



## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN PARA REDUCIR ÍNDICE DE DESERCIÓN EN  
POBLACIÓN DEL SISTEMA PRIVADO DE SALUD DE LAS CLÍNICAS MAISON  
DE SANTÉ (PERIODO 2020 – 2023)

**Línea de investigación:**

**Desarrollo Empresarial**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración con  
mención en Administración de Empresas

**Autor:**

Ortiz Florián, Freddy Ricardo

**Asesor:**

Picón Chávez, Hernán

(ORCID: 0000-0002-9517-9431)

**Jurado:**

Riveros Cuellar, Alipio

Pazos Almeyda Miguel

Blanco Huamán, Gerardo

**Lima - Perú**

**2022**



**Referencia:**

Ortiz, F. (2022). *Estrategia de fidelización para reducir índice de deserción en población del sistema privado de salud de las Clínicas Maison de Santé (periodo 2020 – 2023)*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <https://hdl.handle.net/20.500.13084/6415>



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

**VRIN** | VICERRECTORADO  
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN PARA REDUCIR  
ÍNDICE DE DESERCIÓN EN POBLACIÓN DEL SISTEMA  
PRIVADO DE SALUD DE LAS CLÍNICAS MAISON DE  
SANTÉ (PERIODO 2020 – 2023)

Línea de Investigación: Desarrollo Empresarial

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración  
con Mención en Administración de Empresas

Autor(a):

Ortiz Florián, Freddy Ricardo

Asesor(a):

Picón Chávez, Hernán

ORCID: 0000-0002-9517-9431

Jurado:

Riveros Cuellar, Alipio

Pazos Almeyda Miguel

Blanco Huamán, Gerardo

Lima – Perú

2022

### **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a mi hijo Ricardo Junior, quien es mi motivación para seguir adelante, y por quien me esfuerzo a ser cada día mejor, de igual manera se lo dedico a mis padres quienes a lo largo de mi vida han sido las columnas que me han apoyado en cada objetivo que me he trazado.

### **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a Dios, por permitirme gozar de la vida y de salud, gracias por todas las bendiciones que me has brindado a lo largo de mi vida, a mis padres e hijo por apoyarme y motivarme permanentemente a seguir adelante, a Maison de Santé porque ha sido una segunda casa para mí donde desarrolle una línea de carrera y pude obtener una vasta experiencia laboral que me han ayudado al desarrollo de esta investigación y a mi asesor Doctor Hernán Picón Chávez quien me guio con sus consejos y asesoramiento para llegar a la culminación de mi tesis.

## INDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
I. INTRODUCCIÓN	12
1.1 Descripción y formulación del problema	14
1.2 Antecedentes	18
1.3 Objetivos	22
1.3.1 Objetivo general	22
1.3.2 Objetivos específicos	22
1.4 Justificación	23
1.5 Hipótesis	24
1.5.1 Hipótesis general	24
1.5.2 Hipótesis específicas	25
II. MARCO TEÓRICO	26
2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación	30
2.1.1 Antecedentes nacionales	30
2.1.2 Antecedentes internacionales	31
2.2 Bases conceptuales generales	32
2.2.1 Definición de fidelización	32
2.2.2 Importancia de la fidelización	34
2.2.3 Factores claves que influyen en una adecuada fidelización de clientes	35

2.2.4	Estrategias de fidelización	38
2.2.5	Plan de fidelización	40
2.2.6	Marketing relacional	42
2.3	Marco conceptual clínicas Maison de Santé	44
2.3.1	Antecedentes históricos de clínicas Maison de Santé	44
2.3.2	Evolución empresarial de clínicas Maison de Santé	48
2.3.3	Productos y mix comercial de clínicas Maison de Santé	50
2.3.4	Cultura organizacional de clínicas Maison de Santé	51
2.3.5	Perfil del cliente de clínicas Maison de Santé	53
2.3.6	Estado situacional de la gestión comercial en clínicas Maison de Santé	56
III.	MÉTODO	63
3.1	Tipo de investigación	63
3.2	Ámbito temporal y espacial	63
3.3	Variables	64
3.4	Población y muestra	65
3.5	Instrumentos	67
3.6	Procedimientos	69
3.7	Análisis de datos	71
3.8	Consideraciones éticas	71
IV.	RESULTADOS	73
4.1	Muestra ex clientes Afiliados de clínicas Maison de Santé	73
4.2	Muestra clientes actuales de clínicas Maison de Santé	83
4.3	Muestra colaboradores de clínicas Maison de Santé	87

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	95
5.1 Análisis encuesta ex clientes Afiliados de clínicas Maison de Santé	95
5.2 Análisis encuesta clientes actuales de clínicas Maison de Santé	96
5.3 Análisis encuesta colaboradores de clínicas Maison de Santé	98
5.4 Diseño y propuesta de un plan de fidelización en clínicas Maison de Santé	101
5.4.1 Estructura del plan de fidelización propuesto	104
5.4.2 Estrategias para mejoramiento de propuesta de valor del producto Maison de Santé	106
5.4.3 Estrategias para mejoramiento comunicacional	112
5.4.4 Estrategias para reforzamiento de posicionamiento de la marca Maison de Santé	122
VI. CONCLUSIONES	125
VII. RECOMENDACIONES	130
VIII. REFERENCIAS	131
IX. ANEXOS	134
Anexo A. Matriz de consistencia	134
Anexo B. Certificación IAFAS – CSALUD SAC	136
Anexo C. Tabla de beneficios de los programas del Club de la Salud	137
Anexo D. Encuesta ex clientes de clínicas Maison de Santé	139
Anexo E. Encuesta clientes actuales de clínicas Maison de Santé	141
Anexo F. Encuesta colaboradores de clínicas Maison de Santé	142



**INDICE DE FIGURAS**

Figura 01	
Trébol de fidelización	28
Figura 02	
Impacto de la satisfacción del cliente	41
Figura 03	
Evolución total de población del Club de la Salud (2010 – 2019)	57
Figura 04	
Evolución venta nueva Club de la Salud (2010 – 2019)	58
Figura 05	
Evolución venta nueva por mix comercial (2010 – 2019)	59
Figura 06	
Análisis de medios clínicas Maison de Santé (2019)	61
Figura 07	
Percepción de satisfacción ex clientes Maison de Santé	74
Figura 08	
Percepción de valor ex clientes Maison de Santé	76
Figura 09	
Motivos de deserción ex clientes Maison de Santé	77
Figura 10	
Percepción de valor en servicios de salud (ex cliente Maison de Santé)	79
Figura 11	
Percepción recomendación ex clientes Maison de Santé	80
Figura 12	
Permanencia y grupo etáreo ex clientes Maison de Santé	81

Figura 13	
Percepción de satisfacción clientes actuales Maison de Santé	84
Figura 14	
Percepción de fidelidad y satisfacción cliente actual Maison de Santé	85
Figura 15	
Percepción de valor colaborador Maison de Santé	88
Figura 16	
Causas de deserción – percepción colaborador Maison de Santé	89
Figura 17	
Mejoras necesarias – percepción colaborador Maison de Santé	91
Figura 18	
Nivel de satisfacción colaborador Maison de Santé	92
Figura 19	
Percepción colaborador – mejoras necesarias en gestión de Maison de Santé	94
Figura 20	
Despistajes gratuitos	108
Figura 21	
Campañas de vacunación	108
Figura 22	
Campañas médicas externas	110
Figura 23	
Charlas de educación	111
Figura 24	
Cupones de beneficios no médicos	112

Figura 25	
Boletín informativo clínicas Maison de Santé	115
Figura 26	
Modelo email clínicas Maison de Santé	117
Figura 27	
Modelo SMS clínicas Maison de Santé	118
Figura 28	
Modelo redes sociales clínicas Maison de Santé	119
Figura 29	
Modelo actualización de datos Maison de Santé	121
Figura 30	
Indicadores de medición – propuesta de plan de fidelización	124

## RESUMEN

La presente tesis plantea una investigación relacionada a un problema latente e importante hoy en día en cualquier empresa, como es la capacidad de retención y fidelización de clientes. Específicamente hemos orientado la investigación en un giro de servicio puntual y muy álgido como es el sector salud. Hemos centrado nuestra investigación en una experiencia real ocurrida en una institución privada del sector salud la cual viene afrontando problemas para mantener su nivel de posicionamiento en el mercado, así como su nivel de retención y fidelización de clientes. Hemos planteado un proceso de investigación descriptivo y explicativo que nos permita; conociendo la realidad situacional de la empresa; realizar una identificación y análisis de las causas que originan su problemática, y medir el impacto que tienen en la percepción del cliente, así como en el desarrollo de una adecuada gestión de fidelización. Al final hemos podido diseñar y plantear un Plan de fidelización con estrategias y acciones concretas para mejorar eficientemente los indicadores de gestión en retención y fidelización de sus clientes. Al concluir con la investigación hemos obtenido importantes conclusiones que nos han permitido reconocer la importancia que tiene la búsqueda y mantenimiento de un alto estándar de satisfacción y su impacto en la fidelización del cliente, así como la necesidad que tienen hoy las empresas de poder adaptarse e innovar constantemente en sus políticas y estrategias empresariales.

*Palabras Claves:* fidelización, satisfacción, estrategias de fidelización, marketing relacional, sistemas privados de salud, CRM.

## ABSTRACT

This thesis proposes an investigation related to a latent and important problem today in any company, such as the capacity for retention and customer loyalty. Specifically, we have oriented the research in a punctual and very critical service shift such as the health sector. We have focused our research on a real experience that occurred in a private institution in the health sector which has been facing problems to maintain its level of positioning in the market, as well as its level of retention and customer loyalty. We have proposed a descriptive and explanatory research process that allows us; knowing the situational reality of the company; carrying out an identification and analysis of the causes that originate its problems and measuring the impact they have on the perception of the client, as well as in the development of an adequate loyalty management. In the end we have been able to design and propose a Loyalty Plan with strategies and concrete actions to efficiently improve the management indicators in retention and loyalty of its customers. At the end of the research, we have obtained important conclusions that have allowed us to recognize the importance of the search and maintenance of a high standard of satisfaction and its impact on customer loyalty, as well as the need that companies have today to be able to adapt and innovate constantly in their policies and strategies. Business.

*Keywords:* loyalty, satisfaction, loyalty strategies, marketing Relational, private health systems, CRM.

## I. INTRODUCCIÓN

El siglo XXI se ha convertido en una etapa de constantes cambios y evolución en todos los campos de la actividad humana, en ese sentido los mercados están en un proceso continuo de adaptación y crecimiento, no sólo han evolucionado y cambiado las necesidades sino que han crecido y diversificado las alternativas para su satisfacción, esto obviamente genera un mayor volumen de competencia y a la vez genera la necesidad en las empresas de buscar la forma de ser diferentes y únicos, ya no sólo por el producto o servicio que brindan, sino por la construcción de una propuesta integral de valor que se oriente teniendo al cliente en el centro de sus objetivos, y buscando alcanzar permanentemente altos estándares de satisfacción. Como parte de estos esfuerzos las empresas hoy en día tienen que diseñar e implementar eficientes estrategias orientadas a la retención de sus clientes, ya no se trata solo de vender sino que hay que saber cómo fidelizar a los clientes, es decir deben construir un vínculo relacional que puede marcar en gran medida el éxito y diferenciación de un negocio, esta necesidad se visualiza en todos los sectores productivos y comerciales, y en ese sentido el mercado de salud no es ajeno, más considerando que es un sector muy competitivo en el país y que cubre una necesidad que está unida a una peculiar carga emocional que genera a su vez altas expectativas en el cliente como medida de su satisfacción.

Por ello es que la presente investigación se orienta a determinar la importancia y la forma en que una estrategia de fidelización puede impactar en el mantenimiento y fidelidad de los clientes de una empresa, en este caso en una institución del rubro salud como lo es Las Clínicas Maison de Santé.

El presente trabajo de investigación se va a desarrollar en la ciudad de Lima, específicamente en las Clínicas Maison de Santé, empresa dedicada a la prestación de servicios de salud y que tiene un posicionamiento ganado a lo largo de los años que tiene en

el mercado, actualmente tiene su sede principal ubicada en la calle Miguel Aljovin 208 – 222, Cercado de Lima y cuenta con 2 sedes más de atención en los distritos de Chorrillos y Santiago de Surco.

Como parte del contenido, en el primer capítulo efectuamos el planteamiento teórico que sustenta esta investigación, realizamos la descripción y planteamiento del problema identificado, así como una descripción de los antecedentes que son necesarios conocer para entender el contexto en el cual se encuentra la institución a investigar, del mismo modo hacemos una descripción de los objetivos que se esperan alcanzar y de las limitaciones que se tuvo que superar para lograr la culminación de la investigación.

En el capítulo 2 efectuamos una descripción del marco teórico necesario para entender y sustentar los resultados de la investigación, en ese sentido hay una descripción teórica de conceptos generales del tema, así como la descripción del contexto teórico de la institución investigada.

En el capítulo 3, se hace una descripción del marco metodológico empleado para el desarrollo de esa investigación, se precisa y explica el método empleado, el ámbito de la investigación, las variables operacionales, del mismo modo se describe el tamaño y las características de la muestra de población a investigar, explicando asimismo los procedimientos y técnicas empleadas para la recolección de datos y su correspondiente valoración y análisis.

Los capítulos 4 y 5, contienen y expresan los resultados obtenidos de la información recogida de la muestra y población investigada, los resultados se encuentran expresados en gráficos estadísticos, en base a los cuales se ha procedido a efectuar el análisis correspondiente que ha permitido el contraste de las hipótesis planteadas. Del mismo modo, en el capítulo 5 se realiza el planteamiento y propuesta de un Plan de Fidelización para las Clínicas Maison de Santé que permita solucionar y superar la problemática identificada.

En la parte final del presente trabajo, expresamos las conclusiones a las cuales hemos podido llegar, así como las recomendaciones que se han considerado necesarias efectuar como parte del diseño de una estrategia de fidelización.

### **1.1 Descripción y formulación del problema**

Actualmente el mercado del sector salud se ha convertido en un mercado bastante competitivo porque está en un constante crecimiento y del mismo modo se ha convertido en un mercado en donde se hace cada día más difícil el mantener una fidelización del cliente, sobre todo en el sector privado. La dinámica de los mercados y el impacto que ha tenido el crecimiento de la tecnología como un elemento que acerca más la información hacia el cliente ha generado que surjan mayores necesidades en las empresas tanto públicas como privadas no solo para atraer a los clientes sino fundamentalmente para poder alcanzar un alto nivel de satisfacción y por ende mantener de manera constante el adecuado nivel de retención y fidelización de sus clientes, en ese sentido esta dinámica implica participación, responsabilidad y compromiso de todos los actores participantes del mercado. Por un lado, el Estado ha visto la necesidad de establecer nuevas normativas legales aplicadas al mercado de salud con el fin de generar el entorno necesario para una competencia sana así como un crecimiento y adaptación coherente de los diversos operadores dentro del mercado de salud, en ese sentido es que en el 2013 se reformula la Ley Nacional de Salud y se crea la Superintendencia Nacional de Salud, órgano encargado de velar por el cumplimiento de la normativa legal que rige el funcionamiento de las instituciones administradoras y prestadoras de servicios médicos en el país, siendo uno de sus objetivos principales no solo garantizar el acceso de la población a los servicios de salud sino a cuidar y garantizar una administración y prestación de servicios basados en un concepto de calidad y de justa equivalencia en su valor hacia el cliente. En ese mismo sentido, las diversas empresas e instituciones que participan del mercado salud ya sea administrando fondos como prestando servicios, tienen ahora pues



un gran reto por mantener y mejorar la oferta que brindan al mercado, basando permanentemente su gestión en un objetivo de satisfacción y fidelización del cliente, hay que tomar en cuenta que la oferta de servicios médicos en el sector privado ha crecido en un 80% en los últimos 10 años lo cual no solo permite identificar una mayor competencia sino un incremento en la necesidad de ofrecer cada vez mejores servicios y de aplicar mejores estrategias que permitan atraer, captar y mantener al cliente del sector salud.

Como parte de todo el entorno descrito, desde 1861 las clínicas Maison de Santé han sido un prestador de servicios médicos muy importante dentro del mercado de lima metropolitana y más desde 1983, año en que crea y lanza su sistema de protección privada CLUB DE LA SALUD, sistema que le permitió mantenerse durante muchos años como una de las instituciones líderes del sector, liderazgo reflejado en la participación que ha venido manteniendo en el mercado considerando el nivel de colocaciones y captación de clientes nuevos de los últimos años.

A pesar del panorama alentador dentro del sector salud privado donde participan las clínicas Maison de Santé se ha podido identificar que al interior de la institución existe una situación preocupante y que está afectando directamente la participación de esta red de clínicas en el sector. Como ya lo hemos mencionado las Clínicas Maison de Santé mostró desde el año 2010 un crecimiento sostenido en venta nueva (colocaciones de nuevos afiliados en su sistema privado de salud CLUB DE LA SALUD), en un promedio del 10% anual, sin embargo, este índice que indudablemente era satisfactorio como resultado de gestión en venta nueva, no se veía reflejado en el crecimiento general de la población de clientes del sistema, ya que desde el 2014 aproximadamente se viene afrontado un alto índice de deserción en la población de afiliados, lo cual al cierre de cada año merma casi en su totalidad el crecimiento obtenido a través de la venta nueva, esta situación descrita a su vez a empezado desde el 2016 a afectar la venta nueva, ya que el nivel de crecimiento en nueva captación se ha retraído y ha

empezado a disminuir, acrecentando la problemática y preocupación de la institución porque ha aumentado los indicadores de disminución de clientes.

Esta situación descrita ha empezado a afectar e impactar en otras aristas y tipos de clientes que forman parte del mix comercial de la empresa, hoy otros canales de atención y captación como los clientes de convenios, y particulares también han empezado a verse afectados por esta deserción.

Este problema identificado nos origina la iniciativa de efectuar este presente trabajo de Investigación, motivo por el cual nos planteamos la siguiente pregunta:

**¿En que medida una estrategia de fidelización post venta influye en el mantenimiento de la población afiliada al sistema privado de salud de las Clínicas Maison de Santé?**

Como hemos descrito en la formulación del problema, las Clínicas Maison de Santé desde 1983 se ha venido convirtiendo en una de las instituciones líderes en el sector privado de Salud y ha venido mostrando un crecimiento sostenido a nivel de venta nueva, pero en términos generales este crecimiento no se refleja en el crecimiento y en la participación de la institución en el mercado, ya que afronta un alto índice de deserción que merma su número acumulado de clientes a los cuales atiende principalmente a través de su Sistema de Protección Privada de Salud, y en un segundo lugar a través de los convenios institucionales que ha suscrito, esta situación descrita viene evitando que su porcentaje de participación en el mercado general de la Salud Privada aumente y ha empezado a ser desplazada en su posicionamiento dentro del mercado.

Este problema identificado, a pesar de algunas medidas adoptadas por la administración de la institución sigue en aumento por ello es que se plantea el presente trabajo de investigación donde buscaremos identificar y analizar las causas que originan este incremento del índice en la deserción de la población afiliada al sistema privado de salud de

la Maison de Santé, y que se tenga poca efectividad en la fidelización y lealtad de sus clientes, esperando al final poder formular un Plan de Fidelización que contenga un conjunto de estrategias orientadas a un buen servicio de Post Venta, y que permita superar el problema identificado y mejorar eficientemente el mismo. Indudablemente las estrategias de fidelización que se planteen no sólo se orientarán a que se hagan desde una óptica basada en acciones de comunicación y de mantenimiento sino en un concepto de calidad de servicio. Además, se espera que el Plan de Fidelización formulado pueda servir como un modelo que sea de aplicación a otras instituciones dedicadas al rubro de planes o seguros privados de salud, ya que como hemos mencionado el problema identificado de manera específica en la Maison de Santé, resulta ser un problema de incidencia generalizada en el sector, y no solo un problema sino fundamentalmente una necesidad ya que hoy por hoy contar con un conjunto de estrategias de fidelización y post venta es una columna primordial dentro de la estructura de gestión de cualquier empresa si es que busca alcanzar un posicionamiento diferencial en la mente y percepción del cliente.

Como vemos, hemos identificado el problema central a investigar, sin embargo, hay otros problemas específicos que se han observado e identificado, los cuales deberán ser también investigados y analizados. Dentro de estos problemas específicos debemos mencionar:

- Deficiencias en la calidad de atención que brinda cierto personal de la institución y alto nivel de rotación del personal en ciertas áreas de atención directa al público. Necesidad de mejorar los estándares de rapidez y eficiencia en el tiempo de duración que tienen los procesos de atención médica y administrativa que se brinda al cliente.

- Demoras en el tiempo de duración que tienen los procesos de atención médica y administrativa que se brinda al cliente, lo cual resta percepción de rapidez y eficiencia en la atención.
- Deficientes canales de comunicación entre la Clínica y sus clientes afiliados.
- Pérdida de posicionamiento de la marca MAISON DE SANTE, en el mercado de salud privada, afectando su liderazgo en el sector y su imagen de calidad de servicio.

## **1.2 Antecedentes**

Las Clínicas Maison de Santé es una red de clínicas privadas que son propiedad de la Sociedad Francesa de Beneficencia y que se dedican a la prestación de servicios médicos privados orientados a diversos tipos de clientes, ya sean personas que acudan por convenios con empresas aseguradoras, Empresas Prestadoras de Salud (EPS), convenios directos con diversas empresas del medio, y en su mayor parte a las personas afiliadas a su Sistema Privado de Salud denominado CLUB DE LA SALUD.

Actualmente las Clínicas Maison de Santé forma parte del universo de empresas privadas dedicadas al rubro de salud, las mismas que a lo largo de los años han ido implementando y lanzando al mercado diversas alternativas en Programas y seguros de salud que son orientados al público que tiene la necesidad y la posibilidad de optar por una alternativa de protección médica privada, que complemente o sustituya al aseguramiento brindado por el estado (ESSALUD, MINSA, SIS).

En el país hay dos variables que son importantes tomar en cuenta al momento de evaluar la realidad del sector salud. En primer lugar, está el marco legal, el cual a través de la Ley 29344 establece el marco del concepto AUS – Aseguramiento Universal de Salud, que busca desarrollar un Plan Esencial de Aseguramiento para necesidades de Salud al cual tenga acceso toda persona, acorde con su situación socio-económica, para ello se crea LA

SUPERINTENDENCIA DE SALUD – SUSALUD, como el organismo regulador y supervisor de este sector, teniendo injerencia tanto en instituciones del sector público, ESSALUD y el sector privado. Debiendo garantizar el acceso de las personas a una cobertura de atención médica bajo estándares de calidad.

La segunda variable es la realidad del sistema de protección de la Salud en el país la cual no es la mejor. Por un lado el sector público desarrollado a través del MINSA, es el sector que mayores deficiencias muestra, las cuales han venido siendo mostradas en los últimos años en su poca capacidad de respuesta y atención frente a los diversos eventos naturales y de coyuntura social que hemos tenido que afrontar como país (la pandemia del COVID 19 ha sido la más reciente y palpable muestra), esto nos ha demostrado la falta de hospitales y centros de atención, falta de médicos, medicinas, y sobre todo problemas de planificación y organización, lo cual es una percepción general que refleja la calidad de atención y cobertura médica que se da en este sector.

Por otro lado, tenemos a ESSALUD, sector de cobertura médica orientada a la población económica laboralmente activa, la cual aporta por una cobertura médica. Este sector, en los últimos años ha inaugurado nuevos centros de atención y ha adquirido nueva tecnología con el objetivo de aumentar su volumen de atenciones y de servicios que brinda, considerando que año a año el mercado de derechohabientes beneficiarios de sus servicios ha ido creciendo, sin embargo, a pesar de estas acciones no llega a satisfacer las necesidades del mercado, no sólo de atención médica si no de calidad que en los tiempos actuales exige el cliente de este sector. En ambos casos, esta realidad contrasta con el crecimiento y estabilidad económica que ha mostrado el país en los últimos 15 años, donde se ha percibido un crecimiento económico que permite generar un clima de confianza que motiva la inversión tanto interna como externa, posibilidades y ventajas para la importación de equipos y

tecnología, así como un cierto crecimiento en el poder adquisitivo de la población lo cual le permite buscar y acceder a alternativas distintas para satisfacer sus necesidades.

Finalmente, Como todo sistema de Salud en el mundo existe en nuestro país paralelamente un sistema privado o cuasi privado. En este sector privado dedicado a la protección de salud se identifica en primer lugar a las grandes empresas aseguradoras como Pacifico, Rímac, Mapfre, las Empresas Prestadoras de Salud EPS, y finalmente los Planes de Salud diseñados y administrados por las clínicas privadas, los cuales representan una importante alternativa de aseguramiento con un costo menor.

Todo este panorama y realidad descrita del sector salud en el país se ha hecho más notoria en el último año con la aparición de la pandemia del COVID 19, la cual ha desnudado las diversas falencias que tiene el sector y que obviamente impacta en la percepción que tiene el cliente en relación con la prontitud y calidad del servicio que viene recibiendo.

Consideremos también, que la creciente necesidad de recibir una atención médica de calidad la cual no es satisfecha por la oferta de salud pública, ha tenido como resultado el acelerado crecimiento del sector privado dedicado a la protección de salud, fundamentalmente han aparecido y se han desarrollado un sinnúmero de instituciones que han implementado y desarrollado nueva tecnología y avances médicos, a la fecha se han identificado 12,935 establecimientos privados en el país, de los cuales poco más del 60% se concentran principalmente en la capital y en las principales ciudades de provincia. La gran mayoría de estos establecimientos son con fines de lucro o se vinculan con empresas privadas que captan aportes de las personas por una determinada prestación de servicios médicos.

Dentro de este mercado privado se reconoce que intervienen 3 actores principales: Los usuarios o consumidores, los aseguradores y las prestadoras de servicios. A estos actores se les vincula el mercado farmacéutico, los fabricantes de tecnología y los recursos humanos en salud.

En este sector privado de la salud se reconoce que es mucho más sensible a las necesidades y a las expectativas del cliente consumidor, identificándose que su lógica está basada en la segmentación y en la diferenciación. Es importante mencionar que, según la información estadística del censo del 2017, sólo el 10% de la población tiene acceso o capacidad para hacer uso de servicios privados de salud.

Este panorama determina y permite identificar una serie de necesidades por parte de las empresas que se dedican a este rubro, así como también se identifica un cambio en las necesidades y exigencias del cliente (sobre todo aquel cliente con capacidad adquirida para acceder a una prestación privada de servicios de salud), lo cual lo hace más selectivo y más exigente con el producto que se le ofrece como consecuencia del crecimiento de la oferta en el mercado, crecimiento reflejado a través de un mayor número de opciones entre las cuales elegir y a la vez por la mayor información que encuentra respecto a cada producto y las ventajas y desventajas que muestra cada uno de ellos, en este punto es muy importante mencionar la enorme influencia e impacto que viene teniendo el uso de la tecnología como medio de información, ya que año a año se ha venido generando una necesidad y un uso de estos medios digitales ya no solo para la elección de un producto o servicio, sino que el cliente del siglo XXI busca cada vez mayores soluciones de contacto posterior y permanente con la empresa que le brinda un producto o servicio, a fin de recibir información adicional, hacer consultas, quejas, opiniones y en general recibir una atención bajo un enfoque de contacto integral, estos aspectos son valorados mucho por el cliente de hoy, y justamente forman parte de lo que representa el diseño de una estrategia de fidelización y búsqueda de altos indicadores de satisfacción.

Además, hay que considerar que el cliente que opta por una alternativa de atención privada lo hace buscando encontrar aquello que no le brinda el sector público, identificándose que para este cliente tiene mucha importancia la rapidez de atención y la calidad del servicio

que recibe tanto en el trato personal como en la tecnología médica a la que tiene acceso. Esto hace que las empresas o instituciones inmersas en este medio tengan una enorme necesidad de constantemente ir renovándose tanto en procesos, infraestructura y tecnología que les permita garantizar una atención bajo estos parámetros de satisfacción, habiendo incluso llegado a la necesidad de alcanzar la acreditación en estándares de calidad que les permita marcar una diferencia competitiva frente al resto y que permita a una institución convertirse en la mejor alternativa para el cliente.

### **1.3 Objetivos**

#### ***1.3.1 Objetivo general***

Diseñar una Estrategia de Fidelización orientada a un buen servicio de Post Venta así como al reforzamiento en la prestación directa de servicios y atención al cliente, que permita retomar el Índice de crecimiento que venía mostrando Clínicas Maison de Santé en el número de su población afiliada a su Sistema Privado de Salud así como la mejora de percepción de servicio hacia otros tipos de clientes que atiende como son los convenios con aseguradoras, así como clientes directos que buscan atención medica sin pertenecer a ninguna alternativa de protección privada. Esperamos que este Modelo Estratégico sirva como un medio para solucionar el problema descrito de manera específica en la Red de Clínicas Maison de Santé, y que pueda representar un Modelo aplicable a cualquier empresa del rubro de seguros privados de Salud del medio.

#### ***1.3.2 Objetivos específicos***

Dentro de los objetivos específicos que se han planteado alcanzar debemos mencionar:

- Identificar y formular mejoras en las políticas y procesos de Administración general, que están orientadas al manejo del factor humano, tecnológico y financiero de la institución.



- Formular estándares de rapidez y eficiencia en el tiempo de atención tanto administrativa como médica, con esto estaremos mejorando la percepción de satisfacción del cliente afiliado por el servicio recibido haciendo tangible dicha percepción.
- Formular los canales de comunicación con los clientes que sean necesarios para alcanzar un acercamiento más continuo, desarrollando nuevas herramientas para usar durante el proceso de post venta.
- Volver a posicionar la marca MAISON DE SANTE como sinónimo de liderazgo y calidad de atención en el servicio de salud privada.

#### **1.4 Justificación**

Una motivación importante para llevar a cabo este trabajo de investigación es que pueda ser a futuro una valiosa fuente de consulta para otros investigadores que quieran plantear soluciones a una problemática tan fuerte para las empresas de hoy como es la de mantener la satisfacción y fidelidad de un cliente. Si bien es cierto se han escrito muchos libros con temas teóricos y conceptuales respecto a los aspectos que deben ser desarrollados y evaluados en la búsqueda de la fidelización en el mercado, creemos que el poder llevar a cabo investigaciones en situaciones y problemáticas reales como las planteadas en esta Tesis puede ayudar a comparar realidades similares y a plantear soluciones a problemas similares en otras empresas, fundamentalmente en un mercado tan competitivo y complejo como es el de servicios de salud, y más aun poder contar con una aplicación de casos reales del mercado peruano, esto terminará siendo más enriquecedor para los objetivos planteados en esta investigación. Esperamos que con esta investigación y con otras que se realicen respecto a esta realidad, puedan en primer lugar crear una conciencia y un compromiso de las organizaciones por permanentemente innovar y desarrollar planes y estrategias dirigidas a alcanzar la satisfacción del cliente y su identificación con las características y beneficios del

producto o servicio que le ofrece. En segundo lugar, que se entienda y se valore el rol que desempeña el cliente dentro de la supervivencia de una organización, y en tercer lugar que se pueda impulsar un sentido de adaptación, innovación y competitividad que favorezca no solo el crecimiento sino no la formalidad en el mercado peruano, explotando el gran potencial de crecimiento que tenemos hacia el futuro.

Ya hemos mencionado que nuestra investigación está delimitada al área geográfica de Lima Metropolitana al ser el lugar donde se ubica y tiene influencia directa las Clínicas Maison de Santé, sin embargo, consideramos necesario indicar que el desarrollo de la presente investigación nos ha llevado a afrontar algunas limitaciones las cuales se han visto incrementadas por la coyuntura particular que atraviesa nuestro país como consecuencia de la pandemia del COVID 19 la cual viene impactando en el desarrollo normal de las actividades económicas, sociales, laborales y personales dentro del país. En ese sentido, debemos mencionar que dentro de las limitaciones afrontadas tenemos en primer lugar, el acceso a la información, no por no contar con ella sino por las condiciones que han influido en su acceso, la cuarentena prolongada impuesta en el país y el establecimiento del estado de emergencia sanitaria generó algunos impedimentos para poder acceder con facilidad a la información específica de la institución investigada. Por otro lado, esto también ha impactado en limitaciones de tiempo ya que al existir restricciones de movilización general en el país y cierre de actividades laborales se prolongó el tiempo que se tenía calculado para el desarrollo de toda la investigación, así como su proceso de revisión, aprobación y sustentación del presente trabajo de investigación.

## **1.5 Hipótesis**

### ***1.5.1 Hipótesis general***

La Estrategia de Fidelización Post Venta y de mejoramiento continuo en la calidad de servicio, influye positivamente en el mantenimiento y crecimiento de la población afiliada al

Sistema Privado de Salud de las Clínicas Maison de Santé, este crecimiento se refleja directamente en la mejora de los estándares y resultados obtenidos en la venta nueva.

### **1.5.2 Hipótesis específicas**

- Si se formulan y se aplican mejoras en las políticas y procesos de Administración general dentro las Clínicas Maison de Santé, se mejoraría la percepción de calidad en el cliente y por ende su fidelidad.
- Si se mejoran los tiempos de atención (rapidez) a través del establecimiento de estándares, se lograría mejorar la fidelidad del cliente afiliado.
- Si se mejoran y generan nuevos canales de comunicación entre la institución y sus clientes afiliados, contribuirá a mejorar el nivel de fidelización.
- Si se mejora la percepción de calidad de servicio en el cliente, se refuerza el valor de la marca MAISON DE SANTE, su posicionamiento en el mercado e influye de forma directa en el aumento del volumen de venta nueva.

## II. MARCO TEÓRICO

El mundo de hoy se mueve y rige por los conceptos y teorías de globalización, tanto de la economía, de los mercados y de la sociedad misma, estas condiciones también traen consigo que el ámbito comercial se vuelva muy cambiante y con un desarrollo vertiginoso. Los mercados actuales se caracterizan hoy por hoy por un alto sentido de competencia y por una exigencia cada vez mayor por parte de los consumidores, de calidad, precio y variedad en los productos y servicios que el mercado les ofrecen y que ellos eligen para satisfacer sus necesidades.

Otro aspecto influyente en este panorama es la evolución vertiginosa que ha tenido la tecnología y su aplicación en el día a día de las personas, esto ha abierto nuevas puertas al mercado no sólo para obtener información del cliente y sus necesidades, sino que ha generado un proceso evolutivo en el cliente mismo, quien ahora emplea la tecnología para investigar, comparar y elegir el mejor producto o servicio que satisfaga plenamente sus necesidades.

Estas condiciones y características plantean nuevas necesidades y exigencias en las empresas, que guíen su orientación comercial, siendo hoy en día un objetivo primordial para toda empresa que compita en el mercado, lograr la fidelización de sus clientes, es decir alcanzar un nivel de satisfacción que permita contar con su fidelidad hacia el producto o servicio que ofrece la empresa. Esta necesidad es la misma tanto para empresas de productos tangibles como las que ofrecen servicios intangibles. Sin embargo, hay que considerar que en el caso de las empresas que ofrecen servicios (por ejm. Servicios bancarios, de salud, educativos etc.) por la misma condición de INTANGIBLE que tiene lo que ofrecen, es difícil de percibir su condición o grado de satisfacción.

Hoy en día las empresas en general necesitan no solo colocar su producto o servicio sino también tener la capacidad de establecer un vínculo relacional con su cliente que le permita alcanzar mejores estándares de satisfacción, identificación y fidelización, por ello se hace tan importante entender la necesidad de una evolución en la forma de pensar, sentir y hacer el marketing, hoy en día se habla de una gestión basada en nuevos conceptos e ideas donde se busca construir una forma de contacto individual y particular en cada cliente basado en la experiencia que puede tener este cliente en su contacto con el producto y con el servicio colateral que la empresa ofrece, “En un contexto postmoderno, conducido por la individualidad y el particularismo, una experiencia podría superar la desconexión con el consumidor y alcanzar niveles de vinculación nunca antes previstos” (Rodríguez, 2017, p. 175).

Esta gestión basada en el cliente, sus necesidades, su sentir y sobre todo su percepción y opinión ante la experiencia de uso y contacto con el producto o servicio, nos permite generar la información necesaria para identificar las posibles causas que originan la deserción de un cliente y poder de esta manera implementar acciones de mejora continua en los diversos procesos que involucra el servicio brindado al cliente.

Si bien hemos dicho que una empresa dedicada al rubro de salud, educación, bancario etc., hace fundamentalmente una prestación de un servicio intangible, debemos considerar que muchas de las estrategias que este tipo de empresas puedan desarrollar y establecer para mantener la fidelidad de su cliente, deben estar orientadas a hacer tangible dicho servicio ante los ojos del cliente.

Para lograr esto debemos considerar que es necesario analizar diversas variables y asignar la importancia que tiene cada una de ellas, como por ejemplo el personal de contacto quien, aunado a otros medios técnicos, pueden generar las impresiones de calidad y de servicio que se desea ofrecer al cliente.

Según lo expone Alcaide (2015):

Las experiencias vividas, los trabajos de análisis realizados y las implantaciones que hemos hecho en los últimos años de planes y programas de fidelización, nos han llevado a concebir los esfuerzos de fidelización de los clientes de una empresa, como un trébol formado, necesariamente por cinco pétalos y un corazón. (p. 12)

### Figura 1

#### *Trébol de Fidelización*



*Recuperado de Trébol de Fidelización por Alcaide, 2015, Fidelización de Clientes*

El conocimiento de estos elementos y el entendimiento de la influencia que tiene en el sentir y pensar de los clientes, permitirán diseñar estrategias eficientes y efectivas que permitan alcanzar buenos indicadores en satisfacción y fidelización de nuestros clientes, además permitirá a una empresa mantenerse en un nivel óptimo de competitividad en el mercado, gracias al equilibrio entre el nivel de participación y nivel de compromiso no solo del cliente externo sino también de nuestro cliente interno (colaborador).

Es importante también considerar que la perspectiva actual ha hecho que los clientes sean más exigentes, no sólo con el producto o servicio en sí, sino que también solicitan y exigen más información y por ende han adquirido mayor influencia en la toma de decisiones dentro de las empresas. Por ello es por lo que también es necesario considerar la enorme necesidad que tienen las organizaciones de hoy, de contar con adecuados sistemas de información que puedan ser orientados a cualquier actividad y que permita llegar con la mayor información posible a los clientes, esto refuerza el contacto con el cliente y ayuda a mejorar su fidelización, un ejemplo claro es el desarrollo e implementación de componentes CRM en las empresas.

Como podemos apreciar las empresas que quieren ser competitivas en el mercado y mantener un lugar de liderazgo en la satisfacción de sus clientes y sobre todo alcanzar su fidelidad, debe mantener y diseñar sus procesos en base a un concepto de búsqueda de calidad, esto implica desde el diseño, proceso de comercialización, evaluación y verificación de resultados, y sobre todo desarrollar una política empresarial con una visión de mejoramiento permanente, y de investigación continua de las variables internas y externas en las cuales se desenvuelven las empresas, de esa manera se podrá definir y explotar las ventajas competitivas que les darán éxito. Esta identificación de ventajas competitivas forma la perspectiva de valor que es finalmente lo que se debe buscar ofrecer al cliente, tengamos en cuenta que hoy el cliente ya no solo decide comprar y mantener su fidelidad por el producto, sino que busca y exige una propuesta integral de valor alrededor de lo que consume, y es esa la orientación que necesitamos crear en un eficiente plan y estrategias de marketing.

Justamente esta óptica de mejoramiento continuo, implica la evaluación continua de los resultados de un producto o servicio en la satisfacción de las necesidades del mercado, esto debe efectuarse tanto por parte de la empresa que lo brinda como por parte del cliente

que lo usa, “esta evaluación mutua debe ser la base de una gestión efectiva que permita medir la lealtad del cliente no solo externo sino también interno, buscando a su vez el posterior mejoramiento del producto o servicio brindado” (Schnarch, 2018, p. 97).

## **2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación**

Se ha buscado en diversas fuentes bibliográficas, antecedentes de investigaciones en relación al tema principal de nuestra investigación sobre todo aquellas que hayan sido basadas en una aplicación y experiencia en empresas privadas de salud, al respecto debemos mencionar que no se han encontrado investigaciones específicas a nivel nacional ni internacional, hay trabajos sobre el tema de fidelización y satisfacción de clientes en el sector salud pero como mencionamos, no orientados directamente en clínicas y menos en programas de protección privada de Salud.

A pesar de lo mencionado consideramos conveniente mencionar los siguientes antecedentes:

### **2.2.1 Antecedentes nacionales**

Gonzales y Torres (2018) al término de su Tesis “Relación del Marketing Digital y la Fidelización de Clientes en la Clínica María Belén de Cajamarca” para obtener el título profesional de Licenciado en Administración y Marketing en la Universidad Privada del Norte, concluyeron que los medios o canales comunicacionales terminan siendo un instrumento clave en el nivel de fidelización que se puede alcanzar en una institución de salud, pero más importante aún será el feedback de información que estos canales pueden generar, ya que esta información que fluye permite a una clínica conocer el sentir y pensar de sus clientes así como la valoración y percepción que tienen en relación al servicio de salud que se le brinda.

Ampuero (2017) en el desarrollo de su Tesis “Calidad de Servicio y Fidelización del Paciente en la Clínica Oftálmica Instituto de la Visión en el Distrito de San Borja” para optar



el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Particular Inca Garcilaso de la Vega, llego a la conclusión de que la calidad del servicio que una institución de salud pueda brindar a sus clientes guarda una significativa relación con el nivel de satisfacción que el cliente siente y con la fidelización que se puede obtener de él. Mientras mejor sea la calidad de atención que se brinde al paciente más fuerte será la fidelización que logre una clínica de ellos.

### ***2.1.2 Antecedentes internacionales***

Argueta et al. (2015) en el desarrollo de su Tesis “Diseño de Un Programa de Fidelización de Clientes para Empresas Dedicadas a Emergencias Médicas Pre hospitalarias. Caso de Estudio: Grupo EMI” para optar el título de Licenciado en Mercadeo Internacional en la Universidad de El Salvador, hicieron una investigación importante sobre lo que implica el diseño de un programa de fidelización como eje clave de la gestión en una institución de salud, en ese sentido llegaron a la conclusión de que el poder de negociación de los clientes influye directamente en los resultados de la gestión comercial, sobre todo en una institución médica privada, ya que por lo general el cliente en estas instituciones tienen cierto poder adquisitivo lo cual los hace clientes exigentes en cuanto a las atenciones de salud que recibe, y de darse el caso que estas exigencias no se cumplan, entonces el cliente rápidamente busca y decide otra institución que satisfaga sus necesidades en servicios médicos.

Aguilera et al. (2006) luego de culminar su Tesis “Fidelización de Clientes: Análisis Empírico en la Industria de los Prestadores de Salud Privada en Chile”, la cual desarrollaron para optar el título de Ingeniero Comercial con mención en Administración en la Universidad de Chile, dentro de sus conclusiones llegaron a definir que el trato preferencial es una variable muy valorada por el cliente de una institución médica privada sobre todo en aquellos clientes que forman parte del grupo etéreo mayor, quienes perciben la excelencia en la atención del personal médico como un atributo primordial en una institución privada

prestadora de salud, esta percepción no solo involucra obtener un diagnóstico certero y un tratamiento médico efectivo, sino también recibir una atención amable, dedicada y cordial por parte del personal médico y otros que participan de la atención brindada al cliente. Esta investigación a pesar de haber sido efectuada hace 15 años resulta ser un excelente antecedente relacionado a nuestra investigación por la identificación tan próxima que tiene con nuestra investigación y objetivos ya que se aplicó en un mercado de salud como el chileno, el cual ha servido de modelo para las adaptaciones y evoluciones que se han venido realizando en el mercado de salud peruano.

## **2.2 Bases conceptuales generales**

Indudablemente es necesario identificar y establecer los conceptos generales necesarios para poder entender el campo de acción del tema de investigación que planteamos, por ello haremos una breve conceptualización de estos conceptos.

### **2.2.1 Definición de fidelización**

Hablar de Fidelización no es realmente un concepto nuevo, pero si es un concepto que ha tomado vital importancia en los tiempos actuales debido a la dinámica envolvente y veloz que tienen hoy en día los mercados en general. En los últimos 10 años realmente las empresas han tenido que poner a prueba su invención para poder diseñar y elegir cada vez más, estrategias y herramientas que les permitan posicionarse de manera crucial en el mercado y en la mente del cliente – usuario – consumidor. El crecimiento vertiginoso del mercado ha generado que la Fidelización y retención de clientes se convierta en un objetivo primordial de cualquier gestión comercial.

Si acudimos a las fuentes de información que hoy en día tenemos a nuestro alcance gracias a la tecnología y el internet, podemos encontrar miles de definiciones al respecto, sin embargo, consideramos importante mencionar 3, las cuales de alguna manera nos permiten

construir una idea clara y concreta de lo que debemos entender por Fidelización, en ese sentido podemos mencionar:

Schnarch (2015) importante escritor y catedrático chileno en su obra “Marketing de Fidelización” ve a la Fidelización como un componente importante del proceso integral de marketing, lo define como “la actitud proactiva que toda empresa realiza con el fin de construir y desarrollar vínculos afectivos duraderos con sus clientes, para que sientan el producto o servicio como algo propio, y quieran contribuir a su crecimiento y supervivencia” (p. 86).

Obviamente el enfoque asumido por Schnarch tiene su fundamento en el reconocimiento que hace de la necesidad de desarrollar un marketing de tipo relacional donde no solo se busque tener clientes satisfechos sino construir un concepto de vínculo y pertenencia entre empresa y cliente que se traduzca en una lealtad física y emocional del mismo.

García y Gutiérrez (2013) en su obra “Marketing de Fidelización”, la definen como el conjunto de acciones que se realizan como parte del marketing, que permiten obtener la lealtad de un consumidor por medio del producto o servicio brindado con un valor agregado. Esta lealtad obtenida debe estar basada en una conexión y relación que una al cliente con el producto, servicio y también con la empresa. Estas autoras consideran a la confianza, como un pilar fundamental para la creación de esa relación con el cliente.

Escudero (2011) en su libro “Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente”, define a la Fidelización como un plan diseñado estratégicamente para incrementar la frecuencia de compra o uso de un producto o servicio (p. 229).

En este caso, el autor plantea que diseñar e implementar un plan de fidelización no sólo permite el incremento de las ventas, sino que permite generar un vínculo de compromiso

fuerte con la empresa, lo cual debe también impactar en el aumento de nuevos clientes aprovechando la acción de recomendación.

Luego de haber visto estas 3 definiciones consideramos que podemos llegar a conceptualizar La Fidelización como un proceso que no sólo busca que el cliente actual que se tiene se mantenga como tal y que genere constantes recompras o un uso continuo del servicio que se brinde, sino que es un proceso que hoy en día se debe basar en la experiencia positiva que debe tener el cliente en cada uno de los momentos de contacto que tiene con el negocio, esa experiencia en las interacciones son las que realmente generan e impulsan la creación de confianza, valor primordial para retener a los clientes, lo cual es un concepto mucho más fuerte y superior a sólo tener un buen producto o servicio.

### **2.2.2 Importancia de la fidelización**

Tenemos definido ya que La Fidelización es un proceso, y se debe entender la importancia que tiene el desarrollo e implementación de este proceso en cualquier negocio sea grande o pequeño, en ese sentido debemos precisar que esta implementación no sólo es importante para alcanzar la retención de clientes y por ende su permanencia, lo cual nos generará una repetición constante en la compra y consumo de los productos y/o servicio que brindemos. Hay otros aspectos relevantes que destacan la importancia de desarrollar este proceso, en ese sentido podemos mencionar:

**A. Oportunidad para obtener y captar otros clientes, por medio de la recomendación de nuestros propios clientes.** Ya que, al tener un alto nivel de satisfacción y fidelización de nuestros clientes actuales, estos se convierten en un fuerte canal de difusión y ventas hacia otras personas con sus mismas necesidades, esto es muy valioso porque la recomendación abre una puerta de contacto y venta positivo y con mucho potencial para obtener resultados. Esto a la larga genera la necesidad de diseñar toda una estrategia y hasta un programa de marketing de referidos, donde se tendrá la necesidad de recompensar esa

acción de recomendación en nuestros clientes actuales. El boca a boca es una estrategia eficiente y efectiva, por ello debemos reconocer la responsabilidad que tiene todo negocio, no solo por brindar un producto y servicio de calidad, sino de construir toda una experiencia comercial y de atención, esto es clave en la percepción de valor que sentirá y obviamente difundirá el cliente.

**B. Generación de ahorro de costos y de tiempo frente al volumen de resultados obtenidos como parte de un proceso de fidelización.** Ya hemos mencionado que un cliente fidelizado genera un proceso de recompra y recomendación continua, lo cual agiliza el proceso de venta y por ende permite que los costos disminuyan (procesos más ágiles, menos inversión en marketing y publicidad, etc.) Por otro lado, el ahorro no sólo se apreciará en costos económicos sino también en ahorro de tiempo, ya que la venta por recompra y/o recomendación serán más rápidos en su conversión.

**C. Lograr reforzamiento y posicionamiento de marca.** Ya que contar con una cartera de clientes fuertemente vinculados es señal de un alto valor de confianza y esto es muy bien percibido por el mercado, esa confianza es un atrayente fuerte para clientes nuevos ya que se interesan más por aquello que otros ven no sólo bueno sino diferente.

**D. Oportunidad de obtener sugerencias y nuevas ideas.** Un alto índice de fidelidad permite tener canales abiertos de comunicación y una buena predisposición de los clientes para generar un feedback que nos permita recibir continuamente sugerencias para realizar mejoras continuas, recibir rápidamente opiniones sobre la evolución de la percepción del cliente, lo cual da la oportunidad de tomar medidas correctivas rápidas, pero sobre todo aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

### ***2.2.3 Factores claves que influyen en una adecuada fidelización de clientes***

Cuando se busca diseñar e implementar un Plan de Fidelización, hay que tomar en cuenta que es necesario observar e identificar aquellos factores que pueden influir positiva o

negativamente en la obtención de los objetivos trazados, estos factores y variables muchas veces pueden convertirse en barreras que dificultan alcanzar nuestros objetivos, por ello es necesario no sólo identificar esos factores claves sino que será de vital importancia trabajar en un Plan que considere estrategias para un manejo eficiente de estos factores a fin de que aporten, sumen y tengan una permanente orientación hacia el cliente y su satisfacción, En ese sentido por ejemplo, ESIC Businnes y Marketing Schooll (2018), en su artículo “Factores Claves para un Programa de Fidelización de Clientes Exitosos”, expone que para alcanzar el éxito en un programa de fidelización es clave contar con:

- Un compromiso estratégico de la empresa, tanto la organización como los recursos que la conforman, para adaptarse rápido a los cambios y tener una permanente actitud de servicio.
- Orientación hacia el Cliente, ya que él es el centro de todo se debe priorizar el conocimiento de sus deseos y necesidades.
- Óptima Base de Datos, la cual debe estar bien organizada y compatible con las herramientas modernas que existen para un uso personalizado y automatizado.
- Una Propuesta de Valor, que tenga un contenido personalizado y que ofrezca al cliente una experiencia de calidad.
- Un proceso de comunicación moderno y eficiente, que permita el feedback con el cliente con el uso de los medios adecuados a su perfil, sobre todo uso de canales digitales como redes sociales, blocks, foros, etc.

El artículo mencionado es una muestra bastante completa de los factores que deben tenerse en cuenta y sobre todo deben ser bien diseñados e implementados como parte de un Plan de Fidelización moderno, hoy en día para alcanzar la fidelidad de un cliente hay que construir toda una experiencia de servicio que permita generar un vínculo relacional fuerte del cliente hacia la empresa y los productos o servicios brindados.

Esta experiencia de servicio es un componente fundamental dentro de la propuesta de valor diferencial que una empresa construye para su mercado y clientes, la lealtad de un cliente no sólo depende de tener un buen producto o servicio, sino que hoy es primordial contar con otros aspectos como:

- **Una cultura organizacional.** La cual de alguna forma garantizará un aporte de calidad en la atención de parte del recurso humano de una empresa, hoy el cliente interno juega un papel primordial, y construir una cultura organizacional que defina los principios, valores de una empresa aporta mucho a la identificación del personal con la empresa, con los objetivos, y sobre todo con las necesidades y expectativas del cliente.
- **Uso de la tecnología.** Es imposible que hoy una empresa pueda construir una experiencia de servicio y un Plan de Fidelización, sin el uso de las herramientas tecnológicas modernas, las cuales aportan mucho en el tema comunicacional, apertura canales hacia el mercado y abre puertas para que los clientes lleguen y expresen a la empresa sus necesidades, opiniones y sugerencias, en ese sentido la tecnología permite desarrollar estrategias de marketing personalizado acordes a las necesidades actuales del mercado.
- **Alto nivel y capacidad de adaptación al cambio.** Esto es fundamental en el mundo de los negocios del siglo XXI, ya que los mercados cambian y evolucionan muy rápidamente, la tecnología ha impactado y ha acelerado la evolución de la forma de hacer negocios, y en ese sentido las empresas necesitan tener una mentalidad de apertura y de adaptación rápida a los cambios en cada uno de los elementos que componen el mercado (competencia, productos, servicios, clientes, etc.). Hoy en día, esta capacidad puede ser determinante en la supervivencia y éxito de un negocio.

#### **2.2.4 Estrategias de fidelización**

Las estrategias de fidelización se pueden definir como el conjunto de acciones específicas que se planifican realizar con el fin de retener a los clientes, aumentando su percepción de satisfacción y por ende su nivel de lealtad hacia la empresa y sus productos y/o servicios, para ello estas acciones específicas se planifican y organizan considerando la necesidad de aprovechar los recursos y herramientas modernas que pueden usarse para generar el impacto esperado, como por ejemplo los recursos que la tecnología de hoy pone a disposición y que facilitan las acciones de contacto y comunicación con el cliente.

Estas estrategias no sólo se deben orientar en influir la voluntad del cliente en comprar de forma repetitiva, sino que se deben orientar también a construir una relación bilateral duradera entre cliente y empresa, la cual pueda ser una puerta abierta que genere información, que a su vez será muy valiosa para generar ideas y acciones nuevas, esto es solo el inicio de todo lo que implica construir una experiencia de servicio.

Por otro lado, hay que tomar en cuenta que alcanzar un buen nivel de fidelización como ya hemos mencionado puede impactar en los costos de un negocio, según Kotler, “conseguir un cliente nuevo es 5 a 7 veces más caro que retener a un antiguo”, por ello es que se reconoce la necesidad de trabajar en el diseño e implementación de estrategias de fidelización que se orienten a mostrar y construir una propuesta de valor que represente por un lado, un experiencia de servicio diferente y original, y por otro, permita fortalecer el vínculo de pertenencia del cliente con la empresa.

Existen diversos tipos de estrategias que pueden diseñarse e implementarse para alcanzar la tan deseada lealtad de los clientes, en ese sentido podemos mencionar que estas estrategias deben orientarse a aspectos primordiales como:

- **Diseño de un sistema comunicacional.** Hoy en día es imprescindible construir una comunicación multicanal con el cliente, por un lado, hay que hablar el



lenguaje idóneo al perfil de nuestro cliente, no todos los clientes son iguales, sus características y necesidades son diferentes de acuerdo a las diversas variables que los caracterizan, en ese sentido es que se hace necesario que también se diseñe una comunicación que use y emplee los diversos canales y medios que consume nuestro cliente, aquí es donde la tecnología ha generado un conjunto de medios que acortan y aceleran la comunicación con el cliente, estamos en la llamada era digital, ya no solo existe el contacto físico o telefónico, sino que hoy se usa y aprovecha la web, las redes sociales, los chats, blogs y cualquier otro canal digital, los cuales permiten un feedback ideal no solo para venta, sino para servicios de post venta, con esto las empresas generan información valiosa para monitorear permanentemente el sentir y pensar del cliente, descubrir nuevas necesidades, conocer la competencia y obtener nuevas ideas. Este sistema comunicacional permite una interacción con ahorro de tiempo y dinero, la construcción de todo este sistema comunicacional forma parte primordial de lo que hoy se denomina Marketing Digital.

- **Plan de recompensas.** Basado en un conjunto de beneficios orientados a los clientes a manera de premios por su compra, permanencia, por su recomendación, e incluso por su interacción a través de los medios digitales, este plan de recompensas busca hacer de manera tangible el agradecimiento de la empresa hacia los clientes por su fidelidad, así como también ser un incentivo para impulsar una determina acción en el cliente. indudablemente es una estrategia importante, pero hoy en día no es suficiente para retener y lograr la lealtad de un cliente, hay que tener cuidado en no querer lograr lealtad solo a través de premios porque la percepción y necesidad del cliente busca obtener otros niveles de beneficio. Un premio tangible, no necesariamente será percibido como valor,

quizás un servicio adicional como mantenimiento, soporte y hasta seguimiento, puede ser percibido con mayor valor por el cliente.

- **Pruebas y testimonios de éxito.** Una estrategia muy útil sobre todo en casos de empresas de servicios, son las muestras y testimonios que muestran el éxito y satisfacción alcanzado. Tener una recopilación de experiencias positivas y satisfactorias de clientes las cuales puedan ser compartidas y difundidas entre los clientes y el mercado en general, genera e impulsa la confianza y por ende refuerza el nivel de lealtad y de relación cliente – empresa.
- **Programas de servicios complementarios.** Esto permite impulsar la percepción de valor de un producto a través del otorgamiento de un programa de servicios que complementan las características y condiciones de un producto, creando una experiencia de satisfacción más amplia y por ende más satisfactoria, además permite generar mayor compromiso e identificación del cliente.

### **2.2.5 Plan de fidelización**

La fidelización más que una acción aislada debe entenderse como un proceso dinámico y continuo que se engrana con todos los procesos productivos, comerciales, operacionales y estratégicos que implementa una empresa, Diseñar un Plan de Fidelización requiere de una planificación y organización que conjugue los objetivos, estrategias, procesos y recursos necesarios para alcanzar un estándar de satisfacción basada en una experiencia integral de servicio único y diferenciado. En ese sentido, diseñar un Plan de Fidelización implica:

**A. Conocerse a sí mismo.** Esto implica conocernos como empresa y conocer adecuadamente el producto y servicio que brindamos, fundamental elaborar un FODA que permita identificar y conocer nuestro entorno interno (fortalezas y debilidades) y el entorno externo (dificultades y oportunidades).

**B. Conocer al cliente.** hay que definir el perfil demográfico, emocional y comunicacional de cada uno de nuestros clientes, esta fase es primordial porque mientras más conozcamos al cliente podremos determinar mejores estrategias y herramientas para llegar a ellos, de forma personalizada y efectiva.

**C. Conocer la competencia y el entorno de mercado.** indispensable identificar y conocer que hace nuestra competencia y cual es la propuesta de valor que cada competidor brinda al mercado, esta información es fundamental para poder generar en la empresa capacidad de adaptación y cambio frente a las tendencias del mercado.

**D. Diseñar e implementar estrategias.** Las cuales deben ser ideas adaptables a los objetivos trazados y a los problemas identificados, el diseño e implementación de estrategias requiere involucrar el uso de herramientas acordes a las tendencias y necesidades del mercado y cliente.

Diseñar e implementar un Plan de Fidelización es estrictamente necesario hoy en día para poder alcanzar el éxito y un impacto efectivo y duradero en el nivel de satisfacción de los clientes, tal como se aprecia en la figura adjunta.

## Figura 02

### *Impacto de la Satisfacción del Cliente*



Recuperado de *¿Conoces la diferencia entre fidelizar y retener clientes?* por Antevenio, 2020

### **2.2.6 Marketing relacional**

Un concepto muy importante cuando se trata de entender y aplicar adecuadas estrategias de fidelización es lo que hoy se conoce como Marketing Relacional, este concepto pretende generar una visión integral al momento de diseñar un plan de marketing institucional poniendo énfasis en el papel e importancia que tiene el cliente como elemento clave para el éxito de un negocio, en ese sentido se reconoce como objetivo la necesidad de construir una relación de vínculo con el cliente haciéndolo parte del negocio, con capacidad de opinar, sugerir y cuestionar lo que recibe como producto y/o servicio, esta relación que se construye es lo que a la larga se convertirá en el vínculo a largo plazo que permitirá una percepción de pertenencia mutua entre empresa y cliente, lo cual se traducirá en una plena satisfacción, y por ende en la fidelidad del cliente a largo plazo.

Para poder entender lo que significa Marketing Relacional, podemos hacer referencia a múltiples definiciones, sin embargo, hemos considerado pertinente mencionar a:

El autor Rivera (2016) exitoso profesional y prestigioso docente universitario reconocido internacionalmente, en su libro “Dirección de Marketing”, define que el “Marketing Relacional consiste fundamentalmente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes” (p. 44).

Afirma como parte de su definición que esta construcción de relaciones debe permitir y ayudar al negocio a identificar a los clientes más rentables con los cuales se debe mantener una relación más estrecha que permita garantizar una evolución a largo plazo del producto y/o ofrecido, así como del negocio en sí.

Del mismo modo, podemos mencionar a Reinares y Ponzoa (2002), quienes en su obra “Marketing Relacional: Un nuevo Enfoque para la Seducción y Fidelización del Cliente”, luego de exponer diversas definiciones y conceptos de lo es Marketing Relacional, llegan a la conclusión que el Marketing Relacional involucra “toda

actividad comercial pero basada en las relaciones, y para ello utiliza todas las técnicas a su alcance, incluyendo las últimas tecnologías que permitan convertir cualquier contacto con un cliente real o potencial en una relación duradera y satisfactoria para la marca y consumidor” (p. 19).

Los autores en mención afirman asimismo la necesidad que existe de entender y de convertir el contacto con un cliente en un dialogo participativo que genere un intercambio de información que permita la obtención de beneficios y satisfacción mutua entre cliente y negocio. Esta afirmación es realmente importante porque reconoce la necesidad de un feedback con el cliente y lo valiosa que es la información de este con respecto a su percepción no solo de la empresa y del servicio recibido, sino también con respecto al mercado y la competencia existente.

Kotler (2003) en su libro “Fundamentos de Marketing”, afirma que el Marketing de Relaciones es un cambio de paradigma y que una de las cosas que más valor aporta a una organización son las relaciones que esta pueda establecer con los diversos tipos de consumidores, empleados, proveedores, distribuidores, mayoristas, con los que interactúa. (p. 85)

Como parte de su conceptualización Kotler reconoce la importancia del factor humano dentro de la organización en cada rol en que participa, y la necesidad de generar el compromiso y participación de todas las áreas funcionales de un negocio en busca de los objetivos que se propone con el Marketing Relacional.

Consideramos que es muy importante rescatar de estas y otras definiciones consultadas, la identificación y reconocimiento que hacen de la existencia de los diferentes tipos de clientes a los cuales debe satisfacer una empresa, no solo se define al cliente o consumidor directo, sino se reconoce la importancia de valorar a otros clientes como son los colaboradores internos y externo, llámese trabajadores, proveedores, distribuidores,

stakeholders, etc. los cuales son un componente humano que no solo participa del ciclo de negocio, sino que influye en la percepción de calidad y posicionamiento de un producto o servicio, en ese sentido es que hoy en día el Marketing Relacional necesita de innovación permanente para saber cómo llegar y como fidelizar a cada uno de estos clientes.

### **2.3 Marco conceptual Clínicas Maison de Santé**

Como parte del marco teórico de nuestra investigación consideramos importante brindar un conocimiento preciso y específico de las Clínicas Mason de Santé, ya que al ser la empresa donde hemos identificado el problema origen de nuestra investigación, es necesario conocer sus antecedentes, su proceso de evolución y conocer su entorno de mercado a fin de entender el contexto situacional en el cual se viene generando la gestión administrativa y comercial del negocio y poder de esta forma identificar las causas de deserción y poca retención en su población de clientes, esto nos permitirá hacer nuestra propuesta de la estrategia a seguir para mejorar los indicadores de gestión relacionados a la fidelización y retención de clientes.

#### **2.3.1 *Antecedentes históricos de Clínicas Maison de Santé***

Las Clínicas Maison de Santé son la institución médica privada más antigua del país, se funda un 15 de Agosto de 1867 por la Sociedad Francesa de Beneficencia, institución conformada por distinguidos ciudadanos de la capital descendientes de inmigrantes franceses, de esta manera las Clínicas Maison de Santé se convierten en la primera institución de servicios médicos privado del país, y a lo largo de su larga trayectoria desempeñó un rol muy importante dentro del avance y desarrollo de la labor y de los servicios médicos en el país. En sus inicios la Maison de Santé funcionó como un dispensario que sirvió para albergar personas de todos los estratos sociales que se encontraban convalecientes de alguna enfermedad y que necesitaban de un lugar para efectuar su recuperación, por ello en un primer momento la administración y manejo fue encargada a una congregación de monjas,

Las Hermanas de San José de Cluny; con los años; la Maison de Santé alcanza el nivel de clínica privada y empieza un largo y fructífero camino en el cual influyó y estuvo presente permanentemente en el proceso de desarrollo y crecimiento de la medicina en el país, tal es así que dentro de los hitos más sobresalientes de su vida institucional podemos mencionar:

- Durante la guerra del Pacífico fue un centro que brindó atención a soldados heridos del ejército peruano durante las batallas de San Juan y Miraflores, del mismo modo brindó protección a mujeres y niños indefensos durante la ocupación de Lima, dicha labor contó con el respaldo y apoyo de la colonia francesa y de la embajada francesa en Lima.
- Albergó en 1885 al ilustre mártir de la medicina peruana Daniel Alcides Carrión quien se inoculó el virus de la Verruga Peruana, a fin de estudiar la sintomatología de esta enfermedad, durante todo su proceso desde su inicio hasta su muerte estuvo internado en sus instalaciones, las cuales fueron testigo de toda su investigación y del enorme aporte que esto significó para el desarrollo de la medicina en el Perú.
- Desde inicios del siglo XX mantuvo su nombre ligado a los principales avances en medicina, habiéndose utilizado en sus instalaciones por primera vez, el método de Lester de la cirugía antiséptica, del mismo modo fue el primer centro médico – hospitalario donde se empleó el microscopio, la inyección hipodérmica, el transfusor de sangre, el termómetro, el termo cauterio, y la primera máquina de rayos X, todos estos avances médicos - tecnológicos afirmaron el posicionamiento que siempre mantuvo las Clínicas Maison de Santé como una institución a la vanguardia de los avances médicos al servicio de la población.
- Finalmente, el 03 de Setiembre de 1983 crea el primer Sistema de Protección Médica privado del país, el CLUB DE LA SALUD, sistema que nace como un

producto innovador en el país y basado en una experiencia argentina, con el cual diseña un programa que cuenta con un conjunto de beneficios médicos en forma de cobertura al cual las personas pueden acceder previa suscripción de un contrato y del compromiso de un pago mensual. Este nuevo sistema básicamente es un modelo de producto pre-pago, en el cual las personas confían el cuidado de su salud al sistema, al cual pagan una determinada cuota en soles con el fin de recibir un conjunto de coberturas de tipo integral para atender cualquier necesidad médica en emergencias, atenciones ambulatorias, atenciones hospitalarias y en servicios complementarios como laboratorio, exámenes y otros. Este sistema permitió la evolución de otras alternativas orientadas específicamente al cuidado de la salud, generadas por compañías de seguros, las cuales ya existían en el mercado peruano desde hace muchos años, pero dedicadas a un rubro distinto al del cuidado de la salud. Este nuevo producto y modelo de negocio llamado El CLUB DE LA SALUD se convirtió en un diseño pionero en el país y llevo a las Clínicas Maison de Santé a convertirse en la primera clínica privada en brindar este tipo de servicio y a alcanzar una gran aceptación y posicionamiento dentro del mercado de salud privado.

Desde su creación el sistema CLUB DE LA SALUD, tuvo una rápida aceptación en el mercado lo cual le permitió posicionarse como uno de los principales productos en la prestación de servicios médicos privados del país, esta aceptación y posicionamiento se debió al hecho de ser un producto nuevo y novedoso para el mercado de salud peruano y también a otros factores claves como el reconocimiento y posicionamiento de la marca Maison de Santé, la cual como ya hemos mencionado tiene más de 100 años de existencia en el país y a la percepción de calidad de servicio que había ganado con los años.



Hacia el año 2012 el entorno del mercado de salud peruano ya había mostrado un gran cambio, se nota un mayor desarrollo de la competencia tanto en empresas aseguradoras (seguros) así como en clínicas privadas, quienes empiezan a lanzar y administrar opciones de protección médica privada a precios competitivos y adaptados a las exigencias del mercado y cliente, este panorama de crecimiento de mercado y las exigencias cada vez más fuertes para dar cumplimiento a las disposiciones del nuevo marco legal establecido a través de la ley 29344 de Aseguramiento Universal de Salud emitida en el 2009, llevaron a que la Sociedad Francesa de Beneficencia tuviera que adaptar el modelo empresarial de la clínica Maison de Santé, lo cual origina que en enero del 2013 se creen 2 razones sociales: CSALUD SA y CLINICAS MAISON DE SANTE SA, de esta manera se respondería y adaptaría a la nueva normativa legal – LEY DEL ASEGURAMIENTO UNIVERSAL DE SALUD, emitida en el 2009 durante el segundo gobierno del Doctor Alán García Pérez e impulsada por el gobierno de Ollanta Humala Tasso, que indicaba la necesidad de contar con una empresa que sea encargada de la administración de los fondos generados por los aportantes afiliados al CLUB DE LA SALUD y otra que sea la encargada de la prestación operativa de los servicios médicos.

De esta forma CSALUD SA se convierte en una IAFA (Institución Administradora de Fondos de Aseguramiento de Salud), mientras que CLINICAS MAISON DE SANTE SA, se convierte en una IPRESS (Institución Prestadora de Servicios de Salud).

Con esta nueva estructura empresarial, es que con fecha 26 de diciembre del 2013 mediante Resolución de Intendencia de Regulación, Autorización y Registro 037 de la Superintendencia Nacional de Salud – SUNASA, inscribe y registra a ambas empresas en los registros de empresas autorizadas a funcionar y prestar servicios dentro del marco de la Ley universal de salud. (anexo 01)

Todo este contexto representó para las Clínicas Maison de Santé un gran reto de adaptación a fin de mantener su posicionamiento y el nivel de competitividad en el mercado de salud privado del país, y si bien los esfuerzos han dado su fruto porque han podido mantener un nivel de crecimiento sostenido en promedio del 5% en lo que corresponde a venta nueva (captación de nuevos afiliados al programa CLUB DE LA SALUD), como ya hemos mencionado esto no se refleja dentro del panorama de crecimiento integral del negocio, fundamentalmente en el volumen de clientes captados y atendidos.

### ***2.3.2 Evolución empresarial de Clínicas Maison de Santé***

Con el inicio del nuevo marco de la LEY DE ASEGURAMIENTO UNIVERSAL DE SALUD, como dijimos las Clínicas Maison de Santé buscó adaptar su estructura empresarial así como sus procesos y sus productos a las necesidades, evolución y dinámica del mercado, esto generó la necesidad de efectuar cambios y adaptaciones en el producto llamado programas de salud pero buscó mantener la misma dinámica de gestión que ha venido realizando durante años, el impulso que se realiza con la nueva Ley de Aseguramiento Universal de Salud genera en las Clínicas Maison de Santé la necesidad de seguir cumpliendo con 2 objetivos primordiales. Por un lado, realizar una buena administración de los fondos o aportes que realizan los clientes o afiliados que confían el cuidado y protección de su salud y de su familia, y por otro lado la adecuada prestación de servicios médicos que garanticen brindar la atención médica en todos los servicios en el momento adecuado, con la misma calidad esperada por el cliente – afiliado. Como ya mencionamos esto llevó a tener que crear 2 empresas y distribuir entre ellas, la gestión que hasta ese momento Clínicas Maison de Santé venía realizando. Si bien es cierto los objetivos principales de cada una de las empresas creadas son distintos, en el fondo ambas empresas necesitan coordinar y enlazar no solo sus objetivos sino también sus procesos para que el resultado final sea el óptimo esperado, ya que para el cliente – afiliado la percepción es que aporta a un sistema privado llamado CLUB DE

LA SALUD que a su vez pertenece a CLINICAS MAISON DE SANTÈ, y espera recibir el servicio por el cual paga en la calidad que espera, sin importan quien realmente brinde dicho servicio, por ello es que ambas empresas buscan y necesitan caminar muy enlazados en sus objetivos y en la gestión que realizan.

Por otro lado, es necesario también mencionar que la apertura de mercado en el sector salud también genera que en los últimos años haya habido todo un proceso, no solo de crecimiento sino de mejoramiento en la calidad y cantidad de servicios y alternativas en productos similares a los programas de salud y que se orientan como alternativas viables para los diversos sectores de clientes que buscan y pueden acceder a una alternativa de protección privada de salud. Esta dinámica y crecimiento del mercado indudablemente fue un impulso para que las Clínicas Maison de Santé también vean como una necesidad el hecho de tener que ampliar su cobertura de servicio y su presencia en el mercado, por ello a partir de 1996 empieza a considerar la necesidad de expandir su presencia en el mercado, por ello es que pasa de tener una sede de atención única en el cercado de Lima a inaugurar y mantener 2 sedes más donde brindar todo un servicio de atención medica integral tanto ambulatoria como hospitalaria, es así que a la fecha las Clínicas Maison de Santé cuenta con 3 sedes institucionales donde brinda atención médico – hospitalaria:

1. El Centro Hospitalario Maison Santé de Lima
2. La Clínica Maison de Santé de Chorrillos
3. La Clínica Maison Santé de Surco

Estas 3 sedes se encuentran habilitadas y equipadas para brindar una atención medica – hospitalaria integral para todos los afiliados – clientes de su Sistema Privado de Salud, así como a los clientes procedentes de los diversos convenios institucionales.

Con esta infraestructura busca satisfacer las necesidades de atención de su público objetivo, todos los clientes – afiliados y clientes particulares o por convenio tienen acceso a

todos los servicios y sedes de atención en base a la estructura de beneficios que su programa o seguro de salud establezca. Es conveniente mencionar que la ubicación de estas sedes forma parte de la política estratégica establecida en el Plan Estratégico institucional, dentro del cual se determinó que se buscaría siempre utilizar el concepto de Red Integral de Atención y de contar con sedes ubicadas estratégicamente cerca de vías de acceso preferencial.

### **2.3.3 *Productos y mix comercial de Clínicas Maison de Santé***

Es importante mencionar que dentro de esa evolución empresarial que ha tenido Clínicas Maison de Santé, así como decidió adaptar su gestión y estructura organizacional en 2 empresas, el concepto de su sistema privado de salud CLUB DE LA SALUD y el diseño de sus productos (Programas de Salud) también ha pasado por una serie de etapas en las cuales se han ido cambiando y adaptando tanto el modelo del producto así como la estructura de sus beneficios, a fin de hacerlos competitivos en función de las nuevas exigencias del mercado, a pesar de todos estos cambios al final podemos afirmar que se ha mantenido los programas que se tenían y casi con la misma estructura base como producto.

El CLUB DE LA SALUD empezó brindando un programa y a la fecha brinda 3 programas a los cuales denomina Tarjeta Clásica, Tarjeta Dorada, y Tarjeta Diamante, cada uno de estos programas tiene una estructura de beneficios base y que, según el programa van mejorando en el porcentaje de cobertura y/o en el tipo de beneficios que van incluyendo como cobertura médica, esto obviamente marca también una diferencia en el precio, estas 3 opciones conforman el mix comercial del CLUB DE LA SALUD.

Del mismo modo, es necesario mencionar que adicionalmente al mix comercial brindado a través del CLUB DE LA SALUD, se tiene otras alternativas a través de las cuales se brindan los servicios médicos como son los contratos de servicio con compañías de seguros, así como los convenios institucionales directos que se tienen con determinadas

empresas, estas alternativas vinculantes complementan también el mix comercial de la institución y permiten hacer llegar nuestros servicios médicos a otros sectores y nichos de mercado con condiciones específicas y particulares acordes a sus necesidades.

#### **2.3.4 Cultura organizacional de Clínicas Maison de Santé**

Las Clínicas Maison de Santé es una institución de prestación medica privada que desde su creación ha buscado siempre mantenerse a la vanguardia dentro del sector de salud privada, la mística con la cual inicio sus actividades está orientada siempre a la prestación de servicios de calidad con un sentido de apertura a toda la población, esta mística se genera ya que la institución que la crea es justamente una Sociedad de Beneficencia, lo cual hace que se centre mucho en la ayuda oportuna al paciente con atención cálida y humana. Teniendo esto como punto de partida, las Clínicas Maison de Santé define su cultura organizacional a través de los siguientes conceptos:

**Misión.** Valorar la vida humana en todas sus etapas, brindando servicios de salud accesibles a nuestros pacientes, con tecnología de avanzada y calidad de experiencia.

**Visión.** Ser la red de salud privada más importante del Perú – reconocida por la calidad de sus servicios y por la satisfacción plena de nuestros pacientes – nos permitirá mantener el liderazgo en la prestación de programas de salud y consolidar nuestra labor de beneficencia y de auxilio mutuo.

**Valores.** La cultura organizacional de las Clínicas Maison de Santé se basa en los valores de:

- **Eficiencia:** Como entidad sin fines de lucro, cuidamos la economía de nuestra institución, conservando en buen estado su infraestructura, administrando de manera eficiente los recursos, siendo cuidadosos y creativos con los gastos e inversiones que realizamos en le desarrollo de nuestro trabajo.

- Excelencia en el servicio: Nos distinguimos por nuestra vocación de servicio, una cualidad que se basa en superar las expectativas de nuestros usuarios, quienes definen nuestros logros, metas y objetivos, sensibilizándonos y comprometiéndonos con sus necesidades y preocupaciones.
- Integridad: Honestidad, ética y transparencia son características de cada uno de nosotros, esenciales para construir un ambiente de confianza.
- Lealtad: Estamos plenamente identificados, y comprometidos con nuestra institución, esmerándonos en el cumplimiento de las políticas, objetivos y metas establecidas para alcanzar el éxito en beneficio de nuestros pacientes.
- Trabajo en Equipo: Apoyarnos mutuamente y de forma desinteresada, con entusiasmo, dedicación y compromiso, forman parte del espíritu de nuestra institución.
- Compromiso: Estamos comprometidos con la razón de ser de la Sociedad Francesa de Beneficencia, que es procurar ayuda a las personas de escasos recursos, a quienes atendemos con la misma eficiencia y dedicación que brindamos a nuestros pacientes. Beneficencia (Plan Estratégico 2017, Clínicas Maison de Santé, p. 16)

Como podemos ver los conceptos e ideas plasmadas en los lineamientos de su cultura organizacional tienen una fuerte orientación a la satisfacción del cliente a través de una prestación de servicios de calidad y la construcción de una relación humana exitosa e identificada, estos conceptos son importantes porque deben orientar todos los procesos y decisiones de gestión.

### ***2.3.5 Perfil del cliente de Clínicas Maison de Santé***

Como ya hemos mencionado, las Clínicas Maison de Santé es una institución privada dedicada a la prestación de servicios médicos y a la administración de fondos privados

orientados a la prevención y cuidado de la salud de las personas que confían sus aportes a esta empresa. También hemos mencionado que mayormente las prestaciones de servicios están orientados al llamado Cliente – afiliado, que es aquella persona que aporta en forma mensual una cantidad de dinero a cambio de tener una estructura de beneficios en cobertura médica (Tabla de Beneficios) a los cuales puede acceder cuando tenga una necesidad. El monto de aporte y estructura de beneficios dependerá del Programa de Salud (producto) al cual se haya inscrito.

En el anexo 01, podremos apreciar en detalle la información específica de los 3 programas de salud que actualmente brinda el sistema CLUB DE LA SALUD.

Estos productos como es lógico buscan satisfacer las necesidades de los clientes, y estos clientes considerando las exigencias del mercado de salud, la competencia, las necesidades que tiene el cliente y sus características, nos lleva a definir claramente un perfil que es a donde se orienta y busca captar Maison de Santé, en ese sentido debemos mencionar en primer lugar que el cliente Maison de Santé tiene como características:

- Es un cliente con una sensibilidad muy especial ya que acude con una motivación directa por satisfacer una necesidad de atención médica o porque tiene una preocupación latente por contar con un lugar seguro y equipado donde acudir cuando tenga una necesidad de cuidado y atención médica. Cualesquiera de estas 2 condiciones hacen que el cliente sea una persona con un alto sentido de prevención y con una preocupación por tener para él y su familia la mejor atención médica, y obviamente considerando que hace una inversión periódica, tiene un alto nivel de exigencia en la calidad del servicio, así como en la calidad de atención y empatía que espera recibir.
- El cliente de Maison de Santé tiene una homogeneidad en cuanto a sus características demográficas, ya que la edad fluctúa entre los 18 a 65 años para el

caso de los titulares afiliados, y en el caso de dependientes va desde 0 hasta los 80 años, hay una conformación mayoritariamente de mujeres las cuales alcanzan el 65% de la población afiliada, se observa además que hay un porcentaje considerable de personas de la tercera edad, lo cual es importante observar ya que tiene relación directa con el grado de consumo de servicios y de siniestralidad, lo cual es un indicador importante para el equilibrio económico del sistema CLUB DE LA SALUD. Por otro lado, es importante mencionar que en lo que corresponde al perfil demográfico, este tiene una distribución bastante amplia en todos los distritos de Lima Metropolitana, zona en la cual se brinda las atenciones y servicios médicos de forma específica ya que como hemos mencionado el campo de servicios que brinda Maison de Santé sólo es Lima Metropolitana, no hay ninguna cobertura ni atención en provincias.

- En cuanto al aspecto socio cultural, podemos mencionar que el cliente Maison de Santé, son personas que se ubican en los estratos sociales B y C, que cuentan con un poder adquisitivo que les permite optar por una alternativa privada de protección médica, pueden ser trabajadores dependientes y/o independientes que ven este sistema como una opción para compensar las falencias del sector público como MINSA o ESSALUD. Muchos de estos clientes – afiliados proceden de zonas urbanas modernas, y de zonas emergentes que buscan un mejoramiento en sus condiciones de vida y protección, ya hemos mencionado también que de la población actual del sistema el 23% está conformado por personas de la tercera edad (mayores de 65 años) lo cual refleja que hay una valoración importante en ese grupo etáreo, no solo por el servicio que se brinda sino por la accesibilidad que hay para personas de estas edades, a la fecha casi no existen opciones de productos similares que permitan el acceso a protección médica a personas



mayores a los 70 años, y en todo caso las que existen son alternativas bastante caras para el cliente de los sectores sociales mencionados.

Durante años los clientes que acuden y confían al sistema privado de salud de la Maison de Santé lo hacen casi en un 50% por recomendación de familiares y/o amistades que tienen años aportando, recibiendo los servicios médicos y confiando en la Maison de Santé, es muy común que muchos de los afiliados sean hijos o nietos de los primeros clientes – afiliados del sistema, esto es muy importante tomarlo en cuenta ya que la gestión de las Clínicas Maison de Santé no considera dentro de su Plan Estratégico Empresarial y en su presupuesto, inversiones importantes para desarrollar estrategias en marketing y publicidad, confían mucho en el posicionamiento de su marca ganado por el tiempo que tienen en el mercado, por la trayectoria en acontecimiento importantes en el desarrollo de la salud en el país y en la percepción de calidad que han ganado a los largo de los años brindando servicios médicos.

Como hemos visto, se tiene bien identificado el perfil del cliente – afiliado de las Clínicas Maison de Santé, el cual busca, aporta y se atiende a través de su Sistema Privado de Salud, lo cual representa el mayor volumen de clientes y por ende el mayor volumen de atenciones y prestaciones médicas que se brindan, sin embargo, es necesario mencionar que al ser Maison de Santé una clínica abierta, atiende otros tipos de clientes como son los procedentes de convenios institucionales firmados con empresas aseguradoras y empresas particulares, privadas y del estado, estos clientes también reciben una atención de servicios en base a las coberturas y beneficios que sus compañías de origen tiene estipulado para cada cliente en función de su póliza o programa que pueda tener con dichas empresas. Este nicho de usuarios, a pesar de que es la menor parte de clientes atendidos, merecen recibir un trato de atención y servicios de calidad, ya que también son receptores y transmisores de su experiencia de atención en Maison de Santé.

Actualmente las Clínicas Maison de Santé tiene un total aproximado de 39,450 personas que son clientes – afiliados a su sistema privado de salud y atiende aproximadamente otras 10,000 personas bajo la modalidad de convenios institucionales o de forma particular, todo esto en su conjunto conforman el universo de clientes – pacientes que atiende Maison de Santé en este momento.

### ***2.3.6 Estado situacional de la gestión comercial en Clínicas Maison de Santé***

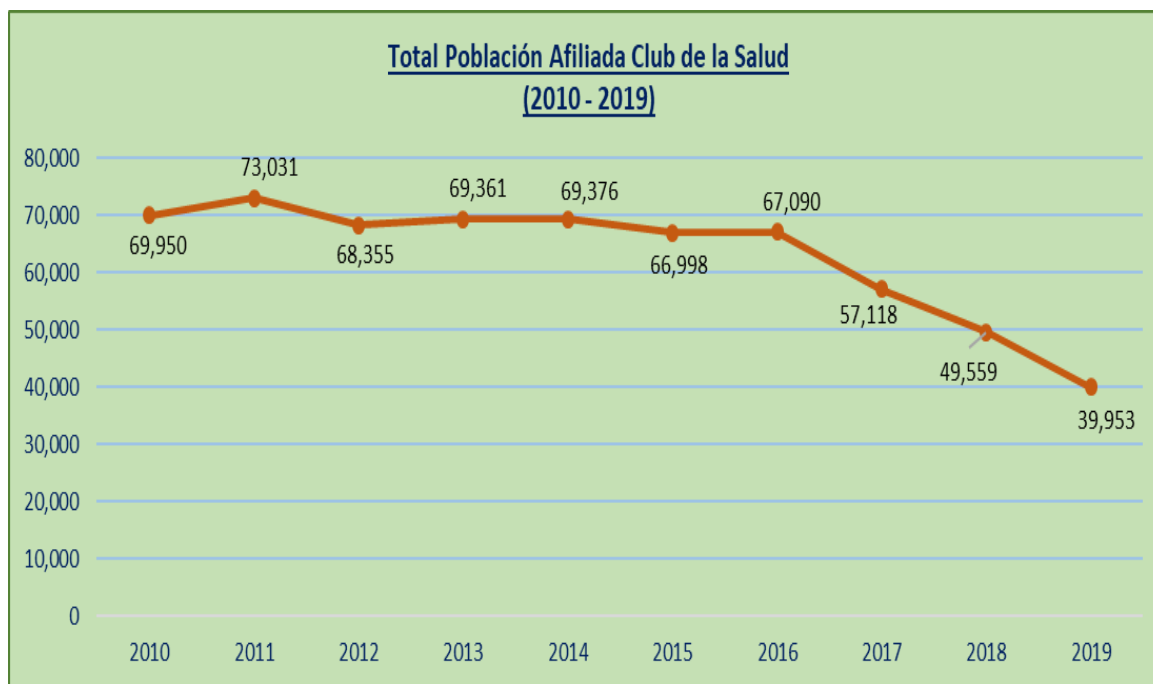
Actualmente las Clínicas Maison de Santé viene afrontando una problemática importante ya que ha identificado una preocupante disminución en el número de clientes – afiliados a su sistema CLUB DE LA SALUD, así como una disminución en el volumen general de los otros tipos de clientes que conforman su mix comercial, esta disminución se aprecia no solo en el número total de clientes sino también se observa en una caída de los niveles de captación en venta nueva, los cuales hasta hace unos años mantenían una regularidad de crecimiento en función de la apertura y aumento del mercado general de salud.

Este panorama descrito se ha convertido en una preocupación para las áreas de gestión administrativa y comercial del negocio, ya que la caída en el número de afiliados no solo representa una caída en el total de ingresos económicos captados por las cuotas mensuales, sino que representa también una caída en los ingresos que se generan por las atenciones médicas parcialmente cubiertas o exoneradas de cobertura, por otro lado, se ve afectado también el posicionamiento de la empresa y de su marca, la cual como ya se ha mencionado es fuerte en recordación y en una percepción; ganada a través de los años; de buen servicio, lo cual de un tiempo a esta parte ha disminuido y se ha visto desplazada por otras alternativas similares en el mercado.

Al cierre del año 2019, la empresa ha mostrado la siguiente tendencia en el movimiento de su población total de clientes afiliados a su sistema privado CLUB DE LA SALUD:

**Figura 03**

*Evolución total de población Club de la Salud – Maison de Santé (2010 AL 2019)*



*Nota: Información estadística elaborada por la Gerencia Comercial de Clínicas Maison de Santé*

Por otro lado, ya hemos mencionado también que durante los últimos años la captación de clientes – afiliados en venta nueva ha mantenido un crecimiento sostenido tal es así que durante el periodo 2010 – 2016, los números de clientes nuevos se mantuvo estable con un ligero crecimiento, lo cual mostraba de alguna forma el posicionamiento que tenía la Maison de Santé como alternativa de producto para satisfacer las necesidades de protección medica privada de las personas, sin embargo, loa resultados obtenidos en la venta nueva en los 3 últimos años han mostrado que este comportamiento también ha cambiado y se ha identificado una disminución también considerable en la captación de clientes nuevos, lo cual se puede visualizar en el siguiente gráfico:

## Figura 04

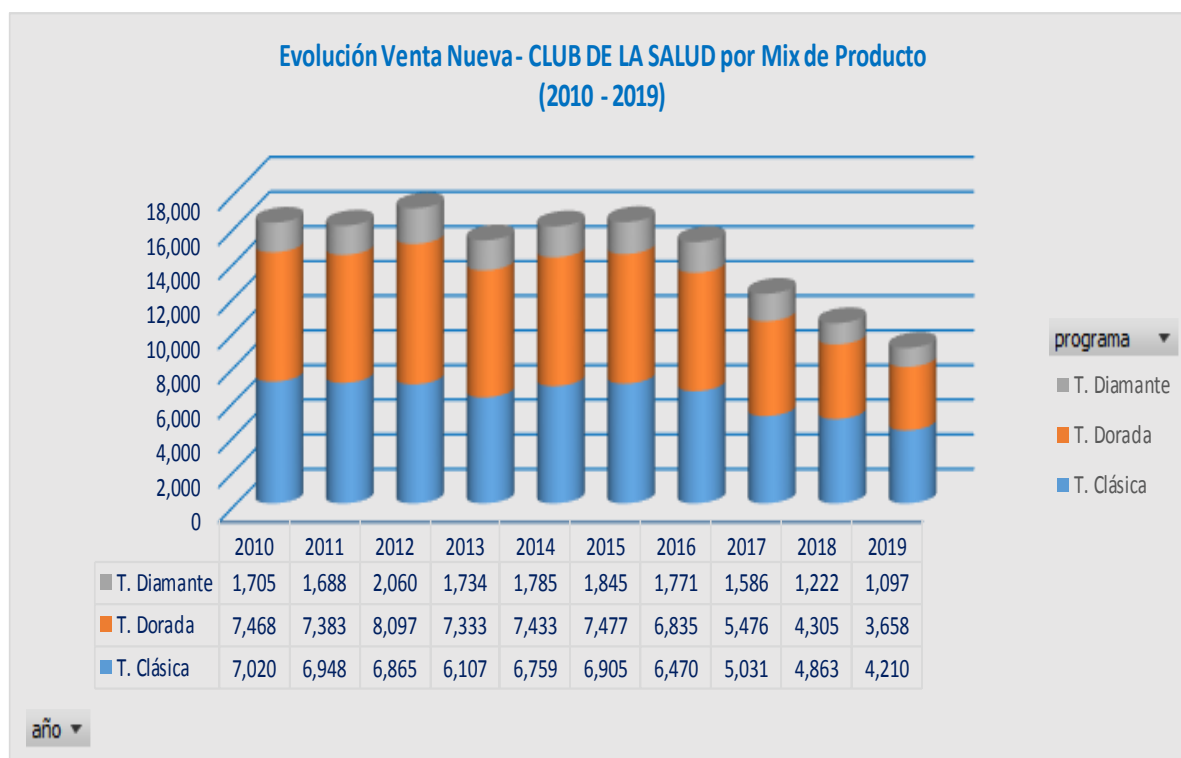
*Evolución Venta Nueva Club De la Salud – Maison de Santé (2010-2019)*



*Nota: Información estadística elaborada por la Gerencia Comercial de Clínicas Maison de Santé*

Como vemos en el gráfico durante los últimos 3 años la captación de clientes nuevos ha caído en un 34% respecto a la media de los últimos 7 años anteriores, esto es preocupante considerando que la mayor parte de clientes nuevos proceden por la recomendación de clientes actuales, lo cual de por sí nos da una idea de que esta condición que durante muchos años fue considerada como una gran fortaleza institucional, hoy en día ya no tiene el peso e impacto necesario, llevando a generar la necesidad de averiguar el porqué del cambio en la tendencia de este indicador.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la misma situación, pero midiendo el impacto dentro del mix de productos que ofrece el sistema:

**Figura 05***Evolución Venta Nueva por Mix Comercial*

*Nota: Información estadística elaborada por la Gerencia Comercial de Clínicas Maison de Santé*

Al cierre del año 2019 se puede observar que adicionalmente a la caída del volumen de captación en clientes nuevos (-34%), también se observa una modificación en la participación que venían teniendo los productos que se ofrece dentro del mix comercial de la empresa, hasta el 2017, dicha participación estaba en un constante promedio de 42% para Tarjeta Clásica, 47% para Tarjeta Dorada y 11% para Tarjeta Diamante.

Dicha participación en los 2 últimos años ha cambiado y ha perdido peso el programa T. Dorada, el cual siempre fue el programa intermedio y que según la estructura de costos era el programa que mostraba los mejores índices de rentabilidad, dicha variación en los clientes

nuevos ha sido añadida ahora en el producto básico que obviamente tiene menor costo y un mayor índice de siniestralidad.

Por otro lado, es necesario precisar algunos aspectos importantes que han influenciado y representado la gestión comercial de las clínicas Maison de Santé y por ende de su Sistema Privado de Salud, como, por ejemplo:

- ✓ Las clínicas Maison de Santé siempre ha tenido una gestión con una marcada orientación de ayuda benéfica, generada por los lineamientos bajo los cuales fue concebida la clínica y su sistema privado de salud. Esto de alguna ha impactado en la forma de ver y percibir el tipo de atención que se brinda, hay una óptica de protección al paciente, y de ser únicos y originales en el medio en el tipo de prestaciones y beneficios que se brindan, lo cual origina a su vez que no se monitoree al detalle los movimientos de la competencia.
- ✓ Por los años de existencia y la labor desarrollada en el mercado privado, La Maison Santé ha alcanzado un posicionamiento de marca muy fuerte en lo que respecta al mercado de salud, de cada 10 personas por lo menos 8 conocen y saben que es Maison de Santé, esto generó en el tiempo una determinada percepción de calidad de servicio, la cual ha venido siendo usada por la institución como mensaje e indicador para seguir reforzando su imagen en el mercado.
- ✓ Como consecuencia del punto anterior, la Maison de Santé ha venido basando sus estrategias de captación y crecimiento en la recomendación de sus propios clientes, por lo cual no ha creído necesario hacer grandes inversiones ni planes en publicidad en medios, centrándose únicamente en hacer publicidad interna con los mismos clientes y en algunos casos muy puntuales pequeñas inversiones económicas en medios, pero más orientados a difundir algún avance en

tecnología, o algunas actividades institucionales. No ha habido mayores esfuerzos en comunicar de forma externa al mercado en general los cambios, adaptaciones empresariales y avances que ha venido teniendo la institución y el Sistema Privado de Salud en función de las exigencias del mercado nacional de salud.

- ✓ Justamente, lo expuesto anteriormente se puede apreciar en el hecho de que en el análisis de medios por los cuales llegan clientes a la Maison de Santé, se muestre que la referencia de algún familiar o amistad termina siendo el indicador más resaltante ocupando el 66%.

### **Figura 06**

*Análisis de medios Clínicas Maison de Santé (2019)*

Análisis de Medios	
Referencias	66%
Imagen de Marca	24.1%
Página Web	4.2%
Medios Digitales	3.9%
Otros	1.0%

*Nota: Información estadística elaborada por la Gerencia comercial de Clínicas Maison de Santé*

Este indicador termina siendo importante para ser analizado porque como ya hemos mencionado la institución confía en que sus clientes tienen la mejor percepción de calidad en los servicios recibidos y por ello no sólo los recomiendan permanentemente, sino que se mantienen en el sistema como clientes-afiliados.

- ✓ Si bien en los últimos años ha habido un Plan de inversiones en actualización tecnológica y en infraestructura, no ha habido mayor inversión en la actualización del personal y en la motivación del clima interno lo cual obviamente empezó a impactar en la calidad de servicio brindado.
- ✓ En el año 2010 se implementa un sistema informático de atención de reclamos y sugerencias (SIRS) en el área de Atención al Cliente, lo cual fortaleció la gestión de solución de reclamos y fortaleció la búsqueda de oportunidades de mejora en los procesos de atención, sin embargo, en los últimos años se ha podido apreciar que el volumen de casos atendidos ha aumentado en casi un 40%, lo cual no sólo es preocupante sino que está permitiendo apreciar fallas y errores continuos en procesos de atención tanto médica como administrativa.
- ✓ Finalmente debemos mencionar que a pesar de los años de existencia y del volumen de clientes que atiende la Maison de Santé y su Sistema Privado de Salud, toda la información y datos de estos se viene realizando a través de una herramienta informática interna (Msante2) que tiene una antigüedad de casi 15 años, la cual no facilita el manejo óptimo, dinámico y centralizado de la información y de la base de datos de los clientes-afiliados.



### III. MÉTODO

#### 3.1 Tipo de investigación

Para el desarrollo del presente trabajo de Investigación se identifica la necesidad de aplicar un método Descriptivo, explicativo, y transversal de investigación ya que consideramos que serían los métodos que más se acomodan al problema a investigar.

Se considera un Método Descriptivo, porque se deberá identificar y analizar las diversas causas que originan el problema de deserción y disminución de captación de clientes en Clínicas Maison de Santé, buscamos ir explicando lugar, tiempo y otros criterios que permitan ubicar la influencia del problema en el campo en el cual se desenvuelven las empresas dedicadas a la prestación de servicios de salud privadas.

Se considera un método explicativo, porque una vez identificadas las causas que originan el problema en la deserción de clientes de las Clínicas Maison de Santé, hay que medir en qué medida estas causas generan una real influencia en el desarrollo de una eficiente gestión de fidelización de clientes.

Finalmente se considera un método transversal, ya que se deberá delimitar claramente el estudio de los datos en un periodo de tiempo determinado.

Se considera además necesario efectuar un análisis situacional de la gestión de la institución a fin de identificar los motivos por los cuales un cliente decide dejar y/o cambiar el programa privado de salud de la Maison de Santé y no se logra alcanzar su real Fidelización.

#### 3.2 Ámbito temporal y espacial

Esta investigación se efectuará específicamente en la ciudad de Lima Metropolitana ya que es donde se ubica y funciona las Clínicas Maison de Santé, esta investigación abarcará

el estudio y obtención de información en sus 3 sedes de funcionamiento y atención médico-administrativo ubicados en los distritos de Cercado de Lima, Chorrillos y Santiago de Surco.

Del mismo modo se establece que para la investigación se procederá a analizar la información histórica de la empresa del año 20016 a 2019, a fin de poder efectuar una proyección de acción hacia el periodo 2020 al 2023.

### 3.3 Variables

- **Variable Independiente.** La Estrategia de Fidelización de Post Venta y mejoramiento en la calidad del servicio que se brinda.
- **Variable Dependiente.** Mantenimiento y mejoramiento del Índice de Fidelidad de la población Afiliada al Sistema Privado de Salud de las Clínicas Maison de Santé (Periodo 2020 – 2023)

#### **Indicadores**

- **Variable Independiente**
  - Verificación y Supervisión de la calidad de atención Médica y Administrativa efectuada por Las Clínicas Maison de Santé.
  - Nivel de tecnología y especialización puesta al servicio del cliente frente a la competencia existente en el mercado.
  - Estándares de Calidad en los Servicios brindados por una Institución Médica Privada.
- **Variable Dependiente**
  - Nivel de Satisfacción alcanzado por el cliente de las Clínicas de Maison de Santé.
  - Tiempo de espera promedio en las atenciones médico – administrativa brindadas por las Clínicas Maison de Santé frente a las demás instituciones del medio.

- Tiempo de permanencia promedio de un cliente en el programa de Salud de las Clínicas Maison de Santé.

### 3.4 Población y muestra

Es necesario precisar que debemos identificar y delimitar claramente el Universo y la muestra necesaria para el estudio estadístico que nos permita obtener la información requerida para el análisis respectivo.

Por ello para esta investigación hemos identificado como Universo a la población afiliada y desafiada al Sistema Privado de Salud de las Clínicas Maison de Santé (CLUB DE LA SALUD), esta población aproximadamente es de 39,950 personas afiliadas y de aproximadamente 17,000 personas desafiadas en los 2 últimos años. Toda esta población se ubica físicamente en el ámbito de Lima Metropolitana, al ser este el radio de acción y de servicio de la Maison de Santé. Del mismo modo, se considera como parte de la investigación determinar la percepción y opinión de los colaboradores de Maison de Santé, por ello se aplicará una encuesta también a esta población, la cual al cierre del 2020 es de 1,367 colaboradores distribuidos en las 3 sedes institucionales.

En el caso de la Muestra, hemos procedido a efectuar el cálculo correspondiente aplicando para ello la fórmula:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad = 95% = 1.96

N = Población

P = Probabilidad Favorable = 0.5

Q = Probabilidad Desfavorable = 0.5

e = Margen de Error = 5%

✓ **Cálculo de la muestra - Población de Ex Clientes Afiliados Maison de Santé:**

$$n = \frac{(1.96)^2 (16,691) (0.5) (0.5)}{(0.5)^2 (16691-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{16,030.0364}{42.6854}$$

$$n = 375.54$$

$$n = \mathbf{376 \text{ Ex Clientes Afiliados}}$$

✓ **Cálculo de la muestra - Población de Clientes Afiliados Maison de Santé:**

$$n = \frac{(1.96)^2 (39,950) (0.5) (0.5)}{(0.5)^2 (39,950-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{38,367.98}{100.8329}$$

$$n = 380.51$$

$$n = \mathbf{382 \text{ Clientes Afiliados}}$$

✓ **Cálculo de la muestra - Población de Colaboradores Maison de Santé:**

$$n = \frac{(1.96)^2 (1,367) (0.5) (0.5)}{(0.5)^2 (1,367-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{1,312.8668}{4.3754}$$

$$n = 300.06$$

$$n = \mathbf{301 \text{ Colaboradores Maison de Santé}}$$

Con las muestras calculadas, consideramos que podemos obtener una información consistente y confiable respecto a la tendencia y a las variables que motivan el índice de deserción, variable de estudio de esta investigación. Además, es necesario precisar que por la coyuntura que está atravesando el país en este momento por la pandemia del coronavirus, todo el proceso de encuesta y obtención de la información se hará en forma virtual, aprovechando para ello la base de datos (correos electrónicos y teléfonos celulares) que se tiene de los ex afiliados que han dejado el sistema en los últimos 3 años. Se va a optar por el envío de la encuesta a través de un email institucional (para lo cual se contará con el apoyo del área de Atención al Cliente de la institución) y también se está considerando utilizar un software que permita el envío masivo de un SMS, donde se incluirá en el mensaje un link de acceso y vínculo directo al formulario de encuesta.

En ambos casos las muestras identificadas, considerarán una distribución porcentual por programa de salud que ofrece el Sistema Privado:

55% Tarjeta Clásica, 35% Tarjeta Dorada y 10% Tarjeta Diamante.

Estos porcentajes se definen considerando el nivel de participación que tienen las 3 alternativas dentro de la población general que tiene el Sistema Privado de Salud de las CMS (Mix comercial).

### **3.5 Instrumentos**

De acuerdo con las definiciones y criterios que hemos identificado como necesarios para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se hace importante mencionar y

precisar las técnicas que hemos empleado para la recolección, tratamiento y análisis de la información requerida.

Para ello ha sido necesario efectuar un trabajo de campo, el cual como ya hemos mencionado, debido a la coyuntura social, económica y sanitaria que atraviesa el país por la pandemia del Coronavirus se ha realizado de forma netamente virtual a través de una encuesta de 05 preguntas claves definidas y elaboradas acorde con el objetivo de la investigación y con las necesidades de información requeridas, toda este trabajo se realizó bajo un enfoque inductivo basado exclusivamente en la encuesta, como medio para recabar información tanto cualitativa como cuantitativa. La encuesta aplicada tuvo un total de 05 preguntas que permitieron elección de alternativas concretas como respuesta, así como valoración cuantitativa de la percepción del encuestado frente a interrogantes concretas.

En el caso de los afiliados actuales, nos orientamos a conocer la percepción que tienen del servicio que se brinda y que lo motiva a seguir fiel al Sistema, y en el caso de los ex afiliados nos orientamos a identificar los motivos que los empujaron a abandonar el Sistema o tomar otra alternativa similar en el mercado.

Del mismo modo, fue necesario efectuar una revisión y análisis de información bibliográfica relacionada al tema de investigación, así como una revisión de información histórica de la institución relacionada a las variables materia de esta investigación.

Con la información obtenida se procedió a la tabulación respectiva de los datos y a su respectiva representación estadística y gráfica, con esto estamos en capacidad de poder procesar, entender y analizar estos resultados contrastándolos con la problemática identificada dentro de las Clínicas Maison de Santé, a fin de identificar las causas que lo generan, el impacto que originan y por ende diseñar un planteamiento de estrategia de fidelización que permita comprobar las hipótesis planteadas en la investigación.

Bajo lo expuesto tuvimos la necesidad de contar con los siguientes instrumentos a fin de emplearlos en la parte operativa de la investigación:

- Fichas resumen de las memorias institucionales
- Hoja de encuesta ex afiliados
- Hoja de encuesta afiliados actuales
- Hoja de encuesta colaboradores actuales.
- Personal de apoyo para el envío de la encuesta, así como para la recepción de resultados y su respectiva tabulación.
- Otros que puedan ser necesarios.

### **3.6 Procedimientos**

En cuanto a los procedimientos operativos se definió la necesidad de emplear los siguientes:

- a) Realizar una encuesta virtual (acorde con la muestra identificada) a los clientes actuales de los Programas de Salud de la Maison de Santé, esta encuesta se aplicó abarcando clientes de los 3 programas que brinda, para ello se gestionó con la administración de la empresa el acceso respectivo a la base de datos de afiliados actuales, esta encuesta se desarrolló a lo largo de 3 meses aprovechando el uso de herramientas digitales como el email y mensajes SMS. Lamentablemente la coyuntura que vivimos como consecuencia de la pandemia del COVID 19 no permitió la obtención de información en forma presencial, ya que a pesar de que las sedes de las clínicas están desarrollando sus procesos de atención, se consideró la necesidad de cumplir con las normas de distanciamiento social y personal establecidas por el gobierno, en este aspecto se tomó en cuenta también que por la situación y estado de emergencia sanitaria la disposición de los pacientes – clientes de la Maison de Santé no era la misma.

- b) Se efectuó una encuesta virtual (acorde con la muestra identificada) a los ex afiliados de los Programas de Salud de la Maison de Santé, esta encuesta se aplicó considerando abarcar ex afiliados de los 3 programas que brinda el sistema, y utilizando la base de datos obtenida de la institución, esta encuesta también se realizó en forma virtual y con las mismas consideraciones explicadas en el punto A.
- c) Se consideró también importante como parte de este procedimiento, aplicar una encuesta al cliente interno (trabajadores) a fin de evaluar la percepción interna respecto a la calidad de servicio que se brinda. Esta obtención de información si tuvo un componente en parte virtual y en parte presencial, debido a que se tuvo el permiso de la Administración General para acceder a las instalaciones de la Maison de Santé, en ese sentido se buscó obtener información de colaboradores de diversas áreas funcionales y de servicio (administrativos, emergencia, consultorios, laboratorios y hospitalización).
- d) En todos los casos se buscó una participación libre, voluntaria y anónima.
- e) Finalmente, se realizó un análisis documental de la información histórica de la empresa, lo cual fue fundamental para entender y analizar el movimiento poblacional del sistema en forma anual, del mismo modo se buscó identificar información de hechos internos y/o externo que pudieron haber influenciado en el problema descrito.

Es necesario reconocer y agradecer el apoyo que la administración de la Clínicas Maison de Santé nos brindó al habernos permitido el acceso a las instalaciones y a la información histórica de la institución.



### 3.7 Análisis de datos

Luego de haber efectuado la recolección de la información necesaria se estableció el análisis de los resultados obtenidos a través del uso de herramientas estadísticas, que nos permitieron representar porcentual y gráficamente los resultados lo cual a su vez nos permitió determinar tendencias y conclusiones que facilitaron la definición de conclusiones. En ese sentido es necesario precisar lo siguiente:

- Procesamiento de Datos: Depurar, ordenar, homogenizar, clasificar, tabular y graficar la información obtenida.
- Análisis de Datos: Determinar estadísticamente parámetros de tendencia y causas de origen.
- Interpretación de Datos: A fin de poder verificar la hipótesis planteada como verdadera o falsa, determinar causas y plantear medidas estratégicas de solución.

### 3.8 Consideraciones éticas

El presente trabajo de investigación planea y genera la necesidad de acudir a fuentes de información secundarias, como son los textos que existen sobre el tema así como la información existente de resultados de la gestión realizada por la empresa en periodos anteriores, asimismo se requiere tomar contacto con personas involucradas, tanto clientes internos como externos que a través de las técnicas ya descritas nos proporcionen información actualizada de percepción y sentido que se tiene en relación al tema, todo este manejo de fuentes de información nos requiere tener en claro que debemos considerar ciertos criterios éticos como son la reserva de identidad, consentimiento informado y participación voluntaria del componente humano que se convoque para esta investigación, del mismo se reconoce la necesidad de transparencia en el manejo de la información y de los resultados obtenidos. Todo lo expresado se reconocen como indispensables para garantizar una

investigación objetiva, segura y valida que permita generar aportes valiosos y la obtención de los objetivos razados en la investigación.

## IV. RESULTADOS

Como se explicó en el capítulo anterior se procedió a la obtención de la información y datos necesarios como parte de esta investigación, aplicando para ello las encuestas diseñadas para tal fin, las mismas que fueron orientadas y aplicadas a la muestra de ex afiliados, afiliados actuales y personal interno de la institución. En las 3 encuestas se formuló preguntas de elección las cuales fueron planteadas de acuerdo con los objetivos de información que se tenía planificado obtener, en ese sentido las preguntas estuvieron orientadas a identificar la percepción del cliente en cuanto a calidad, nivel de satisfacción alcanzado, percepción de valor y posicionamiento de la marca.

### 4.1 Muestra ex clientes afiliados

La encuesta a los ex clientes afiliados se efectuó de forma virtual aprovechando para eso la data de medios de contacto (correos electrónicos) que se mantiene en la institución. Se efectuó inicialmente el envío de la encuesta de 5 preguntas a un total de 900 ex clientes afiliados al Sistema Club de la Salud, esta población inicial tuvo una distribución porcentual acorde a la composición actual del mix comercial de productos del Club de la Salud. Se optó por enviar esta cantidad de encuestas considerando el nivel de respuesta que generalmente se ha obtenido en la institución en estudios similares anteriores, esto con el fin de poder asegurar una respuesta acorde a la muestra calculada para esta población.

La muestra indicada fue tomada de la población total de ex afiliados que han abandonado el sistema en los últimos 3 años, a ellos se aplicó la encuesta diseñada, la cual fue distribuida por medio del canal digital, empleando el email institucional y reiterados SMS con un link direccional a la encuesta (se contó con el apoyo del programa de envío masivos de SMS con el que cuenta el área de Atención al Cliente de Maison de Santé para sus diversas gestiones de contacto con los clientes, así como la base de datos que administra

dicha área. Es necesario mencionar que hubo necesidad de reforzar el manejo virtual de la encuesta con contacto telefónico a un porcentaje de la data elegida a fin de poder llegar al número planificado de respuesta esperadas.

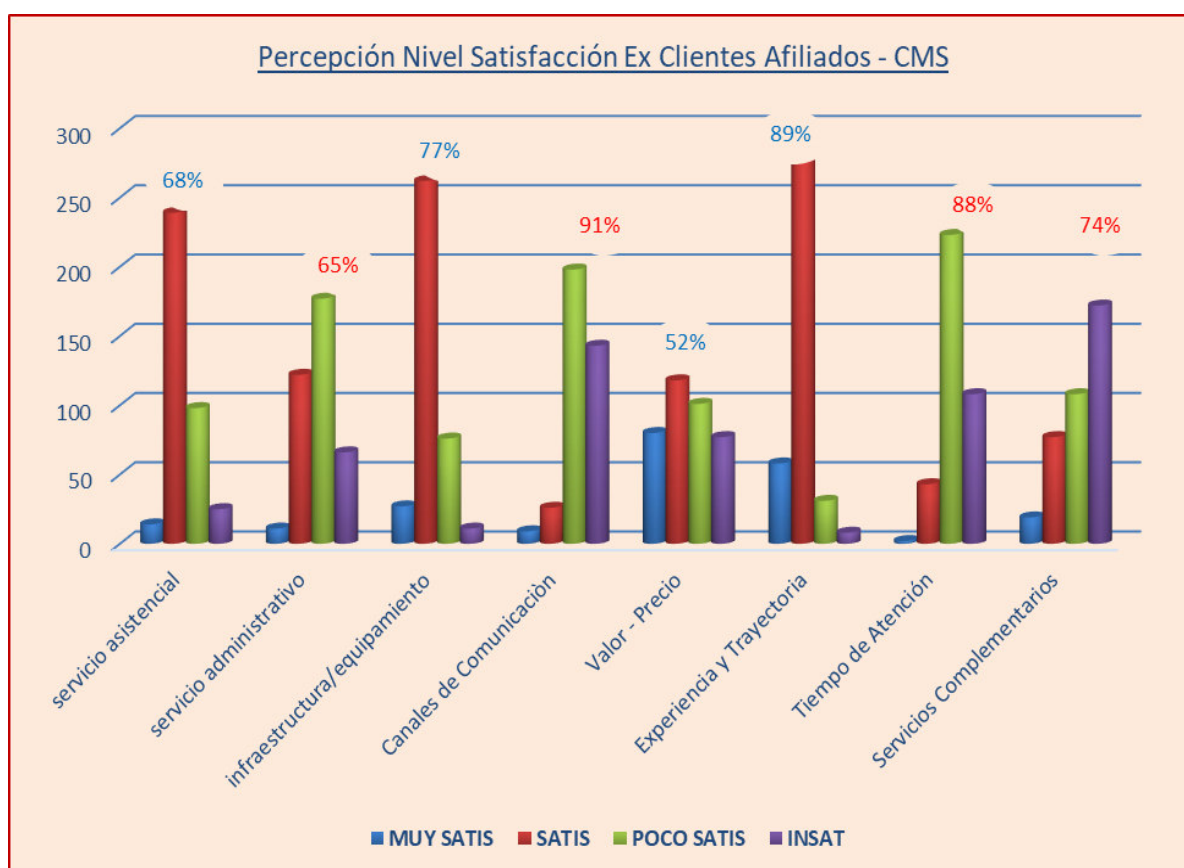
Del total de encuestas enviadas y ex clientes contactados se pudo obtener una respuesta efectiva del 44%, lo cual nos permitió obtener la muestra que se calculó para este fin (376 ex afiliados). Luego de la respectiva tabulación de datos se pudo obtener la siguiente información.

### Pregunta 01

**¿Durante su tiempo como cliente afiliado, como se sintió con nuestro...?**

### Figura 07

*Percepción satisfacción ex clientes Maison de Santé*



*Nota: Información elaborada por el autor en base a resultados de encuesta ex clientes Clínicas Maison de Santé*

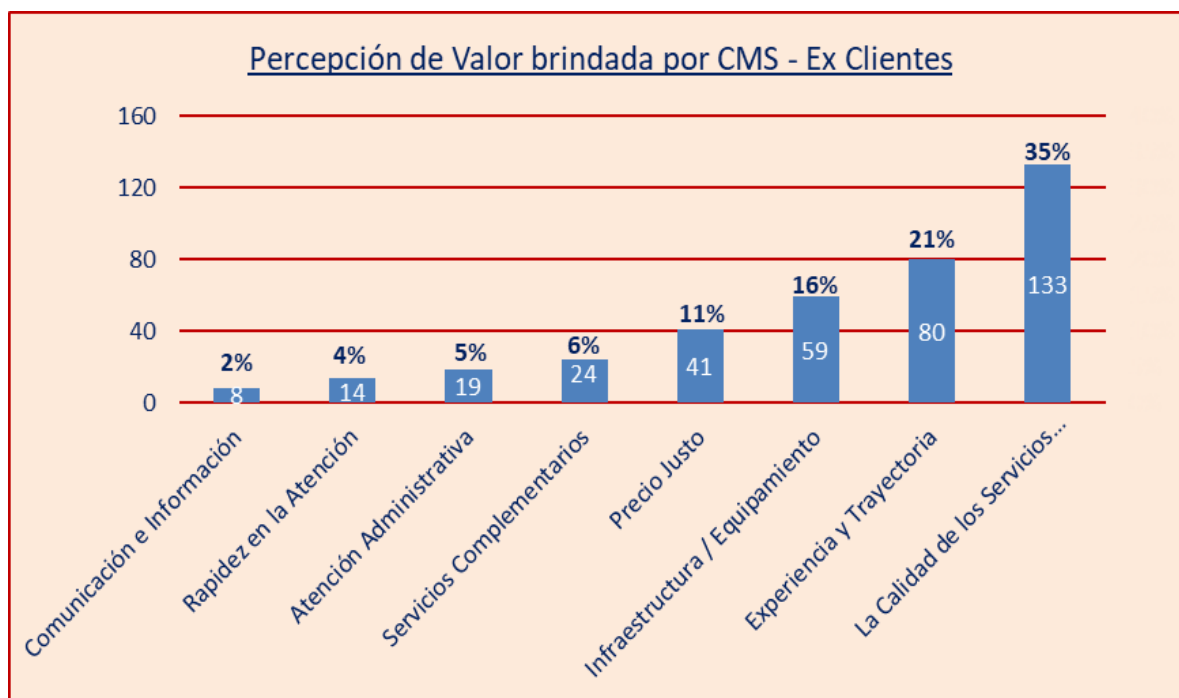
La primera información que hemos podido obtener es la relacionada a la percepción que los ex clientes afiliados tienen en relación al nivel de satisfacción y/o insatisfacción que Clínicas Maison de Santé les ofreció durante su tiempo de permanencia en la institución, en ese sentido, los resultados muestran que de las diversas condiciones que consideramos forman parte del servicio brindado por Clínicas Maison de Santé, la experiencia y trayectoria, la calidad en la prestación de los servicios médicos y la infraestructura y equipamiento, son las condiciones que mejor percepción han tenido en estos clientes con 89%, 77% y 68% respectivamente (calificación total considerando nivel de Satisfecho y Muy Satisfecho), siendo los atributos o condiciones que muestran el mejor nivel de satisfacción en los ex clientes, del mismo modo, es importante mencionar que la condición de valor económico, llámese precio del producto o servicio, es una condición que también muestra un nivel de satisfacción positivo con un 52%, lo cual muestra que para estos ex clientes la relación precio – producto aun es percibida como adecuada, real y equitativa a pesar de las condiciones de insatisfacción que los llevaron a dejar el sistema de Clínicas Maison de Santé. Por otro lado, los resultados nos muestran también, que las condiciones relacionadas con el contacto directo con el cliente y su atención durante o post prestación del servicio médico son las que más percepción de insatisfacción han tenido en estos ex clientes y por ende son las que en una primera impresión son las que han impactado e influido en la decisión de deserción de estos clientes, en ese sentido, los resultados mostraron que la valoración de Poco Satisfecho e Insatisfecho han sumado en medios de comunicación e información (91%), tiempo de espera para las atenciones (88%), servicios complementarios (74%) y calidad de atención al cliente (65%).

**Pregunta 02:**

**Durante su tiempo como afiliado cual fue la condición más valiosa que recibió de Maison de Santé**

**Figura 08**

*Percepción de valor ex clientes Maison de Santé*



*Nota: Información elaborada por el autor en base a resultados de encuesta ex clientes Clínicas Maison de Santé*

La segunda pregunta de la encuesta se formuló con el objetivo de determinar dentro de la percepción de los ex clientes afiliados, cuáles eran las condiciones brindadas por la Maison de Santé que habían tenido el mayor valor para estos ex clientes, en ese sentido, la calidad de los servicios médicos es la condición con mejor percepción de valor alcanzando un 35%, seguida de la percepción de experiencia y trayectoria con un 21%, y la infraestructura / equipamiento un 16%, estas fueron las condiciones que para los ex clientes tuvieron mayor valor. Es importante y notorio en los resultados el bajo porcentaje de valor que estos clientes

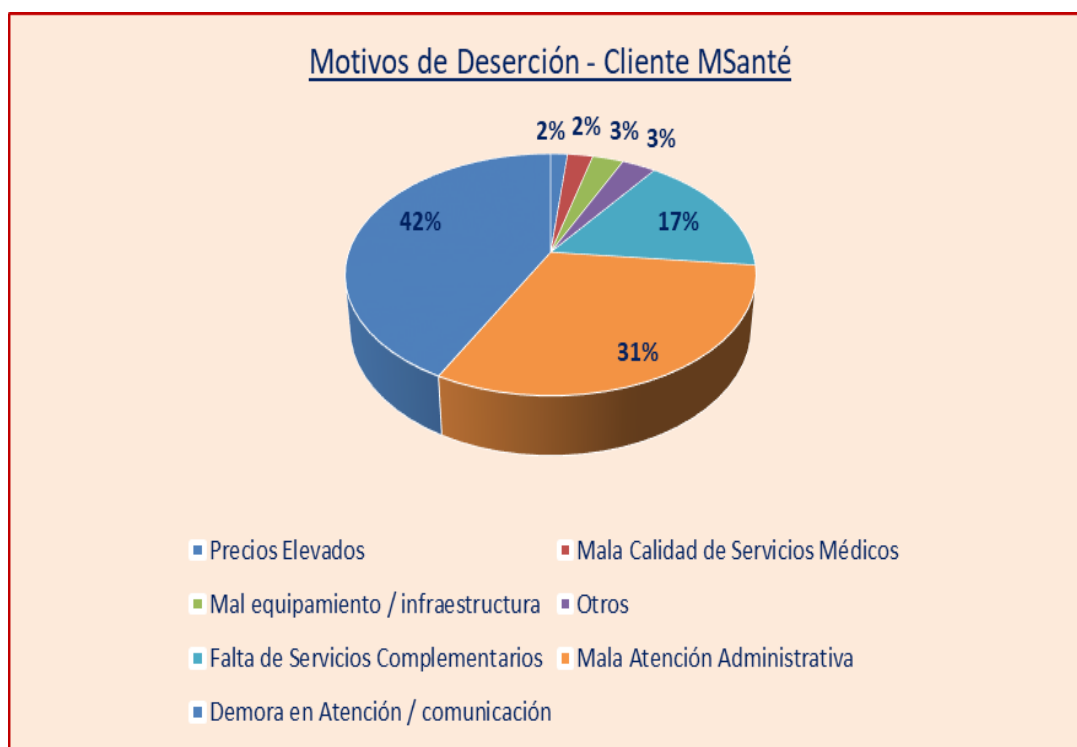
le asignan a las condiciones relacionadas con el relacionamiento con el cliente y que forman parte de la gestión de post venta y mantenimiento de clientes, en ese sentido, tenemos que los servicios complementarios mostraron un 6% de valor, la atención administrativa un 5% de valor, la rapidez y tiempo de atención 4% y la condición relacionada a medios de comunicación e información mostró un resultado de 2%, esta información es valiosa ya que como analizaremos más adelante son condiciones que influyen en la percepción de calidad integral de servicio del cliente, en el nivel de su satisfacción y por ende en los niveles de fidelidad y futura deserción.

### Pregunta 03

**Cual considera Ud. Como el principal motivo que generó su decisión de retirarse del sistema Club de la Salud**

### Figura 09

*Motivos de deserción ex clientes Maison de Santé*



*Nota: Información elaborada por el autor en base a resultados de encuesta ex clientes Clínicas Maison de Santé*

Esta pregunta se orientó a poder determinar cuál es la condición o motivo principal que generó la decisión de estos clientes por dejar el Sistema de Protección privada de la Maison de Santé, en ese sentido, los resultados obtenidos de la encuesta han sido muy claros y marcados al mostrar que las 2 causales más importantes que han generado esta deserción están relacionadas a la percepción de un mal relacionamiento con el cliente, ya que se aprecia como principal causa de deserción la demora en los tiempos de atención y prestación de servicios con un 44%, y como segunda causal la mala atención administrativa hacia el cliente con un 32%, esta causal suma la percepción de mala comunicación y falta de información, es decir, no ser escuchado. Del mismo modo, es necesario hacer notar que una tercera causa ha sido identificada como la falta de servicios complementarios con un 17%, estas 3 causales tienen relación directa con la valoración de satisfacción e insatisfacción mostrada en los resultados en la primera pregunta, y que como analizaremos más adelante tienen que ver con la carencia de estrategias de fidelización y calidad de atención hacia el cliente.

Finalmente, los resultados muestran que la percepción de mal servicio médico (calidad) o de falta de equipamiento, incluso del precio no terminan siendo muy significativas dentro de los motivos de deserción ya que no superan el 3% de participación, así como la condición de otros, que representa un 3% y en el cual se han manifestado motivos externos ajenos al manejo directo de Maison de Santé como son los viajes, económicos, fallecimiento, etc.

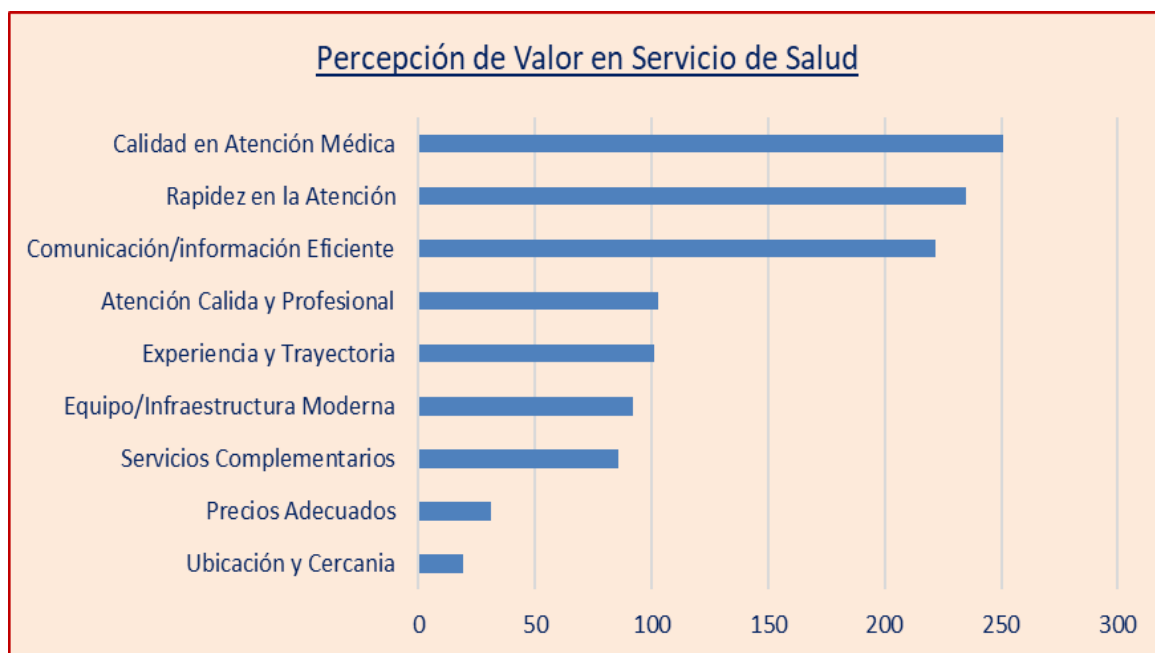
#### **Pregunta 04**

**¿Podría mencionar cuales son las 3 condiciones que Ud. Valora como importantes al momento de elegir un seguro o sistema de protección médica?**

#### **Figura 10**

*Percepción de valor en servicios de salud*





*Nota: Información elaborada por el autor en base a resultados de encuesta ex clientes Clínicas Maison de Santé*

La pregunta 04 de la encuesta a Ex Clientes afiliados, estuvo orientada a determinar cuál es la percepción general que tienen estos clientes en relación con lo que buscan y valoran al momento de elegir un Programa o Sistema de protección medica privada, se buscó conocer la percepción general del cliente y lo que valora al momento de elegir como y donde proteger su salud, ya no pensando en Maison de Santé sino en el mercado privado de salud en general y en la competencia existente. En ese sentido, se les planteo que manifestaran que condiciones consideran valiosas e importante, como se aprecia en el grafico correspondiente casi el 75% de la muestra coincidió en 3 indicadores principales: 1. La Calidad del servicio médico, 2. La comunicación efectiva y eficiente, y 3. La rapidez en la atención y prestación del servicio.

Debemos mencionar que, del mismo modo, se observa una tendencia de valor en lo que corresponde a la calidez y calidad de atención personal que se recibe, la experiencia y trayectoria que tenga la institución, así como también se valora la percepción de servicios

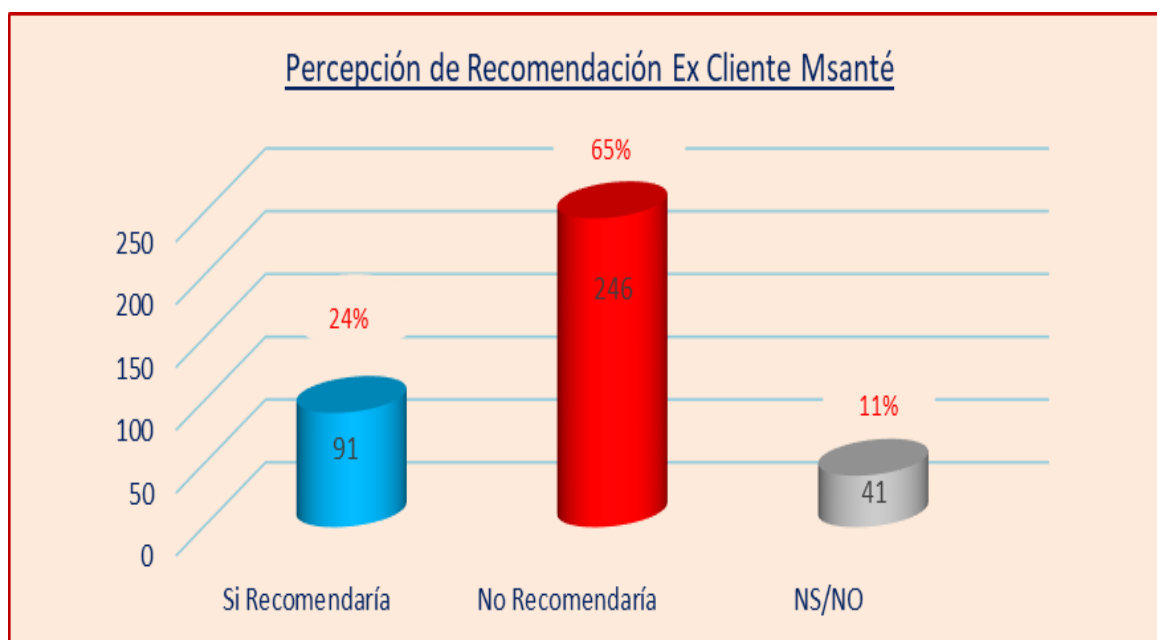
complementarios, lo cual suma valor al producto y/o servicio médico. Por otro lado, se aprecia que el precio, así como la distancia o ubicación son condiciones que no influyen mucho al momento de decidir (10% en promedio), quizás esto se explique por el mismo perfil del cliente.

### Pregunta 05

#### Recomendaría Ud. ¿A Maison de Santé?

#### Figura 11

*Percepción recomendación ex clientes Maison de Santé*



*Nota: Información elaborada por el autor en base a resultados de encuesta ex clientes Clínicas Maison de Santé*

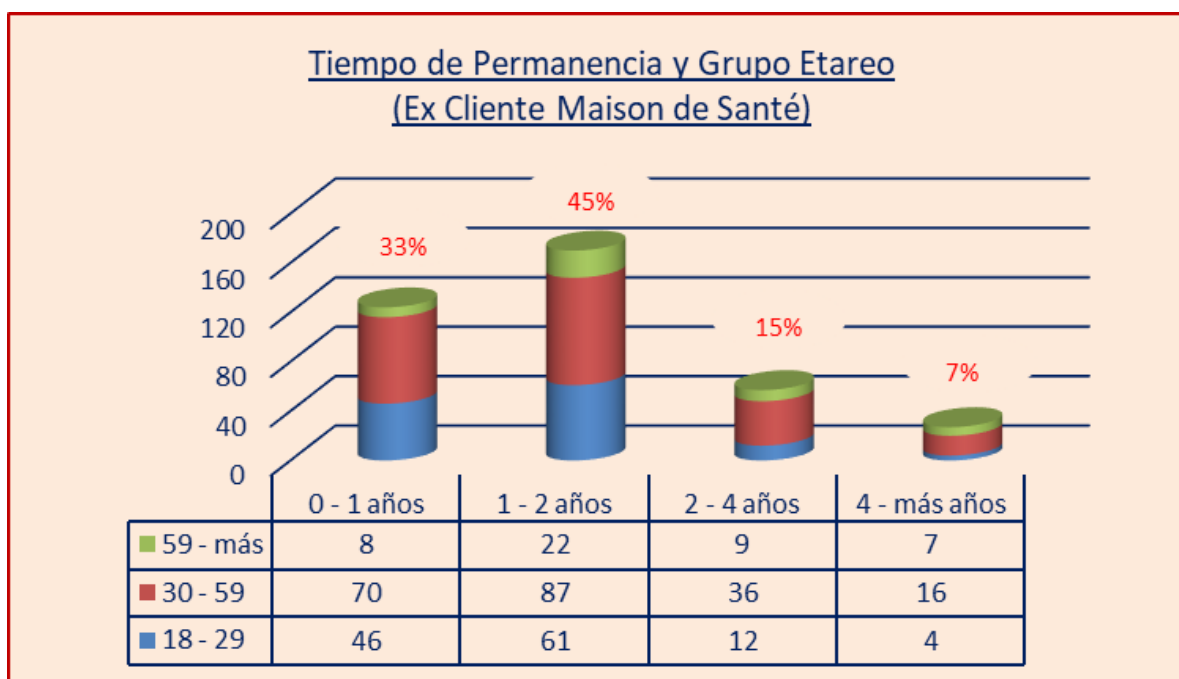
Finalmente la última pregunta se orientó a determinar cuál era la condición de posicionamiento e identificación de este Ex Cliente con Maison de Santé, y si a pesar de ya no pertenecer al Sistema Privado de Salud, su percepción seguía siendo positiva lo cual lo llevaría a recomendar a la Maison de Santé y sus Programas de Salud, el resultado arrojado por la muestra fue contundente en su negativa de recomendación, alcanzando un 65%, versus

un 24% de actitud positiva a recomendar los Programas de Maison de Santé a pesar de ya no formar parte de ellos, esta percepción es importante que sea tomada en cuenta ya que como analizaremos más adelante tiene un impacto en el entorno de mejoras que serán necesarias efectuar para reducir el índice de deserción.

Otro aspecto importante para mencionar es que esta muestra de Ex Clientes afiliados mostró algunas condiciones a tomar en cuenta, con relación a su composición y características:

### Figura 12

*Permanencia según grupo etáreo ex clientes Maison de Santé*



*Nota: Información elaborada por el autor en base a resultados de encuesta ex clientes Clínicas Maison de Santé*

Una característica muy importante que nos brindaron los resultados de esta encuesta es el tiempo de permanencia de estos Ex clientes, ya que nos mostró que el 45% de estos ex clientes tuvieron una permanencia de 1 a 2 años, y el 33% una permanencia menor al año, es decir, que el 78% de la muestra de clientes desertores no llegaron a una permanencia de 2

años, lo cual refleja que el cliente percibe en corto y mediano plazo condiciones que lo lleva a tomar rápidamente la decisión de dejar los programa de salud de Clínicas Maison de Santé, esto es muestra directa del grado de insatisfacción que se percibe rápidamente y conlleva a la deserción, es importante hacer notar que esta tendencia mucho tiene ver e influye el perfil del cliente y la competencia que existe en el mercado. Mientras más largo es el tiempo como cliente el vínculo con la institución se hace más fuerte y menor el riesgo de deserción, esto se aprecia, en el hecho de que aquellos clientes que tienen muchos años en el sistema y sus familiares directos que posteriormente se han independizado, tienen un sentido de pertenencia e identificación con Clínicas Maison de Santé más fuerte, y por ende su posibilidad de deserción es menor en comparación con los clientes nuevos que generalmente llegan por alguna recomendación y que perciben por primera vez los servicios de la institución. Este menor riesgo de abandono se aprecia a pesar de que estos clientes con cierta antigüedad igual perciben las deficiencias que hemos identificado durante la prestación del servicio y el relacionamiento con el cliente, gracias a esta investigación.

Del mismo modo, hay que tomar en cuenta que el tiempo de permanencia guarda relación directa con el rango etáreo de los clientes, porque si vemos los resultados la mayor deserción se presenta en personas en los rangos de 18 a 29 años y 30 a 59 años (ambos rangos suman el 78% de la muestra), condición que se da ya que el perfil de las personas de estas edades tienen mejores y mayores alternativas para elegir como proteger su salud, a este grupo se suma la población en el rango de 0 a 17 años, quienes en su condición de menores de edad son dependientes y su deserción es efecto directo de la deserción de los titulares de contrato, del mismo modo, se observa que el índice de deserción en la población del rango 59 años a más es mucho menor (12%), esto porque son personas que por la edad y por las condiciones de enfermedades pre – existencias que pueden tener, les es más difícil acceder a otras alternativas de protección médica en el mercado, ya sea porque no son aceptados por la edad

o porque el precio que tienen que pagar en otras alternativas de protección médica son más elevados debido al riesgo de siniestralidad y alto consumo de servicios que puede tener la población de este grupo etéreo.

Los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los Ex Clientes afiliados serán de mucha importancia porque nos permitirá contrastar dicha percepción con la evaluación interna que se hace en relación con la calidad que se brinda en cada una de las condiciones que involucra el servicio brindado por Maison de Santé.

#### **4.2 Muestra clientes actuales de Clínicas Maison de Santé**

Como parte de esta investigación y como ya lo hemos mencionado en el capítulo anterior, se consideró necesario efectuar también una encuesta a la población de clientes actuales y vigentes de Clínicas Maison de Santé a fin de poder identificar cual es la percepción que tienen los clientes actuales en relación al producto y servicio que se les viene brindando, en ese sentido, se procedió a aplicar una encuesta más simple y concreta, tomando como modelo formatos empleados en encuestas e investigaciones similares realizadas por la institución, A la muestra calculada de 382 clientes se les aplicó la encuesta de 2 preguntas orientadas a identificar su percepción de satisfacción frente a las condiciones que involucra el servicio Maison de Santé y también a identificar su grado de identificación y pertenencia con la marca e institución.

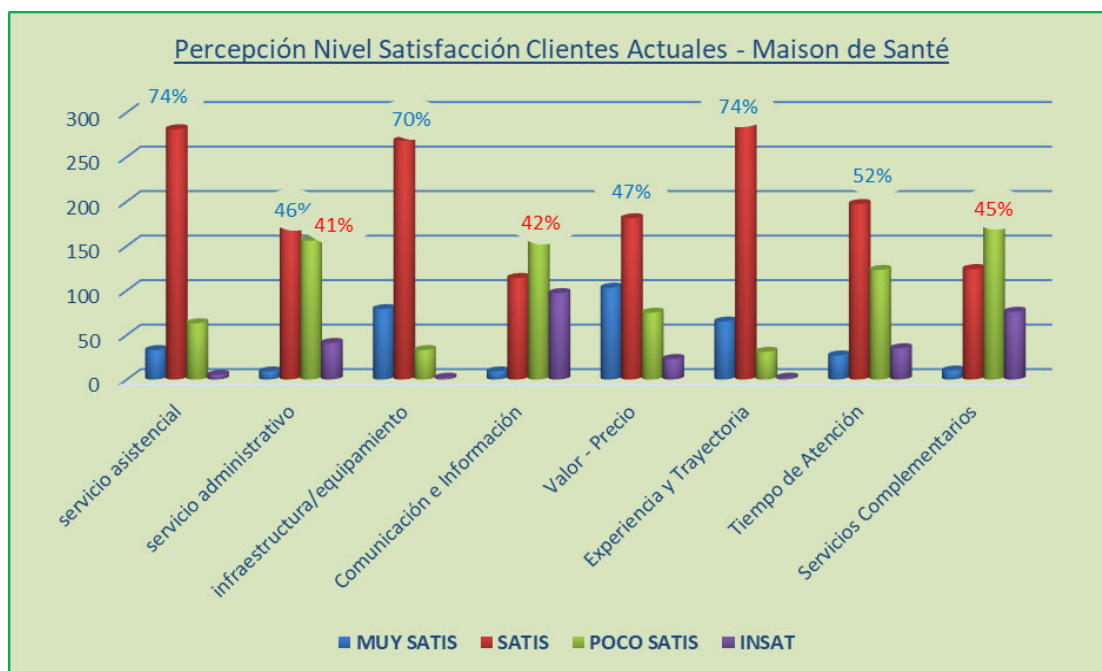
Es importante mencionar, que en el caso de los clientes actuales se consideró necesario: sobre todo en la identificación de percepción de recomendación y pertenencia, realizar una selección de muestra bajo un criterio heterogéneo de rango etéreo de edad, ya que es una variable que puede influir y marcar ciertas tendencias diferentes en la percepción de esta condición.

## Pregunta 01

¿Cómo cliente Maison de Santé como se siente con nuestro...?

Figura 13

Percepción nivel de satisfacción cliente actual de Maison de Santé



Nota: Información elaborada por el autor en base a resultados de encuesta clientes actuales de Clínicas Maison de Santé

Los resultados obtenidos nos muestran que los clientes actuales tienen una percepción de satisfacción e insatisfacción muy similar a la que mostraron los ex clientes, debiendo destacarse que es muy bajo el nivel de “Muy Satisfecho”, mostrado en la mayoría de las condiciones evaluadas, lo cual es necesario tomar en cuenta porque nos refleja que no se ha llegado a alcanzar un nivel de satisfacción alto que permita garantizar una fidelidad fuerte y sobretodo duradera, hay una percepción de “Satisfecho” apreciable en condiciones que ya han sido identificadas como fortalezas, el servicio asistencial (74%), Infraestructura y equipamiento (70%), y la experiencia y trayectoria (74%), son las condiciones con mejores indicadores de satisfacción. Otras condiciones positivas son la percepción de valor – precio

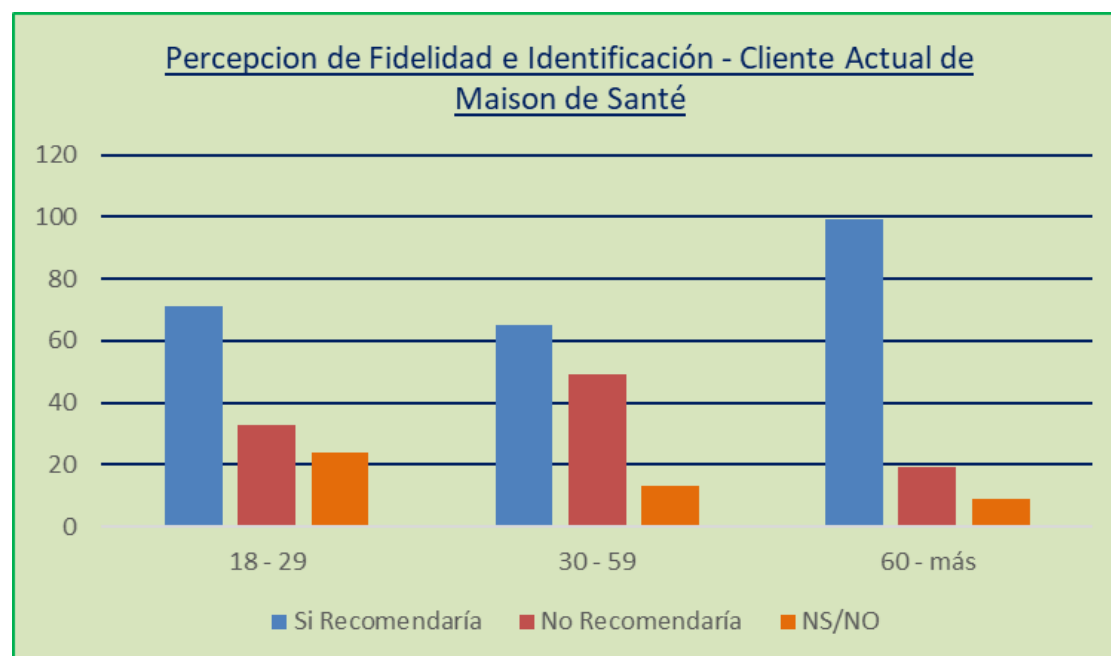
con un 47% y la rapidez en la atención con 52%, este resultado en particular a pesar de ser positivo debe ser analizado y monitoreado con detalle ya que en los resultados de ex clientes se observó que a la larga se convirtió en una de las condiciones que fueron consideradas como insatisfactorias, y en esa línea el 52% identificado podría ser un indicador de tendencia de disminución de percepción con el tiempo. Otras condiciones con un bajo nivel de satisfacción e incluso podríamos considerarlo como insatisfactorio son el servicio administrativo que a pesar de tener un 46% de satisfacción tiene como señal de alerta el hecho que tiene un % de insatisfacción alto (41%), la comunicación e información tiene un 42% de insatisfacción y finalmente los servicios complementarios con 45% de insatisfacción.

## Pregunta 02

**¿Cómo cliente de Maison de Santé, la recomendaría a sus familiares y/o amistades?**

**Figura 14**

*Percepción fidelidad e identificación cliente actual de Maison de Santé*



*Nota: Información elaborada por el autor en base a resultados de encuesta clientes actuales de Clínicas Maison de Santé*

Finalmente, la segunda pregunta se formuló con el objetivo de obtener cual era la percepción de identificación del cliente con Maison de Santé, bajo la premisa de si recomendaría o no la institución a un familiar o amigo, esto nos daría una idea del nivel de pertenencia y fidelidad que tiene el cliente actual con la institución. Para poder obtener un resultado más idóneo, se consideró necesario establecer dentro de la muestra una distribución por rango de edad y por tiempo de permanencia como afiliado, ya que estas dos variables marcan ciertas diferencias en el perfil del cliente de Maison de Santé, debido a que sus percepciones y sentimientos pueden ser diferentes. Los resultados obtenidos nos mostraron efectivamente que la percepción de fidelidad varía en relación con el perfil etéreo del cliente. Observándose que el nivel de identificación con Maison de Santé es más fuerte en la población mayor de 60 años alcanzando un 78% de respuesta positiva a recomendar Maison de Santé mientras que el porcentaje de negación alcanza el 15%. Obviamente esta tendencia podría explicarse en el hecho de que gran parte de la población de clientes mayores de 60 años, son clientes antiguos, con muchos años en el sistema, y los cuales quizás por su edad hacen que para su perfil haya ciertas condiciones que no tengan un valor tan fuerte como el aspecto comunicacional y de información, habiendo desarrollado un vínculo más emocional a través de los años. Otra variable importante para tomar en cuenta es que este rango de clientes por la misma edad ve limitado su acceso a otras opciones similares de protección médica porque cuenta ya con pre-existencias médicas o en todo caso las opciones similares de protección tienen precios superiores, condiciones que pueden limitar o reducir sus alternativas de elección.

Esta tendencia varía totalmente en los otros 2 grupos etéreos, ya que ambos grupos manifestaron una respuesta de recomendación promedio de 52%, haciéndose notorio que en los clientes de 30 a 59 años, la perspectiva de no recomendar es resaltante con un 38%, esto podría explicarse en el hecho de que los clientes de este rango son personas con mayor



capacidad de acceso a información que les permite comparar y elegir entre opciones similares y/o mejores en el mercado, por otro lado, no hay que dejar de observar que el cliente de este rango es más racional y sustenta sus decisiones en percepción de beneficio económico, tiempo, y calidad, que lo hacen ser más rápidos y directos para tomar decisiones sobre lo que lo satisface o no.

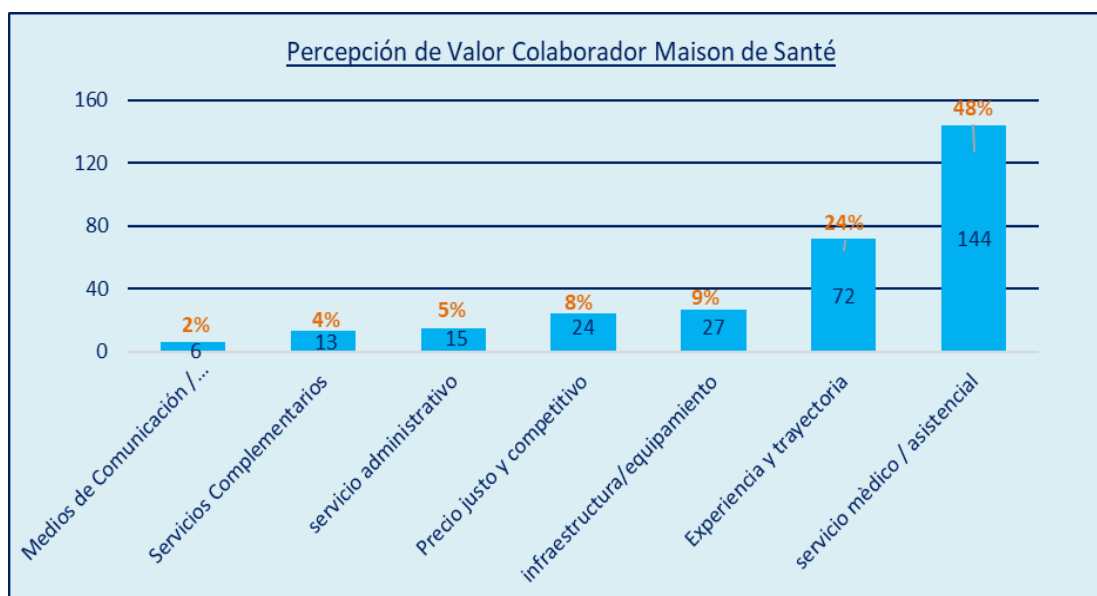
#### **4.3 *Muestra colaboradores Clínicas Maison de Santé***

Finalmente se aplicó una encuesta al universo de colaboradores de Maison de Santé, quienes en su condición de clientes internos también tienen una percepción frente a la problemática planteada en la investigación, por lo cual es importante conocer sus apreciaciones, en ese sentido, debemos mencionar que actualmente Maison de Santé cuenta con un total de 1,367 colaboradores distribuidos en sus 3 sedes de atención (Lima, Chorrillos y Surco), de este universo el 70% corresponde a personal de áreas asistenciales y el 30% a personal de áreas administrativas. Como se precisó en el capítulo anterior, para la aplicación de esta encuesta se calculó una muestra de 301 colaboradores, esta muestra se eligió considerando una distribución y una representación de colaboradores pertenecientes a las 3 sedes institucionales y a todas las áreas funcionales de la institución, tomando prioridad en aquellas áreas que tienen contacto directo con el cliente, ya que este personal puede brindar información y opiniones valiosas gracias a su relación directa y continua con los clientes.

consideramos también importante mencionar, que en la aplicación de esta encuesta se pudo obtener el 100% de participación y colaboración de la muestra elegida.

#### **Pregunta 01**

**¿Cuál considera que es la condición de mayor valor que Clínicas Maison de Santé brinda a sus clientes afiliados?**

**Figura 15***Percepción de valor colaborador Maison de Santé*

*Nota: Información elaborada por el autor en base a resultados de encuesta colaboradores de Clínicas Maison de Santé*

La encuesta a los colaboradores inicio con una primera pregunta orientada a conocer cuál era la percepción que tenían ellos, en relación a la o las condiciones que eran de valor dentro de la Maison de Santé y sus productos, el objetivo era conocer si el cliente interno percibía como valor lo mismo que el cliente afiliado, en ese sentido, los resultados obtenidos nos muestran que el colaborador Maison de Santé percibe la prestación de los servicios médicos como la condición de mayor valor que brinda Maison de Santé (48%), en segundo lugar, aparece una condición que quizás en la encuesta de los ex clientes no fue muy valorada, La experiencia y trayectoria (34%), esta percepción es importante porque tiene relación directa con el posicionamiento de la institución y la marca en el mercado, esto refleja que el cliente interno considera esto como una condición de valor hacia el cliente. Del mismo modo, podemos apreciar que consideran que condiciones como la calidad de atención administrativa (5%), servicios complementarios (4%) y los medios de comunicación e

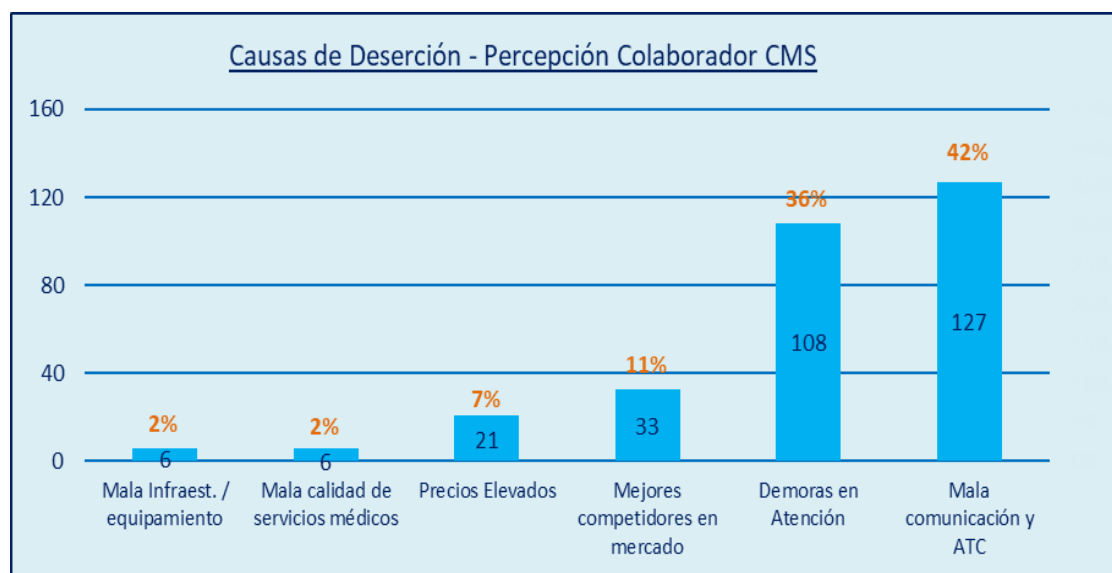
información (2%) no son percibidas como parte de la fortaleza en la propuesta de valor ofrecida por Maison de Santé, es más tienen una percepción que podría calificarse como pésima y de mínimo valor.

## Pregunta 02

**¿Cuál considera es la causa o causas que vienen generando insatisfacción y deserción en la población de clientes – afiliados de Clínicas Maison de Santé?**

**Figura 16**

*Causas de deserción – percepción colaborador de Maison de Santé*



*Nota: Información elaborada por el autor en base a resultados de encuesta colaboradores de Clínicas Maison de Santé*

Esta pregunta se formuló con el objetivo de conocer la percepción de los colaboradores, en relación a cuáles consideraban como los motivos o causas que venían generando el problema de alto índice de deserción en la población de clientes de Maison de Santé, esta percepción resulta importante porque no solo nos permitirá contrastarla con la manifestada por los clientes afiliados, sino que puede ayudarnos a entender como siente el colaborador de Maison de Santé el entorno y las condiciones en las que brinda su servicio y

atención, por otro lado, puede darnos idea del nivel de identificación y compromiso que tienen para con la institución.

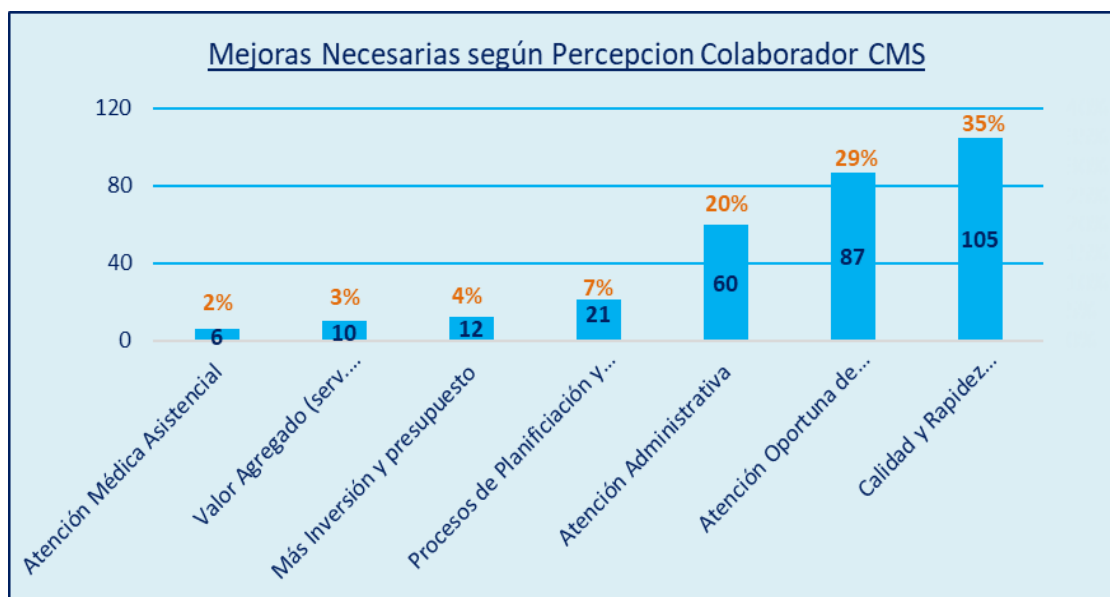
En ese sentido, los resultados obtenidos nos permiten identificar que el 78% de la muestra de colaboradores asumen como causal de la insatisfacción y deserción de los clientes a 2 condiciones claramente identificadas con la gestión de relacionamiento con los clientes; la mala calidad de atención que se brinda a los afiliados así como la deficiente comunicación con los mismos; este indicador es importante porque nos permite apreciar que los colaboradores perciben y son conscientes de que existen falencias en la prestación de la parte de servicio que involucra el contacto humano con el cliente, donde justamente son los mismos colaboradores quienes intervienen y pueden influir positiva o negativamente en esa percepción. Con respecto a otras condiciones, los resultados nos muestran que el 11% asumen como causal de deserción la presencia de mejores competidores en el mercado, mientras que otras variables como la calidad del servicio médico y la infraestructura o equipamiento, muestran un 2%, lo cual es un porcentaje mínimo como causas de deserción en la percepción de los colaboradores.

### **Pregunta 03**

**¿Qué condiciones considera necesitan mejorarse en Maison de Santé para mejorar la percepción y el nivel de satisfacción del cliente - afiliado?**

### **Figura 17**

*Mejoras necesarias según percepción colaborador Maison de Santé*



*Nota: Información elaborada por el autor en base a resultados de encuesta colaboradores de Clínicas Maison de Santé*

En relación directa a la pregunta anterior, la pregunta 03 se orientó a buscar la opinión de los colaboradores y su percepción de que aspectos son necesarios mejorar para que Maison de Santé pueda superar el problema de deserción y de paso mejorar los niveles de satisfacción de su cliente, en ese sentido los resultados de la encuesta arrojaron que los colaboradores de Maison de Santé son conscientes de la problemática y de las causas que lo originan, valorando como las principales condiciones a mejorar, la calidad y rapidez en la atención con 35%, atención oportuna de reclamos con 29%, y calidad en la atención administrativa con 20%, como podemos ver, estas 3 condiciones tienen vínculo directo con el relacionamiento con el cliente, es decir, que hay una percepción de un 84% de la muestra, que considera que existe necesidad de mejoras orientadas al servicio de post venta y atención al cliente. En ese sentido, los resultados obtenidos en esta encuesta, nos han mostrado la apreciación que tienen los colaboradores de que las fallas y errores se concentran y se generan en los momentos de contacto e interrelación que tiene Maison de Santé con sus clientes, esta apreciación enlaza directamente con opiniones recogidas de forma interna de los mismos colaboradores donde

han manifestado que tienen necesidades de mejores herramientas físicas y tecnológicas para mejorar los estándares de eficiencia y eficacia en la labor de atención que realizan.

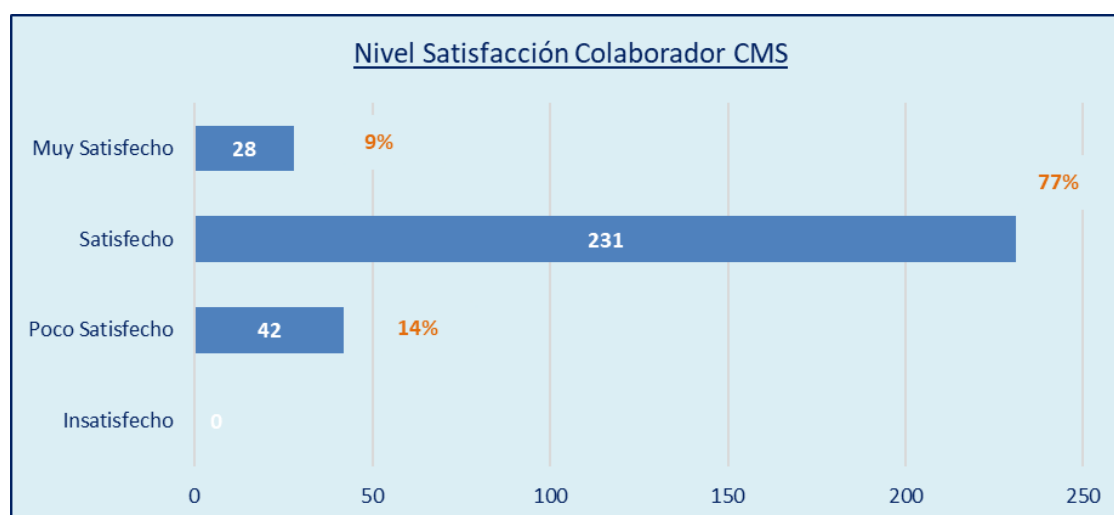
Otra condición que a pesar de tener una percepción menor (7%) debe ser tomada en cuenta es la percepción de necesidad de mejoras en los procesos de Planificación y gestión, condición que complementa lo descrito en el párrafo anterior. Finalmente, los resultados han mostrado también que en menor porcentaje, hay una percepción de necesidad de mejoras en otros aspectos como inversión y presupuestos (4%), generación de beneficios de valor agregado al producto (3%), y calidad de servicio médico (2%), opiniones que a pesar de ser mínimas en su expresión porcentual no dejan de ser necesarias de tener en cuenta cuando se quiera definir un plan de estrategias que permitan mejorar la identificación y fidelización del cliente y por ende su permanencia.

#### **Pregunta 04**

**¿Cómo colaborador y cliente interno de Clínicas Maison de Santé como valora su nivel de satisfacción laborando en la institución? ¿Porqué?**

#### **Figura 18**

*Nivel de satisfacción colaborador Maison de Santé*



*Nota: Información elaborada por el autor en base a resultados de encuesta colaboradores de Clínicas Maison de Santé*

Esta pregunta se formuló a fin de percibir como se siente el colaborador y como califica su nivel de satisfacción laboral al forma parte del equipo de Maison de Santé, de esta forma, este nivel de satisfacción puede llevarnos a entender el nivel y sentido de pertenencia y compromiso por ayudar a generar y mantener estándares óptimos de gestión orientados a alcanzar las condiciones de valor que los clientes valoran.

En ese sentido los resultados nos muestran que existe un 77% de colaboradores que indican sentirse satisfechos como colaborador dentro de las condiciones laborales que brinda la institución, este indicador es favorable, aunque esperábamos un mayor resultado en el indicador de muy satisfecho (9%), ya que esto reflejaría un mejor ambiente de trabajo, y mejoraría la percepción de identificación y compromiso. Por otro lado, el contar con un 14% de colaboradores poco satisfechos termina siendo un indicador para tomar en cuenta para un futuro plan de mejoras institucionales.

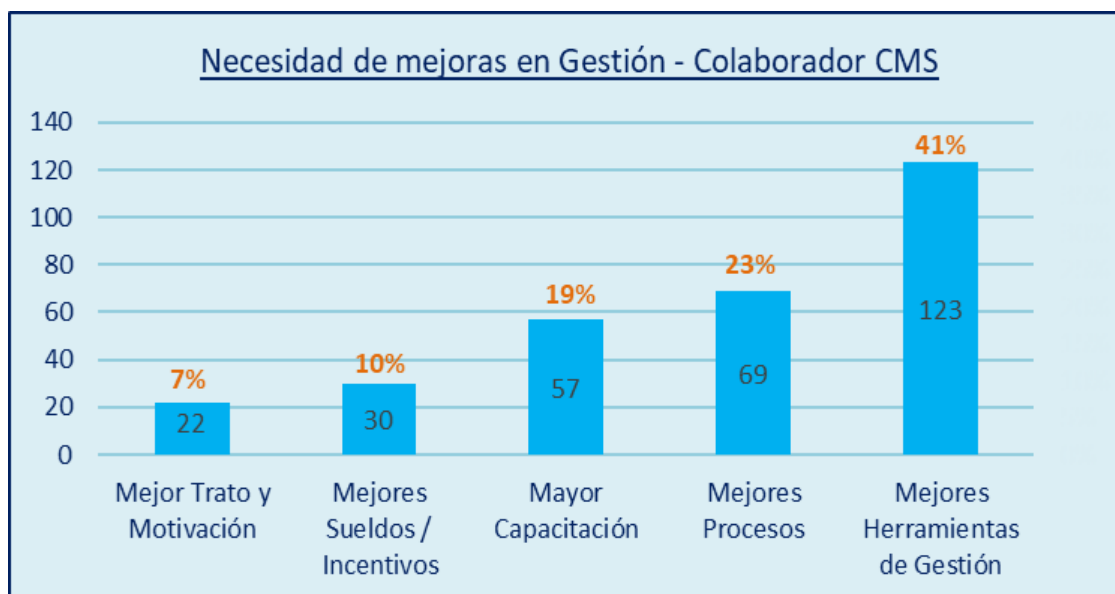
Finalmente concluimos la encuesta a los colaboradores con una pregunta orientada a percibir la opinión de estos, sobre que necesitan o esperan como apoyo de la institución para mejorar la ejecución de sus funciones y sus indicadores, en ese sentido, se les formulo como última pregunta:

#### **Pregunta 05**

**Que aspectos consideran necesarios se brinde, para poder mejorar la calidad de servicio hacia el cliente**

#### **Figura 19**

*Percepción de colaborador sobre mejoras necesarias en gestión de Clínicas Maison de Santé*



*Nota: Información elaborada por el autor en base a resultados de encuesta colaboradores de Clínicas Maison de Santé*

Este último cuadro muestra que el colaborador Maison de Santé percibe en un 41% la necesidad de contar con mejores herramientas de gestión, las cuales ayuden a mejorar la calidad de la atención que se brinda, esta percepción es muy importante porque debe ser considerada a futuro cuando se formule un plan de mejoras sobre todo en la gestión de post venta y mantenimiento de clientes, ya que como vamos identificando las causas más importantes de deserción van encajando en el tipo de calidad de servicio personal que la institución viene brindando. Los resultados, asimismo, muestran otras condiciones a considerar como la necesidad de mejores procesos de trabajo (23%), capacitaciones (19%), remuneraciones (10%) y el trato y motivación con 7%.



## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de haber efectuado la presentación de los resultados obtenidos durante el proceso de investigación, estamos en condiciones de presentar una descripción y análisis de los mismos a fin de poder determinar planteamientos del impacto que estos resultados tienen sobre la problemática de deserción e insatisfacción de servicio dentro de las Clínicas Maison de Santé, esto a su vez nos permitirá luego generar una propuesta de Plan de Mejoras que permitan que el nivel de satisfacción y retención de clientes mejore.

### 5.1 Análisis encuesta ex clientes afiliados Clínicas Maison de Santé

Los resultados obtenidos y presentados en el capítulo anterior en relación a la encuesta efectuada a los Ex Clientes Afiliados de Maison de Santé, nos han permitido identificar que efectivamente la percepción de calidad de los servicios médicos que brinda la institución sigue siendo positiva pero sobre todo se percibe y está presente como parte del valor que ofrece Maison de Santé, esto indudablemente se aprecia que está alineado y es consecuencia de la orientación y políticas que la institución desde su creación ha tenido en el sentido de estar permanentemente creciendo, innovando, modernizando, en los aspectos de relación directa con la prestación del servicio de protección y atención médica, esto es de mucho valor, y apreciamos que ha sido percibido por el Ex cliente Maison de Santé, sin embargo, no ha sido suficiente, los resultados del estudio han mostrado que la propuesta de valor ofrecida por Maison de Santé no se encuentra adaptada a las nuevas exigencias de un mercado moderno y competitivo, hoy el cliente exige y valora otras condiciones importantes como parte de una propuesta de valor integral en la prestación de servicios médicos. Y en ese sentido, Maison de Santé no ha evolucionado, ya que los resultados nos muestran por ejemplo que de las 3 variables más importantes que valoran estos ex clientes para elegir y mantener su fidelidad en una institución de servicios médicos, solo una de ellas viene siendo

satisfecha por Maison de Santé y justamente es la relacionada con la calidad de los servicios médicos ofrecidos, pero se muestra deficiencias justamente en aquellas condiciones que involucran el contacto Cliente – Institución, la calidad y calidez de atención y el acercamiento comunicacional y de información, no complementan la calidad de servicio que se tiene, y por lo tanto no permite una propuesta de valor completa y de peso para los clientes, lo cual conlleva a bajos niveles de satisfacción y de identificación, desencadenando la deserción del cliente, causa y motivo de esta investigación.

Esta percepción está relacionada directamente y tiene su fundamento en los motivos que dichos clientes han manifestado como más relevantes para haberlos llevado a tomar la decisión de dejar el sistema (deficiente información y comunicación, mala atención y trato), esto nos muestra que la propuesta de valor de Maison de Santé no es completa, pero sobre todo no está adaptada a la realidad y exigencia del mercado. Los resultados mostrados en esta encuesta nos han permitido identificar una serie de falencias en la gestión que Maison de Santé viene desarrollando, justamente en aquellas condiciones que tienen que ver con el nivel de relacionamiento que tiene la institución con el cliente, y que influyen de forma directa en la percepción y nivel de satisfacción del mismo. Todas estas condiciones identificadas, participan y forma parte de las acciones necesarias dentro de un Plan de Post venta que contenga estrategias, procedimientos y herramientas que permitan ofrecer una calidad integral en el servicio y por ende sirva para incrementar y mantener niveles de satisfacción altos en los clientes y por ende su adecuada fidelización con la institución.

Los resultados mostrados, nos permiten confirmar la validez de la hipótesis general que nos planteamos al inicio de nuestra investigación, en la cual mencionamos que una adecuada estrategia de fidelización post venta influye e impacta positivamente en el mantenimiento y crecimiento de la población total de clientes de Maison de Santé y de su sistema Club de la Salud.

Finalmente, debemos mencionar que ha sido muy importante el haber determinado en la encuesta a Ex clientes, su estado de insatisfacción, ya que el alto porcentaje (69%) de personas que indican que no recomendarían a Maison de Santé es una condición delicada y que se debe ver con preocupación, ya que recordemos que Maison de Santé no hace grandes campañas ni inversiones en publicidad, centrando su captación de nuevos clientes en la recomendación; como parte del posicionamiento ganado a lo largo de los años; en ese sentido, esta percepción de NO RECOMENDACIÓN, impacta directamente en el nivel de la captación o venta nueva, explicando el porqué, la venta nueva ha mostrado una tendencia negativa en los 2 últimos años, recordemos que cuando se depende mucho del boca a boca, como en el caso de Maison de Santé, un cliente insatisfecho se convierte en 8 a 10 recomendaciones negativas, lo cual, impacta en el mercado y más bien beneficia a la competencia.

## **5.2 Análisis encuesta clientes actuales Clínicas Maison de Santé**

En relación a los resultados obtenidos con la encuesta y estudio a los clientes actuales de Maison de Santé, se identifica que la percepción de valor como producto y servicio tiene las mismas tendencias que la mostrada por los ex clientes, valorando fundamentalmente la calidad del servicio asistencial brindado, la infraestructura y la experiencia como marca, sin embargo, se observa que la percepción de satisfacción no es alta ni fuerte, y es más, se observa que existe condiciones que muestran un nivel de percepción en cifras que tienen que ser analizadas y monitoreadas porque son una señal de alarma hacia una futura deserción. Hay que tomar en cuenta, que son 37 años desde que Maison de Santé lanzo su Sistema Privado de Salud, y a lo largo de todos estos años ha ido captando clientes, y brindando productos con una estructura y características de servicio adaptadas a las condiciones y exigencias del mercado en ese momento, estos clientes que se han mantenido a lo largo de los años, han generado un vínculo no solo racional sino también emocional con la marca Maison

de Santé, y en ese sentido hay un nivel de identificación y fidelización ganada que permite que tengan una tolerancia mayor a las condiciones que en este momento presentan falencias y no suman a una percepción integral de producto- servicio. Esto obviamente, no pasa con los clientes más recientes que se han captado, quienes a pesar de seguir procediendo de una recomendación positiva, llegan al sistema con una percepción de servicio diferente, buscando y valorando condiciones diferentes y con otra óptica como cliente, lo cual los hace más exigentes, con menos tolerancia y con capacidad para poder buscar y decidir por otra opción similar para satisfacer sus necesidades en protección médica, opciones que hoy en día el mercado de salud ofrece a cabalidad. Por ello justamente que se decidió hacer el estudio en la población de clientes actuales considerando las variables de rango etéreo y tiempo de permanencia, lo cual nos permitió identificar estas percepciones diferentes.

### **5.3 Análisis encuesta colaboradores Clínicas Maison de Santé**

Luego de haber observado y analizado los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a la muestra de colaboradores de Maison de Santé, podemos manifestar que se aprecia e identifica que los colaboradores son conscientes y reconocen que existe una problemática en la satisfacción y retención de clientes, esto es positivo porque se aprecia que nuestro cliente interno está alineado con la problemática institucional, la reconoce y le preocupa. Los resultados muestran que los colaboradores asumen como el mayor valor y fortaleza de la institución, la calidad del servicio prestacional, lo cual finalmente nos permite afirmar que tanto el cliente externo como el interno tienen claro en su percepción que es ahí donde radica la mayor fortaleza de Maison de Santé. Por otro lado, un aspecto importante que hemos podido identificar con los resultados, es que los colaboradores de Maison de Santé perciben como una condición de valor el posicionamiento de la marca, la cual, como ya hemos mencionado ha sido construida a lo largo de los años, esta condición representada por la experiencia y trayectoria de la institución, es valorada por el cliente interno como una

fortaleza más en la propuesta de valor de Maison de Santé hacia el mercado y clientes potenciales. Esta percepción es importante y muy válida porque como ya hemos mencionado, la institución ha tenido una trayectoria institucional muy fructífera y siempre con una gestión de vanguardia, lo cual ha hecho que sea una marca muy conocida en el mercado de salud, esto ha llevado a que la institución confíe mucho en la recomendación como medio de captación de clientes nuevos, lo cual ha venido funcionando, pero que bajo una perspectiva directa del mercado y de los ex clientes ya no es una ventaja ni valor, justamente por la percepción manifestada por los ex clientes quienes dejan de lado esta condición en comparación a su percepción directa que han tenido del servicio y atención recibida durante su permanencia en Maison de Santé, y a las condiciones que consideran de valor al momento de elegir y permanecer como parte de un sistema de protección privada de salud.

Estos resultados nos muestran también que el cliente interno reconoce que hay falencias en cuando a la calidad de atención personal, comunicacional y el manejo de la información que fluye hacia el cliente afiliado, esto se aprecia cuando indican que una de las causas por las cuales se van los clientes es la mala atención al cliente y la demora en la misma, aquí es necesario mencionar que internamente muchos colaboradores han hecho notar su percepción por el alto incremento en el número de reclamos, lo cual obviamente es muestra de insatisfacción y de percepción de una atención pésima hacia las necesidades del cliente afiliado, estos reclamos en su mayoría están orientados a demoras continuas en las que viene cayendo la institución para dar respuesta y solución ante las diversas consultas, tramites, y pedidos que realizan los clientes afiliados, esto genera como es entendible una sensación de pérdida de tiempo, falta de gestión, falta de eficiencia e incluso de interés institucional por el bienestar del cliente, a esto se suma la lenta y deficiente comunicación hacia el cliente, ya que los colaboradores también manifestaron que muchas de las quejas se generan porque la institución desde su adaptación al nuevo marco legal de salud, ya ido

efectuando cambios en su estructura, en sus procesos, en el contenido de sus productos (coberturas), cambios que no han tenido un adecuado y oportuno proceso comunicacional hacia el cliente, quienes muchas veces no tienen una frecuencia de uso de los servicios muy alta, y cuando lo hacen esporádicamente se encuentran con cambios que finalmente también influyen y generan incomodidad, todo esto conlleva o termina derivando en un reclamo y en el consecuente fastidio e insatisfacción del cliente afiliado. Por otro lado, se identifica que el colaborador entiende donde radica parte del problema que genera la insatisfacción, y se denota que entiende que forma parte del problema y asimismo de la solución, por ello es que los resultados nos muestran que la primera necesidad que manifiestan se requiere para ayudar a solucionar esta problemática es justamente, el contar con mejores herramientas de gestión, en este aspecto se hace notorio la necesidad de inversión en herramientas tecnológicas que permitan gestionar la atención del cliente con mayor rapidez, seguridad y eficiencia, en ese sentido, es necesario mencionar la necesidad que habría de hacer un análisis de procesos de gestión y atención a fin de redefinirlos y hacerlos más eficientes y eficaces, y también la necesidad de medios para administrar de forma más eficiente la enorme base de datos de clientes y toda su información personal, esto ayudaría mucho a mejorar los niveles de percepción en los clientes en cuanto a calidad de atención, y lógicamente reforzaría los niveles de satisfacción y fidelidad.

Asimismo, no podemos dejar de lado la percepción manifestada por los colaboradores en el sentido de su necesidad de mayor capacitación, lo cual, sumado a la inversión e implementación de nuevas herramientas de trabajo, tendrían un impacto positivo en el clima laboral. Mejores condiciones y herramientas impactan en la calidad, seguridad y rapidez de gestión de colaboradores hacia los clientes.

Estos resultados obtenidos en la encuesta a colaboradores, refuerzan y validan las hipótesis específicas planteadas al inicio de nuestra investigación, ya que al mejorar

herramientas de gestión, procesos, medios de comunicación, etc. permitirán mejorar la calidad del relacionamiento con el cliente, brindándole una atención post venta con calidad, rapidez y eficiencia, con esto se mejora la percepción del cliente, se mejora su nivel de satisfacción y por ende se garantiza su fidelidad a mediano y largo plazo, si se logra estas mejoras, entonces la percepción de servicio será integral y aportará a que el posicionamiento de marca que tiene Maison de Santé se fundamente ya no solo en su experiencia y trayectoria, sino en una propuesta de valor basada en un servicio integral.

Con todo lo mencionado, consideramos que estamos en condiciones de afirmar que un Plan de Estrategias de Fidelización Post Venta, es imprescindible e influye en los resultados que se obtienen en el mantenimiento de la población afiliada al Sistema Privado de Salud de las Clínicas Maison de Santé, en ese sentido, es que a continuación vamos a hacer una propuesta de un Plan de Estrategias y mejoras que permitan que la institución en mención pueda mejorar sus indicadores de satisfacción y fidelidad de sus población de clientes.

#### **5.4 Diseño y propuesta de un plan de fidelización en Clínicas Maison de Santé**

Luego de haber efectuado la correspondiente investigación y el análisis de los resultados obtenidos, hemos llegado a reconocer la importancia y la necesidad de construir un relacionamiento con el cliente, sobre todo en las empresas de servicios y más cuando si se trata del sector salud, en ese sentido, luego de haber identificado el marco empresarial y la problemática de Maison de Santé, vamos a presentar una propuesta para la formulación e implementación de un Plan de Fidelización que contenga diversas estrategias orientadas y enfocadas a mejorar la gestión relacional de la institución y por ende mejorar los indicadores de lealtad de los clientes afiliados y mejorar los niveles de captación en venta nueva.

El diseñar y proponer este Plan de Fidelización, se justifica en el hecho de las necesidades que tiene Maison de Santé para:

- **Retener Clientes Actuales.** Esto es una necesidad prioritaria, hay que frenar la alta deserción mejorando la percepción de calidad y satisfacción del cliente actual, para ello se tiene que atender y solucionar directamente y en corto plazo, aquellas causas que vienen generando este problema, buscando mejorar el nivel de satisfacción del cliente, mejorar la calidad en atención al cliente, en solución de reclamos, mayor rapidez y eficiencia de gestión administrativa, mejoramiento de percepción de valor del producto Maison de Santé y Club de la Salud, etc. Se plantea reducir el indicador de deserción a un 10% anual, y que sea una deserción generada en su mayoría por causales externas al servicio brindado por Maison de Santé, como son los motivos económicos, viaje, fallecimiento, olvido de pago, etc.
- **Generar y aumentar las ventas nuevas.** Reforzar a través del mejoramiento de las condiciones de post venta y relacionamiento con el cliente la percepción de calidad, satisfacción y fidelidad de los mismos, con ello se reforzará que el boca a boca (recomendación); principal medio de llegada de nuevos clientes a Maison de Santé; sea positivo. Recordemos que el 60% de los clientes nuevos llegan porque un familiar o amistad lo ha recomendado.
- **Reducir la siniestralidad.** Mejorando los medios y las formas de comunicación podremos generar conciencia preventiva en el cliente Maison de Santé, racionalizando eficientemente su necesidad de atención a situaciones y casos reales, sin pérdida de tiempo y con uso racional de servicios e infraestructura, del mismo modo, se podrá retener a clientes de grupos etareos más jóvenes (que son justamente los más sensibles a desertar) y que por ende hacen un uso menor del servicio, lo cual impacta en los indicadores de siniestralidad y gastos operativos por prestación de servicio médico que efectúa la institución.



➤ **Relanzar la marca Maison de Santé y alcanzar un nuevo posicionamiento.**

Tiene que ver con la necesidad de innovar y que justamente esta innovación sea percibida por el mercado y los clientes. Hay que cambiar la percepción de antigüedad que tiene la marca Maison de Santé, sin perder la percepción de experiencia y trayectoria que ya tiene ganada. Para ello se tiene que generar una imagen de modernidad tecnológica, no solo en el servicio médico sino en la atención administrativa y comunicacional que se brinda al cliente, combinada con una cultura organizacional proactiva, rápida y un elemento humano identificado y con predisposición de servicio. Esto también implica buscar mejorar el ciclo de vida del producto Club de la Salud.

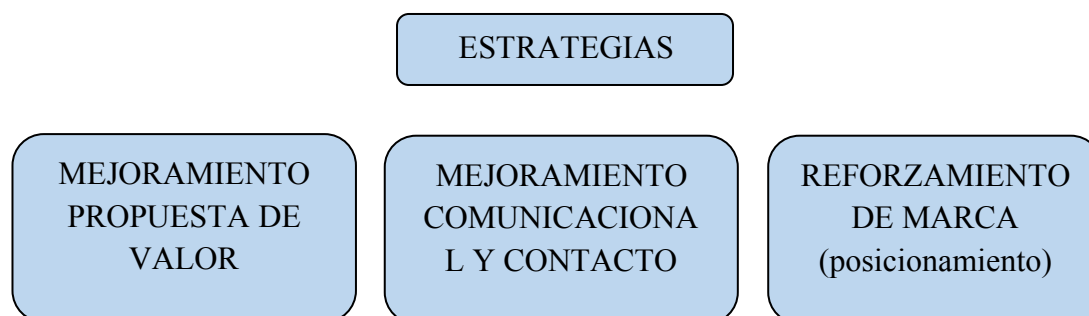
➤ **Descubrir oportunidades para diferenciarse.** Tomar en cuenta que el mercado de salud es creciente, cada día hay más oferta (competencia) lo cual genera necesidad de ser diferente y mejor, por otro lado, la demanda también crece, sobre todo luego del impacto de la pandemia del coronavirus, lo cual genero un impulso en el sentido de salud preventiva.

Considerar también, que se sigue reforzando el concepto de Aseguramiento Universal de Salud; ya lo ha manifestado el nuevo gobierno a través de su iniciativa de un sistema de protección medica único que llegue a toda la población y que involucre la participación de todos los operadores del mercado.

Finalmente, hay que considerar que el cliente de salud es cada día más exigente e informado, esto genera justamente la necesidad y capacidad de responder ante su nivel de exigencia, lo cual nos haga ser diferente y mejor ante sus ojos.

### 5.4.1 Estructura del plan de fidelización propuesto

El Plan de Fidelización propuesto implica desarrollar una estructura que abarque el planteamiento de diversas estrategias de fidelización, las cuales se deben orientar hacia 3 puntos claves:



Estos 3 puntos claves nos permitirán efectuar un diseño y planteamiento de estrategias bajo una óptica de propuesta integral para el mejoramiento de la problemática de Maison de Santé, la cual ya ha sido identificada y definida ampliamente en los capítulos anteriores, en ese sentido, el Plan de fidelización propuesto debe permitir:

- Mejorar la experiencia del cliente; tanto nuevo como antiguo; en cada momento de contacto con Maison de Santé, complementándola con un mejoramiento en la percepción de valor que genera la institución con el producto y servicio brindado.
- Vincular e involucrar al cliente desde su captación como cliente nuevo a través de la construcción de una relación personalizada. Esto implica también involucrar al cliente interno (colaborador de Maison de Santé), en la generación de esta relación y trato personalizado.
- Construir y mantener una eficiencia comunicacional, a través de medios y canales de comunicación y contacto acordes a perfiles personalizados de clientes

identificados y segmentados dentro del universo de clientes de la institución, así como impulsar el uso de nuevas herramientas tecnológicas y digitales para una gestión eficiente y eficaz.

- Atraer nuevos clientes, mejorando la calidad de la recomendación e impulsando la captación de prospectos nuevos procedentes de otros medios modernos acordes a las características actuales del mercado. Reforzar la calidad de recomendación, pero evitando depender de la misma, impulsando para ello otros medios para captar clientes.
- Reforzar y aumentar el conocimiento de la marca Maison de Santé y Club de la Salud en el mercado de salud, vinculando con sentido de modernidad y actualización.
- Efectuar una administración eficiente y eficaz de la base de datos de clientes; que permita planificar acciones de contacto, atención y solución con mayor rapidez y seguridad, esto es primordial ya que como hemos mencionado la institución maneja un gran volumen de información de clientes internos, externos, stalholders, etc.

Como hemos identificado en los resultados de la investigación gran parte de la deserción de ex clientes se ha generado por problemas de relacionamiento del cliente con la institución, se ha evidenciado una fuerte percepción de insatisfacción con la calidad de la atención administrativa recibida; lo cual obviamente desencadeno en un incremento de reclamos; ineficacia en el uso de los medios de comunicación y falta de información hacia el cliente, y percepción de demoras en el tiempo de prestación de servicios y atención. Considerando la problemática identificada y las necesidades de solución, se establece la necesidad de diseñar estrategias que se orienten y nos permitan mejorar la percepción de propuesta de valor como producto, el mejoramiento en el aspecto comunicacional y de

contacto con el cliente, y como ya hemos mencionado el reforzamiento y modernización de la marca Maison de Santé.

#### ***5.4.2 Estrategias para mejoramiento de propuesta de valor del producto Maison de Santé***

Hay necesidad de mejorar la percepción de la propuesta de valor de Maison de Santé; los resultados nos mostraron que el cliente lo valora como un buen servicio médico – asistencial; pero no es suficiente, las necesidades y exigencias del cliente van más allá por ello es urgente que se mejore la propuesta de valor del producto Maison de Santé dándole una imagen más integral y acorde con las necesidades del mercado y cliente, esto no solo pensando en el cliente antiguo sino también en el nuevo que llega con una expectativa alta, la cual en corto y mediano plazo es vista como incumplida y genera insatisfacción. En ese sentido, las estrategias propuestas para este fin de mejorar la percepción de propuesta de valor del producto Maison de Santé lo orientamos a generar un conjunto de beneficios complementarios que permitan llevar la opinión de “Buen servicio médico” a “Excelente Experiencia de Servicio”, una experiencia donde el cliente sienta que Maison de Santé no solo lo espera para darle atención medica cuando lo requiere, sino que Maison de Santé se preocupa, le interesa su bienestar y por eso previene el cuidado de su salud, con un conjunto de beneficios médicos y no médicos que complementan la prestación de servicios y a los cuales se accede exclusivamente por ser un cliente Maison de Santé. Para alcanzar lo descrito planteamos desarrollar y ejecutar las siguientes estrategias:

**A. Programa preventivo y bienestar Maison de Santé.** Es necesario cerrar el círculo de percepción de valor del producto Maison de Santé haciéndolo más integral y acorde con el mensaje y expectativas generadas durante la venta y captación de clientes nuevos, alinear la propuesta con la expectativa de prevención de salud, para ello se plantea desarrollar el PROGRAMA PREVENTIVO Y BIENESTAR MAISON DE SANTÉ, identificado a través del mensaje “Prevenir para estar Sano”, el cual será un Programa de

control de enfermedades crónicas, de Chequeos, vacunas y Despistajes Médicos Gratuitos o con pago mínimo, los cuales estarán diseñados bajo el criterio de personalización ya descrito, es decir, por perfiles etéreos. Este programa proporcionara beneficios médicos y no médicos para los clientes afiliados, en base a ciertos criterios como tiempo de permanencia, recomendación, puntualidad de pago, colaboración con opiniones y sugerencias, etc. Los chequeos, despistajes y actividades contenidos en este programa serán de acceso inmediato en algunos casos y en otros estará vinculado a los criterios antes mencionados, esto con el fin de generar una expectativa, un compromiso, una diferenciación y un premio por la permanencia del cliente Maison de Santé. El desarrollo y aplicación de este programa de beneficios médicos adicionales debe estar enlazado con la estrategia comunicacional para difundirlo constantemente y para el contacto anticipado y oportuno del cliente, su ejecución no solo favorecerá la percepción de valor, sino que este programa de servicios adicionales serán un medio de medición preventiva de salud para evitar casos futuros que podrían impactar en el nivel de siniestralidad de los programas médicos de Maison de Santé, del mismo debe permitir a Maison de Santé estimular la permanencia del afiliado, incentivar el boca a boca y estimular puntualidad de pagos.

## **Figura 20**

### *Despistajes Gratuitos*

Clínicas  
**MAISON DE SANTÉ**

Sede Lima  
J. Miguel Alvarín 208 - 222

Sede Chorrillos  
Av. Chorrillos 171 - 173

Sede Surco  
Av. Prolong. Benavides 5362

Sede San Isidro  
Av. Emilio Caceres 112

Ventas: 619-6050  
ventas@maisondesante.org.pe  
www.maisondesante.org.pe

Campana de  
**DESPISTAJES**

Visual  
Agudeza Visual y Refracción

Auditivo  
Audiometría

Dental  
Profylaxis (limpieza) y Odontograma

Clínicas  
**MAISON DE SANTÉ**  
La tranquilidad de sentirse protegido

El mes de 2012

Recuperado del Backup de material diseñado por el Área de marketing de Clínicas Maison de Santé

**Figura 21**

Campanas de Vacunación

expo Vacunación  
MAISON DE SANTÉ

"LA VACUNACIÓN ES LA MEJOR PREVENCIÓN"

Tendremos para ti vacunas y consultas sin costo alguno:

**VACUNAS**

- ✓ Rotavirus
- ✓ Pentavalente
- ✓ Neumococo

PARA NIÑOS MENORES DE 61 AÑO

¡Show y regalos para nuestros asistentes!

**CONSULTORIOS**

- Nutrición (Medida de peso, talla, IMC y terapia Nutricional)
- Ginecología
- Odontología (odontograma)

Taller de estimulación temprana

De 9:00 am a 3:00 pm

Sede Sur : Av. Chorrillos 171 Chorrillos

Inscripciones  
619-6050 Anexos 2132 / 2253  
exposalud@maisondesante.org.pe

CLUB DE LA SALUD

Clínicas  
**MAISON DE SANTÉ**

Recuperado del Backup de material diseñado por el Área de marketing de Clínicas Maison de Santé

Del mismo modo, el Programa Preventivo y Bienestar Maison de Santé, debe convertirse en un elemento importante que refuerce la propuesta de expectativas generadas durante el proceso de captación de nuevos clientes, esto implica reforzar el mensaje de ventas, presentando un producto y servicio no solo orientado a un conjunto de coberturas de protección médica, sino presentando un producto integral de protección, prevención y cuidado no solo de la salud sino de la vida misma del ser humano. Por ello se propone que este programa preventivo contemple en su estructura unos bonos de despistajes que sean de uso inmediato y que sirvan de bienvenida al sistema de Club de la Salud, en este caso, se debe implementar un equipo de atención y seguimiento especial para el uso de estos bonos por los clientes nuevos, a fin de guiar y monitorear el primer contacto y hacer que se convierta en el primer momento de experiencia satisfactoria para el nuevo cliente.

**B. Campañas médicas externas.** Esta estrategia está orientada a organizar campañas médicas a precios especiales que puedan ser orientadas a nuestros clientes afiliados así como a sus familiares o amistades, esto con el fin de que puedan percibir el servicio Maison de Santé, el objetivo de estas campañas no es sólo ofrecer a nuestros clientes beneficios médicos preventivos y complementarios a las coberturas que les ofrecen sus programas de salud, sino que se busca también que nuestros clientes puedan invitar a personas de su entorno a recibir algún beneficio especial en determinados servicios médicos, se espera que el cliente sienta que puede compartir la experiencia, protección y seguridad que le brinda Maison de Santé con otras personas, generándole sentimientos de solidaridad, felicidad de compartir con su entorno e identificación con una institución que se preocupa por él y su familia. Para Maison de Santé, el beneficio no solo pasa por el reforzamiento de la propuesta de valor hacia el cliente, sino que también se convertirá en un medio para reforzar el canal de recomendación y de captación de nuevos clientes.

Esta estrategia debe significar para la institución un gran reto que involucre establecer y mantener un cronograma de actividades que puedan ser empleadas tanto para fidelización, retención y también para captación de nuevos clientes, los cuales no solo deben llegar por una recomendación, sino que estos prospectos puedan percibir la “Experiencia Maison de Santé” desde antes de ser un cliente directo, esto hará que su decisión de afiliación y su percepción inicial sea más fuerte y sólida.

**Figura 22**

*Campañas médicas externas*

**Clínicas MAISON DE SANTÉ**

**PROMOCIONES DE SALUD**

**EVALUACIÓN ODONTOLÓGICA**  
 Incluye consulta Odontológica

- Limpieza Dental
- Fluorización
- Odontograma

Concepto 50  
**PROMOCIÓN**  
**S/29.00**  
 Precios incluyen I.G.V.

Sedes: Lima: Jr. Miguel Alajón 222 / Chorrillos: Av. Chorrillos 171  
 Válido hasta el 30 de agosto de 2014

---

**CHEQUEO MÉDICO BÁSICO**  
 Incluye consulta por la especialidad de Medicina Interna

Exámenes:

- Colesterol Total
- Colesterol LDL
- Triglicéridos
- Hemoglobina
- Glicemia

Concepto 11  
**PROMOCIÓN**  
**S/39.00**  
 Precios incluyen I.G.V.

Sedes: Lima: Jr. Miguel Alajón 222 / Chorrillos: Av. Chorrillos 171 / Surco: Av. Prolong. Benavides 5362  
 Válido hasta el 30 de agosto de 2014

---

**DESPISTAJE FEMENINO MENORES DE 40 AÑOS**  
 Incluye consulta por la especialidad de Ginecología-Obstetricia

Exámenes:

- Papanicolaú
- Ecografía mamaria
- Ecografía Transvaginal o Pélvica<sup>(\*)</sup>

Concepto 50  
**PROMOCIÓN**  
**S/99.00**  
 Precios incluyen I.G.V.

Sede Surco: Av. Prolong. Benavides 5362  
 Válido hasta el 30 de agosto de 2014

---

**DESPISTAJE FEMENINO MAYORES DE 40 AÑOS**  
 Incluye consulta por la especialidad de Ginecología-Obstetricia

Exámenes:

- Mamografía
- Papanicolaú
- Ecografía Transvaginal o Pélvica<sup>(\*)</sup>
- Densitometría Ósea

Concepto 50  
**PROMOCIÓN**  
**S/139.00**  
 Precios incluyen I.G.V.

Sede Surco: Av. Prolong. Benavides 5362

Esta promoción aplica presentando el cupón de descuento y previa cita. Central de citas: 019-0000 www.maisondesante.org.pe

*Recuperado del Backup de material diseñado por el Área de marketing de Clínicas Maison de Santé*



**C. Programa de educación y orientación.** Consideramos que un componente importante dentro de las estrategias para incrementar la percepción de valor en el producto Maison de Santé es el aspecto de educación, en ese sentido una estrategia que consideramos a desarrollar es diseñar e implementar un Programa de Charlas, talleres, conversatorios, webinars y otros eventos académicos e informativos orientados hacia los clientes con el objetivo de apoyar no solo en sus conocimientos sino en la formación de una conciencia preventiva, de cuidados y de adquisición de buenos hábitos de vida, se buscara no solo explotar la gestión y contacto físico sino que se debe impulsar el uso de la tecnología para este programa, mas hoy en día donde por la pandemia del coronavirus la distancia con el cliente se ha hecho obligatoriamente más notoria. Se planificará con ayuda de las diversas áreas de servicios de la institución el plan de contenidos, materiales, herramientas y medios que se emplearan para llevar todo este programa al cliente, será otro canal de acercamiento y de generación de valor por ser cliente Maison de Santé.

### Figura 23

#### *Charlas de Educación*



*Nota: Diseño elaborado con el apoyo del Área de Marketing de Clínicas Maison de Santé*

**D. Programa de cupones – alianzas estratégicas.** Esta estrategia se centrará en impulsar y explotar una serie de convenios con instituciones que ofrecen productos o servicios relacionados al cuidado de salud, personal, alimentación, cultura, deporte y otros. El objetivo se centrará en desarrollar un conjunto de “beneficios No Médicos”, que complementen otras necesidades paralelas o consecuentes con la protección de la salud, el cliente Maison de Santé debe percibir todo un engranaje de negocios a su alrededor como consecuencia de su condición de cliente afiliado nuestro.

## Figura 24

*Cupones de beneficios no médicos*



*Nota: Diseño elaborado con el apoyo del Área de Marketing de Clínicas Maison de Santé*

### 5.4.3 Estrategias para mejoramiento comunicacional

El mejoramiento de la estrategia comunicacional es fundamental para mejorar la percepción de satisfacción en el cliente, por ello se plantea una estrategia integral basada en:

**A. Administración eficiente de la base de datos.** Maison de Santé, como consecuencia del volumen de clientes que tiene maneja un alto volumen de datos, no sólo datos personales, sino datos de índole médico, de contacto y otros, por ello tiene la necesidad

de realizar un manejo eficiente de toda esta información, lo cual ya no puede realizarse bajo un uso de bases de datos descentralizadas y manejadas con hojas de cálculo, se plantea la adquisición de un sistema CRM que permita un manejo centralizado de la información y que permita planificar todo un conjunto de acciones integradas y orientadas a mejorar la calidad y oportunidad de llegada al cliente interno y externo, formulación de campañas, eventos, así como también, gestionar y planificar el uso de la base de datos de prospectos para generar ventas nuevas, el uso de esta herramienta nos permitirá administrar información con el criterio de personalización que se requiere.

**B. Generación de contenidos de valor.** Hay que planificar y efectuar el diseño de una gama de contenidos que sean compartidos a través de los medios comunicacionales alineados con el perfil de cada cliente identificado por grupo etéreo y tiempo de afiliado. Estos contenidos deben contener un tipo de mensaje, así como información acorde a cada uno de ellos, en ese sentido, el área de Marketing e Imagen Institucional deberá realizar un estudio inicial y luego periódico para mantener actualizados estos perfiles, del mismo modo, deberá desarrollar los contenidos bajo una óptica de información, educación y motivación.

**C. Personalización y adaptación.** Toda la comunicación verbal, escrita, física y/o digital debe tener una orientación de mensaje y atención personalizada, el cliente Maison de Santé debe sentirse único al momento de que es atendido o contactado. Aquí se hará vital y clave el uso del CRM como ya hemos planteado anteriormente.

**D. Feedback fluido y constante.** Todos los contenidos y canales de comunicación y contacto deben permitir un feedback con los clientes, cada medio o canal debe ser una puerta abierta para el cliente, donde pueda preguntar, opinar, sugerir e incluso quejarse, por ello es que se necesita conformar un equipo de colaboradores capacitados y motivados para llevar a cabo este intercambio de datos con celeridad y oportunidad.

E. **Creación de vínculo emocional y pertenencia.** Los mensajes y contenidos deben tener orientación de servicio y también un contexto de preocupación y empatía, cada mensaje y contacto sea físico o digital debe captar la atención del cliente y despertar emociones de tranquilidad, seguridad, confianza y pertenencia para con Maison de Santé (construcción de vínculo emocional y psicológico de cliente – institución)

Toda esta estrategia comunicacional va a implicar desarrollar, implementar y monitorear las siguientes acciones:

- ✓ **Relanzar e impulsar boletín institucional “Familia Sana, Familia Feliz”.** Esta estrategia está orientada a generar un medio tanto físico como digital que permita un acercamiento de información de valor hacia el cliente Maison de Santé, es necesario mencionar que esta herramienta comunicacional y de contacto fue lanzada en el año 2016 como parte de una estrategia de retención anterior pero lamentablemente no tuvo una continuidad en ese momento. El relanzamiento de esta herramienta implica un nuevo diseño y formato que impulse que este medio debe caracterizarse por una periodicidad y permanencia sostenible en el tiempo, y por un contenido compuesto por noticias y avances institucionales, tips y consejos de salud y prevención, información de avances tecnológicos y de innovación en el mercado de salud, explicación de procesos de atención y prestación de servicios dentro de la institución, así como características y cambios en el producto Club de la Salud. Esta estrategia de información y contacto con el cliente debe diseñarse bajo un criterio de personalización, para ello es necesario que se realice periódicamente una segmentación de la población afiliada bajo un criterio de rango etéreo y antigüedad como cliente, a fin de poder generar contenido personalizado en base a los perfiles de clientes identificados como consecuencia de dicha segmentación. Del mismo modo, se tiene que

identificar y clasificar los medios por los cuales este Boletín llegará al cliente, considerando los medios adecuados acordes al perfil comunicacional de cada segmento de afiliados.

El impacto y resultado que se espera alcanzar con la formulación, implementación y uso de este boletín, es generar un medio que comunique y a la vez informe, se debe generar en el cliente la percepción de preocupación, interés y vinculo de Maison de Santé hacia el cliente. Este boletín debe ser a la vez un medio difusor entre los clientes de otros canales de contacto que tengan un objetivo de contacto directo y de obtención de feedback con cliente.

**Figura 25**

*Boletín informativo Maison de Santé*

**Familia sana familia feliz**  
Elaborado por la Oficina de Marketing y Comunicaciones Nº 65 /

**EXPERTOS MÉDICOS SE UNEN A LA MAISON DE SANTÉ**

**NUEVOS Y MODERNOS EQUIPOS DE RAYOS X**

Con el fin de replicar el servicio de imágenes y ofrecer una mejor atención a sus pacientes, la red de Clínicas Maison de Santé ha implementado equipos nuevos con sistemas digitalizados para ver los resultados en tiempo real y mejorar la eficiencia del servicio en áreas críticas como UCI, Emergencia y Hospitalización.

En esa senda, en la Sede Lima se han renovado los equipos de Rayos X contando ahora con dos unidades: una estacionaria fija de 500 milisegundos digitalizado, con la cual se pueden realizar rayos X convencionales, especiales y contrastados; mientras que la portátil puede ser usada para los ambientes de sala de operaciones y para las camas de los pacientes que no se pueden mover.

Para mayor información sobre este servicio por favor comuníquese con el canal telefónico al 619 6000 anexo 130. O al teléfono directo 4261292.

Dr. Guillermo Barreto

De otro lado, ante la salida de los doctores Luis y Rosario Ríce, se encuentra a la cabeza de la especialidad de oftalmología el doctor Guillermo Barreto Fong, quien viene atendiendo cirugías de catarata de avanzada, estrabismo, cataratas, cómeo y tratamiento de glaucoma, entre otras patologías de la visión.

El Dr. Barreto Fong es el nuevo director del servicio de oftalmología, y junto a su equipo de médicos oftalmólogos asociados brindarán solución a todo problema que involucre a la vista.

En la especialidad de cirugía plástica y reconstructiva, tenemos al doctor Andrés Zúñe Andarón. Asimismo, en la especialidad de cirugía de cabeza y cuello, contamos con el doctor Juan Francisco Oñé Acevedo.

Para mayor información acerca de estos tratamientos, podemos comunicarnos a la central telefónica al 190000 anexo 3149 (Surco), 2109 (Chantilla) y 1106 (Lima).

**Problemas gastrointestinales más comunes en verano**

Dentro de las afecciones más frecuentes en verano están las gastrointestinales y dentro de ellas la dispepsia aguda y la gastroenteritis aguda son las más incidentes. Lo más importante es prevenir los problemas gastrointestinales del verano siguiendo algunas recomendaciones:

1. Lavarse las manos antes de ingerir o manipular alimentos, así como después de usar los servicios higiénicos.
2. Consumir alimentos frescos, no recalentados y menos dejados expuestos al medioambiente, pues en pocas horas durante el verano, se produce descomposición de los mismos con mayor rapidez.
3. No beber agua cruda. El hielo generalmente es preparado con agua cruda. Mucho cuidado. En este sentido, raspallita y cremalladas deben consumirse sólo en sitios de confianza.
4. Cuidado con los huevos y las salsas preparadas con huevo crudo, como la mayonesa, pues hay riesgo de salmonela.

Finalmente, si uno tuviese algunos de los problemas antes mencionados, debe buscar pronta atención médica para prevenir complicaciones y procurar un rápido alivio de sus molestias.

**UNIDAD DE INMUNIZACIONES**

**VACUNAS CONTRA MÁS DE 23 ENFERMEDADES**

Consulte LAS Opciones PARA LAS Opciones

Clinicas Maison de Santé

Analisis

Sede Lima (Central) 1222  
Sede Chantilla (Sur) 2132  
Sede Surco (Este) 3145

Mayor información 619 6000

**Servicio de ECOGRAFÍA**

**Nuestros Servicios:**

- Ecografía de abdomen superior
- Ecografía de abdomen inferior
- Ecografía renal
- Ecografía pélvica vía trans abdominal
- Ecografía pélvica vía trans vaginal
- Ecografía pediátrica de partes blandas
- Ecografía pediátrica de partes blandas
- Ecografía vascular del segmento y torso tronco
- Pericardio y tórax
- Control de oxigenación

Horarios

9:00 AM - 5:00 PM

619 6000

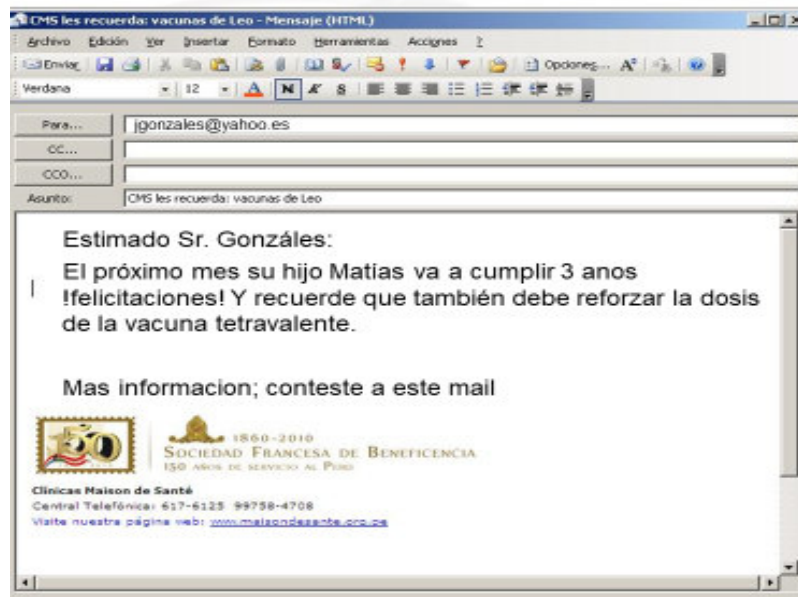
Línea directa 190000

*Recuperado del Backup de material diseñado por el Área de marketing de Clínicas Maison de Santé*

- ✓ **Impulsar canales de interacción acordes al perfil del cliente.** Es urgente reformular, reorientar y ampliar los canales de interacción con el cliente, en ese sentido, todos los canales a emplear deben gestionarse bajo el objetivo de generar una comunicación bidireccional, proactiva, personalizada y rápida. En ese sentido, primero se debe replantear el diseño, proceso, contenidos, herramientas de los canales que ya se vienen utilizando:
- **Vía Web: Página Web institucional y zona del afiliado.** En el caso de la página web se debe reformular el contenido, ampliar los formularios de contacto colocándolos en todas las zonas que son de mayor visita o consulta del cliente. En el caso de la zona del afiliado, mantener el criterio de confidencialidad y privacidad, pero darle mayor uso enlazando algunas gestiones de solicitud de servicio con esta zona, esto con el objetivo de motivar su uso y convertirlo en un medio de mayor interrelación.
  - **Email;** este medio necesita diversificar el uso que se le da y mejorar la calidad y diversidad de comunicaciones que se envían. Actualmente sólo se usa como un medio para la gestión de cobranza cuando el cliente se atrasa en el pago de sus cuotas, en ese sentido, se sugiere generar contenidos para un uso diverso, envío del boletín institucional, campañas de servicios, y darle un uso más frecuente para el envío de encuestas periódicas de satisfacción y mensajes de relacionamiento emocional como saludo de cumpleaños, fiestas especiales y aniversarios personales del cliente con Maison de Santé (por ejemplo fecha de incorporación al sistema).

## Figura 26

### Modelo email Maison de Santé

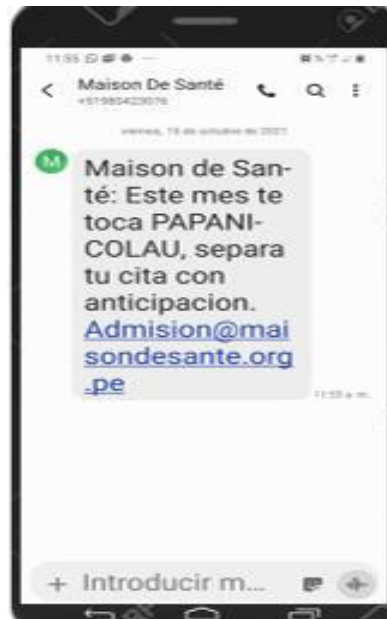


*Nota: Diseño elaboración propia del autor*

- **SMS;** esta herramienta debe tener un uso con un objetivo de recordación, en ese sentido, debe tener un uso frecuente para recordatorios y confirmación de consultas médicas, chequeos, promociones, fechas de pago, y saludos, empleando en este último uso link de enlace o vinculo que orienten la interacción con otro canal como el email, página web Messenger, whatsapp, etc. donde pueda ser más visible el mensaje y generar una mayor interacción cliente - institución.

## Figura 27

### Modelo SMS Maison de Santé



*Nota: Diseño elaboración propia del autor*

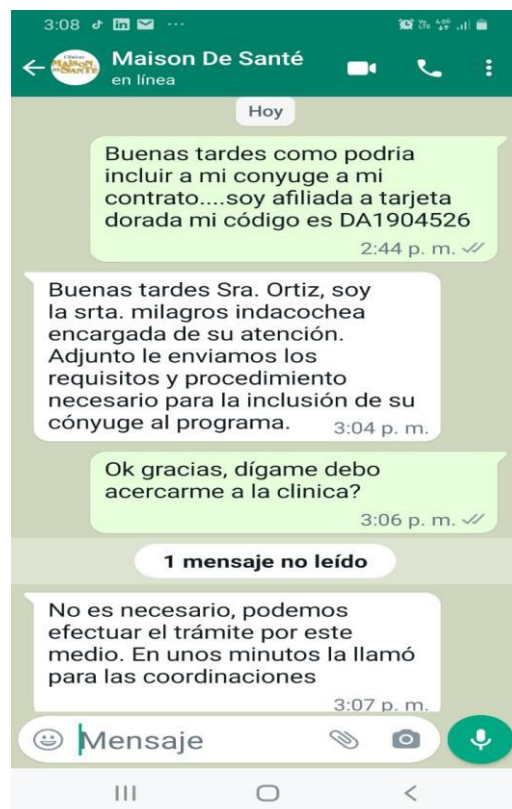
- **Redes Sociales;** serán los canales que tendrán un fuerte impulso ya que justamente es el medio que llega directamente a la población de clientes mayoritaria de Maison de Santé, y cuyo perfil es justamente el cliente que es más exigente y puede optar más rápido por buscar otra opción de satisfacción. Para estos medios será clave contar con herramientas tecnológicas que permitan desarrollar 2 condiciones esenciales: capacidad de respuesta inmediata y atención personalizada 24 horas del día. El objetivo es usar la tecnología, pero sin perder el sentido de personalización y sensación de contacto humano. Hoy en día, todas las empresas usan la tecnología para llegar y atender a sus clientes, pero hay que evitar cometer los errores de otros, tipo compañías de telecomunicaciones y otros que delegan casi en su totalidad el contacto y atención a estos medios llegando a la impersonalización en el trato. Por ello la estrategia de Maison de Santé se centrará en el uso de las redes, pero siempre manteniendo a una persona tras el medio para que el contacto,



filtros y atención no pierda su percepción de relacionamiento humano. Otra condición clave dentro de la estrategia será el desarrollo continuo de contenidos que se puedan compartir a través de estos medios, dichos contenidos deben tener la misma orientación que lo mencionado en la estrategia en otros canales, se centrará en contenidos de información, generación de valor agregado, educación, solución de dudas y consultas, y atención de servicios. Hay que crear una interrelación que permita construir y reforzar el sentido de pertenencia y el vínculo emocional con Maison de Santé.

### Figura 28

#### *Modelo redes sociales Maison de Santé*



*Nota: Diseño elaboración propia del autor*

- **Contacto telefónico;** este medio también viene siendo utilizada por la institución pero se replanteará la estrategia de su uso dándole una óptica proactiva, ya no será solo receptiva para atender consultas, quejas, reclamos o la ejecución y otorgamiento de algún servicio, sino que se planificará acciones de contacto para medir el impacto de las diversas estrategias empleadas, de captación de opiniones y sugerencias, etc. en el segmento de clientes cuyo perfil se acomoda a esta herramienta comunicacional. Se requerirá establecer además protocolos diseñados para cada situación y cada perfil de cliente, los cuales deberán darse a conocer al personal involucrado con la atención de este canal.
- ✓ **Campañas de actualización de datos.** Un punto clave para el éxito de la estrategia comunicacional va a ser la calidad de la base de datos que se mantenga y construya de los clientes internos y externos de la institución, en ese sentido ya hemos mencionado la necesidad de adquirir e implementar un sistema CRM que nos permita administrar y gestionar de manera eficiente, centralizada y segmentada toda la información relacionada con los clientes, pero se hace necesario también que dicha información sea veraz y actualizada ya que esto garantizara el éxito en el nivel de contactabilidad y de llegada a todos los clientes y por ende asegurará un mayor nivel de respuesta e interacción; para lograr esto; se propone establecer una estrategia de verificación y actualización permanente de datos realizada en cada momento de contacto del cliente con la institución y utilizando medios In House (colaborador) y Out House (medios físicos y digitales), cada llamada, cada visita a las sedes, cada contacto por canales digitales, debe convertirse en un momento de verificación y actualización de datos. Para esto, es primordial el compromiso de los colaboradores, quienes

deben estar involucrados y conscientes de la importancia de esta gestión, así como el contar con protocolos ágiles de atención. Adicionalmente se realizarán campañas trimestrales con envío de fichas de actualización a todos los clientes por medios digitales, con el fin de llegar a todos, en especial a aquellos que por su perfil no hacen uso del servicio y no tienen casi contacto institucional, esto será un medio de acercarse a ellos. Estas campañas de actualización de Datos serán también de aplicación en los diversos eventos y actividades que Maison de Santé realice, hay que aprovechar todo momento para generar una base de datos actualizada y veraz.

### Figura 29

#### *Modelo actualización de datos*

Paciente: FERLOP - Fernandez Lopez Angeles							
Datos		Anamnesis		Presupuestos		Odontograma	
Sesiones		E. de Cuentas		Grafica			
Codigo	Apellidos	Nombre		Sexo			
FERLOP	Fernandez Lopez	Angeles		M			
Direccion:		Localidad		Prov. C.P.			
Avenida Luz 77 4 H		Malaga		MA 29640			
Telefonos		Referencia					
952232242 667565656							
Nacido en		Prov.	Estado	Ei			
Fuengirola		MA	ESP	21/11/1964			
Profesion		Numero id. fiscal		Codigo id. fiscal		Resp. E.c.	
Empleada		12345678		A		S	
Listin	Det. fact.	Desc.	Desc. int.	Vis. Desc. It.	Vis. Desc. pres.	Mod. precios	
1	S	10	S	S	S	S	
Color Dientes		Fecha ultima sesion		Fecha inicio trat.		Fecha fin trat.	
		22/04/2004		16/05/2002		/ /	
Doctor:		Guardar		Carg.			
Buscar		Doc.		Imag.		Fact. Llam. Cerrar	

*Recuperado del diseño del proyecto SIGMA, (nuevo sistema de gestión para Maison de Santé que se impulsó, pero no llegó a concretar su implementación).*

Todas las estrategias descritas para el mejoramiento de la propuesta de valor del producto Maison de Santé y para el mejoramiento del aspecto comunicacional y de contacto con el cliente, van a necesitar de un apoyo importante en otros aspectos como son la necesidad de:

- **Analizar y replantear los procesos de gestión.** Ya que se tiene que buscar diseñar procesos ágiles y eficientes, en ese sentido, será imprescindible apoyar estos procesos en mejores herramientas tecnológicas, ya no solo será necesario contar con un sistema de CRM, sino que se propone implementar un nuevo sistema de gestión administrativa que reemplace al actual MSANTE2, el cual ya es desfasado y no tiene la practicidad y dinamismo que se requiere.
- **Mejorar identificación y compromiso del cliente interno.** Para ello se propone diseñar una campaña de integración y relacionamiento con los colaboradores de Maison de Santé, acompañado de un programa de capacitación interna en habilidades blandas, manejo de presión laboral, y solución de conflictos. Esto será primordial para mejorar el nivel de identificación, compromiso y capacidad de resolución en el componente humano de Maison de Santé.

#### ***5.4.4 Estrategias para reforzamiento de posicionamiento de la marca Maison de Santé***

Como ya lo hemos identificado la problemática de la institución ha afectado directamente en la percepción de satisfacción del cliente y en su fidelidad, mostrando el efecto en los niveles de deserción, pero también ha mostrado un impacto en el posicionamiento de la marca Maison de Santé. Como hemos expuesto el medio más importante para captación de nuevos clientes es la recomendación, y al ser la recomendación mala, no solo baja el nivel de ventas sino que también afecta la imagen, reconocimiento y posicionamiento de la marca en el mercado, la debilita y le resta competitividad, por ello es que las estrategias planteadas para el fortalecimiento de la propuesta de valor Maison de Santé y para la reformulación del manejo comunicacional, no solo van a impactar en el mejoramiento de la fidelidad y en la retención de los clientes, sino que van a tener un impacto también en el posicionamiento de la marca, mejorando la experiencia del cliente y alcanzado un nivel de satisfacción de excelencia.

Adicionalmente a lo ya descrito, consideramos que para impulsar y reforzar el posicionamiento de la marca Maison de Santé debemos efectuar diseñar e impulsar las siguientes acciones:

- Diversificar y optimizar el uso de Medios Digitales; ampliar y explotar eficientemente los canales digitales en función de los diferentes perfiles de clientes que tiene la institución, monitorear permanentemente la segmentación en estos medios, y enlazarlos con contenido específico a cada perfil.
- Implementar un conjunto de contenidos que enlace atributos claves: Modernidad, experiencia, calidad, empatía, credibilidad y confianza. Estos atributos deben ser los que nos identifiquen en la mente del cliente que busca protección en salud. Del mismo modo, la estrategia de contenidos tendrá un componente educativo hacia el mercado (construir imagen de preocupación y compromiso por ayudar a mejorar el nivel de conocimiento y prevención en salud).
- Generar exposición de la marca hacia el mercado; impulsar la vitrina digital con un concepto de interacción y relación, a través de formularios y landing page que permitan acceso de prospectos a la propuesta de valor Maison de Santé y enlazarlos con actividades que generen interés o motiven vínculos emocionales en el prospecto o cliente. Todos los canales digitales deben convertirse en caminos que vayan llevando al prospecto y cliente por todo lo que involucra la experiencia Maison de Santé.

Finalmente, debemos precisar la necesidad de que este Plan de Fidelización requiere de indicadores y procesos que permitan un monitoreo continuo para ir midiendo avances y obtención de resultados.

A continuación, presentamos los principales indicadores que estamos planteando como necesarios medir con la aplicación del Plan de Fidelización.

**Figura 30**

*Indicadores de medición propuesta plan de fidelización*

<b><u>Objetivo – Estrategia</u></b>	<b><u>Indicadores</u></b>
Mejoramiento Propuesta de Valor Producto Maison de Santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tasa de Recomendación por cliente</li> <li>✓ Tasa de tiempo permanencia cliente</li> <li>✓ Tasa Satisfacción de clientes</li> <li>✓ Tasa de conversión ventas nuevas</li> </ul>
Mejoramiento Comunicacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tasa de reclamos</li> <li>✓ Tiempo duración x atención</li> <li>✓ Tiempo de respuesta</li> <li>✓ Tasa de contactabilidad</li> <li>✓ Tasa de comunicaciones recibidas y emitidas</li> </ul>
Reforzamiento de Posicionamiento de Marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ # de visitas por medio y canal</li> <li>✓ # de veces que se comparte contenidos</li> <li>✓ # de participaciones en eventos y actividades institucionales</li> <li>✓ % de crecimiento de seguidores x medio y canal</li> <li>✓ Alcance y cobertura de los contenidos</li> </ul>

*Nota: Cuadro de elaboración propia del autor*

La implementación de esta propuesta implicará no sólo la planificación y organización de la parte operativa sino también el requerimiento presupuestal necesario, siendo La Gerencia Comercial el área responsable de su ejecución, coordinaciones y evaluación correspondiente.

## VI. CONCLUSIONES

Luego de haber efectuado el análisis de los resultados obtenidos durante nuestra investigación estamos en capacidad de poder brindar y detallar las conclusiones a las cuales hemos podido llegar, en ese sentido debemos mencionar:

a. Por lo descrito, en relación a la situación actual que atraviesa las Clínicas Maison de Santé, el proceso de gestión que desarrolla y los resultados obtenidos de la percepción mostrada por los clientes a través del estudio estadístico, podemos precisar que el nivel de satisfacción actual del cliente es bajo en relación a la perspectiva que la institución considera alcanza con sus acciones de atención al cliente y fidelización, este nivel de percepción incluso se aprecia como un constante decrecimiento en los últimos años, la cual es consecuencia de diversos factores entre los cuales consideramos necesario mencionar:

- La falta de adaptación de los valores y cultura organizacional con las exigencias actuales de un mercado competitivo. Es cierto que la cultura organizacional y valores de la Maison de Santé, muestran una clara orientación hacia el otorgamiento de servicios con un sentido de protección social, lo cual encaja con la finalidad de beneficencia con la cual nace esta institución, sin embargo, consideramos que así como el mercado ha evolucionado, Maison de Santé también debería haber evolucionado en su modelo organizacional y de negocio, para poder entender que ya no solo se trata de brindar servicios médicos, de tener buena tecnología, de tener buenos profesionales de la salud, o de tener una buena historia de crecimiento y prestación de servicios, sino que para mantener un nivel de competitividad y de posicionamiento en el mercado de salud actual, se necesita de un modelo de negocio que entienda e impulse la creación de un servicio

integral hacia el cliente, donde se valore y entienda la necesidad de innovación y mejoramiento continuo en políticas, procesos y estrategias que permitan un acercamiento hacia los clientes para conocer y valorar su percepción frente a lo que se le brinda, entendiendo que hay que adaptar el servicio y atención a las exigencias del cliente moderno y a las innovaciones de la competencia, esto debe ser una orientación clara para implementar y desarrollar un eficiente conjunto de estrategias de fidelización y sobre todo debe permitir una “EXPERIENCIA DE SERVICIO” diferenciada y superior a la competencia en el mercado.

- No se identifica realmente un Plan de Fidelización diseñado y actualizado por parte de Maison de Santé. La investigación realizada nos ha demostrado que la institución no tiene especificado ni desarrolla un Plan de Fidelización como parte de su Plan organizacional, no hay objetivos definidos y por ende tampoco acciones concretas orientadas a mejorar los indicadores de satisfacción y fidelización de los clientes – afiliados, es indudable que la institución conoce su mercado, conoce su negocio y conoce el perfil del cliente que atrae pero consideramos que Maison de Santé sigue una orientación de gestión basada en el producto y no valora la relevancia que tiene el cliente y su nivel de satisfacción para su éxito y posicionamiento, es más se identifica que realiza acciones para mejorar su percepción y posicionamiento ante los ojos de los clientes, pero son acciones y esfuerzos aislados que no responden a un Plan Integral de Servicio y Fidelización.
- La casi nula innovación que ha tenido la institución en la implementación y uso de nuevas herramientas tecnológicas para una gestión administrativa más eficiente. Este aspecto es muy importante y al parecer la institución Maison de Santé no ha valorado la necesidad de evolucionar en el uso de herramientas



tecnológicas que permitan agilizar y hacer más eficiente el manejo de la información, y sobre todo que esto impacte positivamente en la percepción de servicio en el cliente, los resultados de la investigación muestran que dentro de los motivos que han llevado a la deserción de clientes – afiliados, está la percepción de que la institución no los escucha y no les presta atención, esta percepción es consecuencia de la lenta reacción que tiene la institución frente al contacto del cliente por alguna necesidad, queja o comentario, esto no necesariamente es porque Maison de Santé no se preocupe sino que no cuenta con herramientas de gestión y comunicacionales ágiles que le permitan responder de forma oportuna para brindar soluciones y respuestas. Hoy en día establecer un Plan con eficientes estrategias de fidelización exige entender que el aspecto comunicacional es clave, y en ese sentido es necesario planificar e identificar los canales de contacto más eficientes y acordes al perfil comunicacional de cada grupo de afiliados – clientes, por ejemplo la implementación de un CRM sería primordial para la institución porque no solo facilitaría el uso de la base de datos que maneja, sino que permitiría planificar acciones de previsión en el contacto con los clientes, facilitaría la comunicación interna y externa, permitiría la automatización de procesos y tareas y optimizaría el funcionamiento de la institución.

- b. Es gravitante para la institución encontrar una solución al nivel de deserción de clientes que viene afrontando porque al ritmo en que se viene presentando, en corto plazo se agudizará el panorama que hoy ya afronta, llegando a tener problemas de índole financiero ya que una disminución en el volumen de clientes obviamente impacta en el nivel de ingresos, lo cual al no poder ser cubierto por captación de nuevos clientes

llevarían a la institución a un nivel de imposibilidad para cubrir su costos operacionales, seguir realizando nuevas inversiones y mucho menos la posibilidad de generar utilidades.

- c. Es necesario iniciar la modernización e implementación de nuevas herramientas tecnológicas en Maison de Santé, con su consecuente plan de inversión, orientadas a innovar la gestión comunicacional, atención al cliente y obtención de información, con el objetivo de mejorar los resultados obtenidos, esto a su vez implica la necesidad de un Plan Comercial que reformule los objetivos, procesos y lineamientos de estrategias y acciones orientadas de forma integral a la gestión comercial, tomando énfasis en el aspecto de satisfacción y fidelización de cliente. Hay que formular objetivos coherentes, ratios de gestión, celeridad en los procesos, mayor capacidad de manejo de datos, la orientación que se busca es una mejor capacidad de respuesta y adaptación al movimiento del mercado en general.
- d. Hay necesidad de reformular y modernizar la gestión del recurso humano tanto administrativo como asistencial, si bien es cierto que la Maison de Santé difunde una cultura organizacional y un conjunto de valores con un claro enfoque de protección social y servicio orientado al cliente, se nota; por los resultados mostrados en la investigación; que hay una incongruencia entre lo que se piensa con lo que se actúa, hay indicios para afirmar que existe elementos dentro del personal que no gestionan bajo esa óptica de servicio y obviamente esto impacta en la percepción del cliente. Hay que considerar que el cliente de Maison de Santé al ser un cliente con capacidad adquisita para pagar por servicios médicos privados, es un cliente con un alto nivel de exigencia en cuanto a calidad, seguridad y rapidez en el servicio y atención recibida, esto se suma al hecho de que es un cliente que siente y tiene un alto nivel de negociación. Estas condiciones son parte del proceso de evolución que ha tenido el perfil del cliente, lo cual aunado a las diversas alternativas que la competencia brinda en el mercado de salud privada de hoy,

generan que el cliente tome decisiones rápidas y racionales para elegir otra alternativa que satisfaga sus necesidades de protección médica. En ese sentido se hace necesario implementar estrategias orientadas a mejorar la identificación, pertenencia y compromiso del cliente interno de Maison de Santé.

## VII. RECOMENDACIONES

Luego de haber definido y precisado las conclusiones expresadas estamos en la capacidad de poder efectuar algunas recomendaciones que consideramos deben ser tomadas en cuenta como parte del diseño e implementación del conjunto de estrategias necesarias para mejorar los niveles de satisfacción y fidelización del cliente de Maison de Santé, en ese sentido consideramos necesario:

- a. La necesidad de reformular el Plan Estratégico institucional y de un Plan Comercial, bajo un enfoque de gestión competitiva y de búsqueda de satisfacción, hay que cambiar el enfoque de prestación de servicios a un enfoque de construcción de experiencia en servicio.
- b. Implementar un CRM institucional que permita centralizar y gestionar eficientemente la gran base de datos que Maison de Santé maneja de sus clientes, esto permitirá efectuar una mejor gestión comercial y administrativa así permitirá reforzar la post venta con estrategias y acciones que mejoren el relacionamiento Maison de Santé - clientes.
- c. Establecer dentro de los planes institucionales un plan de inversiones y financiamiento que permita hacer sostenible la modernización y actualización de herramientas de gestión, hay que entender y aceptar la necesidad de adaptación al mercado.
- d. Establecer y monitorear indicadores de gestión adecuados para medir los resultados obtenidos, ya no basta con medir niveles cuantitativos como la rentabilidad del negocio, hay que medir indicadores cualitativos para poder mantener un nivel de competencia en el mercado.
- e. Conocer con mayor detalle la segmentación y el perfil de los clientes, esto debe ser prioritario para Maison de Santé porque le permitirá desarrollar de forma eficiente y eficaz la atención del cliente bajo un enfoque de personalización y diferenciación.

## VIII. REFERENCIAS

Aguilera, J., Ortiz, A. y Palma, A. (2015). *Fidelización de Clientes: Análisis Empírico en la Industria de los Prestadores de Salud en Chile*. [Tesis de Pregrado, Universidad de Chile]. Repositorio institucional UCH-  
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/111223>

Alcaide, J. (2015). *Fidelización de Clientes*. ESIC Editorial.

Ampuero, C. (2017). *Calidad de Servicio y Fidelización del Paciente en la Clínica Oftálmica Instituto de la Visión en el Distrito de San Borja*. [Tesis de pregrado, Universidad Particular Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio Institucional UPIGV.  
<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1714>

Antevenio. (2020). *¿Conoces las diferencias entre fidelizar y retener clientes?*.  
<https://www.antevenio.com/blog/2020/10/diferencias-entre-fidelizar-y-retener-clientes/>

Argueta, K., Ferrer, W. y Garay, R. (2015). *Diseño de un Programa de Fidelización para Empresas Dedicadas a Emergencias Médicas Pre-Hospitalarias. Caso de Estudio: Grupo EMI*. [Tesis de pregrado, Universidad de El Salvador]. <http://ri.ues.edu.sv/>

Clínicas Maison de Santé. (s.f.) Plan Estratégico 2015 – 2020

Clínicas Maison de Santé (2018). Protocolo de Atención al Cliente.

Clínicas Maison de Santé (s.f.). Memorias Institucionales. 2013 – 2019.

Escudero, M. (2011). *Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente*. Ediciones Paraninfo SA

ESIC Business & Marketing School. (enero 2018). *Factores Clave para un Programa de Fidelización de Clientes Exitoso*. <https://www.esic.edu/rethink/comercial-y-ventas/factores-clave-para-un-programa-de-fidelizacion-de-clientes-exitosos>

García, B. y Gutiérrez, A. (2013). *Marketing de Fidelización*. Editorial Pirámide.

Gonzales, G. y Torres, G. (2018). *Relación entre el Marketing Relacional y la Fidelización de Clientes, en la Clínica María Belén SRL en Cajamarca*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/1406/browse?type=author&value=Gonzales+Maza%2C+Grace+Elizabeth>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.

León, D. (2018). *Estrategias de Fidelización: Convierte a tus Clientes en Embajadores*. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/estrategias-fidelizacion>.

Ostelwalder, A. (2015). *Diseñando la Propuesta de Valor: Como crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Ediciones Deusto S.A.

Prieto, J. (2014). *Gerencia del Servicio: La Clave para Ganar Todos*. ECOE Ediciones.

Rivera, J. y Garcillán, M. (2012). *Dirección de Marketing: Fundamentos y Aplicaciones*. ESIC Editorial.

Riveros, P. (2007). *Sistemas de Gestión de la Calidad del Servicio*. ECOE Ediciones

Reinares, P. y Ponzoa, J. (2002). *Marketing Relacional: Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del Cliente*. Pearson Educación.

Rodríguez, F. (2017). *Marketing Experiencial: El Marketing desde la Experiencia del Consumidor*. Editorial Universidad de Piura.

Schnarch, A. (2018). *Marketing de Fidelización: Como lograr Clientes Satisfechos, Leales y Rentables*. ECOE Ediciones.

Solanellas, P. (2020). *LXC Liderazgo en Experiencia del Cliente*. Profit Editorial.

Vildósola, M. (2007). *Marketing de Servicios: Mercado y Cliente en el caso peruano*. Fondo Editorial UNMSM

## IX. ANEXOS

## ANEXO A

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TITULO: ESTRATEGIA DE FIDELIZACION PARA REDUCIR INDICE DE DESERCIÓN EN POBLACION DEL SISTEMA PRIVADO DE SALUD DE LAS CLINICAS MAISON DE SANTE (PERIODO 2020 – 2023)**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>METODOLOGÍA DE INVESTIGACION</b>
<p><b>1. Problema Central</b></p> <p>¿En qué medida una Estrategia de Fidelización Post Venta influye en el mantenimiento de la población afiliada al Sistema Privado de Salud de las Clínicas Maison de Santé?</p> <p><b>2. Problemas Específicos</b></p> <p>* Deficiencias en la calidad de atención que brinda cierto personal de la institución y alto nivel de rotación del personal en ciertas áreas de atención directa al público.</p> <p>* Demoras en el tiempo de duración que tienen los procesos de atención médica y administrativa que se brinda al cliente, lo cual resta percepción de rapidez y eficiencia en la atención.</p> <p>* Deficientes canales de comunicación entre la Clínica y sus clientes afiliados.</p>	<p><b>1. Objetivo General</b></p> <p>Diseñar una Estrategia de Fidelización orientada a un buen servicio de Post Venta, que permita mantener el Índice de crecimiento que viene mostrando las Clínicas Maison de Santé en el número de su población afiliada a su Sistema Privado de Salud.</p> <p><b>2. Objetivos Específicos</b></p> <p>* Identificar y formular mejoras en las políticas y procesos de Administración general, que están orientadas al manejo del factor humano, tecnológico y financiero de la institución.</p> <p>* Formular estándares de rapidez y eficiencia en el tiempo de atención tanto administrativa como médica, con esto estaremos mejorando la percepción de satisfacción del cliente afiliado por el servicio recibido haciendo tangible dicha percepción.</p> <p>* Formular los canales de comunicación que sean necesarios para alcanzar un acercamiento más continuo,</p>	<p><b>1. Hipótesis General</b></p> <p>La Estrategia de Fidelización Post Venta, influye en el mantenimiento de la población afiliada al Sistema Privado de Salud de las Clínicas Maison de Santé.</p> <p><b>2. Hipótesis Específicas</b></p> <p>* Si se formulan y se aplican mejoras en las políticas y procesos de Administración general dentro las Clínicas Maison de Santé, se mejoraría la percepción de calidad en el cliente y por ende su fidelidad.</p> <p>* Si se mejoran los tiempos de atención (rapidez) a través del establecimiento de estándares, se lograría mejorar la fidelidad del cliente afiliado.</p> <p>* Si se mejoran y generan nuevos canales de comunicación entre la institución y sus clientes afiliados, contribuirá a mejorar el nivel de fidelización.</p>	<p><b>1. Identificación de Variables</b></p> <p><b>V. Independiente:</b> La Estrategia de Fidelización de Post Venta.</p> <p><b>V. Dependiente:</b> Mantenimiento del Índice de la población Afiliada al Sistema Privado de Salud de las Clínicas Maison de Santé (Periodo 2020 – 2023)</p> <p><b>2. Operacionalización de las Variables</b></p> <p><b>V. Independiente:</b> * Verificación y Supervisión de la calidad de atención Médica y Administrativa efectuada por Las Clínicas Maison de Santé.</p> <p>* Nivel de tecnología y especialización puesta al servicio del cliente frente a la competencia existente en el mercado.</p> <p>* Estándares de Calidad en los Servicios brindados por</p>	<p><b>1. Tipo de Investigación</b> Se plantea aplicar un método de investigación Descriptivo - explicativo y un análisis situacional de la gestión de la institución.</p> <p><b>2. Diseño de Investigación</b> Se debe hacer la identificación de universo y de la muestra necesaria para obtener la información relevante para la investigación.</p> <p><b>3. El Universo(N) y la muestra(n)</b> <b>El Universo</b>, está constituido por la población afiliada y ex afiliados al Sistema Privado de Salud de las CMS, circunscribiéndose al ámbito de Lima Metropolitana.</p> <p><b>La Muestra</b>, estará constituida por un 10% de la población que ha abandonado el sistema, y por una muestra equivalente al 3% de población afiliada. Considerando que la muestra tenga la siguiente distribución porcentual por programa: 55% Tarjeta Clásica, 35% Tarjeta Dorada, 10% Tarjeta Diamante.</p> <p>Estos porcentajes se definen considerando el nivel de participación que tienen las 3 alternativas privadas que brinda el sistema dentro del Mix Comercial de la institución. En ambas muestras se espera alcanzar un mínimo del 50% de respuesta en la población contactada.</p> <p>También se considera tener una muestra del 3% de colaboradores de Clínicas Maison de</p>



	<p>desarrollando nuevas herramientas para usar durante el proceso de post venta.</p>		<p>una Institución Médica Privada.</p> <p><b><u>V. Dependiente:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Nivel de satisfacción alcanzado por el cliente de las Clínicas Maison de Santé.</li> <li>* Tiempo de espera promedio en las atenciones médico – administrativas brindadas por las Clínicas Maison de Santé frente a las demás instituciones del medio.</li> <li>* Tiempo de permanencia promedio de un cliente en el Sistema Privado de Salud de las Clínicas Maison de Santé.</li> </ul>	<p>Santé distribuida en sus 3 sedes, a fin de conocer la percepción del cliente interno.</p> <p><b><u>4. Selección Técnicas de Investigación</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*<b>El análisis documental</b>, recabar información histórica de la institución que permita apreciar y analizar el movimiento poblacional del sistema en forma anual. Así como informarnos de hechos internos y/o externos que puedan haber influenciado en el problema descrito.</li> <li>*<b>La Encuesta</b>, Para obtener información directa de la población que ha abandonado el sistema y de aquella que aún se mantiene, a través de un cuestionario que identifique los motivos que originan su decisión.</li> </ul> <p><b><u>5. Los instrumentos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fichas resumen de las Memorias institucionales.</li> <li>-Hoja de Cuestionario y encuesta ex afiliados</li> <li>-Hoja de Cuestionario y encuesta afiliados actuales</li> <li>-Hoja de encuesta colaboradores</li> <li>-Otros que puedan ser necesarios</li> </ul> <p><b><u>6. Técnicas de Procesamiento, Análisis e Interpretación de datos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Procesamiento de Datos:</b> Depurar, ordenar, homogenizar, clasificar, tabular y graficar los datos.</li> <li>* <b>Análisis de Datos:</b> Determinar las estadísticas, parámetros de tendencia y causas de origen.</li> <li>* <b>Interpretación de datos:</b> Para verificar si la hipótesis planteada es aceptada o rechazada, determinar causas, y plantear medidas estratégicas de solución.</li> </ul>
--	--	--	--	--

## ANEXO B

## RESOLUCION CERTIFICACIÓN IAFAS CLUB DE LA SALUD SAC

"ANODE LA INVERSION PARA EL DESARROLLO RURAL Y LA SEGURIDAD ALIMENTARIA"



Santiago de Surco, 26 de Diciembre del 2013

EXPEDIENTE N 2392-2013

CARTA N° 01266-2013-S UNASA/IRAR

SEÑOR  
OSCAR VEGA VEGA  
Gerente General  
CSALUD  
Jr Miguel Aljovin No. 222  
Lima  
Presente

Asunto RESOLUCION No. 037-2013- SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD/IRAR

Referencia INFORME 01571-2013/IRAR

De mi consideración:

Es grato dirigirme a Usted para remitirle adjunto la Resolución de inscripción de la referencia y el certificado de Registro el mismo que deberá ser exhibido permanentemente en la oficina principal de la IAFAS en un lugar visible al público.

Sin otro particular, me despido.



Atentamente,

*[Handwritten Signature]*  
M.C. Hernán Francisco Ramos Romero  
Intendente de la Intendencia de Regulación, Autorización y Registro

HFRR/MVU



## ANEXO C

## PLAN DE BENEFICIOS PROGRAMAS DE SALUD – CLUB DE LA SALUD

N° 

## CLÁUSULA SEXTA: PLAN DE BENEFICIOS

La cobertura a la que el(los) **AFILIADO(S)** tienen derecho a través del presente **CONTRATO** corresponde de manera específica al **PLAN DE SALUD** elegido por **EL CONTRATANTE** de la **SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN**, cuyos alcances, limitaciones, copagos y aportes detallamos a continuación.

El **PLAN DE SALUD** se aplica para **LAS CLÍNICAS MAISON DE SANTÉ**, en base a los servicios disponibles en cada **IPRESS**.

		CLASICA	DORADA	DIAMANTE
BENEFICIO MÁXIMO ANUAL POR AFILIADO hasta 70 años		S/ 150,000	S/ 250,000	S/ 500,000
BENEFICIO MÁXIMO ANUAL POR AFILIADO de 71 a más años		S/ 50,000	S/ 80,000	S/ 200,000
RED DE ATENCION		SEDES DE ATENCION: SURCO/CHORRILLOS/LIMA	SEDES DE ATENCION: SURCO/CHORRILLOS/LIMA	SEDES DE ATENCION: SURCO/CHORRILLOS/LIMA
PERIODO DE CARENCIA (con excepción de Emergencia cuya atención inicia en la fecha de contrato)		30 días	30 días	30 días
ATENCIÓN DE EMERGENCIA (solo en salas de emergencia)		SEDE SURCO/SEDE CHORRILLOS/SEDE LIMA	SEDE SURCO/SEDE CHORRILLOS/SEDE LIMA	SEDE SURCO/SEDE CHORRILLOS/SEDE LIMA
Atención de Emergencia Accidental ambulatoria	Copago a cargo del afiliado	Sin copago	Sin copago	Sin copago
	Cobertura del Plan	100%	100%	100%
Traslado en Emergencia Accidental		No cubre	2 eventos al año	4 eventos al año
ATENCIÓN MÉDICA AMBULATORIA Y URGENCIAS MÉDICAS		SEDE SURCO/SEDE CHORRILLOS/SEDE LIMA	SEDE SURCO/SEDE CHORRILLOS/SEDE LIMA	SEDE SURCO/SEDE CHORRILLOS/SEDE LIMA
Para dolencias no pre-existentes: Por consultas, procedimientos médicos ambulatorios, ayuda diagnóstica, medicinas	Deducible a cargo del afiliado por consulta	S/50.00	S/40.00	S/35.00
	Copago a cargo del afiliado	50%	30%	20%
	Cobertura del Plan	50%	70%	80%
Para Enfermedades congénitas o preexistentes: Por consultas, procedimientos médicos ambulatorios, ayuda diagnóstica, medicinas	Deducible a cargo del afiliado por consulta	S/ 45.00	S/ 40.00	S/ 35.00
	Copago a cargo del afiliado	70%	70%	60%
	Cobertura del Plan	30%	30%	40%
ATENCIÓN MÉDICA HOSPITALARIA		SEDE SURCO/SEDE CHORRILLOS/SEDE LIMA	SEDE SURCO/SEDE CHORRILLOS/SEDE LIMA	SEDE SURCO/SEDE CHORRILLOS/SEDE LIMA
Para dolencias no pre-existentes: Por consultas, procedimientos médicos ambulatorios, ayuda diagnóstica, farmacia	Copagos a cargo del afiliado	Deducible 1 día de habitación (monto fijo) 50%	Deducible 1 día de habitación (monto fijo) 30%	Deducible 1 día de habitación (monto fijo) 20%
	Cobertura del Plan	50%	70%	80%
Para Enfermedades congénitas o preexistentes: Por consultas, procedimientos médicos ambulatorios, ayuda diagnóstica, medicinas	Copago a cargo del afiliado	1 día de habitación 70%	1 día de habitación 70%	1 día de habitación 60%
	Cobertura del Plan	30%	30%	40%
ATENCIÓN DE MATERNIDAD		SEDE SURCO/SEDE CHORRILLOS/SEDE LIMA	SEDE SURCO/SEDE CHORRILLOS/SEDE LIMA	SEDE SURCO/SEDE CHORRILLOS/SEDE LIMA
Por consultas médicas pre y post natal	Deducible a cargo del afiliado por consulta	S/ 50.00	S/ 40.00	S/ 35.00

[Escriba aquí]



N°

NOMBRE COMERCIAL	CÓDIGO IPRESS	CIUDAD	DIRECCIÓN
Clinica Maison de Santé de Lima	8281	Lima	Jr. Miguel Aljovín N° 222, Cercado de Lima
Clinica Maison de Santé del Sur	10251	Lima	Av. Chorrillos N° 171, Chorrillos
Clinica Maison de Santé del Este	15118	Lima	Av. Benavides N° 5382, Urb. Las Gardenias, Santiago de Surco

## CLÁUSULA NOVENA: ANEXOS

### 9.1. ANEXO 1: PERIODO DE CARENCIA PARA PRESTACIONES MÉDICAS

Las siguientes prestaciones por concepto de tratamientos y/o cirugía solo serán cubiertas, en tanto no resulten preexistentes a la fecha del inicio de la vigencia del presente plan y luego del transcurrido el periodo de carencia señalado a continuación, siempre y cuando no estén excluidos en las CONDICIONES GENERALES de este CONTRATO.

El periodo de carencia se contabiliza desde el inicio de la vigencia de plan contratado, el mismo que empieza a partir del primer día del mes siguiente de cancelada la primera cuota del plan elegido, previa suscripción y recepción de la SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN por parte de la IAFAS.

LISTA DE CIRUGIAS Y CARENCIAS	PERIODO DE CARENCIA
Maternidad	18 meses
Enfermedades pre existentes	12 meses
Enfermedades congénitas	24 meses
Cobertura odontológica	12 meses
Cirugía de mamas en general	12 meses
Cirugias de prostata	12 meses
Cirugias oculares o de la vista	12 meses
Cirugias a la columna vertebral de cualquier tipo	12 meses
Tratamiento de rehabilitación de columna o correcciones vertebrales	12 meses
Síndrome adherencial abdominal y/o pélvico con bridas y/o adherencias como consecuencia o no de cirugía o enfermedad inflamatoria previa al inicio del contrato	12 meses
cirugias por hemorroides o fistulas	12 meses
Cirugias por enfermedades tiroideas	12 meses
Cirugias abdominales por oclusión vascular de cualquier tipo	12 meses
Cirrosis hepáticas	12 meses
Cirugias ginecológicas en general	12 meses
Cirugias por vesícula biliar o de vías biliares	12 meses
Cirugias de amígdalas y adenoides, sinusitis, cornetes y septum nasal	12 meses
Cirugias de hernias de cualquier tipo *	12 meses
Cirugias artroscópicas o recambios articulares parciales o totales sean por accidente o enfermedad	12 meses
Cirugias y/o procedimientos terapéuticos por litiasis urinaria como : litotricia intra o extra corpórea	12 meses
Colocación y/o retiro de Stent uretral y pielografía	12 meses
Control de Marcapaso	12 meses
Neurocirugias	12 meses
Cirugias Cardiovasculares	12 meses
Cardiología intervencionista	12 meses

### 9.2. ANEXO 2: SERVICIOS QUE SE BRINDAN EN LAS CLÍNICAS MAISON DE SANTÉ

[Escriba aquí]



## ANEXO D

## ENCUESTA EX CLIENTE MAISON DE SANTE

**ENCUESTA EX CLIENTES AFILIADOS**

FECHA      /      /

PROGRAMA

TARJETA CLASICA       TARJETA DORADA       TARJETA DIAMANTE 

SEDE

LIMA       CHORRILLOS       SURCO 

Estimado Cliente, agradeceremos su colaboración dando respuesta a las siguientes preguntas. Sus respuestas serán muy valiosas para nosotros ya que nos permitirá efectuar las mejoras necesarias para brindar un mejor servicio.

## 1. ¿DURANTE SU TIEMPO COMO CLIENTE AFILIADO, COMO SE SINTIO CON NUESTRO.....?

	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	POCO SATISFECHO	INSATISFECHO
SERVICIO ASISTENCIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SERVICIO ADMINISTRATIVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INFRAESTRUCTURA/EQUIPAM.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CANALES DE COMUNICACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VALOR / PRECIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA/TRAYECTORIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TIEMPO DE ATENCION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SERVICIOS ADICIONALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2. DURANTE SU TIEMPO COMO AFILIADO CUAL CONSIDERA FUE LA CONDICION MAS VALIOSA QUE RECIBIO UD Y SU FAMILIA DE PARTE DE MAISON DE SANTE

CALIDAD DE SERVICIOS MEDICOS	<input type="checkbox"/>
COMUNICACIÓN E INFORMACION	<input type="checkbox"/>
ATENCION ADMINISTRATIVA	<input type="checkbox"/>
LA RAPIDEZ DE ATENCION	<input type="checkbox"/>
PRECIO JUSTO	<input type="checkbox"/>
INFRAESTRUCTURA/EQUIPAMIENTO	<input type="checkbox"/>
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA Y TRAYECTORIA	<input type="checkbox"/>



3. CUAL CONSIDERA UD. QUE FUE EL PRINCIPAL MOTIVO QUE GENERO SU DECISION DE RETIRARSE DEL SISTEMA CLUB DE LA SALUD

MALA CALIDAD DE SERVICIOS MEDICOS  
 MALA ATENCION ADMINISTRATIVA  
 DEMORAS EN ATENCION/COMUNICACION  
 PRECIOS ELEVADOS  
 MALA INFRAESTRUCTURA O EQUIPAMIENTO  
 FALTA SERVICIOS COMPLEMENTARIOS  
 OTROS

○  
○  
○  
○  
○  
○  
○

4. PODRIA MENCIONAR CUALES SON LAS 3 CONDICIONES QUE UD VALORA COMO MAS IMPORTANTES AL MOMENTO DE ELEGIR UN SEGURO O SISTEMA DE PROTECCION MEDICA.

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

5. RECOMENDARIA UD. MAISON DE SANTE, POR QUÉ?

SI NO

\_\_\_\_\_



## ANEXO F

## ENCUESTA COLABORADOR MAISON DE SANTÉ

**ENCUESTA COLABORADORES CMS**

FECHA      /      /

AREA DE LABORES

ASISTENCIAL       ADMINISTRATIVA 

SEDE

LIMA       CHORRILLOS       SURCO 

Estimado colaborador, agradeceremos su apoyo dando respuesta a las siguientes preguntas. Sus respuestas serán muy valiosas para nosotros ya que nos permitirá efectuar las mejoras necesarias para brindar un mejor servicio a nuestros clientes – afiliados.

1. ¿CUAL CONSIDERA QUE ES LA CONDICION DE MAYOR VALOR QUE CMS BRINDA A SUS CLIENTES AFILIADOS?

SERVICIOS MEDICOS/ASISTENCIAL	<input type="checkbox"/>
EL SERVICIO ADMINISTRATIVO	<input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA Y TRAYECTORIA	<input type="checkbox"/>
INFRAESTRUCTURA/EQUIPAMIENTO	<input type="checkbox"/>
PRECIO JUSTO Y COMPETITIVO	<input type="checkbox"/>
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	<input type="checkbox"/>
MEDIOS DE COMUNICACIÓN/INFORMACION	<input type="checkbox"/>

2. ¿CUAL CONSIDERA ES LA CAUSA O CAUSAS QUE VIENEN GENERANDO INSATISFACCION Y DESERCIÓN EN LA POBLACION DE CLIENTES – AFILIADOS DE CMS?

MALA CALIDAD DE SERVICIOS MEDICOS	<input type="checkbox"/>
MALA ATENCION Y COMUNICACION	<input type="checkbox"/>
DEMORAS EN ATENCION	<input type="checkbox"/>
PRECIOS ELEVADOS	<input type="checkbox"/>
MALA INFRAESTRUCTURA / EQUIPAMIENTO	<input type="checkbox"/>
MEJORES COMPETIDORES EN MERCADO	<input type="checkbox"/>





3. ¿QUE CONDICIONES CONSIDERA NECESITAN MEJORARSE EN CMS PARA MEJORAR LA PERCEPCION Y EL NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE – AFILIADO?

CALIDAD Y RAPIDEZ DE INFORMACION	<input type="radio"/>
ATENCION OPORTUNA DE RECLAMOS	<input type="radio"/>
ATENCION ADMINISTRATIVA	<input type="radio"/>
ATENCION MEDICA / ASISTENCIAL	<input type="radio"/>
VALOR AGREGADO (SERV. COMPLEMENT.)	<input type="radio"/>
PROCESOS DE PLANIFICACION Y GESTION	<input type="radio"/>
MAS INVERSION Y PRESUPUESTOS	<input type="radio"/>

4. ¿COMO COLABORADOR Y CLIENTE INTERNO DE CMS COMO VALORA SU NIVEL DE SATISFACCION LABORANDO EN LA INSTITUCION? ¿Por qué?

MUY SATISFECHO	<input type="radio"/>
SATISFECHO	<input type="radio"/>
POCO SATISFECHO	<input type="radio"/>
INSATISFECHO	<input type="radio"/>

5. ¿COMO COLABORADOR QUE CONSIDERA PUEDE AYUDARLO A MEJORAR SU CALIDAD DE ATENCION Y SERVICIO HACIA EL CLIENTE?

MAYOR CAPACITACION	<input type="radio"/>
MEJORES SUELDOS E INCENTIVOS	<input type="radio"/>
MEJORES HERRAMIENTAS DE TRABAJO	<input type="radio"/>
MEJOR TRATO Y MOTIVACION	<input type="radio"/>
MEJORES PROCESOS	<input type="radio"/>