

Especialización en Mercadeo

FICHA TÉCNICA

TÍTULO : Se están retirando los afiliados

ESPECIALIZACIÓN: Gerencia de Mercadeo

PROMOCIÓN : XXII

PALABRAS CLAVES: Posición de la compañía frente a la situación

TEMAS CUBIERTOS: Prestación de Servicio, Lineamientos comerciales, Servicio al cliente, áreas de apoyo.

RESUMEN DEL CASO

El caso hace referencia a la preocupación que se esta generando en la compañía de Aseguradora la Esperanza por el alto índice de retiros que se esta presentando mes a mes a nivel nacional y en las diferentes líneas de productos que comercializa.

NOMBRE REAL DE LA EMPRESA: Aseguradora la Esperanza

CONTACTO EMPRESA : María Yolanda Pérez Valencia

AUTORES	TELEFONO	E-MAIL
María Yolanda Pérez Valencia	3330000	mariayola26@hotmail.com , mariay_perez@coomeva.com.co

Caso de grado realizado por María Yolanda Pérez Valencia para acceder al título de Especialista en Mercadeo. Este trabajo es propiedad de la Universidad Autónoma de Occidente.

Tutor: Sory Torres, Metodología de Caso. Santiago de Cali – Colombia. Mayo 22 de 2012

SE ESTAN RETIRANDO LOS AFILIADOS

La Aseguradora la Esperanza, es una compañía con 30 años de experiencia, líder en los mercados del Valle, Antioquia, Caribe, su sede Nacional se encuentra ubicada en la ciudad de Cali, y se encuentra comprendida en 6 regionales así: Caribe, Centro Oriente, Eje Cafetero, Noroccidente, Nororiente y Suroccidente.

Dedicada a la comercialización de seguros en tres líneas:

- ❖ Seguros para Medicina
- ❖ Seguros para odontología
- ❖ Seguros para atención medica domiciliaria

El 14 de enero de 2012, se encontraban en comité primario todos los miembros directivos de la compañía con el fin de realizar un balance de los resultados obtenidos en el año 2011, validar logros, cumplimiento de las actividades y estrategias planteadas en el plan de mercadeo, así mismo lo mas importante el cumplimiento en los presupuestos de ventas y población.

El comité es precedido por el doctor Juan Pérez Gerente General quien inicia la reunión dando la bienvenida a todos los integrantes, dándoles las gracias por que en términos generales fue un buen año para la compañía y les invita a cada miembro a realizar la presentación de los resultados de acuerdo al área que le corresponde.

Inicia entonces la presentación de resultados, doctora Natalia Márquez Gerente Nacional de Mercadeo, muy efusiva mostrando los resultados que de acuerdo a lo que planteo el doctor Pérez, fue un año muy bueno para la compañía, pues al

Especialización en Mercadeo

cierre 31 de diciembre de 2011 se cumplió en ventas con el 108% y en población con el 104%, estos resultados han sido históricos para la compañía pues en tres años, no se había cumplido con unos porcentajes tan altos en ventas y en población. (Anexo 1).

El resultado de estos logros básicamente se encuentra enfocado en el trabajo en equipo con todos los comerciales a nivel nacional, con el desarrollo de todas las estrategias planteadas en el plan de mercadeo, incluyendo en él, el plan de medios, las promociones y concursos que se realizó durante el año para todas las fuerzas de ventas. (Anexo 2).

Realiza así mismo la presentación de resultados el doctor Pedro Ramírez, Director Nacional de Producto, informando que durante el año también se desarrollaron nuevos productos, como un plan de servicios para los especialistas que prestan el servicio, planes de incentivos para la fuerza de ventas y modelos de comisiones que apalancaron el cumplimiento.

La doctora Camila Medina, Directora Nacional de Servicio al Cliente, inicia su presentación, mostrando un balance de los resultados del comportamiento de retiros durante todo el año, así mismo muestra un comparativo con años anteriores, (Anexo 3), para el año **2011** Se presentaron **33.800** retiros distribuidos en las tres líneas de servicio que maneja la compañía de la siguiente manera:

- ❖ El 53% correspondía a Seguros de Medicina
- ❖ El 36% a seguros de atención domiciliaria
- ❖ El 11% a seguros de Odontología.

Para el año **2010**, el total de retiros fue de **32.600**

Especialización en Mercadeo

- ❖ El 57% correspondía a Seguros de Medicina
- ❖ El 32% a seguros de atención domiciliaria
- ❖ El 10% a seguros de Odontología.

Para el año **2009** el total de retiros fue de **41.300** usuarios representado

De la siguiente manera:

- ❖ El 56% correspondía a Seguros de Medicina
- ❖ El 31% a seguros de atención domiciliaria
- ❖ El 12% a seguros de Odontología.

Al realizar la comparación del comportamiento de los últimos tres años, podemos evidenciar que aunque para el año 2010 con respecto al año 2009 se presentó una disminución en retiros sustancial de 8700 usuarios, para el año 2011 versus el año 2010 hubo un incremento de 1200 usuarios retirados.

Al verificar las causas que generan estos retiros se encuentra dentro las 6 primeras causas las siguientes:

- ❖ Depuración por no pago
- ❖ Situación económica
- ❖ Retiro de la empresa
- ❖ Cambio a otro servicio de Salud
- ❖ Viaje a otro país
- ❖ Fallecimiento

Especialización en Mercadeo

De las cuales la primera causa representa el 27% del total de retiros, la segunda el 17%, la tercera el 13%, la cuarta causa el 7,4%, la quinta causa el 7,3 y la sexta causa el 6%.

Presentado este informe, el doctor Pérez manifiesta su gran preocupación pues realizando el cálculo del total de las ventas que se realizaron el año 2011 solo el 33% fueron usuarios netos y el 67% de usuarios se retiraron; si este indicador fuera al contrario el numero de usuarios netos hubiese sido superior conllevando a haber tenido unos excelentes resultados, mejores que los que se estaban presentado como consolidados de ventas y población del año 2011, de continuar con esta tendencia nos quedaremos sin usuarios y sin empresa.

Es por ello que de manera **urgente**, invita a todos los miembros del grupo primario a que en cabeza de cada área se planteen soluciones y estrategias con cubrimiento nacional con el fin de mejorar este indicador, se despide.

Quedando ya solos los miembros del grupo primario sin el gerente general, inician intervenciones cada uno de acuerdo al área que le corresponde. El doctor Camilo Bueno Director Técnico Atención Medica Domiciliaria, arremete con el área comercial manifestando que este volumen tan alto de retiros corresponde a que las ventas que se están realizando no son las de mejor calidad,

Que no se tiene segmentada la población objetivo, que los asesores comerciales venden por vender.

Así mismo interviene la doctora Teresa Gutiérrez Directora Técnica Odontológica, manifestando solidaridad con el doctor Bueno, pues considera que el área comercial es la responsable del total de los retiros presentados en todas las líneas de servicio.

La doctora Márquez se disgusta ante las manifestaciones de los doctores Bueno y Gutiérrez, pues considera y expone que si bien es cierto se debe hacer una

Especialización en Mercadeo

revisión exhaustiva de las ventas que se están realizando, esto no exime a las otras áreas a evaluar las diferentes situaciones con respecto a las causas de retiros pues entre ellas esta también la depuración por cartera con el 27%, traslado a otra aseguradora con el 7.4 si son responsabilidad directa de la prestación del servicio, el área comercial se encarga de vender y traer las ventas, mas no del mantenimiento de los usuarios, eso le compete a las áreas de soporte y apoyo.

Para calmar los ánimos interviene nuevamente la doctora Medina y manifiesta que estos problemas que se están presentando no son solo de un área, es de todas, puesto que de una u otra forma todas las áreas conforman un engranaje que debe funcionar a la perfección y que en este momento no se trata de buscar culpables, sino de buscar soluciones.

Es por ello que con su departamento de servicio al cliente coloca a disposición una de sus coordinadoras para que conforme un grupo de mejoramiento en el cual deben participar todas las áreas que intervienen en los diferentes procesos así:

- ❖ Área de Cartera
- ❖ Área Operativa
- ❖ Área Comercial
- ❖ Jefe de Ventas
- ❖ Áreas técnicas de los tres productos
- ❖ Ingeniería

A lo cual todos manifiestan estar de acuerdo presentado excusas y ratificando que lo que se debe hacer es buscar soluciones a fin de disminuir y parar este indicador de retiros pues si se continua de esta forma, la compañía se quedara sin usuarios que atender y por ende todos sin trabajo.

Especialización en Mercadeo

La coordinadora de Servicio al Cliente cita a todos los integrantes el 24 de enero a asistir a su primera reunión del grupo de mejoramiento para evaluar entre todos las causas que están generando los retiros.

Para ello utiliza el método Definición y Análisis de Causas 5 porqués, generando primero una lluvia de ideas, en este sentido se invita a las regionales también a que participen en su interior analizando también las causas de retiro y generando lluvias de ideas, estas deben ser enviadas a la nacional para consolidación con las resultantes del grupo focal, en esta primera reunión se generaron todas las ideas.

Para los 15 días siguientes se cita a la segunda reunión con el fin de seleccionar las ideas por tipo, entendiéndose tipo las originadas por:

- ❖ Mano de Obra
- ❖ Maquinaria
- ❖ Materiales
- ❖ Medio Ambiente
- ❖ Método

Priorizarlas de acuerdo a:

- ❖ Urgencia
- ❖ Tendencia
- ❖ Impacto

Dándoles un valor de importancia en el rango de 1 a 5, en el cual 5 es el de mayor importancia y 1 el de menor importancia y generando un promedio entre las tres prioridades, encontrándose lo siguiente:

No se cuenta con el recurso humano suficiente para realizar labor de persuasión a los usuarios cuando tienen intención de retiro fue la idea que mayor promedio genero con un puntaje de 5.0.

Especialización en Mercadeo

Aplicación inadecuada del proceso de divulgación del uso de servicio, promedio 4,7

Deficiente asesoría y conocimiento del producto por parte del asesor comercial 4,7

Usuarios que no están dentro de nuestro Target 4,7

Pocas alternativas de pago para el usuario 4.3

No se diseñan valores agregados para los usuarios que se retiran 4.3

Falta de capacitación del producto al asesor 4.0

Falsas expectativas sobre el producto 4.0

Falta de claridad de las coberturas y beneficios de los programas 4.0

No se cuenta con suficiencia de red 4.0

Opciones o planes que ofrece la competencia 3.7

No se cuentan con mecanismos de fidelización para los usuarios 3.3

Incentivos y comisiones poco atractivas para el asesor 3.0

(Anexo 4).

Posterior a esta priorización, se reunió el equipo interdisciplinario nuevamente con el fin de analizar los 5 por qué de cada idea y desarrollar con lo encontrado un plan de acción que permita tomar acciones para mejorar el nivel de retiros:

El área de servicio al cliente encontró que la cantidad de usuarios que ingresan a presentar solicitudes de retiro no alcanzan a ser atendidos en su totalidad por las auxiliares, con lo cual se evidencia que el recurso humano no es suficiente en cada ciudad para brindar esta cobertura de atención.

Así mismo se evidencia que tampoco se encuentra con mecanismos de persuasión, para evitar que los usuarios se retiren, al validar cada una de las tres líneas, salud, odontología y atención domiciliaria, observan que hace muchos años se contaba con estrategias pero que actualmente estas ya no son utilizadas; ni tampoco cuentan con materiales de apoyo que les ayude en la persuasión, otro factor que encontraron es que existe rotación de las auxiliares lo que hace que no

Especialización en Mercadeo

se encuentren bien capacitadas en los productos, no cuentan con apoyo del personal técnico que les soporte ante cualquier requerimiento que ellas no puedan resolver.

No existen actualizadas las directrices y procedimientos claros para el proceso de retiros, así mismo en cada ciudad cada quien maneja el proceso como considera conveniente, no se encuentra centralizada la recepción de solicitudes de retiros de los usuarios ni tampoco claridad de como se debe presentar esta solicitud por parte de los afiliados.

En el área comercial se encontró que las comisiones canceladas a los asesores por determinados productos estaban muy bajas y hacia muchos años no se actualizaban lo cual generaba desmotivación y se dedicaban a vender los productos de primas mas altas que les generaban un mayor valor en comisión.

Así mismo se encontró falta de capacitación en los asesores, desconocimiento de los productos con mayor énfasis en aquellos que son muy técnicos lo que les dificultaba al momento de abordar un posible candidato para la venta.

Dentro del análisis comercial se hayo también que los asesores comerciales le estaban generando falsas expectativas a los usuarios sobre las coberturas de los productos lo que estaba generando que al momento de que el usuario utilizara el servicio se encontraba con algo diferente a lo vendido por el asesor comercial.

Se evidencio también que la competencia esta siendo muy agresiva en cuanto a tarifas, promociones y producto.

La compañía le falta socializar y comunicar de una mejor forma la utilización del servicio, las páginas Web no se encuentran actualizadas.

No se socializa de manera efectiva las nuevas coberturas y planes que la compañía ha desarrollado.

Especialización en Mercadeo

El área técnica de salud encontró que en algunas ciudades no se cuenta con la red de atención médica suficiente para prestar el servicio a los afiliados.

Existen prestadores no comprometidos con la compañía y les ofrecen servicios a los usuarios con tarifas inferiores a las pactadas con la compañía.

No se ha realizado capacitaciones en el producto a la parte comercial para mostrarles actualizaciones, mejoras en el producto, ampliaciones de la red de prestadores cuando esta se ha presentado, no les han llevado a conocer nuevas instalaciones y equipos nuevos que se hayan adquirido.

Se evidencio también falta de oportunidad en los tiempos de espera en las sedes propias, falta de capacitación en servicio al cliente al personal asistencial.

El área de cartera al realizar el análisis, encontró así mismo que existen muchos problemas con facturación, por que aun gran numero de afiliados no les llega su factura mensual lo que les origina intereses de mora innecesarios, que al utilizar el servicio no se encuentren activos, montos de cartera elevados para la compañía superando los porcentajes en indicadores para este ítem.

No se cuenta con medios de pago amplios y suficientes teniendo en cuenta el numero de afiliados que tiene la compañía a nivel nacional, también se debe tener en cuenta que todas las ciudades presentan características diferentes.

No se generan los listados de cartera para que la fuerza de ventas también pueda estar pendiente de sus afiliados y realizarles el seguimiento respectivo de pago.

El Call Center contratado para el cobro, solo realiza el mayor énfasis en cobro del producto que tiene una prima más alta, los demás productos que son de prima más baja los dejan en un porcentaje de cobro muy mínimo

El área operativa encontró que los auxiliares que realizan las grabaciones de las afiliaciones no las realizan de la manera correcta lo que origina que las direcciones, nombres y teléfonos no sean las reales, esto origina un porcentaje alto de errores en las bases de datos.

Especialización en Mercadeo

Origina también una cantidad de devoluciones de facturas de las empresas contratadas para la entrega de la facturación.

Establecimiento Plan de Acción

Área de Servicio al Cliente: Se da a la tarea de validar en cada ciudad el recurso con que cuenta para la labor de persuasión, encontrando así mismo que muchas de las auxiliares se encuentran desarrollando otras tareas ajenas a la inherente al cargo, por lo cual, se define que auxiliares realizaran el proceso, así mismo se establecen los siguientes lineamientos:

- ❖ Se establece procedimiento para retiros de usuarios
- ❖ Se rediseñan formatos modelos para aceptación de retiro, para persuasión
- ❖ Se establece un plan de capacitación en cada ciudad y en cada producto en la cual participan todas las auxiliares. (Anexo 5)
- ❖ Se crea modelo de referencia con coberturas, anexos e información clara y precisa que les sirva de soporte a las auxiliares en el momento de una duda ante la atención de un usuario que desee retirarse.
- ❖ Se establecen modelos de incentivos por cada línea de servicio con el fin de que las auxiliares cuenten con herramientas que les permitan brindar un beneficio al usuario que manifieste su intención de retiro.
- ❖ Se genera por parte del área comercial y de mercadeo un stock de material pop para que puedan brindar un souvenir al usuario.
- ❖ Se establecen centros de recepción únicas en cada ciudad con el fin de centralizar la entrega de solicitudes de retiros y así evitar al máximo pérdida de documentos y lograr el mayor numero de usuarios persuadidos
- ❖ Se designa en cada ciudad el personal técnico de apoyo por cada línea de servicio que les sirva de soporte a las auxiliares al momento de haber ya copado las opciones de persuasión.

Especialización en Mercadeo

Área Comercial:

- ❖ Se realizó el análisis de las comisiones generadas por los productos de menor prima y se incrementaron lo que generó mayor motivación e interés por colocar más el producto.
- ❖ Se desarrolló un plan de capacitaciones en cada ciudad, con las áreas técnicas de cada producto para que fuera más fácil el entendimiento y conocimiento del producto.
- ❖ Con estas capacitaciones se dio claridad nuevamente sobre coberturas, beneficios de los productos y se entregó material de apoyo que permitiera consultar cualquier inquietud al momento de abordar un usuario.
- ❖ Se definieron mayores estrategias en cuanto a producto, precio y promoción en las tres líneas, apoyándose con el área de mercadeo.
- ❖ Se validó con el área de comunicaciones la actualización de la página Web, con información clara, nuevos productos, nuevas tarifas, beneficios de los productos, como utilizar el servicio.

Área Técnica en Salud:

- ❖ Se validó toda la red de prestadores a nivel nacional y se contrataron más en aquellas ciudades donde era deficiente.
- ❖ Se creó cláusula en el contrato entre la aseguradora y el prestador definiendo la cancelación del contrato en caso de encontrarse evidencia de manipulación del prestador con los usuarios en términos de tarifas y procedimientos.
- ❖ Se desarrolló plan de capacitaciones a nivel nacional
- ❖ Se socializó a nivel de cada ciudad las nuevas contrataciones
- ❖ Se realizaron reuniones con el área comercial de cada ciudad a fin de presentar las mejoras en el producto, instalaciones, desarrollos de nuevas tecnologías.

Especialización en Mercadeo

- ❖ Se mejoraron los tiempos de oportunidad en las sedes propias, contratando más recurso, disponiendo de mayor número de sedes y vehículos de acuerdo al estándar.
- ❖ Se realizó un plan de capacitaciones de servicio al cliente al personal asistencial.

Área de Cartera:

- ❖ Establece convenios con más entidades financieras a nivel nacional con el fin de que los usuarios tengan un mayor canal de pagos que les facilite el mismo, esto teniendo en cuenta también las características de cada zona.
- ❖ Se realiza divulgación en la página Web de los diferentes medios de pago y la forma de realizar el pago de la facturación por internet, así mismo en la facturación mensual se entregó un inserto con esta información.
- ❖ Se diseñó campaña durante tres meses de condonaciones de interés por mora para aquellos usuarios que se pusiesen al día y presentaran determinados meses en mora.
- ❖ Se estableció con el Call Center, indicadores de cobro por cada línea de producto lo que permitía que la labor de cobro se realizara por los tres productos.
- ❖ Se inició con la generación mensual de los estados de cartera de los afiliados para ser compartidos con la fuerza de ventas y así ellos tuvieran conocimiento del estado de sus afiliados.

Área Operativa:

- ❖ Se validó con cada ciudad los errores presentados en grabación de afiliaciones generando informes periódicos y reportándolos con nombres de los auxiliares que mayor incidencia tenían.

Especialización en Mercadeo

- ❖ Se generaron reportes por regional con las devoluciones de afiliaciones por mal diligenciamiento por parte del asesor comercial y se estableció plan de inducción nuevamente sobre diligenciamientos de formatos.
- ❖ Se realizó análisis a nivel nacional de las entidades con las cuales se tenía el convenio de entrega de facturas y se encontró que muchas ni siquiera entregaban la misma y la reportaban como devuelta aduciendo cualquier tipo de devolución.
- ❖ Se establecieron planes de acción con algunas de ellas en las cuales mensualmente deberían presentar el reporte de facturas devueltas y causas presentadas a fin de tomar medidas y establecer estrategias.
- ❖ Se canceló contrato con otras entidades y se realizaron nuevos convenios con el seguimiento respectivo.

Surtidos todos estos procesos de análisis y establecimiento de planes de acción, se presentan nuevamente en comité primario ante el gerente, mostrando los resultados del mismo.

El doctor Pérez muestra su satisfacción por el trabajo realizado en conjunto por todas las áreas y manifiesta así mismo que como es posible que en tantos años que lleva la compañía de funcionamiento no se hubiesen percatado de todas estas inconsistencias que se estaban presentando y que estaban acabando con los usuarios de la compañía.

La compañía ha sido líder y pionera en el mercado de las aseguradoras, razón por la cual no se puede permitir que esto vuelva a ocurrir.

Solicita que estos equipos interdisciplinarios sean creados en cada ciudad y se realice un seguimiento mensual a todas estrategias planteadas a fin de validar que se encuentren funcionando y desarrollar otras mas que permitan la sostenibilidad y rentabilidad del negocio.

Especialización en Mercadeo

Solicita así mismo se cree un departamento exclusivo para mantenimiento y fidelización de los clientes, pues es necesario fidelizar y retener los actuales usuarios, con el fin de evitar que se retiren.

Este proceso deberá estar a cargo del área de servicio al cliente y el área comercial.

Para ello ambas representantes de las áreas le informan al doctor Pérez que precisamente y en el desarrollo de todo este proceso ya se encuentran adelantando el proyecto el cual consiste en:

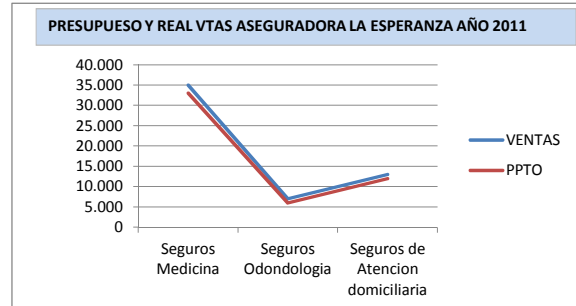
- ❖ Contratar auxiliares exclusivas en cada ciudad para que realice una labor de pos-venta y pos – atención.
- ❖ Establecer convenios con entidades comerciales a nivel nacional con el fin de obtener descuentos representativos a los afiliados y generar valores agregados.
- ❖ Establecer mecanismos de suma de puntos de acuerdo a los productos y utilidades.
- ❖ Generar estrategias de atención en las sedes
- ❖ Generar incentivos al personal de barras de atención como concursos mensuales y premios al auxiliar que mejor atiende a los usuarios.
- ❖ Establecer entrega de ordenamientos en casa
- ❖ Establecer mecanismo de entrega de medicamentos a domicilio sin costo para el usuario.
- ❖ Contar con filas de atención preferenciales con agilidad y oportunidad en la atención.
- ❖ Generar incentivos regionales al personal asistencial que se demore el menor tiempo en autorizaciones.
- ❖ Establecer mensajes y tarjetas virtuales por celebración de fechas especiales.

Especialización en Mercadeo

- ❖ Establecer mensajes y tarjetas virtuales por enfermedad
- ❖ Contar con líneas telefónicas de contacto eficiente y efectivo que evite al máximo el traumatismo en la recepción de llamadas.
- ❖ Realizar seguimiento y monitoreo permanente a los auxiliares de barra realizando clientes ocultos para validar atención.
- ❖ Estableciendo mecanismos de medición de satisfacción al momento de que el usuario sea atendido.
- ❖ Generar sentido de pertenencia y servicio al cliente tanto al personal de servicios generales como al vigilante.
- ❖ Generar campañas de capacitación en servicio al cliente a los prestadores
- ❖ Generar incentivos a secretarias de prestadores

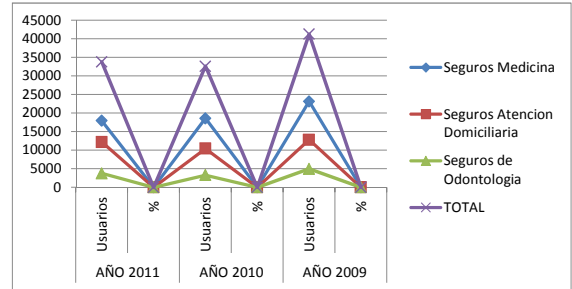
Todas estas estrategias serán cuantificadas para presentarlas en aprobación por la Junta Directiva de la Compañía.

VENTAS ASEGURADORA LA ESPERANZA AÑO 2011			
LINEA	VENTAS	PPTO	%
Seguros Medicina	35.000	33.000	106%
Seguros Odontologia	7.000	6.000	117%
Seguros de Atencion domiciliaria	13.000	12.000	108%
TOTAL	55.000	51.000	108%



RETIROS

ASEGURADORA LA ESPERANZA COMPARATIVO RETIROS 2009-2011						
LINEA	AÑO 2011		AÑO 2010		AÑO 2009	
	Usuarios	%	Usuarios	%	Usuarios	%
Seguros Medicina	17914	53%	18582	57%	23128	56%
Seguros Atencion Domiciliaria	12168	36%	10432	32%	12803	31%
Seguros de Odontologia	3718	11%	3260	10%	4956	12%
TOTAL	33800	100%	32600	100%	41300	100%





Plan de Mercadeo

Seguros la Esperanza

Estrategias de Mercadeo



Estrategias de Mercadeo

Marca

Medicina

- Campaña Sombrilla 2011
- Campañas tácticas programas Medicina
- Top of Mind

**Seguro
Atención
Domiciliaria**

- Evolución campaña
- Celebración 5 años
- Lanzamiento Atención Domiciliaria en Armenia

**Seguro
Odontológico**

- Campaña táctica Seguro Odontológico
- Lanzamiento Nuevo producto para niños

INVESTIGACIÓN AL CONSUMIDOR

Producto

- ✓ Expectativas y Lenguaje de Comunicación de las tres líneas de servicio.
- ✓ Que Información requiere para tomar decisión de compra
- ✓ Satisfacción con su Producto, Principales motivadores para mantenerse o cambiarse de compañía.
- ✓ Usuarios de pólizas: Principales motivadores de satisfacción que generen permanencia.
- ✓ Cuales son los principales Valores de mi Marca.

CAMPAÑAS PROMOCIONALES

Promoción

Medicina

- Promo **Familia** (Sin Cuota de Inscripción)
- Promo **Rubí** (6 Meses gratis de atención odontológica)
- Promo **Zafiro** (6 Meses de atención domiciliaria)
- Promo **Zafiro Plus** (Sin Cuota de Inscripción si viene de Póliza)

Atención Domiciliaria

- Promo Tarifa Especial + programa Rubí
- Promo Familia (Tarifa familiar)
- Promo Zafiro + Atención Domiciliaria

Seguro Odontológico

- Participación en días especiales de los Colegios de Calendario A y B, Un premio especial por compra del Producto.
- Promo Zafiro Plus + Seguro Odontológico

INCENTIVOS VENDEDORES

Canales de Distribución

- Cumpleaños, Padre y Madre
- Amor y Amistad
- Fiesta Asesores y Navidad



**COOMEVA MEDICINA PREPAGADA
DIRECCION NACIONAL
GRUPO DE MEJORAMIENTO RETIROS SALUD ORAL**

LLUVIA DE IDEAS	TIPO	PRIORIDAD		
		U	T	
El contrato no tiene restricciones de permanencia en el servicio.				
Mala información desde la venta				
Planes que ofrece la competencia				
Prestadores por fuera de la red				
No contar con suficientes Odontologos (especialistas) para responder a las necesidades de la poblacion				
Insatisfaccion con la calidad en la prestación de servicio en la red contratada				
Falta de tecnologia en los prestadores de la red				
Falta de insumos en los prestadores contratados				
los periodos de carencia son muy largos				
La competencia coomeva pos (ips capitadas) ofreciendo servicios no pos.				
Como el producto es adicional a MI en caso de existir posibilidad de renuncia escogen Saor				
Cuando el usuario es oro-pos no le dan la posibilidad de escogencia de atencion como en medicina integral. (pos o medicina prepagada saor) según su conveniencia.				
Las tarifas Coomeva no son competitivas con el mercado.				
Falta de capacitacion asesores y auditoria y seguimiento.				
Falta de Capacitación continua al personal de servicio al cliente que realiza actividad de fidelización y retención de los usuarios de Medicina Prepagada sobre el programa para reforzar los conceptos.				
Coberturas limitadas en operatoria y disminución de tiempos de carencia en temas como ortopedia y ortodoncia. (solicitud de comercial)				
Cobertura en Salud Oral dentro de los programas de MI donde los usuarios consideran suficiente esa cobertura para lo que ellos requieren.				
Falta de alternativas de recaudo de cuotas mensuales en los almacenes de cadena tipo Carrefour y Éxito . El pago virtual actualmente no está habilitado lo que afecta el recaudo del pago.				
Cuando el usuario se encuentra en mora después del tercer mes no se les envía factura lo que dificulta la labor cartera, por lo cual debería llegar factura hasta el momento en el que se realiza la depuración.				
No hay claridad en la informacion por parte de los asesores a los usuarios en el momento de realizar la afiliacion, sobre las coberturas del programa, evitando asi crear falsas expectativas.				
Falta de vinculación de nuevos prestadores, y realización de alianzas con ellos para realizar demanda a los servicios de los usuarios con el fin de que sientan el beneficio de tener el programa el usuario.				

No hay refuerzo en la gestión de retención de usuarios al momento de presentarse a reportar retiros, a través de ejecutivas de cuentas y asesores para desincentivar la decisión.				
No se realiza llamada de fidelización a contratos con número importante de usuarios con apoyo de asesores y servicio al cliente para la administración.				
No se incentiva el uso del servicio para los usuarios que no han usado el programa en 1 año.				
Falta de estrategias agresivas de cobro para no permitir llegar a retiros por desvinculación de cartera.				
No se realizan jornadas de salud oral masivas en UPP.				
No se cuenta con odontólogo dentro de las Unidades propias.				
No se es comercial pues no se manejan excepciones para procedimientos negados, teniendo en cuenta antigüedad, no. De usuarios, asociado, utilizations.				
Desmotivación de la fuerza de ventas por plan de incentivos no atractivo				
La gestión comercial del programa salud oral no está en primer nivel de importancia				
No se cuenta con un líder comercial dedicado exclusivamente al producto				
No se estima conveniente hacer gasto adicional para servicios de salud, considerando que el POS cubre la mayoría de las necesidades				
tiene mayor contenido en las coberturas del pos				
Carencia de mecanismos o factores que generen beneficios adicionales según antigüedad				
No existe cultura de servicio de prepagada odontológico en la ciudad.				
No esta incentivada la fuerza de ventas con concursos, y con puntos o equivalencias para convención				
La aplicación de indicador que constituye barrera para otorgar beneficios extracontractuales				
No se tiene establecido un procedimiento orientado a mantener un contacto periódico con los afiliados				
No se dispone de un plan de reconocimiento de la permanencia y antigüedad en el programa (premios/beneficios adicionales)				
No se renuevan las estrategias diseñadas				
En otras EPS el odontólogo puede hacer continuidad del tratamiento a tarifas particulares				
Las actividades de seguimiento a los afiliados no están definidas como norma dentro del proceso de retención y mantenimiento				
No se realizan llamados a los usuarios buscando medir satisfacción				

Porque las dificultades económicas han llevado a disminuir gastos que no son esenciales para la actividad principal de las empresas				
El usuario no revisa / lee contrato y anexos				
A los servicios excluidos del POS pueden acceder vía CTC o tutela				
Reorientación del recurso, tanto humano como económico, que anteriormente participaba de las campañas				
No se esta informando de manera suficiente al usuario sobre las coberturas en la cita de prediagnostico				
Envío de los soportes para la solicitud de autorización incompletos por parte del prestador				
los profesionales independientes toman las tarifas de sao como referente y " descuentan " sobre estas				
Esta actividad - de contacto sistemático con el afiliado - no le genera beneficio económico al asesor				
No desarrollo de la funcionalidad - Historia Clínica en SAODENT - en el aplicativo desde el nivel nacional				
El mensaje de atención telefónica no da lista de extensiones para que el usuario pueda escoger la del área de su interés y la opción de comunicarse con el operador no siempre resulta efectiva				
Las citas se asignan con preferencia a los pacientes de consulta privada/particular				
No envío oportuno de la solicitud de autorización por parte del prestador				
La colaboradora de relacionamiento con prestadores dedica su quehacer a los profesionales médicos				
Estudios actuariales del programa				
No aprobación de reemplazos y no se provee el recurso asistencial que se solicita				
Las instalaciones odontológicas de UPP no tienen el confort y modernidad necesarios para atraer a los usuarios				
Prioridad del cargo que se enfoca en definir sobre preexistencias y coberturas.				
Son muy bajos los ingresos económicos para los prestadores por los servicios a Coomeva				
El número de prestadores adscritos es alto para el número de afiliados, que es bajo				
Alto numero de procedimientos parametrizados a nivel de auditor				
No existe un estrategia de reactivación a los usuarios con mas de 4 meses de mora				
No hay opción de condonar intereses de deuda o dar una opción de pago de una sola cuota para quedar al día nuevamente				

Desconocimiento de los beneficios que tiene del programa; generalmente los usuarios no tiene claro sus ventajas, la forma de utilizarlos y el acceso; por lo cual no utiliza los servicios y esto genera que se vea como un gasto y no como un aseguramiento.				
Falta de adherencia de los usuarios al programa, no se llaman a los usuarios , no se actualiza la información , falta de publicidad y de contarles continuamente los beneficios que tiene.				
Los prestatarios deberían conocer mas los benéficos del programa para ayudar a ser multiplicadores de los beneficios.				
RED LIMITADA				
NO CUMPLE CON LAS EXPECTATIVAS QUE TIENE EL CLIENTE FRENTE A LAS COBERTURAS				
No se realizan visitas y capacitación a los prestadores, para actualizarlos en las cobeturas de los programas y de esta manera fidelizar y mantener a los usuarios de Salud Oral.				
No existen campañas con valoración odontologica en los colegios ofreciendo exoneración de la cuota de inscripción para los padres que vinculen a su hijo el día posterior al evento.				
No se generan valores agregados a los usuarios por emdio de convenios comerciales con centro recreativos y ecologicos, otorgando un porcentaje de descuento presentando el carne que lo identifica como usuario de Salud Oral				
La cobertura en los tratamiento de periodoncia y Endodoncia son limitadas.				
No hay capacitación a la fuerza comercial por parte de los prestadores en cuanto al servicio que ofertan.				
No se cuenta con la base de datos de los asociados para ofertar el servicio				
Los periodos de carencia para las cobertura del denteal elite en los controles de ortodoncia son extensos. Lo anterior debido a que en el mercado se encuentran instituciones con precios muy comodoss para los servicios de ortodoncia.				
No se diseñan valores agregados para los usuarios que se retiran de colectivos				
No se cuenta con Plan Tarifario para usuarios retirados de colectivos				
No existen tarifas para grupos familiares				
No se ofrece descuento EPS Coomeva (mìnimo)				
No existen personas destinadas para la cobranza del producto.				
Revisar posibilidad de ofrecer un bono inicial para tratamientos preexistentes.				

ASEGURADORA LA ESPERANZA
GRUPO DE MEJORAMIENTO RETIROS

LLUVIA DE IDEAS
No se cuenta con el recurso humano suficiente para realizar la gestión de persuasión a los usuarios con intensión de retiro.
Aplicación inadecuada del proceso para divulgación del uso del servicio
Deficiente Asesoría y conocimiento del producto por parte del asesor
Baja contactabilidad de los usuarios en la bienvenida por información errada
Bases de datos desactualizadas y que no se integra entre los diferentes sistemas de información.
Telefono de contacto del usuario no es efectivo.
Usuarios que no están dentro de nuestro target
No hay oportunidad en citas de salud oral con los prestadores
No hay compromiso por parte de los prestadores con el seguro de odontología.
Pocas alternativas de pago para el usuario
No se diseñan valores agregados para los usuarios que se retiran de colectivos
Falta de Capacitación del producto al asesor
Falsa expectativa sobre el producto
Falta de claridad de las coberturas y beneficios del programa
No se cuenta con desarrollo tecnológico para manejo de historias clínicas.
No hay suficiencia de red en ciudades intermedias
Faltan estrategias para asegurar la asistencia del usuario a la consulta de primera vez.
Opciones o planes que ofrece la competencia
Insuficiente compromiso por parte de algunas Gerencia Regionales
La competencia pos, ofreciendo servicios no pos.
Como el producto es adicional a Medicina en caso de existir posibilidad de renuncia escogen seguro de odontología.
No se cuenta con un líder comercial dedicado exclusivamente al producto seguro de odontología.
En otras EPS el odontólogo puede hacer continuidad del tratamiento a tarifas particulares
No existe una estrategia de reactivación a los usuarios con mas de 4 meses de mora
Desconocimiento del uso del servicio por parte del usuario (manual usuario)
No hay refuerzo al usuario en que le de continuidad a la utilización del servicio.
Red amplia de prestadores
No se esta realizando llamada de cobranza a usuarios del seguro de odontoogia (percepción). Gestion de cobranza
No existen mecanismos de fidelización para los usuario de Salud Oral.
Insatisfaccion con la calidad en la prestación de servicio en la red contratada
los periodos de carencia son muy largos
Coberturas limitadas en operatoria y altos periodos de carencia en temas como ortopedia y ortodoncia. (solicitud de comercial)

Cobertura en Seguro de odontología dentro de los programas de Medicina donde los usuarios consideran suficiente esa cobertura para lo que ellos requieren.
El usuario considera que el POS es suficiente
Porque las dificultades económicas han llevado a disminuir gastos que no son esenciales para la actividad principal de las empresas
No aprobación de reemplazos y no se provee el recurso asistencial que se solicita
Incentivos y comisiones poco atractivas para el asesor (Moneda)
No hay claridad en la gestión que se debe hacer con la información generada de las campañas.
Actitud inadecuada del personal de barra de atención
Falta de información suficiente al usuario en la posventa (cita de primera vez).
No existe una estrategia de seguimiento para monitorear al usuario en la utilización del servicio.
No existe cultura de servicio de prepago
No existen tarifas para grupos familiares
No se realizan llamados a los usuarios buscando medir satisfacción
Las citas se asignan con preferencia a los pacientes de consulta privada/particular
No existen beneficios en tarifas para usuarios que tienen varios productos de la aseguradora.
Falta de herramientas de venta para los asesores
Infraestructura física de los prestadores inadecuada
No se da la información correcta al usuario para direccionarlo a los centros de atención.
Disponibilidad del centro radiológico.
Desconocimiento del prestador de cómo el usuario accede al servicio.
Los beneficios extracontractuales no son percibidos en algunos casos por el usuario.
La gestión comercial de algunos programas de salud no se encuentran en primer nivel de importancia
No existen beneficios en fidelización adicionales según antigüedad.
La aplicación de indicador constituye barrera para otorgar beneficios extracontractuales
Falta de seguimiento a la efectividad de la gestión del centro de contacto en la llamada de bienvenida, pos venta y usuarios sin uso del servicio.
El Centro de Contacto no busca alternativas para mejorar la contactabilidad (consultar otros sistemas de información, etc.).
Inconvenientes por falta de perfiles del centro de contacto para generar la información.
Parametrización incorrecta de ayudas diagnósticas.
No existe un modelo de auditoría de seguimiento a los centros radiológicos.
Infraestructura física de los Centros Radiológicos inadecuada
Las tarifas de la aseguradora en muchos casos no son competitivas con el mercado.
Dificultades en la comunicación telefónica.
Son muy bajos los ingresos económicos para los prestadores por los servicios a Coomeva (Moneda)

La colaboradora de relacionamiento con prestadores dedica su que hacer a un grupo selecto de los profesionales médicos
Deficiencia en la consecución y manejo de historias clinicas
Profesionales por fuera de la red
Falta de tecnologia en los prestadores de la red
Falta de capacitación y entrenamiento a auxiliares de los prestadores en el manejo de las herramientas y asesoria al usuario.
Los beneficios extracontractuales en algunos casos superan el punto de equilibrio

TIPO	PRIORIDAD			Promedio
	U	T	I	
Mano de Obra	5	5	5	5,0
Metodo	5	4	5	4,7
Mano de Obra	5	4	5	4,7
Maquinaria	5	4	5	4,7
Maquinaria	5	4	5	4,7
Maquinaria	5	4	5	4,7
Medio Ambiente	5	5	3	4,3
Mano de Obra	4	4	5	4,3
Mano de Obra	4	4	5	4,3
Metodo	4	4	5	4,3
Metodo	4	4	5	4,3
Metodo	5	3	4	4,0
Mano de Obra	4	4	4	4,0
Mano de Obra	4	4	4	4,0
Maquinaria	4	4	4	4,0
Mano de Obra	4	4	4	4,0
Metodo	3	4	4	3,7
Medio Ambiente	3	4	4	3,7
Mano de Obra	4	3	4	3,7
Medio Ambiente	3	4	4	3,7
Medio Ambiente	3	4	4	3,7
Mano de Obra	3	4	4	3,7
Medio Ambiente	3	4	4	3,7
Metodo	3	4	4	3,7
Mano de Obra	3	3	4	3,3
Metodo	3	3	4	3,3
Mano de Obra	3	3	4	3,3
Metodo	3	3	4	3,3
Metodo	3	3	4	3,3
Mano de Obra	3	3	4	3,3
Metodo	3	3	4	3,3
Metodo	3	3	4	3,3

Metodo	3	3	4	3,3
Medio Ambiente	3	3	4	3,3
Medio Ambiente	3	3	4	3,3
Mano de Obra	3	3	4	3,3
	3	3	3	3,0
Metodo	3	3	3	3,0
Mano de Obra	4	1	4	3,0
Mano de Obra	3	3	3	3,0
Metodo	3	3	3	3,0
Medio Ambiente	3	3	3	3,0
Metodo	3	3	3	3,0
Metodo	2	2	4	2,7
Medio Ambiente	3	2	3	2,7
Metodo	3	3	2	2,7
Materiales	2	2	3	2,3
Maquinaria	3	2	2	2,3
Mano de Obra	3	2	2	2,3
Maquinaria	2	1	4	2,3
Mano de Obra	2	2	3	2,3
Metodo	2	2	3	2,3
Mano de Obra	2	2	3	2,3
Metodo	2	2	3	2,3
Metodo	2	2	3	2,3
Metodo	2	2	2	2,0
Metodo	2	2	2	2,0
Maquinaria	2	2	2	2,0
Maquinaria	2	1	3	2,0
Metodo	2	1	3	2,0
Maquinaria	2	1	3	2,0
Metodo	2	2	2	2,0
Maquinaria	2	2	2	2,0
	2	1	3	2,0

Mano de Obra	2	2	1	1,7
Metodo	1	1	2	1,3
Mano de Obra	2	1	1	1,3
Maquinaria	1	1	2	1,3
Maquinaria	1	1	1	1,0
Metodo	1	1	1	1,0

PLAN DE CAPACITACIONES RETIROS

FECHA	TEMAS A TRATAR	RESPONSABLE	DURACION	ESTADO
jul-21	• Sensibilización Persuasión de Retiros Medicina, Seguro Odontológico y Atención domiciliar	EQUIPO REGIONAL	3 HORAS	OK
ago-17	Capacitación en Productos:		4 HORAS	
	Seguro Odontológico	Jefe de Odontología		
	Seguro Atención Domiciliar	Jefe de Atención Domiciliar		
	Seguro de Medicina	Jefe de Medicina		
	Capacitación en aplicativo personas de persuacion.	Area operativa		
ago-23	Capacitación en Comercial con énfasis en Persuasión de Clientes	Director Comercial	2 HORAS	
sep-20	Capacitación con énfasis Clínicas en Persuasión	Director Comercial	2 HORAS	
oct-19	Seguimiento a los temas tratados.	Equipo Grupo de Mejoramiento	2 HORAS	
	Acciones Correctivas Información de la manera de cómo opera la atención domiciliar	Jefe Tecnico		
nov-17	Seguimiento a lo implementado	Areas comerciales, tecnicas, operativas y de servicio al cliente	1 HORA	