

**PROPUESTA DE MARKETING RELACIONAL PARA LA OFICINA DE
COLSANITAS PASTO.**

**NANCY AMANDA CORAL ERASO.
MARIA XIMENA SANTANDER VELASCO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
POSTGRADO DE ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO,
2006**

**PROPUESTA DE MARKETING RELACIONAL PARA LA OFICINA DE
COLSANITAS PASTO**

**NANCY AMANDA CORAL ERASO.
MARIA XIMENA SANTANDER VELASCO**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el Título de
Especialistas en Alta Gerencia**

**Asesor
CARLOS ARTURO RAMIREZ
Docente Universidad de Nariño**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
POSTGRADO DE ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO,
2006**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado son de responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo primero del Acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1996, emanado por el Honorable Consejo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

JURADO

JURADO

San Juan de Pasto, junio de 2006

DEDICATORIA

A Nathalie por su compañía, durante la recta final de la Especialización.

A Fabian por su amor y comprensión,

A mi Mamá, a mis hermanas y hermanos por su apoyo

Nancy Amanda

Dedico este esfuerzo conceptual y técnico a Colsanitas, quien aportó una inigualable Materia Prima.

A Edgar por las horas y apoyo que me regaló y a

Luisita por fortalecerme con su maravillosa sonrisa

Maria Ximena

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	17
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
4. OBJETIVO GENERAL	20
4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
5. JUSTIFICACIÓN	21
6. MARCO TEÓRICO	22
6.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MARKETING RELACIONAL	22
6.1.1 LA CREACIÓN DEL VALOR DEL CLIENTE COMO OBJETIVO	22
6.1.2. LA GESTIÓN DE RELACIONES COLABORATIVAS	22
6.1.3 LA ESTABILIDAD DE LAS RELACIONES, UN REQUISITO	25
6.1.4. LA COPARTICIPACIÓN DEL CLIENTE EN LAS FUNCIONES DEL MARKETING	27
6.1.5. REINGENIERÍA DE PROCESOS E MANAGEMENT E INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE VALOR	27
6.1.6. LA DISCRIMINACIÓN POSITIVA DE LOS CLIENTES CON POTENCIAL	27
6.1.7 ¿CUÁNTO VALE UN CLIENTE?	28
6.1.8. EL DESARROLLO ESTRATEGICO.	29
6.2 LA GESTIÓN OPERATIVA DE LOS PROGRAMAS RELACIONALE	31
7. MARCO CONCEPTUAL	33
7.1. MARKETING RELACIONAL	33
7.1.1. FIDELIDAD	34
7.1.2 CREACIÓN DEL VALOR DEL CLIENTE	34
8. MARCO CONTEXTUAL	35
8.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	35
8.2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	35

9. ANÁLISIS DEL CLIENTE	38
9.1 IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	38
9.1.1 CLIENTES ACTUALES	38
10. COMO ESCUCHA A SUS CLIENTES	39
10.1. ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA DAR A CONOCER SUS SERVICIOS AL CLIENTE	39
10.2 ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA CONOCER LA VOZ DEL CLIENTE	39
11. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	40
11.1 MISIÓN	40
11.2 VISIÓN	41
11.3 VALORES CORPORATIVOS	41
11.3.1 JUSTICIA	41
11.3.2 RESPETO Y SOLIDARIDAD	41
11.3.3 RESPONSABILIDAD	42
11.3.4 VERDAD Y HONESTIDAD	42
11.3.5 SENTIDO COMÚN	42
11.4 OBJETIVOS	42
11.5 POLÍTICAS	43
12. SERVICIOS QUE PRESTA COLSANITAS	44
12.1 FACTORES INTERNOS	44
12.1.1 COBERTURA NACIONAL	44
12.1.2 ACCESIBILIDAD A LOS SERVICIOS	44
12.1.3 DIVERSIDAD DE SERVICIOS EN SALUD	44
12.1.4 DÍAS ILIMITADOS EN CUIDADOS INTENSIVOS	44
12.1.5 CONSULTA MÉDICA DOMICILIARIA	44
12.1.6 ATENCIÓN A TODOS LOS GRUPOS ETÉREOS INCLUYENDO AL BEBÉ EN PERIODO GESTACIONAL	44
12.1.7 INFRAESTRUCTURA	44
12.1.8 TALENTO HUMANO CALIFICADO EN PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN SALUD	44
12.1.9 AUTORIZACIÓN DE SERVICIOS MÉDICOS	45
12.1.10 CUBRIMIENTO DEL SOAT	45
13. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	46
13.1 DEFINICIÓN DE FACTORES CLAVES	46
13.1.1. NIVEL DE INGRESOS	46
13.1.2 TECNOLOGÍA DE PUNTA	46
13.1.3 CULTURA DE SERVICIO EN MEDICINA PREPAGADA	46
13.1.4 POBLACIÓN POR ESTRATO	46
13.1.5 AJUSTE A PROCESOS JURÍDICO-LEGALES DE LA NACIÓN	46
13.1.6 COMPETENCIA	46

13.1.7 OPORTUNIDAD PARA LA CUALIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO	47
13.1.8 DIVERSIDAD DE MÉDICOS ESPECIALISTAS EN EL MUNICIPIO DE PASTO	47
13.1.9 INFRAESTRUCTURA	47
13.1.10 UBICACIÓN GEOGRÁFICA	47
14. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA –BECHMARKING	49
14.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA	49
14.1.1 COBERTURA NACIONAL	49
14.1.2 GOOD HILL	49
14.1.3 CALIDAD DEL SERVICIO	49
14.1.4 ACCESIBILIDAD A LOS SERVICIOS	49
14.1.5 TALENTO HUMANO CALIFICADO EN PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN SALUD	49
14.1.6 OPORTUNIDAD PARA LA CUALIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO	50
15. PROPUESTA DE MERCADEO RELACIONAL	51
15.1 POR QUÉ SE ESCOGIÓ EL MARKETING RELACIONAL	51
15.2 ¿QUE SE BUSCA CON LA PROPUESTA?	51
15.3 ¿PORQUE LA NECESIDAD DE ADOPTA ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL EN COLSANITAS?	52
16. PIRÁMIDES DEL MARKETING RELACIONAL	53
16.1 PRIMERA PIRÁMIDE	53
16.1.1 SISTEMAS DE INFORMACIÓN. (Base de datos)	53
16.1.2 NECESIDAD	53
16.1.3 OBJETIVOS DE UNA BASE RELACIONAL PARA COLSANITAS	54
16.1.4 BENEFICIOS PARA LA OFICINA DE COLSANITAS PASTO	54
16.1.5 ¿COMO EXPLOTAR ADECUADAMENTE ESTA BASE DE DATOS	55
16.1.6 CONCLUSIÓN DE ESTA PIRÁMIDE	55
17. SEGUNDA PIRÁMIDE: COMUNICACIÓN CON CLIENTES	56
17.2 Necesidad	56
17.2.1 OBJETIVOS	56
17.2.2 BENEFICIOS	57
17.2.3 VENTAJAS DE ESCUCHARLOS	57
17.2.3.1 Como lo verificamos?	57
17.3 CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA	57
17.3.1 ASPECTOS MEJOR EVALUADOS	57
17.3.1.1 SERVICIO MÉDICOS	57

17.3.1.2 SERVICIO COMERCIAL (FUERZA DE VENTAS)	58
17.3.1.3 PERMANENCIA EN EL CONTRATO	58
17.3.2 ASPECTOS A MEJORAR	58
17.3.2.1 SERVICIO MEDICO	58
17.3.3 HERRAMIENTAS DE MK	58
17.4 ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS A MEJORAR	58
17.4.1 SERVICIO MEDICO EN INSTITUCIONES NO PROPIAS	60
17.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL PARA LA MEJORA DE LOS SERVICIOS MÉDICOS	62
17.5.1 ESTRATEGIA MACRO	63
17.5.1.1 ESTRATEGIA	63
17.5.1.1.1 OBJETIVO	63
17.5.1.1.2 ACCIONES	63
17.5.1.1.3 RESPONSABLES	63
17.5.1.1.4 TIEMPO	63
17.5.1.1.5 INDICADOR	63
17.5.2.1 ESTRATEGIA	64
17.5.2.2 OBJETIVO	64
17.5.2.1.2 ACCIONES	64
17.5.2.1.3 RESPONSABLES	64
17.5.2.1.4 TIEMPO	64
17.5.2.1.5 INDICADORES	64
17.5.3.1 ESTRATEGIAS	64
17.5.3.1.1 OBJETIVO	64
17.5.3.1.2 ACCIONES	65
17.5.3.1.3 TIEMPO	65
17.5.3.1.4 RESPONSABLES	65
17.5.4.1 ESTRATEGIA	65
17.5.4.1.1 OBJETIVO	65
17.5.4.1.2 ACCIONES	65
17.5.4.1.3 TIEMPO	65
17.5.4.1.4 INDICADOR	65
17.5.4.1.5 RESPONSABLES	66
17.6 LÍNEA DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y PÁGINA DE INTERNET	66
17.6.1 CAUSAS PROBABLES	66
17.6.1.1 FONOSANITAS Y PÁGINA DE INTERNET	66
17.6.1.1.1 ESTRATEGIA	66
17.6.1.1.2 OBJETIVO	66
17.6.1.1.3 ACCIONES	66
17.6.1.1.4 TIEMPO	67
17.6.1.1.5 RESPONSABLES	67
17.7 CONCLUSIONES	68
18 TERCERA PIRÁMIDE:	69

18.1 PROGRAMAS PARA DETECTAR Y RECUPERAR CLIENTES INSATISFECHOS	69
18.1.1 OBJETIVO	69
18.2 DEFENSORIA DEL USUARIO SANITAS	69
18.2.1 CAUSAS PROBABLES:	69
18.2.2 ESTRATEGIAS	69
18.2.3 OBJETIVOS	70
18.2.4 ACCIONES	70
18.2.5 TIEMPO	70
18.2.6 RESPONSABLES	70
18.2.7 INDICADOR	70
18.3 CONCLUSIONES	70
19 CUARTA PIRÁMIDE:	72
19.1 EVENTOS Y PROGRAMAS ESPECIALES	72
19.1.1 OBJETIVO	72
19.1.2 ESTRATEGIA	72
19.1.2.1 OBJETIVO	72
19.1.2.2 ACCIONES	72
19.1.2.3 Responsable	72
19.1.2.4 TIEMPO	72
19.1.2.5 INDICADOR	73
19.2 CONCLUSIONES	73
20 QUINTA PIRÁMIDE:	74
20.1 PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN	74
20.2 OBJETIVOS	74
20.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL PARA FIDELIZAR AL USUARIO Y EVITAR CANCELACIONES	79
20.3.1 ESTRATEGIAS MACRO	79
20.4 DIFICULTADES ECONÓMICAS	79
20.4.1 FENÓMENO GALERAS	79
20.4.2 COSTOS DEL CONTRATO:	79
20.4.2.1 ESTRATEGIA:	79
20.4.2.2 OBJETIVO	79
20.4.2.4 ACCIONES:	80
20.4.2.5 RESPONSABLE:	80
20.4.2.6 TIEMPO:	80
20.4.2.7 INDICADOR:	80
20.4.2.8 ACCIONES	81
20.4.2.9 RESPONSABLE	81
20.4.2.10 TIEMPO	81
20.4.2.11 INDICADOR	81
20.4.2.12 CONCLUSIONES	82
22. CONCLUSIONES	84

23. BIBLIOGRAFÍA

86

ANEXO ENCUESTA DE SATISFACCIÓN USUARIOS COLSANITAS

LISTA DE GRÁFICOS.

	Pág
GRAFICO 1 ESPINA DE PESCADO	59
GRAFICO 2 DIAGRAMA DE PARETO	62
GRAFICO 3 ESPINA DE PESCADO	75
GRAFICO 4 DIAGRAMA DE PARETO	78
GRAFICO 5 CREAR UN BUEN SISTEMA DE INFORMACIÓN RELACIONAL PARA COLSANITAS PASTO	83

LISTA DE CUADROS.

	Pág.
CUADRO 1. MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS	45
CUADRO 2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	48
CUADRO 3 COMPARACIÓN COOMEVA-COLSANITAS	50
CUADRO 4 DATOS DE LA ESPINA DE PESCADO	60
CUADRO 5 POCOS VITALES	61
CUADRO 6 DATOS DE LA ESPINA DE PESCADO	76
CUADRO 7 POCOS VITALES	77

RESUMEN EJECUTIVO

Esta propuesta de Marketing Relacional, para la Oficina de Colsanitas Pasto, tiene como Objetivo establecer mecanismos que permitan establecer el grado de satisfacción de los usuarios de Medicina Prepagada, las interrelaciones entre los diferentes actores del proceso, clientes internos y externos como los proveedores del servicio médicos adscritos e Instituciones no propias.

La propuesta se basa en las cinco pirámides del marketing Relacional, las cuales permiten al lector, tener claridad en un tema sobre el cuál aún existen confusiones para su aplicación.

Las cinco pirámides enlazan de forma lógica los diferentes momentos, desde la creación de un sistema de información ajustado en su totalidad a las necesidades de la Empresa, hasta llegar al punto máximo de la fidelización del Cliente.

La Oficina es analizada en su integralidad, analizando los procesos que contribuyen o afectan el servicio y la forma como desde la perspectiva del Marketing Relacional puede darse una visión de servicio personalizada y única.

ABSTRACT

THE PROPOSAL OF RELATIONAL MARKETING, FOR COLSANITAS PASTO, HAS AS OBJETIVE TO SETTLE DOWN MECHANISMS THAT ALLOW TO ESTABLISH THE INTERRELATIOS AMONG THE DIFFERENT ACTORS OF THE PROCESS, INTERNAL AND EXTREMAL CLIENTS AS THE SUPPLIERS OF THE SERVICE, ASCRIBED MEDICAL DOCTORS AND OWN INSTITUTIONS.

THE PROPOSAL IS BASED AN THE FIVE PYRAMIDS OF RELATIONAL MARKETING, WICH ALLOW THE READER TO HAVE CLARITY IN A TOPIC ON WICH CONFUSIONS STILL EXIST FOR IT'S APPLICATION.

THE FIVE PYRAMIDS CONNECT IN A LOGICAL WAY THE DIFFERENT STEPS, FORM THE CREATION OF A SYSTEM OF INFORMATION TOTALLY ADJUSTED TO THE NECESSITIES OF THE COMPANY, TO BEING ABLE TO REACH THE MAXIMUM POINT FOR THE CLIENTS FIDELITY.

THE OFFICE IS ANALYZED IN IT'S INTEGRALITY, STUDYING EACH ONE OF THE PROCESSES THAT CONTRIBUTE OR AFFECT THE SERVICE AND THE FORM IN WICH, FORM THE PERSPECTIVE OF RELATIONAL MARKETING, A VISION OF PERSONALIZED AND UNIQUE SERVICE CAN BE GIVEN

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos 15 años, se ha dedicado un gran esfuerzo a la tarea de conceptualizar los elementos definitorios del marketing relacional y señalar las diferencias respecto al esquema tradicional del marketing. Para unos se trataría de un nuevo paradigma que, por tanto, sustituye el anterior modelo, para otros una derivada en la que enfatizan algunos aspectos que no se habían desarrollado en el pasado

El propósito que justifica la implantación de un enfoque relacional para la Oficina de Colsanitas en la Oficina de Pasto, es mejorar la creación de valor para el cliente. Este valor se puede crear a partir de las funciones del producto, pero también fundamentalmente en cualquier actividad que represente beneficios en la perspectiva e intereses del cliente.

El enfoque de marketing relacional se ajusta a los propósito de la Organización Sanitas Internacional, de buscar alternativas para crear un valor superior para el cliente., creando manteniendo y enriqueciendo relaciones de colaboración con clientes, con el objeto de traer y distribuir le valor de la mejor manera, en Oficinas delegadas como Pasto.

Se pretende con este trabajo, entonces proponer estrategias de marketing relacional que proporcionen sustanciales beneficios a todas las partes implicadas por una parte y por otra el desarrollo de la fidelidad, tan importante para la Empresa, basada en conductas y actitudes positivas y en la equidad de las razones del intercambio.

Para la oficina de Colsanitas Pasto, es importante incorporar métodos propias del enfoque relacional, por ejemplo las políticas de retención de clientes que antes eran inéditas.

Se entiende claro, que no es un proceso de cambio fácil y los resultados se dan a mediano y largo plazo, puesto que exige de parte de la Entidad un cambio importante en la mentalidad del cliente interno.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Oficina de Colsanitas en Pasto, dedicada a atender usuarios en Medicina Prepagada, cuenta a Diciembre de 2005 con un total de 772 usuarios pertenecientes a contratos familiares y colectivos y 547 usuarios que hacen parte del contrato de Telecom, el cual se cancela a partir del 31 de enero de 2005.

La Oficina pasó de 762 en 2005 usuarios en Medicina Prepagada a 725 en el 2006, con un decrecimiento de 37 usuarios, principalmente por la terminación en el país de las teles asociadas entre las cuales estaba Telenariño con 45 usuarios.

La venta nueva en el año 2005 fue de 36 usuarios, 11 usuarios que entraron de otras ciudades, 132 cancelaciones y suspensiones, 4 traslados, 52 reactivaciones, 13 exclusiones, 9 traslados a otras ciudades y 14 inclusiones a contratos ya existentes.

Cifras que por sí mismas, obligan a plantear una propuesta, que permita a la Oficina crecer en mayor porcentaje en venta nueva de Medicina Prepagada, más si se tiene en cuenta la cancelación del contrato de Telecom; buscando una base importante de clientes potenciales que tengan la capacidad de pago requerida y de la misma manera buscar un contacto efectivo con el cliente actual, que permita bajar el número de cancelaciones, todo esto con el fin de recuperar los usuarios perdidos y a partir de allí poder crecer.

Para ello, es necesario también analizar la dificultad que se tiene para diferenciar en forma importante este servicio con la EPS SANITAS, en ciudades como Pasto, donde la infraestructura Hospitalaria es deficiente y el número de usuarios no permite tenerla propia, al igual que la cultura de los prestadores de salud, que aún está lejos de la Organización Sanitas exige para la atención de sus usuarios.

Aún así posee fortalezas como unas instalaciones de calidad, recurso humano altamente calificado, una entidad certificada, una exigencia permanente por que se de en términos reales la satisfacción del cliente y una Infraestructura nacional sin competidores para la prestación de servicios de salud.

Las oficinas de ciudades intermedias deben buscar mecanismos propios de mercadeo, basados en su propia realidad y en su diferencia con las grandes ciudades. Se pretende entonces, que la Oficina de PASTO, encuentre la forma más acertada de acercarse de manera efectiva a su

mercado potencial y de acuerdo a su realidad regional tener el mecanismo de mantener sus usuarios, con sus fortalezas y debilidades regionales y el apoyo de la Infraestructura nacional

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué característica debe tener una propuesta de Marketing Relacional para la oficina de Colsanitas Pasto?

4. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta de mercadeo relacional para la Oficina de Colsanitas Pasto.

4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer el grado de satisfacción del cliente en relación al servicio.
- Establecer las interrelaciones entre los diferentes actores en el proceso de relación (cliente, empresa).
- Conocer las expectativas de los usuarios con relación a las estrategias diferenciadas para optimizar el valor percibido y ofrecido por el usuario receptor de la información
- Analizar el posicionamiento de herramientas de Marketing en la oficina de Pasto.
- Plantear estrategias operacionales en el Marco del Marketing Relacional

5. JUSTIFICACIÓN

Las estrategias de mercado aplicadas por ciudad, pueden dar una ventaja competitiva importante y justifica un análisis de las actuales herramientas que pueden complementar un programa relacional, por encima de otras estrategias, en busca de mejorar en forma sustancial la relación con el cliente, posicionando el servicio, integrando de forma coherente el mix marketing, para conseguir intercambios satisfactorios para el usuario y otros actores, como las instituciones prestadoras de salud, dándole una nueva perspectiva a la cadena de valor interna y externa de la Empresa.

El Proyecto, permite además una aproximación a la sostenibilidad o mantenimiento de la relación, bajo el esquema colaborativo para dar respuesta rápida y fiable a las exigencias del mercado. Fortalecer la confianza y el compromiso con la relación teniendo en cuenta el principio fundamental del marketing relacional el cual se fundamenta en el principio del beneficio mutuo, creando valor para el cliente y beneficio para la Empresa.

Esta propuesta obedece además, a la necesidad de la Oficina de Pasto, de establecer con los clientes vínculos basados en la lealtad, como requisito necesario par su crecimiento mantenimiento y desarrollo, desatacando cuatro factores interrelacionados entre sí como son : La reputación, satisfacción comparación y confianza. Factores estos que inciden en el cambio de modelo actual, en el inicio de la relación y en la selección de *partners*.

Se debe entonces identificar, conocer y definir los mensajes que den respuesta a sus necesidades y expectativas, poder recomendar como formalizarlos para que sean eficaces, en función de la satisfacción, entendida como la superación de las expectativas de los clientes en las dimensiones del producto y en las dimensiones del servicio. Para que la comparación, que puede establecer la diferencia sea favorable y se cree un ambiente de confianza, donde el cliente este seguro que el proveedor actuará en beneficio de sus intereses.

Se debe así, dar respuesta a la tendencia actual donde los mercados trascienden los simples intercambios puntuales, con el propósito de crear un valor para el cliente y de capturar equitativamente parte de ese valor en beneficio de la empresa.

6. MARCO TEÓRICO. MARKETING RELACIONAL

6.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MARKETING RELACIONAL.

6.1.1 La creación de valor del cliente como objetivo. Cuando se habla de marketing relacional, es importante situarse en la justificación que tienen las Organizaciones, en la búsqueda de la creación de un valor, para el cliente. Este valor puede darse desde diferentes ángulos, siempre y cuando se represente en beneficios importantes para el Cliente. Es aquí donde se establece la diferencia entre el concepto de marketing tradicional y relacional; entendiéndose el primero, como resultado de los productos y mercados en los que la Empresa decide competir, mientras que en el segundo el marketing se desarrolla cuando la Empresa encuentra clara dificultad, para ampliar sus mercados, y se enfrenta a la necesidad de crear un valor superior para el cliente y convertirse en una alternativa válida, en el mercado.

El valor se puede crear a partir de las funciones del producto, pero también en la prestación del servicio y en cualquier actividad que represente beneficios o menores costes en la perspectiva e interés del cliente.

En este entorno de negocios, se buscan alternativas para seguir creando un valor superior para el cliente, y la gestión de las relaciones ha acreditado ser una alternativa válida para alcanzar dicho fin.

6.1.2 La gestión de relaciones colaborativas. En el marketing relacional se fomentan relaciones de colaboración, se va más allá que en el tradicional, en donde se procura la satisfacción del cliente, porque genera resultados económicos positivos para la Empresa. El marketing relacional está basado en la estrategia de focalización en segmentos y de organización del mix afectado, se resalta la importancia de gestionar formalmente las relaciones con los clientes y los protagonistas que son relevantes en los procesos de creación de valor, la lealtad se considera resultado de la relación, y al mismo tiempo y así mismo requisito necesario para su crecimiento y desarrollo.

Estas relaciones de colaboración, buscan el crecimiento de las Empresas y la distribución de beneficios para el Cliente. Así, por ejemplo cuando se habla de la tecnología CRM (Estrategia de cliente y sistema de información) que tiene como objetivo maximizar el valor de la información de la relación o ciclo de vida del cliente, dando como resultado un conocimiento mejor de este, la posibilidad de servir y vender mejor, en este orden y de forma complementaria. En definitiva, el objetivo del

sistema CRM, es maximizar el valor del capital “informativo” entre empresa y cliente.

El CRM, es un sistema de información soporte de una estrategia de Empresa: la de relación con los clientes. La relación debe entenderse como un proceso. Este proceso o “ciclo de vida” se inicia con las actividades de comunicación para atraer al cliente potencial procurando que los mensajes lleguen al segmento adecuado, el proceso continúa con la venta del producto o servicio. Una vez que el cliente es usuario del producto, será la organización de soporte la encargada, de procurar que el grado de atención sea el satisfactorio y confeccionar políticas adecuadas para obtener su opinión. También podrá establecer políticas encaminadas a desarrollar políticas de fidelidad, de la base de clientes rentables. Debe comprenderse así mismo que los clientes utilizan todos los canales de comunicación que la Empresa pone a su disposición. El objetivo es optimizar el proceso de relación con la Empresa y para ello se utilizan en forma indistinta todos los canales de servicio.

Ahora, que se reconozca la necesidad de gestionar relaciones, y de conducir las en un modo de colaboración no significa la negación, la negación de relación de competencia que coexiste y se entremezclan continuamente, De hecho, se colabora para competir y se compete colaborando en un entorno en el que los reguladores también están presentes.

El profesor Gummesson” 1, explica que en los mercados se mantiene un equilibrio inestable entre las tres fuerzas: competencia, colaboración y reguladores.

La literatura de marketing, recoge numerosos estudios dedicados a identificar, los factores claves para el inicio y desarrollo de relaciones de colaboración productivas. IMP, Industrial Marketing and Purchasing Group, que propuso un modelo que distinguía cinco etapas: Selección de Partners, definición del propósito y límites de la relación, creación de valor relacional, y mantenimiento de la relación. Otra como la de Manuel Alfaro Faus, que considera un modelo de tres etapas: Inicio de la relación, creación de valor y sostenibilidad y mantenimiento, identifica los factores críticos en cada etapa y señala las principales implicaciones para la gestión.

Para el inicio de la relación, existen cuatro factores claves interrelacionados entre sí: reputación, satisfacción, comparación y confianza y un conjunto de factores secundarios que inciden en el cambio de modelo, y en la selección de partners.

Reputación: Fama y prestigio del proveedor.

Satisfacción: Superación de las expectativas de los clientes en las dimensiones de productos (de acuerdo con la calidad exigida) y en las dimensiones de servicio.

Comparación: Superioridad frente a las alternativas, antes de entrar en un modo de relación, el cliente compara lo que espera obtener de la relación con lo que espera obtener de otros proveedores.

Confianza: Creencia en que el proveedor actuará en beneficio de los intereses del cliente.

Vínculos sociales e institucionales: Relaciones personales entre ejecutivos, vinculaciones interinstitucionales entre ambas organizaciones.

Poder: Habilidad de una parte para conseguir que la otra haga algo que normalmente no haría por sí sola.

Materialización: Concreción en objetivos y planes de actuación.

Expectativas personales: Lo que los actores claves esperan conseguir de la relación

El propósito de la relación es crear valor superior mediante la colaboración. Los factores que determinan que una colaboración sea productiva, son:

Compromiso: Voluntad de trabajar e invertir para asegurar la continuidad de la relación.

Cooperación: Los partners actúan de común acuerdo, sin un poder coactivo que los obligue a hacerlo.

Contribución: Aportación de las partes a la relación, proporcionando los activos necesarios para la colaboración.

Adaptación: Ajuste o acomodo de los partners para colaborar de una forma sostenida en el tiempo.

Dependencia: Poder compartido que se pierde si termina la relación.

Organización Intermedia: Personas que gestionan directamente los proyectos comunes.

Capacidades complementarias: La complementariedad en capacidades constituye un factor determinante para que la creación de valor sea superior en un esquema colaborativo.

Los factores claves para el mantenimiento de la relación:

Naturaleza del entorno del negocio: La clase de entorno puede favorecer o no, la “infidelidad del cliente”.

Posición y visión del negocio: Es la principal causa de la “muerte natural” de muchas relaciones. Los cambios, las fusiones, las Alianzas pueden modificar radicalmente la posición del negocio.

Expectativas: La creación de expectativas poco razonables de la colaboración, esperar de la relación más de lo que puede razonablemente aportar es una causa habitual de ruptura y abandono.

Distribución de valor: Una distribución bien planteada y ejecutada genera un valor superior respecto a sus alternativas. La principal dificultad

para mantener la relación está en la distribución de este valor entre los concurrentes.

Prevención de abandonos: Las políticas de prevención de abandonos se fundamentan en la actuación preventiva basada en información específica como defensa ante la ruptura. Se basan en la creación de un sistema de alarmas y de protocolos de respuesta ante las situaciones de peligro de abandono.

En este esquema se consideran las relaciones primarias con los clientes y también las secundarias con los stakeholders significativos en la creación de valor para el cliente final.

Lo importante de lo planteado, es que las interacciones entre (clientes, distribuidores, proveedores, personal interno) se orienten a la eficacia total del sistema, superando la fase de eficiencia individual de cada unidad o actor.

6.1.3. La estabilidad de las relaciones, un requisito necesario. Para generar valor de la interacción colaborativa de los distintos actores se necesita tiempo. El tiempo es necesario para conseguir el aprendizaje y la adaptación, es decir para ser productivas las relaciones, deben ser estables y duraderas.

En el marketing relacional, la gestión de la retención para evitar el abandono de los clientes, es un elemento crítico de cualquier proyecto.

La inmensa mayoría de los programas mal llamados de fidelización tienen el propósito confesado de retener clientes, pero hay escasos programas de marketing interno para satisfacer y retener empleados.

Deben entonces, existir adecuadas estrategias de fidelización de empleados y clientes. Se trata de mantener la lealtad de las personas, que mostrando niveles óptimos de resultados, viviendo como propios los valores corporativos que propaga la compañía en su interior y hacía el exterior con el objetivo de que la cultura de la relación convierta a todos los que trabajan en la organización en verdaderos “part-time marketers”

Para concebir este cambio de paradigma hace falta cambiar el mismo rol, la función esperada de la Alta Dirección empresarial. Escribe Quintanilla, 30 “(.....) la nueva situación de nuestras empresas imposibilita el modo clásico de gestión; éste es inevitable, o cuanto menos insuficiente. En este caso, el directivo debe asumir un rol abocado a facilitar y catalizar las condiciones de trabajo que hacen posible que este se torne intrínsecamente interesante y adquiera un mayor significado. En cierta forma debe reducir su papel de controlador y estricto motivador para acercarse mucho más al de coordinador y asesor”.

En un sentido más amplio y bien distinto, se ha hablado de un cambio en las necesidades de las nuevas generaciones que valoran “en mayor medida la calidad de la vida que la carrera profesional (...); la llamada generación de los baby boomers (integradas por personas nacidas entre 1946 y 1985, reclama trabajar para vivir y selecciona el empleo en el que pueda tener el mejor desarrollo profesional y personal.” En cualquier caso la adaptación del directivo a las necesidades de personalización que plantearán en un futuro inmediato las personas de la propia organización, será un reto al que deberán saber dar respuesta adecuada y adaptada al justo equilibrio y correspondencia con los deseos y necesidades de los clientes externos, para quienes--- hay que recordarlo?—trabaja toda la organización

El marketing interno va indisolublemente asociado a la idea de garantía del servicio. La buena gestión de marketing interno puede garantizar la creación de un contexto y de un marco que apoye el auténtico y verdadero interés por el cliente que redunde en beneficio de: clientes, trabajadores y la propia organización.

El marketing relacional pretende obtener la creación de una cultura de colaboración con clientes y empleados que valoren la fidelidad y la lealtad como eje centrales de una cultura de servicio.. Para ello es necesario crear una cultura organizacional que fomente los valores de colaboración con cualquier tipo de cliente e, incluso, proveedor lo que permite que cualquier persona de la organización trabaje como verdadero part-time marketer. Este hecho permite crear organizaciones que generan interlocutores con los clientes de las empresas ágiles, motivadas, adaptables, innovadoras y conocedoras de las consecuencias que genere cualquier relación relativa a las necesidades de dichos clientes.

6.1.4. La coparticipación del cliente en las funciones del marketing.

La creación del valor para el cliente, creando, enriqueciendo y manteniendo relaciones de colaboración no se produce en el vacío. Las relaciones de colaboración se aplican a las funciones clásicas de marketing con el propósito de hacerlas más eficaces en la producción de valor:

- 1.- Conocer y comprender el mercado
- 2.- Concebir y desarrollar productos y servicios
- 3.- Comercializar esos productos y servicios
- 4.- Comunicarse

El marketing se democratiza recomponiendo los distintos procesos. Esto significa que dentro de un ambiente relacional el cliente pasa a opinar,

participar, existiendo un dialogo continuado cliente-empresa, aprovechando “cualquier momento de verdad”, para fomentar el aprendizaje mutuo.

6.1.5. Reingeniería de procesos e management e integración de la cadena de valor. Estas actuaciones desencadenan otras en logística, administración y operaciones que pueden extenderse a proveedores y otros actores, en un proceso de orientación al cliente y de integración de las cadenas de valor interna y externa de la Empresa. Aquí fundamentalmente se trata de comprobar hasta que punto la llamada “orientación al cliente” es realmente una actitud expresa. Entonces, debe buscarse que el cliente paulatinamente incremente su participación en los diferentes procesos de marketing, desde el desarrollo del producto hasta el servicio postventa.

6.1.6. La discriminación positiva de los clientes con potencial. No todos los clientes, ni los stakeholders, están por la labor de participar en procesos de colaboración, ni todas las relaciones tienen potencial para generar un valor diferencial merecedor de la inversión y del esfuerzo relacional.

Así que otra característica del enfoque relacional es la **discriminación positiva** de los mejores clientes, que son aquellos clientes en los que la colaboración permite generar un valor diferencial y superior.

30 Op.,cit pág 183

31 Casado, J.M. El directivo del siglo XXI, pag 76

Un cliente tiene un valor potencial y puede ser el desencadenante de un proceso de creación de valor.

Un cliente sino considera correctamente satisfechas sus necesidades, o si existe otra empresa que puede satisfacerla mejor, se va solo. Para poder determinar el valor de un cliente existen unos criterios establecidos:

6.1.7 ¿Cuánto vale un cliente?. Para valorar un cliente existe un criterio de aproximación a corto plazo que es calcular su rendimiento y un criterio a largo plazo que es calcular su valor actual neto así

Rendimiento = $\frac{\text{BAIT (cliente)}}{\text{Activo total asociado (al cliente)}}$

El BAIT del cliente es la diferencia entre ingresos por ventas y costes tanto variables como fijos de un cliente.

Para relacionar la asociación de los Activos con los clientes se debe identificar cada uno de los activos fijos o circulantes que han sido necesarios para establecer, mantener y desarrollar la relación con el cliente.

Desde el punto de vista del valor, el Marketing Relacional aporta una serie de posibilidades. Cuando se define el valor de un cliente en el largo plazo, tal como se plantea en el modelo de Valor Actual Neto, y en la Tasa de Rendimiento Interno, son la capacidad de generar cash flow (se entiende por el beneficio más los gastos de amortización de los activos fijos utilizados). Futuros utilizando recursos inferiores a la aportación obtenida del valor actual

Es necesario aclarar que en el marketing Relacional debe incorporarse a los clientes con un determinado potencial, como producto de los análisis mencionados, no es aplicable para todos indiscriminadamente.. Naturalmente dependiendo del tipo de Empresa y de productos o servicios, la aplicación puede ser cliente a cliente o la formación de grupos de clientes que tengan características similares y la aplicación del programa de MKR al grupo, con la posibilidad de interactuar con cada uno en determinados momentos.

Siendo muy importante la captación de nuevos clientes, es fundamental evitar el abandono de clientes. En este punto es donde el MKR permite una gestión eficaz, anticipándose a los posibles problemas en el manejo de la información, con una actitud proactiva. Esto permite reducir el riesgo de abandono y estabiliza los flujos financieros. Por otra parte, el objetivo no es solo evitar que los clientes rompan la relación, sino que es esencial plantear el desarrollo de la relación incrementando el número de operaciones, la calidad de las mismas y también crear un nuevo valor tanto para la empresa como para el cliente.

La información que proporciona la relación con los clientes facilita la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios, permite la anticipación con bajo riesgo haciendo participar a los clientes en la definición de las necesidades y, sobre todo, en el diseño de los satisfactores.

El seguimiento de la gestión de la relación con los clientes es una parte básica del programa, porque ayuda a identificar los aspectos más importantes que permiten conseguir la satisfacción de nuestros clientes. En múltiples casos, obliga a hacerse preguntas sobre aspectos que son desconocidos y de los cuales no tenemos información. Este es un punto del MKR, que dinamiza la actividad empresarial y exige una respuesta permanente de los sistemas de información.

El Marketing Relacional, exige la creación de un sistema de información que hace las veces de sistema nervioso para captar todo lo que es relevante para los distintos procesos que necesita la Empresa para su conexión con los mercados.

La creación de valor se produce cuando se establece un contacto positivo con el cliente y sus necesidades. La relación con el cliente aporta valor si genera beneficios para ambas partes.

El Marketing Relacional, desde el punto de vista del valor, lo que pretende es establecer una relación que genere un proceso de creación de valor en un sentido dinámico y con sostenibilidad

6.1.8. El desarrollo estratégico. Consecuentemente con lo anterior, en la definición estratégica del Marketing Relacional se distinguen las siguientes actividades críticas:

1. Identificar a los clientes con proyección y potencial futuro.
2. Discriminarlos respecto al conjunto de los compradores, fijando objetivos individuales o por grupos de clientes.
3. Concentrar en estos clientes los mayores esfuerzos de retención.
4. Gestionar relaciones de colaboración para crear un valor superior en la gestión de los procesos clave.
5. Distribuirlo con equidad entre los distintos actores de la cadena de valor.

Si lo comparamos con el Marketing Tradicional, orientado a:

1. La selección del público objetivo mediante un proceso de selección.
2. El Posicionamiento del producto o servicio, integrando de forma coherente el mix del marketing
3. El propósito de conseguir intercambios satisfactorios para el comprador y rentables para la empresa.

Encontramos, dos modelos estratégicos distintos, en el caso del MK Tradicional construir relaciones estables y el MKR relaciones estables y productivas.

Responden a supuestos de partida muy distintos: de crecimiento e incorporación de nuevos clientes, en el modelo tradicional; de estancamiento, madurez y saturación en el relacional. El tradicional se construye alrededor del producto y el otro a partir del cliente.

De ninguna manera se puede pensar que por estas razones, el marketing Relacional haya desautorizado el enfoque tradicional, simplemente ha

demostrado que al modelo tradicional le falta madurez y profundidad para conseguir objetivos de cobertura y penetración adecuados.

La alternativa relacional se orienta a desarrollar el valor de los mejores clientes, así entonces se puede llegar al porque se escoge el marketing Relacional, en Empresas como las de servicios de salud:

Entendiéndose el marketing relacional como “la gestión estratégica de relaciones de colaboración con clientes y otros actores, con el objetivo de crear y distribuir valor de forma equitativa.

Gestión estratégica significa horizonte temporal y orientación a la eficacia. Implica el propósito de modificar, en la experiencia de la relación, las funciones de marketing y la organización de la cadena de valor interna y externa de la Empresa.

Que las relaciones sean primarias (con clientes) y secundarias (con otros actores), sitúa el ámbito del marketing relacional en su visión más amplia en lo que se refiere a sus protagonistas.

El objetivo de las relaciones, o sea la creación y la distribución equitativa, es el fundamento sobre el que se construye el enfoque relacional. La gestión de relaciones tiene un propósito definido y claro que orienta las participaciones de los partícipes.

Significa que la relación debe beneficiar a los participantes, al cliente en particular y a los actores de la cadena de valor, pero también el conjunto stakeholders que conforman el entorno del mercado.

“Podemos terminar afirmando, y afirmamos solamente, que el marketing del siglo XXI será relacional o no lo será”²

Heterónimo de Alfaro, autor del sitio Web marketing relacional.com.

6.2 LA GESTIÓN OPERATIVA DE LOS PROGRAMAS RELACIONALES

En muchas ocasiones, el diseño de los programas de relación no tiene en cuenta la necesidad de que su definición estratégica y operativa estén alineadas. Es muy frecuente encontrar programas estratégicamente bien definidos que fracasan por la deficiente

Implementación de la operativa y con más frecuencia aún, programas con una operativa excelente pero que no aportan demasiado a la consecuencia de los objetivos.

El objetivo relacional requiere eficacia y eficiencia y debe ser sostenible a largo plazo del tiempo (lo que requiere, entre otras cosas, la eficiencia de

la operativa). Una afirmación que en la práctica ha demostrado cumplirse en pocas ocasiones.

El objetivo final del programa de relación para la organización debe ser la obtención de conocimiento que permita atraer, desarrollar y retener a los clientes. Este objetivo requiere eficacia, y eficiencia. Dos términos que están relacionados.

La eficacia es el grado en que una organización realiza diferentes procesos que permitan responder a unas necesidades y expectativas de sus clientes.

La eficiencia tiene en cuenta la relación entre recursos empleados y recursos obtenidos, de manera que habrá eficiencia cuando exista una correspondencia óptima entre insumos y productos / servicios.

Durante la fase de planeación operativa deben ser definidos los diferentes canales de relación. Es bien conocido que cada canal de comunicación presenta ventajas y desventajas en función de factores como idoneidad para transmitir el mensaje, su coste, velocidad, etc.

Desde el punto de vista operativo, una vez tomada la decisión de que canales se utilizarán o analizarán, lo importante es que la información recogida a través de este mix de canales se integre y trate de acuerdo a unas normas homogéneas, siguiendo unos procesos que aseguren su exactitud.

7. MARCO CONCEPTUAL.

7.1. MARKETING RELACIONAL

El término de marketing relacional, fue introducido por primera vez en el contexto de los servicios por Berry en 1983. <desde entonces, muchos otros autores han utilizado este término, de tal modo que el concepto inicial se ha ido expandiendo y ampliando hasta incorporar y cubrir una extraordinaria diversidad de significados y actividades.

La concepción inicial de Berry coincide con las de otros autores como Jackson (1985), los cuales ponen un énfasis especial en la necesidad de establecer y mantener las relaciones entre las organizaciones empresariales y sus clientes, en contraposición a la orientación transaccional del paradigma tradicional del marketing. El foco de atención de estos autores se centra en las relaciones que se establecen entre su empresa y sus clientes.

Cristopher, Payne, y Ballantyne propusieron en 1991 el modelo de los seis mercados, porque además de sus clientes finales, también establece y mantiene relaciones con cinco mercados adicionales: soporte, el mercado de proveedores, mercado de los empleados, mercados influyentes y mercados internos.

Para Hunt y Morgan (1994) el marketing relacional se refiere a todas aquellas actividades dirigidas a establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales exitosos con los aliados de la cadena de aprovisionamiento; con los aliados laterales (por ejemplo, agencias de publicidad), con los compradores; y con los aliados internos (entre otros los empleados).

Por otra parte, Moller y Halinen (2000) proponen distinguir entre dos teorías de marketing relacional. Por un lado definen la existencia de un marketing relacional orientado al mercado (Market based relationship marketing), que tiene por objetivo la gestión de la base de clientes de una Empresa de forma individualizada y rentable. Por otro lado definen la existencia de un marketing relacional orientado a las redes (Network-based relationship marketing), cuyo objetivo principal es la gestión de las interdependencias que se producen entre los diferentes actores empresariales existentes

7.1.1 FIDELIDAD. Day (1970), ha profundizado en el tema de la lealtad, intentado interpretar diferentes formas de fidelidad, identificando la

fidelidad espuria, que representa una situación relacional poco controlable por parte de la Empresa.

Jacoby y Chestnut (1978) consideran la fidelidad como una conducta no casual de repetición de compra de una marca o de un grupo de marcas como consecuencia lógica de un proceso complejo de evaluación, es decir “la fidelidad mental”.

Según Dick y Basú, miden la dimensión cognitiva de la fidelidad en términos de actitud “relativa”, es decir de evaluación que el cliente exprime con referencia al superioridad/inferioridad de la marca adquirida con mayor frecuencia, la marca focal, respecto a otras alternativas.

Oliver (1999) define la fidelidad del cliente como una condición de alta implicación a la recompra de un producto o de una marca, generando un contexto de compra poco sensible a eventuales a eventuales influencias situacionales y de la competencia que podrían llevar a conductas de infidelidad.

Cuando se habla de marketing relacional, obligatoriamente se habla de CRM, entendiéndose este como un sistema de información que tiene como objetivo maximizar el valor de la información, de la relación o ciclo de vida del cliente. Es decir, de la información que la Empresa tenga del cliente y sobre todo, de la que el cliente tenga sobre la Empresa. En definitiva el objetivo del CRM es maximizar el valor del capital “informativo” entre Empresa y Cliente.

El máximo valor de un sistema CRM se obtendrá cuando la gestión de los activos basados en la información permita ayudara generar relaciones a largo plazo basadas en la gestión de conocimiento mutuo.

7.1.2 CREACIÓN DE VALOR: El propósito de la relación es crear valor superior mediante la relación.

En el modelo relacional, el valor se obtiene en la colaboración proveedor-cliente, en la progresiva coordinación e integración de sus respectivos sistemas de negocios para hacer mejores productos, para hacerlos rápidamente y aún menor coste.

8. PRESENTACIÓN BREVE DE LA EMPRESA

8.1. Reseña Histórica

En el año 1950, el doctor Marcial Gómez Gil da vida en España a la Compañía de Asistencia Medica Integral Sanitas. Años después, su hijo, el doctor Marcial Gómez Sequeiro, aprovechando la experiencia adquirida y el gran prestigio del que gozaba esa Compañía en la Península Ibérica, decide estudiar el estado de los servicios de salud en Ibero América con el propósito de iniciar un proyecto similar en el nuevo continente.

La Compañía de Medicina Prepagada Colsanitas S.A. se constituye el 10 de noviembre de 1980 en Bogotá, convirtiéndose en la compañía pionera e impulsora de la Medicina Prepagada en Colombia.

Para responder a las necesidades de ese gran segmento de la población que por razones económicas no tenían acceso a los servicios de la organización, el 16 de enero de 1992, en Bogotá, la Compañía de Medicina Prepagada Colsanitas S.A. decide la constitución de Medisanitas S.A., compañía de Medicina Prepagada.

La empresa obtuvo la Certificación de la Calidad ISO 9001, versión 2000, el día 23 de noviembre de 2001.

8.2. Descripción de la organización

El objeto social principal registrado en el Certificado de Constitución y Gerencia de la Cámara de Comercio de Bogotá, es la gestión para la contratación de la prestación de servicios de salud y/o prestación directa de tales servicios bajo la forma de prepago.

Cuenta con aproximadamente 5.500 profesionales y 1.300 instituciones adscritas en todo el país.

Dada la estructura matricial de la Compañía de Medicina Prepagada Colsanitas S.A., desde esta se le da soporte a todas las actividades administrativas, comerciales y operativas de Medisanitas S.A., compañía de Medicina Prepagada.

La Dirección General de la Organización está ubicada en la ciudad de Bogotá y cuenta con oficinas regionales y no regionales que hacen parte del sistema de gestión de la calidad, así:

- Regional Bogotá: Bogotá, Ibagué, Neiva, Tunja y Villavicencio.
- **Regional Cali: Cali, Palmira, Pasto y Popayán.**

- Regional Medellín: Medellín, Armenia, Cartago, Manizales y Pereira.
- Regional Barranquilla: Barranquilla, Cartagena, Montería, Santa Marta, Sincelejo y Valledupar.
- Regional Bucaramanga: Bucaramanga, Barrancabermeja y Cúcuta.

La Organización tiene definida toda una estructura técnica, financiera y administrativa para el desarrollo de su actividad económica, adicional a la experiencia de más de 20 años en el mercado.

El producto que genera la Organización es el Contrato de Servicios de Medicina Prepagada y sus elementos constitutivos: tarifa de vales de asistencia médica y cuota de los contratos, las solicitudes (venta nueva y modificaciones al contrato), historial médico, exclusiones, pre-existencias, carné, vales de asistencia médica, guía del usuario, cuadro médico y autorizaciones de servicios médicos (escritos, telefónicos y mediante reembolsos de gastos médicos).

El contrato de servicios de Medicina Prepagada está regulado por un marco legal y ha sido previamente aprobado por la Superintendencia Nacional de Salud, siguiendo el subproceso “planes de calidad – elaboración o modificación de contratos de medicina prepagada” e “interpretación, análisis y difusión de normas legales, conceptos y jurisprudencia” a cargo de la Central Jurídica.

El principal servicio contratado hace referencia a la prestación de servicios médicos, quirúrgicos, hospitalarios y paraclínicos, a través de profesionales e instituciones adscritas de carácter público o privado. La Organización tiene la mayoría accionaria en algunas de las privadas.

La organización también contrata otras actividades no relacionadas directamente con la prestación de servicios de salud que están encaminados a la elaboración y suministro de carné para el usuario, papelería impresa y servicios de apoyos administrativos (papelería, útiles de escritorio y actividades del programa de Salud Ocupacional). La mayoría se hace con proveedores externos y algunos con empresas en las que la organización tiene una cantidad predominante de acciones o participaciones.

Todos los recursos administrativos son propios, incluyendo los procesos que hacen parte del Sistema de Gestión de la Calidad más los de las áreas de impuestos, auditoría interna y seguridad física.

9. ANÁLISIS DEL CLIENTE

9.1 IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE:

9.1.1 Clientes actuales: Actualmente Colsanitas tiene dos tipos de clientes: Internos que los constituye los colaboradores, quienes son objeto de especial atención por parte de la Organización. Todos tienen contrato a término indefinido, bajo una estructura administrativa y médica.

Los clientes externos son 744 usuarios de medicina prepagada, a abril de 2006 en un 90% de estrato económico 5 y 6, pertenecientes al sector económico independiente, profesionales especializados, cuyas edades oscilan en un 48% entre los 36 a 50 años y en 40% más de 50 años.

También se consideran dentro de la cadena de valor de Colsanitas clientes a los proveedores de Salud, constituidos por 100 médicos especialistas al cuadro médico de Colsanitas y las Instituciones no propias (Clínicas).

10. COMO ESCUCHA A SUS CLIENTES

10.1. Estrategias utilizadas para dar a conocer sus servicios al Cliente

La Organización posee un Sistema Central de Llamadas con servicio las 24 horas de todos los días del año, con la cual los usuarios se comunican mediante una línea 0800. Toda la información que requieren los usuarios para una correcta y oportuna utilización de los servicios médicos y administrativos la encuentran en la página Web www.colsanitas.com.

Mediante las publicaciones periódicas denominadas Revista Médica Sanitas y Boletín Médico se les comunica a los prestadores e instituciones adscritas acerca de las actividades que se realizan frente al Sistema de Gestión de la Calidad.

Con la Revista Bienestar se comunica a los usuarios aspectos relacionados con los productos y servicios.

10.2 Estrategias utilizadas para conocer la voz del cliente

La información oportuna sobre la opinión de la percepción del cliente respecto al servicio se obtiene a través de las siguientes herramientas:

- La central de llamadas (Fonosanitas) que presta servicio las 24 horas, brindando información y autorizando servicios, resolviendo en forma centralizada las inquietudes y necesidades de los clientes.
- La Defensoria del Usuario con el procedimiento “Gestión de comunicación del usuario”, para atender todas sus comunicaciones, las cuales se registran, identifican, clasifican y direccionan al responsable de dar respuesta a la comunicación y toman las acciones correctivas correspondientes. Estas quejas pueden presentarse de manera escrita, telefónica, personal y de acuerdo al procedimiento “Gestión de comunicaciones del usuario”.
- La Central de Auditoria del Servicio al Usuario a través del subproceso “Auditoria del servicios”.
- Encuesta de satisfacción a través del subproceso “desarrollo de investigaciones de mercadeo y formulación y evaluación de proyectos” de la Central de Mercadeo.

La información obtenida se maneja dentro de la Revisión Gerencial como está definido en el procedimiento “evaluación del sistema de gestión de la calidad” del subproceso “Medición y evaluación de datos”.

11. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

La elaboración del Plan Estratégico de la Organización cuenta con la participación de sus diferentes ejecutivos. En dicho Plan se refleja la Misión, la Visión, los Valores Corporativos, la Política de Calidad y los Objetivos de Calidad que buscan conseguir una permanente satisfacción de sus usuarios.

Dado el crecimiento y desarrollo de la Organización, en el año de 1999 se determinó realizar la actualización de la Misión, Visión y Valores Corporativos, como estrategia fundamental para asegurar unanimidad de propósitos, orientar el uso de los recursos y establecer los objetivos para que se conviertan en metas a corto, mediano y largo plazo, como elementos básicos en el fortalecimiento de la cultura empresarial y en la relación que establece con los entes gubernamentales y con cada uno de los miembros de la organización: accionistas, empleados, clientes (usuarios), prestadores de servicios de salud y demás proveedores.

Se parte del análisis que realiza la Central de Desarrollo humano, la Central de Procedimientos y la Vicepresidencia de Operaciones, estableciendo los siguientes puntos para su posterior análisis y aprobación por la alta dirección:

- Acciones que orientan a la Organización al futuro
- Impacto del entorno
- Establecimiento de la razón de ser

La Alta Dirección, quien actúa mediante el organismo denominado “Comité de Presidencia”, del cual quedan actas que reflejan las decisiones tomadas en cada reunión, define que las metas organizacionales son:

- Servicios Integrales
- Desarrollo de los servicios de salud en Ibero América
- Bienestar de los usuarios, empleados, médicos e instituciones adscritas.

11.1 Misión: “Contribuir al desarrollo de Ibero América ofreciendo, mediante tecnología de punta, diversas alternativas de servicios integrales en salud con el propósito de lograr el bienestar en nuestros usuarios, de generar oportunidades para nuestros empleados, de fomentar el desarrollo para nuestros médicos adscritos y de mantener el crecimiento económico de nuestra Organización”.

11.2 Visión: “Ser el Grupo Empresarial líder en servicios integrales de salud en Ibero América, reconocidos por nuestro enfoque humano, científico y técnico”.

11.3 Valores Corporativos

La Organización ha definido claramente sus valores, los cuales deben ser interiorizados y aplicados por cada uno de sus miembros.

Los valores corporativos tienen validez en tanto son resultado de una cultura empresarial que se expresa en cada actividad que desarrolla.

Los auténticos valores éticos son producto de la interacción humana. No son una imposición. La aplicación de los valores deben estar reflejados en las relaciones que establece la Organización con cada uno de sus miembros, como son:

- Directivos
- Accionistas
- Empleados
- Usuarios
- Proveedores
- Estado
- Competencia
- Sociedad

11.3.1 Justicia. Sinónimo de equilibrio en el buen obrar, para que todas las personas puedan recibir lo que les corresponde sin discriminaciones y con sujeción a sus derechos y deberes.

Se entiende también como Equidad, convirtiendo las desigualdades en diferencias: “las desigualdades sociales y económicas deben ordenarse de tal modo que sea razonable que genere ventajas para todos”.

11.3.2 Respeto y solidaridad. Respeto: representado en el acatamiento y reconocimiento que tenemos por los derechos de los demás y el cumplimiento de los propios deberes, con miras a un armónico vivir.

Solidaridad: capacidad para sentir como uno de nosotros a quién está dentro de nuestra comunidad; sentido colectivo de colaboración y apoyo sin diferenciación alguna (asumir al otro como ser humano), teniendo en cuenta el valor de cada una de las personas y de sus actos (constitución de interlocutores válidos). Es la capacidad de dar a los demás lo mejor de nosotros, con plena generosidad.

11.3.3 Responsabilidad. Es actuar con diligencia y prudencia, tomando las provisiones necesarias para garantizar el éxito y minimizar las posibilidades de fracaso.

Es una forma de asumir los valores. Somos una organización que asume las consecuencias de nuestros actos, garantizando la efectiva prestación y calidad de los servicios. No se agota en los principios sino que toma en cuenta las consecuencias de las decisiones. Es la cualidad que nos permite ser exactos, ágiles y oportunos en el cumplimiento de nuestras obligaciones.

11.3.4 Verdad y Honestidad. Todos los actos de la Organización y de sus empleados se rigen por la transparencia, siendo merecedores de confianza para que la información que transmitimos sea cierta y de ella se derive la confianza suficiente que permita una excelente relación organizacional y con su entorno.

11.3.5 Sentido Común. Capacidad de razonamiento que permite definir conductas claras y de complejidad acordes a las circunstancias. Es la aplicación pragmática de los conocimientos y principios.

La Organización se caracteriza por hacer simple lo complejo. Facilita la agilidad en la solución de los problemas, se adapta al cambio y maneja estructuras flexibles con resultados a corto y mediano plazo. Genera en el usuario la simplificación de los trámites.

11.4 Objetivos

- Asegurar una red de prestadores acorde a la demanda de servicios, de alta calidad humana, científica y técnica, a través de una selección confiable, para garantizar una excelente prestación de los servicios en salud.
- Contar con mecanismos de control y seguimiento en la prestación de los servicios integrales de salud, a través de los procesos de auditoría, para garantizar que la calidad de los servicios se cumpla de acuerdo con las políticas de la Organización.
- Ofrecer una estructura administrativa, con recurso humano altamente calificado, recursos físicos y tecnológicos adecuados, para garantizar una atención ágil y eficiente.
- Garantizar una cultura de servicio, a través del mejoramiento permanente del recurso humano.
- Mantener a los usuarios actuales a través de una asesoría periódica en la postventa e implementando programas para su fidelización.
- Identificar periódicamente las necesidades de mercado, desarrollando estrategias para el crecimiento de la compañía.

- Asegurar la adecuada elaboración de presupuesto y su cumplimiento, para llegar a las metas propuestas por la Compañía en términos de crecimiento, costos y resultados.
- Garantizar la satisfacción en el servicio a nuestros usuarios, a través de un mejoramiento continuo.

11.5 Políticas

A partir de los propósitos organizacionales expresados en el Plan Estratégico y de las necesidades de los clientes, reflejados en dos investigaciones de mercados realizados en los años 2000 y 2001, la alta dirección definió sus políticas quedando de la siguiente manera:

- COLSANITAS S.A. Y MEDISANITAS S.A. tienen como política el contribuir al bienestar de sus usuarios, mediante la gestión idónea de un sistema privado de servicios integrales de salud.
- Las compañías buscan consolidar su liderazgo en Colombia, mediante un proceso de mejoramientos continuo en la calidad de sus servicios, gracias al trabajo en equipo de todos sus funcionarios, prestadores de servicios médicos y proveedores.
- El enfoque humano, técnico y ético que las ha caracterizado, seguirá marcando su desarrollo en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.
- COLSANITAS S.A. Y MEDISANITAS S.A. han adoptado esta política de calidad, buscando oportunidades de desarrollo y crecimiento económico, enfocada a los usuarios, accionistas y a su equipo de colaboradores.

12. SERVICIOS QUE PRESTA COLSANITAS

12.1 FACTORES INTERNOS

12.1.1 Cobertura Nacional: atención integral en salud en todo el país.

12.1.2 Accesibilidad a los servicios: el cliente tiene facilidad para tener cita de manera oportuna, en un lapso de tiempo de 1 a 2 días, cubriendo servicios de medicina especializada, laboratorios o terapéuticos. El cliente tiene la posibilidad de solicitar su cita directamente. En Pasto, se observa un lapso de tiempo dependiendo de la agenda del especialista.

12.1.3 Diversidad de servicios en salud: COLSANITAS brinda un servicio integral a sus clientes, por lo que cuenta con atención en medicina especializada, odontología, laboratorios clínicos, atención a personas que practiquen deportes extremos, personas con SIDA, periodo gestacional, farmacia, transporte. En Pasto, se encuentra la dificultad en la baja especialización de los servicios.

12.1.4 Días ilimitados en cuidados intensivos: servicio no brindado por la EPS.

12.1.5 Consulta medica domiciliaria: donde el cliente tiene la posibilidad de recibir el servicio directamente en su casa, de manera inmediata.

12.1.6 Atención a todos los grupos étnicos incluyendo al bebé en periodo gestacional: la atención que brinda COLSANITAS empieza desde las 22 semanas de gestación, una vez que los padres han realizado la afiliación del niño; además, no hay límite de edad para afiliarse.

12.1.7 Infraestructura: para prestación de servicios en salud, COLSANITAS cuenta con red propia y con clinicentros en algunas ciudades. En Pasto, se encuentra la dificultad de no contar con clínica propia por el número de usuarios (se requiere una población afiliada de 5.000 usuarios, en el momento se encuentra registrado 744 usuarios).

12.1.8 Talento humano calificado en prestación de servicios en salud: COLSANITAS busca establecer contratos con las mejores IPS y profesionales independientes, para adscribirlos dentro de su cuadro médico, por lo que antes de vincularse a su organización, hace un estudio cuidadoso de los servicios que le ofrecen. En entidades propias, busca constantemente cualificar a sus trabajadores, mediante capacitaciones de actualización, tanto a nivel departamental como nacional.

12.1.9 Autorización de servicios médicos: COLSANITAS autoriza los exámenes especializados (tipo resonancia magnética) en máximo 20 minutos, a través de su oficina en la ciudad en que se demanda.

12.1.10 Cubrimiento del SOAT: los accidentes de tránsito del cliente no se atienden a través del FOSIGA, sino directamente.

CUADRO NO. 1. MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS.

FACTORES INTERNOS	PONDERACION	CLASIFICACION	B X C	DEFINICION PARA LA EMPRESA
1. Cobertura Nacional	0,14	4	0,56	FM
2. Accesibilidad a los servicios	0,14	3	0,42	Fm
3. Diversidad de servicios en salud	0,14	3	0,42	Fm
4. Días ilimitados en cuidados intensivos	0,03	4	0,12	FM
5. Consulta médica domiciliaria	0,05	4	0,2	FM
6. Atención a todos los grupos etareos	0,12	4	0,48	FM
7. Infraestructura	0,14	1	0,14	DM
8. Talento Humano Calificado	0,14	3	0,42	Fm
9. Autorización de servicios médicos	0,07	4	0,28	FM
10. Cubrimiento del SOAT	0,03	4	0,12	FM
	1		3,16	

INTERPRETACIÓN: el puntaje **3.16** implica que la Empresa, a nivel interno, presenta un buen nivel de competitividad en el mercado de Medicina Prepagada en el Municipio de Pasto.

13. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

13.1 DEFINICIÓN DE FACTORES CLAVES

13.1.1. Nivel de ingresos: el ingreso percapital en el Municipio de Pasto es bajo frente al resto del país, lo cual no permite el cubrimiento económica de medicina prepagada.

13.1.2 Tecnología de punta: contempla los equipos requeridos para una óptima atención en los procedimientos médicos. Pasto cuenta con oportunidades de accesibilidad a estos servicios.

13.1.3 Cultura de servicio en Medicina Prepagada: se refiere al conocimiento del servicio y su cobertura. Implica la necesidad o importancia que siente el cliente de recibir de manera oportuna atención a su salud mediante una mayor inversión económica personal en el área. En el país, en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali se tiene una identidad y cultura referida hacia la Medicina Prepagada. En las ciudades intermedias (como es el caso de Pasto), esta cultura es menos difundida.

13.1.4 Población por estrato: Los estratos sociales en Pasto, de acuerdo a los datos brindados por Planeación Municipal, están distribuidos así:

Estrato 6:	30 personas
Estrato 5:	5.922
Estrato 4	18.255
Estrato 3	76.965
Estrato 2	114.730
Estrato 1	55.793

13.1.5 Ajuste a procesos jurídico-legales de la Nación: la Medicina Prepagada es un negocio privado, sin embargo, a pesar de tener una regulación interna, su permanencia en el mercado depende de decisiones legales, jurídicas y políticas del congreso de la república y el Ministerio de Salud.

13.1.6 Competencia: existe en el país la libre competencia en el mercado de la Medicina prepagada tanto en cobertura como en precios. En el Municipio de Pasto, existen dos entidades que brindan servicios de Medicina Prepagada, siendo una de ellas COLSANITAS. La otra empresa, COOMEVA, según estadísticas, presenta un nivel inferior de afiliados 170 y similitud de servicios excepto en la cultura del servicio.

13.1.7 Oportunidad para la cualificación del talento humano: cubre las oportunidades de acceso a capacitaciones de manera continuada y de

calidad. COLSANITAS, a nivel de procesos empresariales, tiene posibilidad de enviar a sus trabajadores a capacitación. A nivel de salud, en el Municipio, no se encuentra diversidad de posibilidades ni continuidad en las actualizaciones, requiriéndose que el profesional o la IPS busque cualificarse, generalmente, fuera del Departamento.

13.1.8 Diversidad de médicos especialistas en el Municipio de Pasto: es política en la prestación de servicios en Medicina Prepagada de cualquier organización, brindar a sus clientes un cuadro médico en el cual se tenga la oportunidad de escoger entre diversas alternativas que ofrezca el mercado de médicos especialistas. En el caso de Pasto, se dificulta por el número disminuido de especialistas que residen en la ciudad.

13.1.9 Infraestructura: en ciudades como Bogotá, la Medicina Prepagada presenta infraestructura propia. En ciudades intermedias, se cuenta únicamente con la red hospitalaria que tiene el sector. En el caso de Pasto, existe elección entre seis clínicas que en ocasiones no cubren las expectativas de los clientes.

13.1.10 Ubicación geográfica: el aislamiento geográfico del Municipio incide en el acceso de manera fácil a los servicios en salud en otras ciudades. En el caso de la Oficina de Pasto, el que COLSANITAS tenga un servicio en otros departamentos, con prestigio en la atención en salud, lo hace atractivo para el cliente, ya que frente a la falta de clínicas con óptimos servicios en Medicina Especializada en el Municipio, la persona puede acceder a los de nivel nacional.

CUADRO No. 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - M.E.F.E.

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	B X C	DEFINICIÓN PARA LA EMPRESA
1. Nivel de Ingresos	0,14	1	0,14	AM
2. Tecnología de punta	0,08	3	0,24	Om
3. Cultura de servicios en Medicina Prepagada	0,14	2	0,28	Am
4. Población por estratos	0,12	1	0,12	AM
5. Ajuste a procesos jurídico legales	0,05	4	0,2	OM
6. Competencia	0,05	3	0,15	Om
7. Cualificación del Talento Humano	0,08	2	0,16	Am
8. Diversidad de Médicos Especialistas	0,1	2	0,2	Am
9. Infraestructura	0,14	1	0,14	Am
10. Ubicación Geográfica	0,1	3	0,3	Om
	1		1,93	

INTERPRETACIÓN: el puntaje **1.93** implica que la Empresa presenta un ambiente externo de amenaza.

14. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA -BECHMARKING

14.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA

Se pueden establecer como ventajas competitivas con respecto a COOMEVA los siguientes aspectos:

14.1.1 Cobertura Nacional: implica las posibilidades que tiene el cliente de acceder a atención especializada en salud en lugares fuera de su residencia habitual. En el caso de COLSANITAS, la persona que tiene su domicilio en el municipio de San Juan de Pasto tiene la posibilidad de recibir atención integral en salud en todo el país

COOMEVA, tiene su principal fortaleza en la ciudad de Cali

14.1.2 Good Will: hace referencia al buen nombre de una empresa. COLSANITAS, con sus 26 años de servicio en Colombia y 10 años de servicio en nuestra región, que le han servido para tener un importante reconocimiento en el medio de la salud.

COOMEVA A NIVEL Nacional tiene 15 años a nivel nacional y 8 años en Pasto

14.1.3 Calidad del servicio: se interpreta como aquellos valores corporativos, decálogos del servicio, procesos y procedimientos que permiten reflejar la imagen de una organización. En COLSANITAS, existe para tal fin una auditoría del servicio que garantiza ajustar la atención al cliente de acuerdo a sus expectativas y los niveles de exigencia que solicita para su satisfacción, monitoreando el servicio que recibe a través de sus quejas, sugerencias, encuestas, cliente incógnito. COLSANITAS se encuentra certificado hace 5 años.

COOMEVA, está iniciando su proceso de certificación.

14.1.4 Accesibilidad a los servicios: El usuario de medicina prepagada tiene acceso directo a todos los servicios de Salud, escogiendo libremente el profesional, siempre y cuando este en el cuadro medico de Colsanitas. Igual la Clínica o Centro donde requiere el servicio.

COOMEVA, igual con las limitantes de cobertura en el territorio Nacional.

14.1.5 Talento humano calificado en prestación de servicios en salud: SANITAS busca establecer contratos con las mejores Clínicas y profesionales independientes, para adscribirlos dentro de su cuadro médico, por lo que antes de vincularse a su organización, hace un estudio cuidadoso de los servicios que le ofrecen. En entidades propias, busca

constantemente cualificar a sus trabajadores, mediante capacitaciones de actualización, tanto a nivel departamental como nacional.

COOMEVA: Al tener menos usuarios, tiene menos profesionales adscritos

14.1.6 Oportunidad para la cualificación del talento humano: Cubre las oportunidades de acceso a capacitaciones de manera continuada y de calidad. COLSANITAS, a nivel de procesos empresariales, tiene posibilidad de enviar a sus trabajadores a capacitación. A nivel de salud, en el Municipio, no se encuentra diversidad de posibilidades ni continuidad en las actualizaciones, requiriéndose que el profesional o la institución no propia, busque cualificarse, generalmente, fuera del Departamento.

COOMEVA tiene una sola persona al frente de la atención de la Oficina. En cuanto a los profesionales adscritos está en las mismas condiciones.

CUADRO No. 3. Comparación COOMEVA-COLSANITAS

ASPECTO	COOMEVA	COLSANITAS
INFRAESTRUCTURA	Infraestructura contratada.	Infraestructura contratada
NUMERO DE USUARIOS EN PASTO	178 usuarios	744 usuarios
RED	Zona Sur occidente	Nacional
OPORTUNIDAD-CITA	Agenda especialista	Agenda especialista
ESPECIALISTAS	Según oferta del mercado del Municipio de Pasto	Según oferta del mercado del Municipio de Pasto
COSTO	Tarifa de acuerdo a categoría, oro, plata. Variable si pertenece a la Cooperativa. Costo por persona: \$210.000	Un solo portafolio, variable de acuerdo al grupo. Costo por persona \$230.000

La información anterior se consigue mediante la estrategia de BENCHMARKING de "Mystery Shopping" comprador oculto.

15. PROPUESTA DE MERCADEO RELACIONAL

15.1 POR QUÉ SE ESCOGIÓ EL MARKETING RELACIONAL.

Porque se adapta de manera precisa a una Empresa como COLSANITAS, cuyo propósito es establecer y cultivar relaciones duraderas con sus clientes creando vínculos con beneficios para ambas partes puesto que:

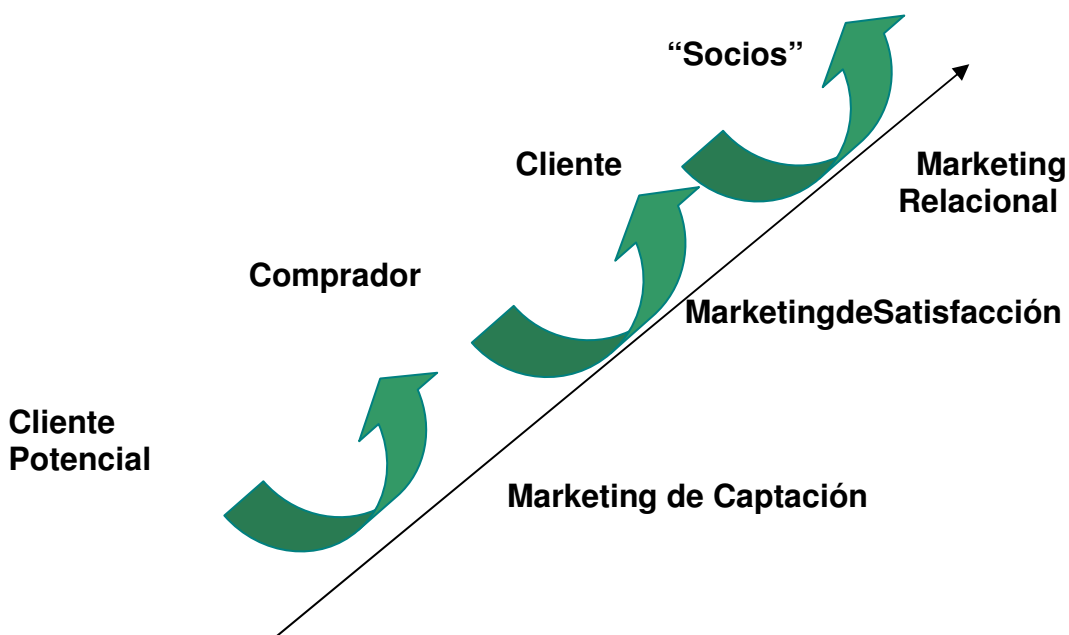
Una organización puede crecer con nuevos clientes
Haciendo más volumen con los actuales
Reduciendo la pérdida de clientes

Esto como respuesta a que en el siglo XXI, cada día cuesta más captar nuevos clientes. El coste de captación es superior al de retención y con el tiempo los clientes tienden a hacer más rentables.

Como consecuencia de todo, los principales objetivos del marketing relacional consisten en:

- 1.- Crear y desarrollar relaciones rentables con los clientes.
- 2.- Vincular a los clientes con la Empresa/marca
- 3.- Fidelizar a los clientes reduciendo deserciones.
- 4.- Rentabilizar a los clientes.

15.2 ¿Que se busca con la propuesta?



Una estrategia inteligente de marketing Relacional debe estar basada sobre una gestión de clientes totalmente individualizada y profesionalizada que nos permita conocer más a fondo quienes somos, que buscan, que les motiva, que potencial tienen, que historial han mantenido con nuestra organización, etc.

Lo que esta estrategia quiere perseguir es que convertir clientes potenciales en socios, pasando por las diferentes etapas de un proceso comercial bien desarrollado desde el principio.

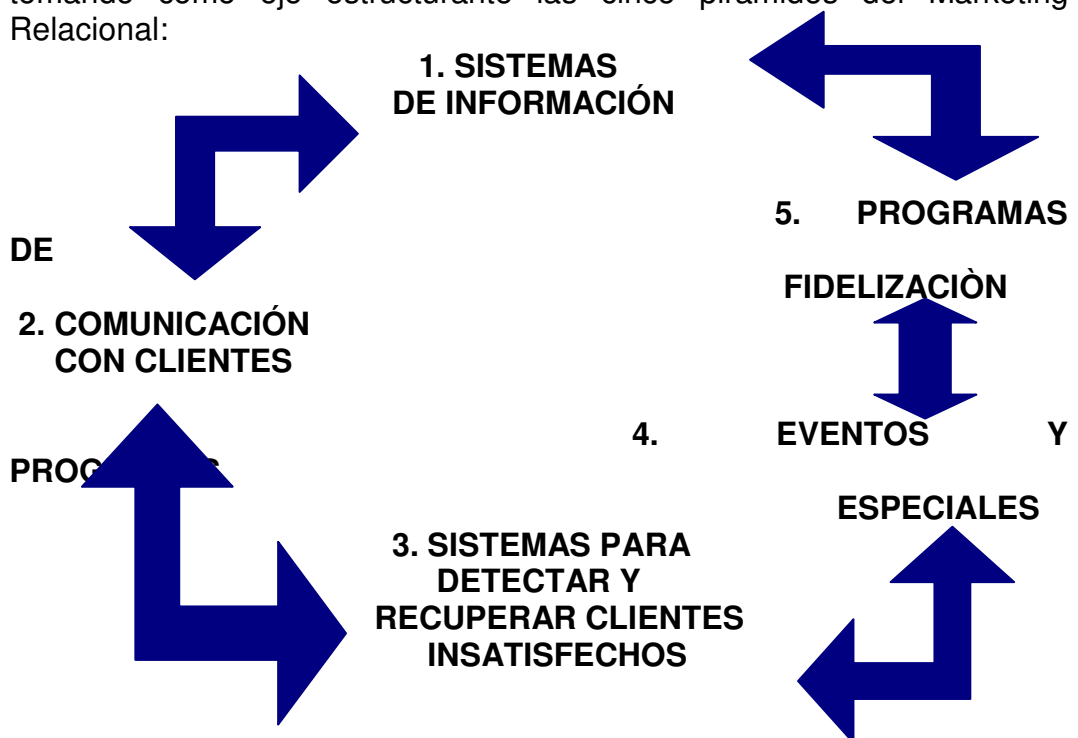
15.3 ¿Porque la necesidad de adopta estrategias de marketing relacional en Colsanitas?

Puesto que la lógica de marketing relacional consiste en diseñar acciones de marketing totalmente personalizadas, el presente trabajo busca que COLSANITAS, bajo este concepto no solo capte nuevos clientes sino los retenga y crezca con ellos.

A.- Esto implica que el primer paso dado, consistió en identificar los usuarios que han utilizado el servicio de Colsanitas durante el último año. (ver anexo encuesta).

B.- El segundo paso consistió en aplicar la encuesta con el ánimo de interactuar con los usuarios para conocer al máximo su satisfacción con el servicio, Puesto que únicamente de este modo se podrá formular propuestas concretas ceñidas a la realidad.

C.- A partir de estos resultados se pasa al diseño de las estrategias, tomando como eje estructurante las cinco pirámides del Marketing Relacional:



16. PIRÁMIDES DEL MARKETING RELACIONAL

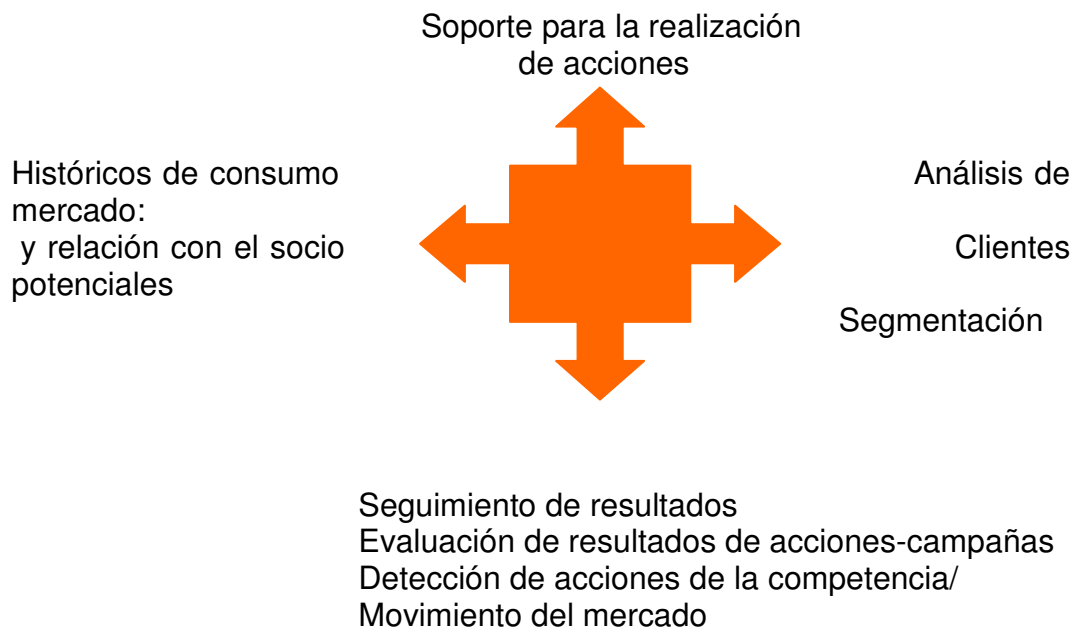
16.1 PRIMERA PIRÁMIDE

16.1.1 SISTEMAS DE INFORMACIÓN. (Base de datos). El objetivo estratégico consistirá en lograr que los mismos almacenen tanto la información transaccional, como la posible información relacional necesaria, cuyo desarrollo y explotación permitan a Colsanitas el diseño de una estrategia de Marketing Relacional.

“La empresa que no dispone de información de sus clientes actuales y potenciales está condenada al fracaso y nunca sabrá de que habrá muerto.

16.1.2 NECESIDAD: De aquí la necesidad de crear una base de datos completa para realizar acciones de marketing relacionan y no un simple directorio, como hoy existe, que refleje un listado de clientes con las transacciones efectuadas en el `último año.

Una base de datos relacional debe disponer de



16.1.3 OBJETIVOS DE UNA BASE RELACIONAL PARA COLSANITAS. Reflejar datos históricos **de consumo y relación** con los usuarios de los últimos años, y que sean significativos.

Permitirse realizar diferentes segmentaciones, de clientes reales, potenciales, perdidos para un completo análisis de mercado.

Ser un **soporte**, para la realización de cualquier acción comercial en el presente y en el futuro previsible.

Permitirse **seguir los resultados**, de las acciones comerciales desarrolladas y evaluar las diferentes campañas evaluadas detectando, al mismo tiempo, acciones de la competencia y posibles movimientos del mercado.

16.1.4 BENEFICIOS PARA LA OFICINA DE COLSANITAS PASTO. La creación de un buen sistema de información:

Facilitara la toma de decisiones al permitir una mayor y mejor información en menos tiempo.

Permitirá identificar las necesidades individuales de cada segmento de clientes, y, gracias a ello adaptar:

*El proceso de la prestación del servicio (analizado a profundidad en la segunda pirámide, donde se abordan los resultados de la encuesta de satisfacción).

*las acciones de marketing.

Apoyara las operaciones de servicio al cliente al poner información a disposición del personal de la Empresa que la necesita y del prestador.

Permitirá afinar la estrategia de captación para conseguir clientes adecuados con la consiguiente ventaja de:

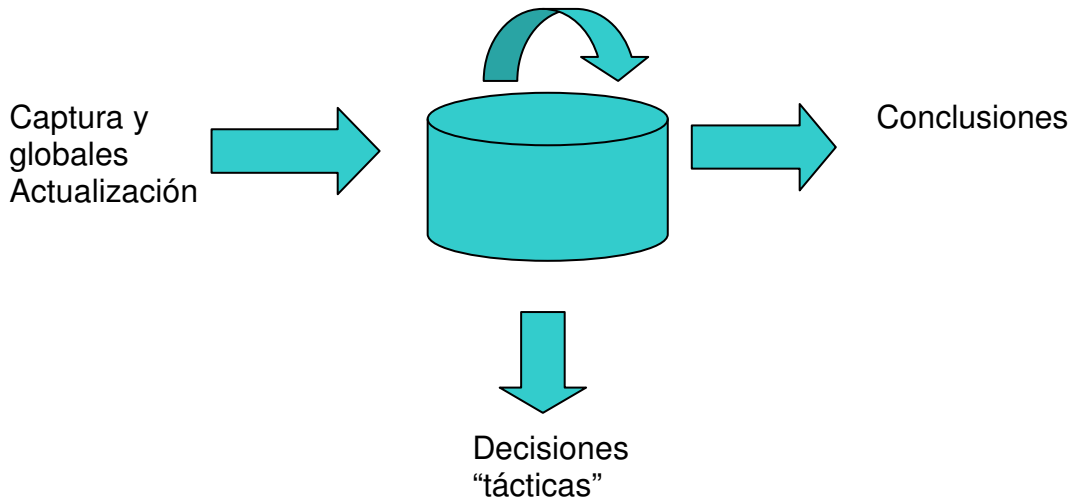
*Aumentar la eficacia comercial mediante una correcta selección de clientes potenciales de futuro.

*Identificar clientes potenciales de alta probabilidad, con base en la similitud de sus perfiles con los mejores clientes actuales.

*Identificar” best practices” o “talentos” en el equipo comercial.

16.1.5 ¿COMO EXPLOTAR ADECUADAMENTE ESTA BASE DE DATOS? Colsanitas debe pensar en una explotación inteligente de su base de datos que permita hacer un análisis profundo de la misma, complementado la visión del negocio para el diseño de toda su estrategia de fidelización.

Análisis de la Información



16.1.6 CONCLUSIÓN DE ESTA PIRÁMIDE. Sin este sistema de información, La oficina, difícilmente podrá tomar una buena decisión. Sin embargo sería muy peligroso no poner en marcha un programa de fidelización solo porque la información actual no es la ideal (En la quinta pirámide se plantaran las estrategias de fidelización, como resultado de la encuesta)..

Conseguir una base de datos como la que se plantea requiere meses de trabajo. Entretanto, la recomendación que se plantea para Colsanitas es empezar a trabajar con lo que hay utilizando, haciéndolo de la mejor forma, como se demostrará en las siguientes pirámides, con la firme convicción de mejorar constantemente y día tras día el sistema de información para que pueda enriquecerse con todos los datos útiles y ofrecer un correcto "traje a la medida de nuestros clientes".

17. SEGUNDA PIRÁMIDE: COMUNICACIÓN CON CLIENTES

17.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo de esta área consiste en diseñar toda una serie de metodologías:

Para informar

Para escuchar a nuestros clientes,

Diseñando los oportunos sistemas para que la empresa tenga la máxima comunicación posible con todos sus canales con el doble objetivo de escucharlos y de informarlos oportunamente con las comunicaciones que desee hacer llegar a sus oídos para vincularlos más.

17.2 Necesidad

Es absolutamente vital para una organización excelente como Colsanitas escuchar la voz del mercado, no solo pensando en estrategias futuras de marketing relacional, sino para lo más básico, seguir vendiendo y existiendo.

17.2.1 OBJETIVOS:

- Establecer un diálogo profesional con los clientes.
- Dirigirse a ellos de forma personalizada, oportuna e inteligente.
- Facilitar canales para que se comuniquen.
- Responder adecuada y rápidamente a sus comentarios o quejas para recuperar a tiempo a los insatisfechos antes de que sea demasiado tarde.

El Objetivo final es el de crear y mantener la relación,
Y para escuchar su voz. Esto significa intentar averiguar:

- Que esperan de nosotros.
- Que necesitan recibir
- Que les gustaría más.
- Que nos les gusta en la situación actual.
- Sus posibles sugerencias
- Ideas para la mejora.

17.2.2 BENEFICIOS:

- Dar una buena imagen de la Compañía.
- Crear un mayor sentido de pertenencia.
- Fomentar una mayor vinculación

- Incrementar posiblemente las ventas

17.2.3 VENTAJAS DE ESCUCHARLOS

- Adaptarse a nuevas necesidades y expectativas.
- Conocerlos mejor y seguir la evolución de sus preferencias.
- Detectar clientes insatisfechos y tener la posibilidad de recuperarlos.
- Realizar un benchmarking sobre las actividades de la competencia.
- Tener la posibilidad de **verificar** su satisfacción con nuestros productos.

17.2.3.1 ¿Como lo verificamos? Como herramienta para poder verificar la satisfacción de los usuarios de Colsanitas Pasto se realizó un estudio de satisfacción del usuario, el cual se presenta a continuación;

17.3 CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA:

17.3.1 ASPECTOS MEJOR EVALUADOS

17.3.1.1 SERVICIO MÉDICOS: El servicio prestado en general en la Oficina de Colsanitas.

Calidad de servicio de atención al usuario en autorización de servicios médicos, asesoría comercial y de cartera y cajas.

Amabilidad del personal en atención usuario en autorización de servicios médicos, asesoría comercial y de cartera y cajas.

Agilidad en la atención al usuario en autorización de servicios médicos, asesoría comercial y de cartera y cajas.

Tiempo de respuesta en la autorización del servicio médico.

17.3.1.2 SERVICIO COMERCIAL (FUERZA DE VENTAS)

- Amabilidad y presentación personal del asesor.
- Entrega oportuna de carné y cuadro médico.
- Oportunidad de la atención
- Orientación adecuada a sus necesidades.

17.3.1.3 PERMANENCIA EN EL CONTRATO: El usuario manifiesta que es poco probable su cambio a otra Medicina Prepagada.

17.3.2 ASPECTOS A MEJORAR:

17.3.2.1 SERVICIO MEDICO:

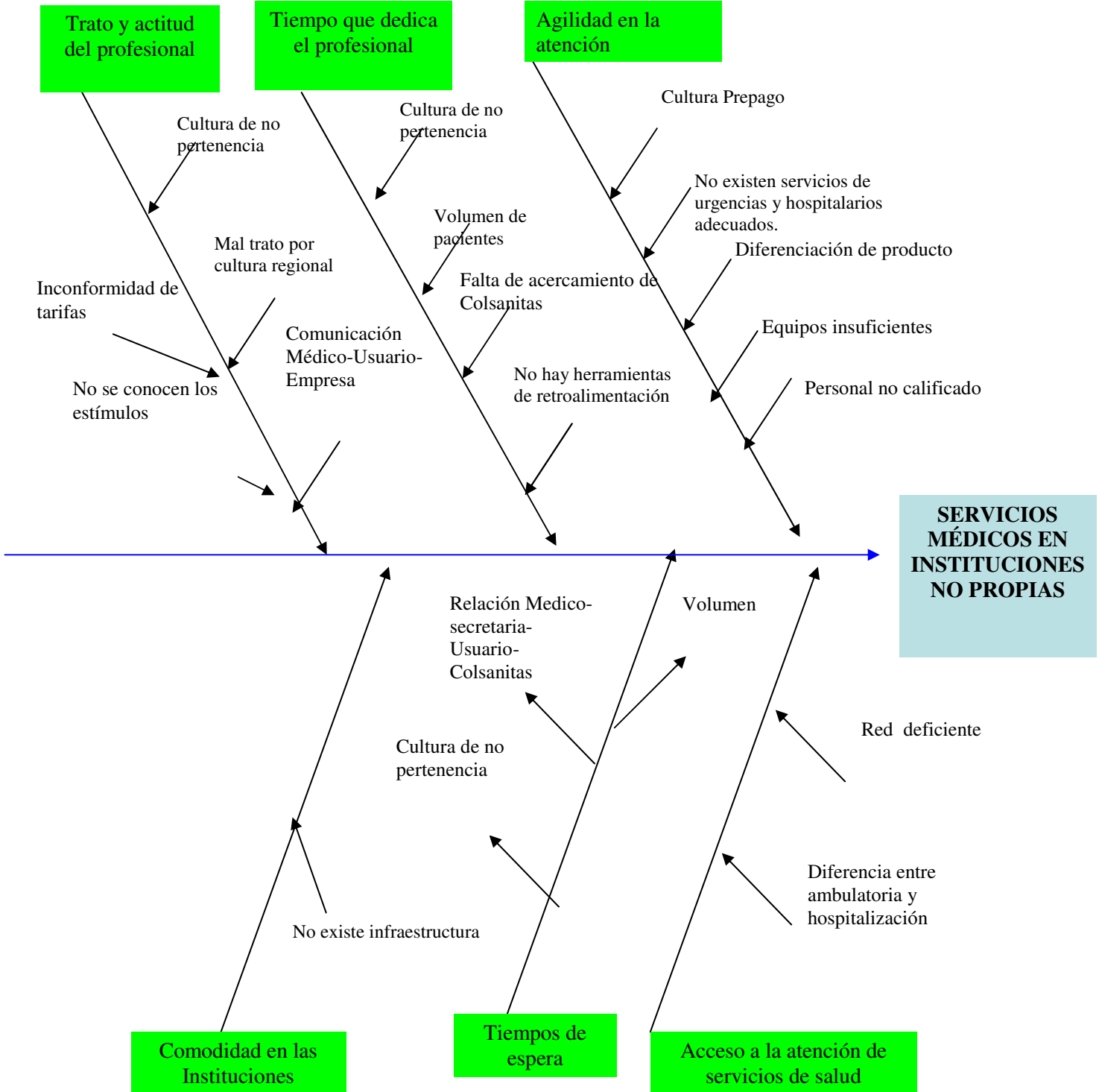
- Agilidad en la atención.
- Tiempo que le dedica el profesional.
- Trato y actitud del profesional que lo atiende.
- Comodidad de las Instituciones.
- Tiempos de espera (para la asignación de la cita y la atención con respecto a la hora acordada).
- Acceso que Colsanitas le da para la atención a los servicios de salud.

17.3.3 HERRAMIENTAS DE MK: No se conoce la existencia de la Página de Internet, Fonosanitas y Defensoría del Usuario.

17.4 ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS A MEJORAR

Una vez identificado los aspectos a mejorar y de haber escuchado la voz del cliente, se procedió dentro de la metodología a realizar un análisis en espina de pescado, la cual permite de manera clara atacar las causas de insatisfacción y plantear en este punto específico acciones marketing relacional para lograr los resultados esperados.

GRAFICO No. 1 ESPINA DE PESCADO



17.4.1 SERVICIO MEDICO EN INSTITUCIONES NO PROPIAS

Posterior al desarrollo del diagrama de causa-efecto, se pasó a ponderar las causas encontradas según su nivel de incidencia en a empresa, utilizando una calificación de 1 a 5, siendo 1 poco relevante y 5 muy relevante, obteniendo los siguientes datos:

CUADRO No. 4 DATOS DE LA ESPINA DE PESCADO.		
4	AGILIDAD EN LA ATENCIÓN: Cultura de prepago	5
	No existen servicios de urgencia Y hospitalarios adecuados	5
	No hay diferenciación del producto.	
	Equipos insuficientes	4
	Personal no calificado	5
	TIEMPO QUE DEDICA EL PROFESIONAL: No pertenencia	5
	Volumen de pacientes	3
	Falta de acercamiento de Colsanitas	5
	No hay herramientas de retroalimentación.	5
5	TRATO Y ACTITUD DEL PROFESIONAL: No pertenencia	5
	Mal trato por idiosincrasia	3
	Deficiente comunicación-médico-usuario. Empresa.	
	Inconformidad de tarifas	3
	No se conocen beneficios	3
	COMODIDAD EN LAS INSTITUCIONES: No existe infraestructura.	5
3	TIEMPOS DE ESPERA: Cultura de no pertenencia	5
	Relación médico-secretaria-usuario- Colsanitas.	5
	Volumen de pacientes.	
	ACCESO A LA ATENCIÓN DE SERVICIOS DE SALUD: Diferencia entre ambulatorio y Hospitalización.	3
	Red deficiente	5

CUADRO No. 5 POCOS VITALES

	CAUSAS	PON D.	%
1	Cultura de prepago	5	10
2	No existen servicio de urgencia y hospitalarios adecuado	5	10
3	Personal no calificado	5	10
4	No pertenencia	5	10
5	Mal trato por idiosincrasia	5	10
6	Deficiente comunicación médico-usuario-empresa	5	10
7	Relación medico-secretaria-usuario-Colsanitas.	5	10
8	No hay diferenciación del producto	4	8
9	Equipos insuficientes	4	8
10	Inconformidad de tarifas	3	3.5
11	No se conocen beneficios de Colsanitas a los médicos adscritos	3	3.5
12	Volumen de pacientes	3	3.5
13	Diferencia entre servicio ambulatorio y de hospitalización	3	3.5
	Total	66	100

POCOS VITALES

78%

Al llevarlo a gráfico de Pareto, obtenemos:

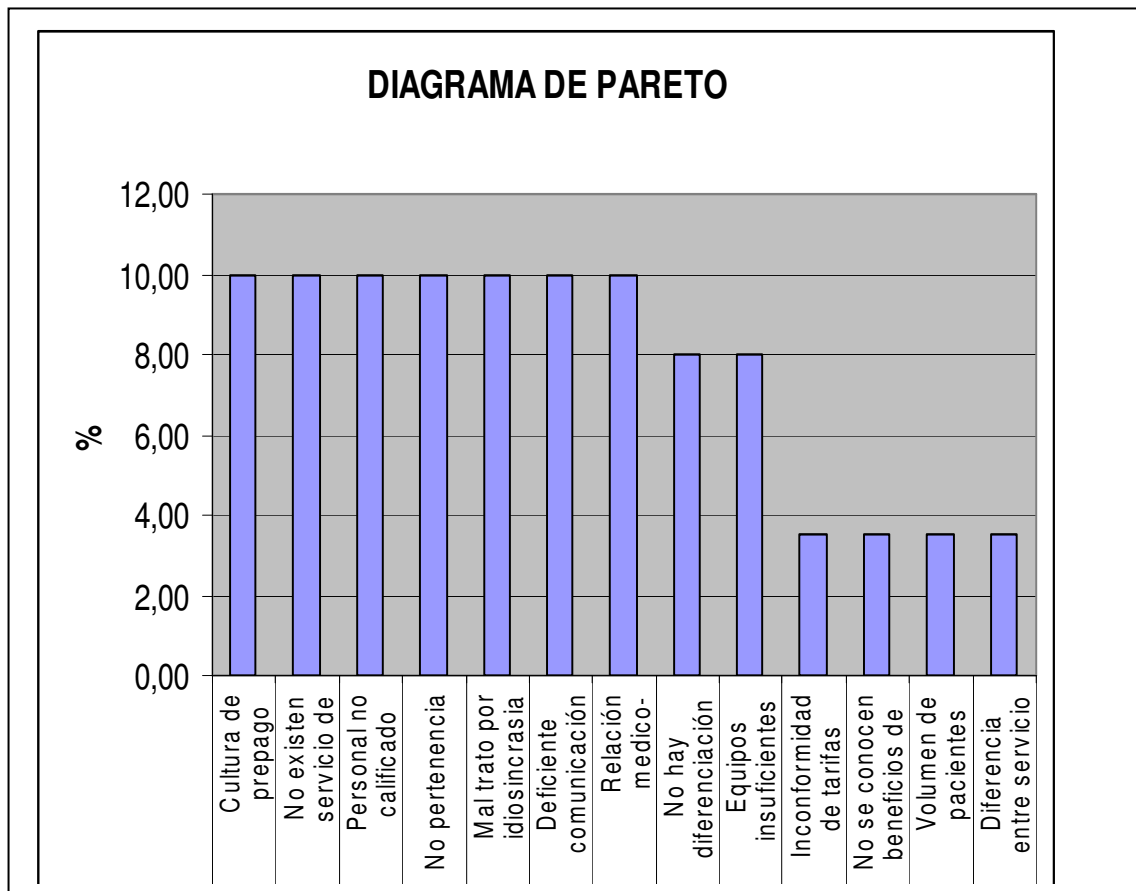


GRÁFICO No. 2

De acuerdo a los resultados anteriores, la encuesta demuestra que existe un contraste marcado entre los servicios que brinda la Oficina en el área administrativa, y el servicio que presta la red contratada externamente.

Es en esta última donde se debe centrar el presente estudio, haciendo énfasis en las estrategias de marketing relacional, producto del enunciado anterior, el cual puede en el momento tener influencia directa tanto en la fidelización de los usuarios, como en la venta nueva. (quinta pirámide)

17.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL PARA LA MEJORA DE LOS SERVICIOS MÉDICOS

El diseño de las estrategias de marketing relacional debe hacerse desde:

Los resultados en LOS SERVICIOS MÉDICOS NO PROPIOS

Con estas estrategias se va a estimular:

Clientes potenciales
Clientes actuales.
Entre clientes de los competidores
Probadores (instituciones no propias y médicos adscritos)

17.5.1 ESTRATEGIA MACRO: Colsanitas debe establecer una estrategia de mercado agresiva, dirigida al mejoramiento del servicio médico sobretodo en instituciones no propias, para de esta forma fidelizar y brindar mayor satisfacción a los usuarios:

17.5.1.1 ESTRATEGIA: Relaciones de colaboración

17.5.1.1.1 OBJETIVO: Establecer relaciones de colaboración en un 100% entre médicos e Instituciones no propias en aras a la satisfacción sostenida del usuario.

17.5.1.1.2 ACCIONES:

- * Realizar reuniones con los médicos adscritos para:
- * Dar a conocer la filosofía de servicio de Colsanitas.
- * Las políticas de servicio de la institución
- * Los estándares de calidad en:
 - * Agilidad en la atención.
 - * Tiempo que debe dedicar el profesional al usuario de Medicina Prepagada.
 - * Trato y actitud, donde se espera la relación sea familiar y de mutuo respeto,
 - * El Tiempo de espera en las salas debe ser acorde al servicio de medicina prepagada y no puede darse iguales lapsos de tiempo a pacientes atendidos por EPS.

17.5.1.1.3 RESPONSABLES: Directora de Oficina, Asesor Médico Oficina

17.5.1.1.4 TIEMPO: Dos reuniones al año.

17.5.1.1.5 INDICADOR: Número de reuniones efectuadas/ Número de reuniones programadas*100

METAS MÍNIMA ESPERADA:	90%
META MÁXIMA ESPERADA:	98%

17.5.2.1 ESTRATEGIA: Modelo de back office

17.5.2.1.1 OBJETIVO: Entregar a los médicos adscritos una base de datos confiable y con el mayor número de datos que le den acceso a un portal, donde puedan encontrar la información que requieran del paciente, en periodos mínimos de tiempo y que a su vez permita información de retorno del médico a la organización, actualizando de forma permanente la base de datos.

17.5.2.1.2 ACCIONES:

*Construcción de una base de datos en la cual además de los elementos que posee actualmente como, datos demográficos nombres y direcciones se incorporen:

*No, de consultas efectuadas por el usuario.

*Patologías

*Formulación de medicamentos

*Preexistencias.

Para esto se hace necesario alimentar la base de datos actual con el programa AFIRMA, el cual contiene la información señalada, pero a la cual no tienen acceso actualmente los médicos.

17.5.2.1.3 RESPONSABLES: El Departamento de mercadeo, con el área de sistemas.

17.5.2.1.4 TIEMPO: Seis meses

17.5.2.1.5 INDICADORES: Tiempo de ejecución/ tiempo establecido
*100.

META MINIMA: 100%

17.5.3.1 ESTRATEGIAS: Posicionamiento de la marca en la mente del prestador.

17.5.3.1.1 OBJETIVO: Lograr que el médico adscrito, se empodere de las políticas de la Empresa y se vea reflejado en la atención que brinde a sus pacientes de Colsanitas.

17.5.3.1.2 ACCIONES:

*Dar a conocer de forma amplia los beneficios como asistencias a Congresos, créditos, pólizas de responsabilidad Civil y el descuento de casi un 50% en el costo de la medicina prepagada por su calidad de adscritos a la Institución.

*Se plantea como ideal hacerlo de manera relacional por correo electrónico, página de Internet, mensajes grabados a sus teléfonos directos.

*Enviarle la Tarjeta de usuario de Medicina Prepagada, como lo hacen los Bancos con los clientes especiales. Y se anexa contrato para la firma..

*Hacer reuniones de carácter científico en Pasto,, patrocinadas por Colsanitas.

17.5.3.1.3 TIEMPO: Indefinido

17.5.3.1.4 RESPONSABLES: Director de la Oficina, Asesor Médico, Área Comercial y Departamento de Mercadeo.

17.5.4.1 ESTRATEGIA: Crear vínculos emocionales con el prestador.

17.5.4.1.1 OBJETIVO: Lograr un acercamiento del prestador que involucre no solamente su capacidad profesional, sino también su afectividad.

17.5.4.1.2 ACCIONES:

*Cartas y llamadas de agradecimiento cuando un usuario ha referido un buen servicio.

*Acciones bienvenida cuando ingresa al cuadro médico de Colsanitas.

*Felicitaciones puntuales en fechas como cumpleaños, distinciones académicas, etc.

17.5.4.1.3 TIEMPO: Periódicas o puntuales sin ser excesivas.

17.5.4.1.4 INDICADOR: Número de comunicaciones enviadas/ número de médicos e instituciones adscritas.

META MÁXIMA: 100%

META MÍNIMA 95%

17.5.4.1.5 RESPONSABLES: Call center y Departamento de mercadeo.

Aplicando las estrategias señaladas para mejorar el servicio de las Instituciones no propias se emprende el camino de la fidelización y se debe conseguir antes, la máxima satisfacción de nuestros clientes. La satisfacción es previa a la fidelización del usuario y su búsqueda obliga a revisar todo el pasillo de clientes para crear estándares de servicio como los señalados y buscar la excelencia a lo largo de todo el proceso comercial.

Una vez analizada esta etapa dentro de esta segunda pirámide es necesario contemplar otros elementos para escuchar la voz de los

clientes, los cuales también fueron encuestados y hacen relación a Herramientas de marketing Relacional como:

Línea de atención del cliente. (Fonosanitas)

Página de Internet.

Defensoría del Usuario Su análisis corresponde a la tercera pirámide)

Se encontró que el 74% de los usuarios encuestados no conocen estos servicios:

17.6 LÍNEA DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y PÁGINA DE INTERNET

17.6.1 CAUSAS PROBABLES:

17.6.1.1 FONOSANITAS Y PÁGINA DE INTERNET

* Información incompleta en el momento de la venta.

* En la post-venta no se estimula al usuario a su uso.

* La información que se publica en las revistas no tiene el impacto requerido, para que se detengan en la información.

* La línea no corresponde a las expectativas de los clientes.

17.6.1.1.1 ESTRATEGIA: Mantener contacto permanente con el usuario.

17.6.1.1.2 OBJETIVO: Que se conozcan y utilicen las herramientas de marketing enunciadas.

17.6.1.1.3 ACCIONES:

* En el momento de la venta explicarle al usuario con detenimiento como en Fonosanitas se podrá acceder a información las 24 horas del día para consultas de servicios de salud.

* Deberá siempre cumplir las siguientes condiciones: Amplio horario de servicio, sin embargo en la práctica debe existir suficiente número de operadores para evitar que dejen a clientes demasiado tiempo como surgen algunas quejas.

* Sería interesante se piense en diferenciar a los clientes para no provocar insatisfacciones (Base de datos)

* Convertir el portal de Internet en una WEB comercial, interactiva y orientada a la venta y fidelización.

17.6.1.1.4 TIEMPO: Indefinido

17.6.1.1.5 RESPONSABLES: Call center

A estas herramientas ya existentes deben sumarse otras como:

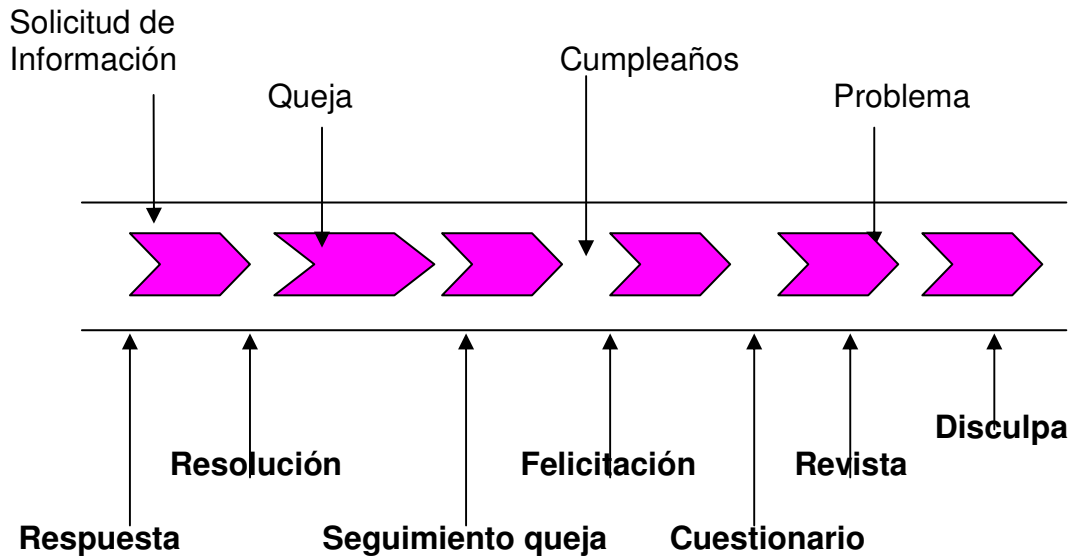
E- mail

SMS a móviles

CD ROOM

Cartas y llamadas de agradecimiento
Felicitación, aniversarios/fechas señaladas.

COMUNICACIÓN INTEGRAL CON EL CLIENTE



17.7 CONCLUSIONES:

Es básico aprender a comunicarse con los clientes y sobretodo a escuchar su voz, ser excelentes con la elección de metodologías de información y de escucha activa necesaria y vital para mantener y fortalecer relaciones con los clientes.

Es imprescindible conocerlos siempre más para que sepamos:

Que quiere

Que no quieren

En que estamos satisfaciendo sus necesidades.

Como lo quieren

Donde lo quieren y

Donde lo quieren.

18. TERCERA PIRÁMIDE:

18.1 PROGRAMAS PARA DETECTAR Y RECUPERAR CLIENTES INSATISFECHOS

18.1.1 OBJETIVO: Deberá diseñarse canales para detectar posibles causas de insatisfacción referentes al servicio prestado por la organización, permitiendo, de este modo adelantarse al máximo para intentar evitar las deserción final del cliente o de perseguir su recuperación si este último nos hubiera dejado antes de poder desplegar todo nuestro abanico de medidas y, por otra parte, establecer un sistema de mejoras continuadas para el resto de clientes

18.2 DEFENSORIA DEL USUARIO SANITAS

- La Defensoria del Usuario con el procedimiento “Gestión de comunicación del usuario”, esta diseñada para atender todas sus comunicaciones, las cuales se registran, identifican, clasifican y direccionan al responsable de dar respuesta a la comunicación y toman las acciones correctivas correspondientes. Estas quejas pueden presentarse de manera escrita, telefónica, personal y de acuerdo al procedimiento “Gestión de comunicaciones del usuario”.

La encuesta de satisfacción aborda el tema sobre el conocimiento de este procedimiento y se encuentra que al igual que Fonosanitas y la Página de Internet, solamente la conocen un 25%.

18.2.1 CAUSAS PROBABLES:

No se hace énfasis en la venta en este servicio.

Cuando el usuario se queja, la persona que la decepciona “apaga el incendio” sin informar al usuario para que siga el conducto establecido por Colsanitas.

Pensar que es más fácil retirarse que quejarse por que esta no va a ser escuchada.

Ausencia de criterio en el usuario frente al sentido real de la queja, como una oportunidad para la organización.

18.2.2 ESTRATEGIA: Fomentar la queja

18.2.3 OBJETIVO: Conseguir una detección anticipada de la insatisfacción ante de un abandono definitivo del cliente, a través de todos

los datos significativos que se pueda recoger en los sistemas de información.

18.2.4 ACCIONES:

*Entrenar al personal de la Oficina de Colsanitas, para que proactivamente facilite al cliente que comunique su queja a través de la Defensoría del Usuario Sanitas.

*Definir alarmas o alertas de desvinculación con un sistema de comunicación apropiado entre el personal de la Oficina en las diferentes áreas.

*Crear sistemas de escucha activa con el personal de Oficina: Una escucha activa permanente y campañas puntuales de escucha activa: La pregunta de la semana.

18.2.5 TIEMPO: Permanente,

18.2.6 RESPONSABLES: Director de la Oficina, Personal en general y Asesores comerciales.

18.2.7 INDICADOR: Número de quejas resueltas por Defensoría/ número total de quejas.

META MÁXIMA: 100%

META MÍNIMA: 96%

18.2.8 CONCLUSIONES:

Lo ideal es hacer siempre las cosas bien en cada momento pero, en la realidad, es muy difícil de conseguir:

Los mecanismos que se venden se pueden romper, a veces, antes de llegar a viejos.





Podemos tener colas.

Las metodologías no siempre son las ideales para todas las tipologías de clientes que constituyen nuestra cartera.

Nuestro personal no siempre es todo lo simpático, amable, y correcto que debería ser.

Todo esto puede crear insatisfacción en el cliente que quizá llegue a hacer de altísimo riesgo si las ignoramos, las conocemos y no reaccionamos, o reaccionamos tarde o tarde y mal.

El personal de mostrador de Colsanitas debe estar formado y preparado para ser capaz de solucionar, o como mínimo, encausar de forma correcta la mayor parte de situaciones de insatisfacción.

	Problema ligero	Problema grave
Cliente Satisfecho	5 	8 
Cliente Insatisfecho	10 	16 

19 CUARTA PIRÁMIDE:

19.1 EVENTOS Y PROGRAMAS ESPECIALES: Se deberá definir y diseñar todo tipo de detalles, atenciones, o prestaciones lúdicas, culturales, profesionales que pretenden siempre vincular a más clientes a la Organización de forma profesional y permitan un incremento del valor del cliente en el tiempo.

En esta área se incluye diferentes tipos de acciones para obsequiar a los clientes desde el gadget más barato a la invitación para asistir a eventos más costosos.

19.1.1 OBJETIVO: Se fomentará un mayor contacto empresa-clientes creando cierta deuda emocional reforzando así cualquier acción de fidelización. Un programa atractivo puede incrementar el nivel de vinculación con la Empresa y en consecuencia, Prolongará la vida media de los clientes y su rentabilidad.

Colsanitas tiene eventos y programas especiales únicamente en las Oficinas principales, más no en las Delegadas como Pasto.

19.1.2 ESTRATEGIA: Diseñar para la Oficina un cronograma de eventos y programas especiales.

19.1.2.1 OBJETIVO: Fidelizar al cliente.

19.1.2.2 ACCIONES:

*Conseguir aprobación presupuestal.

*Programar eventos, cuantificando su coste.

*Determinar con la máxima precisión y a priori los objetivos a conseguir.

*Definir también a priori las herramientas oportunas para evaluar con precisión los resultados de las acciones y los objetivos cuantitativos a conseguir.

19.1.2.3 Responsable: Director de la Oficina y Coordinador Operativo Regional.

19.1.2.4 TIEMPO: 2 eventos al año.

19.1.2.5 INDICADOR: Número de eventos realizados / número de eventos programados.

META MÁXIMA: 100%

META MÍNIMA: 95%

19.1.2.6 CONCLUSIONES:

El diseño de una política de atenciones y / o la organización de un evento deben ser realizados con prudencia y sin improvisaciones, solo un profundo conocimiento del cliente ayudará a la Empresa a no cometer errores. En el envío de detalles o atenciones.

20 QUINTA PIRÁMIDE:

20.1 PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

En esta área se diseñarán y estructurarán ventajas relacionadas con la participación de nuestros clientes examinando diferentes tipos de programas de fidelización, que pueden diseñarse para vincular todavía más al cliente a nuestra Empresa.

20.2 OBJETIVOS:

Los objetivos de un programa de fidelización son dobles:

Incrementar rentabilidad:

Obtener y utilizar información del cliente.

Aumenta el “share”.

Retener clientes;

Disminuir el número de clientes perdidos.

Fomentar comportamientos leales

Mantener comunicación constante con ellos

Atraer nuevos (efecto llamada).

Al hacer el análisis de los movimientos de usuarios de Colsanitas, es importante analizar las cifras de cancelaciones de la Oficina de Colsanitas Pasto, en el año 2005- 2006

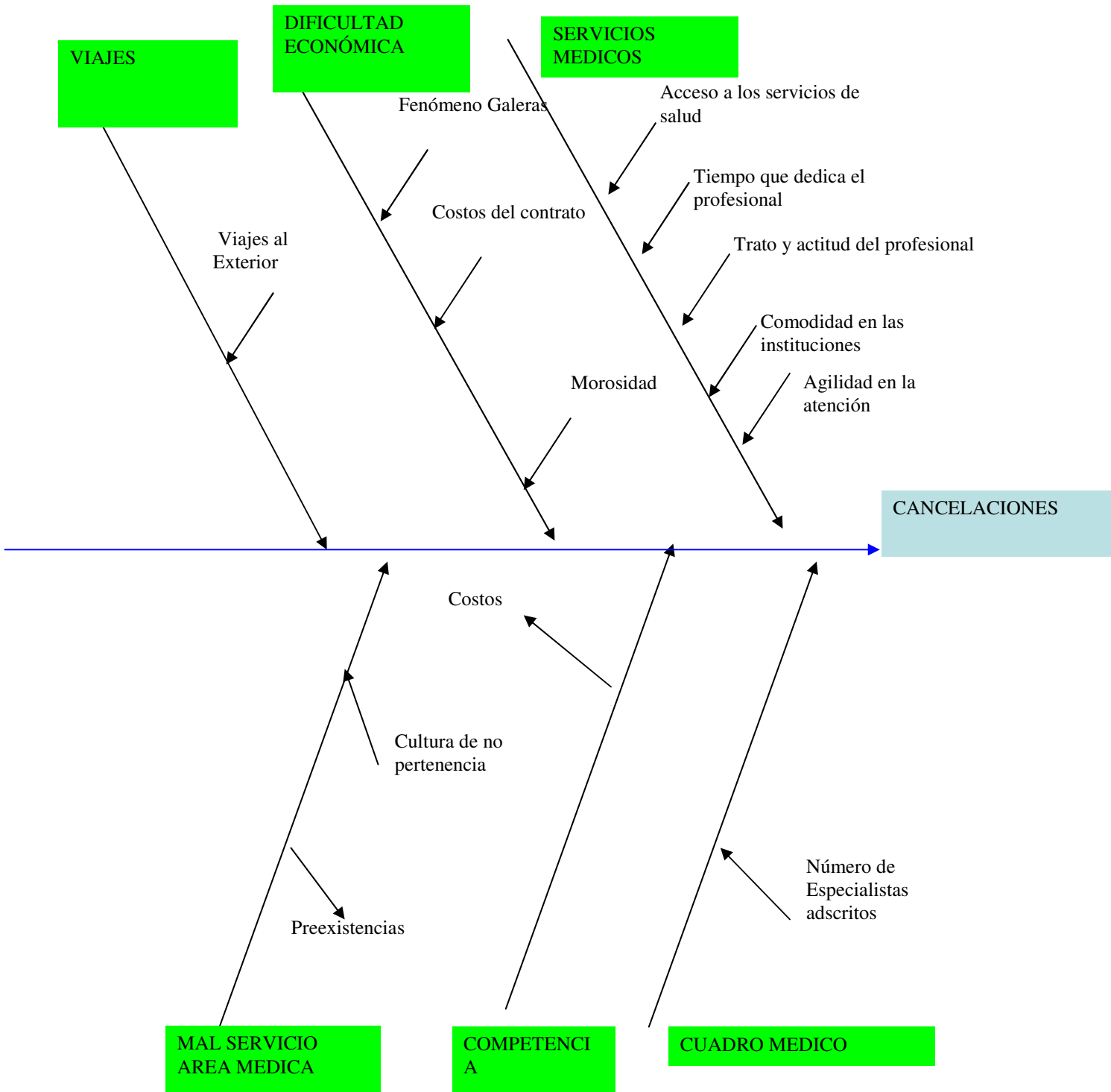
AÑO	Venta nueva, inclus y react.	cancelaciones y Exc.	Saldo	Neto
2005	117	154	725	-37
2006	41	22	744	19

El resumen anterior nos muestra, que con 117 ventas nuevas, que da un promedio de 9.75 mensuales, las cancelaciones fueron del orden de 12.83. En este año se canceló un colectivo empresarial de 45 personas.

En el año 2006, se demuestra una mejoría puesto que en los primeros cuatro meses del año, las ventas nuevas esta en el orden de 10.25 y las cancelaciones de 5.5.

Estas cifras obligan a realizar un análisis de causa –efecto para detectar las causas de las cancelaciones.

GRAFICO No. 3 ESPINA DE PESCADO



CUADRO No. 6 DATOS DE LA ESPINA DE PESCADO

SERVICIO MEDICO EN INSTITUCIONES NO PROPIAS:	Agilidad en la atención	5
	Tiempo que dedica el profesional	5
	Trato y actitud del profesional	5
	Comodidad en las instituciones	4
	Tiempos de espera	4
	Acceso a la atención de servicios de Salud	4
DIFICULTADES ECONOMICAS:	Fenómeno Galeras.	3
	Costos del contrato	5
	Morosidad.	4
VIAJES.	Viajes al exterior	2
INTERVENCION DE LA COMPETENCIA:	Costos	1
CUADRO MEDICO.	Número de especialistas adscritos.	4

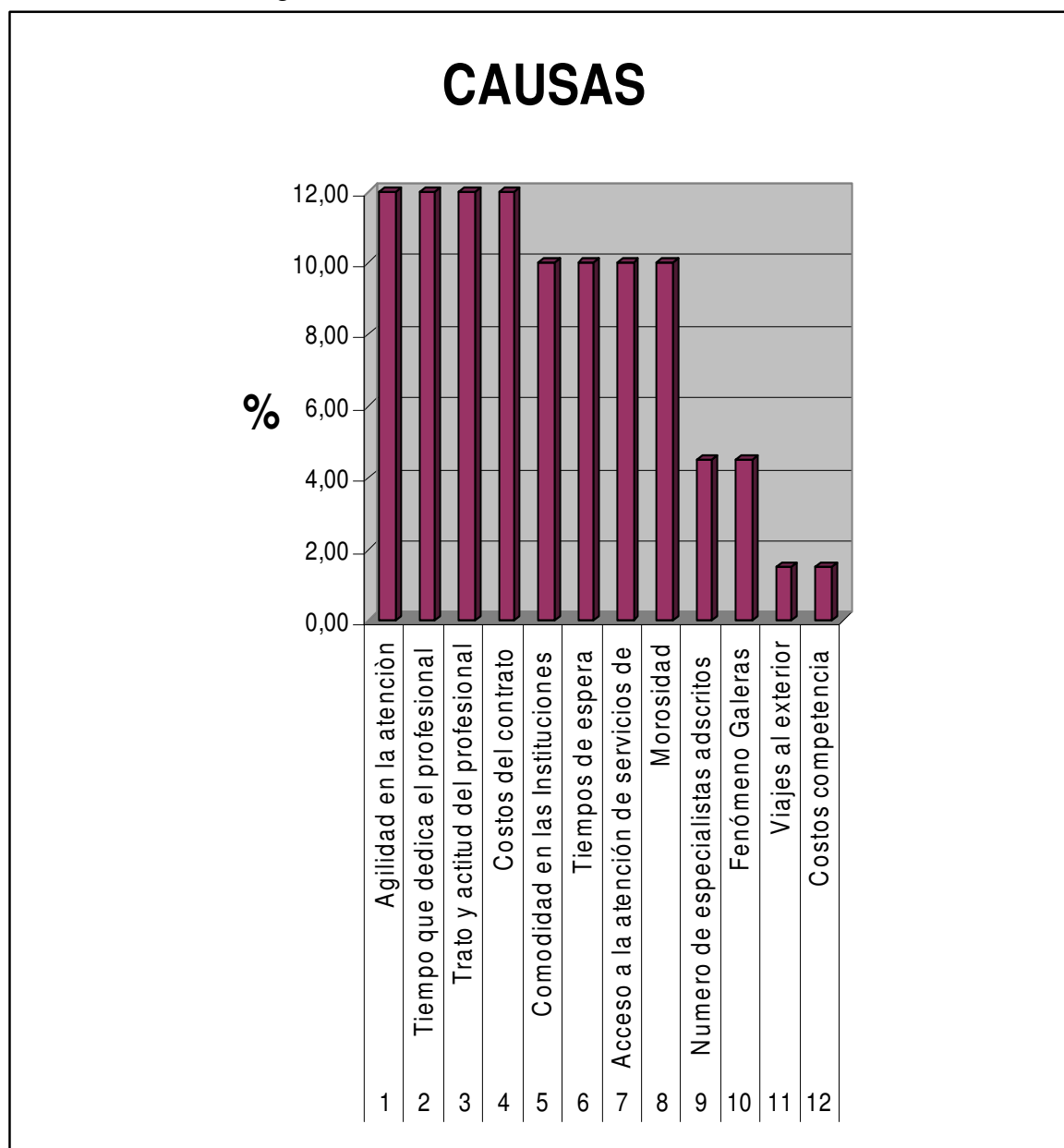
CUADRO No. 7 Pocos Vitales

NR O.	CAUSA	PON D.	%
1	Agilidad en la atención	5	12
2	Tiempo que dedica el profesional	5	12
3	Trato y actitud del profesional	5	12
4	Costos del contrato	5	12
5	Comodidad en las Instituciones	4	10
6	Tiempos de espera	4	10
7	Acceso a la atención de servicios de salud.	4	10
8	Morosidad	4	10
9	Numero de especialistas adscritos	3	4.5
10	Fenómeno Galeras	3	4.5
11	Viajes al exterior	1	1.5
12	Costos competencia	1	1.5
	Total	44	100

*POCOS
VITALES*

78%

GRAFICO No. 4 Diagrama de Pareto.



Una vez identificadas las causas de cancelaciones se pasa a proponer las estrategias de MKR, disminuir estas lograr la fidelización del cliente.

Si se tiene un cliente satisfecho ahora es el momento de a ofrecer un valor agregado y adaptado a sus necesidades.

Llegado a este punto es cuando se tendrán todas las garantías para empezar una relación duradera, consiguiendo poco a poco su fidelidad. No debe olvidarse que no se trata solo de captar sino de retener nuevos clientes y crecer con ellos en una relación ganar-ganar.

20.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL PARA FIDELIZAR AL USUARIO Y EVITAR CANCELACIONES,

En la pirámide número dos se analizó con detalle la insatisfacción del Cliente con las Instituciones no propias y se dieron las recomendaciones del acercamiento, que debe implementarse con los médicos adscritos y con las instituciones.

Si se acogen estas se estará dando el primer y más importante paso en la fidelización del cliente al satisfacer su más cara necesidad.

No obstante, las cancelaciones también obedecen a otro tipo de causas analizadas en diagrama causa efecto para las cuales se hacen los siguientes planteamientos, tomado como base el diagrama de Pareto.

20.3.1 ESTRATEGIAS MACRO: Cumplir con la satisfacción de un cliente, que es el resultado de sus percepciones relacionadas con las expectativas que tenía antes de entrar en contacto con Colsanitas.

20.4 DIFICULTADES ECONÓMICAS

20.4.1 FENÓMENO GALERAS: Al tratarse de un fenómeno natural no está bajo nuestro control fijar acciones.

20.4.2 COSTOS DEL CONTRATO:

20.4.2.1 ESTRATEGIA: Posicionamiento y Brand Equito.

20.4.2.2 OBJETIVO: Evitar cancelaciones y cumplir presupuesto de venta nueva.

20.4.2.3 ACCIONES:

- **EVITAR CANCELACIONES**

Reforzar escuela de producto.

Seguimiento a las visitas programadas para mantenimiento post-venta por parte de los directivos.

Mantener permanente informado al usuario a través de llamadas, correos electrónicos.

Informando por escrito inclusión de nuevos especialistas al cuadro médico.

Escucha activa.

Agradeciendo la queja.

Dando explicaciones correctas y sensatas.

Prometiéndolo hacer lo que se le promete y cumpliéndolo.

Aplicar una conducta conciliadora a lo largo de todo el proceso.

Verificar la satisfacción del cliente con posterioridad.

Registrar todas las incidencias, para alimentar el sistema de información.

Que se produzcan procesos de referencias positivas, con ventajas que acostumbren a proporcionar todos los procesos "boca-oído".

Para desarrollar estas acciones de la mejor manera, es importante:

Pensar como nos sentiríamos en una circunstancia de insatisfacción?

¿Como reaccionaríamos?

¿Que esperaríamos recibir de la Organización?

¿Que tipo de compensación necesitaríamos para sentirnos satisfechos?

¿Que debería hacer la Empresa para dejar muy alta su imagen?

20.4.2.4 RESPONSABLE: Director de la oficina y Todo el personal de la Oficina.

20.4.2.5 TIEMPO: Indefinido.

20.4.2.6 INDICADOR: Número de cancelaciones/ presupuesto total de usuarios de la Oficina

META MÁXIMA:95%

META MÍNIMA: 90%

- **VENTA NUEVA**

El estrato socioeconómico con acceso a Medicina Prepagada es el 5 y 6.

En estrato 6 existen 30 personas, vinculadas a su totalidad a Colsanitas Pasto

En estrato 5 el número de habitantes es de 5.922 de los cuales 744 están en Colsanitas y 180 en Coomeva.

La población potencial es de 4.998.

20.4.2.7 ACCIONES:

*Penetrar el mercado en el estrato mediante:

*Convenios con Centrales Eléctricas de Nariño, para conjuntamente con los extractos de luz, hacer llegar comunicaciones personalizadas dando a conocer los servicios de medicina prepagada en Colsanitas.

*Atraer a los clientes para lograr que máxima cuota del público objetivo escogido conozca a fondo el producto/servicio, que englobe todas las actividades de comunicación en on line y off line desde publicidad en los canales regionales de TV, las emisoras en horarios prime time.

*Acciones de marketing directo, del equipo comercial propio, utilizando una base de datos confiable como la de CEDENAR.

*Capacitación continúa a los asesores comerciales para que trabajen con una visión a largo plazo. Puesto que aquí empieza el verdadero proceso de fidelización.

*Utilizar estrategias de venta en las que intervengan la calidad del vendedor y el proceso de venta se dirija a las necesidades del cliente., como paso previo a la posible fidelización.

20.4.2.8 RESPONSABLE: Subgerencia regional Comercial, Directo de Oficina y Asesores comerciales. Departamento nacional de mercadeo.

20.4.2.9 TIEMPO : Indefinido.

20.4.2.10 INDICADOR; Venta nueva e inclusiones/ presupuesto de ventas asignado.

META MAXIMA. 100%

20.5 CONCLUSIONES

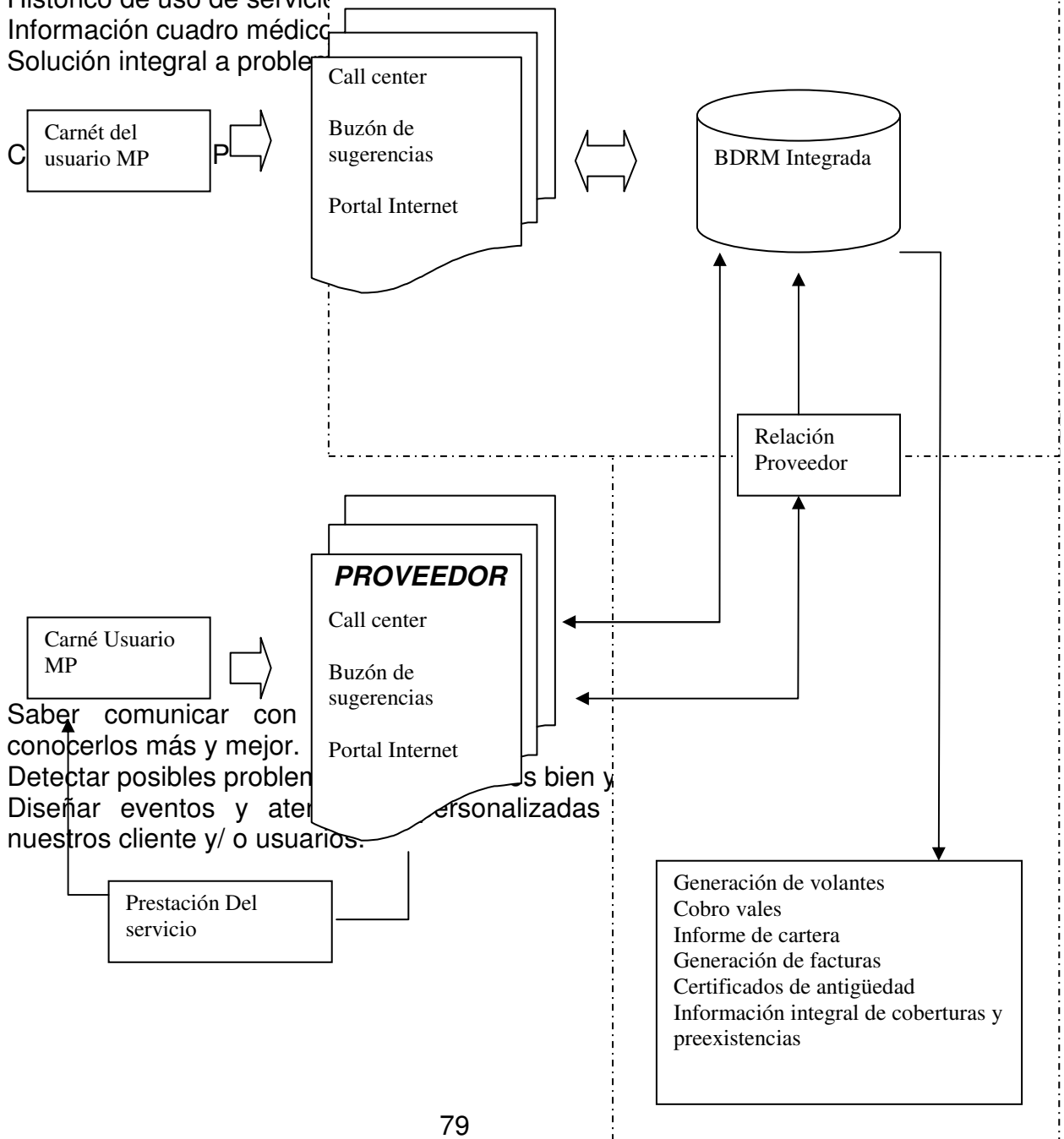
La conquista de la lealtad del cliente es un largo viaje que hay que cumplir por etapas. La verdadera lealtad se consigue con la creación de una sólida propuesta de valor: Una marca creíble, dando un servicio lo más sobresaliente posible, creando constantemente valor agregado para nuestros clientes y siendo fieles a estándares de calidad a lo largo de todo el proceso comercial.

Lo que hay que buscar es aun lealtad activa, no pasiva, y merece la pena separar programas de recompensa y programas de fidelización. La fidelización abarca dimensión emocional, la lealtad se construye sobre cimientos más sólidos ya que el cliente empieza a sentirse conocido y valorado a través de una sucesión de momentos de verdad.

Para fidelizar, no siempre es necesario crear un programa, si sabemos trabajar bien las cuatro áreas que preceden su diseño:

GRAFICO No.5 CREAR UN BUEN SISTEMA DE INFORMACIÓN RELACIONAL PARA COLSANITAS PASTO

Comprobación de derechos
 Estado de cartera
 Autorización de servicios
 Recepción y manejo de solicitudes
 Mantenimiento de usuarios
 Actualización de información
 Histórico de uso de servicios
 Información cuadro médico
 Solución integral a problemas



22. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

- Vivimos en un entorno cambiante que nos obliga a mutar con la misma rapidez si queremos sobrevivir. O cambiamos o nos cambian, tantos nuestros jefes como nuestros clientes.
- Cualquier proceso comercial tiene 4 fases:



- De aquí la importancia de conocer a fondo quienes son nuestros clientes y que buscan de nuestra Empresa, para examinar las ventajas que tendríamos consiguiendo su fidelización.
- Las empresas son personas y debemos conseguir sus corazones para que nuestro proyecto funcione.
- Antes de fidelizar hay que vender bien, perseguir la satisfacción del cliente en todo el proceso.
- La búsqueda de la lealtad de nuestros clientes se conseguirá a través del programa de MKR diseñando metodologías para las diferentes fases evolutivas.
- El primer paso consiste en crear sólidos cimientos en nuestra base de datos, para complementar la información transaccional.
- El segundo paso desarrollar acciones de comunicación con nuestros clientes para diseñar estrategias específicas individualizadas.
- Escuchando a los clientes se detecta su satisfacción o insatisfacción para actuar con tiempo y corregir las fallas.
- Con Internet las cosas se complican o se simplifican; una estrategia multicanal bien diseñada puede afianzar la fidelización de nuestros clientes, la facilidad con la que pueden salir de la Web y no volver nunca más obliga a diseñar una estrategia coherente en el canal electrónico.

- **La implementación de un programa de marketing Relacional requiere del diseño de metodologías apropiadas y la vinculación total de todo el equipo humano.**

**“LAS COSAS DIFÍCILES SON LAS MÁS HERMOSAS”
PLATÓN**

23 .BIBLIOGRAFÍA

ALFARO FAUS, Manuel. Temas claves de Marketing Relacional, Madrid.

Macgraw Hill. 2004

ALFARO FAUS, Manuel. Gestión rentable de clientes, Barcelona. Imperio

Seguros. Colección XXI. 2000

AMBLER, T. Marketing y beneficios, Madrid, Financial Times-Prentice Hall

2001.

BARRANCO, F. Marketing Interno y Gestión de recursos Humanos. Madrid, Editorial Pirámide. 2000.

KOTLER, P. Dirección de Marketing. Madrid, Prentice Hall. 2000

LAMBIN, J. Marketing Estrategico. Madrid, Macgraw Hill. 1995

MENDEZ, A. Metodología y Diseño del Desarrollo del proceso de Investigación. Colombia Macgraw Hill. 2003.

MC CARTHY, Jerome y PERRAULT, William. Marketing Global Macgraw Hill. México. 13ª Edición.

HAAS, Jim. Marketing Radical. Colombia. Editorial Norma. 2000

ANEXO