

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
POSGRADO



MAESTRÍA EN SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD CON MENCIÓN
ENCONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS

“Propuesta de un plan de mejora del proceso de retención de clientes en el Área de Atención para la Empresa SALUD S.A. mediante Control Estadístico de Procesos”

Trabajo de titulación previa la obtención del Título de Magister en Gestión de Calidad con Mención en Control Estadístico de Procesos

Autor: Mike Harvic Pineda Romo

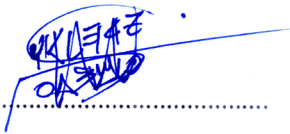
Tutora: Msc. Valeria Olmedo Galarza

Tulcán, 2026

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que el maestrante Pineda Romo Mike Harvic con el número de cédula 1723104988, ha elaborado el trabajo de titulación: “Propuesta de un plan de mejora del proceso de retención de clientes en el Área de Atención para la Empresa SALUD S.A. mediante Control Estadístico de Procesos”

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuestas en el Reglamento de la Unidad de Titulación de Postgrado con RESOLUCIÓN N° 150-CSUP- 2020, por lo tanto, autorizo su presentación para la sustentación respectiva

f. 

Msc. Valeria Olmedo Galarza

TUTOR

Tulcán, 2026

AUTORÍA DE TRABAJO

El presente trabajo de titulación constituye un requisito previo para la obtención del título de Magister en Gestión de Calidad con Mención en Control Estadístico de Procesos.

Yo, Pineda Romo Mike Harvic con cédula de identidad número 1723104988 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



f.....
Mike Harvic Pineda Romo

Tulcán, 2026

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Pineda Romo Mike Harvic declaro ser autor de los criterios emitidos en el trabajo de titulación: “Propuesta de un plan de mejora del proceso de retención de clientes en el Área de Atención para la Empresa SALUD S.A. mediante Control Estadístico de Procesos” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.



f.....
Mike Harvic Pineda Romo

Tulcán, 2026

DEDICATORIA

A la memoria de mi hermano Frank, quien, aunque ya no está físicamente, sigue siendo mi mayor inspiración. Cada paso que doy y cada logro alcanzado llevan su esencia, porque su amor, su fuerza y su ejemplo viven en mí. Tu luz sigue iluminando mi camino.

AGRADECIMIENTO

A mi esposa e hijo por ser siempre mi apoyo incondicional en todo momento además de ser la fuente de mi motivación. A mi madre por su sacrificio y entrega para defender a la familia.

A mi tutora Msc. Valeria Olmedo Galarza por su apoyo en el desarrollo del presente trabajo proporcionando valiosos conocimientos y orientación.

A mis jefes y compañeros de trabajo que me han otorgado su apertura y colaboración para mi avance profesional.

ÍNDICE

RESUMEN	XIV
ABSTRACT	XV
CAPÍTULO I.....	1
PROBLEMA	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Preguntas de Investigación	3
1.3. Objetivos de investigación.....	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos	3
1.4 Justificación	4
CAPÍTULO II.....	6
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
2.1. Antecedentes de la investigación.....	6
2.2. Marco teórico	8
2.2.1. Planes de mejora	8
2.2.2. Atención al cliente	9
2.2.3. Teorías de satisfacción del cliente	12
2.2.4. Mejora de procesos en el área de atención al cliente	18
2.2.5. Retención de clientes	18
2.2.6. Calidad en el servicio.....	19
2.2.7. Control estadístico de procesos.....	19

2.3. Marco Legal	21
CAPÍTULO III	24
METODOLOGÍA.....	24
3.1. Descripción del área de estudio/Grupo de estudio.....	24
3.2. Enfoque y tipo de investigación.....	25
3.3. Definición y operacionalización de variables	26
3.4. Procedimientos.....	27
3.5. Población.....	29
3.5.1. Muestra	29
3.6. Consideraciones bioéticas.....	31
CAPÍTULO IV	32
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	32
4.1. Análisis de Motivos de Deserción y Estrategias de Retención en los Clientes de SALUD S.A.	32
4.1.1 Análisis descriptivo de la encuesta aplicada a clientes.....	32
4.1.2 Análisis estadístico complementario de las dimensiones del estudio.....	46
4.1.3. Comparación según motivo de intención de cancelación y sexo	47
4.2. Aporte y diagnóstico del personal de la SALUD S.A.	48
4.3. Análisis FODA.....	53
4.4. Discusión de los resultados.....	56
PROPUESTA	57
5.1. Título de la propuesta.....	57

5.2. Objetivos de la propuesta.....	57
5.2.1. Objetivo general de la propuesta.....	57
5.2.2. Objetivos específicos de la propuesta.....	57
5.3. Diseño experimental propuesto como herramienta de validación.....	57
5.3.1. Justificación de la propuesta de diseño.....	58
5.3.2. Descripción de tratamientos y bloques.....	59
5.3.3. Variable de respuesta.....	60
5.3.4. Hipótesis del experimento.....	61
5.4. Análisis estadístico planificado.....	61
5.5. Cronograma experimental sugerido.....	62
5.6. Beneficios de la implementación.....	62
5.7. Descripción de la propuesta.....	62
5.8. Metodología de la propuesta.....	63
5.9. Desarrollo de la propuesta.....	63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
6.1. Conclusiones.....	67
6.2. Recomendaciones.....	69
REFERENCIAS.....	71
Anexo A. Encuesta para clientes con intención de cancelar servicios de la empresa SALUD S.A.....	78
Anexo B. Modelo de Entrevista para el Personal del Área de Atención al Cliente	80

Anexo C. Respuestas del primero entrevistado del Personal del Área de Atención al Cliente.....	82
Anexo D. Respuestas del segundo entrevistado del Personal del Área de Atención al Cliente.....	84
Anexo E. Respuestas del tercer entrevistado del Personal del Área de Atención al Cliente.....	86
Anexo F. Tablas de resultados.....	87
Anexo G. Glosario de SIGLAS	93
2. Objetivo de la validación.....	94
3. Escala de valoración	95
4. Matriz de evaluación	95
5. Dictamen global del experto	98
2. Objetivo de la validación.....	100
3. Escala de valoración	100
4. Matriz de evaluación	100
5. Dictamen global del experto	103

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro comparativo entre SERVQUAL, Lean Six Sigma (DMAIC) y Control Estadístico de Procesos	12
Tabla 2. Definición y operacionalización de variables.....	26
Tabla 3. Estadísticos descriptivos por dimensión.....	47
Tabla 4. Resultados de significancia por motivo de intención de cancelación	48
Tabla 5. Comparación de lealtad del cliente según sexo	48
Tabla 6. Matriz de análisis de resultados de la entrevista realizada al personal de SALUD S.A.....	49
Tabla 7. Análisis FODA realizado a la empresa SALUD S.A.	54
Tabla 8. Distribución de tratamientos por ejecutivo de atención al cliente.....	59
Tabla 9. Cronograma experimental sugerido.....	62
Tabla 10. Ítem: Estoy satisfecho con la rapidez con la que mi consulta fue atendida	87
Tabla 11. Ítem: El personal de atención al cliente mostró disposición para resolver mi problema.....	87
Tabla 12. Ítem: Recibí una solución efectiva a mi consulta o problema.....	87
Tabla 13. Ítem: La calidad del servicio recibido cumple con mis expectativas	88
Tabla 14. Ítem: Me sentí valorado como cliente durante la interacción.....	88
Tabla 15. Ítem: Considero que los servicios de SALUD S.A. son confiables y satisfactorios	89
Tabla 16. Ítem: Planeo continuar utilizando los servicios de SALUD S.A. en el futuro	89
Tabla 17. Ítem: Recomendaría los servicios de SALUD S.A. a familiares y amigos	89
Tabla 18. Ítem: Me siento comprometido con la empresa por la calidad de su servicio.....	90
Tabla 19. Ítem: Prefiero quedarme con SALUD S.A. aunque encuentre ofertas similares de otras empresas	90
Tabla 20. Ítem: Me sentí valorado como cliente durante la interacción.....	91
Tabla 21. Ítem: La comunicación a través de canales digitales (chat, correo electrónico) fue clara y efectiva.....	91

Tabla 22. Ítem: El personal parecía estar bien capacitado para resolver mi situación	91
Tabla 23. Ítem: Los procesos para resolver mis consultas son ágiles y simples	92
Tabla 24. Ítem: La atención recibida refleja una buena coordinación interna en la empresa.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estoy satisfecho con la rapidez con la que mi consulta fue atendida	32
Figura 2. El personal de atención al cliente mostró disposición para resolver mi problema.....	33
Figura 3. Recibí una solución efectiva a mi consulta o problema.....	34
Figura 4. La calidad del servicio recibido cumple con mis expectativas	35
Figura 5. Me sentí valorado como cliente durante la interacción.....	36
Figura 6. Considero que los servicios de SALUD S.A. son confiables y satisfactorios	37
Figura 7. Planeo continuar utilizando los servicios de SALUD S.A. en el futuro	38
Figura 8. Recomendaría los servicios de SALUD S.A. a familiares y amigos	39
Figura 9. Me siento comprometido con la empresa por la calidad de su servicio.	40
Figura 10. Prefiero quedarme con SALUD S.A. aunque encuentre ofertas similares de otras empresas.....	41
Figura 11. Me sentí valorado como cliente durante la interacción.....	42
Figura 12. La comunicación a través de canales digitales (chat, correo electrónico) fue clara y efectiva.....	43
Figura 13. El personal parecía estar bien capacitado para resolver mi situación..	44
Figura 14. Los procesos para resolver mis consultas son ágiles y simples	45
Figura 15. La atención recibida refleja una buena coordinación interna en la empresa.....	46

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo proponer un plan de mejora basado en técnicas de Control Estadístico de Procesos (CEP) para optimizar la satisfacción y lealtad de los clientes, así como la eficiencia operativa del servicio. La metodología aplicada fue de enfoque mixto, permitiendo realizar un diagnóstico integral de los factores críticos que inciden en la retención, mediante el análisis estadístico de datos y la recopilación de información a través de encuestas de satisfacción. Los resultados evidenciaron deficiencias en la personalización de la atención, tiempos de respuesta prolongados y limitada comunicación de beneficios, determinándose que solo el 25,33% de los encuestados percibe el servicio como confiable, mientras que el 40,91% mantiene una percepción negativa y el 33,77% una posición neutral; además, únicamente el 20,78% manifestó intención de continuar utilizando los servicios, frente a un 64,94% que expresó intención de no continuidad. Con base en estos hallazgos se diseñó un plan de mejora que incluye la implementación de herramientas de CEP para el monitoreo de procesos, capacitación del personal en atención al cliente y análisis estadístico, y estrategias de fidelización sustentadas en datos. Se concluye que la aplicación de estas acciones permitirá incrementar la satisfacción del cliente y mejorar la retención, fortaleciendo la calidad del servicio y la toma de decisiones, con una proyección de aumento del 25% en satisfacción y reducción del 15% en la intención de abandono durante el primer año de aplicación.

Palabras claves: Control Estadístico de Procesos (CEP), eficiencia operativa, estrategias de fidelización, plan de mejora, satisfacción cliente.

ABSTRACT

This research aimed to propose an improvement plan based on Statistical Process Control (SPC) techniques to optimize customer satisfaction and loyalty, as well as the operational efficiency of the service. A mixed-methods approach was used, allowing for a comprehensive diagnosis of the critical factors affecting customer retention through statistical data analysis and information gathering via satisfaction surveys. The results revealed deficiencies in personalized service, prolonged response times, and limited communication of benefits. Only 25.33% of respondents perceived the service as reliable, while 40.91% held a negative perception and 33.77% a neutral position. Furthermore, only 20.78% expressed an intention to continue using the services, compared to 64.94% who expressed an intention not to continue. Based on these findings, an improvement plan was designed that includes the implementation of Statistical Process Control (SPC) tools for process monitoring, staff training in customer service and statistical analysis, and data-driven customer loyalty strategies. It is concluded that the application of these actions will increase customer satisfaction and improve retention, strengthening service quality and decision-making, with a projected 25% increase in satisfaction and a 15% reduction in churn intent during the first year of implementation.

Keywords: Statistical Process Control (SPC), operational efficiency, customer loyalty strategies, improvement plan, customer satisfaction

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

A nivel país, la gestión de la salud, pública y privada es necesaria para garantizar el funcionamiento eficiente, equitativo y sostenible de los sistemas. Toda estrategia que favorezca la salud en el Ecuador depende del diseño de políticas que combinen esfuerzos entre el Estado y entidades privadas como SALUD S.A., asegurando un alcance efectivo para toda la población. Las soluciones tienen varios frentes y por lo tanto, es necesario que las instituciones ajusten sus protocolos de control, prevención y respuesta ante estas amenazas.

La baja retención de clientes en SALUD S.A. representa un desafío crítico para la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa. En un sector tan competitivo como el de los servicios de salud, la fidelización de los pacientes es clave para garantizar ingresos constantes y la reputación de la empresa. Sin embargo, en muchos casos, los pacientes no se sienten lo suficientemente satisfechos con la atención recibida, lo que provoca una pérdida significativa de clientes. Esta falta de lealtad puede estar asociada a una deficiencia en los procesos de atención, demoras, falta de seguimiento o una comunicación ineficiente entre los empleados y los pacientes.

La retención de clientes es un indicador importante del nivel de satisfacción que estos tienen con la empresa. Cuando los clientes no perciben una atención de calidad o la resolución efectiva de sus necesidades de salud, es probable que busquen alternativas en otras instituciones o servicios. Esta pérdida de clientes no solo afecta la rentabilidad de SALUD S.A., sino que también genera una falta de estabilidad operativa. Por lo tanto, comprender las causas de esta insatisfacción y cómo se pueden mejorar los procesos de atención es esencial para implementar soluciones efectivas que favorezcan la lealtad del cliente.

Así, la empresa SALUD S.A. enfrenta un desafío importante en la retención de clientes dentro de su Área de Atención. La aplicación de técnicas tradicionales no ha sido suficiente para reducir el número de clientes que deciden abandonar los servicios. Esta situación se ha mostrado como una tendencia que impacta directamente en los ingresos y en la sostenibilidad a largo plazo de la empresa, dado que la retención de clientes es fundamental para mantener un flujo de ingresos estable. Siendo asignado el objetivo de mejorar este

proceso, se ha identificado la necesidad de implementar un Control Estadístico de Procesos (CEP), el cual permitirá identificar variaciones en el servicio que puedan estar afectando la satisfacción de los clientes.

Cuando los usuarios acceden a los servicios de la empresa, se espera que reciban un nivel de atención que cumpla con los estándares previamente definidos por la compañía. Sin embargo, hay ocasiones en las que estas expectativas no se cumplen, resultando en insatisfacción y a la búsqueda de alternativas por parte de los clientes. Para mejorar la retención, es esencial analizar con precisión los puntos críticos donde se produce la mayor tasa de abandono, lo cual se puede lograr mediante el uso del Control Estadístico de Procesos (CEP). Este enfoque ha demostrado resultados positivos en otras industrias al proporcionar datos precisos sobre las variaciones del proceso, permitiendo ajustar y mejorar la calidad del servicio. El desafío que enfrenta SALUD S.A. en su Área de Atención, particularmente en el call center de servicio al cliente, pone de manifiesto una problemática crítica en la gestión de retenciones. A pesar de los esfuerzos actuales, la empresa ha experimentado dificultades significativas para establecer una estructura efectiva que asegure la retención de clientes y prevenga la cancelación de contratos. Esta situación evidencia la insuficiencia de las técnicas tradicionales para mantener un nivel adecuado de fidelización de clientes, lo que repercute directamente en la sostenibilidad financiera a largo plazo de la empresa. Así, se ha identificado que un porcentaje considerable de clientes muestra insatisfacción con el servicio recibido, lo que a menudo conduce a la cancelación de sus contratos. Esta tendencia negativa ha motivado a la empresa a establecer una meta específica de retener al menos el 60% de los clientes que consideran anular sus servicios. Sin embargo, la falta de una estructura robusta para gestionar y analizar las causas subyacentes de la insatisfacción y el abandono es un obstáculo significativo.

Para abordar efectivamente este problema, es necesario implementar una metodología de Control Estadístico de Procesos (CEP) que permita monitorear y mejorar los procesos de atención. El CEP facilitará la identificación de variaciones en el servicio que impactan negativamente la experiencia del cliente, proporcionando datos precisos que pueden ser utilizados para ajustar y optimizar las operaciones. Este enfoque busca mejorar la calidad del servicio de atención al cliente, y por ende fortalecer la lealtad del cliente y asegurar un flujo constante de ingresos para la empresa.

Por lo tanto, el problema en sí es que la empresa SALUD S.A. no cuenta con un sistema eficaz para monitorear y corregir las fallas en el proceso de atención al cliente, lo que ha llevado a una pérdida considerable de clientes. Aquellas áreas que todavía presentan deficiencias en la retención requieren una intervención inmediata para evitar que la tasa de abandono siga en aumento.

1.2. Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son las principales técnicas de Control Estadístico de Procesos y cómo se aplican en la mejora de la retención de clientes, satisfacción y lealtad en el sector de servicios de salud?
- ¿Cuáles son las principales causas de insatisfacción y los puntos críticos de eficiencia operativa en el proceso de retención de clientes en el Área de Atención de la Empresa SALUD S.A.?
- ¿Cómo se puede diseñar un plan de mejora utilizando técnicas de Control Estadístico de Procesos para optimizar la satisfacción, aumentar la lealtad de los clientes y mejorar la eficiencia operativa en el Área de Atención de SALUD S.A.?

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo General

Proponer un plan de mejora para el proceso de retención de clientes en el Área de Atención de la Empresa SALUD S.A., utilizando técnicas de Control Estadístico de Procesos para optimizar la satisfacción y lealtad de los clientes, y aumentar la eficiencia operativa.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Investigar la fundamentación teórica sobre las técnicas de Control Estadístico de Procesos y su aplicación en la mejora de la retención de clientes, satisfacción y lealtad, dentro del sector de servicios de salud.
- Diagnosticar la situación actual del proceso de retención de clientes en el Área de Atención de la Empresa SALUD S.A., identificando las principales causas de insatisfacción y los puntos críticos de eficiencia operativa.
- Diseñar un plan de mejora basado en los resultados del diagnóstico, aplicando las técnicas de Control Estadístico de Procesos, con el fin de

optimizar la satisfacción del cliente, aumentar su lealtad y mejorar la eficiencia en la atención.

1.4 Justificación

El presente proyecto se justifica en la necesidad de asegurar que la lealtad del cliente se consolide en el mercado de servicios de medicina prepagada dado que tiene sutilezas estratégicas en un entorno competitivo donde la eficiencia de los servicios es la mayor diferencia.

En esta misma dirección, el uso de instrumentos como el Control Estadístico de Procesos (CEP) nos permite obtener información imparcial y precisa sobre el rendimiento de los procesos, facilitando así la toma de decisiones hacia la mejora continua Según Achata (2024). Esta vigilancia se nos impone para que podamos averiguar por qué los clientes se dan de baja e implementar medidas que mantengan una experiencia segura, personalizada y satisfactoria.

Además, la retención de clientes no es solo un objetivo organizacional, sino también una medida del grado en que el usuario confía y está satisfecho con la atención recibida. Como se observa en Gómez et al. (2024), el estudio concluyó que, al aplicar métodos estadísticos al plan de mejora, se podrían encontrar diferencias en los procesos con anticipación para reducir errores y mejorar la atención al cliente. En cuanto a SALUD S.A., la escasa lealtad de los usuarios refleja una debilidad institucional en su sistema de atención que podría revertirse con un enfoque en la calidad, eficiencia y satisfacción del cliente.

Este proyecto está alineado con el Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador 2021-2025, específicamente el eje 2: “Derechos para todos a lo largo de la vida”, por la necesidad de fortalecer la atención médica, con procesos eficientes e innovación. De la misma manera, también responde a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), principalmente el ODS 3: “Salud y Bienestar”, al ofrecer una mejor calidad de servicio al usuario; el ODS 9: “Industria, Innovación e Infraestructura”, ya que se hace uso de nuevas herramientas estadísticas; y el ODS 10: “Reducción de las Desigualdades”, a través de la búsqueda de una atención más equitativa, rápida e integral.

En términos prácticos, este trabajo de investigación permite a SALUD S.A. realizar un diagnóstico del proceso de atención de sus usuarios e identificar las áreas críticas que impactan más significativamente en el usuario. Según estos resultados, se propone un plan de mejoras caracterizado por la capacitación del talento humano, la estandarización de

procesos y la sistematización de la gestión de indicadores de calidad, todo dentro del marco de la mejora continua. La optimización de los procesos de atención influirá directamente en la experiencia del usuario, disminuyendo la rotación y aumentando las métricas de satisfacción y lealtad.

El proyecto pertenece a la línea de investigación Gestión Empresarial control de calidad y estrategia organizacional de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, ya que abarca la gestión de calidad, control estadístico y consultoría de estrategia organizacional. De acuerdo con el diagnóstico técnico-operativo, la propuesta de acciones, el estudio proporciona contribuciones para fomentar organizaciones cada vez más competitivas, sostenibles y preocupadas por el cliente.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes de la investigación

El antecedente de Banguero de la Barrera (2023) resulta especialmente útil para la propuesta de mejora del proceso de retención de clientes en SALUD S.A., ya que comparte un enfoque basado en la analítica de datos para identificar patrones de comportamiento de los usuarios que podrían anticipar su abandono. La implementación de técnicas de minería de datos y modelos predictivos puede aportar valiosa información sobre los factores que inciden en la insatisfacción o deserción de clientes en el sector salud, lo cual es fundamental para diseñar un plan de mejora en el área de atención al cliente.

Se destaca la utilidad del análisis predictivo para identificar a usuarios que podrían cambiar de proveedor de servicios, Comprender las características, como la antigüedad en el servicio o el nivel de uso de las facilidades de salud, SALUD S.A. podría anticiparse a los factores que afectan la lealtad y satisfacción de los clientes.

Calderón et al. (2024) destacan la importancia del CRM (Customer Relationship Management) como una herramienta estratégica en la gestión de relaciones con los pacientes. En el contexto de una clínica dental, el CRM permite optimizar la programación de citas y tratamientos, facilitando además el seguimiento del historial clínico de los pacientes. Este sistema también mejora la comunicación entre la clínica y los pacientes, lo que contribuye directamente a un aumento en la satisfacción y la lealtad de los mismos. El uso efectivo del CRM permite a las organizaciones de salud gestionar de manera más eficiente las interacciones con los pacientes, promoviendo relaciones más duraderas y satisfactorias.

Los resultados sugieren que el uso de CRM optimiza la eficiencia operativa, mejora la calidad del servicio y fomenta la fidelización de los pacientes. Estos beneficios son directamente transferibles a la propuesta para SALUD S.A., ya que un sistema de CRM puede proporcionar una plataforma sólida para gestionar las interacciones con los clientes, permitiendo a la empresa anticiparse a las necesidades y preocupaciones de los usuarios, lo que a su vez contribuiría a mejorar el proceso de retención.

El antecedente de Teiler et al. (2021), proporciona un marco valioso para la propuesta de mejora del proceso de retención de clientes en el Área de Atención de SALUD S.A. Al igual

que en los Servicios de Farmacia Hospitalaria (SFH), donde la gestión eficiente del inventario es necesario, en el sector salud es fundamental optimizar los procesos para garantizar una atención al cliente de calidad y, en última instancia, aumentar la lealtad del paciente. La implementación de la metodología Lean Six Sigma (LSS) ha demostrado ser eficaz para mejorar el desempeño operativo, y este enfoque podría ser igualmente transformador en el contexto de SALUD S.A.

Los resultados obtenidos en el estudio sobre la gestión de inventarios revelan una clara disminución de errores en los procesos evaluados, así como un aumento en la precisión del stock. Este enfoque sistemático, que utiliza la metodología DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Implementar mejoras y Controlar), podría ser aplicado a los procesos de atención al cliente en SALUD S.A. para identificar áreas de mejora, reducir errores en la gestión de citas y trámites, y optimizar la experiencia del usuario. Según el estudio, los errores en los procesos se redujeron significativamente, lo que llevó a un aumento en la satisfacción del cliente; este tipo de mejora es esencial para fomentar la retención en el sector salud, donde la calidad de atención es un diferenciador.

Al adoptar un enfoque similar al de la metodología LSS en la atención al cliente, SALUD S.A. podrá mejorar sus procesos internos, y fortalecerá su propuesta de valor frente a la competencia, generando una experiencia positiva para los usuarios y fomentando la fidelización.

El antecedente de Mendoza y Reynoso (2022), ofrece ideas valiosas para la propuesta de mejora del proceso de retención de clientes en el Área de Atención de SALUD S.A. En el contexto de la atención al cliente, la correcta elección y aplicación de herramientas de mejora es esencial para garantizar la eficacia y eficiencia de los procesos. Tal como se menciona en el estudio, un mal uso o una selección inadecuada de estas herramientas pueden resultar en una implementación deficiente y, en consecuencia, en una escasa efectividad en la mejora de procesos. Este es un aspecto que SALUD S.A. debe considerar al desarrollar su plan de mejora.

La metodología utilizada en el estudio, que incluyó el diseño de un cuestionario y entrevistas estructuradas con expertos, subraya la importancia de contar con información objetiva y relevante para la toma de decisiones sobre las herramientas de mejora a implementar. Para SALUD S.A., esto puede significar realizar un diagnóstico exhaustivo de los procesos actuales de atención al cliente, identificando las áreas que requieren mejora y las

herramientas más adecuadas para cada caso, además de emplear software de análisis de datos que permita un seguimiento continuo de los resultados.

Una de las conclusiones del estudio es que la falta de compromiso de la alta dirección y la gestión inadecuada del personal son barreras significativas para el éxito de la implementación de herramientas de mejora. En el contexto de SALUD S.A., esto implica que la alta dirección debe estar plenamente comprometida con el proceso de mejora y asegurar que el personal esté capacitado y motivado para adoptar las nuevas herramientas y procesos.

2.2.Marco teórico

La retención de clientes en el departamento de atención se usa en empresas como SALUD S. A.; basándose en investigaciones que han mostrado que la satisfacción y la fidelidad del cliente están directamente relacionadas con la calidad del servicio. El estudio sobre la gestión de la relación con el cliente ha descubierto una variedad de métodos para mejorar la retención, lo que enfatiza la importancia de evaluar minuciosamente este proceso para SALUD S. A.

2.2.1. Planes de mejora

Un plan de mejora es una estrategia estructurada que busca optimizar procesos y resolver problemas dentro de una organización. Se enfoca en identificar áreas de oportunidad, establecer objetivos claros y definir acciones específicas para alcanzar esos objetivos. La importancia de un plan de mejora radica en su capacidad para fomentar la eficiencia, elevar la calidad de los servicios y aumentar la satisfacción del cliente (Cercado et al., 2020).

Una solución es el desarrollo de planes de mejora que permiten a las organizaciones optimizar sus procesos y alcanzar niveles más altos de eficiencia y calidad. Ningún otro tipo de estrategia puede abordar de manera tan integral las debilidades y áreas de oportunidad que afectan el desempeño organizacional. Así, indaga en la identificación de problemas específicos, las causas que los generan y las acciones necesarias para corregirlos (Altamirano et al., 2020).

Entonces se habla de un término completo que abarca no solo la formulación de un plan, también su implementación y seguimiento continuo. Este enfoque integral asegura que las mejoras sean sostenibles en el tiempo y que se adapten a las dinámicas cambiantes del entorno empresarial (Barreras, 2022). Al mencionar la calidad de los procesos, se da cuenta

a la relevancia de mantener estándares que cumplan con las expectativas de los clientes y regulaciones del sector. La calidad se convierte, entonces, en un eje central de los planes de mejora, dado que está intrínsecamente ligada a la satisfacción del cliente y a la reputación de la organización (Díaz y Salazar, 2021).|

La objetividad, ligada directamente con la medición y el análisis de datos, juega un papel fundamental en la eficacia de los planes de mejora. Al basarse en indicadores claros y medibles, las organizaciones pueden evaluar el impacto de las acciones implementadas y realizar ajustes necesarios. Esto garantiza que las decisiones estén fundamentadas en hechos y evidencias, que también fomenta una cultura de mejora continua, en la que todos los colaboradores se involucran activamente en la búsqueda de soluciones que beneficien a la empresa y a sus clientes (Gutiérrez et al., 2021).

2.2.2. Atención al cliente

La atención al consumidor se describe como el soporte y asistencia ofrecidos antes, durante y posterior a la compra de un producto o servicio. Cubre una amplia gama de actividades, incluida la respuesta a preguntas y la búsqueda de soluciones, donde los representantes ayudan a resolver consultas y brindar soluciones a las inquietudes de los clientes (Ferie y Espinel, 2020). Además, implica subsanar quejas, atendiendo con prontitud cualquier problema o insatisfacción que puedan enfrentar los clientes, ofreciendo y garantizando un seguimiento oportuno que brinde orientación, asesoramiento y sobre todo la reparación integral de cualquier inconveniente que pueda surgir (Acevedo et al., 2020). Interactuar con los beneficiarios es decisivo para construir relaciones positivas, siendo atento, empático y receptivo en cada interacción (Johar et al., 2020).

La atención al cliente siempre ha implicado la gestión de datos e información. El nombre y la dirección del cliente, los productos específicos que requieren soporte (Cantos et al., 2020), las acciones tomadas (como la persona de servicio enviada, los códigos de autorización para enviar el producto para el servicio) e incluso el tiempo dedicado a la llamada de servicio: toda esta información debe ser capturados y analizados (Diem et al., 2020). Sin embargo, hasta hace poco, no era fácil gestionar el conocimiento sobre cómo abordar y resolver problemas complejos de servicio. Gran parte del conocimiento residía en los documentos, e incluso si los documentos fueran electrónicos, llevaba demasiado tiempo buscarlos mientras el cliente esperaba al teléfono. El único conocimiento accesible residía en la mente de un

experto; por lo tanto, resolver muchos problemas de los clientes implicaba contratar a muchos expertos (Cueva et al., 2020).

Sin embargo, en muchas industrias con uso intensivo de tecnología, no pueden contratar suficientes expertos para mantenerse al día con el crecimiento tanto del conocimiento del producto como de los clientes que necesitan ayuda (Flórez, 2020). El crecimiento de la industria de la informática personal, por ejemplo, ha creado una multitud de nuevos productos de hardware y software, así como millones de nuevos clientes, en su mayoría no técnicos. En la industria financiera, ahora están disponibles novedosos productos de banca electrónica y comercio en línea. Incluso los automóviles son más complejos y electrónicos que nunca (Sheth et al., 2020). Con esta afluencia de productos recientes, más complejos y altamente técnicos, surge la necesidad de brindar soporte a los clientes que pueden saber muy poco sobre los productos y su tecnología subyacente. Los centros de atención al cliente de fabricantes de PC, por ejemplo, pueden tener varios miles de empleados en todo el mundo, y no todos pueden ser expertos en atender llamadas de clientes sobre problemas y cuestiones que tienen al utilizar las computadoras de una empresa. No son infrecuentes volúmenes diarios de 40.000 llamadas a este tipo de organizaciones de apoyo (Vásquez et al., 2020).

Estas necesidades de apoyo conllevan enormes costos, tanto en personal (salarios, capacitación) como en infraestructura (redes informáticas, bases de datos de clientes, instalaciones de oficina) (Yumbato, 2020). Dado que el servicio al cliente ha sido tradicionalmente una función de apoyo más que de obtención de ganancias, existe una enorme presión para mantener estos costos bajos y al mismo tiempo adquirir suficientes capacidades de soporte para satisfacer a los clientes. A medida que los productos que venden las empresas se convierten en productos básicos (muchas empresas ofrecen productos similares), las empresas pueden utilizar el apoyo como medio para diferenciar sus ofertas de las de sus competidores (Isaeva et al., 2020). En la industria de las PC, por ejemplo, casi todas las empresas venden computadoras con los mismos componentes y capacidades básicas; el precio y el servicio son los únicos factores reales que separan el sistema de una empresa del de otra. Como resultado, existe una mayor presión para brindar servicios a los clientes con respuestas consistentes y de alta calidad para mejorar la satisfacción y la lealtad (Palacios-Vega et al., 2020).

Para abordar estos problemas, muchas organizaciones de soporte han implementado, de manera consciente o inconsciente, técnicas de gestión para capturar el conocimiento de soporte y ponerlo a disposición del personal de primera línea que atiende a los clientes. Este conocimiento incluye problemas y soluciones conocidos de los clientes (Cachón Martínez, 2023) , consultas y respuestas de los clientes, así como preguntas y recomendaciones sobre productos. Algunos de los beneficios que las empresas han logrado en sus actividades de intercambio de conocimientos incluyen (González y Zegarra, 2020):

- Mejorar la calidad de las soluciones entregadas al cliente, brindando experiencia técnica de alta calidad y mejores prácticas al personal no técnico de primera línea de la empresa y, en muchos casos, directamente al cliente;
- Establecer coherencia: proporcionar las soluciones correctas de forma consistente para los mismos tipos de problemas;
- Aumentar las resoluciones de primera llamada: permitir que el personal de primera línea responda más llamadas la primera vez, sin la necesidad de recurrir a expertos técnicos;
- Reducir el costo por llamada: mediante una resolución de problemas más rápida, el uso de personal menos costoso.
- Reducir las llamadas al servicio de soporte técnico: hacerlo bien la primera vez reduce las llamadas repetidas; además, poner el conocimiento a disposición del cliente directo permite que muchos clientes resuelvan sus propios problemas;
- Reducir los costos de servicio de campo: resolver problemas de forma remota puede eliminar las visitas técnicas de campo para aquellos productos que a veces requieren soporte *in situ*;
- Pasar a un personal de primera línea menos técnico y más orientado al cliente: además de reducir los costos, esto permite a una empresa aprovechar mejor las habilidades técnicas en el desarrollo de nuevos productos y centrar la actividad de primera línea en aquellos capacitados en la interacción con el cliente y la construcción de relaciones.
- Acelerar la capacitación: el acceso al conocimiento se convierte en parte del trabajo de todos, esencialmente proporcionando un centro de capacitación en el trabajo, además de permitir que los nuevos empleados sean productivos más rápido;

- Aumentar la satisfacción del personal: el personal de primera línea puede resolver más problemas de forma independiente y ganar confianza en sus capacidades para hacerlo; También pueden ampliar su nivel de experiencia a otros productos o servicios.

2.2.3. *Teorías de satisfacción del cliente*

Con el propósito de fortalecer la fundamentación teórica del estudio, se presenta un cuadro comparativo entre los modelos SERVQUAL, Lean Six Sigma bajo el ciclo DMAIC y el Control Estadístico de Procesos (CEP). Este análisis permite identificar sus principales similitudes, diferencias y vacíos teóricos, así como justificar la pertinencia del CEP como eje metodológico de la propuesta, sin descartar los aportes complementarios de los otros enfoques en la medición de la calidad del servicio y en la mejora continua de procesos, como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1.

Cuadro comparativo entre SERVQUAL, Lean Six Sigma (DMAIC) y Control Estadístico de Procesos

Criterio	SERVQUAL	Lean Six Sigma (DMAIC)	Control Estadístico de Procesos (CEP)
Propósito principal	Medir la calidad del servicio a partir de la diferencia entre expectativas y percepciones del cliente.	Mejorar procesos mediante la definición, medición, análisis, mejora y control de problemas de desempeño.	Monitorear y controlar la variabilidad de los procesos para mantenerlos dentro de parámetros estables y mejorar su desempeño.
Enfoque central	Cliente y calidad percibida.	Mejora integral del proceso y reducción de errores o desperdicios.	Estabilidad del proceso y control de la variación.
Unidad principal de análisis	Experiencia y percepción del cliente.	Proceso organizacional.	Comportamiento estadístico del proceso.

Criterio	SERVQUAL	Lean Six Sigma (DMAIC)	Control Estadístico de Procesos (CEP)
Base conceptual	Calidad del servicio, satisfacción del cliente y brechas entre expectativa y percepción.	Mejora continua, reducción de variabilidad, eliminación de desperdicios y toma de decisiones basada en datos.	Estadística aplicada al control y mejora de procesos.
Herramientas más frecuentes	Encuestas, escalas de percepción, análisis de brechas, dimensiones de calidad.	Diagramas de causa-efecto, mapas de procesos, análisis de causa raíz, indicadores, métricas de desempeño.	Gráficos de control, histogramas, hojas de verificación, análisis de tendencias y variabilidad.
Relación con la satisfacción del cliente	Directa, porque evalúa cómo percibe el usuario la calidad del servicio recibido.	Indirecta pero fuerte, ya que la mejora del proceso repercute en una mejor experiencia del cliente.	Indirecta, debido a que la estabilidad y control del proceso favorecen tiempos, consistencia y calidad del servicio.
Ventaja principal	Permite conocer la voz del cliente y detectar brechas de calidad en el servicio.	Ofrece una ruta estructurada para resolver problemas y optimizar procesos complejos.	Facilita el monitoreo continuo y la detección temprana de desviaciones en el proceso.
Limitación principal	Se centra en la percepción del cliente y no profundiza por sí solo en el control interno del proceso.	Su aplicación puede requerir mayor nivel técnico, recursos y compromiso organizacional.	No mide por sí mismo la percepción del cliente ni explica en profundidad las causas relacionales de la insatisfacción.

Criterio	SERVQUAL	Lean Six Sigma (DMAIC)	Control Estadístico de Procesos (CEP)
Aplicabilidad al estudio	Útil para comprender cómo los clientes valoran la atención recibida y su relación con la satisfacción y la permanencia.	Útil para estructurar acciones de mejora de manera sistemática en el proceso de atención.	Útil como base metodológica para monitorear, controlar y mejorar continuamente el proceso de retención de clientes.
Vacío teórico frente al problema investigado	No aborda de manera suficiente el control estadístico del proceso de atención ni el seguimiento operativo continuo.	No se enfoca específicamente en la medición de la calidad percibida del servicio desde la experiencia del cliente.	No incorpora de forma directa dimensiones subjetivas de satisfacción o expectativa del cliente, por lo que requiere complementarse con enfoques de calidad del servicio.

2.2.3.1. Teoría de la calidad percibida

De acuerdo con Ortega et al. (2021), la teoría de la calidad percibida se centra en cómo los consumidores evalúan un producto o servicio basándose en sus percepciones personales, más allá de las características objetivas. Esta teoría es esencial en el campo del marketing y la gestión de la calidad, pues subraya la importancia de las impresiones del consumidor en la evaluación de la calidad. Según esta teoría, la calidad que un consumidor percibe no necesariamente coincide con la calidad diseñada o intencionada por el productor; en cambio, es una evaluación subjetiva que está influenciada por las expectativas y experiencias previas del consumidor.

En términos de utilización, las empresas aplican la teoría de la calidad percibida al diseñar y mejorar productos, servicios y experiencias de cliente. Al analizar las percepciones de los clientes, las empresas pueden identificar áreas que necesitan mejora y áreas donde sus productos o servicios superan las expectativas. La gestión efectiva de la calidad percibida implica asegurar la calidad técnica o funcional del producto, también gestionar la

comunicación con el cliente y las expectativas para alinearlas con la experiencia real del producto (Monsiváis, 2019).

De acuerdo con Méndez et al. (2021) el funcionamiento de la teoría de la calidad percibida implica varios procesos. Primero, las empresas deben identificar los atributos del producto o servicio que son más importantes para los clientes. Luego, deben medir cómo los clientes perciben estos atributos y cómo esta percepción afecta su satisfacción general y su comportamiento de compra. Esto se hace típicamente a través de investigaciones de mercado y técnicas de feedback del cliente, como encuestas y grupos focales.

La competencia para manejar eficazmente la calidad percibida requiere un entendimiento profundo del mercado objetivo y la capacidad de recoger y analizar grandes volúmenes de datos de los clientes. Las empresas necesitan herramientas y sistemas para rastrear la satisfacción del cliente y las tendencias de percepción de calidad a lo largo del tiempo. Además, se requiere una colaboración estrecha entre los departamentos de marketing, desarrollo de productos y servicio al cliente para implementar mejoras basadas en las percepciones de los clientes.

2.2.3.2. Índice de Satisfacción del Cliente (CSI)

El Índice de Satisfacción del Cliente (CSI) es una herramienta analítica y métrica esencial utilizada por las organizaciones para medir la satisfacción de los clientes con los productos y servicios ofrecidos. El propósito de esta herramienta es cuantificar el grado de satisfacción de los clientes a través de una serie de indicadores, proporcionando así una imagen clara y objetiva de la experiencia del cliente. Al implementar el CSI, las empresas pueden identificar las fortalezas en sus ofertas y servicios, las áreas que requieren mejoras críticas. Este índice es para las empresas que aspiran a optimizar la calidad del servicio, mejorar la retención de clientes y fortalecer su posición competitiva en el mercado (Zea et al., 2022).

El CSI está estructurado alrededor de varios componentes que juntos forman un cuadro comprensivo de la satisfacción del cliente. Generalmente, este índice se compone de varios indicadores tales como la calidad del producto o servicio, la eficiencia y cortesía del servicio al cliente, la facilidad de uso del producto, la relación calidad-precio, y el cumplimiento de las expectativas del cliente. Cada uno de estos indicadores se mide a través de encuestas detalladas donde los clientes evalúan su experiencia en una escala, típicamente de uno a diez. Las respuestas son luego analizadas para calcular una puntuación media que refleja la satisfacción general de los clientes en cada dimensión evaluada (Azizah et al., 2022).

De acuerdo con Bautista (2024) la implementación del CSI en una empresa comienza con el diseño y la distribución de encuestas de satisfacción del cliente. Estas encuestas están cuidadosamente diseñadas para captar información precisa sobre varios aspectos de la experiencia del cliente. La administración de estas encuestas puede realizarse en varios puntos de contacto con el cliente, incluyendo después de la compra de un producto, al final de una interacción de servicio, o periódicamente a lo largo de la relación del cliente con la empresa. Los datos recogidos a través de estas encuestas son entonces analizados para identificar patrones y tendencias que pueden indicar problemas específicos o destacar áreas de éxito.

2.2.3.3. Teoría de la confirmación/desconfirmación de expectativas

De acuerdo con Chuquilin (2021), la teoría de la confirmación/desconfirmación de expectativas es un modelo psicológico y de marketing que explica cómo los consumidores forman sus percepciones de satisfacción respecto a un producto o servicio basándose en la comparación entre sus expectativas previas y las experiencias reales que tienen. Esta teoría ha sido ampliamente aceptada y utilizada para estudiar la satisfacción del cliente en numerosos sectores, ofreciendo una estructura sólida para entender y mejorar la relación entre las empresas y sus clientes.

Según esta teoría, la satisfacción del cliente es el resultado de la confirmación o desconfirmación de las expectativas previas. Si el rendimiento percibido de un producto o servicio cumple con las expectativas del cliente, se produce la confirmación, lo que generalmente lleva a una sensación de satisfacción. Por otro lado, si el rendimiento percibido supera las expectativas, se produce una desconfirmación positiva, la cual puede incrementar significativamente la satisfacción del cliente. Inversamente, si el rendimiento percibido está por debajo de las expectativas, ocurre una desconfirmación negativa, resultando en insatisfacción (Paiva y Yataco, 2020).

La aplicación de esta teoría en la gestión de experiencias del cliente implica primero un entendimiento profundo de las expectativas de los clientes, que pueden ser influenciadas por sus experiencias pasadas, la comunicación de la marca, y las promesas publicitarias, entre otros factores. Las empresas deben entonces medir estas expectativas a través de encuestas, entrevistas, o grupos focales antes de que el cliente interactúe con el producto o servicio (Méndez et al., 2021).

2.2.3.4. Modelo SERVQUAL

El Modelo SERVQUAL, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry en la década de 1980, ha sido fundamental en la evaluación y mejora de la calidad del servicio en diversas industrias. Este modelo mide la brecha entre las expectativas de los clientes y sus percepciones actuales del servicio recibido. Su estructura permite a las organizaciones diagnosticar y ajustar áreas críticas donde los servicios pueden no estar cumpliendo con las expectativas del cliente (Ubilla et al., 2019).

SERVQUAL identifica cinco dimensiones para evaluar la calidad del servicio, y cada una aborda un aspecto diferente de la experiencia del servicio que es necesario para la satisfacción del cliente. La primera dimensión, los tangibles, se refiere a la apariencia física de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación. La apariencia visual es importante porque establece la primera impresión que puede influir en la percepción del cliente sobre la calidad y la profesionalidad del servicio (Ganga et al., 2019).

La segunda dimensión, la fiabilidad, es la capacidad de la empresa para realizar el servicio prometido de manera confiable y precisa. Esta es a menudo la columna vertebral de la evaluación del servicio por parte del cliente, ya que afecta la confianza y la dependencia en el servicio proporcionado. Cumplir con lo que se promete es esencial, especialmente en servicios que requieren precisión y puntualidad (Vasquez, 2020).

La capacidad de respuesta, la tercera dimensión, trata sobre la disposición para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido. Esta dimensión es en entornos donde el tiempo de respuesta puede impactar significativamente la satisfacción del cliente, como en los servicios de atención al cliente donde los clientes esperan soluciones rápidas y efectivas a sus problemas (Canto, 2021).

La cuarta dimensión, la seguridad, incluye el conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza y seguridad. Esta dimensión es fundamental, ya que los clientes a menudo necesitan sentirse seguros y confiados en las transacciones, especialmente en servicios que manejan datos personales o financieros (Espinoza, 2021).

La empatía, la quinta dimensión, se refiere a la atención individualizada que la empresa ofrece a sus clientes. En muchos servicios, especialmente en aquellos que son personalizados, la capacidad de mostrar empatía y entender las necesidades individuales de los clientes puede distinguir significativamente a una empresa de sus competidores (Espinoza, 2021).

2.2.4. Mejora de procesos en el área de atención al cliente

Si bien el bienestar puede ser un concepto amplio que abarca tanto la salud física como el bienestar emocional y social, en el ámbito empresarial se traduce en la calidad del servicio que se ofrece a los clientes. Sin olvidar (la importancia de la atención personalizada), es que las empresas reconozcan que una experiencia positiva del cliente no solo mejora la satisfacción, que también fomenta la lealtad a largo plazo. Por ello, es fundamental implementar mejoras en los procesos del área de atención al cliente, ya que esto impacta directamente en la percepción que los usuarios tienen de la empresa y en su disposición a regresar (Acevedo et al., 2020).

La adopción de herramientas y estrategias que optimicen la atención al cliente puede convertir interacciones ordinarias en experiencias memorables. Para convertir cada contacto con el cliente en una oportunidad para fortalecer la relación, las empresas deben ser proactivas en la identificación de áreas de mejora y en la implementación de cambios que respondan a las necesidades y expectativas de sus usuarios. Esto así es para mejorar la eficiencia de los procesos, y formar al personal en habilidades de comunicación y resolución de conflictos, lo que enriquecerá el servicio ofrecido (Cobos y Saavedra, 2024).

2.2.5. Retención de clientes

La retención de clientes sobrevive cuando las empresas alcanzan las expectativas de los clientes y mantienen las relaciones en el tiempo que permita garantizar decisiones de compra a largo plazo (Hernández, 2020). El tema de la retención de clientes se discute en la economía empresarial comúnmente dentro de la perspectiva del marketing relacional, que considera el vínculo con los clientes como una de las principales preocupaciones, con el objetivo de desarrollarlo y mantenerlo a la larga (Mujayana, 2020).

Muchos estudios previos indicaron que las empresas siempre deben gestionar la satisfacción del cliente para lograr la etapa de retención. Según Aguirre (2021) la satisfacción es una actitud general del cliente hacia un proveedor de servicios. Para Abdeljaber et al (2021), agregan que la satisfacción es una reacción emocional respecto de lo que los clientes esperan y reciben, incluido el cumplimiento de necesidades y objetivos.

Si bien muchos estudios sobre la retención de clientes se han centrado durante mucho tiempo en su satisfacción, se afirma que hay factores adicionales que influyen en la retención, como la confianza y el compromiso. Según Tavira (2021), un centro del marketing exitoso,

priorizala relación de compromiso y confianza, que conducen a construir una relación positiva entre la empresa y los clientes, así como fomentar la eficiencia, la productividad y la eficacia.

2.2.6. *Calidad en el servicio*

La entrega de calidad en bienes y servicios se ha convertido en una prioridad de marketing de los años ochenta. Aunque los comercializadores de bienes tangibles han definido y medido la calidad con niveles cada vez mayores de precisión, para Becerra-Godínez et al (2020), los comercializadores de servicios experimentan dificultades para comprender y controlar la calidad; esto se debe a que los servicios son prestaciones más que objetos, por lo tanto, la empresa rara vez puede establecer y hacer cumplir especificaciones de fabricación precisas de una calidad uniforme. La aptitud de los servicios no se diseña en la planta de fabricación y luego se entrega intacta al consumidor (Ortega et al., 2021). La mayoría de los servicios no se pueden contar, medir, inventariar, probar y verificar antes de la venta para garantizar una entrega de calidad. Además, la prestación de servicios (especialmente aquellos con un alto contenido laboral) a menudo difiere entre empleados, entre clientes y de un día a otro (Amate, 2020).

En la mayoría de los servicios, la calidad se manifiesta durante la prestación del servicio, a menudo en la interacción entre el cliente y el personal de contacto de la empresa. Por eso, la calidad del servicio está fuertemente influenciada por el desempeño de los empleados, un recurso organizacional que no se puede controlar tan estrictamente como los componentes de los productos tangibles.

2.2.7. *Control estadístico de procesos*

El Control Estadístico de Procesos (CEP) es una metodología fundamental en la gestión de la calidad que permite a las organizaciones monitorear y mejorar la eficiencia de sus procesos a través de la recopilación y el análisis de datos. En esencia, el CEP se basa en la aplicación de técnicas estadísticas para evaluar la variabilidad de los procesos y asegurar que se mantengan dentro de límites aceptables de rendimiento. Este enfoque no ayuda a identificar problemas y desviaciones, que también facilita la toma de decisiones informadas para implementar mejoras (Teiler et al., 2021).

El primer paso en el Control Estadístico de Procesos es la definición de los parámetros críticos del proceso que se desean controlar. Esto implica seleccionar indicadores que

reflejen el desempeño del proceso y determinar qué tipo de datos se recopilarán. A continuación, se utilizan herramientas estadísticas, como gráficos de control, para visualizar la variabilidad del proceso a lo largo del tiempo. Estos gráficos permiten identificar tendencias, patrones y cualquier comportamiento fuera de lo normal, lo que facilita la detección temprana de problemas (Medina et al., 2020).

El control estadístico es una metodología utilizada en diversas industrias y campos de estudio para monitorizar y controlar procesos a través del análisis de datos estadísticos. Su principal objetivo es asegurar que los procesos se mantengan dentro de los límites cuantitativos planteados, identificando y corrigiendo cualquier variación que pueda afectar la calidad del producto o servicio final (Megahed et al., 2020).

En su esencia, el control estadístico se basa en la recolección y análisis sistemático de datos provenientes de procesos productivos o de servicios. Este análisis permite identificar patrones y tendencias que pueden indicar el estado de control del proceso. Una de las herramientas más utilizadas en el control estadístico es la carta de control, que permite visualizar la variabilidad del proceso y detectar desviaciones significativas que podrían requerir intervención.

La carta de control, desarrollada por Choez y Moreira (2020), es un gráfico que muestra los datos del proceso en el tiempo, junto con los límites de control superiores e inferiores. Estos límites se calculan generalmente desde la media y la desviación estándar del proceso. Si los datos se mantienen dentro de estos límites, el proceso se considera en control. Sin embargo, si los datos caen fuera de estos límites, o si muestran patrones no aleatorios, esto indica que hay causas especiales de variación que deben ser investigadas y corregidas.

El control estadístico no solo se aplica a la manufactura, también a una amplia gama de industrias, incluyendo la salud, finanzas, servicios y tecnología de la información. En la industria manufacturera, por ejemplo, se utiliza para asegurar que los productos cumplan con las especificaciones y estándares de calidad. En el sector de la salud, el control estadístico puede ayudar a monitorear la calidad de la atención al paciente y los resultados clínicos. En las finanzas, se puede utilizar para gestionar riesgos y asegurar la precisión de los informes financieros (Cruz et al., 2021).

Un aspecto del control estadístico es la distinción entre causas comunes y especiales de variación. Las más frecuentes son las variaciones inherentes al proceso, que ocurren de manera natural y son predecibles. Estas causas no suelen requerir una intervención

específica, ya que son manejadas a través de la mejora continua del proceso (Gholami et al., 2020). Por otro lado, las causas especiales de variación son inusuales e impredecibles, a menudo indicativas de problemas específicos que deben ser identificados y corregidos para evitar impactos negativos en la calidad.

La implementación efectiva del control estadístico requiere una cultura organizacional que valore la calidad y la mejora continua. Esto incluye la formación y capacitación de los empleados en técnicas estadísticas y la utilización de herramientas adecuadas para la recolección y análisis de datos. Además, es esencial contar con un compromiso fuerte por parte de la alta dirección para proporcionar los recursos necesarios y fomentar un ambiente donde se promueva la resolución de problemas basada en datos (Kao y Chiu, 2020).

2.3.Marco Legal

En términos legales, es esencial que SALUD S.A. cumpla con las regulaciones establecidas en cuanto a la atención al cliente. Estas leyes incluyen el Código de Protección y Defensa del Consumidor, que protege los derechos de los clientes en la prestación de servicios. Además, la empresa debe cumplir con las leyes sobre protección de datos personales para cuidar la información de los clientes, y la Ley que regula Compañías de Salud Prepagada y de Asistencia Médica.

Para garantizar un proceso de retención de clientes adecuado y en cumplimiento de la legislación vigente, es fundamental que el Área de Atención al Cliente esté al tanto de estas disposiciones legales detalladas a continuación:

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor en su capítulo 1 de principios generales, Art 2.- Definiciones hace referencia a los efectos de aplicación de la ley como el “Derecho de Devolución” o intercambiar un bien o servicio dentro de los plazos estipulados por esta Ley, si no está satisfecho o no cumple sus expectativas, siempre y cuando la compra no se haya realizado de manera directa, a través de correo, catálogo, teléfono, internet u otros medios similares, aspectos también importantes como el entregar la información básica comercial expresada en el mismo artículo que recoge la “Información Básica Comercial”, se refiere a la información, instrucciones, antecedentes, indicaciones o contraindicaciones que el proveedor está obligado a proporcionar al consumidor al momento de ofrecer el bien o servicio, aspecto también expresado el capítulo V de responsabilidades del proveedor en el Art. 17 Obligaciones del Proveedor.

Dentro del contexto de retención al cliente podemos exponer el apartado de la ley que hace referencia a la “Terminación anticipada” dando al cliente la potestad de finalizar dicho contrato de manera unilateral en el momento que la estime necesaria. En este Capítulo VII, Art 44, queda expresada la protección al cliente en referencia a la adhesión y permanencia sin ser susceptible de multas.

Inherente al correcto funcionamiento y apego legal se debe dar relevante importancia a la aplicación de la “Ley que Regula Compañías de Salud Prepagada y de Asistencia Médica” que en su Capítulo 1 de normas rectoras expresa el objeto de la ley en normar el funcionamiento de las empresas que oferten estos servicios integrales de salud para certificar el pleno derecho de los usuarios.

En de suma relevancia abordar de formar particular y en referencia al contexto del presente análisis los criterios legales que norman la permanencia de la relación contractual entre usuario y compañías del ramo de asistencia médica, expresado en el capítulo IV que detalla en su Art 31.- Terminación Anticipada de los contratos.

Lo expresado en el artículo hace énfasis en la potestad de la empresa de finalizar el contrato cumpliendo ciertos criterios, como la mora superior a los 90 días por parte del cliente, expone también el derecho del usuario de finalizar su relación en cualquier momento cumpliendo las formalidades necesarias.

Dentro del capítulo IV también una de estas obligaciones a considerar y expresa en el Art. 35.- *Obligaciones comunes de las compañías*

Implementar tecnologías de la información y comunicación: Esto significa que deben usar herramientas tecnológicas y sistemas de comunicación modernos, con el objetivo de facilitar la relación interactiva entre tres grupos:

Las compañías

Los prestadores de servicios de salud:

Los usuarios

Este artículo obliga a las compañías de salud prepagada a usar tecnología para mejorar la comunicación y los procesos administrativos y financieros, haciendo más eficiente la interacción entre ellos, los proveedores de servicios de salud, y los usuarios.

Dentro del contexto del funcionamiento y de relativamente reciente aplicación está la “Ley Orgánica de Protección de Datos Personales” que en su capítulo 1, Art 1 como objeto de la ley es asegurar el ejercicio del derecho a la protección de datos personales, lo cual incluye el acceso y la capacidad de decisión sobre dicha información, así como su adecuada protección. Para ello, establece, prevé y desarrolla principios, derechos, obligaciones y mecanismos de protección.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1.Descripción del área de estudio/Grupo de estudio

El departamento de atención al cliente de SALUD S.A. se distingue por su dinámica operativa y su enfoque en la eficiencia del servicio. Con un equipo robusto de aproximadamente 37 especialistas en atención al cliente, la empresa maneja un flujo constante de comunicaciones diarias. Este equipo es responsable de procesar un promedio de 1100 llamadas telefónicas cada día, asegurando una respuesta ágil y sí efectiva a las consultas de los usuarios.

Además, en el ámbito digital, el departamento se adapta a las necesidades contemporáneas de los consumidores gestionando alrededor de 120 interacciones online por día. Este volumen refleja la creciente preferencia de los usuarios por las plataformas digitales para resolver sus inquietudes de manera conveniente y rápida.

La infraestructura tecnológica de SALUD S.A. respalda estas operaciones, proporcionando herramientas que permiten a los representantes de atención al cliente registrar y seguir cada interacción, garantizando así un servicio coherente y de calidad. La empresa también invierte en capacitación continua para su personal, asegurando que estén equipados con las habilidades y el conocimiento necesarios para manejar una amplia gama de situaciones y consultas.

La investigación se desarrolla en la empresa SALUD S.A., con sede en Quito y cobertura a nivel nacional. El estudio se enfoca en el Área de Atención al Cliente, cuyos servicios impactan a usuarios en distintas provincias del Ecuador, lo que justifica un análisis representativo con alcance nacional. La Figura 1 muestra la ubicación geográfica de la empresa en el territorio ecuatoriano

Figura 1.

Ubicación geográfica de la empresa SALUD S.A. en el territorio ecuatoriano



Fuente. Google Earth

3.2. Enfoque y tipo de investigación

La investigación que se lleva a cabo para proponer un plan de mejora en el proceso de retención de clientes en el Área de Atención de la Empresa SALUD S.A. adopta un enfoque mixto, que combina métodos cualitativos y cuantitativos. Esta orientación se usó para obtener una comprensión integral de la situación actual de la empresa y de las dinámicas que afectan la satisfacción y lealtad de los clientes.

En cuanto al componente cuantitativo, se utilizó una encuesta tipo Likert para analizar las percepciones de las clientes relacionadas con los aspectos del servicio, como la rapidez en la atención, la eficacia en la resolución de problemas y la disposición del personal. Los datos recolectados a través de esta herramienta permitieron realizar análisis estadísticos que identificaron patrones y tendencias en las opiniones de los usuarios, proporcionando información clave para el diagnóstico y el diseño del plan de mejora.

Para el componente cualitativo de la investigación se enfoca en la percepción y experiencia de los clientes con el servicio. Se llevan a cabo entrevistas y grupos focales con usuarios actuales y potenciales, así como con el personal del área de atención al cliente. Este enfoque permite profundizar en las causas de insatisfacción, así como en las expectativas y

necesidades de los clientes que podrían no estar siendo atendidas adecuadamente. Además, la información obtenida de estas interacciones ayuda a comprender la cultura organizacional y cómo afecta la calidad del servicio prestado.

El tipo de investigación es descriptiva y exploratoria. El estudio descriptivo se centra en caracterizar el proceso actual de atención al cliente y sus deficiencias, mientras que la parte exploratoria busca identificar nuevas oportunidades de mejora a través de la aplicación de técnicas de CEP. Al finalizar la investigación, se espera poder formular un plan de mejora robusto que aborde las debilidades detectadas, se alinee con las mejores prácticas en la gestión de la atención al cliente en el sector de servicios de salud.

3.3. Definición y operacionalización de variables

Tabla 2

Definición y operacionalización de variables

Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Técnica de análisis de datos
Variable independiente: Técnicas de Control Estadístico de Procesos	Métodos y herramientas de propuestas para analizar, monitorear y mejorar procesos en la atención al cliente.	Percepción y Aceptación	Opinión del personal sobre la utilidad y relevancia de implementar CEP	Análisis cualitativo (entrevistas estructuradas)
		Viabilidad Técnica y Operativa	Opinión sobre los recursos y condiciones necesarias para implementar CEP	Análisis cualitativo (entrevistas estructuradas)

		Disposición del personal	Nivel de Análisis	disposición del personal a participar en capacitaciones sobre CEP	cuantitativo (entrevistas estructuradas)
Variable dependiente:	Medida del grado de satisfacción y lealtad de los clientes y eficiencia operativa	Satisfacción del cliente y fidelidad de los clientes, así como la efectividad en la atención.	Puntaje promedio en encuestas de satisfacción	Análisis en (Descriptivo y Comparativo)	
		Lealtad del Cliente	Tasa de retención de clientes	de Encuestas y análisis estadístico	

3.4.Procedimientos

Objetivo Específico 1 Fundamentación teórica sobre las técnicas de Control Estadístico de Procesos y su aplicación en la mejora de la retención de clientes, satisfacción y lealtad, dentro del sector de servicios de salud.

Para el desarrollo de la propuesta de mejora, se realizó una revisión sistemática y análisis de la literatura académica, libros especializados y estudios de caso sobre el uso del CEP en los servicios de salud.

Dicha revisión proporciona una visión de las metodologías estadísticas, que se han utilizado con éxito para mejorar la calidad del servicio, la retención de clientes y la eficiencia en las operaciones.

La información recopilada se empleó para sustentar el marco teórico de esta investigación, sino también para orientar técnicamente la propuesta, de modo que las alternativas propuestas estén basadas en modelos de validación y sean ágiles al contexto organizacional de SALUD S.A.

Objetivo Específico 2: Diagnóstico de la situación actual del proceso de retención de clientes en el Área de Atención de la Empresa SALUD S.A., identificando las principales causas de insatisfacción y los puntos críticos de eficiencia operativa.

Recolección de datos primarios: Se desarrolló la encuesta que se utilizará con los clientes actuales y los clientes que han dejado la organización. La satisfacción y las experiencias en el proceso de servicio también son elementos de la encuesta.

Análisis de datos: El software estadístico Excel se utiliza para analizar los datos que recibimos de las encuestas. Se realiza análisis descriptivo y comparativo para revelar tendencias y patrones de insatisfacción.

Entrevistas con el personal de atención: Se llevaron a cabo entrevistas estructuradas con el personal del área de atención al cliente para conocer su perspectiva sobre los puntos críticos de eficiencia operativa y las dificultades en el proceso de retención de clientes.

Objetivo Específico 3: Diseño de un plan de mejora basado en los resultados del diagnóstico, aplicando las técnicas de Control Estadístico de Procesos, con el fin de optimizar la satisfacción del cliente, aumentar su lealtad y mejorar la eficiencia en la atención.

Identificación de oportunidades de mejora: Según los datos recopilados, se detectaron los aspectos del proceso de que tenían más potencial de mejora. Esto se traduce en priorizar acciones, según su impacto en la satisfacción y la fidelización del cliente.

Diseño del plan de mejora: El plan de mejora fue diseñado para incluir acciones específicas que conduzcan a la implementación de herramientas CEP en el proceso de servicio. El plan tiene un componente de capacitación para los empleados y el uso de instrumentos de seguimiento y control.

Evaluación y seguimiento: Se preparó un indicador de evaluación para medir la efectividad del plan de mejor mientras se desarrollan enfoques de control continuo para corregir los modos de operar según los resultados obtenidos.

3.5.Población

La población objetivo de esta investigación se divide en dos grupos principales:

Cientes de la Empresa SALUD S.A. que presentan intención de abandonar los servicios: Este grupo está conformado por los clientes que manifiestan señales de insatisfacción o declaran explícitamente su intención de cancelar los servicios. Según los registros internos de la empresa, en promedio, 154 clientes mensuales están en esta situación, lo que representa una población clave para analizar las causas de descontento y evaluar estrategias de retención.

Personal del Área de Atención al Cliente: Incluye a los 37 especialistas en atención al cliente que interactúan directamente con los usuarios. Este grupo aporta una perspectiva interna valiosa sobre los desafíos operativos, las dificultades para retener clientes y las posibles áreas de mejora en los procesos de atención.

3.5.1. Muestra

En el componente cuantitativo de la presente investigación, la población estuvo conformada por 154 clientes mensuales de SALUD S.A. que manifestaron intención de abandonar los servicios. Debido a que fue posible acceder a la totalidad de esta población durante el período de estudio, se trabajó con un censo poblacional, es decir, se aplicó el instrumento a la totalidad de los 154 clientes identificados. Esta decisión metodológica permite una cobertura completa de la población accesible y fortalece la validez descriptiva de los resultados obtenidos.

No obstante, con el propósito de sustentar estadísticamente la suficiencia del número de participantes, se realizó la verificación del tamaño mínimo de muestra requerido para una población finita, utilizando la siguiente fórmula:

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

Donde:

- n = tamaño de la muestra
- N = tamaño de la población
- Z = valor correspondiente al nivel de confianza

- p = probabilidad de ocurrencia del evento
- q = probabilidad de no ocurrencia del evento
- e = margen de error permitido

Para el presente estudio se consideraron los siguientes parámetros:

- Población (N): 154 clientes
- Nivel de confianza: 95%
- Valor Z: 1,96
- Margen de error (e): 5%
- p : 0,5
- q : 0,5

Sustituyendo estos valores en la fórmula, se obtiene:

$$n = \frac{154(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(0,05)^2(154 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{154(3,8416)(0,25)}{0,0025(153) + (3,8416)(0,25)}$$

$$n = \frac{147,9016}{1,3429} \quad n = 110,14$$

Por lo tanto, el tamaño mínimo de muestra requerido fue de 110 clientes. En consecuencia, al haberse aplicado la encuesta a 154 participantes, se supera el mínimo estadísticamente necesario, lo que respalda la representatividad del componente cuantitativo del estudio y brinda mayor solidez a los hallazgos obtenidos.

En relación con el componente cualitativo, se entrevistó a 3 colaboradores del Área de Atención al Cliente, seleccionados mediante muestreo intencional o por criterio, debido a su experiencia directa en los procesos de atención y retención. En este caso, la finalidad no fue alcanzar representatividad estadística, sino obtener información relevante, profunda y contextualizada sobre las causas operativas y percepciones internas vinculadas al problema investigado. Este criterio es consistente con el enfoque cualitativo, en el cual la validez se sustenta en la pertinencia de los informantes y en la riqueza del contenido recopilado.

En síntesis, la investigación combina dos criterios de validez complementarios: por una parte, el componente cuantitativo presenta cobertura total de la población accesible, lo que favorece la confiabilidad de los resultados descriptivos; por otra, el componente cualitativo aporta comprensión profunda del fenómeno desde la perspectiva de actores clave del proceso.

3.6.Consideraciones bioéticas

Cada participante es informado sobre los objetivos de la investigación, los procedimientos, los posibles riesgos y beneficios, y tiene la libertad de retirarse en cualquier momento sin ninguna penalización.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis de Motivos de Deserción y Estrategias de Retención en los Clientes de SALUD S.A.

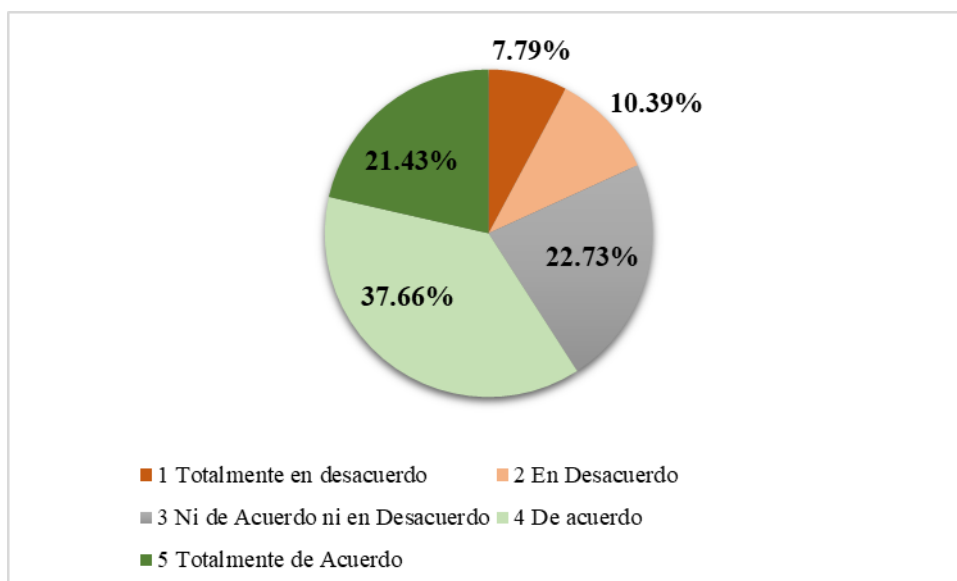
Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes que manifestaron intención de abandonar el servicio de SALUD S.A. han permitido identificar las principales razones de deserción, evaluar estrategias potenciales de retención y analizar los aspectos clave de la atención al cliente que impactan en su decisión.

4.1.1 Análisis descriptivo de la encuesta aplicada a clientes

En este apartado se presentan los resultados de la encuesta, en la cual se evaluaron tres aspectos clave relacionados con su experiencia y percepción del servicio: satisfacción con la atención al cliente, lealtad hacia la empresa y eficiencia operativa en la resolución de consultas. Estas dimensiones permiten identificar puntos críticos que influyen en la satisfacción general de los usuarios y su decisión de continuar utilizando los servicios ofrecidos por la empresa. A partir del análisis de las respuestas, se busca proporcionar una base sólida para proponer estrategias de mejora en el proceso de atención y retención de clientes, Como se puede observar en la figura 2.

Figura 2

Estoy satisfecho con la rapidez con la que mi consulta fue atendida



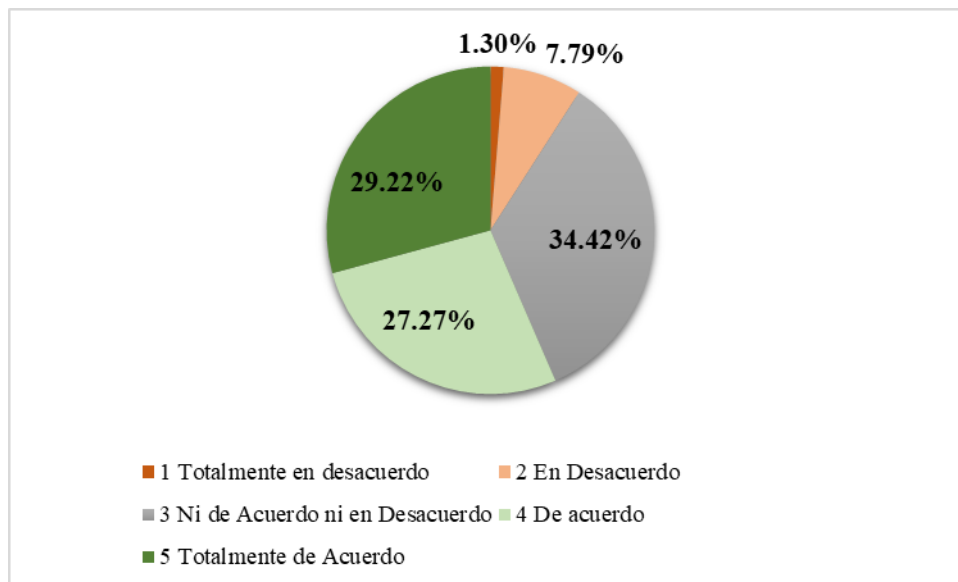
Los resultados obtenidos reflejan que la satisfacción con la rapidez de atención presenta una distribución moderadamente positiva, donde el 59.09% de los encuestados (sumando las respuestas "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") percibe que la atención a sus consultas es ágil. Sin embargo, un 18.18% de los clientes manifiesta desacuerdo total o parcial con la rapidez del servicio, mientras que un significativo 22.73% se mantiene neutral, lo que indica que aún existe margen para optimizar la percepción de este aspecto necesario en el proceso de atención.

Estos datos sugieren que, si bien la mayoría de los clientes considera adecuada la rapidez en la atención, una proporción relevante identifica este elemento como un área de mejora.

Este hallazgo es clave para el diagnóstico del proceso actual de retención, ya que los tiempos de atención impactan directamente en la experiencia del cliente y su decisión de continuar con el servicio. Para abordar este desafío, se debe diseñar un plan de mejora que utilice técnicas de Control Estadístico de Procesos (CEP) para identificar variaciones en los tiempos de atención y establecer medidas correctivas que optimicen la eficiencia operativa y, en consecuencia, aumenten la satisfacción y la lealtad de los clientes.

Figura 3

El personal de atención al cliente mostró disposición para resolver mi problema



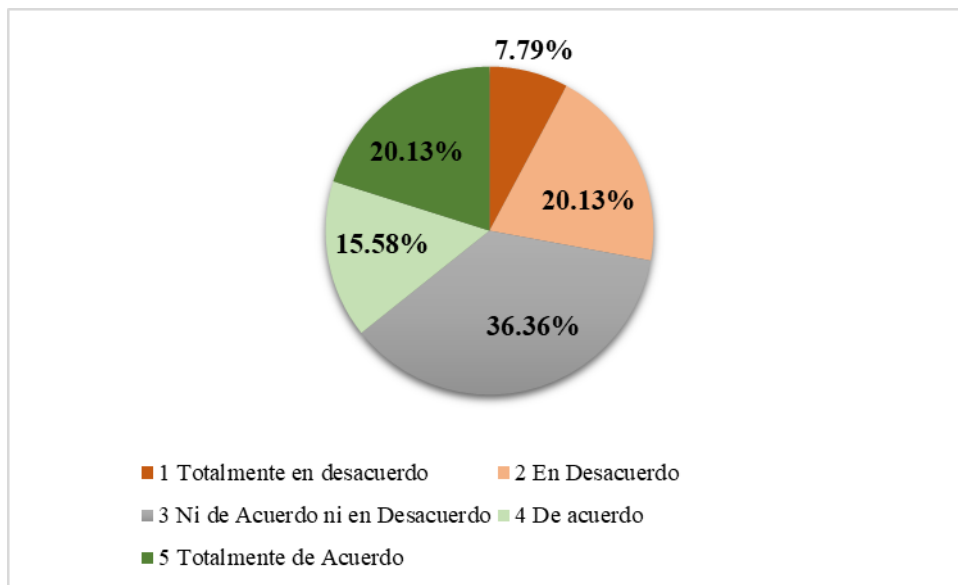
Con el fin de representar gráficamente los resultados del estudio, en la figura 3 se presenta la distribución de los datos mismos que revelan una proporción significativa de los clientes (56.49%, combinando las respuestas "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") percibe que el personal de atención al cliente mostró disposición para resolver sus problemas. Sin

embargo, lo que salta a la vista es que un 34.42% de los encuestados se mantiene neutral frente a este aspecto, lo cual sugiere que existe una percepción ambigua respecto a la actitud proactiva del personal, posiblemente derivada de experiencias inconsistentes.

Se observa un claro patrón de polarización entre aquellos clientes que consideran positiva la disposición del personal y aquellos que permanecen indiferentes o disconformes, con un 9.09% manifestando algún grado de desacuerdo. Esto destaca la necesidad de reforzar las habilidades interpersonales y de resolución de problemas del equipo de atención al cliente. Estas observaciones son requeridas para el diseño de un plan de mejora que incorpore técnicas de Control Estadístico de Procesos (CEP) para monitorear la percepción del cliente y establecer estrategias de capacitación orientadas a fortalecer la disposición del personal y mejorar la experiencia general del usuario

Figura 4

Recibí una solución efectiva a mi consulta o problema

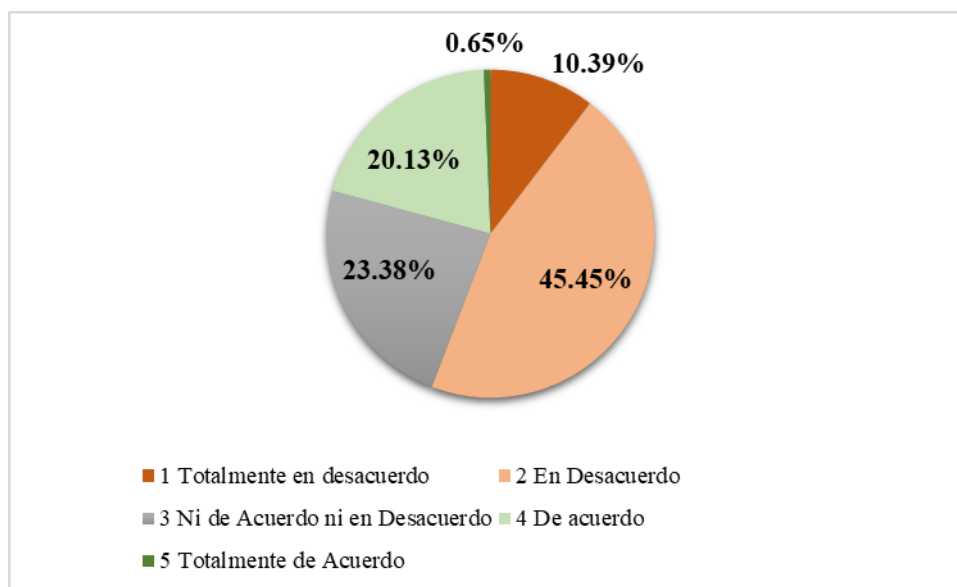


Estos resultados llevan a pensar que la efectividad en la solución de problemas es un área crítica dentro del proceso de atención al cliente en SALUD S.A. Llama la atención que el 36.36% de los encuestados se muestra neutral, lo que podría indicar una falta de consistencia en las soluciones ofrecidas o expectativas no satisfechas. Además, un 27.92% manifiesta algún grado de desacuerdo, señalando que una proporción importante de clientes percibe que sus problemas no fueron resueltos de manera efectiva, La percepción de los clientes respecto a una solución efectiva se ilustra en la figura 4.

Al analizar los valores, se nota que solo un 35.71% de los encuestados ("De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") considera que recibió una solución efectiva. Este hallazgo evidencia la necesidad de implementar herramientas como el Control Estadístico de Procesos (CEP) para identificar las causas de ineficiencia en la resolución de problemas y establecer medidas correctivas que aumenten la efectividad y mejoren la experiencia del cliente. En este contexto, capacitar al personal y estandarizar los procesos de solución podrían ser estrategias clave para abordar esta debilidad.

Figura 5

La calidad del servicio recibido cumple con mis expectativas



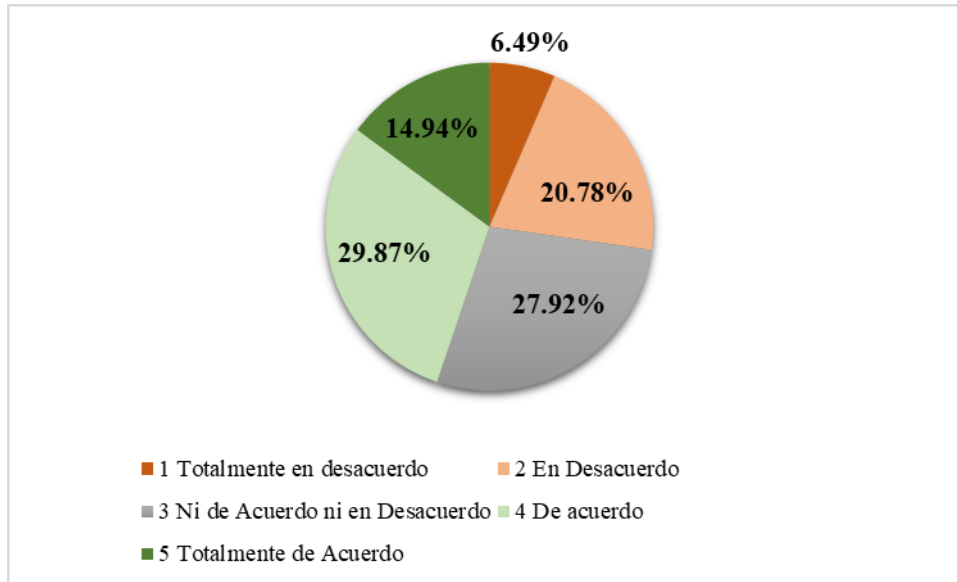
Estos números sugieren una correlación entre la percepción general negativa de los clientes y la incapacidad del servicio para cumplir con sus expectativas. Con un 55.84% de los encuestados manifestando algún grado de desacuerdo ("Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo"), se evidencia una importante brecha entre las expectativas de los clientes y la calidad percibida del servicio recibido, El comportamiento observado en el servicio recibido se presenta de forma gráfica en la figura 5.

Se puede inferir que esta insatisfacción generalizada podría ser un factor clave en la deserción de clientes, especialmente si consideramos que solo un 20.78% de los encuestados expresó satisfacción ("De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo"). A juzgar por los datos, es posible que los procesos internos del servicio no estén alineados con las necesidades y demandas de los usuarios, lo que subraya la importancia de rediseñar estrategias operativas

mediante herramientas como el Control Estadístico de Procesos (CEP) para mejorar la calidad del servicio y cerrar esta brecha de expectativas.

Figura 6

Me sentí valorado como cliente durante la interacción

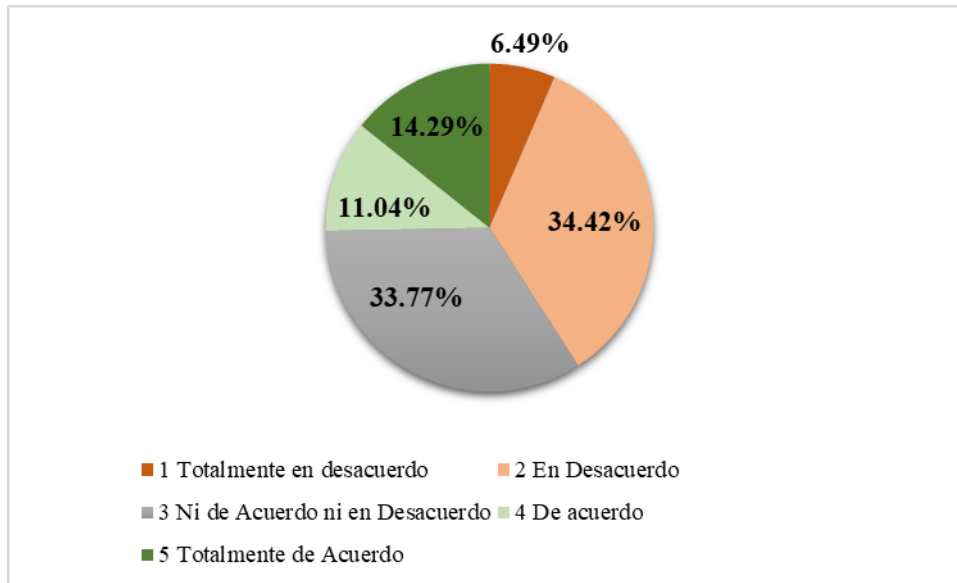


Este gráfico muestra una variación significativa en la percepción de los clientes sobre sentirse valorados durante la interacción. Mientras que un 44.81% de los encuestados ("De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") afirma haberse sentido valorado, un 27.27% manifiesta algún grado de desacuerdo, y un considerable 27.92% se mantiene neutral, lo que sugiere una experiencia inconsistente en este aspecto, en la figura 6 se observa la distribución de respuestas correspondiente al ítem.

Resulta interesante cómo fluctúa la percepción de valoración, con un porcentaje importante de clientes que no se sienten plenamente reconocidos o apreciados. Este comportamiento podría indicar que, aunque el personal demuestra disposición en algunos casos, no logra establecer un vínculo empático o personalizado con todos los clientes, lo que afecta su experiencia general. Estos resultados subrayan la necesidad de fortalecer las habilidades interpersonales del equipo de atención al cliente y monitorear este indicador para mejorar la percepción de los clientes sobre su valor en la empresa.

Figura 7

Considero que los servicios de SALUD S.A. son confiables y satisfactorios

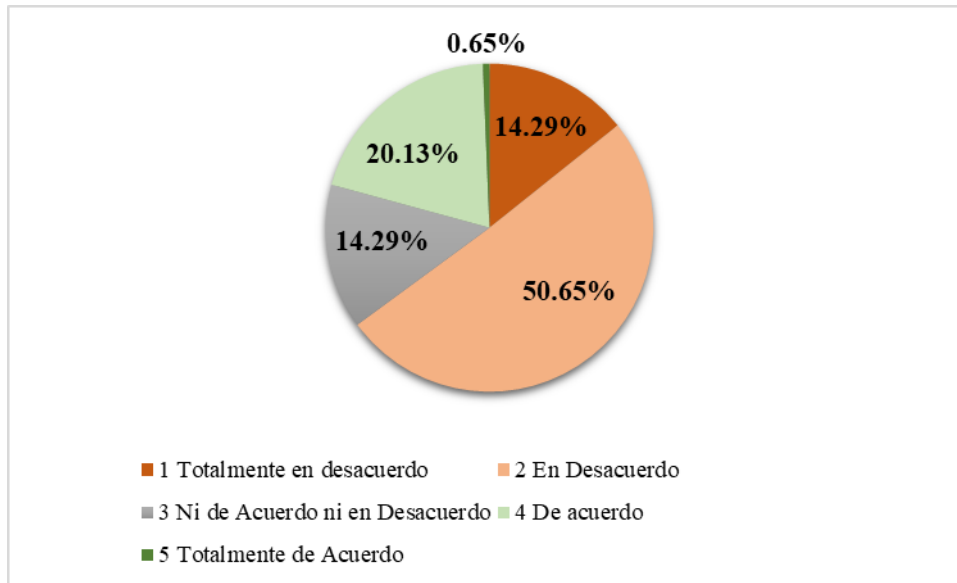


Los datos llevan a suponer que una gran parte de los clientes no percibe los servicios de SALUD S.A. como confiables y satisfactorios, ya que el 40.91% de los encuestados ("Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") expresó una opinión negativa. Además, un 33.77% se posiciona de manera neutral, lo que indica una falta de convicción sobre la calidad y fiabilidad del servicio, tal como se muestra en la figura 7.

Este hallazgo pone de manifiesto que el nivel de confianza y satisfacción hacia los servicios de la empresa requiere atención prioritaria. Solo un 25.33% de los encuestados ("De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") tuvo una percepción positiva, lo que evidencia la necesidad de implementar mejoras significativas en la calidad del servicio y en la comunicación con los clientes para construir una percepción más sólida de confiabilidad. Estas intervenciones serán esenciales para reducir los niveles de deserción y fortalecer la lealtad hacia la empresa.

Figura 8

Planeo continuar utilizando los servicios de SALUD S.A. en el futuro

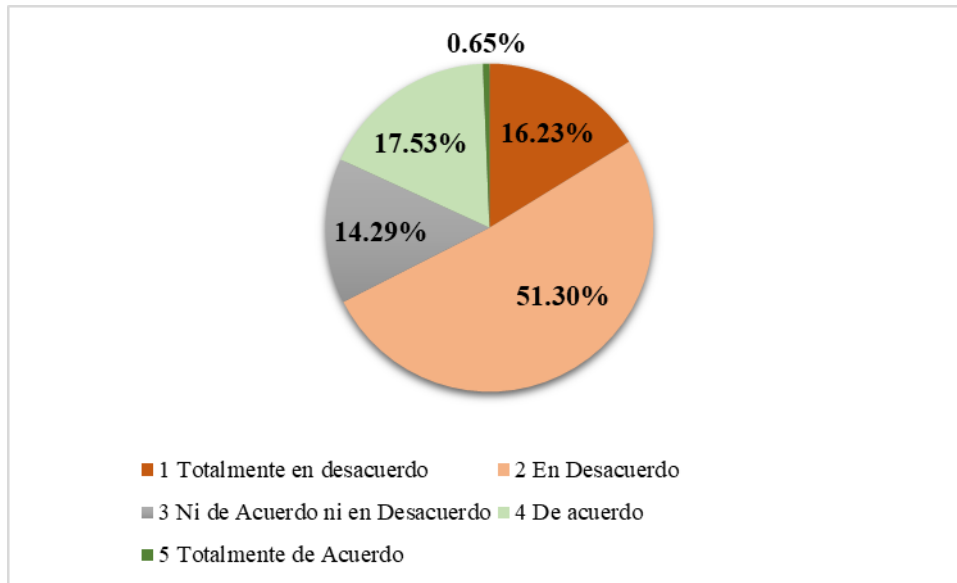


Al desglosar los datos, se aprecia que una mayoría significativa de los clientes (64.94%, sumando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") no planea continuar utilizando los servicios de SALUD S.A. en el futuro. Además, un 14.29% se muestra neutral, lo que refleja una falta de compromiso o indecisión hacia la renovación del servicio. Solo un 20.78% ("De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") expresó una intención positiva de seguir siendo cliente, como se observa en la figura 8.

Este comportamiento estadístico sugiere que existe una brecha considerable en la percepción de valor a largo plazo ofrecido por los servicios de SALUD S.A. Esto podría estar relacionado con aspectos como insatisfacción general, falta de incentivos de retención o percepción de alta competitividad en el mercado. Para revertir esta tendencia, será ideal diseñar estrategias que fortalezcan la fidelización, como la personalización de los planes, incentivos económicos o mejoras en la experiencia del cliente.

Figura 9

Recomendaría los servicios de SALUD S.A. a familiares y amigos

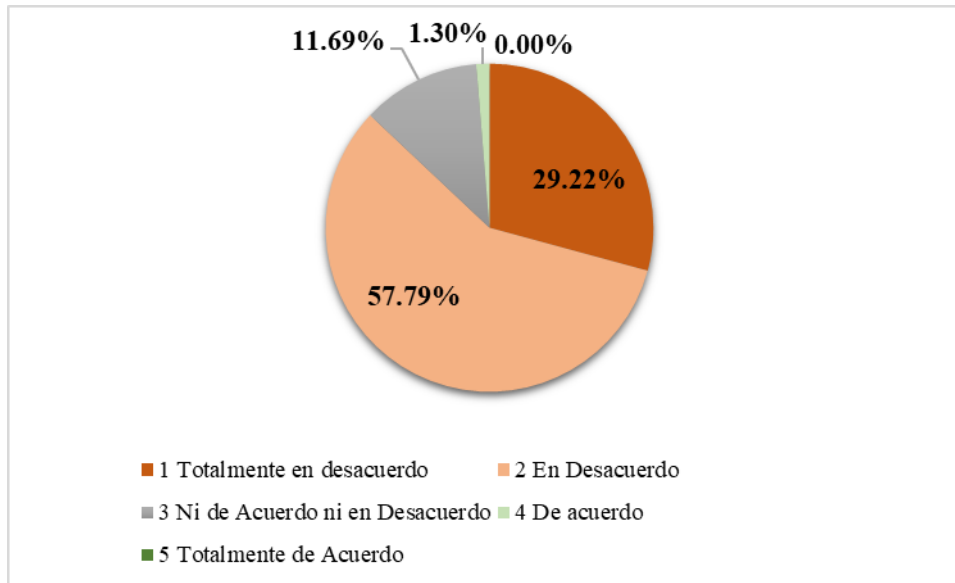


Una posible explicación para esta variación es la baja satisfacción general y percepción de confianza en los servicios de SALUD S.A., lo que influye directamente en la disposición de los clientes a recomendarlos a familiares y amigos. Con un 67.53% de los encuestados ("Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") expresando reticencia a recomendar la empresa, se refuerza la idea de una percepción negativa hacia el servicio ofrecido, tal como se observa en la Tabla 9.

En contraste con los valores previos, ahora se ve una falta aún más pronunciada de lealtad activa, ya que solo un 18.18% ("De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") estaría dispuesto a recomendar los servicios. Esto destaca una necesidad crítica de trabajar en la percepción del valor del servicio, mejorando tanto la experiencia del cliente como la comunicación de beneficios, para fomentar recomendaciones positivas, que son esenciales para el crecimiento y retención del mercado.

Figura 10

Me siento comprometido con la empresa por la calidad de su servicio

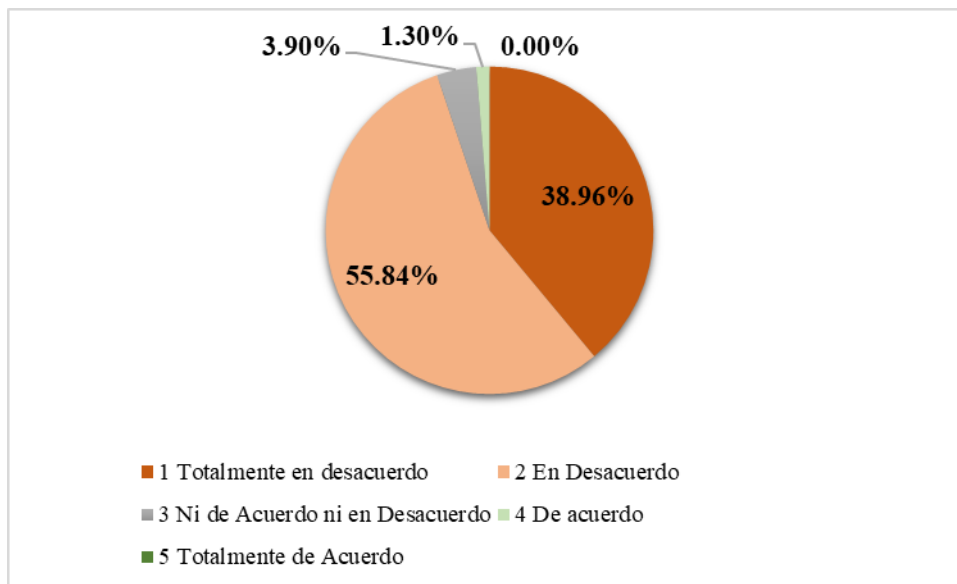


La tendencia actual indica que los clientes de SALUD S.A. no sienten un compromiso significativo con la empresa, ya que un alarmante 87.01% ("Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") manifiesta no estar comprometido debido a la calidad del servicio. Este resultado refleja una percepción profundamente negativa que pone en evidencia una desconexión entre lo que la empresa ofrece y lo que los clientes esperan, tal como se ilustra en la figura 10.

Es evidente una progresión hacia una falta de fidelización, con apenas un 1.30% de clientes posicionándose en "De acuerdo" y ninguno en "Totalmente de acuerdo". Estos resultados resaltan la urgente necesidad de reestructurar los procesos de calidad y comunicación, reforzar los valores diferenciales del servicio y desarrollar estrategias específicas para reconstruir la confianza y el compromiso de los clientes hacia la empresa.

Figura 1

Prefiero quedarme con SALUD S.A. aunque encuentre ofertas similares de otras empresas

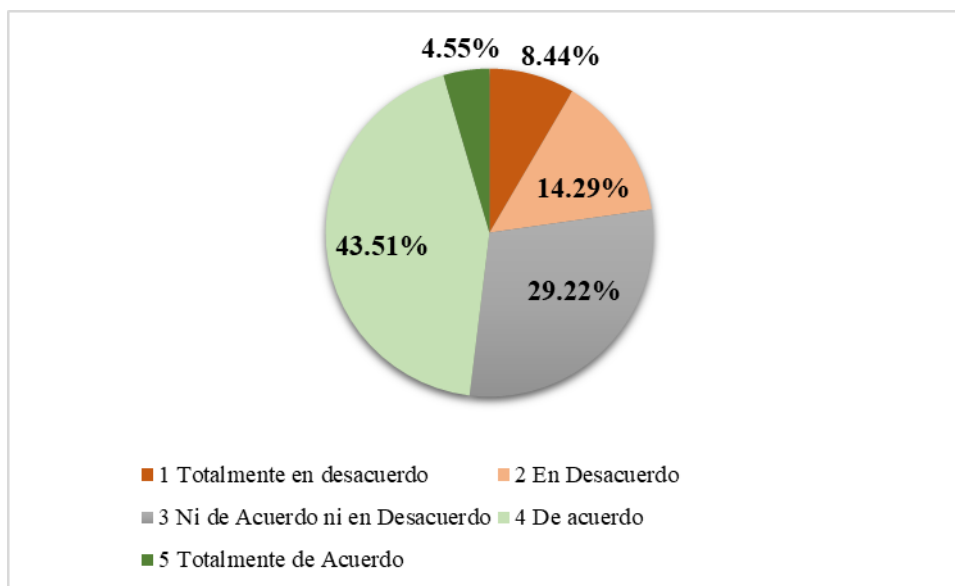


Los datos reflejan una marcada inclinación hacia la falta de lealtad por parte de los clientes de SALUD S.A., ya que un abrumador 94.80% de los encuestados ("Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") indicó que no preferiría quedarse con la empresa si encontrara ofertas similares en otras compañías. Este resultado subraya una percepción desfavorable del servicio y una alta disposición a cambiar de proveedor, tal como se muestra en la figura 11.

Este decremento en la preferencia por la empresa muestra que la propuesta de valor de SALUD S.A. no logra diferenciarse de manera significativa frente a la competencia., es evidente la necesidad de implementar estrategias que refuercen los beneficios exclusivos de la empresa y aumenten la fidelidad del cliente a través de incentivos claros y mejoras sustanciales en la experiencia del servicio.

Figura 12

Me sentí valorado como cliente durante la interacción

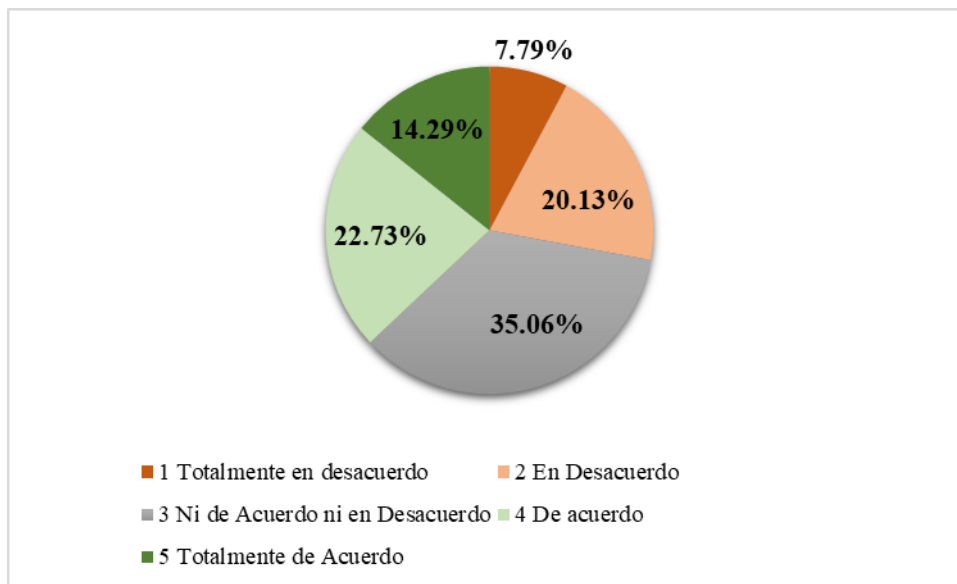


Este punto permite suponer que, aunque una proporción considerable de clientes (48.06%, sumando "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") se sintió valorada durante la interacción, existe una parte significativa (22.73%, combinando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") que no percibe haber recibido un trato acorde a sus expectativas. Esto evidencia que la experiencia de sentirse valorado no es uniforme y puede depender de factores específicos durante la interacción, como se presenta en la figura 12.

A diferencia de lo esperado, se observa que un 29.22% de los encuestados se mantiene neutral, lo cual podría indicar una percepción ambigua o indiferencia hacia la atención recibida. Este resultado sugiere la necesidad de reforzar los protocolos de atención al cliente para garantizar que todos los usuarios perciban un trato más personalizado y empático, contribuyendo así a mejorar su experiencia global con la empresa.

Figura 23

La comunicación a través de canales digitales (chat, correo electrónico) fue clara y efectiva

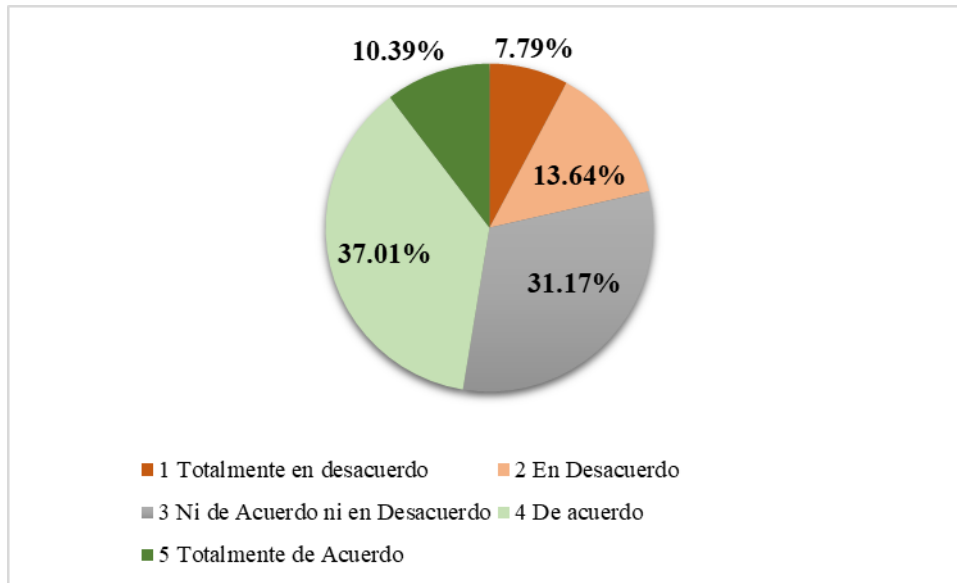


Los datos ofrecen una perspectiva de divisiones marcadas en la percepción de la comunicación a través de los canales digitales de SALUD S.A. Mientras que un 37.02% de los encuestados ("De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") considera que la comunicación es clara y efectiva, un 27.92% ("Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") manifiesta lo contrario. Además, un significativo 35.06% se posiciona de manera neutral, lo que sugiere experiencias mixtas o falta de interacción suficiente con estos canales, cuya distribución de respuestas se presenta en la figura 13.

Estos resultados son una clara indicación de que, si bien hay clientes que valoran la comunicación digital, existe un área de mejora importante para estandarizar la efectividad y claridad en el uso de estos canales. Esto refuerza la necesidad de optimizar la atención digital mediante capacitación al personal, mejoras en las plataformas y mayor seguimiento a las interacciones para garantizar que cumplan consistentemente con las expectativas del cliente.

Figura 3

El personal parecía estar bien capacitado para resolver mi situación

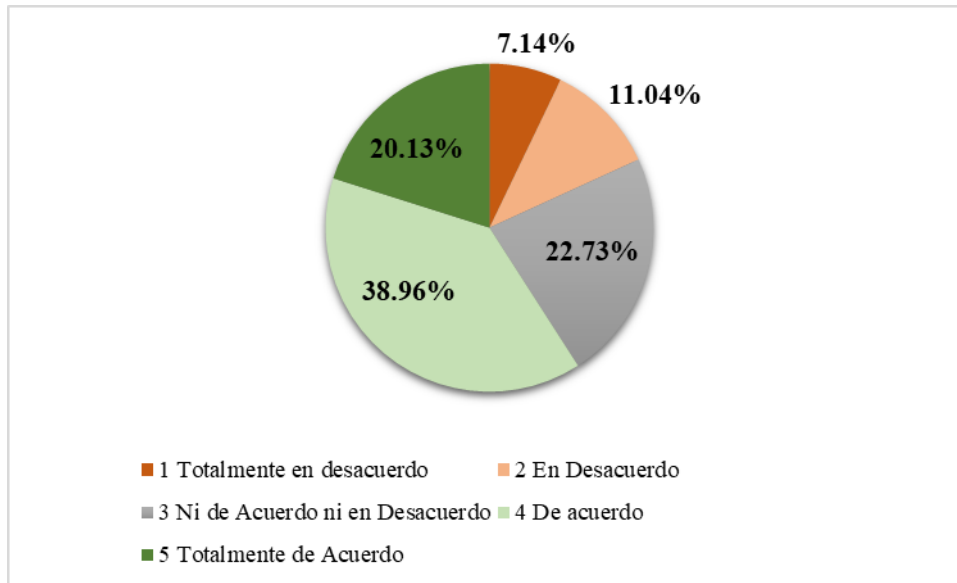


Las cifras parecen indicar un cambio en la percepción sobre la preparación del personal de atención al cliente, ya que un 47.40% de los encuestados ("De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") considera que el equipo está bien capacitado para resolver sus situaciones. Sin embargo, un 21.43% manifiesta algún grado de desacuerdo, lo que señala que todavía hay clientes que experimentan dificultades relacionadas con la competencia técnica del personal, permitiendo una mejor comprensión de los resultados, como se observa en la figura 14.

Al interpretar la gráfica, se puede ver que un 31.17% de los encuestados permanece neutral, lo que podría reflejar una experiencia inconsistente en la atención recibida. Estos resultados resaltan la importancia de fortalecer la capacitación y garantizar la aplicación uniforme de los procedimientos para resolver problemas, lo que ayudaría a consolidar una percepción más positiva y consistente de la capacidad del personal.

Figura 4

Los procesos para resolver mis consultas son ágiles y simples

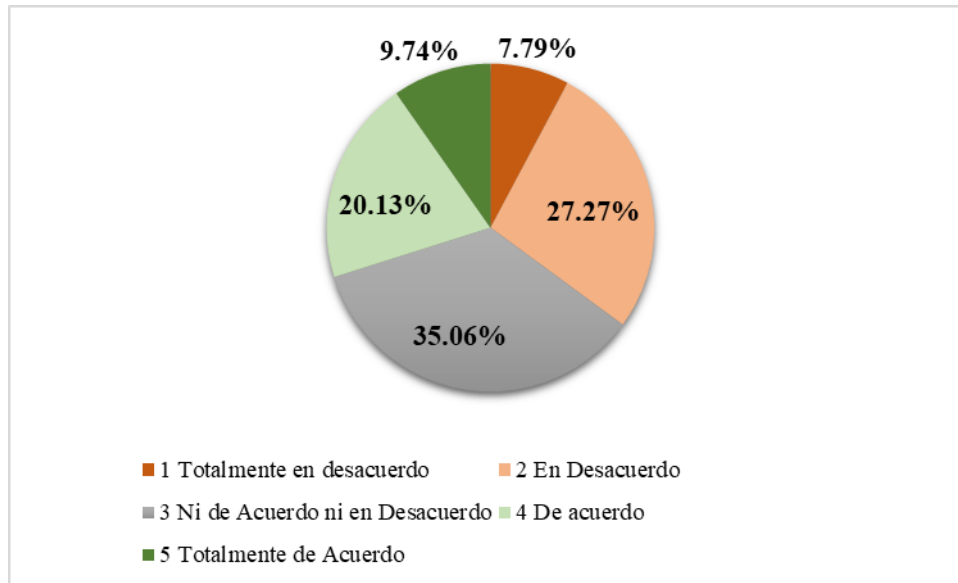


La información muestra una variabilidad en la percepción de los procesos para resolver consultas, con un 59.09% de los encuestados ("De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") indicando que los consideran ágiles y simples, mientras que un 18.18% expresa desacuerdo en diferentes grados. Este contraste sugiere que, aunque la mayoría de los clientes valora positivamente la rapidez y simplicidad, aún hay un grupo significativo que enfrenta dificultades en este aspecto, tal como se expone en la figura 15.

Al comparar ambos extremos, se concluye que, aunque la percepción positiva supera a la negativa, el 22.73% de los encuestados que permanece neutral refleja una experiencia inconsistente en la resolución de consultas. Esto indica la necesidad de estandarizar los procesos, reducir las complejidades y asegurar un enfoque más homogéneo en el manejo de las interacciones para mejorar la experiencia del cliente.

Figura 56

La atención recibida refleja una buena coordinación interna en la empresa



Lo que se desprende de estos datos es que la percepción sobre la coordinación interna en SALUD S.A. presenta áreas significativas de mejora, ya que solo un 29.87% de los encuestados ("De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") considera que la atención recibida refleja una buena coordinación. En contraste, un 35.06% se posiciona de manera neutral, lo que indica que muchos clientes no tienen una opinión clara o consistente sobre este aspecto, posiblemente por experiencias variables, cuya distribución se muestra en la figura 16.

El análisis detallado permite entender que un 35.06% de los encuestados que manifiestan desacuerdo total o parcial pone en evidencia problemas internos en los procesos y la comunicación entre departamentos. Este resultado subraya la importancia de optimizar los flujos internos de trabajo y mejorar la integración operativa para garantizar que el cliente perciba una atención más fluida y organizada, contribuyendo así a su satisfacción y lealtad.

4.1.2 Análisis estadístico complementario de las dimensiones del estudio

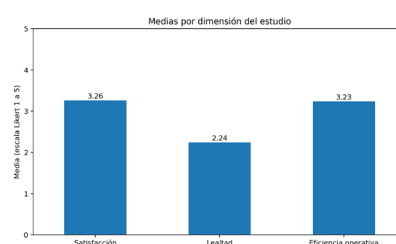
Con el fin de fortalecer el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los clientes de SALUD S.A., se incorporó un análisis estadístico complementario basado en medias y desviaciones estándar de las tres dimensiones evaluadas: satisfacción del cliente, lealtad del cliente y eficiencia operativa. Este procedimiento permitió profundizar la interpretación de los datos más allá del análisis de frecuencias, identificando la tendencia promedio de respuesta en cada dimensión.

Los resultados evidenciaron que la dimensión satisfacción del cliente alcanzó una media de 3,26 con una desviación estándar de 0,55, mientras que la dimensión eficiencia operativa obtuvo una media de 3,23 y una desviación estándar de 0,49. En contraste, la dimensión lealtad del cliente presentó la valoración más baja, con una media de 2,24 y una desviación estándar de 0,41. Estos hallazgos sugieren que, aunque los clientes mantienen una percepción intermedia sobre la atención y el funcionamiento operativo del servicio, ello no se traduce en una intención sólida de permanencia, por lo que la lealtad constituye la principal debilidad del proceso de retención.

Tabla 3

Estadísticos descriptivos por dimensión

Dimensión	Media	Desviación estándar
Satisfacción del cliente	3,26	0,55
Lealtad del cliente	2,24	0,41
Eficiencia operativa	3,23	0,49



4.1.3. Comparación según motivo de intención de cancelación y sexo

Con el propósito de identificar posibles diferencias entre grupos, se compararon las tres dimensiones del estudio según el motivo de intención de cancelación. Para ello se aplicó la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis, considerando seis categorías: inconformidad de cobertura, inconformidad de servicio, problemas económicos, oferta de la competencia, inconformidad en servicios de ventas y traspaso a plan corporativo. Los resultados mostraron que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos en satisfacción ($p = 0,948$), lealtad ($p = 0,543$) y eficiencia operativa ($p = 0,196$), por lo que no puede afirmarse que el motivo de cancelación determine variaciones relevantes en estas dimensiones.

De forma complementaria, se analizó la variable sexo mediante la prueba Mann-Whitney U. En este caso no se encontraron diferencias significativas en satisfacción ni eficiencia operativa; sin embargo, en la dimensión lealtad del cliente sí se identificó una diferencia estadísticamente significativa ($p = 0,033$), observándose una media de 2,32 en hombres y 2,18 en mujeres. Este resultado sugiere que la lealtad presenta una ligera variación según

el sexo del cliente, aunque en términos generales se mantiene en niveles bajos en toda la población analizada.

Tabla 4

Resultados de significancia por motivo de intención de cancelación

Dimensión	Prueba	Valor p	Interpretación
Satisfacción del cliente	Kruskal-Wallis	0,948	No significativa
Lealtad del cliente	Kruskal-Wallis	0,543	No significativa
Eficiencia operativa	Kruskal-Wallis	0,196	No significativa

Tabla 5

Comparación de lealtad del cliente según sexo

Sexo	n	Media
Hombres	71	2,32
Mujeres	83	2,18

Prueba Mann-Whitney U: $p = 0,033$

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Aporte y diagnóstico del personal de la SALUD S.A.

En la tabla 6 se muestra la matriz que reúne los resultados:

Tabla 6*Matriz de análisis de resultados de la entrevista realizada al personal de SALUD S.A.*

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Puntos en Común	Síntesis de Resultados y Hallazgos
1. ¿Qué opinas sobre la implementación de herramientas estadísticas para monitorear y mejorar los procesos de atención al cliente?	Excelente idea, útil para identificar patrones y mejorar procesos.	Fantástica, ayuda a prever problemas y justificar cambios necesarios.	Útil, pero no debe complicar el trabajo diario.	Todos ven herramientas estadísticas como útiles y necesarias.	Herramientas estadísticas son bien recibidas, pero deben ser simples y funcionales.
2. En tu opinión, ¿cuáles son los recursos o condiciones necesarios para implementar herramientas	Necesitamos software especializado y tiempo para capacitarnos. La base tecnológica es buena, pero no hay una	Sistema integrado y centralizado. La empresa tiene tecnología, pero falta optimizarla.	Sistema sencillo y personal capacitado. Algunas herramientas existen, pero no son suficientes.	Necesidad de sistemas integrados o sencillos y personal capacitado.	Hay tecnología disponible, pero falta integración y dedicación específica.

estadísticas en el área de atención? herramienta dedicada.

¿Consideras que la empresa los tiene disponibles actualmente?

3. ¿Estarías dispuesto/a a participar en capacitaciones relacionadas con nuevas herramientas para monitorear y mejorar el desempeño? ¿Qué tipo de apoyo necesitarías para sentirte más cómodo/a con este proceso?

Sí, con capacitaciones claras y prácticas organizadas en horarios adecuados.

Sí, con capacitaciones prácticas, manuales paso a paso y sesiones de seguimiento.

Sí, con horarios flexibles y tutoriales claros.

Disposición a capacitaciones con apoyo práctico (manuales, horarios adecuados).

Capacitaciones deben ser prácticas y adaptarse a horarios del personal.

<p>4. Basado en tu experiencia, ¿cuáles consideras que son las principales razones por las que los clientes deciden no renovar o abandonar los servicios de SALUD S.A.?</p>	<p>Económicas (precios altos), mora, competencia y cambios personales.</p>	<p>Económicas (precios altos), mora, competencia y cambios personales.</p>	<p>Económicas (precios altos), competencia con mejores ofertas.</p>	<p>Razones económicas (precios altos, mora) y competencia son causas comunes de deserción.</p>	<p>Causas económicas y competencia destacan como factores críticos de deserción.</p>
<p>5. ¿Qué métodos o estrategias utiliza actualmente la empresa para retener a los clientes? ¿Cuáles consideras que han sido más efectivos y cuáles podrían mejorarse?</p>	<p>Planes hospitalarios y beneficios económicos funcionan, pero debe mejorarse la comunicación de estos.</p>	<p>Planes personalizados y beneficios son efectivos, pero falta comunicarlos mejor.</p>	<p>Descuentos funcionan, pero deberían ofrecerse antes.</p>	<p>Planes económicos y beneficios personalizados son efectivos, pero la comunicación es un problema general.</p>	<p>Planes y beneficios actuales funcionan, pero su comunicación debe mejorar.</p>
<p>6. ¿Qué aspectos del proceso de atención</p>	<p>Reducir tiempos de respuesta, mejorar</p>	<p>Implementar seguimiento</p>	<p>Mejorar tiempos de respuesta y</p>	<p>Tiempos de respuesta,</p>	<p>Mejorar tiempos de respuesta,</p>

al cliente consideras
que podrían mejorar
para aumentar la
satisfacción y lealtad
de los clientes?

empatía y
personalización,
seguimiento
proactivo.

proactivo, programa
de fidelización y
optimizar canales
digitales.

seguimiento
constante.

seguimiento
proactivo y
personalización
aparecen como
mejoras clave.

personalización y
seguimiento son
prioridades.

Los resultados obtenidos de las entrevistas, permiten diagnosticar la situación actual del proceso de retención de clientes en SALUD S.A., revelando tanto las causas principales de insatisfacción como las áreas críticas de mejora en la eficiencia operativa. Una de las razones más recurrentes de deserción identificadas por los entrevistados es de naturaleza económica, especialmente relacionada con los precios altos de renovación, la acumulación de mora y las comparaciones desfavorables frente a ofertas de la competencia. Además, aspectos personales como mudanzas o cambios laborales también inciden en la decisión de los clientes de abandonar el servicio. Esto evidencia que la percepción del valor ofrecido no está siendo suficientemente competitiva, afectando la lealtad y satisfacción del cliente, lo cual contribuye a una mejor interpretación del fenómeno estudiado, tal como se observa en la tabla 6.

Desde la perspectiva del personal, se identificaron varias deficiencias operativas que influyen directamente en la experiencia del cliente. Entre estas destacan la falta de seguimiento proactivo, los tiempos de respuesta mejorables y la falta de personalización durante las interacciones. Si bien la empresa cuenta con estrategias de retención como planes hospitalarios y beneficios económicos (red sin deducible, seguros de desempleo, entre otros), la comunicación de estos beneficios es insuficiente y ocurre tardíamente en el proceso, reduciendo su impacto en la decisión del cliente.

Para el diseño de un plan de mejora, los entrevistados subrayan la necesidad de implementar herramientas estadísticas que permitan monitorear y analizar de manera integral el comportamiento del cliente y los puntos críticos del servicio. Las herramientas estadísticas, como las técnicas de Control Estadístico de Procesos (CEP), fueron ampliamente valoradas por su potencial para identificar patrones, justificar cambios y optimizar los procesos. Sin embargo, el éxito de estas herramientas dependerá de un sistema tecnológico integrado que centralice los datos de todas las interacciones con los clientes, acompañado de una capacitación práctica y bien organizada al personal. Este enfoque permitirá abordar las deficiencias actuales, mejorar la percepción del cliente respecto a la calidad del servicio y reforzar su lealtad mediante una experiencia más eficiente y personalizada.

4.3. Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) proporcionará una estructura estratégica para comprender mejor las posiciones internas y externas de SALUD S.A. frente a sus desafíos actuales en la retención de clientes. Este análisis se basa en los

resultados obtenidos en el Capítulo IV, y servirá como base para la formulación de estrategias de mejora.

Tabla 7

Análisis FODA realizado a la empresa SALUD S.A.

Fortalezas	Oportunidades
<p>Capacidad de respuesta y disposición del personal: Aunque hay áreas de mejora, una proporción significativa de clientes aprecia la rapidez y la disposición del personal para resolver problemas.</p> <p>Infraestructura tecnológica existente: La empresa cuenta con una base tecnológica que, aunque necesita optimización, puede ser un gran activo para implementar nuevas herramientas de monitoreo y mejora de procesos.</p> <p>Planes hospitalarios y beneficios económicos existentes: Los productos ofrecidos tienen potencial, pero necesitan ser mejor comunicados y aprovechados para fidelizar a los clientes.</p>	<p>Adopción de herramientas estadísticas para la mejora continua: Existe un consenso general entre el personal sobre la utilidad de estas herramientas para optimizar los procesos.</p> <p>Capacitación y desarrollo del personal: Mejorar las habilidades del personal podría transformar la experiencia del cliente y mejorar significativamente la satisfacción y la retención.</p> <p>Expansión de la comunicación digital eficaz: Optimizar los canales digitales para una comunicación clara y efectiva puede abrir nuevas vías para mejorar la relación con el cliente.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Percepción de la calidad del servicio y confianza baja: Los clientes sienten que los servicios no cumplen con sus expectativas, lo que refleja una debilidad crítica en la calidad percibida y la satisfacción.</p> <p>Inconsistencia en la atención al cliente y personalización: Falta de un trato empático y personalizado, lo que resulta en una experiencia de cliente fluctuante.</p>	<p>Competencia con ofertas más atractivas: La competencia en el mercado ofrece condiciones o precios más ventajosos, lo que constituye una amenaza constante para la retención de clientes.</p> <p>Cambios en las expectativas y comportamientos del cliente: Las expectativas de los clientes están evolucionando, y si SALUD S.A. no se adapta rápidamente, podría perder relevancia.</p>

<p>Comunicación insuficiente de beneficios y valores: Los clientes no están plenamente informados o convencidos de los beneficios y el valor agregado de los servicios ofrecidos.</p>	<p>Posibles impactos negativos de una implementación tecnológica mal gestionada: Si las nuevas herramientas estadísticas y tecnológicas no se implementan correctamente, podría resultar en frustración tanto del personal como de los clientes.</p>
--	---

En respuesta a los desafíos identificados en el análisis FODA para SALUD S.A., se propone un plan de mejora que integre técnicas de Control Estadístico de Procesos (CEP) para optimizar la retención de clientes, la satisfacción y la lealtad, así como la eficiencia operativa en el área de atención al cliente. Este plan se estructura en torno a los hallazgos clave y las áreas de oportunidad detectadas, abordando tanto las debilidades internas como las amenazas externas, y vigorizando las fortalezas y oportunidades existentes, como se resume en la tabla 7.

Implementación de herramientas de control estadístico de procesos: Utilizar el CEP para identificar y reducir la variabilidad en los procesos de atención al cliente es fundamental. Esto implica el análisis continuo de los tiempos de respuesta, la eficacia de la resolución de problemas y la consistencia en la prestación del servicio. Estas herramientas permitirán detectar desviaciones o inconsistencias que afectan negativamente la experiencia del cliente, facilitando la implementación de acciones correctivas rápidas y efectivas. Al mejorar estos aspectos, se espera un aumento en la satisfacción y lealtad del cliente, alineando los procesos internos con las expectativas de los usuarios.

Capacitación y desarrollo del personal: Basándose en las fortalezas del personal existente y la infraestructura tecnológica de SALUD S.A., se diseñarán programas de capacitación enfocados en mejorar la personalización del servicio, las habilidades de comunicación, y el manejo de las herramientas de CEP. La formación en el uso efectivo de estas herramientas estadísticas permitirá al personal no solo entender mejor los procesos internos, también aplicar mejoras continuas en su trabajo diario, lo cual es vital para incrementar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

Desarrollo de estrategias de fidelización basadas en datos: Con el soporte de las técnicas de CEP, se implementarán estrategias de fidelización que respondan a los patrones y

necesidades específicas identificados a través del análisis estadístico. Esto son ajustes personalizados en los planes de servicio, incentivos basados en la duración y profundidad de la relación con el cliente, y reconocimientos especiales para los clientes que recomienden los servicios a otros.

4.4. Discusión de los resultados

La comprensión interna de las deficiencias identificadas se confirmó en el diagnóstico realizado con los empleados de la empresa. El equipo humano admite errores en los procedimientos e ineficiencias en la gestión de recursos, pero también una disposición para el cambio y para estar abiertos a enfoques de mejora continua. Esta percepción concuerda con lo que dice la literatura en calidad de gestión sobre la relevancia de preparar el talento humano como una línea estratégica de la transformación de la organización (Achata, 2024).

El análisis FODA en la sección 4.3 ofrece una visión estratégica general, donde, a pesar de los puntos fuertes (infraestructura, conocimiento técnico, cobertura nacional), las amenazas externas se volverán insostenibles si no se toman medidas a tiempo. Algunas de estas amenazas incluyen la competencia en el sector de salud privado, la atención mejorada en otros países y la desconfianza de los usuarios debido a experiencias negativas anteriores. Las oportunidades de mejora detectadas, como la aplicación de herramientas estadísticas y la capacitación de los trabajadores, brindan apoyo para la posibilidad de poner en práctica un plan de mejora que estandarice los procesos y mejore la calidad del servicio.

La discusión de estos resultados nos permite decir que el Control Estadístico de Procesos (CEP) no solo es relevante como una metodología que busca estabilizar el proceso de atención y reducir la variabilidad que interfiere en la experiencia del usuario. Además, el estudio es una evidencia empírica de que los métodos estadísticos, en combinación con acciones de capacitación y estrategia, significan una influencia positiva en la mejora de la satisfacción-lealtad del cliente.

Una de las principales limitaciones del estudio es el énfasis en el método cuantitativo, materializado a través de encuestas estructuradas. Para futuros estudios, se recomienda la inclusión de métodos cualitativos, como entrevistas en profundidad o grupos focales, como iniciadores, para recopilar no solo los aspectos subjetivos sino también los emocionales de los servicios percibidos. Finalmente, sería interesante replicar este estudio en otros sectores u organizaciones para comparar patrones y construir modelos de mejora más genéricos.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Título de la propuesta

Mejora del Proceso de Retención de Clientes mediante Control Estadístico de Procesos en SALUD S.A.

5.2. Objetivos de la propuesta

5.2.1. Objetivo general de la propuesta

Proponer un plan de mejora en el proceso de retención de clientes en SALUD S.A., utilizando técnicas de Control Estadístico de Procesos para optimizar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

5.2.2. Objetivos específicos de la propuesta

Desarrollar herramientas de Control Estadístico de Procesos para identificar y corregir variabilidades en la atención al cliente.

Diseñar e implementar un programa de capacitación para el personal, enfocado en la personalización del servicio y el manejo efectivo de herramientas estadísticas.

Crear estrategias de fidelización basadas en datos para aumentar la lealtad y satisfacción del cliente.

5.3. Diseño experimental propuesto como herramienta de validación

Como parte del plan de mejora para optimizar los procesos de retención de clientes, la empresa SALUD S.A. ha propuesto la implementación de un diseño de bloques al azar mediante un enfoque experimental. Este diseño tiene como objetivo evaluar de manera controlada y precisa la efectividad de diversos incentivos gratuitos ofrecidos a clientes que han iniciado el proceso de anulación voluntaria de su contrato.

La aplicación de este diseño reduce la subjetividad en la toma de decisiones, obteniendo resultados medibles que permiten determinar cuáles son los beneficios que tienen mayor impacto en la permanencia del cliente dentro de la compañía. Este diseño contempla la utilización de cinco tratamientos diferentes, donde uno de ellos funcionará como un grupo de control y los otros cuatro corresponderán a diferentes incentivos ofrecidos o Salud. S.A.: Travel, plan exequial, plan dental básico y seguro de desempeño. Estos incentivos serán

distribuidos aleatoriamente entre los equipos ejecutivos de Atención al Cliente, que representarán los bloques del experimento. De esta manera, se controlan las posibles variaciones en la atención entre los ejecutivos, asegurando las diferencias observadas en los resultados que atribuyan principalmente al tipo de incentivo ofrecido. La variable de respuesta es la retención del cliente, medida de manera binaria para indicar si el cliente ha decidido continuar su contrato tras recibir beneficios asignados. Esta metodología busca obtener evidencias empíricas que permitan validar o rechazar hipótesis sobre ciertos incentivos que influyen positivamente en la decisión del cliente de permanecer con la empresa. Al obtener esta información, se proporciona una base sólida para diseñar futuras estrategias de fidelización, reduciendo la tasa de cancelaciones y mejorando la rentabilidad de la empresa.

5.3.1. Justificación de la propuesta de diseño

La necesidad de esta propuesta surge de la identificación de varias áreas críticas que afectan la retención de clientes en SALUD S.A., como la variabilidad en la calidad del servicio y la percepción de valor entre los clientes. Utilizando el Control Estadístico de Procesos, se busca estandarizar y mejorar la calidad del servicio al reducir inconsistencias, aumentando así la satisfacción general del cliente y su lealtad hacia la empresa. Además, la capacitación del personal es importante para asegurar la adecuada implementación de estas herramientas técnicas, lo que resultará en una mejora sustancial en la operatividad y la experiencia del cliente.

La elección de este diseño de bloques al azar como herramienta metodológica responde a la necesidad de asegurar el alto grado de validez interna en la evaluación de los incentivos propuestos. Los tratamientos, al ser asignados de forma aleatoria dentro de cada bloque, minimizan el riesgo de factores externos o subjetivos como el estilo de personal a cada ejecutivo. Esto influye en la decisión del cliente; de tal modo, cualquier variación significativa en la tasa de retención puede atribuirse con mayor certeza al tipo de beneficio ofrecido y no a sesgos o condiciones no controladas.

El diseño nos permite analizar con precisión cuál de los tratamientos resulta más eficaz en términos de retención de clientes, proporcionando datos objetivos y cuantificables que fundamentan decisiones estratégicas. Esta justificación es clave para una empresa como SALUD S.A., que busca reducir la tasa de cancelación voluntaria y optimizar los procesos

de fidelización. Al tratarse de un entorno competitivo la capacidad de sustentar con evidencia empírica qué estrategias funcionan mejor representa una ventaja para diseñar políticas de retención que sean efectivas y personalizadas.

5.3.2. Descripción de tratamientos y bloques

En el marco del diseño de bloques al azar propuesto, se han definido cinco tratamientos experimentales que buscan la evaluación de influencia a distintos incentivos gratuitos sobre la decisión de los clientes de cancelar su contrato con SALUD S.A. El grupo de control consiste en no ofrecer ningún tipo de beneficio adicional lo que permite establecer una línea base de comparación. Los cuatro tratamientos restantes incluyen beneficios diseñados para entender las necesidades potenciales del cliente ya sean los servicios funerarios salud dental los viajes o la protección ante el desempleo lo que responde a una estrategia diversificada para atacar diferentes motivaciones detrás de la cancelación.

Los tratamientos se distribuyen de la siguiente manera:

Distribución de tratamientos por ejecutivo de atención al cliente

Tabla 8

Distribución de tratamientos por ejecutivo de atención al cliente

Ejecutivo / Tratamiento	T0 (Control)	T1 (Saludsa Viajes \$25.000)	T2 (Plan Exequial)	T3 (Plan Dental Básico)	T4 (Seguro de Desempleo)	Total por ejecutivo
Ejecutivo A	12 clientes	12 clientes	12 clientes	12 clientes	12 clientes	60 clientes
Ejecutivo B	12 clientes	12 clientes	12 clientes	12 clientes	12 clientes	60 clientes
Ejecutivo C	12 clientes	12 clientes	12 clientes	12 clientes	12 clientes	60 clientes
Total por tratamiento	36 clientes	36 clientes	36 clientes	36 clientes	36 clientes	180 clientes

El tratamiento uno ofrece “Saludsa Travel”, con una cobertura de \$25000 un incentivo que apela al estilo de vida y el bienestar. Con respecto al tratamiento dos, se propone un plan exequial gratuito que se enfoque en brindar tranquilidad en situaciones adversas. El tratamiento tres incluye un plan dental básico gratuito, que refuerza el acceso a los servicios complementarios de la salud. Por otra parte, el tratamiento cuatro ofrecerá un seguro de

desempleo gratuito, que se dirige especialmente a quienes enfrenten inestabilidad laboral. Así, esta variedad de beneficios permite no solo comparar su efectividad individual, sino también observar los beneficios más valorados por los clientes en contextos de posibles desvinculación, conforme se presenta en la tabla 8.

En cuanto a los bloques, el diseño experimental contempla la participación de tres ejecutivos en áreas de Atención al Cliente: “El Ejecutivo A”, “Ejecutivo B” y el “Ejecutivo C”, que desempeñarán un papel clave dentro del diseño, ya que constituyen los bloques del experimento, es decir, las unidades en las que se controla la variabilidad ajena al tratamiento. Aplicarán a los cinco tratamientos a diferentes grupos de clientes, y esto asegurará que todos los beneficios sean evaluados bajo condiciones similares de atención.

La asignación aleatoria de los tratamientos dentro de cada bloque es esencial para garantizar que los resultados no se vean influenciados por factores relacionados con el estilo, experiencia o empatía de cada ejecutivo. Esto permite un control adecuado de la variabilidad, fortaleciendo la validez del experimento y facilitando un análisis preciso de la efectividad real de cada tratamiento. Al eliminar posibles sesgos en la atención, se asegura que cualquier diferencia observada en la tasa de retención sea atribuible al incentivo ofrecido y no al trato recibido por parte del personal.

5.3.3. Variable de respuesta

La variable dependiente en este experimento es la tasa de retención, entendida como el resultado binario de la decisión final del cliente respecto a la continuidad de su contrato con la empresa SALUD S.A., después de haber iniciado el proceso de anulación voluntaria. Esto permite evaluar de forma precisa y efectiva el impacto de los distintos tratamientos aplicados.

Para facilitar el análisis, la variable se ha definido de manera dicotómica, asignando el valor “1” cuando el cliente decide mantener su contrato y “0” cuando se concluye con la cancelación. Estos enfoques se codifican de manera binaria para posibilitar el uso de técnicas robustas como el análisis de varianza y pruebas post hoc, que permiten detectar diferencias significativas entre los grupos.

La tasa de retención se mide con métricas que reducen los efectos de los experimentos en términos directamente asociados con la empresa. Esto facilita la interpretación de los

resultados por parte del equipo gerencial y contribuye a la toma de decisiones estratégicas fundamentadas en evidencia empírica.

5.3.4. Hipótesis del experimento

El experimento sustenta un esquema de hipótesis que permite validar la efectividad de los beneficios ofrecidos como una herramienta de retención. La hipótesis nula establece que no existen diferencias significativas en la tasa de retención entre los tratamientos aplicados. Al tratarse de una hipótesis nula si esta hipótesis se mantiene significará que ninguno de los incentivos tiene efecto diferencial en los clientes a desistir de su cancelación.

Por otro lado la hipótesis alternativa planteará que al menos uno de los tratamientos genera una mejora estadísticamente significativa en la tasa de retención a comparación con el grupo de control. Esta aplicación nos permitirá identificar si los beneficios mantienen un impacto positivo real en la decisión del cliente y nos proporciona una base sólida para ajustar, e incluso rediseñar, las estrategias de fidelización de la empresa, Esta estructura de hipótesis respalda rigurosamente el diseño experimental y garantiza que los resultados sean generalizables y replicable en futuras intervenciones

5.4. Análisis estadístico planificado

El análisis estadístico propuesto es fundamentado mediante la aplicación de un ANOVA (análisis de varianza) para un diseño de bloques al azar donde el factor principal es el tipo de beneficio ofrecido y los bloques que están representados por los tres ejecutivos de Atención al Cliente. Esta técnica nos permite identificar las diferencias estadísticas significativas en la tasa de retención de los clientes que dependen el tratamiento recibido controlando el tiempo de posibles variabilidades que se atribuyan a las diferencias individuales en el estilo de atención de cada ejecutivo.

En el caso de encontrar diferencias significativas en los resultados del análisis de varianzas se procederá a realizar pruebas y comparaciones múltiples, ya sea el test de tukey, con el objetivo de determinar específicamente cuáles serían los tratamientos que se diferencian del grupo de control. De esta manera se complementará la implementación de gráficos de control como herramienta monitoreo visual, para observar la retención de clientes bajo cada tratamiento a lo largo de los experimentos. Esta metodología es rigurosa y garantiza una evaluación objetiva al medir con precisión la efectividad de las estrategias de fidelización implementadas.

5.5.Cronograma experimental sugerido

Tabla 9

Cronograma experimental sugerido

Semana	Actividad
1	Preparación de materiales e instrumentos, capacitación de los ejecutivos.
2	Asignación aleatoria de tratamientos a clientes con solicitud de anulación
14	Aplicación de tratamientos y seguimiento de decisiones de los clientes.
15	Recopilación de datos y análisis estadístico.
16	Interpretación de resultados y redacción del informe final

5.6.Beneficios de la implementación

La implementación de este diseño de experimental dentro del plan de mejora representa una herramienta poderosa al tomar decisiones basadas en evidencia real en lugar de aplicar incentivos de forma arbitraria. Identificaremos con claridad cuáles son los beneficios que tienen impacto significativo en la retención del cliente; así optimizaremos si la inversión en estrategias de fidelización ha logrado el uso más eficiente de los recursos disponibles.

El experimento nos permitirá medir el desempeño en condiciones controladas, lo que facilita una evaluación imparcial de los resultados. Al controlar la viabilidad entre ejecutivos mediante el uso de bloques se asegura que cualquier efecto observado puede atribuirse directamente al tratamiento aplicado y no diferencias en el estilo o calidad del servicio de Atención al Cliente, lo que fortalece la validez interna del estudio.

5.7.Descripción de la propuesta

La propuesta incluye la implementación de un conjunto de herramientas de Control Estadístico de Procesos (CEP) para monitorear y mejorar los procesos de atención al cliente en SALUD S.A., un programa de capacitación para el personal en técnicas de servicio personalizado y manejo de dichas herramientas, y el desarrollo de un sistema de fidelización que utilice los datos recopilados para ofrecer servicios más personalizados y beneficios específicos.

5.8. Metodología de la propuesta

La metodología se basa en la aplicación de técnicas de Control Estadístico de Procesos (CEP) para analizar y mejorar continuamente los procesos implicados en la atención al cliente. Así:

- Identificación y medición de puntos críticos, mediante indicadores de rendimiento.
- Análisis de las causas de variación y su impacto en la satisfacción del cliente.
- Implementación de mejoras y monitoreo continuo de los resultados.

5.9. Desarrollo de la propuesta

Fase 1: Diagnóstico y planeación

Actividades:

Análisis detallado de los procesos actuales: Identificación de los procesos clave de atención al cliente para determinar los puntos críticos donde la variabilidad afecta negativamente la experiencia del cliente. Se utilizarán herramientas como el mapeo de flujo de valor para visualizar los procesos actuales y detectar ineficiencias.

Diseño del plan de capacitación: Establecimiento de un programa de capacitación que abarque desde el manejo básico hasta el avanzado de las herramientas de CEP, junto con entrenamiento en habilidades de comunicación y personalización del servicio. Este programa incluirá módulos específicos, materiales didácticos, sesiones prácticas y evaluaciones periódicas.

Roles requeridos:

Analistas de procesos: Especialistas en análisis y mejora de procesos que dirigirán el mapeo y diagnóstico.

Instructores de capacitación: Profesionales con experiencia en CEP y habilidades blandas para desarrollar e impartir los cursos de capacitación.

Coordinador de proyecto: Responsable de supervisar el progreso de la propuesta, asegurando el cumplimiento de los tiempos y la calidad en la ejecución de las actividades.

Hitos:

Compleción del mapeo de procesos: Un mes después del inicio del proyecto.

Inicio del programa de capacitación: Dos meses después del inicio del proyecto.

Fase 2: Implementación de herramientas de CEP

Actividades:

Selección y Personalización de Herramientas de CEP: Adaptación de software de CEP para ajustarse a las necesidades específicas de SALUD S.A., con configuraciones que permitan la monitorización en tiempo real de los indicadores clave.

Capacitación práctica y teórica: Ejecución de sesiones de capacitación, donde el personal aprenderá a utilizar las herramientas de CEP en situaciones reales y simuladas para asegurar su competencia en el manejo de variabilidades y la resolución de problemas.

Roles requeridos:

Especialistas en CEP: Expertos en Control Estadístico de Procesos que ajustarán y mantendrán las herramientas.

Operadores de proceso: Empleados que manejarán las herramientas diariamente para monitorear y mejorar los procesos.

Hitos:

Implementación completa de herramientas: Tres meses después del inicio de la capacitación.

Fase 3: Desarrollo de estrategias de fidelización

Actividades:

Diseño del programa de fidelización: Creación de un esquema que incluya ajustes personalizados en los planes de servicio, reconociendo la antigüedad y las contribuciones de los clientes mediante incentivos.

Integración de los datos: Uso de los datos analizados para adaptar los servicios a las necesidades y expectativas de los clientes, mejorando la personalización y la satisfacción del cliente.

Roles requeridos:

Analista de datos: Profesionales que utilizarán los datos del CEP para ajustar las estrategias de fidelización.

Gerente de relaciones con clientes: Responsable de supervisar la implementación y mantenimiento del programa de fidelización.

Hitos:

Lanzamiento del programa de fidelización: Cinco meses después de la implementación de las herramientas de CEP.

Fase 4: Evaluación y ajustes

Actividades:

Evaluación continua: Monitorización y evaluación del impacto de las mejoras en los procesos y la satisfacción del cliente a través de encuestas y análisis de retroalimentación.

Ajustes basados en feedback: Modificaciones rápidas y fundamentadas en los procesos, capacitación o estrategias de fidelización según los resultados de las evaluaciones.

Roles requeridos:

Evaluadores de calidad: Expertos que revisarán y evaluarán la eficacia de las intervenciones realizadas.

- **Coordinador de mejora continua:** Encargado de implementar ajustes y asegurar la mejora continua.

Hitos:

- **Primer Informe de evaluación:** Seis meses después de la implementación completa.
- **Revisiones periódicas:** Cada tres meses post-evaluación inicial.

Impacto esperado:

- **Aumento del 25% en la satisfacción del cliente** en el primer año post-implementación.
- **Reducción de la tasa de deserción de clientes en un 15%** en el primer año.
- **Mejora en la eficiencia operativa del 20%**, reflejada en la reducción de tiempos de respuesta y aumento de la capacidad de resolución de problemas.

Al final de la fase 4, se realizará la evaluación final para medir el impacto de las acciones implementadas en la satisfacción del cliente y la tasa de deserción. Aproximadamente un año después de la implementación completa de las acciones propuestas, se analizarán los resultados obtenidos en cuanto a la mejora de la satisfacción del cliente en un 25% y la reducción de la tasa de deserción en un 15%. Esta evaluación se realizará a través de encuestas de retroalimentación, análisis de datos y comparativas de desempeño frente a los indicadores clave establecidos en la propuesta. Además, se llevará a cabo una revisión del impacto de las estrategias de fidelización, que posicionarán a SALUD S.A. como líder en calidad de atención en el sector.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

La revisión teórica desarrollada permitió sustentar que el Control Estadístico de Procesos (CEP) constituye una herramienta pertinente para la mejora del proceso de retención de clientes, ya que facilita el monitoreo de variaciones, la identificación de fallas y la toma de decisiones basada en datos. Asimismo, el análisis comparativo con enfoques como SERVQUAL y Lean Six Sigma permitió evidenciar que la retención de clientes en servicios no depende únicamente del control operativo, sino también de la satisfacción del cliente, la calidad percibida y la mejora continua.

En correspondencia con el diagnóstico realizado, se concluye que el proceso de retención de clientes en SALUD S.A. presenta debilidades significativas. Los resultados mostraron que solo el 25,33% de los clientes encuestados percibió los servicios como confiables y satisfactorios, mientras que apenas el 20,78% manifestó intención de continuar utilizando los servicios de la empresa, frente a un 64,94% que expresó intención de no continuidad. Estos hallazgos evidencian una situación crítica en términos de permanencia del cliente y justifican la necesidad de implementar acciones de mejora.

El análisis estadístico complementario permitió concluir que la dimensión más afectada es la lealtad del cliente, con una media de 2,24, inferior a la obtenida en satisfacción del cliente (3,26) y eficiencia operativa (3,23). Esto demuestra que, aunque algunos aspectos del servicio y de la operación presentan valoraciones intermedias, la empresa no logra consolidar un vínculo sólido con el cliente. En consecuencia, la problemática de retención no se limita a la atención inmediata, sino que involucra también la construcción de confianza, compromiso y percepción de valor en el tiempo.

Entre las principales causas asociadas al problema de retención se identificaron la falta de personalización en la atención, los tiempos de respuesta prolongados y la comunicación deficiente de beneficios, factores que afectan negativamente la experiencia del cliente. Además, el análisis por motivo de intención de cancelación no mostró diferencias

estadísticamente significativas entre grupos, lo que permite afirmar que la problemática se presenta de manera transversal en los distintos perfiles de clientes analizados y no se concentra en una sola causa específica.

La propuesta de mejora diseñada en la investigación responde de manera coherente a los hallazgos del diagnóstico, ya que integra herramientas de CEP para el monitoreo de procesos, capacitación al personal y estrategias de fidelización orientadas a fortalecer la satisfacción, la lealtad y la eficiencia operativa. Por tanto, se concluye que la propuesta es pertinente, viable y metodológicamente consistente para contribuir a la reducción de la variabilidad en la atención y al fortalecimiento del proceso de retención de clientes en SALUD S.A.

En términos generales, se concluye que la mejora de la retención de clientes en SALUD S.A. no dependerá únicamente del control técnico de los procesos, sino de la articulación entre monitoreo estadístico, formación del talento humano, comunicación efectiva y estrategias centradas en el cliente. En este sentido, el CEP se consolida como un soporte metodológico válido para la mejora continua, siempre que su aplicación se complemente con acciones orientadas a fortalecer la permanencia y fidelización del usuario.

6.2.Recomendaciones

Implementar un sistema de monitoreo continuo del proceso de retención de clientes mediante herramientas de Control Estadístico de Procesos (CEP).

Se recomienda que SALUD S.A. implemente, en un plazo de 1 a 3 meses, un sistema de seguimiento de los principales indicadores del proceso de atención y retención, utilizando herramientas como gráficos de control, hojas de verificación y análisis de tendencias. Para ello, se requerirá acceso a la base de datos de clientes, apoyo del área de tecnología y la asignación de un responsable de monitoreo. Como indicadores de seguimiento se sugiere medir el tiempo promedio de respuesta, el porcentaje de clientes con intención de no continuidad, la tasa de retención efectiva y el nivel promedio de satisfacción del cliente.

Fortalecer las competencias del personal y la calidad de la atención mediante capacitación y estandarización de procedimientos.

Se recomienda desarrollar, en un plazo de 3 a 6 meses, un programa de capacitación dirigido al personal del Área de Atención al Cliente, orientado al fortalecimiento de habilidades de atención personalizada, comunicación efectiva de beneficios, fidelización y uso básico de herramientas estadísticas. Esta acción debe complementarse con la estandarización de procedimientos críticos del proceso. Los recursos requeridos comprenden facilitadores, material de apoyo y tiempo institucional para la formación. Los indicadores sugeridos son el porcentaje de personal capacitado, el número de sesiones ejecutadas, la evaluación de aprendizaje y la mejora en la percepción del cliente sobre la calidad de atención.

Diseñar estrategias de comunicación y fidelización orientadas a los clientes con riesgo de cancelación.

Considerando que el diagnóstico evidenció debilidades en la personalización del servicio y en la comunicación de beneficios, se recomienda implementar, en un plazo de 2 a 4 meses, acciones de contacto proactivo, comunicación segmentada y estrategias de fidelización dirigidas a clientes con intención de cancelar. Para ello, será necesario disponer de bases de datos actualizadas, apoyo de las áreas comercial y de atención, así como guiones o protocolos de contacto. Como indicadores de evaluación se proponen el porcentaje de clientes contactados preventivamente, la tasa de retención posterior al contacto, la reducción del porcentaje de intención de no continuidad y la variación de los principales motivos de cancelación.

Establecer un mecanismo institucional de evaluación y mejora continua del plan propuesto.

Se recomienda que SALUD S.A. implemente, en un plazo de 6 a 12 meses, un sistema formal de evaluación del impacto del plan de mejora, comparando los resultados obtenidos con la línea base del diagnóstico. Esta evaluación deberá contar con respaldo de la alta dirección, responsables definidos y coordinación entre las áreas de atención, calidad y análisis de información. Los indicadores sugeridos son la variación del nivel promedio de satisfacción, la variación del nivel promedio de lealtad, la variación del nivel promedio de eficiencia operativa, la tasa de retención de clientes y el porcentaje de cumplimiento de las acciones previstas en el plan de mejora.

REFERENCIAS

- Acevedo, D., Ceballos, Y., y Torres, G. (2020). servicio al cliente. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 8(2), 44-61.
- Achata, L. (2024). *Propuesta de mejora en el proceso de retención de clientes para mejorar la rentabilidad del Banco Falabella del Perú SA, 2024.*
- Aguilar, J. (2019). *Relación entre la calidad del servicio y nivel de satisfacción del usuario externo en el uso de información en la oficina departamental de estadística informática (ODEI)-Cajamarca 2016.*
- Aguirre, J., Pillaca, C., y Agnoli, R. (2021). Relación entre calidad de servicio y retención del cliente del servicio móvil en operadora telefónica. *Digital Publisher*, 6(2), 164-175.
- Aguirre, J., Pillaca, C., y Agnoli, R. (2021). Relación entre calidad de servicio y retención del cliente del servicio móvil en operadora telefónica. *Digital Publisher CEIT*, 6(2), 164-175.
- Al-Debei, M. M., Abdeljaber, O., Ab Yajid, M. S., Khatibi, A., Al-masaeed, S., y Tham, J. (2021). Mastering Client Retention: Strategies for Sustainable Business Growth. *International Journal of eBusiness and eGovernment studie*, 13(2), 149-167.
- Altamirano, I. (2021). *Satisfacción de usuarios del sistema de referencia en el servicio de cirugía, Hospital de Villa el Salvador, Lima 2020.*
- Altamirano, K., Cordero, C., Luna, A., y Segovia, W. (2020). Plan de mejora para la reactivación económica en momentos de iliquidez para las MiPymes de Cuenca-Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 101-120.
- Alvarado, R. (2021). *Clima organizacional y satisfacción del cliente interno de los trabajadores, Grupo ARES-2020.*
- Amate, A. (2020). Servicio de atención al cliente a través de redes sociales para aumentar las ventas. . *Talento-Revista de Administración*, , 2(2), , 54-73.
- Ávila, Ó. (2020). *Influencia de la calidad del servicio y la satisfacción en la lealtad de los usuarios de la Liga Antioqueña de Tenis de Campo–Investigación.*

- Ayulo, M. (2023). *La relación de los factores que influyen en la intención de recompra online de los adultos entre 21–41 años que residen en Lima Metropolitana. Caso: Tiendas minoristas (Retailers) en la categoría de productos de comparación y especiales.*
- Azizah, S., Wardani, F., y Djunaidi, I. (2022). Satisfacción de reproductores e inseminación artificial de vacas en un programa nacional de inseminación artificial de vacas. *Archivos de zootecnia*, 71(276), 262-268.
- Banguero de la Barrera, M. (2023). *Evaluación de satisfacción de usuarios del plan complementario especial de salud y modelo predictivo para la clasificación de los usuarios con intención de cambio a otra entidad promotora de salud.*
- Barreras, I. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista electrónica sobre cuerpos académicos y grupos de investigación*, 9(17).
- Bautista, J. (2024). *Calidad de servicio y satisfacción de usuarios del sistema de referencias de consulta externa de un hospital nacional de Lima, 2023.*
- Becerra-Godínez, J., Serralde-Coloapa, J., Ramírez-Arellano, A., y Acosta-Gonzaga, E. (2020). Factores que cuantifican la percepción de calidad en el servicio al cliente en un restaurante mexicano. *CienciaUAT*, 16(2), 73-84.
- Calderón, M., Ulloa, O., Corte, N., Mosquera, V., y Arpi, P. (2024). GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL PACIENTE (CRM) EN CLÍNICAS DENTALES, UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA. *RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218*, 5(7), e575518-e575518.
- Canto, J. (2021). Satisfacción de calidad de servicio en los estudiantes de las Facultades de Ingeniería de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Una mirada a través del modelo SERVQUAL. *Búsqueda*, 8(1), e536-e536.
- Cantos, M., Anchundia, L., y Pilay, E. (2020). servicio al cliente. *Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 6(1), 60-70.
- Cercado, J., Roncal, K., y Coronado, M. (2020). Plan de mejora en la gestión operativa para reducir costos de la empresa Shalom Empresarial SAC Chiclayo. *TZHOECOEN*, 12(3), 348-359.

- Chimayco, C., y Romero, K. (2023). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente en Unidades de servicios de Patología Clínica Privada (UPSS) de Lima Moderna, 2020.*
- Choez, F., y Moreira, E. (2020). La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios-Ecuador. *Dominio de las Ciencias, 6(3)*, 264-281.
- Chuquilin, O. (2021). *Aplicación de la teoría de la desconfirmación de la expectativa del servicio en los alumnos de IDAT campus San Juan De Lurigancho Lima.*
- Cobos, C., y Saavedra, J. (2024). *Herramientas digitales en la innovación en el sector hotelero, 2024.*
- Conde, C. (2020). *alidad de atención y satisfacción del usuario en el servicio de emergencia del Hospital del Niño Dr. Francisco de Icaza Bustamante, Guayaquil–Ecuador, 2020.*
- Cruz, M., Zamora, P., Flores, M., Hermida, L., y Gavilánez, L. (2021). La calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, estrategias del marketing digital. Caso de estudio hacienda turística Rancho los Emilio. *Dominio de las ciencias, 7(4)*, , 1430-1446.
- Cueva, M., Salguero-Barba, N., y Palma-Corrales, E. (2020). servicio al cliete . *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 6(11)*, 59-69.
- de la Cruz, L., Campaña, M., Vallejo, L., y Claro, I. (2019). Gestión de las líneas de esperas a través de teoría de colas en entidades farmacéuticas. . *Revista Cubana de Farmacia, 52(2)*, 1-16.
- Diaz, G., y Salazar, D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium, 39*, 19-36.
- Diem, P., Dung, H., Bien, B., y Duc, P. (2020). servicio al cliente . *International journal multidisciplinary research and growth evaluation, 2(4)*, 744-751.
- Espinoza, J. (2021). La calidad de servicio en la administración pública. . *Horizonte empresarial, 8(1)*, 425-437.

- Ferie, C., y Espinel, J. (mayo de 2020). Servio al cliente. *Revista científico-profesional*, 5(8), 42-65.
- Flórez, E. .. (2020). servicio al cliente . *Revista de la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial*, 4(2), 1-23.
- Ganga, F., Alarcón, N., y Pedraja, L. (2019). Medición de calidad de servicio mediante el modelo SERVQUAL: el caso del Juzgado de Garantía de la ciudad de Puerto Montt-Chile. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(4), 668-681.
- García, D., y Tena, E. (2023). Aplicación del modelo de Kano al futuro diseño de equipo de rehabilitación para el tratamiento de la anquilosis mandibular. . *Cultura Científica y Tecnológica*, 20(3), 4-10.
- Gholami, L., Momtazi-Borojeni, A., Malaekheh-Nikouei, B., Nikfar, B., Amanolahi, F., Mohammadi, A., y Kazemi Oskuee, R. (2020). Selective cellular uptake and cytotoxicity of curcumin-encapsulated SPC and HSPC liposome nanoparticles on human bladder cancer cells. *Current Pharmaceutical Design*, 29(13), 1046-1058.
- Gómez, N., Romero, A., y Gonzales, M. (2024). Control estadístico y la gestión por procesos en una institución educativa privada de huancayo. *Llimpi*, 4(1), 10-19.
- Gonzaga, M. (2024). *Nivel de satisfacción de los usuarios sobre la calidad de atención en el Hospital Regional Docente Las Mercedes Chiclayo, 2022*.
- González, J., y Zegarra, I. (2020). servicio al cliente . *Revista Arbitrada: Orinoco, Pensamiento y Praxis*, , (13), 70-81.
- Gutierrez, J., Saldivar, D., Chumacero, S., Cuadros, M., Curo, G., y Dumont, J. (2021). Estrategia de mejora de procesos Six Sigma aplicado a la industria textil. *Alpha Centauri*, 2(3), 72-90.
- Hernández, S. (2020). La fidelización del cliente y retención del cliente. *Gestión en el tercer milenio*, 23(45), 5-13.
- Ipenza, F. (2022). *Calidad y excelencia en los servicios de salud peruanos: una aplicación al modelo de organización de las asociaciones público-privadas (Doctoral dissertation, Universidad de Sevilla)*.

- Isaeva, N., Gruenewald, K., y Saunders, M. (2020). Servicio al cliente. *The Service Industries Journal*, 40(15-16), 1031-1063.
- Johar, M., Mousavi, R., y Mookerjee, V. (2020). Servicio al cliente. *Information Systems Research*, 31(2), 340-360.
- Kao, L., y Chiu, C. (2020). Application of integrated recurrent neural network with multivariate adaptive regression splines on SPC-EPC process. *Journal of Manufacturing Systems*, 57, 109-118.
- León-Quismondo, J., García-Unanue, J., y Burillo, P. (2020). Análisis de Importancia-Valoración (IPA) y Modelo Kano aplicados a centros fitness de la Comunidad de Madrid. (Importance-Performance Analysis (IPA) and Kano Model applied to fitness centers in the Community of Madrid). *Cultura, ciencia y deporte*, 15(44), 223-234.
- Liñan, J. (2019). *Aplicación de los métodos kano y cata para el desarrollo de brownie libre de gluten*.
- López, M. (2022). *Evaluación de la calidad percibida de hoteles de ciudad. Caso Hoteles encanto de la ciudad de matanzas (Doctoral dissertation, Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Económicas)*.
- Luna, D., López, V., Hinojosa, M., Ramírez, A., Malpica, A., y Guerra, A. (2021). Uso del modelo Kano en un hospital rural no COVID al noreste de México. *Revista Conamed*, 26(3), 126-133.
- Martí, A., Grau, C., Giménez, E., Salas-Gama, K., Aguayo, M., Román, A., y Salazar, A. (2024). Un modelo práctico para implementar la participación de pacientes en hospitales terciarios (modelo ICE). *Journal of Healthcare Quality Research*.
- Medina, M., Lucero, J., Poblano-Ojinaga, E., y Mata, L. (2020). Reducción de la variación en un proceso de moldeo de partes a través de la metodología 6 sigma. *Dyna Management journal* 2013, 8(1), 1-19.
- Megahed, M., Chen, Y., Ferris, A., Knoth, S., y Jones-Farmer, L. (2020). How generative AI models such as ChatGPT can be (mis) used in SPC practice, education, and research? An exploratory study. *Quality Engineering*, 36(2), 287-315.

- Méndez, M., Fernández, J., y Martín, C. (2021). Medición de la satisfacción a través de los atributos de la calidad percibida en una muestra de clientes de hoteles. . *ROTUR. Revista de Ocio y Turismo*, 15(1), 78-97.
- Mendoza, J., y Reynoso, L. (2022). Selección y evaluación de las herramientas de mejora de procesos. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(8), 1230-1248.
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2024). *Gaceta Indicadores SE – 38- 2024 casos notificados*. Ministerio de Salud Pública del Ecuador: <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2024/10/ETAS-SE-38-1.pdf>
- Monsiváis, A. (2019). La calidad percibida de los servicios públicos locales y la confianza institucional en México. . *Región y sociedad*, 31.
- Mujayana, M. (2020). Client Retention Strategies and Customer Loyalty Development. *Journal of Applied Management and Business*, 1(1), 17-22.
- Ortega, R., Castell, Y., y Cachinell, B. (2021). Plan de atención al cliente en una empresa de limpieza. *Prohominum*, 5(2), 120-134.
- Paiva, J., y Yataco, R. (2020). *Relación entre la calidad del servicio logístico y satisfacción de los clientes de un operador logístico de Lima 2019*.
- Palacios-Vega, P., Álvarez-Gavilanes, J., y Ramírez-Valarezo, C. (2020). servicio al cliente . *Cienciamatria*, 7(12), 67-96.
- Parrado, M. (2021). *Aplicación del Modelo de Kano a las compañías telefónicas españolas*.
- Pascual, L. (2022). *Análisis de la insatisfacción a través de la teoría de la evaluación*.
- Perez, J. (2021). *Satisfacción del usuario externo y calidad de atención en consultorios del niño y la niña en el Hospital II E Lamas 2018*.
- Rodríguez-Correa, P., Garcés-Giraldo, L., Valencia-Arias, J., y Benjumea-Arias, M. (2022). Calidad del servicio de agua potable para habitantes de Medellín (Colombia): aproximación desde modelos de calidad de servicio. *Información tecnológica*, 89-96., 33(3).
- Romero, L., y Marrufo, C. (2022). Estado del arte de los estudios del modelo SERVQUAL en la gestión pública. . *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 6364-6382.

- Sheth, J., Jain, V., y Ambika, A. (2020). Servicio al cliente . *European Journal of Marketing*, 54(7), 1787-1804.
- Solis, Z. (2022). *La calidad de atención y su influencia en la satisfacción del usuario afiliado al seguro integral de salud en el hospital regional Moquegua, 2021*.
- Tavira, E., y Estrada, E. (2021). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y sociedad*, , 40(2),, 307-340.
- Teiler, J., Traverso, M., y Bustos, C. (2021). Optimización de procesos relacionados con la gestión del inventario de una farmacia hospitalaria mediante el uso de la metodología Lean Six Sigma. *Revista de la OFIL*, 31(1), 58-63.
- Torres, E., Ríos, O., Hernández, M., y León, M. (2023). Modelo SERVQUAL para medir la calidad en el servicio en operadores logísticos. . *Revista CEA*, 9(19).
- Torres-Buenfil, R., Aguilar-Erosa, J., y Bolado-García, P. (2020). Calidad percibida sobre la atención de enfermería en el servicio de Cardiología de la UMAE-Mérida. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 28(1), 5-14.
- Ubilla, M., Barreno, E., Freire, F., y Sánchez, M. (2019). Fundamentos de calidad de servicio, el modelo Servqual. . *Revista empresarial*, 13(2), 1-15.
- Vasquez, A. (2020). Modelo Servqual como instrumento de evaluación de la calidad del servicio al cliente, Cantón Jipijapa: modelo Servqual como instrumento de evaluación de la calidad. UNESUM-Ciencias. . *Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 79.
- Vásquez, W., Freire, E., y Silva, W. (2020). servicio al cliente. *Uniandes Episteme*, 7(2), 177-191.
- Yumbato, W. (2020). servicio al cliente . *Revista de Investigación y Casos en Salud*,, 5(3), , 160-168.
- Zea, M., Chiquito, D., Romero, A., y del Río, J. (2022). Modelos de satisfacción al cliente: Un análisis de los índices más relevantes: Customer satisfaction models: An analysis of the most relevant indices. *Res Non Verba Revista Científica*, 12(2), 146-178.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta para clientes con intención de cancelar servicios de la empresa SALUD S.A.

Instrucciones: Por favor, lea cuidadosamente cada afirmación y seleccione el nivel de acuerdo que mejor refleje su opinión. Use la siguiente escala:

1 - Totalmente en desacuerdo

2 - En desacuerdo

3 - Neutral

4 - De acuerdo

5 - Totalmente de acuerdo

Sección 1: Satisfacción del Cliente

1. Estoy satisfecho con la rapidez con la que mi consulta fue atendida
2. El personal de atención al cliente mostró disposición para resolver mi problema
3. Recibí una solución efectiva a mi consulta o problema
4. La calidad del servicio recibido cumple con mis expectativas
5. Me sentí valorado como cliente durante la interacción

Sección 2: Lealtad del Cliente

6. Considero que los servicios de SALUD S.A. son confiables y satisfactorios
7. Planeo continuar utilizando los servicios de SALUD S.A. en el futuro
8. Recomendaría los servicios de SALUD S.A. a familiares y amigos
9. Me siento comprometido con la empresa por la calidad de su servicio
10. Prefiero quedarme con SALUD S.A. aunque encuentre ofertas similares de otras empresas

Sección 3: Eficiencia Operativa

11. El tiempo de espera para recibir atención fue razonable

12. La comunicación a través de canales digitales (chat, correo electrónico) fue clara y efectiva
13. El personal parecía estar bien capacitado para resolver mi situación
14. Los procesos para resolver mis consultas son ágiles y simples
15. La atención recibida refleja una buena coordinación interna en la empresa

Anexo B. Modelo de Entrevista para el Personal del Área de Atención al Cliente

Introducción a la Entrevista

Gracias por aceptar participar en esta entrevista, que forma parte de un estudio para proponer un plan de mejora en el proceso de retención de clientes del Área de Atención de la Empresa SALUD S.A. Su experiencia y conocimiento son fundamentales para entender los desafíos actuales en la atención al cliente, identificar las principales causas de deserción y explorar las oportunidades para implementar técnicas de Control Estadístico de Procesos (CEP).

La entrevista constará de preguntas abiertas relacionadas con su perspectiva sobre las causas de deserción de clientes, las estrategias actuales de retención y su percepción sobre posibles mejoras en los procesos. Su colaboración es valiosa para desarrollar estrategias que optimicen la satisfacción y lealtad de los clientes, así como la eficiencia operativa.

Consentimiento de la Entrevista

Objetivo del Consentimiento:

Garantizar que el participante comprenda los fines de la investigación y acepte participar de manera voluntaria.

Consentimiento Informado

Usted ha sido seleccionado/a para participar en una entrevista como parte de un estudio que busca proponer un plan de mejora en el proceso de retención de clientes en el Área de Atención de la Empresa SALUD S.A. El objetivo de esta entrevista es recopilar su perspectiva y experiencia para identificar las principales causas de deserción, evaluar las estrategias actuales de retención y explorar oportunidades de mejora en los procesos.

Detalles importantes:

Su participación es completamente voluntaria.

Puede retirarse de la entrevista en cualquier momento sin que esto afecte su relación con la empresa.

Las respuestas que proporcione serán tratadas de manera estrictamente confidencial y anónima.

La información recolectada será utilizada únicamente con fines de investigación y análisis, sin implicaciones negativas para usted.

Al continuar con la entrevista, usted confirma que ha sido informado/a sobre los objetivos del estudio y acepta participar de manera voluntaria. Agradecemos sinceramente su disposición y tiempo para colaborar en esta investigación. Su contribución es fundamental para el éxito del proyecto.

Gracias por su participación.

Preguntas

¿Qué opinas sobre la implementación de herramientas estadísticas para monitorear y mejorar los procesos de atención al cliente?

En tu opinión, ¿cuáles son los recursos o condiciones necesarios para implementar herramientas estadísticas en el área de atención? ¿Consideras que la empresa los tiene disponibles actualmente?

¿Estarías dispuesto/a a participar en capacitaciones relacionadas con nuevas herramientas para monitorear y mejorar el desempeño? ¿Qué tipo de apoyo necesitarías para sentirte más cómodo/a con este proceso?

Basado en tu experiencia, ¿cuáles consideras que son las principales razones por las que los clientes deciden no renovar o abandonar los servicios de SALUD S.A.?

¿Qué métodos o estrategias utiliza actualmente la empresa para retener a los clientes? ¿Cuáles consideras que han sido más efectivos y cuáles podrían mejorarse?

¿Qué aspectos del proceso de atención al cliente consideras que podrían mejorar para aumentar la satisfacción y lealtad de los clientes?

Anexo C. Respuestas del primero entrevistado del Personal del Área de Atención al Cliente

Respuestas

- 1. ¿Qué opinas sobre la implementación de herramientas estadísticas para monitorear y mejorar los procesos de atención al cliente?**

Creo que sería una excelente idea. Las herramientas estadísticas podrían ayudarnos a identificar patrones de comportamiento en los clientes y problemas comunes en los procesos, lo que permitiría tomar decisiones más informadas. A veces trabajamos con percepciones o experiencias aisladas, y tener datos claros nos daría un panorama general y objetivo para implementar mejoras.

- 2. En tu opinión, ¿cuáles son los recursos o condiciones necesarios para implementar herramientas estadísticas en el área de atención? ¿Consideras que la empresa los tiene disponibles actualmente?**

Para implementar estas herramientas, necesitamos software especializado, acceso a la información histórica de los clientes y capacitación para entender cómo interpretar y utilizar los datos. Creo que la empresa tiene una buena base tecnológica, pero falta una herramienta dedicada exclusivamente a este tipo de análisis. También necesitaríamos asignar tiempo para que los empleados puedan familiarizarse con las nuevas herramientas sin descuidar sus tareas diarias.

- 3. ¿Estarías dispuesto/a a participar en capacitaciones relacionadas con nuevas herramientas para monitorear y mejorar el desempeño? ¿Qué tipo de apoyo necesitarías para sentirte más cómodo/a con este proceso?**

Sí, estaría dispuesto/a a participar en capacitaciones, siempre que sean claras y prácticas. Creo que sería útil recibir ejemplos concretos de cómo estas herramientas mejorarían nuestro día a día y resolverían problemas reales. También me sentiría más cómodo/a si la capacitación se organizara en horarios que no interfieran con los picos de trabajo, para poder concentrarme completamente.

- 4. Basado en tu experiencia, ¿cuáles consideras que son las principales razones por las que los clientes deciden no renovar o abandonar los servicios de SALUD S.A.?**

Las principales razones que veo son económicas, especialmente los precios de renovación, que algunos clientes consideran elevados. También he escuchado casos de mora, donde los clientes se sienten desmotivados por las penalidades o recargos acumulados. Otros motivos comunes son el cambio de circunstancias personales, como mudanzas o cambios corporativos, y la competencia, que a veces ofrece paquetes más atractivos o flexibles.

5. ¿Qué métodos o estrategias utiliza actualmente la empresa para retener a los clientes? ¿Cuáles consideras que han sido más efectivos y cuáles podrían mejorarse?

La empresa utiliza estrategias como los planes hospitalarios (Star, Sky, Pro), cambios en las condiciones contractuales, y beneficios como la red sin deducible gratuito (Esencial 3D y 4D, N5D, N7D). Además, tenemos herramientas como el cotizador de retención y opciones como seguros de desempleo o cobertura para enfermedades graves. De estas estrategias, creo que los incentivos económicos y la flexibilidad en las condiciones son los más efectivos. Sin embargo, podríamos mejorar la comunicación de estos beneficios para que los clientes los valoren más.

6. ¿Qué aspectos del proceso de atención al cliente consideras que podrían mejorar para aumentar la satisfacción y lealtad de los clientes?

Pienso que podríamos trabajar más en reducir los tiempos de respuesta y agilizar los procesos de resolución de consultas. También es importante mejorar la empatía y personalización durante las interacciones, para que los clientes se sientan más valorados. Un seguimiento más proactivo después de las consultas podría hacer que los clientes perciban un interés genuino por parte de la empresa en resolver sus problemas y atender sus necesidades.

Anexo D. Respuestas del segundo entrevistado del Personal del Área de Atención al Cliente

Respuestas

¿Qué opinas sobre la implementación de herramientas estadísticas para monitorear y mejorar los procesos de atención al cliente?

¡Me parece una idea fantástica! Muchas veces estamos adivinando o reaccionando a los problemas cuando ya es tarde, y algo así nos daría una ventaja enorme. Imagínate poder prever qué clientes están a punto de abandonar o saber exactamente qué puntos del proceso están fallando. Sería como tener un mapa para mejorar en lugar de andar a ciegas. Además, creo que los datos hablarían por sí mismos y nos ayudarían a justificar cambios que siempre discutimos internamente pero que no se implementan.

1. En tu opinión, ¿cuáles son los recursos o condiciones necesarios para implementar herramientas estadísticas en el área de atención? ¿Consideras que la empresa los tiene disponibles actualmente?

Pienso que lo más importante es tener un sistema integrado donde todos los datos estén centralizados. Ahora mismo siento que la información está por todas partes: un poco en las llamadas, otro poco en los correos, y ni hablar de las interacciones en chat. Si pudiéramos unificar todo eso y procesarlo, ¡sería increíble! Creo que la empresa tiene la tecnología, pero hace falta optimizar su uso. Y claro, necesitaríamos una persona o equipo que nos ayude a interpretar esos datos y traducirlos en acciones concretas.

2. ¿Estarías dispuesto/a a participar en capacitaciones relacionadas con nuevas herramientas para monitorear y mejorar el desempeño? ¿Qué tipo de apoyo necesitarías para sentirte más cómodo/a con este proceso?

¡Por supuesto que sí! Siempre me gusta aprender cosas nuevas, pero creo que me ayudaría mucho si las capacitaciones fueran prácticas desde el primer momento. Nada de teorías interminables, sino ejercicios en los que veamos cómo aplicarlo directamente en nuestro trabajo diario. También sería genial tener un manual paso a paso para consultar después, porque no siempre todo queda claro en las sesiones iniciales. Y, si es posible, una sesión de seguimiento para resolver dudas más adelante.

3. Basado en tu experiencia, ¿cuáles consideras que son las principales razones por las que los clientes deciden no renovar o abandonar los servicios de SALUD S.A.?

Bueno, en mi experiencia, las razones principales suelen ser económicas, especialmente los precios de renovación. Muchos clientes sienten que el costo es muy alto en comparación con lo que están recibiendo. Además, he visto casos de mora, donde los recargos les hacen sentir que ya no vale la pena continuar. También hay quienes simplemente cambian de situación, ya sea por mudanza, cambio de empleo o porque otra empresa les ofrece algo más atractivo.

4. ¿Qué métodos o estrategias utiliza actualmente la empresa para retener a los clientes? ¿Cuáles consideras que han sido más efectivos y cuáles podrían mejorarse?

Las estrategias que se usan, como los planes hospitalarios Star, Sky y Pro, y los beneficios como la red sin deducible gratuito o el seguro de desempleo, son buenas ideas. Creo que los planes personalizados y las opciones como el cotizador de retención tienen mucho potencial. Sin embargo, a veces siento que no los comunicamos lo suficiente. Los clientes deberían enterarse de estos beneficios antes de que decidan irse, no después.

5. ¿Qué aspectos del proceso de atención al cliente consideras que podrían mejorar para aumentar la satisfacción y lealtad de los clientes?

Creo que podríamos implementar algo que haga sentir a los clientes más acompañados. Por ejemplo, un sistema de seguimiento proactivo, donde después de cada interacción, los contactemos para asegurarnos de que todo está resuelto. También sería interesante tener un programa de fidelización, donde los clientes frecuentes o antiguos reciban beneficios exclusivos. Por último, deberíamos optimizar los canales digitales, haciendo que sean más intuitivos y rápidos. A veces los clientes nos dicen que se pierden en el chat o que no saben por dónde empezar. ¡Eso definitivamente se puede mejorar!

Anexo E. Respuestas del tercer entrevistado del Personal del Área de Atención al Cliente

- 1. ¿Qué opinas sobre la implementación de herramientas estadísticas para monitorear y mejorar los procesos de atención al cliente?**

Me parece útil, pero creo que no debe complicar demasiado nuestro trabajo diario.

- 2. En tu opinión, ¿cuáles son los recursos o condiciones necesarios para implementar herramientas estadísticas en el área de atención? ¿Consideras que la empresa los tiene disponibles actualmente?**

Sería necesario un sistema sencillo y personal capacitado. La empresa tiene algunas herramientas, pero no son suficientes.

- 3. ¿Estarías dispuesto/a a participar en capacitaciones relacionadas con nuevas herramientas para monitorear y mejorar el desempeño? ¿Qué tipo de apoyo necesitarías para sentirte más cómodo/a con este proceso?**

Sí, siempre y cuando haya horarios flexibles y tutoriales claros que pueda consultar después.

- 4. Basado en tu experiencia, ¿cuáles consideras que son las principales razones por las que los clientes deciden no renovar o abandonar los servicios de SALUD S.A.?**

Precios altos y problemas económicos son lo más común. A veces, competencia con mejores ofertas.

- 5. ¿Qué métodos o estrategias utiliza actualmente la empresa para retener a los clientes? ¿Cuáles consideras que han sido más efectivos y cuáles podrían mejorarse?**

Usan planes de incentivos y cobertura extra. Los descuentos funcionan, pero deberían ofrecerlos antes.

- 6. ¿Qué aspectos del proceso de atención al cliente consideras que podrían mejorar para aumentar la satisfacción y lealtad de los clientes?**

Mejorar los tiempos de respuesta y dar seguimiento más constante. Eso sería útil.

Anexo F. Tablas de resultados

Tabla 10

Ítem: Estoy satisfecho con la rapidez con la que mi consulta fue atendida

Repuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 Totalmente en desacuerdo	12	7.79%
2 En Desacuerdo	16	10.39%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	35	22.73%
4 De acuerdo	58	37.66%
5 Totalmente de Acuerdo	33	21.43%
Total	154	100.00%

Tabla 11

Ítem: El personal de atención al cliente mostró disposición para resolver mi problema

Repuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 Totalmente en desacuerdo	2	1.30%
2 En Desacuerdo	12	7.79%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	53	34.42%
4 De acuerdo	42	27.27%
5 Totalmente de Acuerdo	45	29.22%
Total	154	100.00%

Tabla 12

Ítem: Recibí una solución efectiva a mi consulta o problema

Repuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 Totalmente en desacuerdo	12	7.79%
2 En Desacuerdo	31	20.13%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	56	36.36%
4 De acuerdo	24	15.58%
5 Totalmente de Acuerdo	31	20.13%

Total	154	100.00%
--------------	------------	----------------

Tabla 13

Ítem: La calidad del servicio recibido cumple con mis expectativas

Repuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 Totalmente en desacuerdo	16	10.39%
2 En Desacuerdo	70	45.45%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	36	23.38%
4 De acuerdo	31	20.13%
5 Totalmente de Acuerdo	1	0.65%
Total	154	100.00%

Tabla 14

Ítem: Me sentí valorado como cliente durante la interacción

Repuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 Totalmente en desacuerdo	10	6.49%
2 En Desacuerdo	32	20.78%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	43	27.92%
4 De acuerdo	46	29.87%
5 Totalmente de Acuerdo	23	14.94%
Total	154	100.00%

Tabla 15*Ítem: Considero que los servicios de SALUD S.A. son confiables y satisfactorios*

Repuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 Totalmente en desacuerdo	10	6.49%
2 En Desacuerdo	53	34.42%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	52	33.77%
4 De acuerdo	17	11.04%
5 Totalmente de Acuerdo	22	14.29%
Total	154	100.00%

Tabla 16*Ítem: Planeo continuar utilizando los servicios de SALUD S.A. en el futuro*

Repuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 Totalmente en desacuerdo	22	14.29%
2 En Desacuerdo	78	50.65%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	22	14.29%
4 De acuerdo	31	20.13%
5 Totalmente de Acuerdo	1	0.65%
Total	154	100.00%

Tabla 17*Ítem: Recomendaría los servicios de SALUD S.A. a familiares y amigos*

Repuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 Totalmente en desacuerdo	25	16.23%
2 En Desacuerdo	79	51.30%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	22	14.29%
4 De acuerdo	27	17.53%
5 Totalmente de Acuerdo	1	0.65%
Total	154	100.00%

Tabla 18*Ítem: Me siento comprometido con la empresa por la calidad de su servicio*

Repuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 Totalmente en desacuerdo	45	29.22%
2 En Desacuerdo	89	57.79%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	18	11.69%
4 De acuerdo	2	1.30%
5 Totalmente de Acuerdo	0	0.00%
Total	154	100.00%

Tabla 19*Ítem: Prefiero quedarme con SALUD S.A. aunque encuentre ofertas similares de otras empresas*

Repuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 Totalmente en desacuerdo	60	38.96%
2 En Desacuerdo	86	55.84%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	6	3.90%
4 De acuerdo	2	1.30%
5 Totalmente de Acuerdo	0	0.00%
Total	154	100.00%

Tabla 20*Ítem: Me sentí valorado como cliente durante la interacción*

Repuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 Totalmente en desacuerdo	13	8.44%
2 En Desacuerdo	22	14.29%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	45	29.22%
4 De acuerdo	67	43.51%
5 Totalmente de Acuerdo	7	4.55%
Total	154	100.00%

Tabla 21*Ítem: La comunicación a través de canales digitales (chat, correo electrónico) fue clara y efectiva*

Repuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 Totalmente en desacuerdo	12	7.79%
2 En Desacuerdo	31	20.13%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	54	35.06%
4 De acuerdo	35	22.73%
5 Totalmente de Acuerdo	22	14.29%
Total	154	100.00%

Tabla 22*Ítem: El personal parecía estar bien capacitado para resolver mi situación*

Repuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 Totalmente en desacuerdo	12	7.79%
2 En Desacuerdo	21	13.64%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	48	31.17%
4 De acuerdo	57	37.01%
5 Totalmente de Acuerdo	16	10.39%

Total	154	100.00%
--------------	------------	----------------

Tabla 23

Ítem: Los procesos para resolver mis consultas son ágiles y simples

Repuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 Totalmente en desacuerdo	11	7.14%
2 En Desacuerdo	17	11.04%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	35	22.73%
4 De acuerdo	60	38.96%
5 Totalmente de Acuerdo	31	20.13%
Total	154	100.00%

Tabla 24

Ítem: La atención recibida refleja una buena coordinación interna en la empresa

Repuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 Totalmente en desacuerdo	12	7.79%
2 En Desacuerdo	42	27.27%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	54	35.06%
4 De acuerdo	31	20.13%
5 Totalmente de Acuerdo	15	9.74%
Total	154	100.00%

Anexo G. Glosario de SIGLAS

1. CEP - Control Estadístico de Procesos

Es una metodología utilizada para monitorear y controlar la calidad de los procesos a través del análisis estadístico. Su objetivo es identificar y corregir cualquier variación en el proceso para garantizar la mejora continua.

2. CRM - Customer Relationship Management (Gestión de Relaciones con el Cliente)

Se refiere a las herramientas y estrategias que las empresas utilizan para gestionar la interacción con los clientes, optimizando la satisfacción, lealtad y retención de los mismos.

3. CSI - Customer Satisfaction Index (Índice de Satisfacción del Cliente)

Un indicador que mide el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los productos o servicios que reciben. Es una métrica clave para evaluar la calidad percibida y la lealtad del cliente.

4. DMAIC - Define, Measure, Analyze, Improve, Control (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar)

Un enfoque utilizado en la metodología Lean Six Sigma para la mejora de procesos. Se enfoca en la resolución de problemas y la mejora de la calidad a través de un ciclo de cinco fases.

5. KPI - Key Performance Indicator (Indicador Clave de Desempeño)

Métricas utilizadas para medir el rendimiento de una organización o proceso en relación con sus objetivos estratégicos. Permite evaluar el éxito y el progreso hacia las metas establecidas.

6. LSS - Lean Six Sigma

Una metodología de gestión que combina los principios de Lean (eliminación de desperdicios) y Six Sigma (mejora de la calidad) para optimizar los procesos y reducir la variabilidad, buscando mejorar la eficiencia y la satisfacción del cliente.

7. SFH - Servicios de Farmacia Hospitalaria

Servicios especializados que proporcionan medicamentos y asesoramiento relacionado en el entorno hospitalario. Su objetivo es garantizar el uso adecuado y seguro de los medicamentos en los pacientes.

8. SERVQUAL - Servicio de Calidad

Un modelo utilizado para medir la calidad del servicio que los clientes perciben en una empresa. Evalúa la diferencia entre las expectativas de los clientes y sus percepciones sobre la calidad del servicio recibido en diferentes dimensiones, como fiabilidad, capacidad de respuesta y empatía.

Anexo H. Validación de la Propuesta por Juicio de Experto

Anexo. H Validación de la Propuesta por Juicio de Experto Título de la propuesta evaluada:

Plan de mejora del proceso de retención de clientes en el Área de Atención de SALUD S.A. mediante Control Estadístico de Procesos

Datos del experto:

- Nombres y Apellidos: Moisés Filiberto Mora Murillo
- Título académico: Máster en Ingeniería Matemática y Computación
- Cargo actual: Coordinador Académico de carrera Mecánica Automotriz
- Institución: Universitario Japón
- Años de experiencia: 8 años
- Especialidad o área de experticia: Gestión de calidad y optimización de procesos

2. Objetivo de la validación

El presente instrumento tiene como finalidad valorar la calidad técnica, pertinencia, coherencia y viabilidad de la propuesta de mejora planteada en el capítulo V de la investigación, con el fin de determinar su aplicabilidad en el contexto organizacional de SALUD S.A.

3. Escala de valoración

Puedes poner una escala simple:

- 5 = **Muy adecuado**
- 4 = **Adecuado**
- 3 = **Medianamente adecuado**
- 2 = **Poco adecuado**
- 1 = **Inadecuado**

4. Matriz de evaluación

Criterio de evaluación	1	2	3	4	5	Observaciones del experto
Pertinencia de la propuesta frente al problema investigado						La propuesta presentada aborda de manera pertinente el problema identificado en relación con la retención de clientes dentro de la organización SALUD S.A. Se evidencia una adecuada relación entre la problemática descrita y la estrategia de solución planteada, especialmente al incorporar herramientas de Control Estadístico de Procesos para analizar la variabilidad en la atención al cliente X
Coherencia entre diagnóstico, objetivos y acciones propuestas				X		Se observa coherencia general entre el diagnóstico presentado, los objetivos planteados y las acciones propuestas dentro del plan de mejora. Los objetivos se encuentran

Criterio de evaluación	1	2	3	4	5	Observaciones del experto
						alineados con la problemática identificada y las estrategias planteadas buscan dar respuesta a las necesidades detectadas en el proceso de atención y retención de clientes. No obstante, se sugiere reforzar ligeramente la vinculación entre el diagnóstico estadístico del proceso y las acciones de mejora propuestas, de modo que la relación entre los resultados del análisis y la intervención planteada resulte aún más clara.
Claridad metodológica de la propuesta					X	La propuesta presenta una estructura metodológica clara que permite identificar las etapas de diagnóstico, análisis del proceso y formulación de estrategias de mejora. Se sugiere precisar con mayor detalle la aplicación específica de algunas herramientas de Control Estadístico de Procesos.
Viabilidad técnica de implementación						X Las herramientas planteadas corresponden a metodologías estandarizadas de gestión de calidad, por lo que su implementación técnica resulta factible dentro de la

Criterio de evaluación	1	2	3	4	5	Observaciones del experto
						organización, considerando la disponibilidad de datos y procesos de atención al cliente.
Viabilidad operativa en el contexto institucional					X	La propuesta es operativamente viable, ya que las acciones planteadas pueden integrarse a los procesos existentes de atención al cliente mediante capacitación al personal y seguimiento de indicadores de desempeño.
Potencial de impacto en la retención de clientes					X	La aplicación de herramientas de Control Estadístico de Procesos permitirá identificar variaciones en la calidad del servicio, facilitando la toma de decisiones orientadas a mejorar la satisfacción y fidelización de los clientes.
Integración de herramientas de CEP					X	La propuesta integra adecuadamente el enfoque de Control Estadístico de Procesos como herramienta para el análisis y mejora del servicio. Se recomienda profundizar en la selección y aplicación de herramientas específicas como cartas de control o análisis de variabilidad.

Criterio de evaluación	1	2	3	4	5	Observaciones del experto
Factibilidad de seguimiento y evaluación					X	La propuesta permite establecer mecanismos de seguimiento mediante indicadores de desempeño y análisis estadístico del proceso, lo que facilita evaluar el impacto de las acciones de mejora en el tiempo.

5. Dictamen global del experto

Un bloque final como este:

Valoración global de la propuesta: 4,62 / 5

Dictamen del experto:

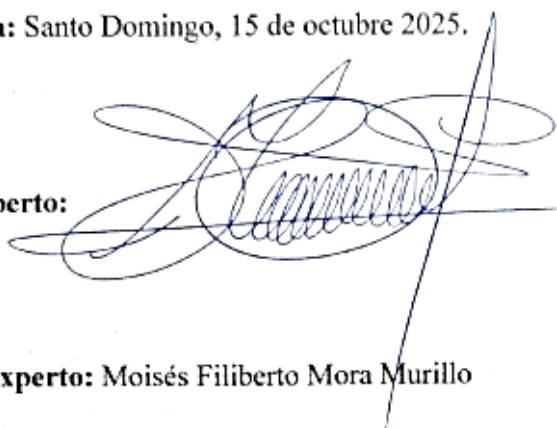
- Aprobada sin observaciones
- Aprobada con observaciones menores
- Aprobada con observaciones de mejora
- No aprobada

Comentario final del experto:

Luego de revisar el contenido de la propuesta de mejora orientada al proceso de retención de clientes en la empresa SALUD S.A., se considera que el trabajo presenta coherencia entre el problema investigado, los objetivos planteados y las estrategias de intervención propuestas. La incorporación de herramientas de Control Estadístico de Procesos constituye un enfoque pertinente para el análisis y mejora de la calidad del servicio. En términos generales, la propuesta demuestra viabilidad técnica y operativa para su aplicación en el contexto organizacional analizado, por lo que se considera adecuada para su implementación.

Lugar y fecha: Santo Domingo, 15 de octubre 2025.

Firma del experto:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Filiberto Mora Murillo', written over a horizontal line. The signature is highly stylized and cursive.

Nombre del experto: Moisés Filiberto Mora Murillo

Cédula o identificación: 1723278378

Título de la propuesta evaluada:

Plan de mejora del proceso de retención de clientes en el Área de Atención de SALUD S.A. mediante Control Estadístico de Procesos

Datos del experto:

- Nombres y Apellidos: Diana Katherine Cedeño Cedeño
- Título académico: Magíster en Contabilidad y Auditoría
- Cargo actual: Contador Junior
- Institución: KJM asesores de servicio administrativo y contable
- Años de experiencia: 7 años
- Especialidad o área de experticia: Contabilidad, auditoría, control financiero y gestión administrativa.

2. Objetivo de la validación

El presente instrumento tiene como finalidad valorar la calidad técnica, pertinencia, coherencia y viabilidad de la propuesta de mejora planteada en el capítulo V de la investigación, con el fin de determinar su aplicabilidad en el contexto organizacional de SALUD S.A.

3. Escala de valoración

Puedes poner una escala simple:

- **5 = Muy adecuado**
- **4 = Adecuado**
- **3 = Medianamente adecuado**
- **2 = Poco adecuado**
- **1 = Inadecuado**

4. Matriz de evaluación

Criterio de evaluación	1	2	3	4	5	Observaciones del experto
Pertinencia de la propuesta frente al problema investigado					X	La propuesta se relaciona de manera pertinente con el problema identificado en la organización SALUD S.A., ya que aborda la mejora del proceso de retención de clientes desde un enfoque de gestión y control de procesos. El uso de herramientas de análisis y control permite fortalecer la eficiencia del servicio y contribuir a la sostenibilidad de la organización.
Coherencia entre diagnóstico, objetivos y acciones propuestas					X	Existe coherencia entre el diagnóstico realizado, los objetivos planteados y las acciones propuestas en el plan de mejora. Las estrategias presentadas responden al problema identificado; sin embargo, se recomienda fortalecer la relación entre los resultados del diagnóstico y la priorización de las acciones de mejora.
Claridad metodológica de la propuesta				X		La propuesta presenta una metodología estructurada que permite comprender el proceso de análisis y formulación del plan de mejora. No obstante, sería conveniente

Criterio de evaluación	1	2	3	4	5	Observaciones del experto
						precisar con mayor detalle algunos procedimientos de análisis de datos que sustentan las acciones planteadas.
Viabilidad técnica de implementación					X	La propuesta es técnicamente viable, ya que las herramientas de control y análisis de procesos utilizadas son ampliamente aplicadas en la gestión organizacional y permiten mejorar la calidad del servicio mediante el uso de información sistematizada.
Viabilidad operativa en el contexto institucional					X	Las acciones propuestas pueden incorporarse de manera adecuada en la dinámica operativa de la organización, especialmente mediante procesos de capacitación y seguimiento de indicadores de desempeño orientados a la mejora del servicio.
Potencial de impacto en la retención de clientes					X	La propuesta tiene potencial para generar un impacto positivo en la retención de clientes, ya que promueve el análisis sistemático de la calidad del servicio y la toma de decisiones

Criterio de evaluación	1	2	3	4	5	Observaciones del experto
						orientadas a fortalecer la satisfacción del cliente.
Integración de herramientas de CEP				X		La integración de herramientas de control estadístico en la propuesta aporta valor al proceso de análisis y mejora del servicio. Se recomienda complementar el uso de estas herramientas con indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño organizacional.
Factibilidad de seguimiento y evaluación					X	La propuesta contempla la posibilidad de realizar seguimiento a las acciones implementadas mediante indicadores de control y evaluación periódica del proceso, lo cual facilita la medición de resultados y la mejora continua.

5. Dictamen global del experto

Un bloque final como este:

Valoración global de la propuesta: 4,75 / 5

Dictamen del experto:

- Aprobada sin observaciones
- Aprobada con observaciones menores

- Aprobada con observaciones de mejora
- No aprobada

Comentario final del experto:

Luego del análisis de la propuesta presentada, se considera que el trabajo mantiene coherencia entre el problema identificado, los objetivos de la investigación y las estrategias planteadas para su solución. La propuesta presenta viabilidad técnica y operativa para su implementación dentro del contexto organizacional analizado y puede contribuir al fortalecimiento de los procesos de atención y retención de clientes. En términos generales, se considera que la propuesta es pertinente y adecuada para su aplicación.

Lugar y fecha: Santo Domingo, 15 de octubre 2025.

Firma del experto:

Nombre del experto: Diana Katherine Cedeño Cedeño

Cédula o identificación: 1314645621