso familiar promedio que cerró el año 2010 en 448 dólares, con una cobertura del 82,25 % de la canasta básica.

En lo que se refiere al nivel de precios también se logro estabilidad. En este sentido, la inflación registrada en el país en 2010 fue del 3,3% y en enero del 2011 registró 0,68% (menor a los registros de enero de los tres años anteriores).

En el sector externo de la economía ecuatoriana, persiste todavía una fuerte dependencia de las exportaciones en productos primarios (petróleo, banano, café, cacao, camarón, flores). En esto también influye el sistema monetario implantado en el Ecuador, que por la estabilidad cambiaria ha facilitado la importación de bienes al país.

Mientras tanto, en el campo tributario en 2010, se produjo un aumento de 679,8 millones en impuestos directos, y de 826 millones de dólares de impuestos indirectos, es decir un incremento de 17,5% de recaudación tributaria con respecto al año 2009.

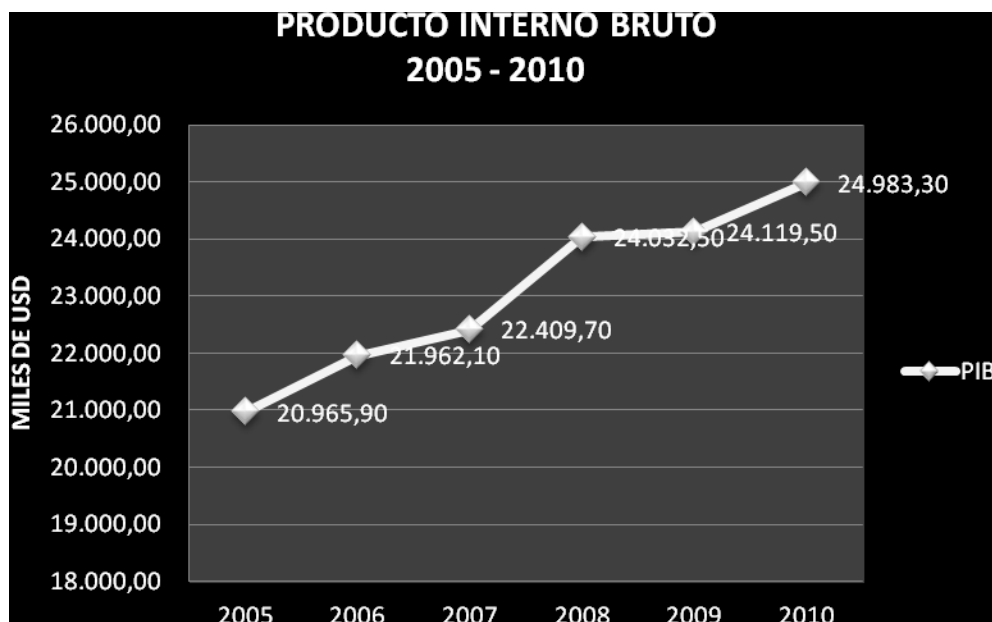
En cuanto al sector financiero, el año 2010 cerró con una tendencia de crecimiento importante, el volumen de crédito total aumentó en 30,7% en relación al 2009. El segmento que más creció fue el productivo con 2.046 millones de dólares adicionales. Igual comportamiento de crecimiento ha tenido el crédito de la banca pública que alcanzó un monto de USD 1.743 millones en el 2010 frente a USD 1.248 millones en el 2009.

De los diferentes factores, se expondrá aquellos relacionados a la actividad de los seguros de salud o medicina prepagada que contribuyen o no al desempeño de la empresa.

### El PIB - Tasa de Crecimiento Real:

Esta variable da el crecimiento anual del PIB ajustado por la inflación y expresado como un porcentaje, revela que el patrón de crecimiento de la economía del Ecuador a través del tiempo muestra una serie de variaciones del crecimiento del PIB real de cada año. En el año 2010, el **PIB per cápita** se incrementó en 2.12% (al pasar de USD 1,722.2 en 2009 a USD 1,758.8 en 2010), resultado de la recuperación de la crisis económica mundial del año 2009. El PIB del Ecuador presentó un crecimiento de 3.58% en el año 2010.

Gráfico N° 12 PRODUCTO INTERNO BRUTO



Fuente: Banco Central del Ecuador

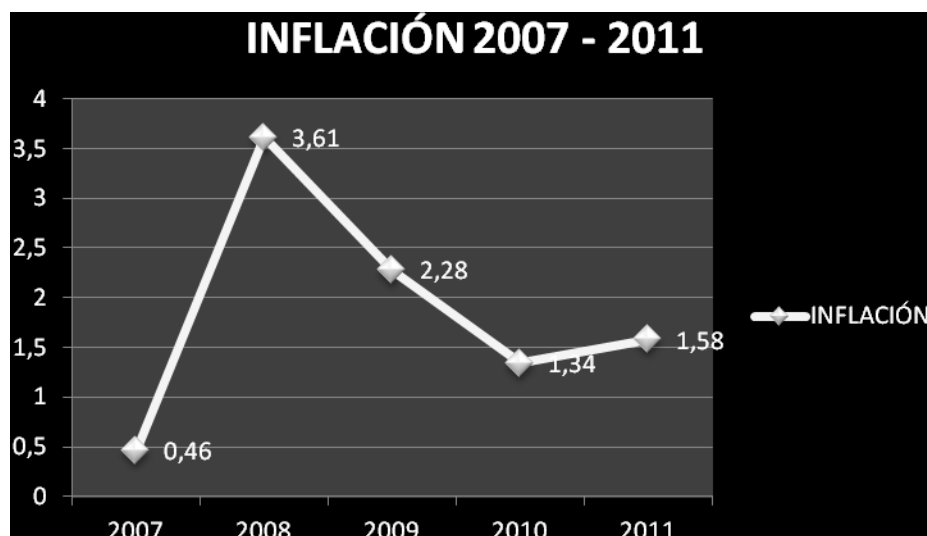
Este indicador es importante para la empresa ya que cuando el PIB real aumenta y la economía está en aumento hay muchos trabajos. Una disminución real del PIB significa una depresión en la cual la economía lleva a algunas empresas a la quiebra y hace que los trabajadores pierdan sus empleos, esto genera a la organización un resultado negativo ya que las personas al no tener ingresos, no pueden optar por contratar un seguro de salud o medicina prepagada.

Se puede anotar, además, que si existe un mejoramiento del ingreso per cápita de las personas, estarán más dispuestas a optar por servicios alternativos de salud que eviten riesgos económicos al presentarse un accidente o enfermedad a él o su familia.

#### **Tasa de inflación (precios al consumidor):**

Esta variable suministra el cambio porcentual anual de los precios al consumidor, comparados con los precios al consumidor del año anterior.

Gráfico N° 13 TASA DE INFLACIÓN



Fuente: Banco Central del Ecuador



La inflación puede alterar en forma significativa los estándares de vida, por la disminución del poder adquisitivo del dinero. Mientras mayor es la tasa de inflación, mayor es la cantidad de bienes que se deja de adquirir.

El ingreso nominal no mide el poder adquisitivo real, por lo que hay que convertir el ingreso nominal que es la cantidad de dinero percibido durante un período, en ingreso real que es el ingreso nominal ajustado a los cambios del IPC (Índice de Precios al Consumidor). El ingreso real mide la cantidad de bienes y servicios que pueden comprarse con el ingreso nominal. Si el IPC aumenta y el ingreso nominal permanece constante, el salario real (poder adquisitivo) disminuye. En resumen, si el ingreso nominal no mantiene el ritmo de la inflación, el nivel de vida disminuye; es entonces que la empresa se ve afectada porque las personas dejan de pagar las aportaciones por los servicios de medicina prepagada.

### **Riesgo País:**

Cada país, de acuerdo con sus condiciones económicas, sociales, políticas o incluso naturales y geográficas, entraña un nivel de riesgo para las inversiones que se hacen en él; los inversionistas evalúan el tamaño del riesgo de acuerdo con el conocimiento que tengan de esas condiciones.

Toda evaluación de riesgo expresa las probabilidades que tienen los inversionistas de perder dinero, ante lo cual existirá una mayor o menor necesidad de reducir o evitar las consecuencias de una eventual pérdida.

Cuando el riesgo se refiere a un país en particular y quien lo mide es una entidad que busca colocar su dinero allí, ya sea bajo la forma de inversión financiera (préstamos) o productiva, esta entidad buscará reconocer, a través de la rentabilidad (porcentaje de ganancia que rinde un capital en un lapso de tiempo que generalmente suele ser de un año), el nivel de peligro que existe en esa nación.

Si la rentabilidad que espera obtener al invertir no supera a la recompensa por asumir el riesgo de perder la inversión, entonces la entidad buscará otro lugar para llevar su dinero.

Cuando el riesgo sube hay dos efectos: primero, habrá menos inversionistas dispuestos a asumirlo, y quienes estén dispuestos a invertir buscarán una alta rentabilidad (representada como una tasa de interés mayor). Segundo, el inversionista querrá recuperar su dinero más rápidamente.

Para determinar la rentabilidad que se debe buscar, los inversionistas suelen usar como referencia el EMBI (Emerging Markets Bonus Index o Indicador de Bonos de Mercados Emergentes), calculado por el banco de inversiones estadounidense

Chase-JP Morgan con base en el comportamiento de la deuda externa de cada país.

Entre menor certeza haya de que el país en estudio tiene capacidad para pagar sus deudas y cumplir con sus compromisos, más alto será el EMBI (que se mide en puntos) y será más bajo si el país es más solvente.

El EMBI se entiende como la diferencia en puntos básicos (centésimas de un punto porcentual) que hay entre la rentabilidad de una inversión sin riesgo, como los bonos del Tesoro estadounidense a 30 años, y la tasa que debe exigirse al país al que corresponde el indicador.

Por ejemplo, si el 8 de abril los bonos del Tesoro rendían 5,22% de interés anual y el EMBI de Ecuador era de 931 puntos (equivalentes a 9,31%), la tasa mínima que exigirá un inversionista para poner su dinero en Ecuador será de 14,53%. De acuerdo al Banco Central, el riesgo país del Ecuador, al 22 de abril de 2011 tuvo un valor de 780.00.

### **Ambiente Demográfico**

Fecundidad: es un indicador que determina el número promedio de hijos que tienen las mujeres. No obstante ser un indicador universal, los países lo establecen de manera distinta, de acuerdo a la realidad demográfica particular de cada sistema. Así, algunos países lo determinan considerando sólo a las mujeres en edad fértil y otros que incluyen a todas las mujeres de un país, hasta determinada edad. Incluso más: algunos países (con alto nivel de desarrollo) cuentan con instrumentos estadísticos que miden exactamente y en base a diagnósticos médicos específicos, la cantidad de mujeres fértiles de la nación (y entonces, no utilizan el criterio de la edad fértil, que es un supuesto). En el Ecuador hasta el 2010, se registró una tasa de fecundidad de 2,5 hijos por mujer.

Tasa de natalidad: es el resultado de dividir el número de nacimientos del año por la población total ese mismo año. Esta tasa depende de la tasa de fecundidad, la que a su vez, se ve influida por muchos factores, entre los cuales el más relevante es el nivel educativo y cultural de la sociedad. La tasa de natalidad en el Ecuador es 19,96 lo cual representa un decremento del -1,77 con relación al año 2010.

Tasa de mortalidad: es el resultado de dividir el número de muertes del año por la población total ese mismo año. Este índice depende esencialmente del desarrollo económico y sanitario del país, en el país la tasa de mortalidad es de 5, y no ha existido variación en comparación al año 2010.

Crecimiento demográfico: expresa el aumento, en un período específico, del número de personas que viven en un país. Se determina por la mortalidad, natalidad y movimientos migratorios. En el Ecuador, la tasa de crecimiento

demográfico se ubica en 1,44 con una variación del 2,04% con respecto al año 2010.

Movimientos migratorios: a grandes rasgos, las migraciones son desplazamientos de grupos humanos que se alejan de sus residencias habituales. En el país este fenómeno sociológico disminuyó, debido principalmente a la crisis mundial del año 2009 lo cual generó una preferencia en la contratación de mano de obra local.

### **Ambiente Tecnológico**

Estas fuerzas abarcan las nuevas maquinarias, nuevos equipos, nuevos procedimientos de producción, nuevos sistemas de comunicación, nivel tecnológico, tecnologías de información, etc.

En este contexto es necesario para ECUASANITAS invertir en tecnología de punta, tanto en equipamiento médico como en software de administración de su giro de negocio, lo cual permitirá confiabilidad, retorno y referencia de usuarios satisfechos con los procedimientos utilizados. A pesar de que la innovación en procedimientos médicos, medicinas y tratamientos como por ejemplo los tratamientos con láser son cada día diferentes, es para Ecuasanitas un verdadero riesgo la cobertura de estos procedimientos. No obstante, es imprescindible que la Plataforma Tecnológica de la empresa, contribuya a la tecnificación de procesos.

### **Ambiente Cultural**

La sociedad ecuatoriana es un conglomerado pluricultural y multiétnico que agrupa a diversos pueblos, nacionalidades y grupos humanos, muchos de los cuales poseen sistemas de salud y sistemas médicos propios, no necesariamente con empresas privadas de medicina prepagada, o aún a través de las entidades de salud del Estado, lo que los convierte en poblaciones con necesidades y demandas, hasta cierto punto, locales o regionales, que aun no son atendidas, a veces ni siquiera identificadas, por las instituciones y los técnicos que hacen el sector salud en el Ecuador. En esas sociedades las comadronas, parteros y otros especialistas han tenido y continúan teniendo competencia en las acciones preventivas y curativas de salud, proporcionando la “atención calificada” que requieren estas sociedades.

A pesar de esto, debido al mejor nivel cultural y de educación de la población, poco a poco se ha ido incrementando la “cultura del seguro”, que incluyen el conocimiento y la buena práctica de los seguros, por lo tanto es una oportunidad que la organización no puede dejar de aprovechar, a fin de incursionar en diferentes nichos de mercado.

### **Ambiente Legal Político**

Cada nación adopta su propio sistema interno de gobierno, políticas y leyes, y determina cómo hará tratos con otras naciones. A ello se agrega, que cada país tiene su propio estilo de gobiernos, de cómo promulgan y ponen en función leyes que pueden en determinadas situaciones afectar o beneficiar el comportamiento empresarial. En algunos casos, algunas leyes pueden afectar la proporción de la propiedad que pueda tener la compañía multinacional en su subsidiario, los objetivos del subsidiario, políticas de contratación, políticas de adquisición, etc. Los gobiernos que creen en el libre comercio dan la bienvenida a las inversiones extranjeras y a las importaciones. Los que no, restringen las importaciones y las inversiones extranjeras, y están en contra de las empresas con base en el extranjero que están haciendo negocios en sus países. El entorno político legal en un país anfitrión potencial puede afectar la decisión de una compañía multinacional para entrar al país y la manera en que operará el subsidiario. Entonces, antes de comprometerse a entrar a un mercado, la compañía multinacional debe analizar con profundidad el entorno político legal

Es necesario considerar que la tendencia política actual de algunos países de América Latina, apuntan al Socialismo del Siglo XXI. Ejemplo de esto es el mismo Ecuador con su actual Gobierno del economista Rafael Correa.

En este escenario se han generado una serie de cambios en la legislación del país, que afectan a la gestión empresarial de Ecuasanitas, entre otros, se pueden mencionar los siguientes cambios:

1.- Eliminación del beneficio de seguros de enfermedad privados, para los empleados de todo el sector público, a través de la emisión de la Ley de Servicio Público, la cual prohíbe expresamente la contratación de los servicios que la empresa comercializa. La empresa perdió alrededor de 28000 usuarios por este motivo.

2.- La actual propuesta de extensión de horarios de atención del sector público de la salud, con importantes incrementos salariales limitan la posibilidad de la empresa de generar más y mejores servicios debido a que existe una alta demanda de médicos. Para la empresa es definitivamente una amenaza la legislación que pueda implementar el Gobierno de Curso, a pesar de que por el momento toda la atención se centra en la próxima consulta popular del mes de mayo.

3.- Naturalmente la reciente expulsión de la Embajadora de Estados Unidos, genera una gran incertidumbre en varios sectores económicos en país:

*"La expulsión irresponsable" del gobierno de Rafael Correa de la embajadora Heather Hodges es "caprichosa e impulsiva y tiene un alto costo para su propia población", señaló Engel, el demócrata de mayor rango de la subcomisión para América Latina de la Cámara de*

*Representantes, en un comunicado.*

*Ecuador pidió el martes 5 de abril la salida de Hodges, luego de que se conociera un cable diplomático filtrado por WikiLeaks que afirma que el presidente Correa nombró en 2008 a un jefe de la Policía a sabiendas de que era corrupto.*

*Cuando todavía había oportunidades "de que el Congreso renovara las preferencias, el presidente Correa socavó seriamente la posibilidad de que fueran reinstauradas en el futuro cercano", dijo Engel.*

*Las preferencias arancelarias andinas, conocidas como Atpdea, que desde 2002 eximían de aranceles a productos colombianos y ecuatorianos, vencieron en febrero pasado.*

*Miles de ecuatorianos dependen de estas exenciones, señaló Engel.*

*Correa se ha unido al "club exclusivo" junto al venezolano Hugo Chávez y el boliviano Evo Morales de presidentes latinoamericanos que han expulsado embajadores estadounidenses, señaló el legislador por Nueva York.*

*"Aunque espero que Estados Unidos replique la decisión, deseo que esta disputa diplomática sea breve", agregó Engel.*

*Estados Unidos calificó la expulsión de "injustificada" y anunció que examinará "las opciones" que tiene a partir de ahora, según dijo un portavoz del Departamento de Estado, Mark Toner.<sup>14</sup>*

El Presidente Rafael Correa es totalmente intolerante a las opiniones de quienes se oponen ya sea a su forma de gobernar o a su discurso. A pesar de que no nos hemos dado cuenta del todo, en el país se vive un estado de absolutismo donde quien piensa lo contrario al presidente, es destinado a prisión. Naturalmente esto afecta directamente a ciertos factores de desarrollo empresarial, además de la falta de inversión extranjera.

### **Ambiente Natural**

Consiste en los recursos naturales que requieren las empresas o que pueden sufrir un deterioro causado por las actividades de mercado y que influyen en la

---

<sup>14</sup> Diario el Universo: 6 de abril de 2011.

salud pública ocasionando mayores egresos para la compañía por servicios médicos otorgados.

Ecuasanitas está obligada a contribuir con el medio ambiente, adecuando Programas de Bioseguridad que disminuyan su impacto ambiental, sobretodo en el manejo de desechos hospitalarios y cortopunzantes.

En este desempeño intervienen entes reguladores como son el Municipio de la Ciudad a través de la Secretaría del Medio Ambiente, Fundación Natura, el Cuerpo de Bomberos, el Ministerio de Salud.

Es un desafío también, el manejo de suministros de oficina, el uso indebido de papel, y energía eléctrica lo cual como necesidad y tendencia mundial, se deberá implementar una solución de manera urgente.

## **CAPÍTULO IV**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### ***4.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN***

##### **CLIENTES INTERNOS**

- Conocer el grado de satisfacción en su entorno laboral, a fin de diagnosticar los principales problemas que afectan en la calidad de atención al cliente.
- Determinar el grado de conformidad del personal con respecto al proceso y frecuencia de capacitación que recibe de la organización.
- Determinar la formación académica.
- Conocer los factores: tiempo que labora en la empresa, género y edad, a fin de determinar elementos constituyentes de la propuesta.

##### **CLIENTES EXTERNOS**

- Determinar el grado de satisfacción del cliente con nuestro producto y/o servicio.
- Determinar el tiempo de afiliación promedio al sistema de medicina prepagada que la empresa comercializa.
- Determinar el valor promedio que el cliente invierte por concepto de medicina prepagada.
- Determinar la conformidad de los medios a través de los cuales los clientes conocen los servicios y beneficios del sistema de medicina prepagada al que pertenecen.

#### ***4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN***

Debido a la naturaleza del giro de negocio de la Empresa, que es “servicio” y consecuentemente a sus características como caducidad, inseparabilidad y heterogeneidad se asigna un diseño no experimental a la presente investigación.

### **4.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Los tipos de investigación que se ajustan al requerimiento del presente estudio son:

#### **Descriptiva**

La investigación Descriptiva busca especificar las propiedades y características. Tratándose de un estudio de los elementos de la Cultura de Servicio de la empresa es necesaria la descripción de procesos, funciones, estructura y organización interna.

### **4.4 POBLACIÓN A INVESTIGAR**

#### **CLIENTE INTERNO**

El primer objeto de análisis e investigación es el personal de la empresa. Actualmente el equipo de trabajo de la organización asciende a un total de 711 empleados. Debido a que la investigación se realiza en la ciudad de Quito, se considera únicamente a los empleados de los diferentes Centros Médicos y oficinas de esta ciudad, para lo cual se considerará una población de 367 personas.

El personal está distribuido en diferentes cargos, tipos de trabajo, horario y oficinas.

Se determina como un universo finito.

#### **CLIENTE EXTERNO**

El segundo objeto de análisis e investigación son los clientes de la empresa, que actualmente suman más de 96.000 usuarios, por lo que se determina que es un universo infinito.

### **4.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA**

#### **CLIENTE INTERNO**

El tamaño de la muestra se determina en función del universo que tiene la población. En el caso del cliente interno, determinamos que la muestra es de 158 empleados, considerando que:

El universo es de 367 personas



El margen de error del estudio es del 6%.

La fórmula mediante la cual se calculó la muestra de la población de los clientes internos se presenta a continuación

$$n = \frac{N}{e^2 (N - 1) + 1}$$

## **CLIENTE EXTERNO**

El tamaño de la muestra se determina en función del universo que tiene la población. En el caso del cliente externo, determinamos que la muestra es de 156 usuarios, considerando que:

El universo es de 96.000 personas

El margen de error del estudio es del 8%

La fórmula mediante la cual se calculó la muestra de la población de los clientes internos se presenta a continuación

$$n = \frac{1}{e^2}$$

### **4.6 TÉCNICA PARA RECOPIRAR DATOS**

Las técnicas que mejor se adaptan al tipo de investigación y considerando los objetivos que se requieren son: en primer lugar la encuesta para el personal hablando del cliente interno.

Para el cliente externo, también se aplicará una encuesta, además se obtendrá información a través del sistema informático (base de datos) de los clientes, que actualmente dispone la empresa.

De ambas encuestas se realiza una prueba piloto, con un número aproximado del 10% de la muestra, lo cual determina el grado de comprensibilidad que tiene la encuesta.

#### **4.7 HERRAMIENTA PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS**

La información tratada de acuerdo al siguiente proceso, con el uso del software de Microsoft, Excel a fin de facilitar el procesamiento de la información:

**Codificación:** para asignar un código, letra o número a los ítems de las respuestas.

**Tabulación:** es necesario ordenar los datos en filas y columnas en un formato de cuadro o matriz, que se compone de título, columna, encabezado, cuerpo, fuente y notas al pie de página.

**Graficación:** se graficará en histogramas, pasteles, etc.

#### **4.8 INFORME DE RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los diferentes grupos de clientes internos y externos.

##### **CLIENTE INTERNO**

##### **DATOS GENERALES**

En la investigación se determinó que:

La edad promedio del personal es 33,74 años. (34 años)

El género está distribuido en un 36% sexo masculino y un 63% sexo femenino.

El tiempo de trabajo promedio en año es de 5,28 años. (5 años 3 meses)

La formación académica está distribuida de la siguiente manera:

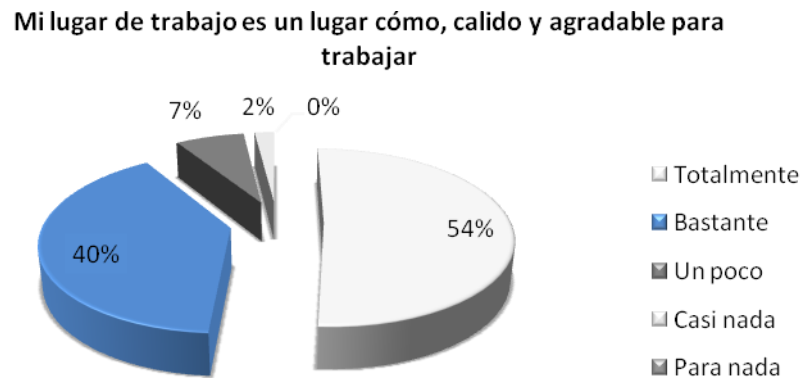
Bachillerato incompleto:	2%
Bachillerato completo:	8%
Superior incompleto:	47%
Superior completo:	31%
Post - grado:	11%

## INFRAESTRUCTURA Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO

### Pregunta número 1:

*Mi lugar de trabajo es un lugar cómodo, cálido y agradable para trabajar.*

Gráfico N° 14 PREGUNTA 1 (Personal)



Fuente: encuesta realizada en el período sept. - nov. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

### Interpretación

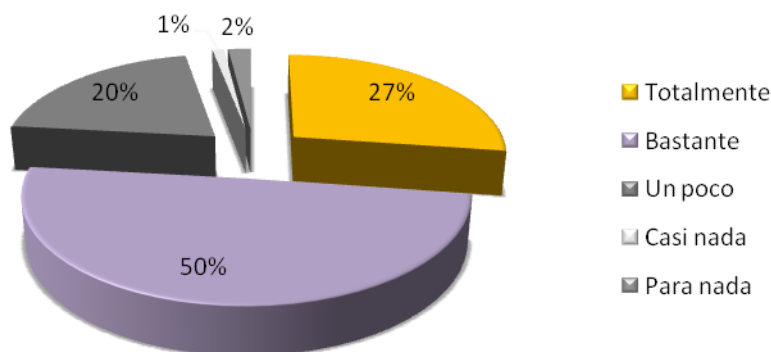
El 54% de los encuestados mostraron total satisfacción con el lugar y ambiente de trabajo, el 40% expresaron que están bastante de acuerdo y un valor mínimo del 9% (7% casi nada y 2% para nada de acuerdo), restante informó que están poco de acuerdo con la comodidad y calidez en su sitio de trabajo.

## Pregunta número 2:

*Mis herramientas de trabajo son adecuadas y suficientes a las funciones a mí asignadas, incluyendo el software.*

Gráfico N° 15 PREGUNTA 2 (Personal)

Mis herramientas de trabajo son adecuadas y suficientes a las funciones a mí asignadas, incluyendo el software



Fuente: encuesta realizada en el período sept. - nov. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

## Interpretación

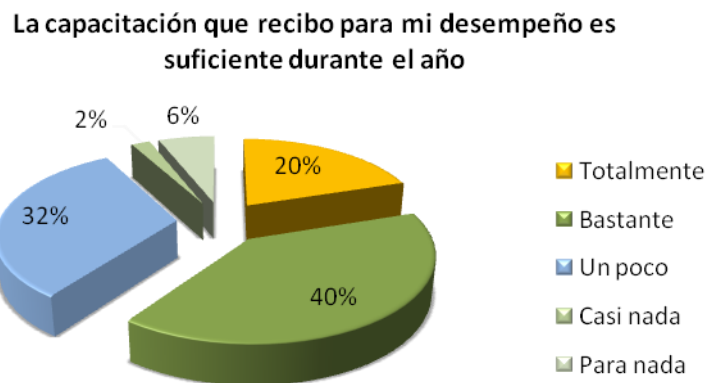
Del 100%, el 50% de los encuestados dijeron que están de acuerdo con sus herramientas de trabajo, incluyendo el software, el 27% expresaron que están totalmente de acuerdo y el 23% restante informó que están un poco de acuerdo con que sus herramientas de trabajo son bastas para desempeñar el mismo, lo cual está básicamente ligado al escaso recurso informático que la empresa dispone, de acuerdo a lo indicado en las encuestas.

## CAPACITACIÓN

### Pregunta número 3:

*La capacitación que recibo para mi desempeño es suficiente durante el año.*

Gráfico N° 16 PREGUNTA 3 (Personal)



Fuente: encuesta realizada en el período sept. - nov. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

### Interpretación

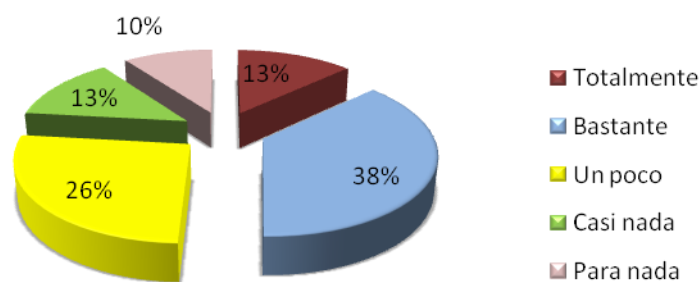
Del 100% de los encuestados, podemos observar que un 60% (40% bastante, 20% totalmente de acuerdo) está en un rango alto en cuanto a conformidad de la frecuencia de capacitación. Además el 32% del personal encuestado está un poco de acuerdo en que la capacitación que recibe es suficiente durante el año, mientras. El 8% demuestra insatisfacción entorno a la frecuencia de capacitación que la empresa ofrece para sus empleados.

#### Pregunta número 4:

*La empresa siempre realiza una evaluación previa para la selección de los temas que requiero.*

Gráfico N° 17 PREGUNTA 4 (Personal)

La empresa siempre realiza una evaluación previa para la selección de los temas que requiero



Fuente: encuesta realizada en el período sept. - nov. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

#### Interpretación

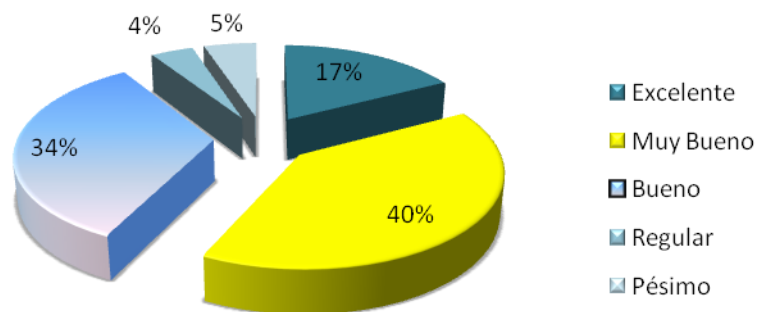
El 38% está bastante de acuerdo en que la empresa realiza un proceso de evaluación de los temas que se requieren para capacitación, además existe un 26% que se encuentra un poco de acuerdo con esta afirmación, y otro 23% (13% casi nada, 10% para nada de acuerdo), que no está de acuerdo en que se sigue un proceso de evaluación para la elección de los temas de capacitación. Se debe mencionar que existe un 13%, que se encuentran totalmente de acuerdo en que se efectúa un proceso de evaluación previa para la selección de los temas que se requieren para capacitación. Esto demuestra que la compañía requiere mejorar la comunicación de esta evaluación.

## Pregunta número 5:

*Mi opinión general en referencia al proceso de capacitación que la empresa me brinda es: del 1 al 5 (1 pésimo, 5 excelente) porqué:*

Gráfico N° 18 PREGUNTA 5 (Personal)

**Mi opinión general en referencia al proceso de capacitación que la empresa me brinda es: del 1 al 5**



Fuente: encuesta realizada en el período sept. - nov. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

## Interpretación

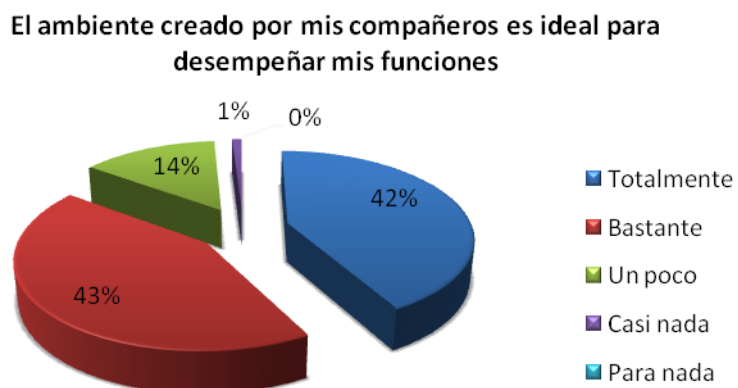
Del 100% de los encuestados, el 40% tiene una percepción muy buena acerca del proceso de capacitación que la empresa ofrece, mientras que un 34% dio una calificación buena al mismo. Existe un 17% que lo califica como excelente, y un 9% (regular 4% y pésimo 5%) indica que el proceso mantiene deficiencias.

## RELACIONES INTERPERSONALES

### Pregunta número 6:

*El ambiente creado por mis compañeros es ideal para desempeñar mis funciones.*

Gráfico N° 19 PREGUNTA 6 (Personal)



Fuente: encuesta realizada en el período sept. - nov. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

### Interpretación

Considerando como excelentes las respuestas totalmente y bastante se observa que el 85% indica que puede desempeñar sus funciones con un ambiente ideal en relación con sus compañeros.

Adicionalmente existe un 15% (14% un poco y el 1% casi nada de acuerdo), que informan que el ambiente entre compañeros no es ideal para desempeñar sus funciones. No se presentaron respuestas que informen estar en total desacuerdo con la pregunta planteada.



## Pregunta número 7:

*Me agrada trabajar con mis compañeros.*

Gráfico N° 20 PREGUNTA 7 (Personal)



Fuente: encuesta realizada en el período sept. - nov. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

## Interpretación

Considerando como excelentes las respuestas totalmente y bastante se observa que el 85% indica que le agrada trabajar con sus compañeros. Adicionalmente existe un 15% (14% un poco y el 1% casi nada de acuerdo), que informan que les agrada trabajar con sus compañeros medianamente. No se presentaron respuestas que informen estar en total desacuerdo con la pregunta planteada.

### Pregunta número 8:

*En los procesos a los que pertenezco existe un ambiente de cooperación.*

Gráfico N° 21 PREGUNTA 8 (Personal)



Fuente: encuesta realizada en el período sept. - nov. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

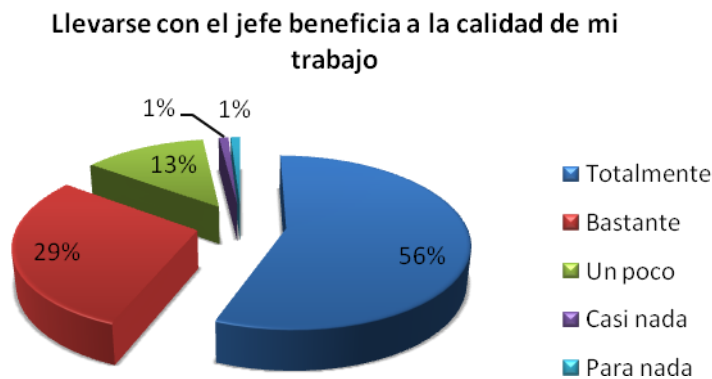
### Interpretación

A pesar de que el 72% indicaron que se encuentran de acuerdo con esta afirmación (39% totalmente, 33% bastante de acuerdo), el 28% del personal (25% un poco y el 3% casi nada de acuerdo), respondió que es mediano el grado de cooperación existente entre los procesos, lo que se podría asumir es que existen factores que están afectando la relación interdepartamental.

## Pregunta número 9:

*Llevarse bien con el jefe beneficia a la calidad de mi trabajo.*

Gráfico N° 22 PREGUNTA 9 (Personal)



Fuente: encuesta realizada en el período sept. - nov. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

## Interpretación

El 85% (56% totalmente y 29% bastante de acuerdo) indicaron que es beneficiosa una buena relación con el jefe inmediato para el desempeño laboral, el 13% indicaron que no era tan necesario tener una buena relación con los superiores, mientras que el 2% indicó que no es necesario llevarse con el jefe.

## Pregunta número 10:

*La relación que tengo con mis superiores es cordial y respetuosa.*

Gráfico N° 23 PREGUNTA 10 (Personal)



Fuente: encuesta realizada en el período sept. - nov. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

## Interpretación

No se evidencian una mala relación jefe – colaborador, al contrario se evidencia una buena relación ya que el 77% de los encuestados indicaron que existe una relación “cordial y respetuosa” con sus superiores (respuestas asignadas a la valoración “totalmente”), el 23% están bastante de acuerdo en que existe una relación cordial y respetuosa, no se evidenciaron otras respuestas.

## POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

### Pregunta número 11:

*Tengo posibilidades de ascenso y desarrollo profesional dentro de la empresa.*

Gráfico N° 24 PREGUNTA 11 (Personal)



Fuente: encuesta realizada en el período sept. - nov. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

### Interpretación

Del 100% de los encuestados, un 38% indicaron que tienen posibilidades de ascenso, el 28% indicaron que están un poco de acuerdo con esta afirmación, no obstante existe un 22% que indica que no tiene posibilidades de crecimiento dentro de la compañía, en este caso se debe a cargos específicos como los médicos especialistas donde básicamente es su especialidad y profesión que no permite un plan de carrera dentro de la empresa. Además existe un 12% que se encuentran totalmente de acuerdo en que existen posibilidades de desarrollo dentro de la Compañía.

## Pregunta número 12:

*Me gusta mi horario de trabajo.*

Gráfico N° 25 PREGUNTA 12 (Personal)



Fuente: encuesta realizada en el período sept. - nov. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

## Interpretación

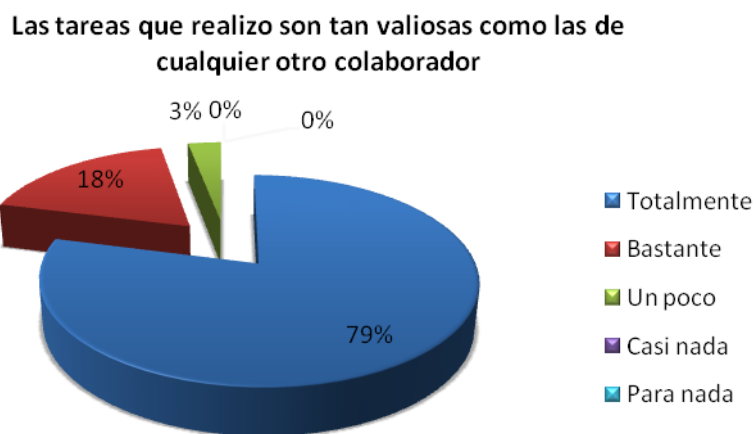
Del 100% de encuestados, un 64% han expresado su agrado en cuanto al horario laboral (35% totalmente y el 29% bastante de acuerdo), mientras que el 26% del personal ha expresado un poco de conformidad con su horario. El 10% no le agrada su horario de trabajo. Esto se debe principalmente porque al ser una empresa de servicios, el horario de atención debe ser extenso en consideración a las necesidades y requerimientos de los clientes, esto impide que el personal continúe estudiando, sobre todo considerando que el mayor porcentaje del personal tiene un nivel de estudios superiores incompleto.

## COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN

### Pregunta número 13:

*Las tareas que realizo son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador.*

Gráfico N° 26 PREGUNTA 13 (Personal)



Fuente: encuesta realizada en el período sept. - nov. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

### Interpretación

El 97% del personal (79% totalmente y el 18% bastante de acuerdo), tiene claro que las actividades asignadas son muy valiosas, lo cual demuestra el nivel de conciencia con respecto al impacto que tiene su labor con la gestión de la compañía. El 3% está un poco de acuerdo en que sus tareas son tan valiosas como las de cualquier otro colaborador.

## Pregunta número 14:

*Me gusta el trabajo que realizo.*

Gráfico N° 27 PREGUNTA 14 (Personal)



Fuente: encuesta realizada en el período sept. - nov. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

## Interpretación

El 95% del personal (66% totalmente y el 29% bastante de acuerdo) le gusta su trabajo. Apenas existe un 5% del personal indican que sus actividades no son de su agrado. En este punto se debe considerar que siempre existe trabajo que no es agradable como el de Servicios Generales.

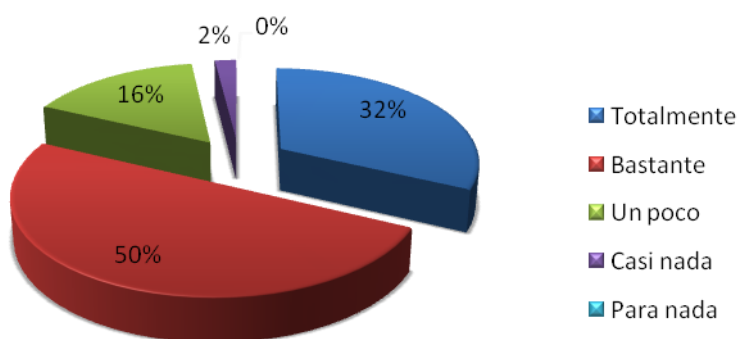


## Pregunta número 15:

*Recibo la información que necesito para hacer mi trabajo.*

Gráfico N° 28 PREGUNTA 15 (Personal)

Recibo la información que necesito para hacer mi trabajo



Fuente: encuesta realizada en el período sept. - nov. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

## Interpretación

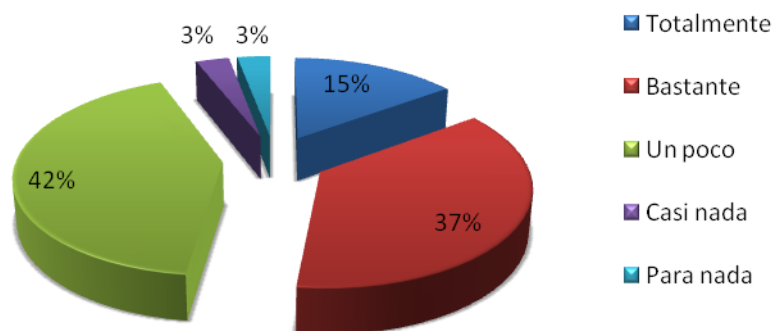
El 82% del personal (50% totalmente y el 32% bastante de acuerdo), indica que recibe la información necesaria para ejecutar su trabajo, el 16% indica que se encuentra un poco de acuerdo en que la información es la suficiente y el 2% informa que es escasa la información.

## Pregunta número 16:

*Es valorado el esfuerzo que hago por realizar mi trabajo.*

Gráfico N° 29 PREGUNTA 16 (Personal)

Es valorado el esfuerzo que hago por realizar mi trabajo



Fuente: encuesta realizada en el período sept. - nov. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

## Interpretación

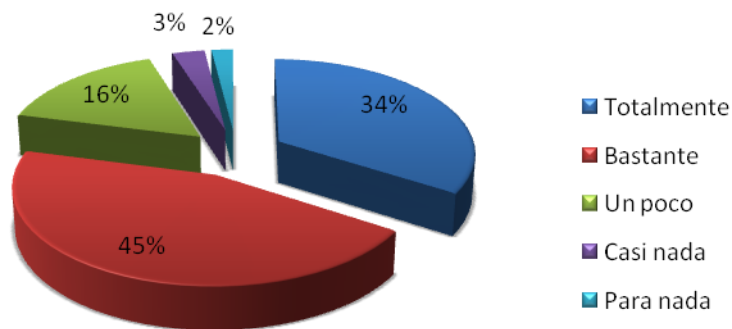
El 48% del personal piensa que su trabajo es valorado “un poco o casi nada”, mientras que el 51% indica que sí lo es. Las opiniones con valor “5” (totalmente de acuerdo), son el 15%, es decir de cada 100 personas, 15 informaron que su trabajo es considerado y reconocido.

## Pregunta número 17:

*Cuando cometo algún error, estoy de acuerdo en la forma como me llaman la atención.*

Gráfico N° 30 PREGUNTA 17 (Personal)

Quando cometo algún error, estoy de acuerdo en la forma como me llaman la atención



Fuente: encuesta realizada en el período sept. - nov. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

## Interpretación

El 79% del personal (45% bastante y el 34% totalmente de acuerdo), informó en la encuesta que se encuentra de acuerdo en la forma en que se le llama la atención por sus errores, mientras que el 21% (16% un poco y el 5% nada – casi nada de acuerdo) están un poco o casi nada de acuerdo, en la forma en que se corrigen sus errores.

## **CLIENTE EXTERNO**

### **DATOS GENERALES**

La información obtenida del sistema informático de la empresa, demuestra que:

El valor mensual promedio de cada afiliado asciende a USD \$29,56.

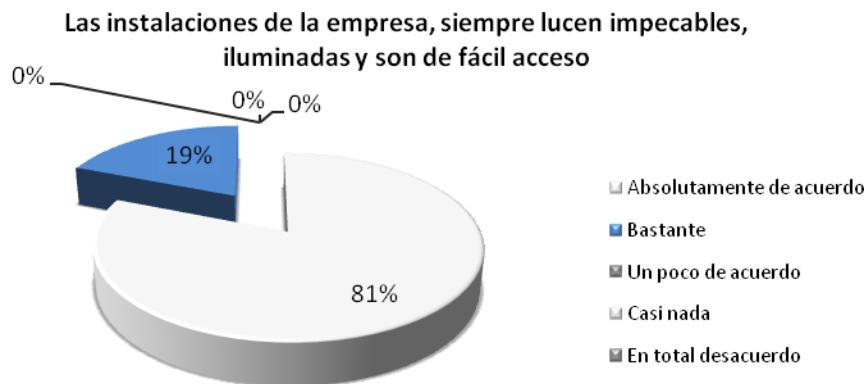
El tiempo promedio de permanencia en los contratos de asistencia médica es de 2,76 años (2 años 9 meses).

### **ELEMENTOS TANGIBLES**

#### **Pregunta número 1:**

*Las instalaciones de la empresa, siempre lucen impecables, iluminadas y son de fácil acceso.*

Gráfico N° 31 PREGUNTA 1 (Clientes)



Fuente: encuesta realizada en el período nov. - dic. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

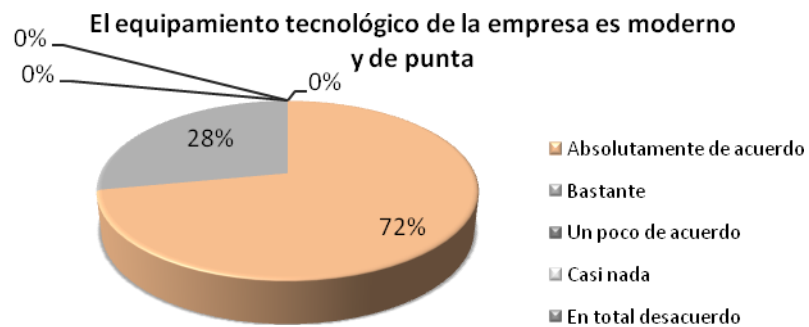
### **Interpretación**

El 81% de los clientes encuestados, están absolutamente de acuerdo en que las instalaciones de la empresa, siempre lucen impecables, iluminadas y son de fácil acceso, así también el 19% están bastante de acuerdo. No se presentan otras respuestas con relación a la limpieza, es decir que en general la calificación es excelente.

## Pregunta número 2:

*El equipamiento tecnológico de la empresa es moderno y de punta.*

Gráfico N° 32 PREGUNTA 2 (Clientes)



Fuente: encuesta realizada en el período nov. - dic. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

## Interpretación

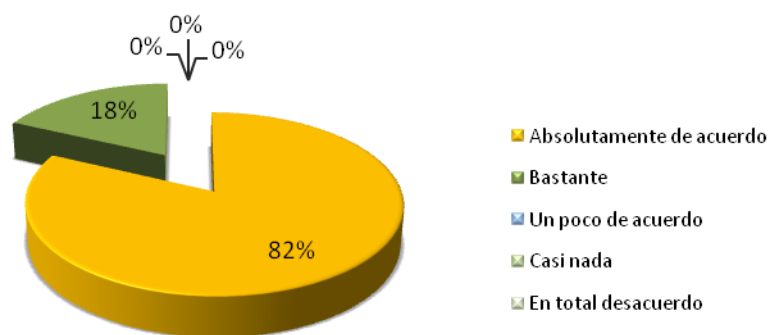
El 72% de los clientes encuestados, están totalmente de acuerdo en que el equipamiento tecnológico de la empresa es moderno y de punta, el 28% están bastante de acuerdo. Esta percepción pudo haber sido mejorada a partir de la implementación de un sistema de Historias Clínicas en línea, que se utilizan en los Centros Médicos de la Compañía.

### Pregunta número 3:

*Las instalaciones de la empresa, son lugares cómodos cálidos y agradables para visitar.*

Gráfico N° 33 PREGUNTA 3 (Clientes)

Las instalaciones de la empresa, son lugares cómodos cálidos y agradables para visitar



Fuente: encuesta realizada en el período nov. - dic. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

### Interpretación

El 82% de los clientes encuestados, están totalmente de acuerdo en que la Empresa ofrece sitios cómodos y cálidos para visitar, 18% están bastante de acuerdo. No se presentaron respuestas menores a 3 (un poco de acuerdo, casi nada, en total desacuerdo). No sólo la limpieza, acceso o equipamiento tecnológico forman parte de los elementos tangibles que el cliente evalúa, también la comodidad y calidez que las instalaciones de la Compañía ofrecen.

### OBSERVACIONES:

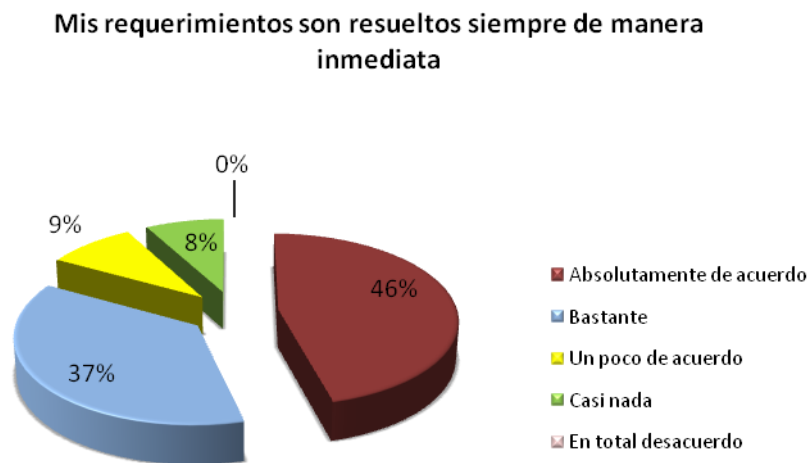
En lo que se refiere a “Elementos Tangibles”, se ha obtenido prácticamente una calificación excelente (72%), acompañado de un 28% como calificación alta en la percepción del cliente referente a manejo de infraestructura. Esto comprende el resultado de una ardua labor para implementar las mejores instalaciones del medio asegurador privado, esto tal vez deba ir después.

## FIABILIDAD

### Pregunta número 4:

*Mis requerimientos son resueltos siempre de manera inmediata.*

Gráfico N° 34 PREGUNTA 4 (Clientes)



Fuente: encuesta realizada en el período nov. - dic. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

### Interpretación

El 46% de los clientes encuestados, están totalmente de acuerdo en que de manera inmediata son resueltos sus requerimientos, el 37% están bastante de acuerdo. El 17% informan que están en desacuerdo que la Empresa resuelve de manera inmediata sus requerimientos.

### Pregunta número 5:

*La atención o servicio que recibo, es realizada en el tiempo que me comunicaron.*

Gráfico N° 35 PREGUNTA 5 (Clientes)



Fuente: encuesta realizada en el período nov. - dic. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

### Interpretación

El 48% de los clientes encuestados, están totalmente de acuerdo en que en su atención o servicio, es recibido en el tiempo que le comunicaron, el 35% están bastante de acuerdo. El 17% informan que están en desacuerdo que la Empresa brinda sus servicios en el tiempo que se informó al cliente.

### OBSERVACIONES:

En lo que se refiere a “Fiabilidad”, se ha obtenido un 47% como calificación excelente, acompañado de un 36% como calificación alta en la percepción del cliente referente a cumplimiento de lo ofrecido. No obstante el 17% tienen una percepción mediana en cuanto a la confianza que la Empresa genera en sus clientes.



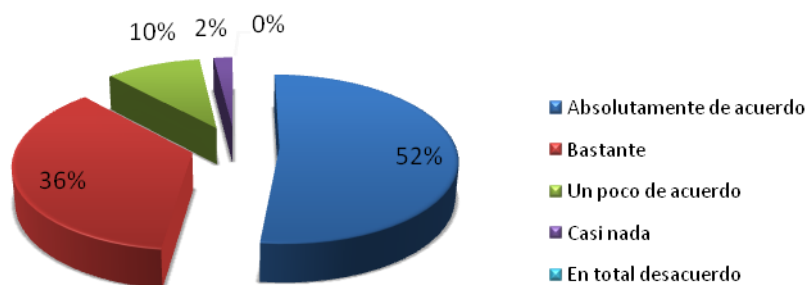
## CAPACIDAD DE RESPUESTA

### Pregunta número 6:

*Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder las preguntas que yo tengo.*

Gráfico N° 36 PREGUNTA 6 (Clientes)

Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder las pregunta que yo tengo



Fuente: encuesta realizada en el período nov. - dic. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

### Interpretación

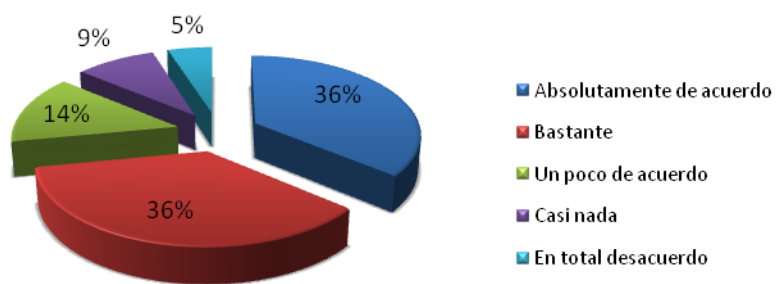
Existe un 52% de los clientes encuestados, que están totalmente de acuerdo en que los empleados pueden responder sus consultas, además existe un 36% que están bastante de acuerdo. El 12% informa que los empleados suelen estar demasiado ocupados para atender las preguntas que tiene el cliente.

## Pregunta número 7:

*La empresa me ofrece una atención rápida.*

Gráfico N° 37 PREGUNTA 7 (Clientes)

### La empresa me ofrece una atención rápida



Fuente: encuesta realizada en el período nov. - dic. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

## Interpretación

En el abanico de servicios que la Compañía ofrece a sus clientes el 72% indica que existe una atención rápida (36% absolutamente de acuerdo, 36% bastante de acuerdo) sin embargo existe un 28% de los clientes encuestados, que muestran su inconformidad por el tiempo de espera para obtener los servicios.

## OBSERVACIONES:

En lo que se refiere a "Capacidad de Respuesta", se ha obtenido un 44% como calificación excelente, acompañado de un 36% como calificación alta en la percepción del cliente referente al tiempo de espera, sin embargo el 20% tienen una percepción mediana o baja en cuanto a la capacidad de respuesta que la Empresa tiene para atender a sus clientes.

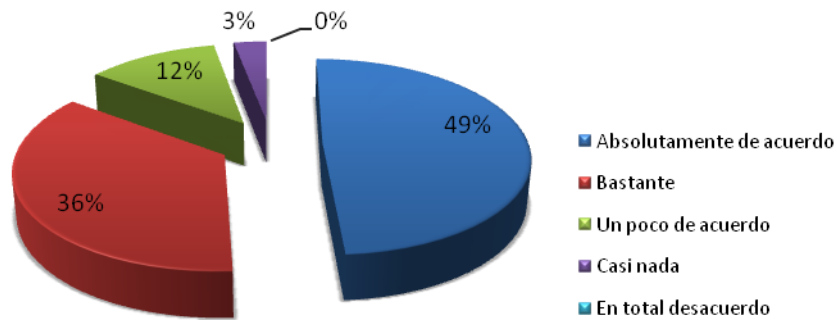
## SEGURIDAD

### Pregunta número 8:

*Los empleados se aseguran de que reciba la atención que requiero.*

Gráfico N° 38 PREGUNTA 8 (Clientes)

Los empleados se aseguran de que reciba la atención que requiero.



Fuente: encuesta realizada en el período nov. - dic. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

### Interpretación

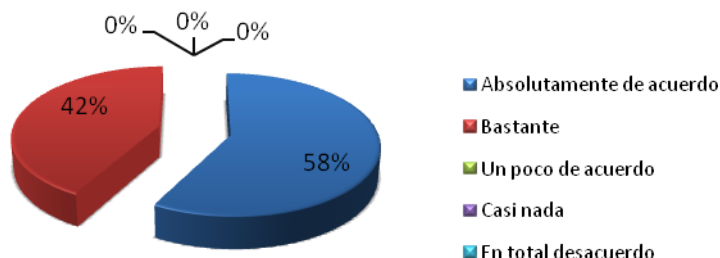
La percepción de transmisión de seguridad hacia el cliente en cuanto a su atención se da en un 49% de manera absoluta y en un 36% en una amplia manera. El 15% de los clientes encuestados piensan que la Empresa no se asegura de manera íntegra en que el cliente satisfaga sus requerimientos.

## Pregunta número 9:

*Los empleados siempre conocen cuál es la solución para mis requerimientos.*

Gráfico N° 39 PREGUNTA 9 (Clientes)

Los empleados siempre conocen cuál es la solución para mis requerimientos



Fuente: encuesta realizada en el período nov. - dic. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

## Interpretación

En cuanto a la percepción del conocimiento que los empleados tienen para resolver los problemas de los clientes, la encuesta demuestra que el 58% de los clientes, respondieron estar absolutamente de acuerdo en que siempre se conoce la solución para sus requerimientos, y el 42% están bastante de acuerdo. No se evidencian otras respuestas.

## OBSERVACIONES:

En lo que se refiere a "Seguridad", se ha obtenido un 44% como calificación excelente, acompañado de un 36% como calificación alta en la percepción del cliente referente al tiempo de espera, sin embargo el 20% tienen una percepción mediana o baja en cuanto a la competencia o credibilidad que la Empresa brinda a sus clientes.

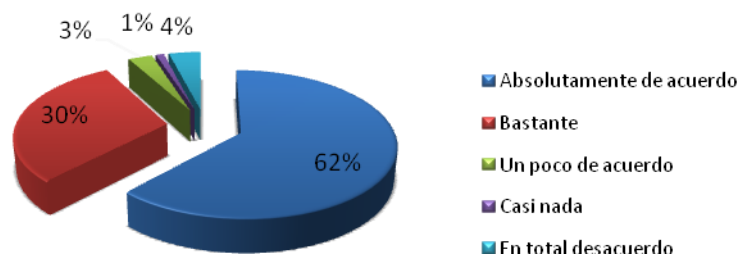
## COMPRENSIÓN DEL CLIENTE

### Pregunta número 10:

*La calidad de atención que recibo de parte del personal es siempre la que espero.*

Gráfico N° 40 PREGUNTA 10 (Clientes)

La calidad de atención que recibo de parte del personal es siempre la que espero



Fuente: encuesta realizada en el período nov. - dic. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

### Interpretación

En cuanto a la calidad de atención que los empleados brindan a los clientes, la encuesta demuestra que el 62% de los clientes, respondieron estar absolutamente de acuerdo en que siempre se conoce la solución para sus requerimientos, y el 30% están bastante de acuerdo, es decir que en general el 92% de los clientes encuestados, tienen una percepción alta de la actitud del personal al atenderlos. El 8% demuestra insatisfacción ante este aspecto.

## Pregunta número 11:

*El horario de atención se adapta a mis requerimientos.*

Gráfico N° 41 PREGUNTA 11 (Clientes)



Fuente: encuesta realizada en el período nov. - dic. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

## Interpretación

El 92% (54% totalmente y 38% bastante de acuerdo) de los clientes encuestados están satisfechos con el horario de atención brindado por la Compañía, mientras que el 8% no están de acuerdo.

## OBSERVACIONES:

En los aspectos referentes a “Comprensión del cliente”, se obtuvo un 92% de satisfacción. Este aspecto conlleva empatía, actitud del personal y horarios de atención.

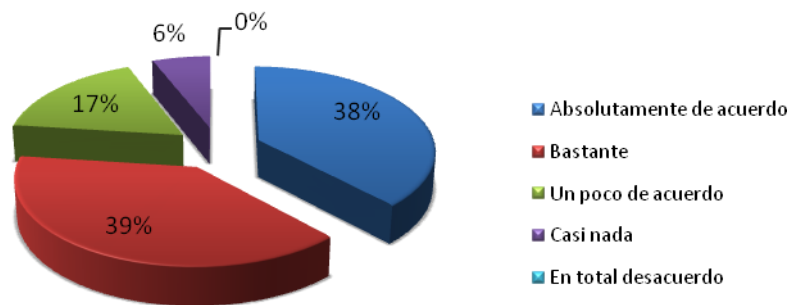
## FUENTE DE INFORMACIÓN

### Pregunta número 12:

*Los medios a través de los cuales la empresa me informa acerca de mis beneficios son claros y suficientes.*

Gráfico N° 42 PREGUNTA 12 (Clientes)

Los medios a través de los cuales la empresa me informa acerca de mis beneficios son claros y suficientes



Fuente: encuesta realizada en el período nov. - dic. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

### Interpretación

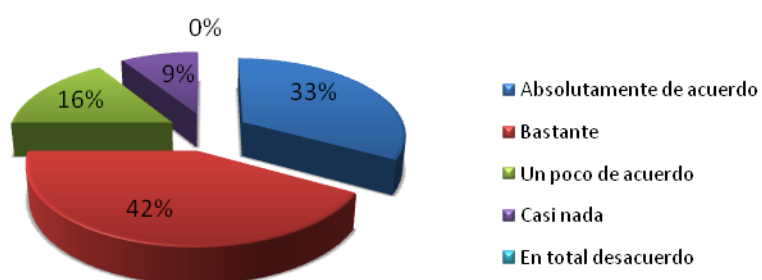
El 77% de los clientes encuestados informaron que están satisfechos con la información que los medios que la Empresa utiliza para dar a conocer los beneficios de sus servicios, mientras que el 23%, indica que dichos medios no son suficientes.

### Pregunta número 13:

*La información que la empresa me brinda me ayuda a obtener mejores beneficios de los servicios que contraté.*

Gráfico N° 43 PREGUNTA 13 (Clientes)

La información que la empresa me brinda me ayuda a obtener mejores beneficios de los servicios que contraté.



Fuente: encuesta realizada en el período nov. - dic. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

### Interpretación

El 75% de los clientes encuestados (42% bastante y 33% totalmente de acuerdo) indicaron que la información que la Empresa brinda a sus clientes les ayuda a obtener mejores beneficios del servicio que contrataron, mientras que el 25% (16% un poco, 9% casi nada de acuerdo), no se encuentran satisfechos con la información que la Empresa transmite a sus clientes.



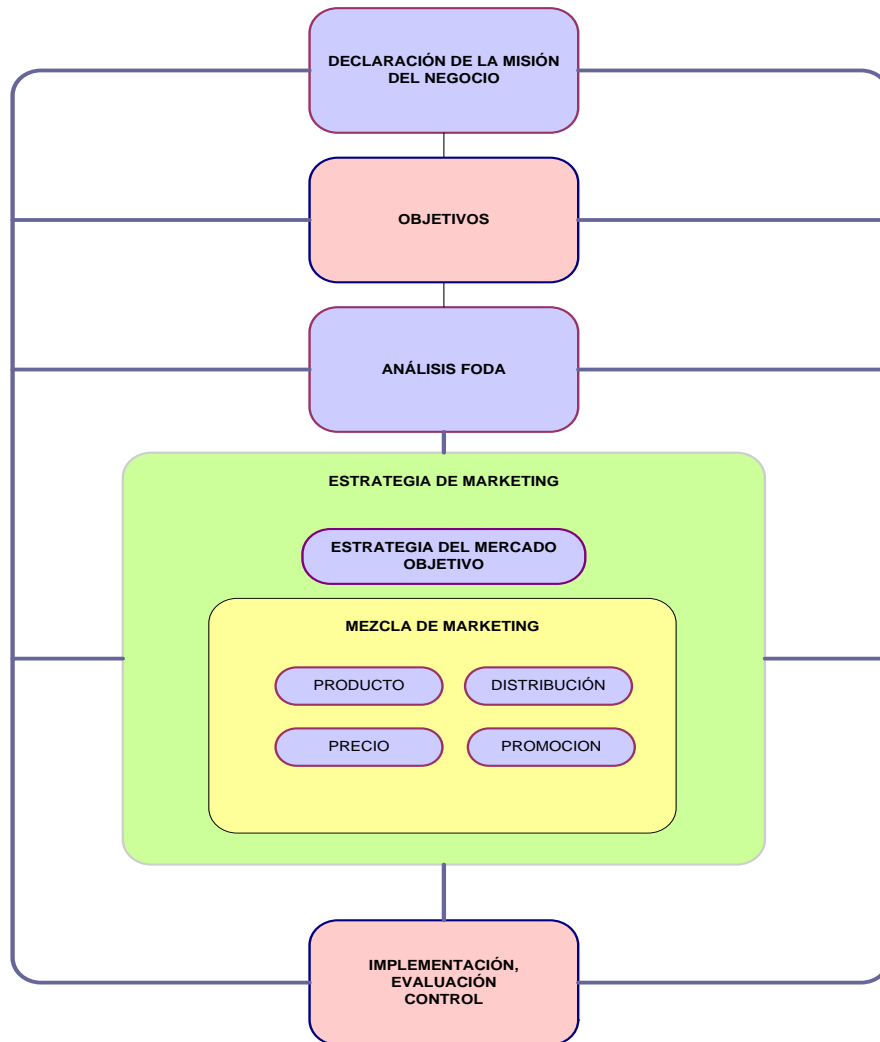
## CAPÍTULO V DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING

### 5.1 DEFINICIÓN

Es un documento escrito que actúa como manual de actividades de marketing, y sirve como punto de referencia para el éxito de las actividades futuras.

La estructura de un plan de marketing puede definirse conforme el siguiente ejemplo:

Gráfico N° 44 PLAN DE MARKETING



Fuente: Marketing Lamb, Hair, Mc Daniel 6 edición  
Capítulo 2 Planeación estratégica para la ventaja competitiva

## **5.2. PLAN DE MARKETING DE SERVICIO INTERNO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CULTURA DE SERVICIO EN LA EMPRESA ECUASANITAS S.A.**

### **5.3 VISIÓN, MISIÓN, FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

#### **Misión**

“Otorgar y garantizar atención médica de calidad a nuestros clientes”

#### **Visión**

“Mantener el liderazgo a través del compromiso de su gente y la excelencia en el servicio”

#### **Política de Calidad**

“Nuestro compromiso en Ecuasanitas es ofrecer un sistema de medicina prepagada y atención médica, que garantice el cumplimiento de los servicios contratados por nuestros afiliados y clientes, sustentados en la honestidad, experiencia, trabajo en equipo y personal calificado, a través del mejoramientos continuo e innovación de la infraestructura, tecnología, procesos, y productos.”

#### **Objetivos de la Calidad**

Garantizar el cumplimiento de los servicios contratados de los afiliados y clientes.

Mantener personal calificado.

Mejorar continuamente los procesos e infraestructura.

Mantener la confianza en los usuarios para lograr su fidelidad.

### **5.4 OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer estrategias que permitan desarrollar una cultura de servicio centrada en el respeto y las personas, para crear un ambiente laboral que propicie la buena atención al cliente externo, a través del aporte de líderes comprometidos, responsables y motivadores.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Implementar estrategias para una comunicación eficiente en organización.
2. Desarrollar una cultura de colaboración y compromiso en el personal que atiende al cliente interno y externo, reforzando los hábitos de compañerismo.
3. Desarrollar actividades que generen sentido de pertenencia entre empleados y organización.

## **5.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (FODA)**

Una herramienta principal de las empresas es determinar el FODA, este análisis permite a la empresa la interacción de sus variables ya determinadas. Las variables son: Internas (Fortalezas y Debilidades) y externas (Oportunidades y Amenazas), el siguiente cuadro muestra la matriz FODA de Ecuasanitas.

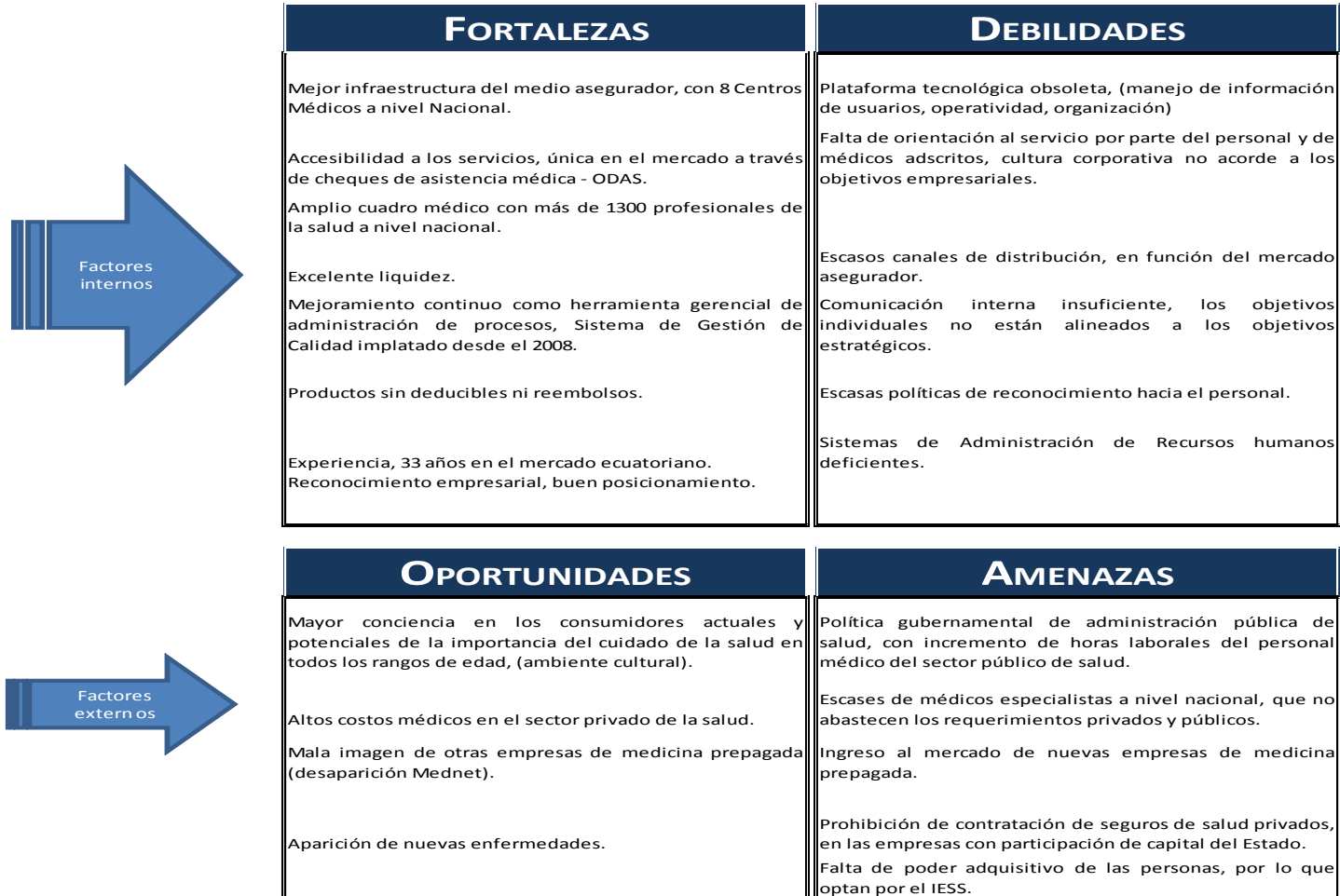
**FORTALEZAS:** Actividades y atributos internos de una institución que contribuyen y apoyan al logro de sus objetivos. Son características empresariales que incluyen recursos muy complejos de obtener para otras organizaciones.

**DEBILIDADES:** Actividades o atributos internos de una institución que inhiben o dificultan el éxito de ella.

**OPORTUNIDADES:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una institución que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

**AMENAZAS:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una institución que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Gráfico N° 45 MATRIZ FODA



Fuente: autora, nov. - dic. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

## **5.6 DETERMINACIÓN DE LOS PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES**

### **PROBLEMAS**

De acuerdo a la investigación realizada, se puede observar que existe insatisfacción del personal, principalmente en el proceso de Capacitación, y aspectos de reconocimiento a su trabajo. En cuanto al horario existe una distribución uniforme del nivel de satisfacción. Es preciso mencionar que la compañía brinda beneficios como bonos por cumpleaños, bonos por antigüedad, pagos adicionales en Navidad, y además tiene eventos especiales para los empleados como cenas de Fin de Año y juegos deportivos en los que se integra a todos los empleados, además existe gran flexibilidad en cuanto a permisos y ausencias, no obstante la falta de promoción y comunicación de estos beneficios hacen que los empleados no tenga una adecuada percepción del ambiente laboral en el que se desenvuelven.

### **OPORTUNIDADES**

Ecuasanitas mantiene una fortaleza importante que se evidencia tanto interna, como externamente que es su infraestructura. Esto le permite tener una mayor capacidad de respuesta con los requerimientos de sus clientes. El costo elevado de los servicios médicos del medio privado, permiten que tenga un mercado más amplio, además de que en general existe una mayor conciencia de prevención en la población. La mala imagen que otras empresas de seguros de salud proyectan, ayudan a que Ecuasanitas pueda superar las expectativas de los clientes, logrando su fidelidad.

## **5.7 DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO**

El Mercado Meta o Mercado Objetivo es un grupo de personas que cumplen características similares, con el objetivo de satisfacer sus necesidades. En este caso, considerando que se trata de un Plan de Marketing de Servicios para implantar una Cultura Organizacional, el mercado al que se apunta es el personal que labora en Ecuasanitas S.A., en la ciudad de Quito.

## **5.8 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

### **Estrategia de producto**

El núcleo de la mezcla de marketing, el punto de inicio, es la oferta y la estrategia del producto. En el caso de este Plan de Marketing, es la Cultura de Servicio.

### **Estrategia de distribución**

Las estrategias de distribución se aplican para hacer que los productos (información) se encuentren a disposición en el momento y lugar en que los consumidores lo deseen. Medios de comunicación.

### **Estrategia de promoción**

La promoción fomenta intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta mediante la información, educación, persuasión, y recuerdo de los beneficios de una compañía o producto. En el caso de este Plan de Marketing constituirían los beneficios ofrecidos a los empleados.

### **Estrategia de precios**

El precio es aquello que es entregado a cambio para adquirir un bien o servicio.

### **ESTRATEGIA**

Implantación de un Comité de Innovación en el Servicio, que planifique, organice, comunique y controle la Gestión de Servicio al Cliente interno y externo, a través de herramientas modernas de administración de personal, con el respaldo de la Alta Gerencia.

Gráfico N° 45 RESUMEN DEL PLAN DE MARKETING

<b>MISIÓN</b>	“Otorgar y garantizar atención médica de calidad a nuestros clientes”
<b>OBJETIVO DE MARKETING</b>	Proponer estrategias que permitan desarrollar una cultura de servicio centrada en el respeto y las personas, para crear un ambiente laboral que propicie la buena atención al cliente externo, a través del aporte de líderes comprometidos, responsables y motivadores.
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	Mejor infraestructura del medio asegurador. Excelente accesibilidad a los servicios, amplia gama de prestadores médicos. Reconocimiento empresarial, 33 años de experiencia. Mejoramiento continuo como herramienta gerencial de administración de procesos
<b>DEBILIDADES</b>	Plataforma tecnológica obsoleta. Falta de orientación al servicio del personal y de los médicos. Comunicación interna deficiente. Sistemas de Administración de RRHH desactualizados.
<b>OPORTUNIDADES</b>	Altos costos médicos en el sector privado de la salud. Mala imagen de otras empresas de medicina prepagada. Aparición de otras enfermedades. Mayor conciencia de los consumidores, con respecto a la prevención.
<b>AMENAZAS</b>	Políticas gubernamentales con incremento de carga horaria para el personal médico. Escases de especialistas. Prohibición del gobierno con respecto a la contratación de seguros médicos para todo el sector público. Falta de poder adquisitivo por lo que optan por el IESS.
<b>SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO</b>	En este caso, considerando que se trata de un Plan de Marketing de Servicios para implantar una Cultura Organizacional, el mercado al que se apunta es todo el personal que labora en Ecuasanitas S.A., en la ciudad de Quito.
<b>MEZCLA DE MARKETING (ESTRATEGIAS)</b>	
<b>PRODUCTO</b>	El núcleo de la mezcla de marketing, el punto de inicio, es la oferta y la estrategia del producto. En el caso de este Plan de Marketing, es la Cultura de Servicio.
<b>PLAZA DISTRIBUCIÓN</b>	Las estrategias de distribución se aplican para hacer que los productos se encuentren a disposición en el momento y lugar en que los consumidores lo deseen. MEDIOS DE COMUNICACIÓN.
<b>PROMOCIÓN</b>	La promoción fomenta intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta mediante la información, educación, persuasión, y recuerdo de los beneficios de una compañía o producto. PUBLICIDAD INTERNA
<b>PRECIO</b>	El precio es aquello que es entregado a cambio para adquirir un bien o servicio. Las estrategias de precio son ampliamente analizadas por las compañías. No se aplica a este Plan de Marketing.
<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	Tácticas de ejecución.

Fuente: autora, mayo 2012, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

## ***5.9 DESCRIPCIÓN DE LAS TÁCTICAS DE EJECUCIÓN***

En primera instancia el Comité de Innovación al Servicio, deberá conformarse con personal de la Empresa que se encuentre comprometido con el desarrollo de la Gestión de Servicio al cliente.

Dentro del organigrama actual de la empresa, se identifica a ciertos los mandos medios, como miembros del CIS (Comité Innovador del Servicio), quienes además por sus funciones están constantemente involucrados en el Servicio al cliente externo e interno.

### **5.9.1 DEFINICIÓN DE ROLES**

#### **Representante del Comité ante la Gerencia**

Como representante ante la Gerencia, se determina a la Jefatura Nacional de Balcón de Servicios, responsable actual de la Gestión de Servicio al cliente de toda la empresa, y quien se encargará de controlar que se lleve a cabo todos los objetivos del CIS (Comité Innovador del Servicio).

#### **Apoyador Logístico**

Con el fin de establecer la frecuencia de reuniones, lugar y requerimientos que tenga el CIS (Comité Innovador del Servicio), se establece como Apoyadores Logísticos, al Administrador del Centro Médico Villa Flora y al Administrador del Sistema de Gestión de Calidad, quienes serán los responsables de convocatorias y demás detalles necesarios para llevar a cabo las reuniones.

#### **Controlador del tiempo – Secretaria**

El archivo de documentos, hojas de trabajo, actas de reuniones estará a cargo del controlador del tiempo. La Administradora del Centro Médico Batán será designada con esta función, además será necesaria la contratación de una secretaria que constantemente se encuentre en comunicación con los miembros del CIS (Comité Innovador del Servicio), y sea la persona encargada de la redacción de las actas de reuniones y coordinación de la ejecución dinámica de las actividades sugeridas por el CIS (Comité Innovador del Servicio). Es necesario

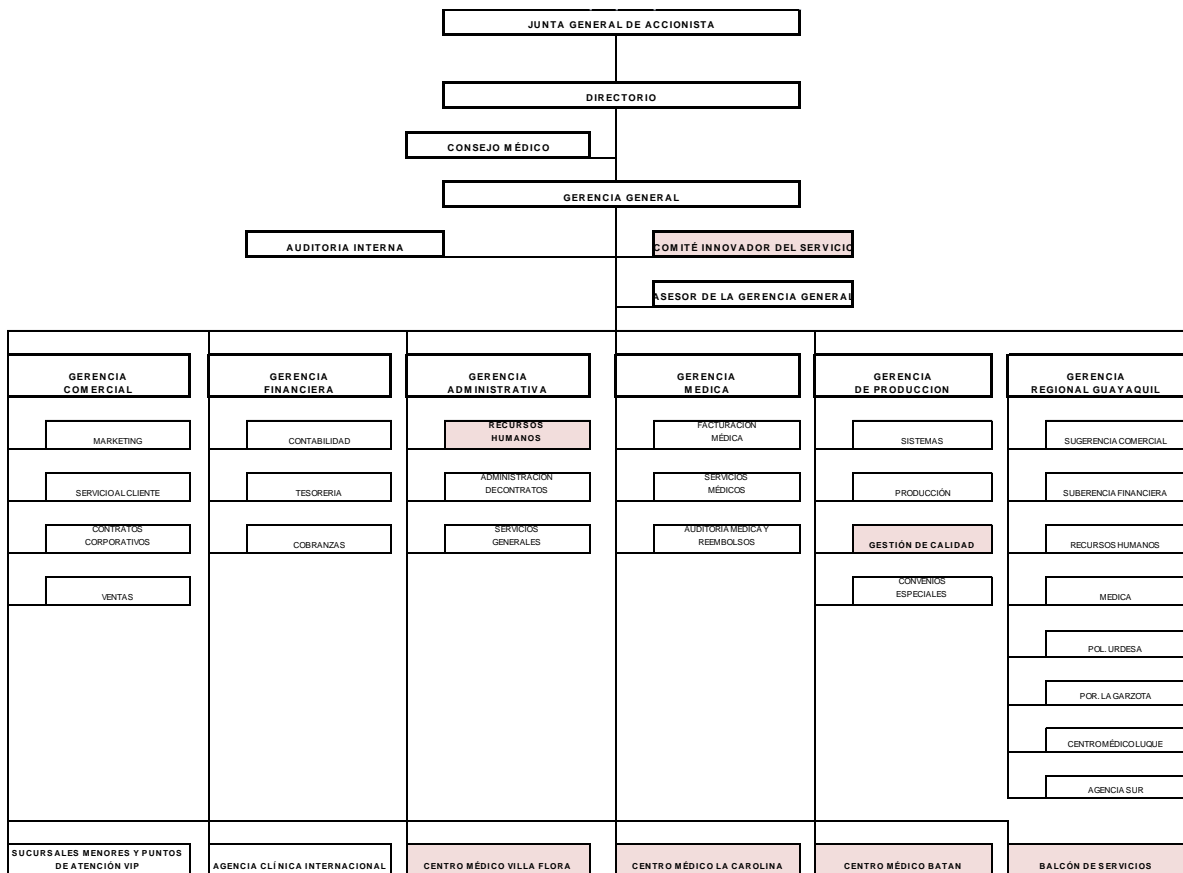


que la persona que sea contratada, mantenga una formación en Comunicación Organizacional a fin de que brinde el soporte requerido en este sentido.

### Apoyadores Ideológicos

En vista de que se requiere mucho apoyo científico y técnico para el desarrollo de las tácticas que intervengan con el Talento Humano de la organización, el Coordinador de Recursos Humanos y el Administrador del Centro Médico la Carolina, serán designados como apoyadores ideológicos.

Gráfico N° 46 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Fuente: autora, junio 2012, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

### **5.9.2 DEFINICIÓN DE REGLAS**

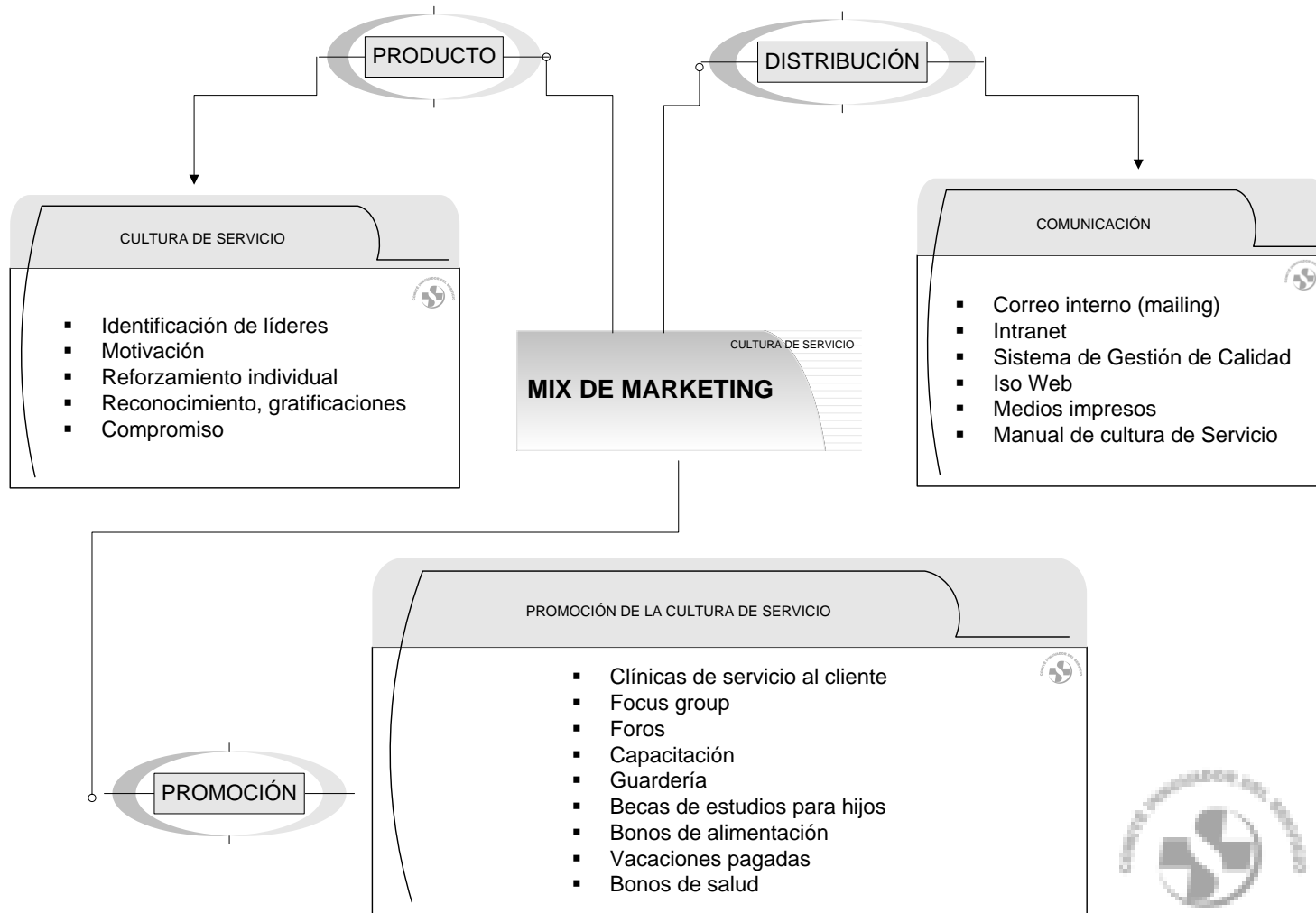
Se definen como reglas del CIS (Comité Innovador del Servicio), las siguientes:

- ✓ Reuniones cada 15 días, con un tiempo de 1 hora.
- ✓ Valorar temas específicos en el tiempo establecido.
- ✓ La toma de decisiones será en forma democrática.
- ✓ Evitar las interrupciones durante la reunión, así como impuntualidad, mala actitud, crítica negativa, falta de aportación, o deserción.
- ✓ Mantener buena comunicación, con ideas claras, y no improvisadas.
- ✓ Se debe tratar de integrar totalmente el equipo en las reuniones.
- ✓ Promover la investigación de nuevas herramientas gerenciales de Gestión de Servicio al Cliente.
- ✓ Mantener actas de cada reunión, mismas que serán puestas a consideración de la Gerencia General, y que servirán de base para el control de la ejecución de actividades y cumplimiento de objetivos.

### **5.9.3 TÁCTICAS DE EJECUCIÓN**

En el siguiente gráfico se resumen las tácticas que se proponen en este Plan de Marketing de acuerdo al mix de marketing general.

Gráfico N° 47 MIX DE MARKETING



Fuente: autora, mayo 2012, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz



En una primera etapa de actividades del CIS (Comité Innovador del Servicio), se trabajará en el personal de atención directa al cliente externo, es decir con el personal de Balcón de Servicios. Posteriormente se irán integrando los departamentos que tienen relación o son dueños de procesos de apoyo a la Gestión de Servicio al cliente.

El número actual de personas que integran este departamento en la ciudad de Quito es 71 colaboradores, que se encuentran distribuidos de acuerdo al siguiente detalle:

Centro Médico Carolina	:	25
Oficina Matriz	:	13
Centro Médico Batán	:	13
Clínica Internacional	:	7
Centro Médico Villa Flora	:	5
Puntos de Atención	:	4
Centro Médico Eloy Alfaro	:	4

Adicionalmente será necesaria la comunicación a la Gerencia General, para el respaldo de todos los objetivos, funciones y actividades que estarán a cargo del CIS (Comité Innovador del Servicio).

### **Estrategia de Producto**

#### **5.9.3.1 Táctica 1: Liderazgo.**

LÍDER: persona que te lleva a donde sólo, no llegarías.

1: Identificación de líderes

Cada integrante del CIS (Comité Innovador del Servicio), realizará entrevistas al personal de Balcón de Servicios, los administradores de cada centro médico se encargarán de su personal. Esta entrevista servirá para conocer los gustos, preferencias y necesidades del personal, así como identificar a líderes de cada grupo, y definir a quiénes se brindará un reconocimiento especial. De los Puntos de atención, Agencia de Clínica Internacional y Centro Médico Eloy Alfaro, estarán a cargo de la Jefatura Nacional de Balcón de Servicios y del Administrador del Sistema de Gestión de Calidad.

La entrevista incluye aspectos motivacionales, objetivos personales, gustos y preferencias personales, además de una pregunta que indique cuál es la persona que considera un líder dentro de su departamento. Los líderes tienen ciertas características que deben ser tomadas en cuenta:

- a) Hacen que las cosas sucedan.
- b) Son perseverantes.
- c) Influyen en los demás.
- d) Son leales.
- e) Agregan valor, es decir que mejoran todo lo que las demás personas hacen.
- f) Aportan ideas.
- g) Cumplen sus compromisos.
- h) Poseen actitudes positivas.
- i) Reconocen con anticipación las oportunidades.

2: Invitación para participar en el CIS (Comité Innovador del Servicio).

Una vez identificados los líderes de cada grupo, serán invitados para participar en reuniones del CIS (Comité Innovador del Servicio), dos por cada reunión, a fin de que sean informados de los objetivos, actividades y la función que deben desempeñar en su entorno.

3: Motivar a motivar a los demás

Los integrantes del CIS (Comité Innovador del Servicio) y los líderes, deben motivar al resto de personal a través de un efecto cascada, a generar mejores momentos de verdad con el cliente externo.

### **5.9.3.2 Táctica 2: Reconocimiento.**

**RECONOCIMIENTO:** necesidad superior de los seres humanos, a los cuales Ecuasanitas tiene como objetivo de cada contratación del personal.

Gratificación:

1: Con el resultado de la entrevista, se identificará al personal que es digno de reconocimiento. En vista de que probablemente serán los líderes ya indicados, entonces serán merecedores de una gratificación escrita firmada por el CIS (Comité Innovador del Servicio).

2: En el primer trimestre de evaluación del CIS (Comité Innovador del Servicio), se invitará al personal que obtuvo las mejores puntuaciones, a un desayuno con los integrantes del Comité, en reconocimiento a su gestión. La invitación se efectuará a 5 personas.

3: En el segundo trimestre, se efectuará una evaluación (es decir en el primer semestre), de los resultados que se hayan obtenido en el desempeño de las personas que obtuvieron un reconocimiento en el primer trimestre.

4: En el tercer trimestre, se llevará a cabo el segundo reconocimiento al personal que obtuvo resultados sobresalientes de la evaluación del segundo trimestre a través de la invitación a un almuerzo, asimismo se premiará al personal que obtuvo felicitaciones de los clientes externo.

5: En el cuarto trimestre, se globalizarán los resultados y se remitirá una gratificación del CIS (Comité Innovador del Servicio), así como una cena para dos personas, en el restaurante que sea designado por el CIS (Comité Innovador del Servicio) y autorizado por la Gerencia General.

Una vez finalizado el año, y con la evaluación de resultados generales de la compañía, se podría implementar más tácticas de reconocimiento como: *(Estrategia de Promoción)*

- a) Becas de estudios para hijos de un año de duración.
- b) Vacaciones pagadas.
- c) Bonos de alimentación.
- d) Bonos de salud.
- e) Facilidades de pagos para vehículos.

### **5.9.3.3 Táctica 3: Compromiso.**

COMPROMISO:

1: Para generar compromiso en el personal, es preciso en primera instancia que la compañía demuestre el compromiso que tiene con sus empleados. Es necesario por lo tanto que el CIS (Comité Innovador del Servicio), se asegure que los beneficios que la empresa brinda a sus empleados, sean de su interés. Esto se determinará a través de la entrevista inicial que se efectuó en la táctica número 1. En el caso de que existan necesidades no satisfechas del personal, y que puedan ser implementadas, se pondrá a disposición de la Gerencia General para su implementación.

Refuerzo positivo

3: Los integrantes del CIS (Comité Innovador del Servicio) y los líderes identificados, reforzarán la necesidad del aporte del personal que atiende al cliente, en el desenvolvimiento y desarrollo general de la empresa.

Horarios

4: Se revisarán los horarios del personal que pueda modificarse, en función de las necesidades de cada persona, y de los requerimientos de la empresa, para lo cual en primera instancia, se deberá cumplir con las tácticas de la Estrategia de Producto.

### **Estrategia de distribución**

Implementar estrategias que coadyuven en el adecuado funcionamiento de la comunicación de la compañía.

Dentro de las estrategias de distribución se establece que el eslogan del Comité Innovador de Servicio (CIS) y su logotipo serán:

Eslogan:

**“El protagonista, eres tú”**

El mismo que señala al colaborador como el principal elemento del servicio.

Logotipo:

Gráfico N° 48 LOGOTIPO CIS (COMITÉ INNOVADOR DEL SERVICIO)



Fuente: autora, junio 2012, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

### **5.9.3.4 Táctica 1: Comunicación.**

1: La comunicación de los avances que se mantenga del Comité Innovador del Servicios, estará a cargo de su secretaria, quien además tendrá que comunicar las innovaciones generales de la empresa, como implementación de nuevos sistemas o prestadores, por lo tanto estará en interacción constante con todos los departamentos de la compañía, incluyendo el departamento de Recursos Humanos y la Unidad de Salud y Seguridad Ocupacional. La herramienta que se usará será el mailing (mail interno).

La generalización de la comunicación dentro de la empresa, se iniciará cuando el empleado ingrese a la compañía, con la entrega de un video promotor de la identidad Ecuasanitas, el mismo que contendrá su historia, trayectoria, premios, infraestructura, y un resumen de actividades que se desarrollan como parte de las actividades de los empleados, así como los beneficios que reciben al formar parte de esta empresa. Para la elaboración de este video se contratará a un proveedor especialista en estos productos, y se solicitará la colaboración al departamento de Recursos Humanos.

Además se trabajará con medios impresos (señalética), en interacción con las emociones del personal, es decir que el mensaje tendrá como objetivo señalar al colaborador como el protagonista del cambio personal y organizacional.

Entre los mensajes que se impartirán están los siguientes:

- a) La voz que nunca te dejará de alentar, es la tuya.
- b) Los límites están sólo en la mente.
- c) La vida es como un espejo: si sonrío, el espejo me devuelve la sonrisa.
- d) La única razón porque eres feliz es porque tú decides ser feliz.
- e) El que quiera ser amado, que ame.
- f) Lo que conduce y arrastra al mundo no son las máquinas, sino las ideas.
- g) Crea tu propia marca.
- h) Lo que eres habla tan alto, que no se escucha lo que dices.
- i) Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito.
- j) Sabes lo que eres, pero no lo que puedes llegar a ser.
- k) La mejor manera de predecir el futuro es creándolo.
- l) No vemos las cosas tal como son, sino tal como somos.



"LA MEJOR MANERA  
DE PREDECIR EL  
FUTURO ES  
CREÁNDOLO."



EL PROTAGONISTA ERES TÚ

## Manual de Cultura Organizacional

2: Se elaborará un “Manual de Cultura Organización”, que incluye la forma de comportarse dentro de la organización y con los clientes externos, el mismo que será de conocimiento y aplicación general de los empleados de la empresa.

3: Se promulgará la consulta constante de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad a través de su página dentro de la empresa denominado Iso Web, con el apoyo de los dueños de los procesos. Es decir que los medios de consulta serán los archivos electrónicos que se encuentran disponibles en esta intranet.

4: Adicionalmente se utilizarán medios impresos para la comunicación de los cambios importantes que se generen dentro de la empresa, como el cambio de plataforma informática, beneficios de los empleados, cambios de estructura dentro del organigrama, etc.

### **Estrategia de promoción**

#### **5.9.3.5 Táctica 1: Capacitación.**

##### **CAPACITACIÓN:**

###### **Actualización**

1: Actualizar los perfiles (competencias) del personal que atiende al cliente.

###### **Diagnóstico**

2: Diagnosticar las necesidades de capacitación, a través de la Evaluación complementaria del desempeño. Es complementaria ya que se efectúa adicionalmente a la Evaluación de desempeño, que se realiza a través del sistema de Recursos Humanos denominado Kactus. Esta evaluación, incluye aspectos complejos de los procesos que maneja el personal de Balcón de Servicios, es decir: terminología médica, farmacología, productos, procesos, cuadro médico.

###### **Foros**

3: Implementar talleres de análisis y foros de opinión. Esto servirá para conocer o evaluar el programa de Capacitación, y adicionalmente se conocerán las debilidades existentes en el personal de Balcón de Servicios, ya que se analizarán los “productos no conformes”, encontrados en el último mes de gestión. Los foros serán manejados por los líderes de cada departamento, con la colaboración de un integrante del CIS (Comité Innovador del Servicio).

4: Generar conciencia con reuniones personales de la extraordinaria importancia que tiene el “momento de verdad” con el cliente, a través de su definición, características básicas del contacto con el cliente externo como: saludo, contacto visual, sonrisa, comunicación asertiva, empatía, despedida.

### **5.9.3.6 Táctica 2: Clínicas de Servicio al cliente.**

5: Durante un bimestre del año, se programarán clínicas de servicio al cliente, que tendrán básicamente el objetivo de generar en el personal un ambiente de “camaradería” es decir, mantener un espacio abierto para que el personal pueda distender el ambiente de trabajo. Para esto se convocará al personal (fuera de su horario laboral) a reuniones en ambientes diferentes al que actualmente labora.

La programación de las clínicas de servicio al cliente será:

1. Bienvenida
2. Presentación del Comité Innovador de Servicio.
3. Primera actividad lúdica: una actividad de integración. Para esto se tomarán en cuenta diferentes ejemplos: hacer una cadena humana, se inicia con la presentación individual, el motivo que lo hace cantar y el motivo que lo hace llorar. Tomando la mano del compañero al azar. El siguiente repite el ejercicio tomando la mano de un compañero lejano. El fin es tratar de permanecer de frente, sin soltarse.
4. La siguiente actividad está relacionada con el desempeño que tenemos frente a nuestro cliente. Se crearán 3 diferentes escenarios en el cual dos participantes serán vendedores del producto Ecuasanitas y el resto de los participantes serán el público, el primero el público será absolutamente indiferente. En el segundo escenario el público será absolutamente agresivo con los presentadores y el tercer escenario, el público se mantendrá atento y educado con los presentadores. El objetivo de este ejercicio es generar “empatía” tanto con la fuerza de ventas, como con el cliente.
5. La siguiente actividad lúdica, estará relacionada con el lenguaje corporal: cada participante deberá interpretar a una emoción (ira, dolor, alegría, indiferencia, angustia), todo sin decir ninguna palabra.
6. Mensaje y reflexión final. En esta etapa los participantes deberán expresar sus emociones con respecto al desempeño de esta actividad.

Las actividades de integración y lúdicas, deberán variar en cada grupo para generar expectativas dentro del personal.

### **5.9.3.7 Táctica 3: Beneficios adicionales.**

Como parte del reconocimiento (estrategia de Producto), se podrían implementar beneficios adicionales, que forma parte también de la Estrategia de Promoción, por cuanto busca entablar relaciones mutuamente beneficiosas. Los beneficios que se pondrían a consideración de la Gerencia General son:

- a) Becas de estudios para hijos de un año de duración.
- b) Vacaciones pagadas.
- c) Bonos de alimentación.
- d) Bonos de salud.
- e) Facilidades de pagos para vehículos.

Esta estrategia podría genera motivación a través de un trato más equitativo (mejor desempeño = mejores beneficios), tanto internamente con respecto a sus compañeros, así como externamente con respecto a las demás organizaciones.

## **5.10 PROGRAMACIÓN Y CONTROL**

La programación y control de las actividades del CIS (Comité Innovador del Servicio), estarán a cargo de sus integrantes y líderes motivadores, para lo cual se ha establecido un cronograma con las actividades a cumplir que se encuentran en gráfico N° 46.

### **5.10.1. PLAZO**

El plazo establecido para la ejecución de las actividades del CIS (Comité Innovador del Servicio) es de un año a partir de su implementación. Posteriormente se evaluarán los resultados, los mismos que servirán de base para el diseño de nuevas propuestas.

### **5.10.2. PRESUPUESTO**

El presupuesto anual asignado a las actividades del CIS (Comité Innovador del Servicio) asciende a \$18.710,12 mismo que se encuentra detallado en la tabla N° 2. Adicionalmente en la tabla N° 3, se desglosa el rubro de sueldo de secretaria, con valores mensuales y anuales. El presupuesto del siguiente año, se definirá una vez que se hayan analizado los resultados del primer año de funcionamiento del Comité Innovador del Servicio.

Gráfico N° 49 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN CIS

MATRIZ DE EJECUCIÓN  
COMITÉ INNOVADOR DEL SERVICIO

Proponer estrategias que permitan desarrollar una cultura de servicio centrada en el respeto y las personas, para crear un ambiente laboral que propicie la buena atención al cliente externo, a través del aporte de líderes comprometidos, responsables y motivadores.					
ESTRATEGIA				TIEMPO EN DÍAS	FECHAS
Implantación de un Comité de Innovación en el Servicio, que planifique, organice, comunique y controle la Gestión de Servicio al Cliente interno y externo, a través de herramientas modernas de administración de personal, con el respaldo de la Alta Gerencia.				30	may-12
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	RESPONSABLE	HERRAMIENTA MEDICIÓN	TIEMPO EN DÍAS	FECHAS
<b>PRODUCTO</b>					
El núcleo de la mezcla de marketing, el punto de inicio, es la oferta y la estrategia del producto. En el caso de este Plan de Marketing, es la Cultura de Servicio.	LIDERAZGO	CIS	Entrevista	30	jun-12
	RECONOCIMIENTO	CIS + Dueños de procesos	Actas de reuniones	45	15 de julio 2012
	COMPROMISO	CIS + Alta Gerencia	Entrevista		Continuo
<b>DISTRIBUCIÓN</b>					
Las estrategias de distribución se aplican para hacer que los productos se encuentren a disposición en el momento y lugar en que los consumidores lo deseen. MEDIOS DE COMUNICACIÓN.	COMUNICACIÓN	CIS	Mailing, diferentes medios		Continuo
	MANUAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL	CIS	Manual de CO	30	ago-12
<b>PROMOCIÓN</b>					
La promoción fomenta intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta mediante la información, educación, persuasión, y recuerdo de los beneficios de una compañía o producto. PUBLICIDAD INTERNA	CAPACITACIÓN	CIS	Perfiles	60	sep-12
	CLÍNICAS DE SERVICIO AL CLIENTE	CIS	Evaluaciones	60	nov, dic 2012
	BENEFICIOS ADICIONALES	CIS + Alta Gerencia	Directivas	30	Continuo

Fuente: autora, nov. - dic. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

Tabla N° 2 PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN CIS

PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN  
COMITÉ INNOVADOR DEL SERVICIO

<b>Proponer estrategias que permitan desarrollar una cultura de servicio centrada en el respeto y las personas, para crear un ambiente laboral que propicie la buena atención al cliente externo, a través del aporte de líderes comprometidos, responsables y motivadores.</b>					
ESTRATEGIA	TÁCTICAS	VALOR UNITARIO	CONCEPTO	FRECUENCIA	TOTAL
<b>PRODUCTO</b> El núcleo de la mezcla de marketing, el punto de inicio, es la oferta y la estrategia del producto. En el caso de este Plan de Marketing, es la Cultura de Servicio.	LIDERAZGO			1	\$ 30,00
	RECONOCIMIENTO	\$ 6,00	5 Desayunos	1	\$ 60,00
		\$ 15,00	7 almuerzos	1	\$ 195,00
	COMPROMISO	\$ 25,00	5 almuerzos	1	\$ 250,00
<b>DISTRIBUCIÓN</b> Las estrategias de distribución se aplican para hacer que los productos se encuentren a disposición en el momento y lugar en que los consumidores lo deseen. MEDIOS DE COMUNICACIÓN.	COMUNICACIÓN	\$ 620,51	Mensual secretaria	12	\$ 7.446,12
		\$ 504,00	Video interno	1	\$ 504,00
	MANUAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL				
<b>PROMOCIÓN</b> La promoción fomenta intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta mediante la información, educación, persuasión, y recuerdo de los beneficios de una compañía o producto. PUBLICIDAD INTERNA	CAPACITACIÓN		Perfiles	60	
	CLÍNICAS DE SERVICIO AL CLIENTE	\$ 3,00	Coffe Break	75	\$ 225,00
	BENEFICIOS ADICIONALES	\$ 10.000,00	Beneficios adicionales	1	\$ 10.000,00
				<b>TOTAL</b>	<b>18.710,12</b>

Fuente: autora, nov. - dic. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

Tabla N° 3 DESGLOSE SUELDO SECRETARIA

<b>DESGLOSE SUELDO DE SECRETARIA</b>		
<b>BENEFICIOS DE LEY</b>		
	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
SUELDO BASICO	\$ 412,00	\$ 4.944,00
DECIMO TERCERO	\$ 34,33	\$ 412,00
DECIMO CUARTO	\$ 24,33	\$ 292,00
VACACIONES	\$ 17,17	\$ 206,00
APORTE PATRONAL	\$ 50,06	\$ 600,70
<b>SUBTOTAL</b>	\$ 537,89	\$ 6.454,70
<b>BENEFICIOS EMPRESARIALES</b>		
	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
UNIFORMES	\$ 15,00	\$ 180,00
AFILIACIÓN ECS	\$ 13,75	\$ 165,00
TRANSPORTE	\$ 19,00	\$ 228,00
ALIMENTACIÓN	\$ 28,00	\$ 336,00
BONO DE CUMPLEAÑOS	\$ 6,87	\$ 82,40
<b>SUBTOTAL</b>	\$ 82,62	\$ 991,40
<b>TOTAL</b>	\$ 620,51	\$ 7.446,10

Fuente: autora, nov. - dic. 2011, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz

### **5.11 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO**

Para una mejor explicación dentro del análisis costo-beneficio, es necesario conocer que la empresa ha dejado de percibir el ingreso de cuotas mensuales de 31.127 usuarios que dejaron de pertenecer a Ecuasanitas durante el año 2011, por un valor promedio mensual de USD \$28,41, dando una totalidad de \$884.318, el 48% de los usuarios caídos corresponden a usuarios que prescindieron del contrato de asistencia médica por mal servicio y por intervención de la competencia, es decir 14.940 usuarios. El retorno mínimo que se obtendrá con la implementación del CIS es del 15% de este segmento de usuarios caídos, es decir 2.241, por el valor promedio mensual ya indicado.

Tabla N° 4 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

**ANÁLISIS COSTO BENEFICIO  
COMITÉ INNOVADOR DEL SERVICIO**

**INVERSIÓN**

COSTO ANUAL DE ACTIVIDADES CIS (COMITÉ INNOVADOR DEL SERVICIO) \$ 18.710,12

**PROYECCIÓN DEL INGRESO**

TOTAL NÚMERO DE USUARIOS CAÍDOS AÑO 2011 (-) 31.127,00

USUARIOS CAÍDOS POR COMPETENCIA Y/O MAL SERVICIO (48%) 14.940,96

VALOR PROMEDIO POR USUARIO MENSUAL \$ 28,41

NÚMERO MENSUAL (PROMEDIO DE USUARIOS CAÍDOS POR  
MAL SERVICIO O INTERVENCIÓN DE LA COMPETENCIA) 1.245,08

VALOR MENSUAL USUARIOS CAÍDOS \$ 35.372,72

VALOR ANUAL NO PERCIBIDO POR USUARIOS CAÍDOS \$ 424.472,67

PORCENTAJE RETORNO DE USUARIOS CON IMPLEMENTACIÓN CIS 15%

NÚMERO DE USUARIOS RETORNO 2.241,14

**VALOR RETORNO CON IMPLEMENTACIÓN CIS \$ 63.670,90**

VALOR DE INVERSIÓN \$ 18.710,12

**UTILIDAD \$ 44.960,78**

Fuente: autora, junio 2012, Ecuasanitas S.A.  
Elaborado por: Cristina Ortiz



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES

1. Ecuasanitas es una empresa de medicina prepagada que se ha consolidado como la mejor del país, goza con una gran aceptación y buena imagen en el mercado, lo que le ha permitido obtener importantes logros corporativos.
2. El entorno de la compañía Ecuasanitas S.A., está siendo afectado por las políticas gubernamentales actuales, mismas que se encaminan a generar mayor capacidad de respuesta de las entidades de salud públicas, lo que se dimensiona como una *Amenaza* importante para el desarrollo general de la empresa.
3. Adicionalmente, el mercado asegurador se torna cada vez más competitivo, con la incursión de nuevas compañías de asistencia médica, y la creación por parte de la competencia, de nuevos productos que mantienen un enfoque masivo.
4. Se debe tomar en cuenta que el costo de venta a nuevos afiliados, más el costo de pérdida de usuarios genera un gasto que afecta en la liquidez de la compañía.
5. El único punto diferenciador de las entidades de salud públicas y privadas, se constituye como el excepcional **servicio** que Ecuasanitas tenga la capacidad de ofrecer.
6. Siendo la actividad humana, el principal elemento constituyente del servicio, es imprescindible lograr una conciencia en el capital humano de la compañía, sobre la relevancia que tiene su labor, en el óptimo desarrollo de Ecuasanitas.
7. Es compromiso para Ecuasanitas, crear condiciones idóneas que fomenten la cultura de servicio en toda la organización, enfocada en el trabajo del personal. Es decir que exista una adecuada percepción de equidad, en el personal con respecto a su trabajo y remuneración. Orgullo de pertenecer a la compañía, y además un ambiente de “camaradería” es decir buen ambiente laboral.

8. Una vez efectuada la investigación acerca del servicio al cliente interno, se determina que existen factores que pueden estar afectando al desenvolvimiento del personal, y por lo tanto repercutiendo directamente en la calidad del servicio que el personal ofrece a los clientes de la empresa.
9. Entre los factores más relevantes se puede evidenciar en el capítulo IV de la presente investigación que el reconocimiento de la labor (valoración), que la compañía brinda al talento humano tiene un porcentaje del 48% en un rango de “poco o casi nada”, información que brinda una perspectiva suficiente de los aspectos en los que la organización puede mejorar su desempeño.
10. También se evidencia en la investigación, una falencia en el subsistema evaluación de desempeño y capacitación, donde el 32% del personal opina que es “un poco suficiente” la capacitación que recibe durante el año.
11. El Diseño de un Plan de Marketing de Servicio, para la implantación de una Cultura de Servicio representa una inversión mínima, que tiene un enorme potencial tanto de desarrollo económico como de expansión empresarial, considerando que el beneficio que aportará a la empresa, esencialmente apuntará a satisfacer necesidades humanas superiores, como es el reconocimiento, generando voluntariamente en el personal el suficiente compromiso con su trabajo y con su institución, brindando así su mejor esfuerzo con la empresa.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

1. Los objetivos individuales del personal, “elemento esencial del triángulo del servicio”, deben alinearse con los objetivos organizacionales, para lo cual es recomendable que la empresa conozca y viabilice el logro de los mismos.
2. La organización debe generar un mayor compromiso en su personal, considerando que el cuidar de sus empleados asegurará que ellos cuiden de la empresa de manera voluntaria y no obligatoria, el lograr una fortaleza en el talento humano puede constituirse una fortaleza más importante que la infraestructura que actualmente la compañía dispone.
3. Se recomienda implementar el Plan de Marketing Interno con el aporte del Comité Innovador del Servicio, que de manera holística ejecute el proyecto

a fin de que promueva una cultura de servicio, iniciando en la esencia del mismo, como son la voluntad, el respeto, potencial y consideración del Capital Humano, y que además sea el responsable de toda la planificación, organización y control de la Gestión de Servicio al Cliente.

4. Brindar el respaldo que el Comité Innovador del Servicio requiere, como son horas laborales, presupuesto, logística, contratación del personal necesario (una asistente o secretaria del CIS) y sobre todo el apoyo de la Gerencia General.
5. Por último el reconocer el buen desempeño del personal como estrategia organizacional que apunte a satisfacer necesidades superiores de los individuos, contribuirá positivamente en el alto desempeño del personal que atiende directamente al cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

Superintendencia de Compañías. Revista Vistazo.  
Organización mundial del Comercio y Banco Central del Ecuador  
Marketing 6° edición, Lamb, Hair, Mc Daniel. Capítulo 11  
Módulo de Servicios Empresariales. Ing. Naimín Guerrero.  
Servucción El marketing de servicios, Pierre Eiglier. Eric Langeard. Capítulo I el sistema de servucción.  
Marketing 6° edición, Lamb, Hair, Mc Daniel. Capítulo 2  
Diario el Universo: 6 de abril de 2011  
Programa de Gerencia de Servicio al Cliente. Instituto Tecnológico de Monterrey: febrero – julio del 2011.

[http://www.degerencia.com/articulo/la cultura del servicio al cliente como estrategia gerencial/imp](http://www.degerencia.com/articulo/la_cultura_del_servicio_al_cliente_como_estrategia_gerencia/imp)

<http://www.badellgrau.com/medicinaprepagada.html>

<http://www.equivida.com>