



UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Implementación de calendario de visitas para fidelización de clientes en el área comercial de Pacífico S.A. Entidad Prestadora de Salud

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Alexandra Fiorella Bravo Fiestas

Revisor:
Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate

Piura, octubre de 2024

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Alexandra Fiorella Bravo Fiestas, egresado del Programa Académico de Administración de empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 73963707, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Implementación de calendario de visitas para fidelización de clientes en el área comercial de Pacífico S.A. Entidad Prestadora de Salud”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de empresas.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate, identificado con DNI: 02841979

Declaro que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 17/10/2024.



Firma del autor¹



Firma del asesor

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Dedicado a Dios porque estoy segura de que Él es quien guía todos mis pasos.

A mis papás; Oscar y Cecilia, por su amor incondicional, por estar presentes en cada etapa de mi vida y siempre exigirme ser cada día mejor.



Gracias a la Universidad de Piura, mi casa de estudios, por su calidad educativa y los valores que fincó en mí, a los docentes que pasaron por mi vida y marcaron un punto importante en mi formación, a mi revisora Mgtr. Ana Lucía Martínez por su tiempo durante el desarrollo de este trabajo y a mi jefe Fernando Castillo por su acompañamiento durante este proyecto.



Resumen

Partiendo de la premisa que mantener a un cliente fidelizado aumentará la probabilidad de retenerlo, este trabajo de suficiencia profesional dirige su investigación a la importancia de plantear una estrategia de fidelización y así acercarse más a su consumidor final y poder ofrecerle opciones que vayan acorde a sus necesidades.

Pacífico S.A. Entidad Prestadora de Salud, es una empresa que ofrece seguros de salud a empresas privadas y estatales. Con el objetivo de generar una mayor retención de clientes anualmente y continuando con la línea de su propósito, la autora junto con su equipo de trabajo planteó una estrategia de fidelización para conocer más a los clientes corporativos que tiene en su cartera.

Se implementó un calendario de visitas cuatrimestrales a todos los clientes para poder conocer sus necesidades, averiguar si se encuentran a gusto con el servicio brindado y sobre todo para poder ayudarlos a resolver problemas que presenten durante el periodo de su contrato.

Desde la fecha en la que se implementó esta iniciativa y a fecha actual Pacífico S.A. Entidad Prestadora de Salud ha logrado un crecimiento promedio del 2.0% en participación de mercado versus las otras aseguradoras de salud, manteniéndose como líder en el mercado asegurador EPS.

Es importante mencionar que esta estrategia es uno de los indicadores con el cual se mide la retención de cuentas ya que, existe otro indicador externo que no depende de la compañía en mención y es el presupuesto que tiene asignada cada empresa para el seguro EPS de sus trabajadores.

Tabla de contenido

Introducción	8
Capítulo 1. Aspectos Generales.....	9
1.1 Descripción de la empresa	9
1.1.1 Ubicación	9
1.1.2 Actividad	9
1.1.3 Propósito y principios de la empresa	10
1.1.4 Organigrama	10
1.2 Descripción general de experiencia profesional	11
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	11
1.2.2 Propósito del puesto	11
1.2.3 Proceso que es objeto del informe	11
1.2.4 Resultados concretos logrados.....	12
Capítulo 2. Fundamentación	14
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional	14
2.1.1 Rol del vendedor	14
2.1.2 Venta cruzada.....	14
2.1.3 Rol de Visitas	15
2.1.4 Fidelización.....	15
2.1.5 Retención de clientes	16
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	16
Capítulo 3. Aportes y Desarrollo de Experiencias	20
3.1 Aportes	20
3.2 Desarrollo de experiencias.....	20
Conclusiones.....	22
Recomendaciones	23
Referencias	24

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama del área Comercial en Pacífico	10
Figura 2. Crecimiento evolutivo de mercado (%).....	13
Figura 3. Estrategia por tip de cartera.....	19



Introducción

La satisfacción que presenta un cliente con una empresa es el resultado de relaciones y experiencias positivas y continuas. Para lograr la fidelización de un cliente es importante conocerlo, conocer sus expectativas sobre el servicio que ha contratado, sus necesidades, su giro de negocio, su sistema operativo, entre otros aspectos; con la finalidad de generar en ellos confianza y así puedan seguir eligiendo los productos ofrecidos por la empresa.

El área comercial forma parte de Pacífico S.A. Entidad Prestadora de Salud, la cual tiene como principal función atraer nuevos clientes y retener a los ya existentes a través de la fidelización y el servicio personalizado con el objetivo de lograr una mayor participación de mercado y mantenerse como empresa líder en el mercado asegurador EPS.

El presente trabajo expone la estrategia implementada de fidelización de clientes con el objetivo de generar un indicador que promueve a lograr una mayor retención de cuentas y además describe los procedimientos implementados para lograrlo.

Por ello, en el primer capítulo se describe a la empresa, Pacífico S.A. Entidad Prestadora de Salud; su organización, giro de negocio, el propósito que tiene con sus asegurados, los valores de la compañía, y los resultados logrados tras la implementación de la estrategia.

En el segundo capítulo se detalla el marco teórico y los conceptos clave que ayudarán a entender mejor el objeto de estudio, así como también se describen los procedimientos y metodología implementada.

En el tercer capítulo se exponen los aportes y el desarrollo de experiencias adquiridas al desarrollar el proyecto y finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 1. Aspectos Generales

1.1 Descripción de la empresa

Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros S.A, que en el transcurso del trabajo se denominará “Pacífico Seguros”, es una empresa aseguradora privada que nace en 1944 para brindar seguros generales, seguros de vida y seguros vehiculares. En 1995 Pacífico Seguros es parte del nacimiento del Grupo Credicorp, impulsando el crecimiento del holding financiero integrado por Banco de Crédito del Perú-BCP, Pacífico Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros y Atlantic Security Holding Corporation.

En 1999 con la finalidad de completar su portafolio de seguros se fundó Pacífico S.A. Entidad Prestadora de Salud, que a lo largo del presente trabajo se le denominará “Pacífico EPS”, empresa que se dedica a brindar servicios de salud privado a empresas y personas naturales.

Pacífico EPS nace siendo parte del Grupo Credicorp, sin embargo, con la intención de expandirse, formar alianzas estratégicas a fin de brindar un mejor servicio de salud y con estándares internacionales a sus asegurados, en el 2018 United Health Group (UHG) se une como socio estratégico teniendo como filosofía funcional ayudar a las personas a llevar vidas más saludables y colaborar para que el sistema de salud funcione mejor para todos (Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros, 2024).

Con la finalidad de ampliar la información recopilada de la web se entrevistó al gerente adjunto del área comercial, Fernando Castillo, quien comentó que en el 2004 Pacífico EPS compró Novasalud; una unidad de servicios de salud perteneciente al grupo Backus, con la finalidad de lograr mayor posicionamiento en el mercado asegurador de salud. Diez años después, en el 2014, Banmédica se asocia a Pacífico EPS y con la experiencia internacional que tenía mejora la calidad de atenciones en el sistema de la salud y forma alianza con clínicas, actualmente las redes de clínicas SANNA. Finalmente, en el 2018 United Health Group (UHG) compra Banmédica y por lo tanto este último grupo pasa a ser socio de Pacífico EPS.

1.1.1 Ubicación

Pacífico EPS empezó sus actividades en la sede principal de Pacífico Seguros ubicado en Avenida Juan de Arona 830, San Isidro, sin embargo, tras la fusión con United Health Group se trasladó a Avenida Juan de Arona 720, San Isidro.

1.1.2 Actividad

Pacífico EPS nació con el propósito de ayudar a las personas a llevar una vida más saludable y a que el sistema de salud funcione mejor para todos; actualmente tiene más de 7,000 clientes que confían en el servicio que brinda como aseguradora de salud.

El área comercial es en donde se realizó el presente trabajo y el objetivo principal es lograr la retención de clientes en el año de la renovación de cada una de las cuentas. Esto se logra al ofrecer un

buen servicio y una buena calidad de producto, para ello, es indispensable conocer al cliente y formar una buena relación con ellos.

1.1.3 Propósito y principios de la empresa

Propósito: “Ayudamos a las personas a llevar vidas más saludables y a que el sistema de salud funcione mejor para todos”. (Pacífico S. A. Entidad Prestadora de Salud, 2024).

Su propósito radicó en el descubrimiento de la conexión entre los asegurados y una emoción: La felicidad. Sus seguros no solo ayudan a recuperar el dinero perdido, sino también a recuperar la felicidad que se ve interrumpida. (Pacífico S.A. Entidad Prestadora de Salud, 2024).

Principios: Pacífico EPS tiene 6 principios que respaldan su propósito: Sé Pro: Trabajo con pasión para superar las metas; Sé Soñador: Imagino y experimento nuevos caminos; Sé Compañero: Trabajo colaborativamente; Sé Humano: Las personas son el centro de mis decisiones; Sé Ejemplo: Trabajo con autonomía y compromiso; Sé Feliz: Busco tener y dar la mejor experiencia. (Pacífico S.A. Entidad Prestadora de Salud, 2024).

1.1.4 Organigrama

Figura 1

Organigrama del área Comercial en Pacífico



Nota. Elaboración propia en base a la información brindada por la empresa.

1.2 Descripción general de experiencia profesional

La autora del presente trabajo de suficiencia profesional ingresa en enero del 2020 a Pacífico EPS para desempeñar el rol de practicante preprofesional en el área comercial, una vez culminados sus estudios universitarios asciende a practicante profesional y culminado su periodo de convenio por prácticas profesionales postula e ingresa a la misma área en donde desempeña la función de Ejecutiva de cuentas desde mayo del 2022 hasta la actualidad.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

A continuación, se detallan algunas de las funciones asumidas por la autora del presente trabajo:

- a. Brindar soporte diario a la cartera de clientes asignada.
- b. Fidelizar clientes; interactuar presencial o virtualmente con ellos para conocer si están satisfechos con los productos que tienen contratados, brindarles información sobre sus proyecciones de gastos médicos y proyección de siniestralidad.
- c. Realizar charlas informativas sobre los beneficios de la EPS; como utilizar su seguro correctamente y que beneficios ofrece.
- d. Realizar charlas sobre presentación de resultados y análisis del comportamiento de la siniestralidad del cliente sobre un periodo determinado.
- e. Analizar información de siniestralidad EPS de los clientes de la cartera por un periodo determinado a fin de comunicarles el estado actual del gasto incurrido por tipo de atenciones.
- f. Negociar con los clientes de la cartera previa a la fecha fin del contrato para lograr retenerlos en la compañía. Esto se da a través de beneficios adicionales como, por ejemplo: descuento en primas, cambios administrativos en clínicas, venta cruzada; dependiendo del tipo de cliente y el comportamiento de este.

1.2.2 Propósito del puesto

La ejecutiva de cuentas tiene como objetivo principal fidelizar al cliente a través del buen servicio, escucha activa y seguimiento de las necesidades de los clientes de su cartera. Además, se encarga de presentar periódicamente información histórica al cliente a fin de anticipar el flujo de atenciones y posibles casos de alto costo¹ que impacten en su siniestralidad².

1.2.3 Proceso que es objeto del informe

El área comercial de Pacífico EPS tiene una amplia cartera de clientes *business to business* (B2B) divididos en 4 categorías; clientes AAA aquellos cuya cantidad de asegurados va de 500 a más; clientes AA+, aquellos que cuentan con una cantidad de asegurados de 300 a 499 personas; clientes AA-, quienes poseen de 100 a 299 asegurados, clientes A y clientes M de 99 a menos asegurados. Los

¹ Casos de alto costo: Son diagnósticos que presentan gastos muy elevados debido a su alto grado de complejidad o baja frecuencia de ocurrencia.

² Siniestralidad: Es el porcentaje que refleja un conjunto de siniestros incurridos durante un periodo de tiempo determinado.

clientes M o también denominados clientes colectivos son aquellos que se miden de forma grupal junto a otros clientes cuya fecha de renovación sea en el mismo mes.

Cada cliente, indistintamente de la categoría, tiene una fecha de renovación que suele ser anual. Es en ese periodo en donde el área técnica de Pacífico envía la propuesta de renovación que incluye el análisis de la siniestralidad por los 6 primeros meses desde la fecha de renovación del año anterior. Los clientes que no forman parte de la categoría M tienen la opción de pedir una contrapropuesta y es ahí en donde el área comercial comienza a negociar a fin de lograr una buena oferta y retener al cliente bajo un nuevo contrato anual.

El gran problema enfrentado por el área comercial al momento de negociar con los clientes fue que; no tenía mucha cercanía con ellos, no existía un servicio diferenciado con la competencia y tampoco conocía las necesidades de los clientes, es decir, no había fidelización. Esto ocasionó que, al no conocer el comportamiento del cliente en la cartera, no conocer sus intereses y puntos de mejora, no tuviera la capacidad de poder ofrecer una propuesta atractiva para lograr la retención de la cuenta. Por ello se implementó el calendario de visitas cuatrimestral en donde se segmentaron las visitas de acuerdo con la categoría de cartera que posee cada cliente con la finalidad de tener información que sirva como puntos de mejora en el servicio, aconsejar sobre el buen uso del plan de salud EPS³ para que posteriormente no se vea impactada negativamente la siniestralidad y sobre todo lograr cercanía con cada cliente.

El calendario de visitas también se implementó para los *brokers*⁴ con la finalidad de conocerlos, fidelizarlos y formar alianzas estratégicas ya que son ellos quienes, en muchas ocasiones, tienen contacto directo y diario con los clientes.

1.2.4 Resultados concretos logrados

Como resultado el área comercial logró acercarse a cada uno de sus clientes y con ello logró presencia de marca; esto se ve demostrado en el cumplimiento del calendario de visitas cuatrimestral. Adicionalmente, comparando la retención de asegurados entre abril 2023 versus abril 2024 (año cerrado) y en relación con las otras aseguradoras Pacífico EPS amplió su participación de mercado en 2.0%, colocándolo, así como líder en el mercado asegurador EPS lo cual es satisfactorio para la compañía. De igual forma, mensualmente las cuentas que renuevan oscilan en 99% ya que el 1% restante decide no renovar por alguno de estos 3 factores: cierre de operaciones, falta de pago (facturas vencidas) o falta de presupuesto.

Es importante precisar que el calendario de visitas es uno de los indicadores que generó ese porcentaje de retención y participación de mercado ya que, al momento de negociar dependerá

³ Plan de salud EPS: documento donde se detallan todos los beneficios que ofrece la EPS a los asegurados.

⁴ *Broker*: Intermediario entre el cliente y a la aseguradora que se encarga de orientarlos sobre las mejores opciones del mercado y de los temas administrativos que surjan durante su contrato con la aseguradora.

mucho de la decisión final del cliente puesto que, en casos muy particulares, a pesar de estar fidelizados y haber cumplido con el cronograma de visitas el cliente por libre albedrío puede elegir alguna otra compañía cuyo valor monetario de primas sea inferior al que Pacífico EPS le ofrece.

Figura 2

Crecimiento evolutivo de mercado (%)

Año	Mercado	Pacífico
2021	3.9%	3.3%
2022	2.0%	1.1%
2023	2.3%	2.1%
2024	0.5%	2.0%

Nota. Elaboración propia en base a la información brindada por la empresa



Capítulo 2. Fundamentación

2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

En el capítulo anterior se habló sobre como el conocer el comportamiento del consumidor genera ventas o, para el caso específico del presente trabajo, retención de la cuenta por lo tanto es sumamente necesario mencionar los siguientes conceptos:

2.1.1 Rol del vendedor

Según Artal (2012), el rol del vendedor se compone por dos aspectos; el rol asignado y el rol percibido. Por un lado, el rol asignado es el que define la empresa, es decir, aquí se detallan los objetivos, tareas y responsabilidades que el vendedor tiene asignados de acuerdo con el giro del negocio. Por otro lado, el rol percibido refiere a como el vendedor asume dichas funciones; con exactitud, sin ambigüedad y sin conflicto. Cuanto más próximos estén ambos roles mayor éxito tendrá al momento de vender.

Además, Artal (2012) menciona que si bien la función principal del vendedor es atraer clientes y mantener una cartera estable es necesario que exista una relación estrecha entre las habilidades personales del vendedor, los conocimientos sobre el producto, el cliente, la empresa, la competencia, las estrategias, técnicas de venta y comunicación.

Ziglar (2011) en su libro "Ventas: El manual definitivo para el vendedor profesional" señala que los vendedores desarrollan el poder de persuasión para poder concretar la venta; sin embargo, es importante que también los conocimientos estén estrechamente relacionados con la escucha activa, con la comunicación y la ley de reciprocidad ya que; si es muy importante escuchar atentamente su necesidad, conocer a detalle el problema del cliente para finalmente poder brindarle solución a su problema. Esto brindará reciprocidad ya que, si el consumidor final se siente escuchado y atendido por el vendedor, tendrá la sensación de retribuirle y se logrará concretar la venta.

2.1.2 Venta cruzada

De acuerdo con Kotler y Keller (2012) la venta cruzada es la técnica de marketing que se utiliza para incrementar el valor del cliente en una compañía brindándole servicios adicionales a los originalmente contratados. Entender y conocer las necesidades del cliente ayuda relevantemente a brindarles un valor agregado.

Neslin, Knott, Aaron y Hayes (2002; como se citó en Rodríguez-Pardo y Simón del Potro, 2022, p. 13) realizaron un estudio en donde indican que la venta cruzada se origina por la reserva de base de datos y gestión de clientes; aquí enfocan los resultados desde una perspectiva más analítica, sin embargo, concluyeron que los resultados se debían principalmente a la capacidad de información que los empleados tienen de los clientes para comprender mejor sus necesidades.

2.1.3 Rol de Visitas

Kotler y Keller (2012) señala que los consumidores suelen procesar activamente la información para la toma de decisiones a partir de las experiencias de compra, comunicaciones formales (publicidad, visitas, etc.) e informales (recomendaciones de amigos, familiares, etc.) y los recursos que la empresa les brinda en el punto de venta como por ejemplo asistencia permanente.

Como se menciona en Kotler y Keller (2012) las visitas tradicionales; es decir, el poder tener contacto directo con el cliente es una herramienta vital en el proceso de ventas; sobre todo en el mercado *business to business* (B2B) ya que personaliza las ofertas de acuerdo a las necesidades y proyecciones del cliente y además, construye y forja relaciones.

De acuerdo con el libro de Neil Rackham sobre la metodología *SPIN Selling* indica como las visitas y el contacto directo con el consumidor final permiten al vendedor formular preguntas correctas para obtener respuestas correctas y así identificar las necesidades de cada consumidor a fin de resolverlas. Rackham propone una secuencia determinada de preguntas para poder éxito por lo que lo plantea de la siguiente manera:

1. Situación: En esta etapa el vendedor buscará recolectar datos sobre la situación actual del cliente; el funcionamiento de su negocio, operaciones, actividades recurrentes, etc. Prevé que el vendedor haya realizado una investigación sobre el cliente.
2. Problema: El vendedor deberá consultar cuales son las dificultades que tiene actualmente el cliente, cuáles son sus insatisfacciones y necesidades no cubiertas.
3. Implicación: En esta etapa el vendedor buscará expandir y explorar las consecuencias de los problemas identificados. El objetivo principal es ayudar al cliente a percibir la gravedad del problema que atraviesa y así buscar soluciones.
4. Necesidad de solución: Esta etapa se busca que el vendedor brinde una solución al problema del cliente y este reflexione sobre la gravedad de este. Es necesario que el vendedor enfatice en el valor de la propuesta de solución con la finalidad de que el cliente acepte la oferta.

2.1.4 Fidelización

Alet I Vilagínés (2004; como se citó en Agüero, 2014, p. 13) indicó que para llevar a cabo la fidelización es importante conocer muy bien al cliente, indagar en sus gustos, sus necesidades y posteriormente ofrecerle productos para resolver sus problemas. Para lograr fidelización de clientes es relevante lograr en cada cliente diferenciación, satisfacción, personalización fidelidad y retención.

Sánchez (2017; como se citó en Pierrend, 2020, p.9) sostiene que fidelizar a un cliente es la acción de mantener relaciones estables y continuas con una empresa a lo largo del tiempo. Además, tiene como finalidad crear un sentimiento positivo hacia el negocio y que lo impulse a la adquisición continua.

2.1.5 Retención de clientes

Bardakci y Whitelock (2003; como se citó en Pierrend, 2020, p.11) sostiene que las empresas deben tener en cuenta que adquirir nuevos clientes representa mayor inversión como mantener los existentes por ello es valioso mantenerlos satisfechos ya que un cliente satisfecho generará recomendación y puede atraer más clientes.

De igual forma Kotler y Keller (2012) indica que un factor significativo para que aumente la tasa de retención es mantener al cliente satisfecho por ello el vendedor puede ofrecer campañas y ofertas exclusivas para reforzar sus beneficios.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Después de entender las variables descritas y desarrolladas con relación al objeto de estudio se procederá a describir la metodología para la implementación del calendario de visitas para fidelización de clientes en el área comercial de Pacífico S.A. Entidad Prestadora de Salud.

Terminada la pandemia, en el año 2021, el área comercial de Pacífico EPS enfrentó una problemática: la retención de clientes disminuyó. Además, alrededor del 30% de los clientes que renovaban en un determinado mes no tenían contacto directo con el área comercial y no conocían a detalle los beneficios que Pacífico EPS ofrecía a sus trabajadores. Además, algunos clientes en varias ocasiones no hacían seguimiento continuo a las atenciones y diagnósticos de sus trabajadores por lo tanto no estaban al tanto del porcentaje (%) de siniestralidad que tenía su compañía. Cabe resaltar que para cada categoría de cliente se establece un porcentaje de siniestralidad objetivo⁵, por ende, si durante el periodo evaluado (incluye los 6 primeros meses desde el mes de la última renovación) el cliente tiene una siniestralidad superior a la siniestralidad objetivo la propuesta de renovación llegará con incremento en primas⁶.

Ante la problemática surgida se estableció el calendario de visitas para todos los clientes de la EPS con la finalidad de fidelizarlos, consultar sobre el servicio brindado, informarles sobre el comportamiento del cliente en la EPS, ofrecerle los productos adicionales que tiene Pacífico EPS y preverlos ante algún eventual incremento de prima en la próxima renovación. En este calendario también se estableció visitas y reuniones con los *brokers* quienes tienen un rol importante al momento de la renovación pues son ellos quienes en ocasiones aconsejan al cliente en la toma de decisiones.

Cada cliente tiene un contrato anual que firma con Pacífico EPS, por lo tanto, la renovación para cada uno, independientemente de la categoría que tienen en la EPS, se renueva cada de 12 meses. Durante este periodo se estableció un calendario de visitas a *brokers* y clientes dividida cuatrimestralmente, es decir, se separaron a los clientes de acuerdo con el mes de renovación y fueron

⁵ Siniestralidad objetivo: porcentaje máximo de siniestralidad que puede alcanzar una empresa por el periodo que dura su contrato con Pacífico EPS.

⁶ Prima: Es el pago mensual que asume el cliente por el seguro EPS.

agrupados mensualmente por 4 meses de acuerdo con la categoría mencionada en el capítulo anterior. La estrategia establece realizar anualmente 4 visitas a los clientes AAA y AA+ y 3 visitas anuales a los clientes AA- y A/M.

Para tener un control y registro del cumplimiento de visitas se elaboró una macro de Excel en donde se detallan los clientes asignados por cada cuatrimestre, en la macro se debe ingresar la información recolectada en la visita con el cliente y finalmente registrarla. Adicionalmente, en una carpeta aparte se ingresa una minuta, lo cual sirve como evidencia de la reunión y recolección de información sobre lo manifestado por el cliente.

A continuación, se detallarán los objetivos por cada visita:

1. Primera Visita: Activación

Esta visita se realiza posterior a la renovación del contrato EPS y lo que busca alcanzar la compañía es:

- Adquirir información actualizada del cliente (datos de contacto, información del representante legal, dirección fiscal actualizada, etc.)
- Entregar al cliente, en caso aplique, una oferta de valor con actividades a elección para solicitarlas durante el año contractual.
- Presentar nuevos lanzamientos de productos; informarlos sobre los nuevos productos disponibles en Pacífico EPS.
- Recolectar información sobre la perspectiva del cliente acerca del servicio EPS. Consultar si las atenciones en clínicas se desarrollan con fluidez, si existe algún inconveniente operativo o administrativo sin resolver.
- Redactar, revisar y enviar acta al cliente.

2. Segunda Visita: Cierre

El alcance de la reunión tiene como objetivo:

- Revisar avances del acta anterior.
- Presentación de Siniestralidad del cliente a año cerrado y el avance de siniestralidad de 2 a 3 meses (en caso sea necesario).
- Persuadir al cliente a la compra de algún nuevo producto (mayormente reaseguro⁷ oncológicos) ofrecido en la primera visita.
- Reforzar la oferta de valor; informar al cliente si aún cuentan con los beneficios o ya hicieron uso de ellos.
- Redactar, revisar y enviar acta al cliente.

⁷ Reaseguro: Es el riesgo que deja de asumir una compañía aseguradora para que lo asuma otra compañía aseguradora. Para este caso en particular los reaseguros son bajo el RUC de Pacífico Seguros.

3. Tercera Visita: Avance

En esta visita la compañía busca continuar sosteniendo una relación estrecha con el cliente por lo que los objetivos son muy similares a la visita anterior:


- Presentación de siniestralidad de los últimos 4 o 5 meses hasta la fecha en donde exista data de siniestros cerrada. Respecto a la anteriormente mencionado es importante indicar que las aseguradoras en general cuentan con un desfase de información de siniestros de 3 meses ya que ninguna clínica envía las liquidaciones durante el periodo actual.
- Persuadir para la compra de algún nuevo producto ofrecido. Brindan información sobre una estimación de costos y cuanto representa el gasto (en porcentaje) respecto al costo de facturación de la EPS.
- Comunicar los canales de atención de Pacífico EPS.
- Recolectar información sobre la perspectiva del cliente respecto al servicio brindado.
- Redactar, revisar y enviar acta al cliente.

4. Cuarta Visita: Renovación

Esta última visita debe ser 30 días antes del vencimiento del contrato en curso y los objetivos son los siguientes:

- Presentar información de siniestralidad de los 6 primeros meses desde el inicio del contrato actual. Con esa información se desarrolla la propuesta de renovación y es ahí donde se muestra a detalle el comportamiento del cliente durante ese periodo. Esa información es crucial ya que de ello dependerá si existirá un aumento de primas para la próxima vigencia.
- Inducir al cliente a contratar un reaseguro oncológico mediante la modalidad de venta cruzada.
- Brindar oferta de valor para el nuevo año contractual.
- Redactar, revisar y enviar acta al cliente.

Figura 3*Estrategia por tipo de cartera*

		AAA (>500 afiliados)	AA+ (499-300 afiliados)	AA- (100 a 299 afiliados)	A/M (<99 afiliados)
	Visita 1: Activación	sí aplica	sí aplica	sí aplica	sí aplica
	Visita 2: Cierre	sí aplica	sí aplica	sí aplica	sí aplica
	Visita 3: Avance	sí aplica	sí aplica		
	Visita 4: Renovación (-30 días)	sí aplica	sí aplica	sí aplica	sí aplica
visitas por año		4	4	3	3

Nota. Elaboración propia en base a la información proporcionada por la empresa.



Capítulo 3. Aportes y Desarrollo de Experiencias

3.1 Aportes

La autora del presente trabajo tras su paso por la Universidad de Piura y la amplitud de su carrera universitaria, Administración de Empresas, tuvo la oportunidad de conocer cada una de las ramas que integran ese programa académico. Además, esta formación basada en valores la ayudó a desarrollar habilidades comunicativas, capacidad de análisis y pensamiento crítico con un enfoque comercial para la toma de decisiones y detección de oportunidades de mejora.

El área de dirección estratégica y marketing fueron fundamentales para la formación profesional de la autora ya que esto le ayudó a detectar oportunidades de mejora y así generar propuestas de alto impacto en el ámbito laboral.

Si bien el calendario de visitas es un indicador que sirve para medir la retención de cuentas durante el año, ya que la retención no sólo depende de la fidelización sino también del presupuesto que el cliente tiene asignado para la EPS de sus trabajadores, es una implementación muy importante ya que:

- Permite a Pacífico EPS realizarles seguimiento a las necesidades administrativas del cliente.
- Con la implementación del calendario se logró conocer las expectativas de los clientes con el servicio brindado.
- La aseguradora puede informarse sobre las incomodades que hayan tenido los asegurados y realizar las gestiones necesarias para solucionarlo.
- Logran hacerle sentir al cliente la presencia humana detrás de cada gestión que se realice, esto se traduce en que; la gran mayoría de clientes perciben que, ante algún posible problema sobre el seguro EPS pueden acudir a las oficinas o llamar a los asesores EPS para que puedan ayudarlos en tiempo real.
- En la mayor parte de las visitas se le informa previamente al cliente sobre la siniestralidad de su cartera y se anticipa un posible aumento de primas.
- Genera fidelización y por lo tanto incrementa el porcentaje de venta cruzada y retención de asegurados.

3.2 Desarrollo de experiencias.

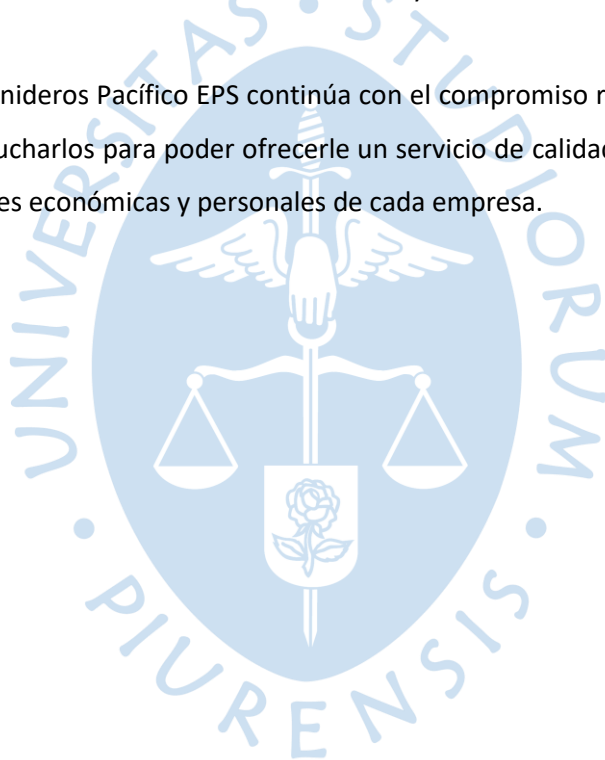
Tras la pandemia y con el retorno a la presencialidad los clientes y sobre todo los asegurados necesitaban sentirse más protegidos. Buscaban sentir la cercanía de un respaldo ante problemas administrativos o de salud inesperados. Así mismo, alrededor del 30% de clientes que renovaban en un determinado mes no conocían personalmente a los administradores de sus cuentas, tampoco conocían los beneficios de la EPS pues antes de la implementación del calendario de visitas se realizaban reuniones con el cliente una vez al año, específicamente 30 días previos a la renovación, lo

cual impedía conocer minuciosamente las expectativas u experiencias del cliente con el producto. De igual forma sucedía con las *brokers*.

Ante el problema reiterativo con muchos clientes un equipo de trabajadores EPS, entre ellos incluida la autora del presente trabajo de suficiencia profesional, se reunieron para realizar un acta de seguimiento a las cuentas más grandes (AAA y AA+) porque al ser clientes de gran volumen es importante mantenerlos fidelizados. La prueba se implementó como piloto durante el año 2021 y los primeros resultados se reflejaron a inicios del 2022 una vez que se tuvo información cerrada del año 2021.

Tras la puesta en marcha de este indicador se vieron en la necesidad de ampliarlo para las cuentas más pequeñas (AA-, A y M) puesto que estas en conjunto también tienen un margen considerable y es importante ofrecer un servicio de calidad y diferenciado de acuerdo con la necesidad de cada empresa.

Para los años venideros Pacífico EPS continúa con el compromiso riguroso de conocer a cada uno de sus clientes, escucharlos para poder ofrecerle un servicio de calidad y ofertas de valor que se adapten a las necesidades económicas y personales de cada empresa.

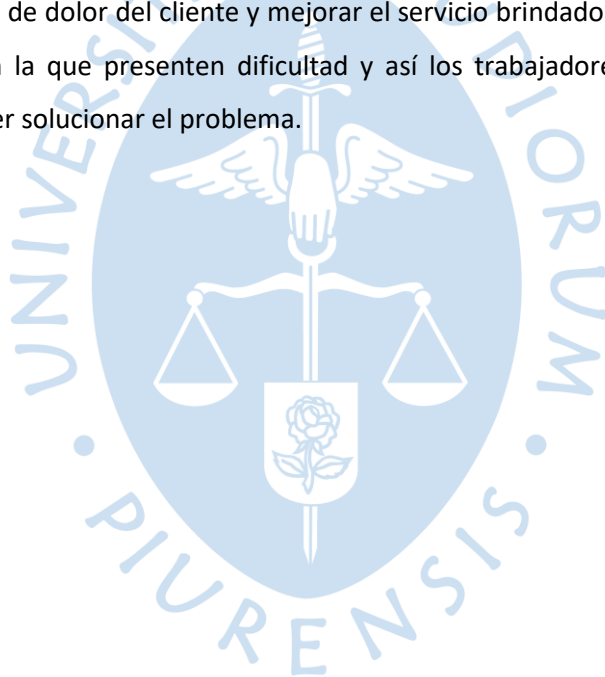


Conclusiones

- El área comercial de Pacífico EPS logró implementar una estrategia acorde al propósito de la compañía; pues al conocer a sus clientes y estar pendientes de sus necesidades produce confianza y genera que las empresas confíen la salud de sus trabajadores por un nuevo periodo. Esto ocasiona que a su vez logre mayor participación de mercado.
- La fidelización y la comunicación continua con el cliente y el *broker* es fundamental para poder negociar correctamente ya que permitirá conocer sus incomodidades y podrán plantear propuestas de mejora.
- El proceso de retención de cuentas requiere de un calendario de visitas con la finalidad de interactuar con el contratante y ofrecerle beneficios adicionales que se adapten a sus necesidades.
- La división de actividades y puntos a tratar en cada visita tiene la finalidad de conocer a profundidad al cliente; esto parte desde almacenar información de contacto hasta la presentación de resultados y finalmente lograr la renovación de la cuenta.
- Todos los clientes son importantes; tanto las cuentas grandes como las pequeñas ya que todas forma parte del mercado y por ello, es relevante prestar atención a sus necesidades.
- Un cliente fidelizado generará confianza y recomendará el servicio lo cual ayuda a reducir los costos de adquisición de nuevas empresas, además, si un cliente fidelizado se retira de Pacífico EPS por costos elevados es asequible captarlo en una próxima renovación, sin embargo, si el cliente se retira por un mal servicio o por desconfianza será más complicado volver a captarlo.

Recomendaciones

- Se sugiere generar una hoja de ruta para cada visita con los puntos relevantes a tratar con el cliente y *broker* con la finalidad de orientar la visita hacia los objetivos planteados por la aseguradora y no dilatar más de lo esperado la reunión, adicionalmente el administrador de la cuenta tendrá la facilidad de completar la minuta durante la reunión.
- Apoyarse de la tecnología; se recomienda migrar la ruta de almacenamiento de la información a la herramienta SharePoint de Microsoft en donde puede almacenar y visualizar información de forma óptima.
- Integrar ítems para especificar las observaciones técnicas y de servicio; se aconseja indicar en la hoja de ruta observaciones directas sobre el área de soporte comercial y servicios de salud para poder derivar rápidamente el requerimiento al área correspondiente.
- Generar una encuesta pequeña de satisfacción para que puedan realizarla en la última visita, así detectar los puntos de dolor del cliente y mejorar el servicio brindado. En esta encuesta se debe precisar el área en la que presenten dificultad y así los trabajadores tendrán la información accesible para poder solucionar el problema.



Referencias

- Agüero, L. (2014). Estrategia de fidelización de clientes [Trabajo fin de grado, Universidad de Cantabria]. Repositorio institucional de la Universidad de Cantabria <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/%5b2%5d%20Ag%c3%bcero%20Cobo%20L.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Artal, M. (2012). Dirección de ventas (decimoprimer edición). Recuperado 22 mayo 2024 de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=faLfjhUUm5QC&oi=fnd&pg=PA5&dq=las+funciones+del+vendedor&ots=Gy8g36_QIB&sig=nN5d3CGKZ42ZcN-GuT6mqKuZnSY#v=onepage&q=las%20funciones%20del%20vendedor&f=false
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de marketing (decimocuarta edición) <https://www.leo.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/direccion-de-marketing-philip-kotler-1.pdf>
- Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros (24 de junio de 2024). Sobre nosotros <https://www.pacifico.com.pe/nosotros>
- Pierrend, S. (2020). La Fidelización del Cliente y Retención del Cliente: Tendencia que se Exige Hoy en Día. Gestión en el Tercer Milenio de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 23(45), 10. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/18935/15876>
- Rackham, N. (1998). Ventas SPIN. Editorial Mc Graw-Hill.
- Rodríguez-Pardo, J. y Simón del Potro, J. (2022). Modelo predictivo de venta cruzada en productos de Vida y Salud: Random Forest vs XGBoost [Trabajo fin de máster, Universidad Carlos III de Madrid]. Repositorio institucional de la Universidad Carlos III de Madrid <https://e-archivo.uc3m.es/rest/api/core/bitstreams/c1992aa6-6e4e-4ac7-ac6e-170f2234573c/content>
- Ziglar, H. (2011). Ventas: El manual definitivo para el vendedor profesional. Recuperado 16 junio 2024 de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ReTvQVmmdOQC&oi=fnd&pg=PP2&dq=el+arte+de+vender+de+zig+&ots=JzcG7Dlfyp&sig=hfoBnt0eJkTVEIbkzNtHFDnXl24#v=onepage&q=el%20arte%20de%20vender%20de%20zig&f=false>