



Facultad de Posgrados

**LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS
USUARIOS AFILIADOS A MEDICINA PARA EL ECUADOR HUMANA S.A.**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el Título de Magister en Dirección de Empresas,
mención gestión de Empresas de Servicios**

PROFESOR GUÍA

MSc. Roberto Carlos Herrera

AUTOR

Adriana Elizabeth Gavilanes Peralvo

Año

2022



FACULTAD DE POSGRADOS

LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS
AFILIADOS A MEDICINA PARA EL ECUADOR HUMANA S.A.

AUTOR/ES

Adriana Elizabeth Gavilanes Peralvo

Año

2022

RESUMEN

El presente proyecto de titulación está elaborado en base a la funcionalidad operativa de la empresa de servicios de medicina prepagada, y busca en primer lugar determinar cómo la calidad del servicio en el proceso de venta influye en la satisfacción en la atención de los clientes nuevos de Humana S.A., adicionalmente se realiza un análisis situacional de la compañía con enfoque en los procesos actuales que inciden en la satisfacción del cliente identificando los atributos más valorados por los afiliados y su incidencia en la calidad del servicio dentro del proceso de venta, el análisis ha evidenciado que la calidad es un factor predominante al momento de ofertar y financiar un plan de salud y bienestar, ya que está relacionado directamente con la atención de la red de prestadores médicos y proveedores del país, la asesoría en información del uso por lo tanto el propósito es mejorar la calidad del servicio, ofreciendo una mejor experiencia a los usuarios que hacen uso del derecho al acceso a un sistema de salud privado que por mucho tiempo ha respondido a las necesidades y demandas de estos. Cabe recalcar que se presenta un análisis situacional macro de la problemática interna como también las limitaciones externas, con la finalidad de que se fortalezcan no solo los servicios, sino de manera principal, la experiencia del cliente en el acceso a la salud en medicina prepagada desde la primera interacción en el proceso de venta. Se propone un modelo de evaluación de la satisfacción de la calidad para determinar los atributos más relevantes en los diferentes arquetipos de los afiliados de Humana S.A.

Para el análisis de los aspectos internos y externos, la descripción de los procesos de innovación, el detalle de la evaluación del NPS actual contrastada con el journey de ventas,

en el contexto de gestión operativa, se usó la metodología cualitativa descriptiva y se implementaron herramientas como la observación y la encuesta que permitieron concluir que los procesos orientados al cliente inciden en la sostenibilidad y fidelización de los clientes en el corto y largo plazo.

Poner al cliente en el centro de la toma de decisiones, es una estrategia con alto nivel de responsabilidad en las empresas y por consecuencia un reto asociado a los rápidos cambios del comportamiento del consumidor, lo que implica que las organizaciones tengan que esforzarse más, para lograr que el cliente tenga una experiencia satisfactoria real en función de sus necesidades y expectativas.

Palabras clave: Calidad, servicio, satisfacción, cliente, experiencia.

ABSTRACT

This titling project is prepared based on the operational functionality of the prepaid medicine service company, and seeks in the first place to determine how the quality of the service in the sales process influences the satisfaction in the attention of new clients of Humana S.A., additionally, a situational analysis of the company is carried out with a focus on the current processes that affect customer satisfaction, identifying the attributes most valued by affiliates and their incidence on the quality of service within the sales process, the analysis has Evidenced that quality is a predominant factor when offering and financing a health and wellness plan, since it is directly related to the attention of the network of medical providers and providers in the country, the advice on information on the use, therefore the The purpose is to improve the quality of the service, offering a better experience to users who make use of the right to Access to a private health system that for a long time has responded to their needs and demands. It should be noted that a macro situational analysis of the internal problems is presented, as well as the external limitations, in order to strengthen not only the services, but mainly, the customer experience in access to health in prepaid medicine from the first interaction in the sales process. A quality satisfaction evaluation model is proposed to determine the most relevant attributes in the different archetypes of Humana S.A. affiliates.

For the analysis of internal and external aspects, the description of the innovation processes, the detail of the evaluation of the current NPS contrasted with the sales journey, in the context of operational management, the descriptive qualitative methodology was used and tools were implemented. such as the observation and the survey that allowed us to conclude that customer-oriented processes affect sustainability and customer loyalty in the short and long term.

Putting the customer at the center of decision-making is a strategy with a high level of responsibility in companies and consequently a challenge associated with rapid changes in consumer behavior, which means that organizations have to make more effort to Ensure that the client has a real satisfactory experience based on their needs and expectations.

Keywords: Quality, service, satisfaction, customer, experience

INDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA N
INTRODUCCION.....	1
OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	3
General	3
Específicos.....	3
JUSTIFICACIÓN.....	3
IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	4
METODOLOGÍA, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	8
Tipo de investigación.....	¡Error! Marcador no definido.
Preguntas de investigación	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO I.....	14
MARCO TEÓRICO	14
Modelo Estratégico CX.....	19
Promesa de valor	20
Productos.....	22
Oferta y Demanda de servicios	23
Oferta	23
Demanda.....	24
Planes y programas de salud prepagada.....	25
CAPÍTULO II.....	27
DESARROLLO DE RESULTADOS	27
ANÁLISIS DEL ENTORNO EN RELACIÓN A LA CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	27
Indicador de recomendación	31
Customer Journey.....	36
Propuesta para el fortalecimiento de la calidad en la empresa.....	39
Implementación del Modelo Kano de Servicio.....	40
Pasos para cumplir con la metodología y poder alcanzar mejores resultados.....	42
Discusión	45
Conclusiones.....	49
Recomendaciones	50
Referencias	51
Glosario de términos.....	53

INDICE DE FIGURAS

FIGURA	PÁGINA N
Figura 1	6
Figura 2	7
Figura 3	15
Figura 4	17
Figura 5	20
Figura 6	21
Figura 7	22
Figura 8	32
Figura 9	33
Figura 10.....	35
Figura 11.....	35
Figura 12.....	37
Figura 13.....	38
Figura 14.....	39
Figura 15.....	41
Figura 16.....	44
Figura 17.....	45

INDICE DE TABLAS

TABLA	PÁGINA N
Tabla 1 Matriz de congruencia.....	13
Tabla 2 Análisis factores internos y externos-Humana S.A.....	27
Tabla 3 Análisis CAME	28
Tabla 4 Modelo de Cambio Creativo.....	29

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 CRONOGRAMA.....	55
ANEXO 2 FODA	56
ANEXO 3 FODA CAME	57
ANEXO 4 MATRIZ ERIC	58
ANEXO 5 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN APLICADA	59

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA

"Declaro haber dirigido este trabajo "LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS AFILIADOS A MEDICINA PARA EL ECUADOR HUMANA S.A.", a través de reuniones periódicas con la estudiante Adriana Elizabeth Gavilanes Peralvo en el semestre 2023-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

Roberto Carlos Herrera

Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 1002516399

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, "LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS AFILIADOS A MEDICINA PARA EL ECUADOR HUMANA S.A." , en la asignatura de Proyecto de Titulación dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

Roberto Carlos Herrera

Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 1002516399

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Adriana Elizabeth Gavilanes Peralvo
Nombre y apellidos de los/as autores
C.I.:1718789298

DEDICATORIA

A mi familia, por la comprensión, el apoyo y la consideración del esfuerzo a un anhelo personal como lo es la maestría, estoy segura que compensaré todos los momentos en los que no pude estar por darle prioridad a mi proyecto personal.

AGRADECIMIENTO

A mi familia por ser el impulso para mi formación y crecimiento profesional,
A mi docente tutor por la guía constante y acompañamiento en el desarrollo de la investigación.

INTRODUCCION

El proyecto de investigación está enfocado en identificar los atributos más importantes y valorados por los afiliados del segmento de nuevos clientes, quienes han optado por la contratación libre y voluntaria de un plan de medicina prepagada que ha sido elegido en base a sus necesidades de cuidado y bienestar.

La Salud pública y privada es un sector estratégico y prioritario que, a pesar de las abismales diferencias en el acceso a la prestación de los diferentes servicios, las empresas de medicina prepagada forman parte de la red de atención integral y por lo tanto están facultados a garantizar la calidad en la prestación de servicios en todo el contexto relacional con el afiliado.

Al hablar de la calidad de los servicios en medicina prepagada se puede describir que es todo aquello que busque garantizar un estado pleno de bienestar y satisfacción en quienes sean beneficiados , de todos los servicios ofertados por una empresa de manera directa o indirecta, por lo tanto una mejor calidad del servicio puede traer beneficios para todo el sistema de partes interesadas con enfoque en el financiamiento de salud en medicina prepagada y por consecuencia la obtención de una experiencia satisfactoria del afiliado, lo cual incide directamente en la fidelización de los clientes a largo plazo.

La OMS establecen que: “La calidad de la atención es el grado en que los servicios de salud para las personas y las poblaciones aumentan la probabilidad de resultados de salud deseados. Se basa en conocimientos profesionales basados en la evidencia y es fundamental para lograr la cobertura sanitaria universal. A medida que los países se

comprometen a lograr la salud para todos, es imperativo considerar cuidadosamente la calidad de la atención y los servicios de salud” (OMS, Informe de la Organización Mundial de la Salud, 2022)

La medicina prepagada se caracteriza por la oferta de un servicio de calidad, especialistas de mejor estándar, más medicamentos, atención más rápida, sin embargo, estas variables están condicionadas a la adquisición económica de las personas (Rodríguez, 2015).

Adicional a las variables de calidad anteriormente detalladas, en las empresas de medicina prepagada existen factores de satisfacción que se relacionan con los elementos o componentes del servicio que más afectan o generen un impacto bien sea positivo o negativo, en la calificación que un usuario le asigna a cada marca y el grado de satisfacción o afinidad que siente hacia la misma (Deloitte, 2018).

En un entorno competitivo como el actual resulta fácil replicar estrategias de precios, producto y tecnología. Solo quienes se centren en la satisfacción de sus clientes lograrán conseguir un factor diferenciador sostenible que logre potenciar su crecimiento y rentabilidad (Deloitte, 2018).

En el presente proyecto se analiza y detalla la descripción de los antecedentes como marco teórico así como el objeto de análisis, la problemática y su respectiva justificación del problema, como también los objetivos y la alternativa de solución para el fortalecimiento de la calidad con base a los atributos valorados que mejoren la experiencia del cliente, en este apartado se especifican las distintas actividades con sus diferentes indicadores en

relaciona cada área de gestión analizada y finaliza con las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

OBJETIVOS

General

- Determinar como la calidad del servicio en el proceso de venta influye en la satisfacción de la atención de los clientes Humana S.A.

Específicos

- Elaborar el diagnóstico situacional de Humana S.A.
- Análisis del entorno en relación a la calidad y satisfacción del cliente empresarial.
- Elaborar una propuesta para el fortalecimiento de la calidad en la empresa.

JUSTIFICACIÓN

Humana S.A., forma parte del grupo Conclina C.A, el principal referente es el Hospital Metropolitano de Quito con 26 años de trayectoria, se ha posicionado como líder de los servicios de salud en el país y ha demostrado estar siempre a la vanguardia de la medicina, con sus marcas aliadas: Metrored, y Humana S.A. complementando los servicios de atención prestando una atención integral (Humana S.A., 2022) I.

El sector de la salud se consolidó en 2021 como el tercer sector más importante en el PIB del Ecuador, por lo que la atención al paciente tuvo mayor impacto en la calidad y calidez de los servicios integrales que se reflejan en la organización, (EKOS NEGOCIOS, 2022), ubica al grupo Conclina C.A., en el primer lugar del Top 50 de clínicas y hospitales, por su liderazgo del modelo y la capacidad de atención en el sector salud, referentes en la

calidad de atención, profesionalismo, trabajo en equipo, excelencia en el equipo multidisciplinario y por la calidad en la experiencia del servicio al cliente.

Esta importante red se ha convertido en sinónimo de excelencia, seguridad, calidad, eficiencia e innovación, es así como una de sus empresas; Humana S.A., brinda un sistema de financiamiento de servicios integrales de salud y bienestar para clientes, con acceso a los mejores prestadores y proveedores del país, a través de un servicio ágil, cálido, confiable y humano; comprometidos con la mejora continua de su sistema de gestión de calidad e innovación de procesos y canales de comunicación; con talento humano competente que satisfaga las necesidades de clientes y aliados estratégicos (Humana, Humana S.A., 2022).

Dentro de la planificación estratégica para el 2023, la compañía tiene el gran reto de ser una empresa “Customer Centric”, tomando como aspecto referencial la satisfacción del cliente, garantizando la calidad de los servicios ofertados en el ámbito de medicina prepagada.

IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

De acuerdo a las reuniones del comité de calidad, conformado por un equipo multidisciplinario de las diferentes áreas de la empresa, se evidencia la problemática de la deserción en el segmento de ventas nuevas y la influencia que existe en la calidad de atención y satisfacción como efecto de la gestión del proceso de venta y suscripción del plan de medicina prepagada a pesar de que los indicadores de satisfacción generales se

encuentran en un nivel óptimo.

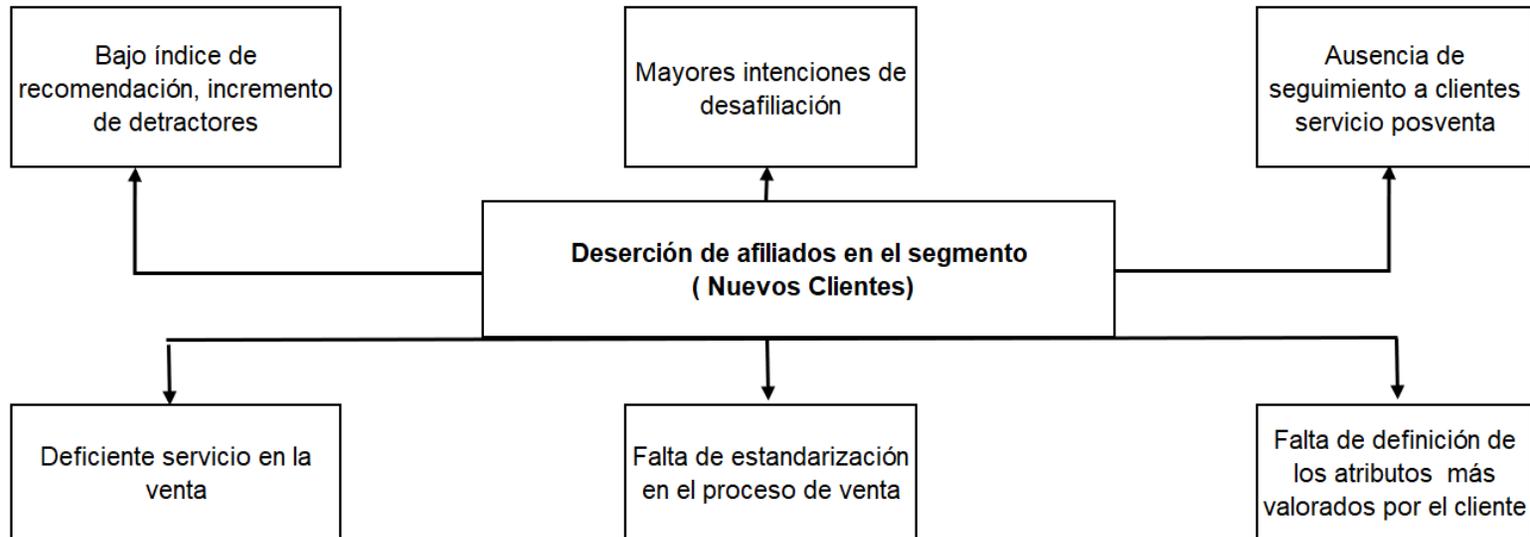
Siendo el primer momento de verdad en el que el asesor de ventas interactúa con el potencial cliente, el comité coincide en que el problema radica en la falta de identificación de los atributos más valorados por el cliente dentro del proceso de venta y la falta de alineación del asesor para garantizar una experiencia de calidad y redireccionar los esfuerzos de mejora continua a uno o varios atributos específicos.

Por lo tanto, en éste primer nivel en el que la compañía se presenta de cara al cliente, se pretende en primer momento desagregar la variable de satisfacción general en el segmento de nuevos clientes, con la finalidad de identificar los distintos atributos con enfoque en el proceso de venta que valora el cliente y como efecto del primer análisis identificar las estrategias que permitan a los colaboradores alinearse en una cultura basada en la experiencia y satisfacción del cliente.

Por lo anteriormente expuesto, el problema radica en la deserción de afiliados en la estructura del segmento de nuevos clientes, cuyas causas y efectos, (ver detalle en figura 1).

Figura 1

Desarrollo del árbol de problemas identificado en el proceso de ventas dentro del segmento de clientes nuevos de Humana S.A.



Nota: Análisis de causas y efectos, metodología basada en el árbol de problemas.

Por la actual problemática es importante identificar los atributos más valorados por los afiliados de Humana S.A., dentro de la variable de satisfacción, para determinar los esfuerzos de la compañía en el contexto Customer Centric, y su incidencia en la calidad de atención en el proceso de venta.

La desafiliación genera un alto impacto en la compañía, y al no identificar los indicadores vivos medidos a través de los atributos en la satisfacción durante el proceso de venta, la compañía puede estar direccionando esfuerzos sin efecto de fidelización, lo cual afectaría a la sostenibilidad del giro de negocio en un corto plazo.

Para efectos de análisis, se considera el período del mes de octubre de 2022, con alcance en la ciudad de Quito, en el que se evidencia la presencia de detractores, en el segmento de nuevos clientes, (ver detalle en figura 2).

Figura 2

Resultados de satisfacción por recomendación de clientes nuevos.

41%	NPS Octubre 22
54%	Promotores
33%	Pasivos
13%	Detractores

Nota. Porcentaje de satisfacción -ventas nuevas, tomado del documento de análisis por indicadores CX-Quito- octubre 2022.

Las acciones oportunas, conllevan a la implementación de estrategias empresariales, que garanticen la satisfacción del cliente, y paralelamente la implementación de una cultura empresarial Customer Centric, basada en la calidad total de sus servicios a nivel interno y externo y mitigar el crecimiento de clientes detractores mes a mes.

METODOLOGÍA, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Una investigación cualitativa descriptiva recoge datos por medio de una muestra no probabilística representativa y por conveniencia del análisis se seleccionaron variables de relevancia para el tema de investigación.

De acuerdo con (Sampieri Hernandez, 2014), en una investigación bajo el enfoque cualitativo, se pretende describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes, para que el investigador se forme creencias propias sobre el fenómeno.

La metodología que se pretende utilizar está enfocada en el análisis y método de investigación descriptiva cualitativa, la investigación descriptiva se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad. La investigación explicativa es aquella que tiene relación causal, no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta precisar las causas del mismo (Guevara Alban, 2020).

La investigación cualitativa implica recopilar y analizar experiencias vividas, emociones o comportamientos, con los significados que las personas les atribuyen. En los diseños narrativos el investigador recolecta datos sobre las historias de vida y experiencias de determinadas personas para describirlas y analizarlas. Son de interés las personas en sí mismas y su entorno (Creswell, 2005) señala que el diseño narrativo en diversas ocasiones es un esquema de investigación, pero también es una forma de intervención, ya que el contar una historia ayuda a procesar cuestiones que no estaban claras. Se usa frecuentemente cuando el objetivo es evaluar una sucesión de acontecimientos.

La investigación cualitativa es un método para recoger y evaluar datos no estandarizados. En la mayoría de los casos se utiliza una muestra pequeña y no representativa con el fin de obtener una comprensión más profunda de sus criterios de decisión y de su motivación (Qualtrics, 2022).

El diagnóstico de la gestión de experiencia del cliente en el segmento de nuevos clientes en la compañía permitirá identificar el modelo de atención para quienes adquieren un plan de medicina prepagada, así como entender y dimensionar la importancia de la cultura organizacional Customer Centric, para este análisis se usa la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) - CAME, considerando los factores de impacto en la compañía.

El concepto de customer centric significa identificar a los clientes más valiosos y centrar las estrategias de adquisición, desarrollo y comercialización en ellos. Las empresas con un enfoque de este tipo parten de la idea que las necesidades de los clientes son diferentes, así como sus comportamientos en relación a la empresa. Por lo tanto, se enfocan en que reciban una experiencia lo más personalizada posible (Zendesk, 2022).

El origen del análisis FODA se atribuye a Albert Humphrey, un consultor del Instituto de Investigación de Stanford, quien en la década de los 60 les propuso a las empresas más fuertes de Estados Unidos un plan a largo plazo que fuera razonable y ejecutable (Blog OCCMundial , 2021).

El análisis FODA es un marco simple para generar alternativas estratégicas a través de un análisis situacional. El análisis FODA puede servir de filtro interpretativo para reducir la información a una cantidad manejable de cuestiones clave, clasifica los aspectos internos de la empresa, como fortalezas y debilidades y los factores circunstanciales

externos como oportunidades y amenazas.

Según (Dyson, 2004), el análisis FODA (también conocida como DOFA, FODA, MAFE en español y SWOT en inglés) es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa (Hill, 1997). Por lo demás, es una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones generalmente usada para analizar sistemáticamente los ambientes interno y externo de una organización (Kangas, 2003).

Una vez obtenidos estos aspectos, se usa el Análisis CAME: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar. Estas son las pautas para actuar en cada uno de los aspectos identificados en la matriz FODA.

Parte del análisis a nivel macro también es necesario el levantamiento de información de diagnóstico, empresarial, considerando la innovación y por ser una empresa con orientación a la exponencialidad para lo cual se considera la información adicional en la matriz ERIC (Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear), esta herramienta permite identificar aspectos fundamentales en la diferenciación examinando a fondo las variables implícitas que pueden afectar la promesa de valor.

La Matriz ERIC (Eliminar – Reducir – Incrementar – Crear) es un complemento del esquema de cuatro acciones cuyo objetivo es la de motivar a las empresas a enfocarse y tomar acciones para crear una nueva curva de valor basándose en cada una de las cuatro acciones: eliminar, reducir, incrementar y crear a la par del desarrollo de un océano azul (Alan, 2019).

La observación es el procedimiento que más utilizamos en nuestra vida cotidiana. Constantemente nos encontramos haciendo uso del sentido de la vista para mirar

ordinariamente los acontecimientos que ocurren en el devenir de la existencia. La observación es la forma 'natural' de adquirir conocimiento. Sin embargo, tan solo en contadas ocasiones utilizamos la observación de forma metódica (Flores, 2009).

La guía de observación hace referencia al cumplimiento de procesos internos dentro del flujo de venta, adicionalmente se analizará, los resultados de la encuesta de satisfacción, como instrumento de valoración en el proceso de venta y la determinación de factores que inciden en la experiencia mediante los puntos de dolor del cliente en la matriz de Customer Journey, considerando el segmento de nuevos clientes.

El Customer Journey Map es una representación visual de cada momento que vive un cliente con cualquier empresa, sea al comprar un producto, o disfrutar de un servicio como ir a un restaurante, a un cine, visitar la clínica, o cualquier otro que podamos vivir en nuestro día a día (Paredes, 2017).

Para profundizar los resultados de la investigación el instrumento de aplicación seleccionado es el análisis del indicador NPS actual Vs. los atributos valorados resultantes de la aplicación de la metodología Kano como propuesta para direccionar esfuerzos e implementar estrategias que permitan mejorar la calidad del servicio y por consecuencia tenga influencia en la satisfacción de los usuarios afiliados a Humana S.A.

Para el sustento de la investigación se determinaron las siguientes preguntas ¿Cómo la calidad del servicio, influye en la satisfacción de los usuarios afiliados a Humana S.A."?, ¿Cómo los indicadores de satisfacción de los usuarios afiliados a Humana S.A. influyen en la calidad?, ¿Cómo los atributos del proceso de venta, influyen en la satisfacción del cliente?, ¿Cómo el mejoramiento de la calidad fortalece la productividad en la empresa? y ¿Cómo la satisfacción es un factor que incide en la experiencia del cliente?.

Con la finalidad de dimensionar el alcance del proyecto de investigación y las variables de análisis se desarrolla la matriz de congruencia y consiste en una recopilación de la estructura metodológica en función de los objetivos y las herramientas aplicadas para la consecución de los resultados esperados. (Ver detalle en Tabla 1).

Tabla 1

Matriz de congruencia alcance del proyecto de investigación

Pregunta de Investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	VARIABLES	DIMENSION DE LA VARIABLE	INSTRUMENTOS
<p>¿Cómo los atributos del proceso de venta, influyen en la satisfacción del cliente?</p> <p>¿Cómo el mejoramiento de la calidad fortalece la productividad en la empresa?</p> <p>¿Cómo la satisfacción es un factor que incide en la experiencia del cliente?</p>	<p>Determinar como la calidad del servicio influye en la satisfacción de la atención de los clientes Humana S.A.</p>	<p>Elaborar el diagnóstico situacional de Humana S.A.</p> <p>Elaborar una propuesta para el fortalecimiento en la calidad de la empresa.</p>	<p>Independiente</p> <p>Estrategias de calidad</p>	<p>Administración Planeación estratégica Infraestructura Calidad proceso de venta Accesibilidad Descripción de atributos de satisfacción</p>	<p>Observación Encuesta de satisfacción Jorney de ventas Segmento (clientes nuevos) Herramientas de diagnóstico FODA-CAME, ERIC</p>
		<p>Análisis del entorno en relación a la calidad y satisfacción del cliente empresarial.</p>	<p>Dependiente</p> <p>Satisfacción de los clientes</p>	<p>Investigación Procesos Customer Centric Estructura CX</p>	

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

La calidad se puede entender como el juicio de un consumidor acerca de la excelencia total o superioridad de un producto o servicio (Losada, 2007)". Por lo tanto, la calidad dentro de Humana S.A. está constituida por el cumplimiento de las normas ISO-9001, en todos sus procedimientos de atención con alcance interno y externo.

Como parte integrante de los procesos macro de las normas ISO 9001 en Humana S.A, La medición y evaluación de la calidad de los servicios, es un procedimiento ubicado dentro de la gestión de experiencia del cliente, que pretende medir la calidad de atención en base a la satisfacción de los clientes y garantizar el cumplimiento del modelo de experiencia al cliente de Humana S.A.

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025 del Ecuador, se ha considerado como tema principal el reposicionamiento del sector social y la salud como eje fundamental del desarrollo y bienestar de los habitantes de manera general. Actualmente, el Gobierno Nacional del Ecuador y el Ministerio de Salud Pública, como autoridad sanitaria, enfatizan en el cuidado de la salud como eje estratégico del desarrollo del país dado que los lineamientos normativos son más claros y coherentes, haciendo que se facilite la implementación de los diversos estándares de calidad en la atención, ofertas de servicios y de distribución de recursos aplicando principios de equidad, transparencia y eficiencias, todo esto con el fin de brindar una atención de calidad y así satisfacer las necesidades de la población (Lexis, 2021)

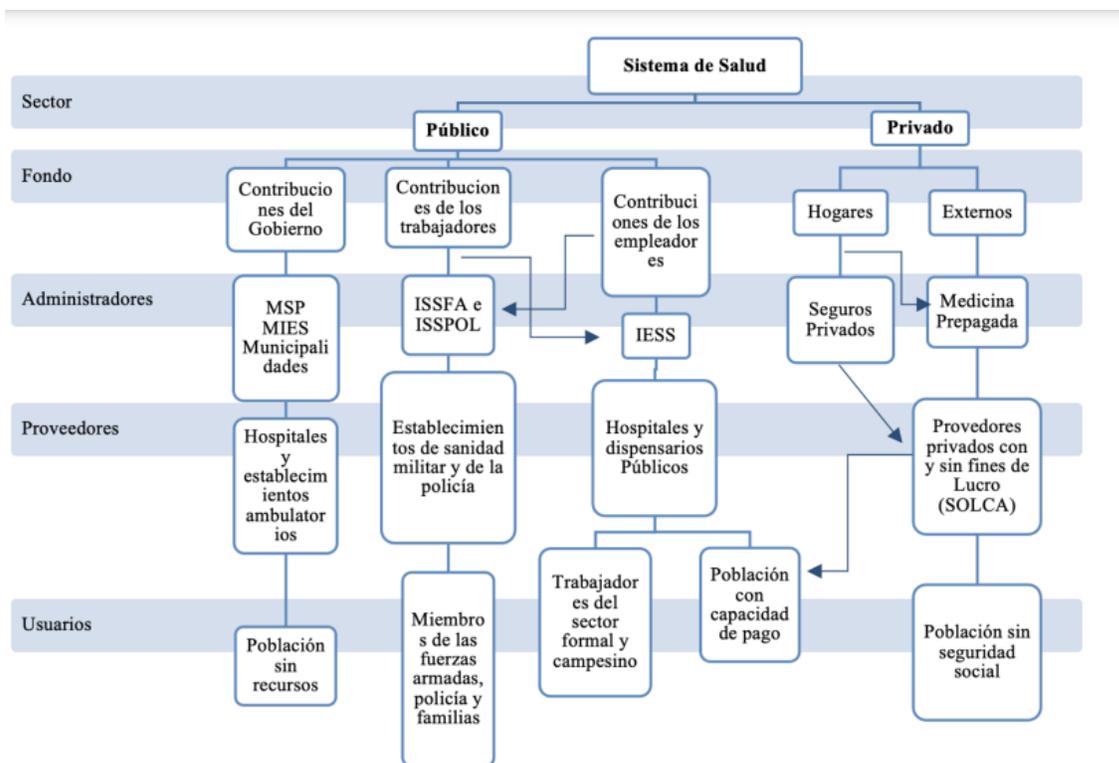
El artículo 181 de la Ley Orgánica de Salud, enuncia: *"La autoridad sanitaria nacional regulará y vigilará que los servicios de salud públicos y privados, con y sin fines*

de lucro, autónomos y las empresas privadas de salud y medicina prepagada, garanticen atención oportuna, eficiente y de calidad según los enfoques y principios definidos en esta Ley.”

Sin embargo, es importante mencionar que las empresas de medicina prepagada a pesar de formar parte del sistema de salud, son sociedades de naturaleza privada, articulan las actividades operacionales establecidas por las instituciones rectoras como lo es el Ministerio de Salud Pública, y considerando también las normas de calidad de organismos internacionales (Ver detalle en Figura 3).

Figura 3

Sistema de Salud en Ecuador



Nota: El gráfico representa la distribución de la estructura del Sistema Nacional de Salud en Ecuador, tomada de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, año 2016.

En Ecuador los seguros médicos o planes de medicina prepagada, aún no están

insertados en una cultura de prevención, en Pichincha la población de usuarios de medicina prepagada es de solo 484.235 usuarios que representan el 15% de toda la masa poblacional, por lo tanto, el contar con un seguro de asistencia o prevención aún sigue generando desconfianza, sin embargo las empresas de éste sector garantizan la atención de calidad en los servicios de salud a partir de la incorporación de sus afiliados, cumpliendo los parámetros contractuales de los diferentes planes contratados.

De esta manera, el cumplimiento total de las prestaciones ofertadas por las compañías de medicina prepagada y las de seguros que ofrecen atención médica en sus planes y contratos deberán estar alineadas al Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS).

Actualmente en el Ecuador las brechas entre la administración y los modelos de atención de la red pública, no garantizan una percepción de satisfacción en los usuarios, y un factor predominante en la percepción es; la exclusividad en el momento de asistir a un servicio de atención médica, lo cual hace que las empresas de medicina prepagada se diferencien en la calidad y satisfacción de sus afiliados.

La satisfacción del usuario de los servicios de salud debe considerarse un reto, que requiere el compromiso institucional, multidisciplinario, interdisciplinario y a nivel personal tanto por parte de los proveedores como por el propio usuario receptor de la atención, para garantizar el cumplimiento de estándares de calidad y la liberación de riesgos siendo una corresponsabilidad (Monsiváis, 2013)

La satisfacción de los usuarios externos de los servicios de salud depende de muchos del entorno en el que se desarrolle el individuo, así para una persona su percepción y expectativas del servicio sanitario pueden ser muy altas, mientras que para otra persona

pueden ser bajas; por lo que la calidad y seguridad de la atención debe ser una prioridad a nivel mundial y en todos los niveles asistenciales, para garantizar la atención que proporcione a los usuarios de los servicio el cumplimiento de los estándares internacionales de calidad (OMS, 2019). Por lo referido anteriormente, la satisfacción puede ser un predictor para la medición de la calidad de los servicios y a su vez un indicador para orientar las estrategias se servicio al cliente que generen mejores experiencias.

Para lograr una sostenibilidad de los afiliados y continuar con un equilibrio en el sistema de salud en el sector de medicina prepagada es importante considerar los elementos de la calidad, expuestos desde el ámbito de atención integral. Calidad de atención no es solamente satisfacer las expectativas del paciente, siempre hay que ir más allá, darle más de lo esperado, cumplir plenamente sus expectativas (González E, 2010).

En la provincia de Pichincha, Humana S.A, cuenta con alrededor de 58.108 afiliados, siendo la tercera empresa con mayor participación en el mercado, (ver detalle en figura 4).

Figura 4

Número de usuarios por empresa en Pichincha

ENTIDAD	INGRESOS \$ (2019)	BENEFICIARIOS	VOLUMEN ACUMULADO DE BENEFICIARIOS
IESS	27.720.663.461	1.074.039	33,27%
Salud S.A.	177.021.000	130.743	27,00%
BMI S.A.	124.614.747	106.531	22,00%
Mediecuador – Humana	82.500.745	58.108	12,00%
Ecuasanitas	65.040.050	62.950	13,00%
Best Doctors	42.944.071	14.527	3,00%
Confiamed	28.421.655	33.896	7,00%
Cruz Blanca	13.827.574	7.263	1,50%
Asisken Asistencia Médica	11.157.701	24.212	5,00%
Compañía Inmedical	10.544.908	9.684	2,00%
MED – EC	7.585.274	14.527	3,00%
Plan Vital VitalPlan	6.480.329	6.295	1,30%
Latina Salud	4.016.140	4.842	1,00%
Vumilatina	20.320	5.326	1,10%
Primepre	3.304.823	3.875	0,80%
Plus Medical Services	2.440.424,02	968	0,20%
Bluecard Ecuador	3.617.302	484	0,10%
		1.558.274	133,27%

Nota: Descripción del número de beneficiarios por empresa en la provincia de Pichincha, tomado de la información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros 2019.

La trayectoria de más de 26 años en el mercado le ha permitido gestionar y articular procesos enfocados en la salud y el bienestar de miles de familias ecuatorianas. Actualmente la compañía se destaca en el tercer puesto en la participación del sector y cuenta con el 12% del volumen acumulado de afiliados en Pichincha, la empresa actualmente tiene presencia en las tres principales ciudades de Ecuador, Quito, Guayaquil y Cuenca.

Uno de los objetivos de calidad de la compañía radica en generar una cultura basada en los elementos; servicio ágil, cálido, confiable y humano, para lograr un impacto significativo en la satisfacción del cliente (Humana, Objetivos de calidad, 2022).

E.W. (Deming, 1988) “determinó al concepto calidad como ese grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo coste. Este grado debe ajustarse a las necesidades del mercado. Según Deming la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”.

Según la ISO 9000, “se centra principalmente en la gestión de calidad, lo que significa que una organización tiene que cumplir requisitos tales como aumentar el grado de satisfacción del cliente, lograr una mejora continua en su performance.

La satisfacción de los usuarios es un indicador que tiene mayor impacto en la valoración de servicios de atención médica, y puede ser medido a través de distintas metodologías y herramientas según el interés de cada compañía, este indicador es una línea

base para establecer las estrategias que permitan medir los atributos más valorados en base a una experiencia y por consecuencia que recomienden nuestra marca a otras personas.

La valoración de la calidad dentro del modelo de planeación estratégica de la compañía recae sobre la estructura del área de Experiencia del Cliente, actualmente se gestionan indicadores por escenario, en los segmentos:

Nuevos

Usuarios

Renovados

Cuando una empresa recibe a menudo una gran cantidad de reclamos sobre su servicio al cliente, es porque no se ha dado la atención necesaria a ese departamento. Los indicadores de servicio al cliente sirven para hacer un seguimiento de la calidad del servicio y medirlo (Douglas da Silva, 2021).

Actualmente no hay un análisis de los atributos que inciden en la satisfacción, y que permitan identificar las acciones de mejora para mitigar el riesgo de desafiliación dentro de del segmento de afiliados nuevos. Sin embargo, si existe la validación de indicadores de satisfacción general.

Modelo Estratégico CX

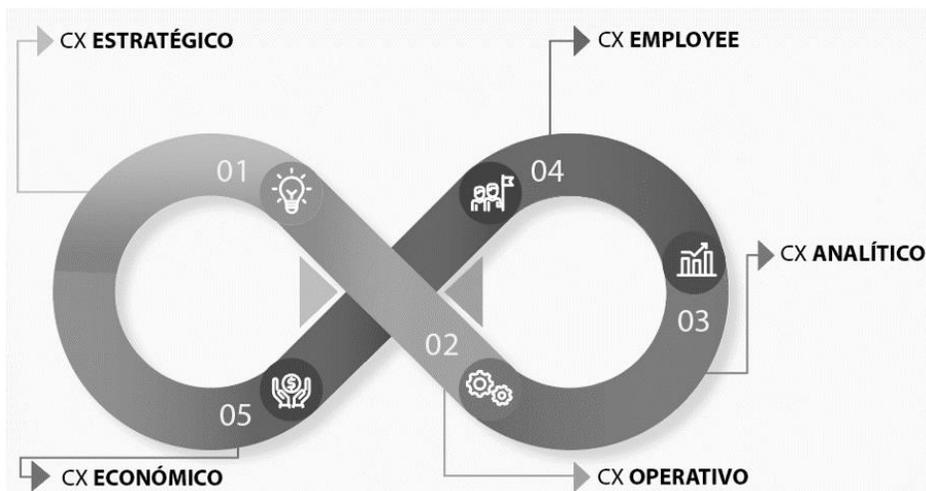
La implementación de un modelo en una organización permitirá brindar el mejor servicio y responder efectivamente a las necesidades de sus clientes, sin embargo, lo más importante es el fortalecimiento de su cultura organizacional de tal forma que inmuniza ante

las crisis generadas por el entorno. (Restrepo, 2006)

Cada compañía ajusta su modelo de acuerdo a la identidad organizacional y sus necesidades culturales. El modelo de liderazgo en Humana S.A. consistente en promover la experiencia del cliente interno como el pilar más importante para entregar una experiencia diferenciada al cliente externo, (ver detalle en la figura 5).

Figura 5

Pilares estratégicos de CX- Humana S.A.



Nota: Distribución de áreas de Customer Experience, tomado del documento Análisis experiencialoop- para Humana S.A.

Para la presente investigación se profundiza el análisis en el segmento de nuevos clientes dentro del eje CX analítico, identificando los siguientes componentes:

Análisis NPS (detractores, promotores)

Calidad y experiencia del cliente (impacto en el giro de negocio)

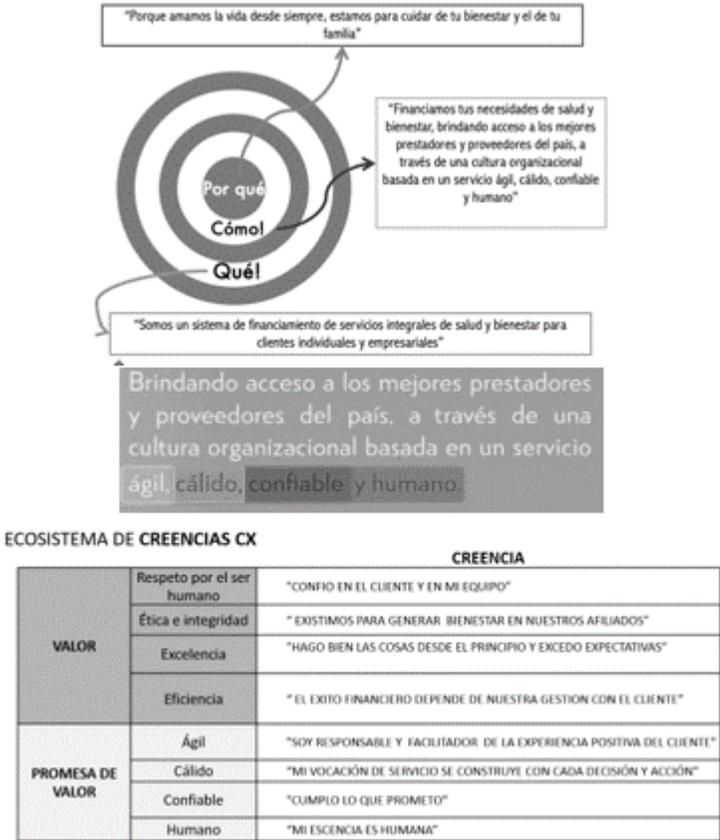
Promesa de valor

La promesa de valor son los atributos que bañan a la compañía en todos sus

procesos, y el valor agregado que brindamos a los clientes y nos hace diferentes. Es la capacidad para desempeñar el servicio prometido con formalidad y exactitud. Significa brindar el servicio en forma correcta desde el primer momento. El conocimiento de la promesa de valor es un elemento primordial para garantizar un adecuado servicio, pues incide directamente en la calidad del servicio, (ver detalle en la figura 6).

Figura 6

Descripción promesa de valor-Humana S.A.



Nota: Descripción de los componentes de la promesa de valor tomado del documento Análisis experiencialoop- para Humana S.A.

Humana S.A. actualmente cuenta con un equipo profesional especializado en diversas áreas y con un enfoque de asesoría al cliente. A nivel nacional el equipo humano total alcanza una nómina de alrededor de 450 colaboradores.

Productos

Los servicios de medicina prepagada en el ámbito del giro de negocio, son una opción o una alternativa diferente del servicio de seguros convencionales, y tienen por objetivo financiar la prestación de servicios de atención médica y/o hospitalaria a un determinado costo dentro de un plan contratado

Los productos tienen opciones de coberturas, beneficios y prestaciones en cada plan, con el fin de que el cliente elija la opción que mejor se adapta a sus necesidades, (ver detalle en la figura 7).

Figura 7

Productos ofertados Humana S.A.



Nota: Detalle de planes médicos, tomado de sitio web: <https://humana.med.ec/planes-medicos> 2022

El plan corporativo se ajustará a las necesidades de presupuesto y coberturas de la empresa (a partir de 100 empleados). En la cartera de clientes corporativos están importantes empresas del país en sectores como el financiero, petrolero, telecomunicaciones, automotriz, industrial, servicios, salud, entre otros.

Oferta y demanda de servicios

Oferta

En el sector de medicina prepagada, la oferta de productos se caracteriza por una extensa variedad de planes los cuales se diferencian en sus contratos, por montos de coberturas, por servicios adicionales, y por los precios. En el Ecuador la oferta de los servicios de medicina prepagada, se presentan por el abanico de opciones de las múltiples empresas con este giro de negocio, y de acuerdo a la competitividad, la calidad es una variable de decisión que permite al usuario elegir un plan de acuerdo a las necesidades e intereses.

La Ley Orgánica que regula a las empresas de Medicina Prepagada, establece en su artículo 14.- *Oferta de servicios por otras compañías.- Las compañías o personas jurídicas que por su naturaleza jurídica o su objeto social, sean distintas a las reguladas en esta Ley, sólo podrán ofertar servicios de atención de salud prepagada, o seguros de asistencia médica, a través de las compañías que financien servicios de atención integral de salud prepagada, de compañías de seguros que oferten cobertura de seguros de asistencia médica; o, de asesores productores autorizados por aquellas para gestionar y obtener contratos.*

Humana S.A. cuenta con una red de prestadores médicos a nivel nacional con alrededor de 600 lugares distribuidos entre centros médicos, hospitales y clínicas con un total de 850 profesionales médicos. El acceso a la red de prestadores, está relacionada con las cláusulas contractuales del contrato adquirido, sin que limite el acceso al centro médico de preferencia por el afiliado.

Demanda

La demanda de los planes médicos en los servicios de salud, está relacionada directamente con las variables económicas y la tendencia del comportamiento dinámico de los recursos, conocimientos, patrones de consumo, target económico, la tecnología, el acceso fácil, la atención diferenciada y los componentes de calidad, pues esta combinación de variables incide en la percepción espontánea o inducida de quienes optan por la compra de un plan de financiamiento de salud.

La demanda por servicios de salud está determinada por las condiciones de salud actuales o futuras de la población en general. En aspectos de prevención el objetivo de contar con un seguro médico es el de garantizar la atención médica de calidad ante un evento no deseado.

La Ley Orgánica que regula a las empresas de Medicina Prepagada, establece en su artículo 19.- Planes y programas.- *Todos los planes y programas de las compañías que financien servicios de atención integral de salud prepagada y de las de seguros que oferten cobertura de seguros de asistencia médica, deberán contener el detalle de prestaciones cubiertas, sus contenidos, alcances y límites; y, garantizar a los usuarios el acceso efectivo a los servicios de salud: ambulatorio, prehospitalario, hospitalario y de urgencias y emergencias médicas, con las prestaciones integrales para la prevención, diagnóstico, tratamiento clínico o quirúrgico, incluyendo los auxiliares de diagnóstico, complementarios y específicos requeridos, rehabilitación, cuidados paliativos institucionales o domiciliarios, necesarios según la condición de salud del paciente, por ciclo de vida, edad y sexo, de acuerdo con el plan contratado.*

En el Ecuador, la Dirección Nacional de Calidad de los Servicios de Salud tiene dentro de sus objetivos, garantizar la calidad, así como la eficiencia y efectividad

de los procesos inherentes a la prestación de los servicios de salud por parte del Ministerio de Salud Pública (MSP). Por consiguiente, dentro del marco de los derechos amparados en la Constitución del 2008, es preciso lograr la excelencia en los servicios; conforme a las políticas sectoriales, modelos de calidad, normativas y lineamientos estratégicos establecidos.

Planes y programas de salud prepagada

Las compañías deberán estar en la capacidad financiera de cubrir los costos, o de asumir o ceder los riesgos de los servicios de salud y prestaciones sanitarias que oferten en sus planes.

Cuando los titulares o beneficiarios de Salud Prepagada y de Seguros de Asistencia Médica reciban atenciones médicas en las instituciones pertenecientes a la Red Pública Integral de Salud o en la Red Privada Complementaria, las compañías deberán provisionar los valores a partir de la fecha de notificación de la prestación y se debe considerar los siguientes lineamientos contractuales:

- Tanto las tarifas de cuotas como las notas técnicas requerirán autorización previa por parte de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- Las cuotas se sustentarán en cálculos actuariales basados en las tablas de morbilidad. Las bases técnicas de los planes de salud prepagada deberán contener los criterios de selección de riesgos, entre otros; las edades de admisión, período de carencia, copago, supuestos de exigencia de reconocimiento médico previo, número de personas para la aplicación de las tarifas de cuotas de los planes colectivos o de grupo y módulo de fijación de valores de cobertura en estos planes.
- Los planes y programas no contendrán términos ambiguos, ambivalentes o que puedan conducir a equívocos.
- La Autoridad Sanitaria Nacional aprobará exclusivamente las condiciones de

carácter sanitario de los contratos, planes y programas ofertados.

- Preexistencias: se considerará preexistente cualquier enfermedad, patología o condición de salud, que haya sido conocida por el usuario, beneficiario, afiliado, dependiente o asegurado y diagnosticada médicamente con anterioridad a la suscripción del contrato o a la incorporación del beneficiario (Ponce, 2017)

CAPÍTULO II
DESARROLLO DE RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE HUMANA S.A. DEL ENTORNO EN RELACIÓN A LA CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

De acuerdo a la información levantada en el análisis del entorno interior y exterior de la empresa, se aprecian que los resultados cuantitativos tienen un equilibrio, que nos permite tomar acción inmediata, (Ver detalle en la Tabla 2).

Tabla 2

Análisis factores internos y externos-Humana S.A. a través del FODA

FORTALEZAS	Puntuación	DEBILIDADES	Puntuación
F1. Líderes en el mercado corporativo-Certificación ISO 9001-2015	4	D1. Transformación procesos con enfoque en el cliente	4
F2. Desarrollo del enfoque CX (experiencia del cliente)	5	D2. Dificultad para desarrollar y retener ejecutivos comerciales	3
F3. Estrategias corporativas y alianzas con centros médicos públicos y privados. Asociación a un grupo médico de reconocimiento nacional	2	D3. Procesos enfocados y planificados a venta directa	5
F4. Compromiso y necesidad permanente de capacitación de los profesionales médico.	3	D4. Fortalecer la cultura de alto desempeño mediante el reconocimiento	1
F5. Permanencia en el mercado por más de 27 años	1	D5. Sentido de pertenencia a la compañía está en construcción, EX en construcción	2
OPORTUNIDADES	Puntuación	AMENAZAS	Puntuación
O1. El mercado requiere productos adaptables a sus necesidades	4	A1. Ingreso de nueva competencia en el mercado	4
O2. Programas preventivos (wellness) que impacten positivamente en estilo de vida de los afiliados y control de siniestralidad	2	A2. Preferencia de los clientes por medicina tradicional	5
O3. Mala calidad y desconfianza en el sistema de salud pública	5	A3. Ingresos insuficientes para desarrollar proyectos	3
O4. Posicionamiento medio de marca y reputación	3	A4. Falta de conocimiento de los beneficios de la fisioterapia por parte de la sociedad	1
O5. Mercado Laboral busca buenas marcas empleadoras	1	A5. Falta de procesos y gestión administrativa para mejorar la productividad del centro médico	2
TOTAL F&O	33	TOTAL D&A	30

De acuerdo al análisis por contraste de variables en la metodología CAME, se han seleccionado las variables en relación al proyecto de investigación, y se detallan las acciones que representan una ventaja competitiva para la compañía (ver detalle en tabla 3).

Tabla 3

Análisis CAME

Estrategias	Acciones
<p align="center">Estrategias de reorientación (Debilidades- Oportunidades)</p> <p>D1-01: Transformación procesos con enfoque en el cliente. El mercado requiere productos adaptables a sus necesidades</p>	<p>*Innovación, digitalización, personalización de servicios y procesos centrados en el cliente</p> <p>*Implementación de procesos y procedimientos que beneficien la diferenciación y la exponencialidad del negocio, en función de las nuevas necesidades del mercado</p>
<p align="center">Estrategias ofensivas (Fortalezas-Oportunidades)</p> <p>F1-O3: Lideres en el mercado corporativo-Certificación ISO 9001-2015 Mala calidad y desconfianza en el sistema de salud pública.</p>	<p>*Crear acciones de engagement que permitan comunicar al cliente la gestión óptima de los procesos aplicados en el servicio.</p>
<p align="center">Estrategias defensivas (Fortalezas-Amenazas)</p> <p>F2-A3: Desarrollo del enfoque CX (experiencia del cliente) Ingresos insuficientes para desarrollar proyectos</p>	<p>*Reducción de gastos administrativos-plan de priorización acciones de la dinámica customer centric.</p> <p>*Análisis del margen de costo beneficio (estrategias de sostenibilidad)</p> <p>*Plan de mejoramiento (desarrollo del talento como elemento clave de transformación)</p>
<p align="center">Vulnerabilidad (Debilidades-Amenazas)</p> <p>D5-A1: Sentido de pertenencia a la compañía está en construcción proyecto employee experience. Ingreso de nueva competencia en el mercado</p>	<p>Transformar la cultura organizacional y elevarlo a la implementación de prácticas con enfoque en la experiencia del cliente interno y externo.</p> <p>Especialización y formación de equipos de alto rendimiento, implementación de acciones de retención y reconocimiento del colaborador.</p>

Una herramienta de innovación de acuerdo a la información obtenida en el proyecto de investigación en función de mejorar la satisfacción del cliente, es la matriz ERIC, que permite identificar la importancia de cada una de las variables que componen la curva de valor de un producto/servicio (ver detalle en tabla 4).

Tabla 4

Modelo de cambio creativo

Variables	Importancia
1. Innovación de procesos	Alta, ya que la organización está migrando los procesos a un sistema tecnológico que permita la optimización de recursos y garantice la satisfacción del cliente.
2. Creación de nuevos productos	Alta, la diversificación de productos y servicios nos permitirá ser más competitivos, esta variable se alinea con la estrategia organizacional a mediano plazo.
3. Apertura de nuevos mercados	Identificar, las tendencias actuales del consumidor son imperante para las empresas de medicina prepagada, ya que se abren nuevos nichos de mercado para explorarlos e insertar nuestros servicios en nuevos mercados hará que tengamos más rentabilidad.
4. Alianzas estratégicas	La búsqueda de nuevos negocios hace que se generen nuevas alianzas estratégicas con inversionistas y prestadores de servicio, que tengan una visión global del giro de negocio y por lo tanto mantener una ventaja competitiva a nivel medicina prepagada.
5. Estructura organizacional	Alineación de la estructura organizacional a nivel Macro, del grupo Conclina, fortalecimiento de áreas de gestión y reduciendo los procesos burocráticos. Enfoque en la experiencia del cliente.
6. Clima organizacional	Trabajar en el clima laboral es muy importante ya que se debe preparar al recurso humano para enfrentar los cambios organizacionales
7. Talento Humano	Identificar procesos que retengan al talento humano, crear una escuela de líderes, que se empoderen de las funciones y formen parte de la organización de una manera activa y fortalecer a los equipos.
8. Auditoría de procesos (reprocesos)	Importancia alta, ya que nos ayudará a mejorar procesos operativos, para alinearlos con las tecnologías implementadas y eliminar puntos muertos

ELIMINAR Estructura organizacional tradicional	REDUCIR Reprocesos Clientes pasivos y Detractores Rotación de ejecutivos de venta
INCREMENTAR <u>Cultura Customer Centric</u> Satisfacción al cliente Atributos del cliente Diferenciación	CREAR Posicionamiento medio de marca y reputación Experiencia del cliente interno y externo

En las variables analizadas el modelo ERIC, motiva a las compañías a tomar acciones a fin de crear una diferenciación en la cadena de valor y que aporte beneficios en su implementación, es así como en Humana S.A., nace la estrategia de la implementación de la cultura Customer Centric, en función del giro de negocio y orientando los procesos y procedimientos que beneficien la diferenciación y la exponencialidad del negocio.

Los beneficios de la orientación al cliente contribuyen directamente a la exponencialidad en los negocios. Poner al cliente en el centro de la toma de decisiones de negocio permite: satisfacer más rápida, directa y eficientemente sus necesidades, al diseñar la oferta de productos y servicios en base a aquellas; fidelizarle y ganarse con ello su recomendación activa a terceros, lo que provoca un efecto bola de nieve al atraer a otros clientes y con ello la generación de ingresos; y por último, incrementar logarítmicamente los resultados de negocio al reducir la dependencia en la adquisición de nuevos clientes, siempre más costoso para las empresas.

En otras palabras, el Customer Centricity incide en la cuenta de resultados de las empresas (generación de ingresos y reducción de costes) y con ello contribuye directamente a la rentabilidad de los negocios. (RODRÍGUEZ, 2020)

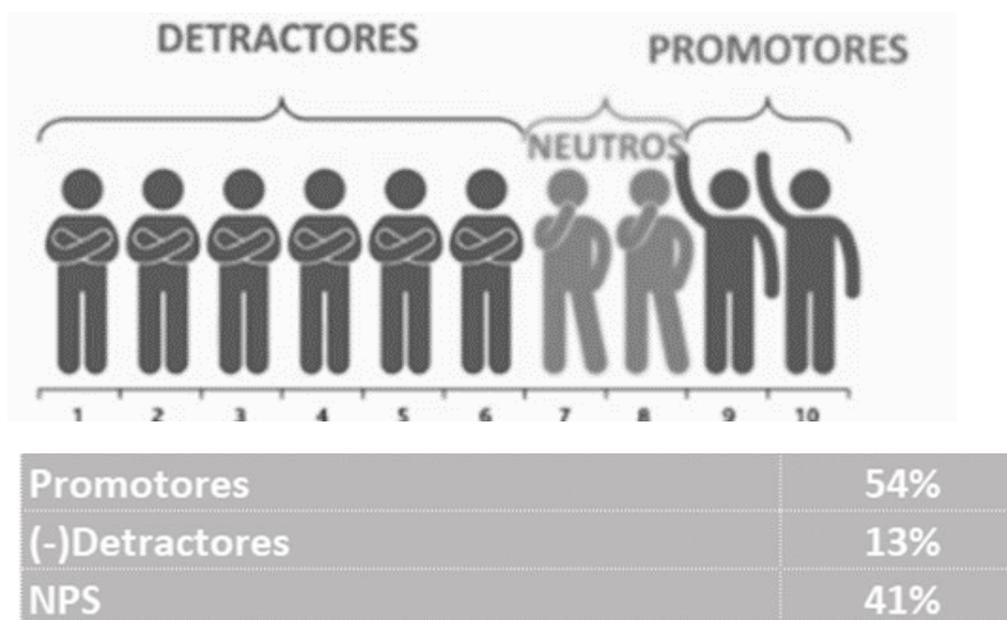
Indicador de recomendación

Una de las herramientas de medición en la satisfacción que actualmente se gestiona en la empresa es el indicador de recomendación NPS, por sus siglas Net Promotore Score, mide la intención de recomendación basada en una experiencia positiva.

En el mes de octubre el NPS la empresa a nivel de la ciudad de Quito, obtuvo un 41% de intenciones de recomendación bajo los siguientes parámetros:

Tabla 5

NPS a octubre 2022 del segmento de clientes nuevos



Nota: Imagen descriptiva de NPS, incluye indicadores, tomado del repositorio gráfico de Humana S.A.

Promotores: Afiliados que califican la encuesta entre 9 y 10, clientes dispuestos a recomendar Humana S.A. a sus familiares y amigos, son los defensores de la marca.

Pasivos o Neutros: Afiliados que califican entre 7 y 8, clientes con sentimientos neutros hacia Humana S.A. y por tanto difícilmente recomendarán el servicio.

Detractores: Afiliados que califican la encuesta entre 1 y 6, clientes que al no estar satisfechos con su experiencia es más probable que compartan sus experiencias negativas.

La intención de la empresa es disminuir el número de detractores en el segmento de nuevos clientes, con el objetivo de orientar esfuerzos y estrategias que permitan elevar la satisfacción al momento de contratar un servicio en Humana, de acuerdo a la valoración realizada con base al monitoreo del NPS se puede identificar lo siguiente, ver detalle en figura

Figura 8

Detalle de variables en el proceso de observación- gestión del NPS.

GESTIÓN NPS		
Checklist	SI	NO
Seguimiento a clientes neutros		X
Conversación con clientes detractores		X
Recuperar clientes por mal servicio	X	
Encontrar puntos de mejora en el proceso de venta		X
Desarrollo de estrategias para tener clientes felices		X
Evaluar la fidelidad de nuestros clientes		X

Nota: Checklist de gestión, observación al proceso de análisis del NPS, tomado de la estructura de valoración de encuestas, octubre 2022

De las variables de gestión del NPS, la compañía direcciona mayores esfuerzos en la recuperación de clientes por mal servicio, evidenciando la necesidad de realizar un análisis más profundo en; el seguimiento a clientes neutros, acercamiento con clientes detractores, mejorar el journey de ventas, desarrollo de estrategias para tener clientes felices, y la evaluación de la fidelidad del cliente.

El resultado de satisfacción de la compañía se basa en los datos de las encuestas de satisfacción en las tres fuentes establecidas como herramientas de medición: Zendeks,

Ipsos, y Survey Monkey, ejecutando un mínimo de 50 encuestas mensuales por cada segmento, evaluando la satisfacción de clientes nuevos, clientes usuarios, clientes renovados.

Continuando con el enfoque en el problema de la investigación y el análisis de la satisfacción que incide en el objeto de estudio, se aplica la herramienta (encuesta) como instrumento de recolección de información (Ver Anexo 5).

Mediante la herramienta tecnológica Survey Monkey, la encuesta de satisfacción es aplicada a una muestra de 39 procesos considerando como objeto de estudio el segmento de nuevos clientes en la ciudad de Quito al mes de octubre de 2022. Las preguntas 1 y 2, son de clasificación en relación al segmento analizado y a la ciudad, en consecuencia, no se detallan resultados de la aplicación.

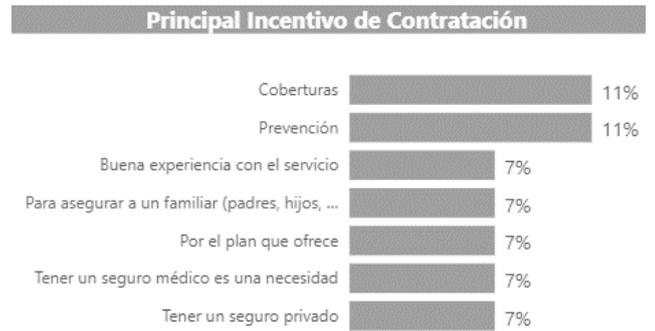
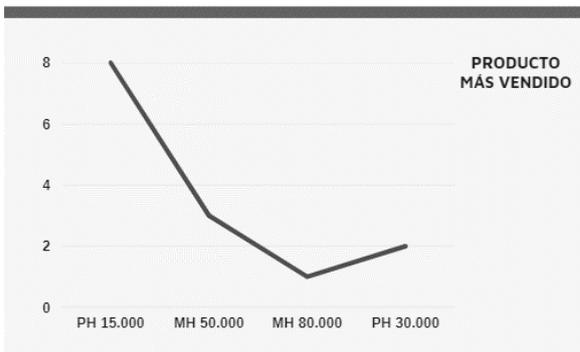
Edad de los encuestados

El 36% de los clientes dentro del segmento (nuevos), en el mes de octubre se encuentran en un rango de 39 a 48 años, en el que se evidencia que el producto adquirido con mayor frecuencia es el PH 15.000, el cual tiene un precio preferencial con cobertura de hasta \$15.000 anuales (Ver detalle en la figura 9).

Figura 9

Compra de productos por rango de edades

13%	18 a 28 años
31%	29 a 38 años
36%	39 a 48 años
8%	49 a 58 años
13%	59 años o más



Nota: En la figura 9 se identifica que el producto más vendido es el PH15,000 y los principales incentivos son coberturas y prevención

Género

Del total de encuestados, la decisión de compra de un servicio de medicina prepagada durante el mes de octubre 2022, la tienen los hombres, representando el 51% de la población analizada.

Satisfacción general con los servicios de HUMANA S.A.

Del total de encuestados el 13% de los clientes nuevos han valorado la satisfacción en una escala del 1-6, lo cual es un indicador de alguna experiencia negativa dentro del proceso de venta, ya que son clientes que aún no han usado las prestaciones.

De igual forma el 33% han valorado a la experiencia dentro de una escala de 7-8, por lo tanto, son clientes que difícilmente recomendarían a la marca o el servicio adquirido, (ver detalle en figura 10).

Figura 10

Descripción NPS

54%	Promotores
33%	Pasivos
13%	Detractores

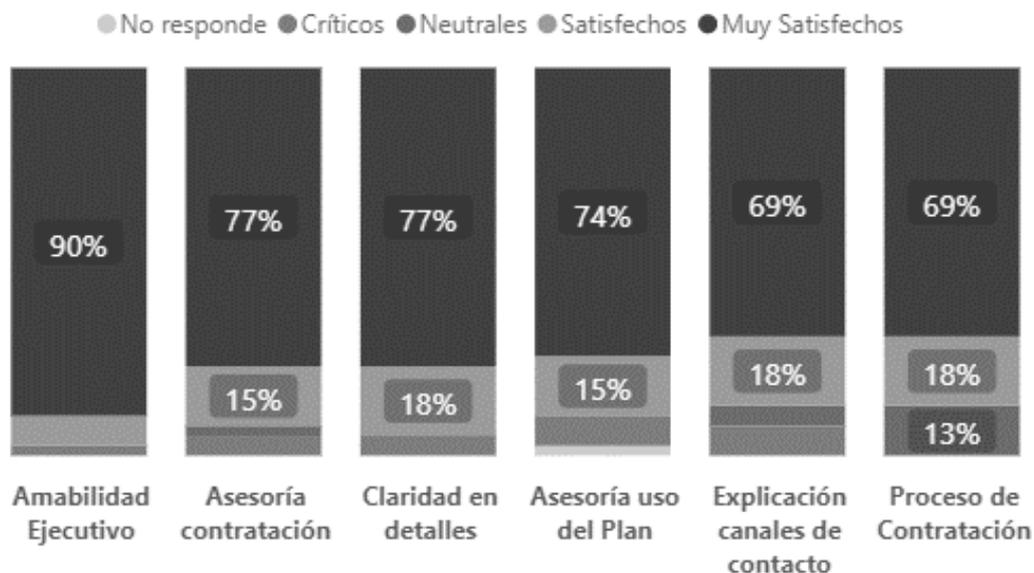
Nota: Clasificación de clientes de acuerdo a la escala NPS

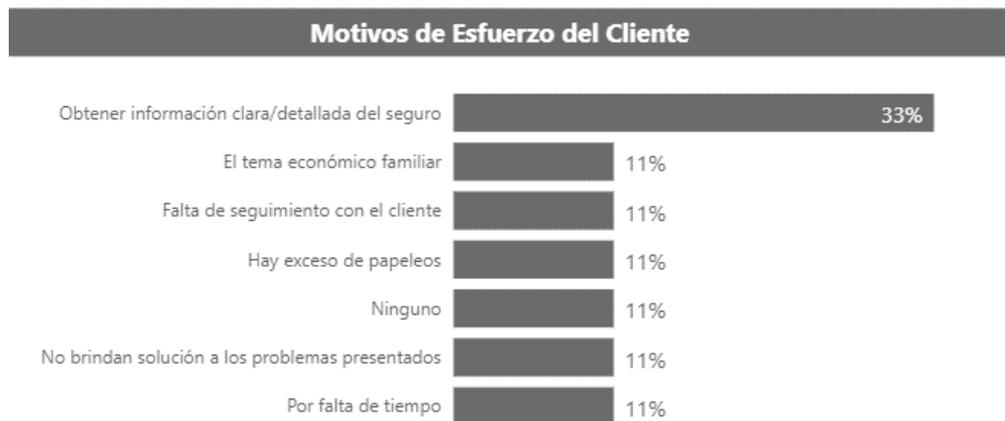
Nivel satisfacción del proceso de ventas

En el proceso de ventas, todos los atributos valorados actualmente presentan detractores y clientes neutrales, sin embargo es importante los tributos (explicación canales de contacto y proceso de contratación y asesoría en la contratación inciden de forma directa en la gestión del ejecutivo de ventas, por lo tanto, el esfuerzo del cliente es mayor al tratar de buscar mayor información con relación a la compra efectuada, (ver detalle en la figura 11)

Figura 11

Valoración Atributos Proceso de Ventas





Nota: Valoración de atributos en el segmento de nuevos clientes en el proceso de venta, el principal esfuerzo del cliente hace referencia a la obtención de información a nivel de detalle.

Customer Journey

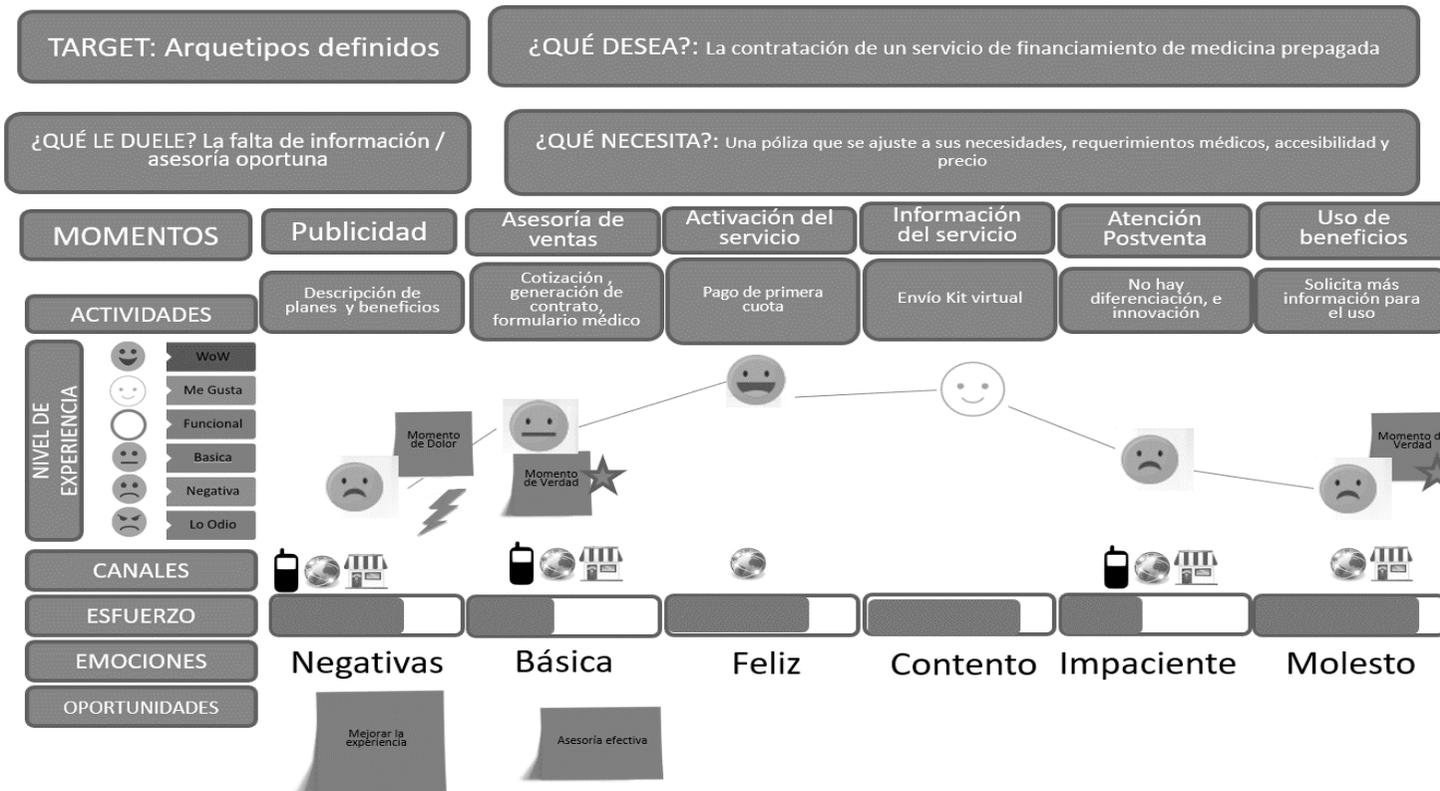
Un customer journey map o mapa de experiencia del cliente es una representación visual del proceso por el que pasa un cliente o prospecto para lograr un objetivo con una empresa. Con la ayuda del mapa de ese trayecto podrás tener una idea de las motivaciones de tus clientes, sus necesidades y puntos críticos (Melissa Hammond-Hubspot, 2022).

El objetivo de detallar las actividades relacionales es identificar el recorrido del cliente durante su experiencia en el proceso de compra de un producto de medicina prepagada se analizan las interacciones en los que un cliente presenta puntos de dolor.

Para entender el viaje del cliente en el segmento de nuevos clientes, la compañía en el 2021, realiza el levantamiento de actividades, (ver detalle en figura 12).

Figura 12

Customer Journey



Nota: Descripción de interacciones del cliente del proceso de compra y suscripción de un producto.

En relación a las interacciones del proceso de venta la compañía en febrero del año 2021, realiza un análisis del journey de ventas e identifica las estrategias de acción correctiva para mejorar la experiencia en el segmento de ventas nuevas (Ver detalle en figura 13).

Figura 13

Impacto de interacción y acciones de mejora continua

INTERACCIÓN	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA	IMPACTO
Conocimiento de los productos que ofrece Humana	Recibo o busco información sobre los productos que brindan	Comunicación de beneficios por arquetipo	Alto
Generación de cotización	Evaluó, elijo y acepto el mejor plan	Recibir asesoramiento sobre la mejor opción a tomar. Demostrar una preocupación real hacia el cliente	Alto
Llenar información contrato	Completo toda la información solicitada y firmo contrato	Muy sesgados hacia la "letra pequeña" explicación a profundidad	Alto
Pago primera cuota	Elijo medio de pago y realizo el pago solicitado	Registrar el medio de pago preferido. Garantizar que la información se replique al resto de procesos (reembolsos, cobranzas)	Alto
Bienvenida, WhatsApp, mail y llamada	Recibo llamada, me confirman y completan información	Generar un sistema de información sobre el contrato. Hacer un resumen de lo contratado luego de la llamada de bienvenida	Alto
Bienvenida, WhatsApp, mail y llamada	Recibo llamada, me confirman y completan información	Re evaluar y rediseñar campaña debienvenida. Abrir la campaña de bienvenida en dos tiempos: llamada de bienvenida y confirmación del plan. Establecer el mejor canal por arquetipo	Alto

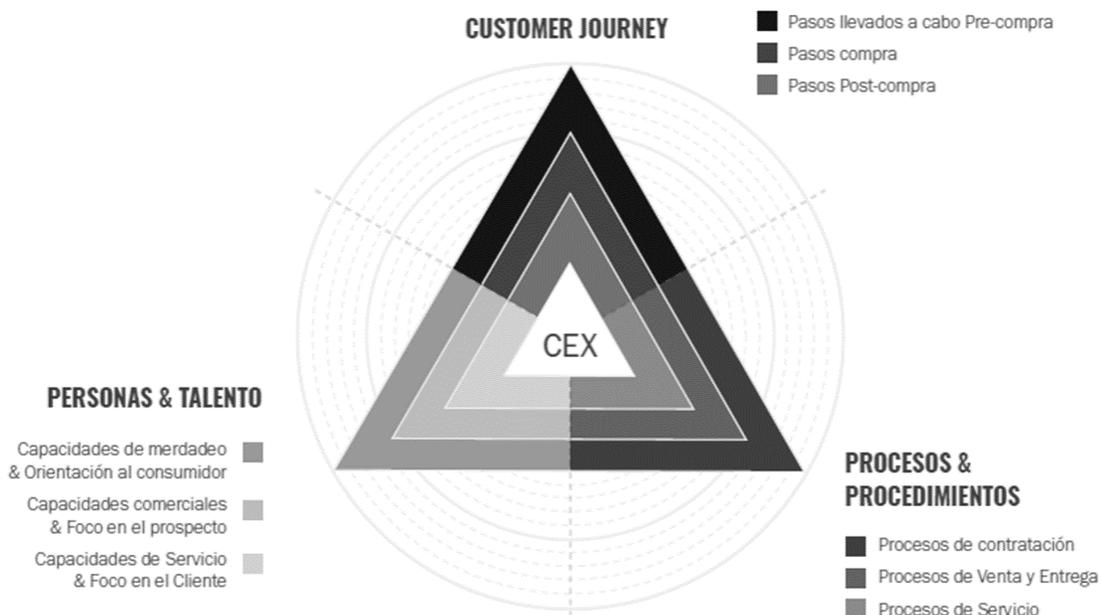
Nota: Definición de impacto y estrategias por puntos de interacción levantamiento de información en el grupo de trabajo área de calidad de servicio y ventas.

PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

La planificación de las interacciones con los clientes a lo largo de su proceso de experiencia, está basada en el equilibrio de los pilares fundamentales centrados en el cliente (ver detalle en figura)

Figura 14

Incidencia de los pilares de CX



Nota: La filosofía de la orientación al cliente, tomado de “Plan Cepyme” Organizaciones Exponenciales, noviembre 2020.

El equilibrio entre optimización del Customer Journey, los procesos de la compañía, las personas y el talento que los materializan es clave para que el crecimiento exponencial pueda llevarse a cabo. Si alguna de las dimensiones está menos desarrollada que las otras, se producirá un desequilibrio que ralentizará o incluso podrá llegar a frenarlo, por lo tanto se propone trabajar en los pilares de CX:

- Para evitar la deserción de clientes, se debe mejorar el proceso de venta y garantizar la promesa de valor desde el primer momento.

- Alinear el proceso de venta, con el Customer Journey de la compañía, con la finalidad de generar una capacidad de respuesta, que marque una diferenciación y permita alcanzar estándares de competitividad.

- Capacitación de las personas y desarrollar del talento, basándose en la orientación al cliente.

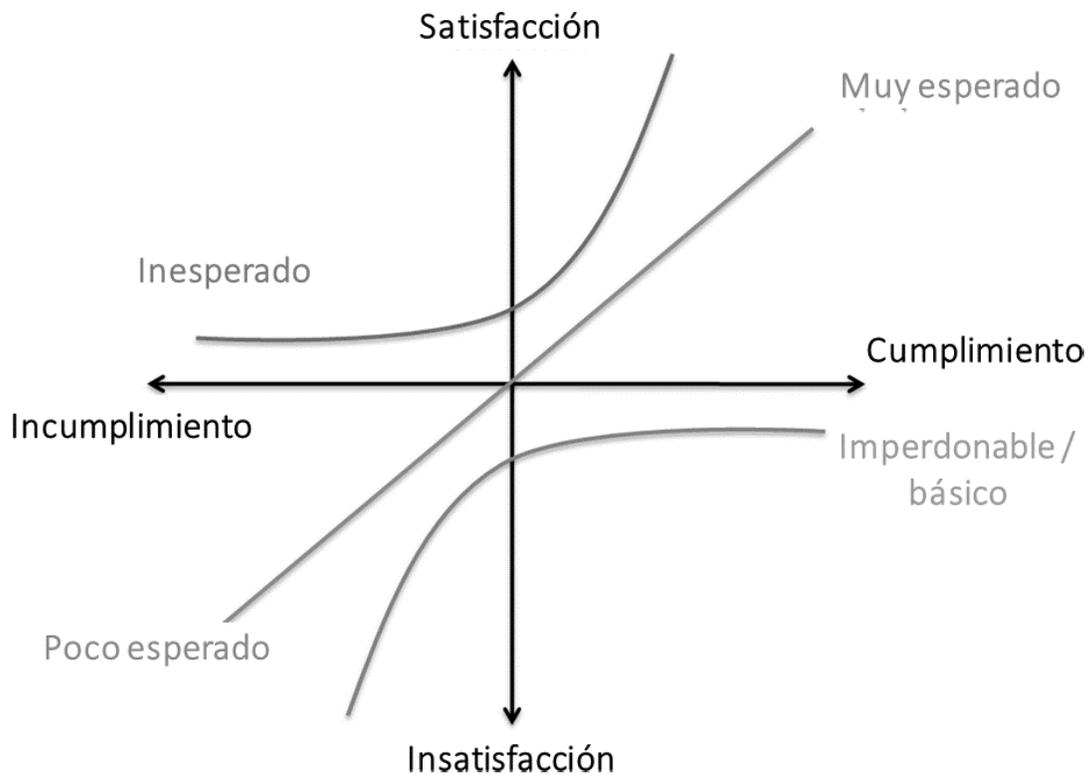
Implementación del Modelo Kano de Servicio

El modelo Kano de producto es una metodología que permite mejorar la calidad de los productos gracias a su enfoque sobre los atributos de estos. Fue creada por el profesor japonés Nikari Kano junto a otros co-creadores como Sekaru, Takahashi y Tsuji y fue divulgada por primera vez en el artículo “Calidades atractivas y calidad obligatoria” de 1984 (Pyme, 2022)

Con la metodología de Noriki Kano, se busca entender los atributos de servicio que se requiere para generar mejores sinergias, así se alinean prioridades y se promueve un mejor trabajo colaborativo se debe analizar los siguientes puntos, (ver detalle en figura 15).

Figura 15

Cuadrantes de Atributos, Metodología KANO



Nota: Gráfica de ubicación de variables, según los atributos identificados en la aplicación de la metodología.

Atributos Básicos: Son los atributos mínimos que espera el cliente, si no los obtiene se genera insatisfacción; es un cuadrante de enojo.

Atributos Muy Esperados: Son atributos que mientras más se cumplan mayor satisfacción genera en el cliente, si no se cumple se genera insatisfacción.

Atributos Inesperados: Son atributos que aumentan la satisfacción al cliente si se los presenta, sin embargo, en caso de no entregarlos no generan insatisfacción.

Atributos Poco Esperados: Son atributos que no generan diferencial de satisfacción.

Pasos para cumplir con la metodología y poder alcanzar mejores resultados.

Determinación de la muestra

Decidir el segmento de clientes por arquetipo que participará en el ejercicio, por la sencillez de la metodología se puede recopilar información por los distintos canales de comunicación.

1. Realizar una lluvia de ideas sobre los atributos esperados “Servicio ideal”

1.		7.	
2.		8.	
3.		9.	
4.		10.	
5.		11.	
6.		12.	

2. Clasificar si son atributos imperdonables, muy esperados o inesperados y
3. Calificar en una escala del 1 al 10 con base a la realidad actual del servicio

ATRIBUTOS BÁSICOS O IMPERDONABLES (Si se cumplen no genera satisfacción, si no se cumple genera enojo)		CALIFICACIÓN ACTUAL
1		
2		
3		
4		
Promedio		

ATRIBUTOS MUY ESPERADOS (Mientras más se cumplen, más satisfacción generan)		CALIFICACIÓN ACTUAL
5		
6		
7		
8		
9		
Promedio		

ATRIBUTOS INESPERADOS (Si se cumplen generan satisfacción, si no se cumplen no pasa nada)		CALIFICACIÓN ACTUAL
10		
11		
12		
Promedio		

4. Determinar estrategias y planes de acción de mejora

ATRIBUTO	CUADRANTE	ESTRATEGIA

La aplicación del método de Kano, permite evaluar que atributos son funcionales y

no funcionales de cara al cliente y por lo tanto direccionar esfuerzos a aquellos atributos que aportan sustancialmente en la experiencia de un servicio ideal y que generan más valor al cliente.

Adicionalmente el modelo permite identificar los atributos con mayor influencia en la satisfacción del cliente, por lo que lo ideal es aplicarlo a los diferentes arquetipos que están establecidos en la empresa para luego clasificar los atributos y determinar las necesidades concretas por cada arquetipo, ya que conocer los atributos de calidad, permite crear un servicio que sea diferente a la competencia.

Presupuesto

La aplicación de la metodología permitirá direccionar esfuerzos a los atributos que realmente generen satisfacción al momento de adquirir un plan de medicina prepagada, el presupuesto establecido para la viabilidad de la aplicación operativa, requiere de una ventana de desarrollo, (ver detalle en la figura 16).

Figura 16

Variables presupuestarias

TIPO DE RECURSO	DETALLE	VALOR
Recurso Humano	Contratación de recurso humano	\$ -
Recurso tecnológico	Licencias CRM (Zendesk)	\$ 150,00
	Licencias Host de servicios Survey Monkey	\$ 89,00
	Licencias Host de servicios Ipsos	\$ 75,00
	Desarrollo tecnológico en aplicativos Survey Monkey, Ipsos, Zendesk	\$ 1.500,00
Recurso intangible	Capacitación interna sobre el diseño del nuevo producto-todas las áreas	\$ 200,00
Recursos materiales	Material de comunicación	\$ 200,00
Recursos financieros	Contratación proveedores externos	\$ 1.500,00
Recursos Funcionales	Actualización de procesos	\$ -
	Activación protocolo de entrevistas (focus group) proyecto piloto	\$ 350,00
Presupuesto total		\$ 4.064,00

Cronograma de actividades

Para la implementación de la metodología propuesta, es necesario considerar la ejecución de las actividades operativas que recaen en el equipo de Customer Experience de la compañía (ver detalle en figura 17)

Figura 17

Detalle de actividades y tiempo de ejecución

Actividad	Responsable	Impacto	Rol	feb-23				mar-23				abr-23			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definir estudio a realizar (prueba piloto)	Gerente CX	Alto	Supervisor	■	■	■	■								
Generar base de datos de clientes a encuestar, segmentación por arquetipos y atributos de la metodología de KANO	Especialista CX	Alto	Ejecutor				■								
Definir preguntas y diseñar encuesta en la herramienta	Equipo CX-Comité de Calidad	Alto	Ejecutor				■	■							
Enviar base a encuestadora externa	Especialista CX	Alto	Ejecutor					■							
Autorizar el inicio de proceso de encuestas	Gerente CX	Alto	Supervisor						■						
Analizar datos y construir información	Especialista CX	Alto	Ejecutor							■	■				
Coordinar reunión para presentación de resultados	Especialista CX	Alto	Ejecutor									■	■		
Organizar Comité de Voz del Cliente con las áreas involucradas	Equipo CX-Comité de Calidad	Alto	Ejecutor										■	■	
Realizar seguimiento de resultados para estrategia de fidelización	Equipo CX-Comité de Calidad	Alto	Ejecutor											■	■
Socialización de la metodología a toda la compañía	Equipo CX-Comité de Calidad	Alto	Ejecutor											■	■

Nota: El área responsable de la ejecución de la propuesta metodológica es CX: Customer Experience en Humana S.A.

DISCUSIÓN

Los resultados del análisis efectuado demuestran que es imperante una revisión del proceso de venta, considerando los atributos establecidos actualmente, sin dejar de lado la valoración de las necesidades adicionales que siente el cliente en la experiencia de compra del servicio de un plan de medicina prepagada.

Según lo establecido por (Tontini y Zanchett, 2010), el modelo Kano ayuda a mejorar o contribuir al confort y deleite del visitante a través de la categorización realizada, siendo la calidad atractiva que se refiere al deleite del cliente al obtener todos los beneficios ofertados y aún más, la calidad unidimensional que se enmarca en la satisfacción e insatisfacción al cumplimiento o no de lo ofertado y la calidad requerida, por esto se considera que la necesidad de conocer la voz del cliente y perfeccionar la experiencia de compra.

El método Kano, se puede aplicar a cualquier negocio, no necesariamente se debe gastar dinero en impactar al cliente, sino ofrecer cosas únicas que el cliente no se espera, en la búsqueda de la satisfacción integral del cliente en el primer momento de interacción con la compañía, la metodología KANO, pretende identificar las necesidades que requieren las clientes segmentadas por cada arquetipo, lo que permitirá a la compañía direccionar esfuerzos basados en el análisis de las características únicas de un grupo de clientes y modificar el proceso de venta tradicional, a un proceso de venta consultiva con personalización de la necesidad específica del cliente (Analuiza, 2018).

En el contexto empresarial, la estructura tradicional de la gestión administrativa ha permitido que los procesos funcionales estén orientados a la generación de resultados de rentabilidad, sin embargo, la sostenibilidad de una empresa está ligada a la permanencia de los clientes, lo cual se dará si el cliente se encuentra satisfecho con la propuesta de valor

otorgada por una compañía.

Para las empresas del sector de la salud, la sostenibilidad dependerá de la calidad de atención percibida y recibida por parte de los afiliados, misma que se deriva de los procesos adecuados otorgados por los prestadores de servicios anexados a la red de medicina prepagada.

La percepción de la calidad y la satisfacción del cliente, en un plan de medicina prepagada está condicionada por los procesos de venta adecuados, la información correcta entorno a su necesidad y por la experiencia del cliente en función de la asesoría constante, la presencia de la marca y la estrategia de fidelización.

Es necesario que las empresas ecuatorianas evalúen sus procesos para direccionarlos a estándares Customer Centry, pues el foco en el cliente permite identificar las necesidades más fundamentales y por lo tanto las empresas diseñarán productos y servicios en base a las necesidades de la demanda.

Así mismo identificar los atributos más valorados por los clientes, en un contexto Customer Centry permite establecer estrategias de fidelización, retención y recomendación, lo cual incide directamente en el incremento de la rentabilidad de las empresas. Pero también es de vital importancia saber medir la experiencia del cliente para determinar el valor de satisfacción, por lo tanto, la rentabilidad debe estar alineada a los indicadores estratégicos que las compañías definan y se apliquen en el entorno Customer Centry.

Las compañías que innoven sus procesos y mantengan un equilibrio en los pilares del Customer Centry, realizarán un avance fundamental en los modelos administrativos

basados en la exponencialidad, por lo tanto, tendrán una ventaja competitiva a largo plazo en el giro de negocio.

CONCLUSIONES

- El diagnóstico situacional de Humana S.A. está determinado por la valoración de un servicio que aún no ha sido usado por el afiliado, por lo que la evaluación de la satisfacción en el segmento de nuevos clientes está sesgada a los atributos de la experiencia del cliente únicamente en el proceso de venta.
- En relación al análisis del entorno en relación a la calidad y satisfacción del cliente empresarial se evidencia que el journey de ventas tiene interacciones que generan un momento de verdad de acuerdo a la experiencia del cliente, es decir de aquellas situaciones en las que el cliente es especialmente sensible y la resolución por parte de la empresa debe tener un nivel máximo de importancia.
- En la propuesta para el fortalecimiento de la calidad en la empresa se plantea un modelo KANO para cual se determinó un presupuesto de \$4.062 dólares, su ejecución se desarrollará en el primer semestre del año 2023 y finalmente se define como rol responsable de ejecución, y monitoreo al equipo de experiencia del cliente de Humana S.A.

Recomendaciones

- La compañía debe direccionar los esfuerzos en la cultura customer centric, trabajando en los pilares del customer journey, para garantizar una satisfacción del cliente en todo el contexto del servicio en función de la promesa de valor.
- Ampliar el análisis del journey del proceso de ventas, con base a la descripción de las interacciones clasificadas por los arquetipos existentes en la compañía, ayudará a establecer la estrategia más adecuada que genere una experiencia positiva y obtener mayor fidelización y mayor captación de nuevos clientes.
- Uno de los puntos fuertes del NPS, es que capta la opinión y el sentimiento del cliente en relación a la empresa que otorga el servicio, sin embargo, la encuesta aplicada y los resultados obtenidos es una media de numerosas puntuaciones que se pueden obtener mediante la aplicación de otras metodologías y/o métricas que permitan valorar índices de satisfacción integral. En este sentido la compañía deberá trabajar en la implementación y socialización del método KANO de servicio estableciendo indicadores que permitan rastrear los resultados y el impacto de las iniciativas adoptadas en el modelo de experiencia del cliente actual.

REFERENCIAS

- Blog OCCMundial . (19 de 01 de 2021). *Occmundial*. <https://www.occ.com.mx/blog/como-ser-feliz-en-tu-trabajo/>
- Alan, A. V. (18 de 05 de 2019). <https://www.gestiopolis.com/estrategia-del-oceano-azul-blue-ocean/>
- Analuiza, J. C. (2018). *“Satisfacción del cliente: desde una perspectiva del método Kano en el sector hotelero de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Creswell, J. (2005). Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research. En J. Creswell, *Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Deloitte. (1 de 7 de 2018). <https://www2.deloitte.com/>. Obtenido de NPS sector medicina Prepagada:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/strategy/DELOITTE%20-%20Estudio%20ejemplo%20sector%20Medicina%20Prepagada.docx.pdf>
- Deming, E. (13 de 9 de 1988). *Nuevas Formas ISO, es una iniciativa de Escuela Europea de Excelencia*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/>
- Douglas da Silva, W. C. (5 de 6 de 2021). *Block Zendesk*.Block Zendesk:
<https://www.zendesk.com.mx/blog/indicadores-de-atencion-al-cliente/>
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT. *University of Warwick. European*, 631-640.
- EKOS NEGOCIOS. (2022). Core Business. *Ekos Negocios Sostenibles Sector Salud*, 62.
- Flores, R. (2009). *Observando observadores: Una introducción a las técnicas cualitativas de investigación Social*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- González E, O. C. (23 de 8 de 2010). *La calidad en el sistema de salud*. *Rev Méd Científica*. Obtenido de La calidad en el sistema de salud. *Rev Méd Científica*:
http://www.revistamedicocientifica.org/index.php/rmc/article/view/253/pdf_10
- Guevara Alban, G. V. (2020). Metodologías de investigación educativa. *RECIMUNDO*, 163-173.
- Humana. (9 de octubre de 2022). *Humana S.A*. Obtenido de Humana S.A.:
<https://humana.med.ec/>
- Humana. (2022). *Objetivos de calidad*. Quito: Humana S.A.
- Humana S.A. (01 de 10 de 2022). Obtenido de Humana S.A.: <https://humana.med.ec/porque-humana/>
- Kangas, J. K. (2003). Evaluating the management strategies of a forestland estate—the SOS approach. *Journal of environmental management*, 349-358.
- Lexis. (22 de 09 de 2021). <http://www.eeq.com.ec:8080/documents/10180/36483282/PLAN+NACIONAL+DE+DESARROLLO+2021-2025/2c63ede8-4341-4d13-8497-6b7809561baf>
- Losada, M. &. (2007). Cuadernos de Administración. En M. &. Losada, *Calidad del servicio de salud: una revisión a la literatura* (págs. 237–258).
- MAIS. (s.f.). *Modelo de atención integral de las instituciones de salud*.
- Melissa Hammond-Hubspot. (11 de 11 de 2022). *Gestión de clientes*. Hubspot:
<https://blog.hubspot.es/service/customer-journey-map>
- Monsiváis, M. G. (7 de 9 de 2013). *SciELO Calidad y seguridad en la atención*.
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532013000100001
- OMS. (2019).

- OMS. (2022). *Informe de la Organización Mundial de la Salud*.
- Paredes, R. F. (4 de 12 de 2017). PQS. Obtenido de PQS: <https://pqs.pe/columnistas/customer-journey-map-entendiendo-lo-que-siente-y-espera-el-cliente/>
- Ponce, P. B. (13 de 04 de 2017). *Pérez Bustamante & Ponce*. <https://www.pbplaw.com/es/ley-medicina-prepagada-seguros-asistencia-medica/>
- Pyme, P. (22 de 05 de 2022). *Plantillas Pyme*. <https://www.plantillaspyme.com/blog-pymes/finanzas-y-contabilidad/que-es-el-modelo-de-kano-y-como-funciona>
- Qualtrics. (10 de 10 de 2022). *Gestión de la experiencia-Qualtrics*. Gestión de la experiencia-Qualtrics: <https://www.qualtrics.com/>
- Restrepo, C. E. (2006). Enfoque Estratégico Del Servicio Al Cliente. *Universidad Tecnológica de Pereira*, 298.
- RODRÍGUEZ, F. A.-C. (2020). La Orientación Al Cliente Catalizador De La Exponencialidad. *Plan Cepyme N°17*, 63-69.
- Rodriguez, S. (30 de 05 de 2015). *LR LA REPÚBLICA* . Ventajas y desventajas del POS y los planes de medicina prepagada: <https://www.larepublica.co/empresas/ventajas-y-desventajas-del-pos-y-los-planes-de-medicina-prepagada-2261246>
- Sampieri Hernandez, R. (2014).
- Tontini y Zanchett. (2010).
- Zendesk, B. d. (13 de 12 de 2022). <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-customer-centric/>

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Satisfacción del Cliente: Satisfacción que experimenta un cliente en relación a un producto o servicio que ha adquirido, porque precisamente el mismo ha cubierto en pleno las expectativas depositadas en él al momento de adquirirlo. Es decir, es la conformidad del cliente con el producto o servicio que compro ya que el mismo cumplió satisfactoriamente con la promesa de calidad y oportunidad.

Sistema de Gestión de Calidad: Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. Un sistema de gestión de la calidad es aquella parte del Sistema de Gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad.

Servicio: Conjunto de recursos y actividades que buscan responder a las necesidades de la sociedad y que terminan en un producto o bien, tangible o intangible que recibe el cliente.

Customer Journey: Es un término de marketing que se refiere a los ciclos de interacción del cliente sobre una marca, un producto o servicio, en el cual se identificará el sentimiento del cliente en cada una de ellas.

Voz del Cliente: El término se utiliza para describir las necesidades, expectativas, y/o percepciones del cliente en relación a los productos o servicios provistos por la compañía.

Customer centric: Identificar a los clientes más valiosos y centrar las estrategias de adquisición, desarrollo y comercialización en ellos, se trata de poner las necesidades al encuentro del servicio.

Exponencialidad: Hace referencia a una organización exponencial cuyo impacto es desproporcionadamente grande, al menos 10 veces más que su competencia, esto se debe al uso de nuevas técnicas organizativas y de tecnologías disruptivas.

ANEXOS

Anexos

Anexo 1 Cronograma de ejecución del proyecto de investigación

Actividades	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta
Elección del tema de investigación	■															
Delimitación del tema (análisis de variables dependientes e independientes)		■														
Recopilación de la información		■	■	■												
Búsqueda y elaboración del marco teórico			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Planteamiento del problema, objetivos			■	■	■	■										
Análisis diagnóstico situacional				■	■	■	■									
Diseño y aplicación de instrumentos				■	■	■	■	■								
Identificación del plan de gestión en CX									■	■						
Análisis de resultados											■	■	■			
Conclusiones y recomendaciones												■	■	■	■	

Anexo 2 Matriz FODA (Fortalezas Oportunidades, Debilidades y Amenazas) Aplicado en la compañía Humana S.A., como herramienta para la recopilación de información de diagnóstico.

MATRIZ FODA			
FORTALEZAS	Puntuación	DEBILIDADES	Puntuación
OPORTUNIDADES	Puntuación	AMENAZAS	Puntuación
TOTAL F&O		TOTAL D&A	

ANEXO 2 FODA CAME aplicado en la compañía Humana S.A, en la valoración de estrategias de innovación.

Estrategias	Acciones
Estrategias de reorientación (Debilidades- Oportunidades)	
Estrategias ofensivas (Fortalezas-Oportunidades)	
Estrategias defensivas (Fortalezas-Amenazas)	
Vulnerabilidad (Debilidades-Amenazas)	

ANEXO 3 MATRIZ ERIC aplicada como herramienta de observación en la importancia de las variables de análisis en Humana S.A. en relación a los procesos de innovación

Variables	Importancia
1. Innovación de procesos	
2. Creación de nuevos productos	
3. Apertura de nuevos mercados	
4. Alianzas estratégicas	
5. Estructura organizacional	
6. Clima organizacional	
7. Talento Humano	
8. Auditoría de procesos (reprocesos)	

ELIMINAR	REDUCIR
INCREMENTAR	CREAR

La asesoría que le dio el Ejecutivo de ventas de Humana durante el proceso de contratación con relación a los pasos a seguir en caso de que Usted deba utilizar su plan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La claridad de la explicación del ejecutivo acerca de los detalles cobertura, períodos de carencia y enfermedades preexistentes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La explicación del ejecutivo sobre canales de contacto, servicio y autogestión (Ejemplo APP, 1800, página web, oficinas)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Para finalizar, ¿Tiene alguna recomendación que hacerle a Humana para mejorar los servicios para usted?