

---

Plan de mejoramiento del servicio al cliente para la empresa Capital Salud EPS-S,  
Entidad Promotora de Salud del Régimen Subsidiado S.A.S., Villavicencio

Norma Paola Mendoza López  
Lizeth Fernanda Rodríguez Sigua  
Jorge Danilo Triviño Feria

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia y Virtualidad  
Villavicencio  
2017

Plan de mejoramiento del servicio al cliente para la empresa Capital Salud EPS-S,  
Entidad Promotora de Salud del Régimen Subsidiado S.A.S., Villavicencio

Norma Paola Mendoza López  
Lizeth Fernanda Rodríguez Sigua  
Jorge Danilo Triviño Feria

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director Proyecto  
Dra. Tatiana Margarita Mercado Covo

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia y Virtualidad  
Villavicencio  
2017

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

  
TATIANA MARGARITA MERCADO COVO  
Director

---

  
Evaluador 1

  
Evaluador 2

---

Villavicencio, Meta, 20 de Octubre de 2017.

Al Todopoderoso, por permitirme culminar tan importante escaño personal y profesional. A mi familia, por su apoyo y colaboración incondicional. A mis hijas por su paciencia y estímulo. Ellos son para mí, lo más importante y por ellos lo hago prácticamente todo.

Norma Paola Mendoza López.

Agradezco a Dios, por permitirme alcanzar mi sueño y meta. A mi familia, por su estímulo y comprensión. En especial a mi madre por su apoyo incondicional. A mi esposo por su acompañamiento durante este proceso.

Lizeth Fernanda Rodríguez Sigua.

Agradezco a Dios por haberme permitido culminar con éxito una etapa más en mi vida, a mi familia, por su apoyo y confianza necesaria para hacer este sueño realidad.

Jorge Danilo Triviño Feria.

### **Agradecimientos**

La realización del presente trabajo fue posible gracias a la colaboración de numerosas personas e instituciones. Sin embargo, se desea hacer una excepción a los más inmediatos colaboradores.

Dra. Tatiana Margarita Mercado Covo. Directora Proyecto.

Ing. Sandra Patricia Marín. Coordinadora Cekar – Villavicencio.

Dra. Zoraida Gómez Hernández. Gerente Sucursal - Meta, Capital Salud EPS-S.

Dra. Beiny Ximena Justinico Pérez. Directora Administrativa, Capital Salud EPS-S.

A los colaboradores de la empresa Capital Salud EPS-S. Por su apoyo y colaboración.

A los usuarios de la empresa Capital Salud EPS-S, por su participación y colaboración en las encuestas.

A todos ellos nuestra gratitud y admiración hasta haber realizado dicho propósito.

Los autores.

## Tabla de Contenido

Resumen.....	11
Abstract .....	12
Introducción .....	13
1. Problema .....	14
1.1 Descripción del problema .....	14
1.2 Formulación del problema .....	15
2. Justificación .....	16
3. Objetivos .....	18
3.1 Objetivo general.....	18
3.2 Objetivos específicos .....	18
4. Marco referencial .....	19
4.1 Marco teórico .....	19
4.1.1 Filosofía del cliente. Teoría Maizena.....	19
4.1.2 Servicio al cliente.....	23
4.1.3 Valor agregado.....	29
4.1.4 Elementos estratégicos del servicio al cliente interno. ....	30
4.1.5 Diferencia entre comprador y cliente.....	33
4.2 Antecedentes .....	37
4.3 Marco conceptual.....	41
5. Metodología .....	43
5.1 Tipo de investigación.....	43
5.2 Enfoque de la investigación .....	43
5.3 Método de investigación .....	43
5.4 Población.....	44
5.5 Muestra .....	44
5.6 Técnicas e instrumentos de recolección de la información .....	45
5.6.1 Fuente primaria. ....	45
5.6.2 Fuente secundaria.....	45
5.7 Fases de la investigación.....	45
5.8 Análisis de las variables.....	47
6. Resultados .....	49
6.1 Realizar un diagnóstico para conocer los aspectos a mejorar como estrategia de servicio al cliente en la empresa Capital Salud EPS-S.....	49
6.1.1 Resultados de la encuesta a colaboradores de la empresa Capital Salud EPS-S. ....	49
6.1.2 Resultados de la encuesta a usuarios de la empresa Capital Salud EPS-S. ....	68
6.2 Identificación oportunidades de mejora en el mercado que garantizan el cumplimiento de las expectativas del cliente .....	83
6.3 Estrategias para el mejoramiento de servicio al cliente mediante técnicas y actitudes frente a sus necesidades .....	88
7. Conclusiones .....	93
8. Recomendaciones .....	95

---

Referencias bibliográficas.....	96
Apéndices.....	98

### Lista de figuras

Figura 1.	Un comprador se convierte en cliente.....	34
Figura 2.	Momento de la verdad.....	35
Figura 3.	Índice de satisfacción de clientes.....	36
Figura 4.	¿Qué claridad tiene sobre las funciones que desempeña?.....	49
Figura 5.	¿Cómo es la comunicación interna en la empresa?.....	50
Figura 6.	¿La empresa ofrece buenas oportunidades de capacitación?.....	51
Figura 7.	¿Existen reconocimientos a las acciones destacadas de los mejores empleados? ...	53
Figura 8.	¿Entre los colaboradores y el jefe existe un clima de confianza?.....	54
Figura 9.	¿La empresa tiene implementada el diseño de la unidad de servicio al cliente? .....	55
Figura 10.	¿Cuál de los siguientes elementos considera prioritarios para ofrecer un excelente servicio al cliente?.....	56
Figura 11.	¿Considera que se promueve el trabajo en equipo para ofrecer un mejor servicio al cliente?.....	58
Figura 12.	¿Cómo es la relación con los usuarios? .....	60
Figura 13.	¿Cómo evalúa usted el servicio que le presta a los usuarios?.....	61
Figura 14.	¿El servicio que ofrece al cliente cumple con los requerimientos para seguir en el mercado? .....	62
Figura 15.	¿Ha recibido capacitación orientados al servicio al cliente?.....	63
Figura 16.	¿Se promueve el trabajo de equipo para ofrecer un mejor servicio al cliente?.....	64
Figura 17.	¿Trabaja usted por? .....	66
Figura 18.	¿Cuál de los siguientes pasos considera que práctica para mejorar la calidad del servicio al cliente?.....	67
Figura 19.	¿Cómo califica la calidad del servicio recibido en el área de gestión con el cliente, de la empresa Capital Salud EPS-S.? .....	68
Figura 20.	¿Cuál de los siguientes aspectos tiene usted en cuenta cuando visita la empresa Capital Salud EPS-S?.....	69
Figura 21.	¿Cuánto tiempo se demoró en el área de gestión con el cliente en atender su solicitud de servicio?.....	70
Figura 22.	¿Según su criterio, el colaborador que le presta el servicio conoce bien los procedimientos, facturación, recaudo, cartera y servicio al cliente? .....	71
Figura 23.	¿Los colaboradores de área de gestión al cliente posee una buena capacidad de respuesta frente a su solicitud?.....	72
Figura 24.	¿Recibió un servicio amable por parte de los colaboradores del área de gestión al cliente? .....	73
Figura 25.	¿Recomendaría los servicios recibidos a otras personas u organizaciones?.....	74
Figura 26.	¿Cómo considera los servicios recibidos comparándolos con los de otras empresas?.....	75
Figura 27.	Puntualidad en la prestación. ....	76
Figura 28.	Capacidad de reacción. ....	77
Figura 29.	Disponibilidad del servicio. ....	78
Figura 30.	¿Cree usted que él o los empleados fueron amables – empáticos?.....	79

---

Figura 31. ¿Le ofrecieron los productos o servicios o le dieron a conocer el portafolio de servicios?.....	80
Figura 32. ¿Le dieron las gracias por haber estado en la empresa y lo invitaron a regresar nuevamente?.....	81
Figura 33. ¿Considera que el servicio prestado fue oportuno, agradable y ameno? .....	82
Figura 34. Satisfacción del usuario. ....	84
Figura 35. Relación servicio – cliente. ....	85
Figura 36. Estrategias de servicio al cliente. ....	88
Figura 37. Triángulo de servicio. ....	88
Figura 38. La calidad y el cliente. ....	89
Figura 39. Comunicación con el cliente y trabajo en equipo. ....	90
Figura 40. Satisfacción, valor y fidelización del cliente. ....	91
Figura 41. Estructura organizacional Capital Salud, Entidad Promotora de Salud del Régimen Subsidiado S.A.S. ....	115

### Lista de apéndices

Apéndice A.	Cámara de Comercio.....	99
Apéndice B.	Naturaleza de la empresa Capital Salud EPS-S. ....	111
Apéndice C.	Tomas fotográficas.....	116
Apéndice D.	Formato de encuesta a colaboradores.....	119
Apéndice E.	Formato encuesta a los usuarios de la empresa Capital Salud EPS-S.....	123

## Resumen

La realización del plan de mejoramiento del servicio al cliente para la empresa Capital Salud EPS-S., presenta como objetivos: la realización de un diagnóstico para conocer los aspectos a mejorar como estrategia de servicio al cliente; identificar oportunidades de mejora en el mercado que garantizan el cumplimiento de las expectativas del cliente; presentar estrategias para el mejoramiento de servicio al cliente, mediante técnicas y actitudes frente a sus necesidades. el contenido teórico hace referencia a teorías básicas que contribuyen a la solución del problema de investigación. La metodología aplicada fue de tipo descriptivo, con un enfoque de investigación cualitativa. El método de investigación fue inductivo. La población correspondió a la empresa Capital Salud EPS-S de Villavicencio. los resultados obtenidos permitieron establecer análisis de variables, conocer e identificar los aspectos a mejorar como estrategia de servicio, utilizando para ello una encuesta dirigida a colaboradores y usuarios de la organización. Así mismo, se establecieron estrategias de mejoramiento del servicio al usuario, y satisfacción del mismo. Incluye la relación servicio – cliente, estrategias de mejoramiento al cliente y satisfacción, valor, fidelización del mismo.

*Palabras clave:* plan de mejoramiento, servicio al cliente, Capital Salud EPS-S, promotora de salud, régimen subsidiado, diagnóstico, técnicas y actitudes.

### **Abstract**

The implementation of the service improvement plan to the customer to the company Capital Health EPS-S., presents as a aims: a diagnosis to discover aspects to improve as a strategy for service to the customer; identify opportunities for improvement in the market that guarantee the fulfillment of the expectations of the customer; present strategies for the improvement of service to the client, using techniques and attitudes to their needs. the theoretical content refers to basic theories that contribute to the solution of the problem of research. The methodology used was descriptive, with a focus on qualitative research. The research method was inductive. The population corresponded to the company Capital Health EPS-S of Villavicencio. the results obtained allowed to establish analysis variables, know and identify the aspects to improve as a service strategy, using a survey of the Organization addressed to collaborators and users. Likewise, established strategies for improvement of the service to the user, and the same satisfaction. Includes relationship - customer service, strategies for improving customer service and satisfaction, value, the same loyalty.

*Key words:* customer, Capital Health EPS-S, promoter of health, regime subsidized, diagnosis, service improvement plan, techniques and attitudes.

## **Introducción**

Abordar la temática que enmarca “Plan de mejoramiento del servicio al cliente para la empresa Capital Salud EPS-S, entidad promotora de salud del régimen subsidiado S.A.S., Villavicencio”, tiene como objetivos: Realizar un diagnóstico para conocer los aspectos a mejorar como estrategia de servicio al cliente en la empresa Capital Salud EPS-S; identificar oportunidades de mejora en el mercado que garantizan el cumplimiento de las expectativas del cliente; presentar estrategias para el mejoramiento de servicio al cliente mediante técnicas y actitudes frente a sus necesidades.

El alcance del trabajo conlleva a beneficiar a la empresa, sus clientes, colaboradores, de tal manera que con el plan de mejoramiento le permita garantizar no sólo las metas comerciales y mayor imagen corporativa; sino también la supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial.

La metodología aplicada presenta una investigación de tipo descriptivo, enfoque cuantitativo y método de investigación inductiva. La población correspondió a la empresa Capital Salud EPS-S de Villavicencio; y la población se llevó a cabo con 384 usuarios. Al igual que las técnicas e instrumentos de recolección de información, fueron de tipo primaria y secundaria.

El procedimiento llevado a cabo durante el proceso de investigación, presentó las siguientes fases: solicitud por escrito a la empresa para la realización del trabajo, aprobación por parte de la empresa, aplicación del trabajo de campo (encuesta colaboradores – usuarios). Posteriormente se llevó a cabo el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, entrega informe final y socialización del trabajo.

La estructura y contenido del trabajo se ajusta a los requerimientos exigidos por la Corporación Universitaria del Caribe “Cerca”, para su presentación e incluye las normas Apa.

## 1. Problema

### 1.1 Descripción del problema

El problema a investigar correspondió a las limitaciones existentes que viene presentando Capital Salud EPS-S en Villavicencio en cuanto a la atención del cliente. Por ello, lo que se pretende concientizar a los colaboradores para que comprendan que el servicio será lo que asegure su existencia como empresa.

Se observa de igual manera que el trabajo grupal en los colaboradores de la organización es también limitado debido a que cada colaborador sólo se responsabiliza de cada una de sus funciones asignadas; dejando de lado la visión grupal, lo cual juega un papel relevante en el desarrollo y coherencia de cada una de las actividades que enmarcan el objeto social para lo cual es su razón de ser.

Teniendo en cuenta que la competitividad cada día es más alta. La empresa debe estar a la vanguardia de cualquier cambio e innovar constantemente en el servicio y el valor agregado. De ahí la necesidad inmediata, para que las directivas de Capital Salud EPS-S, ingenien nuevas estrategias de servicio, que permitan asegurar la afluencia de clientes continuos, es decir contar con la fidelidad y constancia de sus usuarios, y a la vez aumentar su satisfacción.

Además de los retos o exigencias citados anteriormente, también se expresa por parte de los usuarios insatisfacción relacionada con:

- a) Falta de información y asesoría.
- b) Poco apoyo de los analistas de servicio al cliente.
- c) Poca diversificación de servicios.
- d) Falta de tecnología.
- e) Demora en la atención en los puestos de atención.

f) Adicionalmente una actitud negativa por parte de los empleados hacia los usuarios.

Indudablemente frente a esta situación se observa una escasa filosofía del servicio al usuario que se ve reflejada en el comportamiento de los asesores propiciando una alta insatisfacción de los clientes internos y externos.

## **1.2 Formulación del problema**

A partir de esta problemática en la investigación se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo diseñar un plan de mejoramiento del servicio al cliente para la empresa Capital Salud, Entidad Promotora de Salud del Régimen Subsidiado S.A.S., Villavicencio?

## 2. Justificación

La importancia y necesidad de realizar esta investigación con base en la comprensión de los conceptos y enfoques del servicio al cliente, consiste en ofrecer criterios, procedimientos, y estrategias de servicio a la organización objeto de estudio.

Este trabajo se convertirá en un valioso reto, para la aplicación de todos los conceptos, fundamentos y teorías; adquiridos durante la carrera y el seminario Gestión del Talento Humano y así llevarlos a la práctica en tan importante proceso relacionado con el plan de mejoramiento de servicio al cliente en Capital Salud EPS-S de la ciudad de Villavicencio.

En tal sentido, se beneficiará la organización, sus clientes, sus colaboradores, pues la implementación de este plan de mejoramiento ira a permitir alcanzar nuevas metas comerciales y mejor imagen corporativa.

Se espera que el plan de mejoramiento del servicio al cliente en Capital Salud EPS-S, sea una herramienta competitiva para mejorar la calidad del servicio y establecer una cultura orientada hacia el cliente, donde sus administradores la fomentan y la conservan.

Finalmente, esta experiencia permitirá al equipo investigador hacer un aporte para la mejora de esta organización en pro del beneficio de la ciudad de Villavicencio, ya que ha sido una empresa de gran trayectoria en la región.

El trabajo es relevante si se tiene en cuenta que un plan de mejoramiento de servicio al cliente para la empresa seleccionada, contribuye de manera significativa a conocer e identificar oportunidades de mejora continua, con respecto al servicio al cliente. Así mismo, el trabajo es importante para lograr el cumplimiento de los objetivos, metas y proyectos de la empresa; con el propósito de medir la satisfacción del cliente y que exista un servicio de excelente calidad.

---

La viabilidad del trabajo, constituye el desarrollo y fortalecimiento del servicio al cliente, como una necesidad apremiante frente a las expectativas y necesidades de los clientes. De ahí, que su viabilidad, conlleva a establecer aspectos técnicos, sociales y económicos, para una mayor supervivencia y rentabilidad de emprendimiento empresarial. Sin embargo, ha de ser factible porque cumple con una metodología que considera todos los aspectos enmarcados dentro de la investigación.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de mejoramiento del servicio al cliente para la empresa Capital Salud Entidad Promotora de Salud de Régimen Subsidiado S.A.S., de Villavicencio.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- a) Realizar un diagnóstico para conocer los aspectos a mejorar como estrategia de servicio al cliente en la empresa Capital Salud EPS-S.
- b) Identificar oportunidades de mejora en el mercado que garantizan el cumplimiento de las expectativas del cliente.
- c) Presentar estrategias para el mejoramiento de servicio al cliente mediante técnicas y actitudes frente a sus necesidades.

## **4. Marco referencial**

### **4.1 Marco teórico**

A continuación, se identifican las teorías que dan base teórica a la solución del problema de investigación. De ahí, se describen: los antecedentes, marco legal, conceptual en cumplimiento de los objetivos propuestos.

#### **4.1.1 Filosofía del cliente. Teoría Maizena.**

Según Wellington (1998), postula que la filosofía del cliente debe centrarse en el desempeño de estándares de la calidad en el servicio, con la participación de todos sus integrantes, mediante el apoyo de trabajo en equipo, fortaleciendo lazos de confianza, sentido de pertenencia, siendo asertivo, colaborador, que genere el cumplimiento de los metas y objetivos propuestos por la organización. Así mismo, el modelo Kaiser, inspira, motiva y cohesiona una fuerza de trabajo que persigue valores y metas comunes, que produce resultados mayores que la suma de las contribuciones individuales de sus colaboradores.

De igual manera establece que los principios Kaizen son:

- a) Concentrarse en los clientes
- b) Realizar mejoras continuamente
- c) Reconocer abiertamente los problemas
- d) Promover la apertura
- e) Crear grupos de trabajo
- f) Manejar los proyectos a través de equipos interfuncionales
- g) Nutrir procesos de relaciones de apoyo
- h) Desarrollar la autodisciplina
- i) Mantener informados a todos los empleados
- j) Desarrollar a todos los empleados

Por otro lado, las características específicas de los servicios están definidas: los servicios no son tangibles aun cuando involucren productos tangibles. Wellington (1998).

- a) Los servicios son personalizados.
- b) Los servicios también involucran al cliente, a quien el servicio se dirige.
- c) Los servicios se producen conforme a la demanda.
- d) Los servicios no pueden ser manufacturados o producidos antes de entregarse.
- e) Los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo.
- f) Los servicios no pueden ser mostrados o producidos antes de la entrega.
- g) Los servicios son perecederos no pueden ser guardados o almacenados.

Las razones por las cuales es importante implementar la calidad de servicio al cliente; exponen una serie de razones que obstaculizan la implantación de la Calidad de Servicio, debido a que con frecuencia, no se cree que: Wellington (1998).

- a) Un excelente servicio al cliente puede reportar beneficios.
- b) El cliente es de buena fe.
- c) El servicio es una inversión importante.
- d) Para que el servicio sea de buena calidad es necesario que éste sea conocido por todos los integrantes del mismo.
- e) Un cliente es ya cliente antes de comprar.
- f) La calidad de servicio es un dominio prioritario.
- g) El éxito depende más del mando medio que del personal de línea.
- h) Los progresos en la calidad del servicio son mensurables, es decir medibles.
- i) Es preferible conservar los clientes actuales, a buscar otros.
- j) La falta de calidad del servicio proviene de cada integrante del mismo.

De tal manera que según la autora Wellington (1998) los aspectos sobre los cuales se basa el cliente para evaluar la calidad del servicio son:

- a) Imagen
- b) Expectativas y percepciones acerca de la calidad
- c) La manera como se presenta un servicio
- d) La extensión o la prolongación de su satisfacción.

Atributos esenciales para operaciones de servicios:

- a) Eficiencia, precisión.
- b) Uniformidad, constancia.
- c) Receptividad, accesibilidad.
- d) Confiabilidad.
- e) Competencia y capacidad.
- f) Cortesía, cuidado, entrenamiento.
- g) Seguridad.
- h) Satisfacción y placer.

Por favor hacer esta con un párrafo introductorio y mencionando el autor, porque parece que copiaran al pie de la letra. Factores claves de las expectativas del cliente en cuanto a un trato de calidad: Wellington (1998).

- a) Atención inmediata
- b) Comprensión de lo que el cliente quiere
- c) Atención completa y exclusiva
- d) Trato cortés
- e) Expresión de interés por el cliente
- f) Receptividad a preguntas
- g) Prontitud en la respuesta
- h) Eficiencia al prestar un servicio
- i) Explicación de procedimientos
- j) Expresión de placer al servir al cliente

- k) Expresión de agradecimiento
- l) Atención a los reclamos
- m) Solución a los reclamos teniendo en cuenta la satisfacción del cliente
- n) Aceptar la responsabilidad por errores cometidos por el personal de la empresa.

Las 10 reglas para una excelente atención en el servicio:

- a) No haga esperar al cliente, saludelo de inmediato.
- b) Dar atención total, sin distracciones o interrupciones
- c) Haga que los primeros 30 segundos cuenten
- d) Sea natural, no falso o robotizado
- e) Demuestre energía y cordialidad (entusiasmo)
- f) Sea agente de su cliente (sino puede usted resolver el problema, ayude para ver quién puede)
- g) Piense, use su sentido común para ver cómo puede resolver el problema del cliente
- h) Algunas veces ajuste las reglas (si la regla puede ser cuestionada)
- i) Haga que los últimos 30 segundos cuenten (dejar una buena impresión)
- j) Manténgase en forma, cuide su persona.

Reglas para atender al cliente (códigos del servicio de calidad): Wellington (1998).

- a) Saludar a su cliente.
- b) Atender al cliente totalmente.
- c) Haga sentir bien a su cliente en los primeros 30 segundos.
- d) Demuestre energía y cordialidad.
- e) Sea natural, no sea falso ni mecánico.
- f) Sea agente de su cliente.
- g) Empatice con el cliente.
- h) Algunas veces ajuste las reglas.
- i) Deje la mejor impresión en los últimos 30 segundos.
- j) Manténgase en forma y bien presentado.

#### **4.1.2 Servicio al cliente.**

Según el concepto teórico de Leland y Bailey (1998), plantean en su libro Servicio al Cliente, como la más completa guía para prestar al cliente un servicio excelente y garantizar el éxito en sus negocios. Quien establece elementos básicos para mejorar el servicio que se debe ofrecer a los clientes. No obstante, se debe disponer de tres elementos básicos para que esos centenares de ideas que sean implementadas. Si no lo hacen no importará cuantas veces sonrío o diga por favor y gracias, pues no logrará prestar un buen servicio. Estos tres elementos básicos son: ampliar la definición del servicio; reconsiderar quienes son los clientes y desarrollar una actitud amistosa hacia el cliente.

En el primer elemento, los mismos autores al referirse sobre ampliar la definición del servicio determinan todos los tipos de interacción que se tenga con los clientes. Si se tiene la idea común de que el servicio consiste simplemente en darles a los clientes lo que ellos desean, se sentirá acorralado cada vez que un cliente le pida algo que no le pueda proporcionar. Pero si amplía la definición de servicio e incluye en ella satisfacer la multitud de necesidades menos obvias del cliente, nunca se verá en la situación de no poder prestarle a sus clientes alguna clase de servicios. Por ello, al satisfacer las necesidades menos obvias de los clientes, como, por ejemplo, escucharlos con empatía cuando tienen algún problema, u ofrecerles opciones y alternativas cuando no puede darles exactamente lo que quieren, está ampliando la distancia entre usted y sus competidores. Leland y Bailey (1998).

Respecto al segundo elemento a reconsiderar quiénes son sus clientes, casi siempre se limitan la definición de cliente a alguien que está por fuera de la empresa. La definición que se da es la de persona que compra y en un segundo concepto es la persona con la que se interactúa.

En toda organización existen clientes internos y externos, al referirse a los clientes externos, son las personas que se atienden personalmente o por teléfono, cuando compran productos o servicios. Son clientes en el sentido tradicional de la palabra sin ellos no habría

ventas, negocios, salarios. Entonces si su definición de cliente solo llega hasta aquí no se está viendo sino la mitad del cuadro. Leland y Bailey (1998).

Ahora bien, al referirnos a clientes internos, la otra mitad del cuadro la constituyen las personas que trabajan dentro de la empresa y se cuentan para obtener los servicios, los productos y la información que necesita para realizar su trabajo. No son clientes en el sentido tradicional, pero requieren la misma cuidadosa atención que se les da a los clientes externos.

Tener en cuenta la definición de cliente para incluir a los compañeros de trabajo, da un paso importante hacia el servicio excelente.

La cadena de clientes internos funciona en doble dirección. A veces se es el cliente y otras veces es quien presta el servicio. Por ejemplo, un compañero de trabajo puede acercársele y pedirle el borrador de un informe. En ese caso se convierte en el proveedor del servicio, porque va a darle lo que él necesita. Sin embargo, diez minutos después, puede dirigirse al mismo compañero de trabajo y pedirle ayuda en un proyecto; entonces se convierte en cliente.

En consecuencia, el tercer elemento básico tiene que ver con el desarrollo de una actitud amistosa hacia el cliente. Un beneficio común a todos los individuos y a la empresa que prestan un gran servicio es que tienen una genuina actitud amistosa hacia sus clientes. Cuando se dice actitud amistosa hacia el cliente se quiere decir considerar a los clientes como la parte más importante de su trabajo y apreciar sinceramente que ellos prefieran hacer negocios con él.

Qué nivel de servicio se debe ofrecer Leland y Bailey (1998). Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, y sistemas de quejas y reclamos. Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

¿Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios? Según Leland y Bailey (1998), Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio, además de tener en cuenta los elementos del servicio al cliente: cara a cara, relación con el cliente, correspondencia, reclamos y cumplidos e instalaciones.

Es importante identificar que las estrategias del servicio al cliente, según que autor deben establecer los siguientes aspectos:

El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena de servicio. Es así como la calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados; la satisfacción de los empleados impulsa su lealtad. La lealtad de los empleados impulsa la productividad. La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio. El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente. La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente, la lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos. Leland y Bailey (1998).

Esta cadena evidencia como cada agente de servicio al cliente es importante en el proceso. En tal sentido los autores, identifican diez mandamientos de atención al cliente en las empresas. Dentro su plan estratégico:

- a) El cliente por encima de todo. Es el cliente a quien se debe tener presente antes de todo. Estratégico posicional a sus clientes por encima de todo.
- b) No hay nada imposible cuando se quiere. A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguir lo que él desea.
- c) No hay nada imposible se debe cumplir lo que se promete, se debe efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
- d) Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera. ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a los clientes enfocando en sus necesidades y deseos.
- e) Marcar la diferencia para el cliente. Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.

- f) Fallar en un punto significa fallar en todo. Puede que funcione a la perfección, que tenga controlado todo, pero que pasa si falla en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada, o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso.
- g) Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos. Los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes el proceso no obtendrá los resultados esperados.
- h) El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente. La única verdad es que son los clientes, quienes en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.
- i) Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar. Si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".
- j) Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo. Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

Según los autores Leland y Bailey (1998), Postulan que la primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como empresa lo siguiente: ¿quiénes son mis clientes? Determinar con que tipos de personas va a tratar la empresa; ¿qué buscaran las personas que voy a tratar? Es tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas materiales) de la persona con que se ve a tratar; ¿qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente? Determinar lo que existe; ¿qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación; ¿cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente?; ¿Cómo puedo mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriores determinantes para el servicio al cliente. Se debe conocer las reglas importantes para las personas que atienden: mostrar atención, tener una

buena presentación personal, atención personal y amable, tener a mano la información correcta, expresión corporal y oral adecuada, motivación y recompensas; es por ello, que la motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales. Leland y Bailey (1998).

En ese contexto, se proponen 10 componentes básicos del buen servicio, entre ellos se encuentran:

**Seguridad.** Es bien cubierta cuando se puede decir que brinda al cliente cero riesgos.

**Credibilidad.** Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.

**Comunicación.** Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa. Leland y Bailey (1998).

**Comprensión del cliente.** No se trata de sonreírles en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea.

**Accesibilidad.** Para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente en algún sitio, como también hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia, solo de establecer acciones reales que permitan sacarle provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado. Leland y Bailey (1998).

Cortesía. Tensión, simpatía, respeto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y una buena atención.

Profesionalismo. Pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio de parte de todos los miembros de la organización, recuerda que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio, si no todos.

Capacidad de respuesta. Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.

Fiabilidad. Es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

Elementos tangibles. Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

La aplicación de los servicios en las diferentes organizaciones está presente ahora. Quizá esté, o debería estar abarcando a todo el personal cuyo trabajo lo pone en contacto con los clientes en forma rutinaria, pero cada empresa tiene una orientación fundamental que constituye la razón principal de su existencia. El cliente es el punto central de cualquier institución, sin él no habría razón de ser de las empresas, por ello cada empresa deberá atender a sus clientes de manera particular. No obstante, conectados a esta posición, el servicio al cliente debe contemplarse en todo nivel de la empresa, máxime si esta institución carece de un programa de comunicación y servicio al cliente. (Leland y Biley, 2005, p. 15).

Se debe tener en cuenta que el papel del recurso humano en una estrategia de servicio al cliente es importante; hoy por hoy, la calidad es un requisito mínimo para competir en cualquier

mercado y la evidente paridad de los productos elaborados en diferentes países hace que las compañías se vean obligadas a buscar nuevos diferenciadores. Es así como, en las últimas décadas el servicio al cliente se toma cada vez más en serio y se considera como un factor primordial de diferenciación que permite desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Esto sobreviene sin importar el sector de actividad o si se comercializa un servicio o un producto. (Leland y Biley, 2005, p. 15).

#### **4.1.3 Valor agregado.**

De otro lado Jiménez (2001) el valor agregado, no basta con reunir los empleados y ordenarles que a partir de la fecha se tenga que prestar un excelente servicio. Inclusive, harán exactamente lo contrario a su deseo. Esto es más labrado, más detallado, más minucioso; es como el trabajo del pintor, con mucha dedicación y paciencia. Es así, que para lograr prestar un excelente servicio es necesario contar con los siguientes aspectos: (Jiménez, 2001, p. 17).

- a) Personal calificado y con una verdadera cultura y vocación de servicio.
- b) Diseñar una estrategia de servicio lo menos conflictiva posible.
- c) Crear un ambiente de servicio.
- d) Respetar y cumplir el eslogan.
- e) Manejar adecuadamente los momentos de verdad en dificultad (clientes disgustados, en desacuerdo).
- f) Las directivas de la empresa al alcance de los clientes.
- g) Y lo primordial, el valor agregado y los detalles.

Los valores de la calidad y servicio. ¿Pero estos valores y principios, en qué contribuyen al desempeño de un buen servicio y de la calidad total?, usted que haría si en nuestro país no existieran reglas y normas, que todo el mundo hiciera lo que se le diera la gana. Sería un caos invivible, la catástrofe; en todas partes hay reglas o normas, de lo contrario el objetivo o meta se pierde, se convierte en un inalcanzable. En el servicio y calidad total también las hay, pero en

estas reglas nadie le está vigilando, más bien es su compromiso personal con el servicio y su crecimiento personal. (Jiménez, 2001, p. 18).

Valores de la calidad y el servicio: honestidad, responsabilidad, orden, disciplina, hablar con datos, respeto a la persona, actitud de mejora, superación constante, hacer las cosas a la primera vez.

#### **4.1.4 Elementos estratégicos del servicio al cliente interno.**

*“El servicio es un don sagrado que a todos se nos ha concedido por el mero hecho de haber nacido, pero que según la experiencia de vida que tengamos ese don puede estar tan profundamente enterrado que ya ni siquiera nos percatamos de que lo poseemos”*

(Iván Mazo Mejía)

La gestión del servicio al cliente interno se compone de varios elementos que en su concepción, aplicación y mejoramiento impactan de manera importante en la satisfacción de los colaboradores y, por tanto, son parte sustancial de la estructura del modelo cimentado en la visión colectiva. (Martínez, 2016, p. 91).

Dentro de los elementos clave se consideran los siguientes:

**Políticas.** Las empresas suelen emitir expresiones o manifestaciones de mandato que provienen de sus instancias superiores y representan las orientaciones en temas como la gestión financiera, la calidad, la gestión humana, la tecnología, pero a veces omiten las directrices o intenciones (o lo hacen muy tímidamente) cuando se trata del público interno, cayendo en una cotidianidad caracterizada por la rutina y la ejecución de sus diferentes procesos por la vía de la costumbre o la improvisación, lo cual evidentemente puede llevar a resultados positivos y negativos; más seguramente a estos últimos. (Martínez, 2016, p. 91).

En la medida que se cuente con orientaciones claras de la administración superior de la empresa hacia la gestión del servicio al cliente interno, preferiblemente soportadas en documentos formalmente adoptados con la correspondiente divulgación, mejor será el sentido de pertenencia de los miembros de la organización para con las directrices formuladas y mayor el nivel de percepción de satisfacción del público interno. (Martínez, 2016, p. 92).

Sin los pronunciamientos de la gerencia que sirvan de marco orientador para la gestión del servicio al cliente interno, es poco probable que dicha gestión se materialice en los términos deseados, ya que lo que provenga de la primera autoridad administrativa marca la ruta a seguir y su cumplimiento se torna ineludible por las demás instancias de la compañía. (Martínez, 2016, p. 92).

**La cultura del servicio orientada al cliente interno.** La cultura organizacional cuenta con una estructura compuesta de reglas, símbolos, actitudes, vivencias, valores, tradiciones, ética, estructura organizativa, comportamientos, procedimientos, hábitos, costumbres; dicha cultura dicta la forma en que los integrantes del público interno deben comportarse unos con otros, bien sea entre personas directamente o entre dependencias de trabajo, y la manera de hacer las cosas. Este conjunto de elementos, que se debe respirar en todas las instancias y es percibido por el personal, propone modos de pensar y de ejecutar el proceso de servicio a los colegas o dependencias con sus actividades y generan una visión acerca de lo que significa la persona para la organización y el ambiente laboral gratificante que se disfruta. Dicha cultura se encuentra centrada en una convivencia armónica y coherente, cimentada en un ambiente de credibilidad y confianza que les permite a los trabajadores decidir y actuar de forma autónoma en el momento preciso para sus colegas. (Martínez, 2016, p. 95).

Las personas no se guían solamente por un cúmulo de normas y procedimientos, sino en esencia por un acervo de principios de servicio claramente definidos en el interior de la empresa, que se viven en el día a día. Por esto, se asume que la cultura del servicio al cliente interno es un contexto social que influye sobre los comportamientos y relaciones de los miembros de la organización. (Martínez, 2016, p. 95).

La construcción y promoción de dicha cultura forma parte de los deberes de cada trabajador de la empresa, esperando siempre que la plana mayor y los jefes sean los primeros exponentes de la cultura de servicio al cliente interno, mediante el ejemplo de dedicación, respeto y solidaridad con el personal. (Martínez, 2016, p. 95).

Ahora bien, las empresas que cuentan con una cultura orientada por el servicio al cliente interno se distinguen porque en su cotidianidad observan las siguientes prácticas:

- a) Un clima organizacional positivo como fundamento del servicio al cliente interno.
- b) Se vive en función del cliente interno en primera instancia, sin descuidar al cliente externo.
- c) Esmerada concentración en los detalles de todo lo que se hace en cada proceso.
- d) Motivación constante al personal.
- e) Los directivos predicán y enseñan constantemente las políticas del servicio, y toman como modelo de comportamiento a través del cual se evidencia que el cliente interno está primero.
- f) Se espera un servicio de alta calidad de todas las personas involucradas.
- g) Solución oportuna y efectiva de los problemas del trabajador por parte de la empresa.
- h) Búsqueda permanente de oportunidades de mejoramiento en cada una de las variables del servicio al cliente interno.
- i) En la interacción con el público interno, se siente y se aplica lo expresado en la misión, la visión, las políticas y los objetivos de la entidad.
- j) Mística por lo que se le hace y se le da al compañero de trabajo.
- k) Control y evaluación permanente sobre la calidad del servicio y la percepción de satisfacción.
- l) Manejo de estándares muy altos de satisfacción del cliente interno.
- m) El buen trato es algo imprescindible y normal en la relación entre compañeros.
- n) La ética es el sello fundamental en todo lo que se hace.
- o) Servicio con exactitud, seriedad y alto sentido humano.
- p) Cada empleado se ubica en el lugar del otro. (Martínez, 2016, p. 96).

**Manejo del tiempo en el servicio.** Una de las mayores fuentes de insatisfacción de los clientes internos es el tiempo de atención para prestarles un servicio como respuesta a una

solicitud de concepto, suministros, viáticos. Se llega incluso a casos extremos como el de no poder definirle la fecha en que se podría atender o se le da una información típica de distracción como “esté averiguando”, “en cualquier momento”, etc. Esta demora puede tener su origen en la propia institución debido a la falta de planeación, limitación de recursos, insuficiencia de personal; también puede darse por la negligencia o desinterés de los propios trabajadores; por ello, se deben acometer las acciones de mejoramiento de los diferentes procesos para que no solo el tiempo de prestación del servicio sea el menor posible o se ajuste a las necesidades del usuario, sino que la duración misma de la atención sea óptima. De manera especial, se debe actuar, vía capacitación y motivación sobre el personal para mejorar su actitud de servicio frente a los colegas.

El tiempo total del servicio se toma desde que se formula una solicitud hasta que esta se resuelve; por su parte, el tiempo de atención es aquel que corresponde al período en que el solicitante está en contacto con el proveedor a través de los canales. El cumplimiento de los tiempos establecidos en ambos casos es motivo de satisfacción para el cliente interno, para quien el cumplimiento lo hace sentir mejor. (Martínez, 2016, p. 107).

#### **4.1.5 Diferencia entre comprador y cliente.**

Los compradores pueden olvidar el nombre de la institución o la marca, el cliente siempre lo recordará. A los compradores se les sirve como parte de una masa; al cliente se le sirve en una base individual con un cuidado meticuloso.

Los compradores son estadísticas, sus necesidades se reflejarán en sumarios impresos de una computadora; los clientes, por el contrario, son individuos y las especificaciones sobre ellos (perfil demográfico, listado de servicios usados, requisitos especiales) se insertan en una base de datos y se usan para elevar sus niveles de satisfacción. A los compradores los atiende cualquier empleado disponible; al cliente lo sirve, para sus necesidades no rutinarias, un profesional especializado asignado especialmente para él, éste solucionará su problema personal. Los compradores no tienen una razón particular para sentir lealtad hacia una institución, el cliente

percibe que tiene una relación personal con la institución. Los compradores tienen probablemente buenas razones para buscar el mejor precio o la mejor transacción; el cliente no tiene ninguna razón para “buscar”. (Müller de la Lama, 2012, p. 41).

Al principio todos los clientes son compradores. Un comprador se convierte en cliente con buena calidad de servicio. (Müller de la Lama, 2012, p. 41).

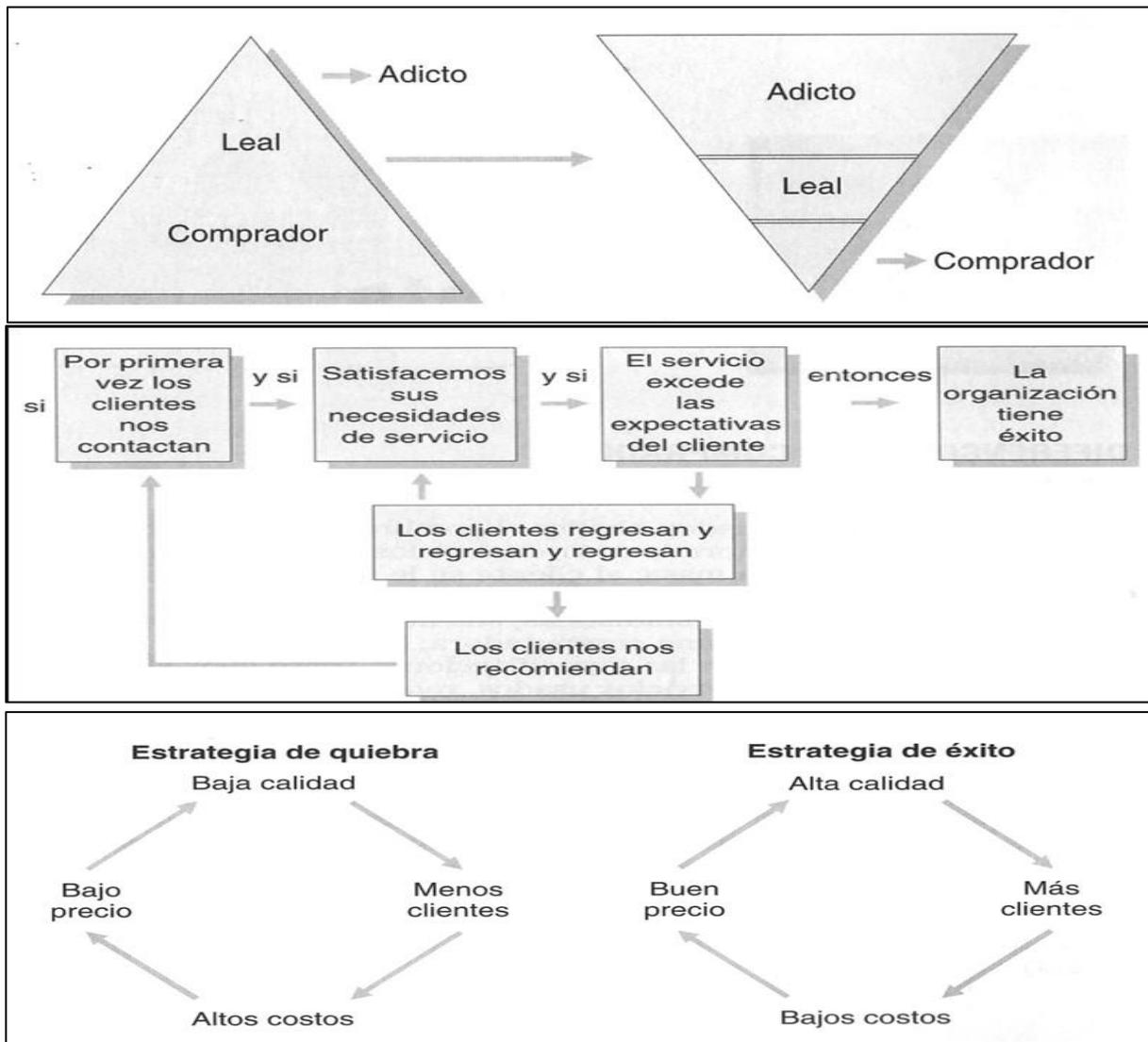


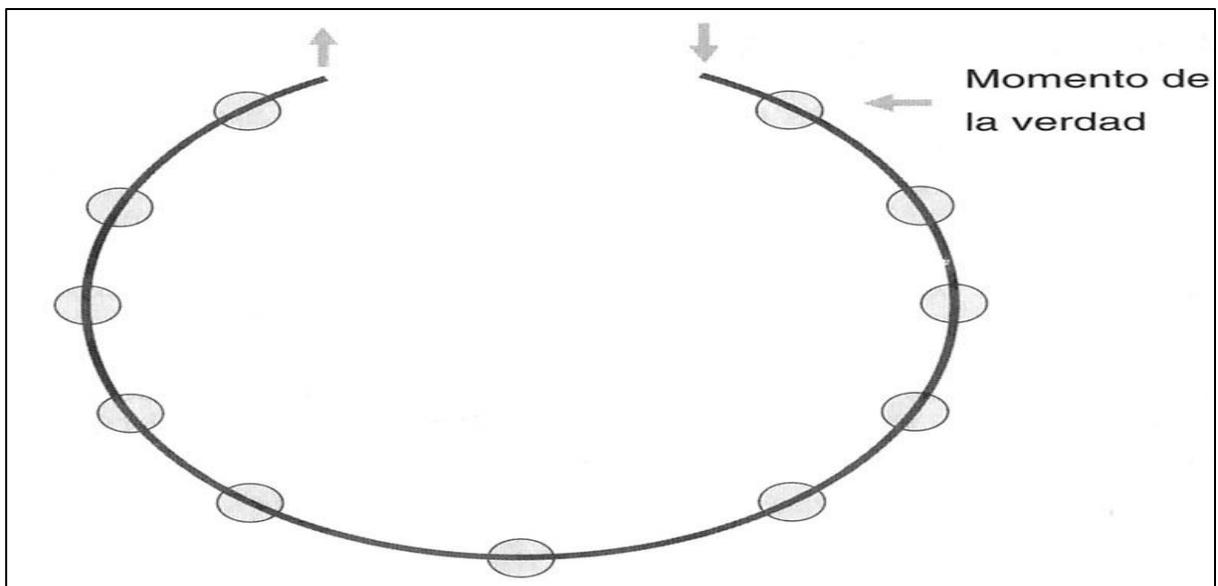
Figura 1. Un comprador se convierte en cliente.  
Fuente: (Müller de la Lama, 2012, p. 42).

La empresa existe en la mente del cliente únicamente durante esos momentos en donde el cliente entra en contacto directo con algún elemento de la organización, cuando se genera la necesidad de servicio, o cuando se satisface una necesidad manifiesta o no manifiesta.

Puntos a recordar: (Müller de la Lama, 2012, p. 43).

- a) Los momentos de la verdad son acontecimientos, episodios, no características.
- b) Suceden con o sin la presencia de gente de la compañía.
- c) Cuando suceden con el personal, éste los produce y les da las características.
- d) Son la materia prima para producir un servicio de calidad.
- e) Según el giro de la empresa, habrá momentos más críticos que otros.
- f) La suma de ellos es igual a la imagen de servicio que tendrá el cliente.

**El ciclo del cliente.** Es un solo proceso para el cliente, aunque para la organización son diferentes contactos, con diferentes personas y departamentos. Lo que le importa al cliente es el ciclo completo, que un simple contacto puede echar a perder. En una empresa de servicio el cliente entra a la fábrica a la banda de servidos. (Müller de la Lama, 2012, p. 43).



*Figura 2. Momento de la verdad.*  
Fuente: (Müller de la Lama, 2012, p. 43).

**Índice de satisfacción de clientes.** Para conocer el índice de satisfacción de clientes. (Müller de la Lama, 2012, p. 44).

**Sistemas de medición de satisfacción de clientes.** La medición del cliente debe ser un sistema permanente de información y mejora. Puede realizarse por medio de:

- a) Entrevista por encuestador externo.
- b) Entrevista por personal interno.
- c) Encuesta por correo o en el lugar.
- d) Entrevista por teléfono.
- e) Grupo focus.
- f) Tiempo en el mostrador.
- g) Consejo de clientes. (Müller de la Lama, 2012, p. 44).

Importancia	Eventos ciclo cliente ↓ Entrada	Expectativas				Sugerencias para mejorar
		Muy abajo 0	Abajo 30	Cumple 60	Arriba 100	
1.	_____	_____	_____	_____	_____	
2.	_____	_____	_____	_____	_____	
3.	_____	_____	_____	_____	_____	
4.	_____	_____	_____	_____	_____	
5.	_____	_____	_____	_____	_____	
6.	_____	_____	_____	_____	_____	
7.	_____	_____	_____	_____	_____	
8.	_____	_____	_____	_____	_____	
9.	_____	_____	_____	_____	_____	
10.	_____	_____	_____	_____	_____	
<b>Salida Totales</b>		_____	_____	_____	_____	
<b>Porcentaje</b>		_____	_____	_____	_____	
<b>Puntos</b>		_____	_____	_____	_____	
<b>Índice de satisfacción promedio</b>		_____				
<b>Mencione los servicios que son para usted más importantes.</b>						
1.	_____					
2.	_____					
3.	_____					

Figura 3. Índice de satisfacción de clientes.

Fuente: (Müller de la Lama, 2012, p. 44).

## 4.2 Antecedentes

A manera de antecedentes, los autores del presente trabajo recurrieron a internet estableciendo trabajos similares que servirán de orientación teórica – práctica y reflexión con respecto a la temática abordada.

Botia y Rivera (2008), presentaron el proyecto de grado para optar al título de Administrador de Empresas de la Universidad de la Salle; denominado “Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del grupo UNIPHARM Bogotá”. Sus objetivos conllevaron a establecer los siguientes aspectos: establecer un diagnóstico para el Grupo UNIPHARM Bogotá, en lo pertinente a su desempeño con respecto al servicio al cliente, con el fin de conocer su situación actual en este tema. Establecer la percepción actual de los clientes del Grupo UNIPHARM Bogotá sobre la atención que reciben, mediante el diseño y aplicación de un instrumento de medición tipo encuesta. Analizar los resultados de la aplicación del instrumento y emitir un diagnóstico para establecer los principales problemas y causas objeto de mejoramiento. Diseñar una propuesta de mejoramiento del servicio con base en el diagnóstico.

A manera de conclusiones, se establece lo siguiente:

Aunque la empresa lleva más de 6 años en el mercado colombiano, tiene actualmente un grupo importante de clientes, pero hasta la fecha no ha realizado una evaluación del servicio, ni existen políticas encaminadas a la atención al cliente en pro de la fidelización, recomendación y preferencia del cliente.

El servicio y atención al cliente son de gran relevancia para la empresa dado que los productos que ofrece son farmacéuticos y la competencia es agresiva en este sector. Se diseña e implementa el plan de auditoria con el fin de evaluar la percepción del cliente en cuanto a: atención, calidad en el trato, comunicación, presentación de los productos, imagen de la empresa y actitud de los empleados. Se establecen indicadores de satisfacción entre los rangos Aceptable (entre el 90% y 94%), bueno (entre el 95% y 99%) y excelente (100%).

Los niveles de satisfacción general con la atención se ubican por debajo del nivel excelente. Aunque un 97,26% es óptimo para la empresa, el ideal es llegar a un nivel excelente para garantizar la permanente calidad en el servicio y lograr los objetivos de fidelización. Los indicadores de evaluación relacionados con las actitudes de los empleados a nivel general se ubican en un nivel de satisfacción bueno, sin embargo, se perciben niveles aceptables en la disponibilidad y calidad de la información.

Uno de los factores críticos percibidos por el cliente es la comunicación telefónica. El indicador obtenido se ubica como inaceptable (menos del 90%). Las mayores quejas son por demoras en la transferencia de las llamadas, espera en el teléfono se ubican en el nivel aceptable lejos del nivel excelente que debería tener una empresa de talla internacional.

En términos generales se determina que las necesidades de mejora están en la atención telefónica, percepción de la empresa por parte del cliente, percepción de la gestión de ventas de los vendedores y aspectos como la presentación personal, disponibilidad del empleado y solución de inquietudes. Los problemas detectados se relacionan con la falta de capacitación, deficiencias en la gestión publicitaria y de imagen de la empresa y falta de políticas claras en atención al cliente.

Para efectos de mejorar los indicadores se relacionan con la falta de capacitación, deficiencias en la gestión publicitaria y de imagen de la empresa y falta de políticas claras en atención al cliente.

Para efectos de mejorar los indicadores de atención al cliente, se propone diseñar e implementar un modelo de servicio al cliente, diseñar e implementar un programa de capacitación orientado al servicio al cliente y mejorar las actividades de promoción y publicidad.

Por otra parte, se tiene el artículo denominado “Calidad del servicio de salud: una revisión a la literatura desde la perspectiva del Marketing”, elaborado por Lozada y Rodríguez (2007). El artículo sintetiza los siguientes aspectos: en este artículo se examinan diferentes

investigaciones teóricas y empíricas sobre la calidad del servicio y su medición en los ámbitos local y mundial en el sector de la salud, reportadas en publicaciones especializadas desde inicios de los años noventa. Los hallazgos ponen de manifiesto la falta de consenso en la definición y determinación de las dimensiones constitutivas de la calidad de los servicios de salud, las cuales son necesarias para desarrollar instrumentos de medida fiables que permitan brindar mejor calidad a los usuarios. Al respecto, en Colombia se han probado diversas metodologías en la medición y evaluación de la calidad de servicios de salud. SERVQUAL es el instrumento de mayor utilización en el mundo con estos propósitos; no obstante, los resultados obtenidos, de su aplicación no se permiten realizar generalizaciones. Esta situación revela la necesidad de llevar a cabo investigaciones con otros modelos teóricos, como el SERVPERF o el enfoque jerárquico multidimensional, que permitan el desarrollo de escalas de medida válidas y apropiadas para el contexto local.

A manera de conclusiones se destacan las siguientes: Esta revisión a la literatura sobre el tema permite concluir que el enfoque de mercadotecnia, que vincula la perspectiva del consumidor en la definición y operacionalización de la calidad del servicio, es el de mayor aceptación entre administradores e investigadores en el mundo. Esto genera un reto importante para los directivos de las organizaciones de salud colombianas, ya que si bien es cierto que la percepción del paciente es importante, no se debe excluir de cualquier definición y estrategia de calidad la perspectiva técnica, médica y científica, ya que la complementariedad de estos enfoques permitirá avances significativos en términos de calidad de los servicios de salud en el país.

La constante aparición del modelo SERVQUAL en la evaluación de calidad en servicios de salud sugiere, al menos, dos cuestiones importantes para empresarios, académicos e investigadores del sector de la salud en Colombia. En primer lugar, debido a que el paradigma de la desconfirmación es su principal fundamento, deben diseñarse mecanismos y estrategias de calidad que permitan obtener niveles positivos de desconfirmación entre las expectativas y las percepciones de servicio en los usuarios del sistema nacional de salud.

En segunda instancia, los resultados disímiles obtenidos en la aplicación de la escala ponen de manifiesto la necesidad de formular investigaciones que aborden perspectivas de estudio diferentes, como la propuesta en el instrumento SERV- PERF (Cronin y Taylor, 1992 y 1994) o el enfoque jerárquico y multidimensional (Brady y Cronin, 2001). Esta última aproximación empieza a aparecer en la literatura como una alternativa válida y fiable en la medición de la calidad del servicio en diversos contextos, lo que invita a gerentes e investigadores del sector de la salud a abordar esta nueva perspectiva en busca de conceptos e instrumentos válidos y apropiados para el entorno local.

La dificultad para generalizar las dimensiones de calidad del servicio que se obtienen en los diferentes trabajos teóricos y empíricos ponen en evidencia la necesidad de proponer investigaciones que combinen metodologías cualitativas y cuantitativas que se orienten a identificar y comprender los determinantes clave de la calidad del servicio en salud, toda vez que sólo el esclarecimiento de este aspecto posibilita el desarrollo de instrumentos de medida válidos y fiables que conduzcan a mejorar su gestión por parte de los proveedores.

El desarrollo y aplicación de metodologías fiables de medición de calidad es crítico en países como Colombia, donde a pesar de la escasez de recursos, la legislación obliga de manera expresa a las instituciones del ramo a prestar servicios de máxima calidad atendiendo los principios de oportunidad, accesibilidad, seguridad, pertinencia y continuidad. Mucho más urgente se toma este aspecto en nuestro contexto si se consideran los informes de la Defensoría del Pueblo, la Superintendencia de Salud, el Ministerio de la Protección Social y los conceptos del Ministerio Público.

Estos trabajos, aunque importantes, no sugieren metodologías de análisis aplicables a la totalidad de las organizaciones dedicadas a prestar servicios de salud en todo el país, debido a las debilidades metodológicas expuestas en este trabajo. Sin embargo, es importante resaltar la necesidad de crear mecanismos de evaluación de la calidad que trasciendan un enfoque punitivo o de castigo, y en su lugar orientar los esfuerzos en medición y control de calidad hacia procesos

de mejora continua, que necesariamente deben vincular la perspectiva de los usuarios de los servicios.

### **4.3 Marco conceptual**

La investigación de la gerencia dentro de la organización orientada hacia el servicio de atención al cliente consiste en incrementar la cultura, crear expectativas de calidad, propiciar un buen clima de motivación, suministrar los recursos necesarios, ayudar a resolver los problemas, eliminar obstáculos y estar convencidos de que la ejecución de un trabajo de alta calidad da buenos resultados. En cuanto al imperativo del servicio, se ha convertido en una potente máquina económica por derecho propio. De ahí, la necesidad de priorizar al cliente como el sujeto principal de la organización. Por ello, se debe tener en cuenta que el triángulo del servicio (establece la estrategia de servicio, la gente y los sistemas) de ahí que el cliente es el centro de la empresa.

La estrategia del servicio, lo cual consiste en una formula características para la prestación del servicio; esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real. Otro aspecto relevante es la calidad y la productividad para que el servicio sea su principal producto o sólo una parte de él, la prestación tiene que ser efectiva, responsable y eficiente si ha de tener algún valor para el cliente. El servicio es una meta y no una norma, la idea de servicio tiene que llevar programas especiales de motivación o incentivos especiales para el buen servicio, si se está en un negocio de servicio, entonces el servicio es el negocio de cada uno. Por ello, la tarea de servir al cliente es trabajo de equipo.

La atención al cliente está constituida por todas las acciones que realiza la empresa para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes. De ahí, que la satisfacción o falta de ella. Es la diferencia entre lo que espera recibir el cliente y lo que percibe que está recibiendo. Al igual la percepción es el proceso mental por el que se selecciona, organiza e interpreta la información a

fin de darles significado. Como también, la estrategia es el marco que organiza todos los elementos dirigidos a generar una percepción de calidad en los clientes.

La comunicación es la transmisión de información entre dos o más personas; entendida la información como deseos, intenciones, decisiones u opiniones. Por ello, los elementos en el proceso de comunicación son: emisor, receptor, mensaje y canal. Así mismo, las etapas en el proceso de comunicación que se deben tener en cuenta conllevan a: voluntad de comunicarse, emisión del mensaje, transmisión, recepción, decodificación y comprobación de la comprensión del mensaje.

La atención al cliente es en gran parte intangible cuando se habla de calidad, confianza o riesgo percibido por el cliente. la atención se facilita al mismo tiempo que se está produciendo, por esto es tan importante que las personas que trabajan en atención al cliente tengan el perfil para hacerlo.

Finalmente, para la atención al cliente se requieren determinadas competencias, tanto técnicas como de carácter emocional. Por ejemplo: las competencias técnicas (manejo de la informática, conocimiento de gestión de bases de datos), las competencias emocionales hacen referencia (competencia de eficacia personal de logro y acción, de influencia, trabajo en equipo, liderazgo y por ende competencias de ayuda y servicio; que requieren empatía y orientación al servicio al cliente).

## **5. Metodología**

### **5.1 Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo descriptiva. Su objeto es: describir e identificar las características, el estado, factores, procesos y procedimientos presente en fenómenos y hechos que ocurren en relación con el desarrollo de un eficaz y funcional programa de servicio al cliente. (Lerma, 2016, p. 43). En tal sentido se enmarca la investigación en la Capital Salud EPS-S Villavicencio.

### **5.2 Enfoque de la investigación**

Correspondió al enfoque cuantitativo. Según Lerma (2016), establece que la investigación cuantitativa presenta características relevantes tales como:

- a) Parte generalmente de un problema bien definido por los investigadores.
- b) Parte de objetivos claramente definidos por los investigadores.
- c) Se utilizan técnicas estadísticas porcentuales estructuradas para el análisis de la información.
- d) Para una mejor explicación de la relación entre los hechos se controlan los factores de confusión.
- e) Utiliza instrumentos para recolección de información y relación de variables estructuradas.

### **5.3 Método de investigación**

El método de investigación fue inductivo. Según Méndez (2013), señala que es el proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

## 5.4 Población

Correspondió a la empresa Capital Salud EPS-S de Villavicencio.

## 5.5 Muestra

Para la recolección de la información se tuvo en cuenta el Talento Humano que integra la Empresa Capital Salud EPS-S de Villavicencio. Se contará con la participación, apoyo y colaboración de 35 colaboradores equivalente al 40% del total de 87 empleados correspondiente al 100%.

Muestreo aleatorio simple. Se aplicó la fórmula de muestreo aleatorio encuestando a la población objetivo, con un error de estimación del 5% y una desviación estándar de 0.5. Torres (2005).

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \qquad n_0 = \frac{z^2 s^2}{e^2}$$

Z= margen de confiabilidad = 95% que (corresponde a 1.96 desviación estándar).

S= desviación estándar = 0.5

e = error de estimación = 5%

N = población = 384

N<sub>0</sub>= primera aproximación (margen si N fuera infinito)

n = tamaño de la muestra

$$N_0 = \frac{(1.96)^2 (0.5)^2}{(0.05)^2} = \frac{3.8416 \times 0.25}{0.0025} = 384.16$$

## **5.6 Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

Para la recolección de la información se tuvo en cuenta las siguientes fuentes:

### **5.6.1 Fuente primaria.**

Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta a los colaboradores, que permita conocer las opiniones y sugerencias en relación con las limitantes existentes del servicio integral al cliente.

Además de la observación directa al objeto de investigación con la intención de medir sus características para ello se utilizó los sentidos con el fin de obtener mayor información, conocimiento, visión e ilustración del tema abordado.

### **5.6.2 Fuente secundaria.**

Se recurrió a libros, folletos, documentos, periódicos, normas, leyes e Internet. Además, se realizarán tomas fotográficas a la Empresa Capital Salud EPS-S de Villavicencio; Cámara de Comercio. (Ver Apéndice A).

## **5.7 Fases de la investigación**

Para la investigación se tuvo en cuenta las siguientes fases:

Fase 1: solicitud por escrito para realizar el trabajo en la empresa Capital Salud EPS-S.

Fase 2: aprobación por parte de la empresa Capital Salud EPS-S.

Fase 3: aplicación de la encuesta tanto a colaboradores como usuarios de la empresa Capital Salud EPS-S.

---

Fase 4: análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Fase 5: entrega informe final.

Fase 6: socialización trabajo.

### 5.8 Análisis de las variables

Objetivo	Variable	Subvariable	Indicador de la variable	Preguntas encuesta
Realizar un diagnóstico para conocer los aspectos a mejorar como estrategia de servicio al cliente en la empresa Capital Salud EPS-S.	Comunicación	Interna	Comunicación asertiva	1. La comunicación interna es funcional.
	Relaciones laborales	Clima de confianza	Clima organizacional	2. Entre los colaboradores y el jefe existe un clima de confianza.
	Servicio al cliente	Satisfacción al cliente	Fidelización cliente	3. La empresa tiene implementado el diseño de la unidad de servicio al cliente.
	Atención al cliente	Relaciones clientes	Lealtad y conservación de nuevos clientes	4. Cómo es la relación con sus clientes.
	Manual de funciones	Desempeño laboral	Puesto de trabajo	5. Conoce las funciones propias de su curso.
	Necesidad laboral	Remuneración	Compromiso laboral	6. Trabaja usted por.
Identificar oportunidades de mejora en el mercado que garantizan el cumplimiento de las expectativas del cliente.	Desarrollo y capacitación	Competitividad laboral	Mayor productividad	1. La empresa ofrece buenas oportunidades de capacitación.
	Servicios de calidad	Estrategia de servicio	Construir un sistema de información sobre la calidad del servicio	2. Existen excelentes relaciones con el cliente.
	Cultivar el liderazgo en el servicio	Crear estrategias de confiabilidad	Recuperación y equidad del servicio	3. Permanentemente se estudian políticas para mejorar los servicios existentes.
	Visión del servicio	Cualidades de los líderes en servicio	Amor al negocio	4. De los siguientes elementos cuáles considera prioritario para ofrecer un excelente servicio al cliente.
	Cultivar el servicio al cliente	Participación personal	Establecer relación entre la calidad del liderazgo y el servicio	5. Se promueve el trabajo en equipo para ofrecer un mejor servicio al cliente.
	Identificación	Determinar atributos	Definición de la función del	6. Cómo evalúa usted el servicio

<b>Objetivo</b>	<b>Variable</b>	<b>Subvariable</b>	<b>Indicador de la variable</b>	<b>Preguntas encuesta</b>
	estratégica de servicio	del servicio	servicio	que le prestó a los clientes.
	Comprometerse con los principios del servicio	Confiabilidad del servicio	Desafíos de la confiabilidad del servicio	7. El servicio y producto que se ofrece cumple con sus necesidades y expectativas de los clientes.
	Mejorar el servicio al cliente	Resolver problemas con eficacia	Mejorar el sistema del servicio.	8. Se promueve el trabajo de equipo para ofrecer un mejor servicio al cliente.
Presentar estrategias para el mejoramiento de servicio al cliente mediante técnicas y actitudes frente a sus necesidades.	Evaluación de desempeño	Responsabilidad del cargo	Cumplimiento de funciones	1. Tiene claridad sobre las funciones a desempeñar.
	Publicidad y promoción	4P (plaza, precio, producto y promoción)	Estrategias de servicio	2. Hay promoción para el ofrecimiento de productos y servicios.
	Empresas competitivas	Sistema de incentivos	Orientación de fuerza	3. Existen reconocimientos a las acciones destacadas de los mejores empleados.
	Clientes satisfechos	Prestación de servicio extraordinario	Calidad del servicio	4. El servicio que ofrece al cliente cumple con los requerimientos para seguir en el mercado.
	Inducción	Capacitación y desarrollo	Concentración de funciones	5. Ha recibido programa de capacitación orientado al servicio al cliente.
	Competir por talento	Facultar a los empleados para que puedan servir	Desarrollar destrezas y conocimientos para servir	6. Cuál de los siguientes pasos considera que practica para mejorar la calidad del servicio al cliente.

## 6. Resultados

### 6.1 Realizar un diagnóstico para conocer los aspectos a mejorar como estrategia de servicio al cliente en la empresa Capital Salud EPS-S

#### 6.1.1 Resultados de la encuesta a colaboradores de la empresa Capital Salud EPS-S.

Objetivo: encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Capital Salud EPS-S, con el propósito de conocer e identificar la mejora del servicio al cliente.

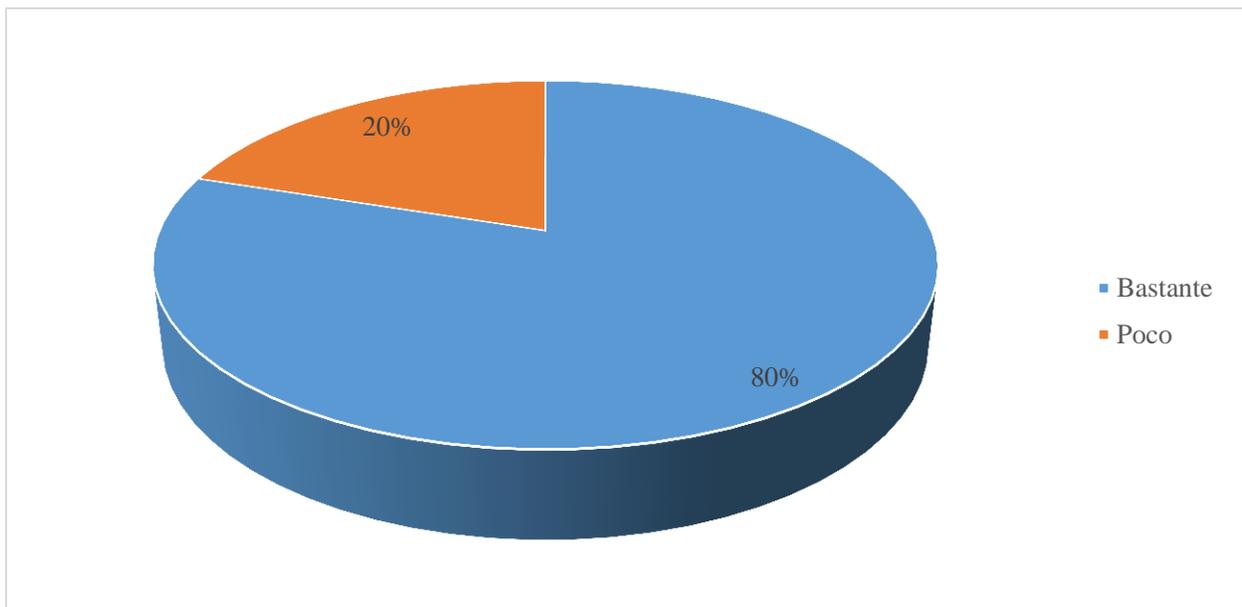


Figura 4. ¿Qué claridad tiene sobre las funciones que desempeña?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Qué claridad tiene sobre las funciones que desempeña? Los encuestados manifiestan: bastante, el 80% y poco el 20%. Significa que a pesar de conocer su desempeño en el puesto de trabajo; se hace necesario que en el 100%, el personal conozca su función; la cual facilitará la interacción entre los actores que participan, permite una dinámica progresiva de conductas y cumplimientos objetivos; generan una comunicación efectiva entre el empleado – usuario y brinda la oportunidad de generar un clima de confianza y una abierta relación laboral.

Por otra parte, es conveniente que exista claves para un buen desempeño laboral, ya que los colaboradores estarán a gusto, su rendimiento será mejor y aumentará la productividad. Así mismo, garantizará un buen desempeño laboral, teniendo en cuenta claras sus funciones, procesos y procedimientos a seguir y por ende cumplimiento de los objetivos propuestos. Sin embargo, no sobra tener presente que el buen desempeño laboral debe establecer: un buen ambiente de trabajo, establecer objetivos programar formación y capacitación al personal, hacer partícipe al trabajador de la toma de decisiones, y promover un buen desempeño laboral mediante, el reconocimiento, por parte de la gerencia.

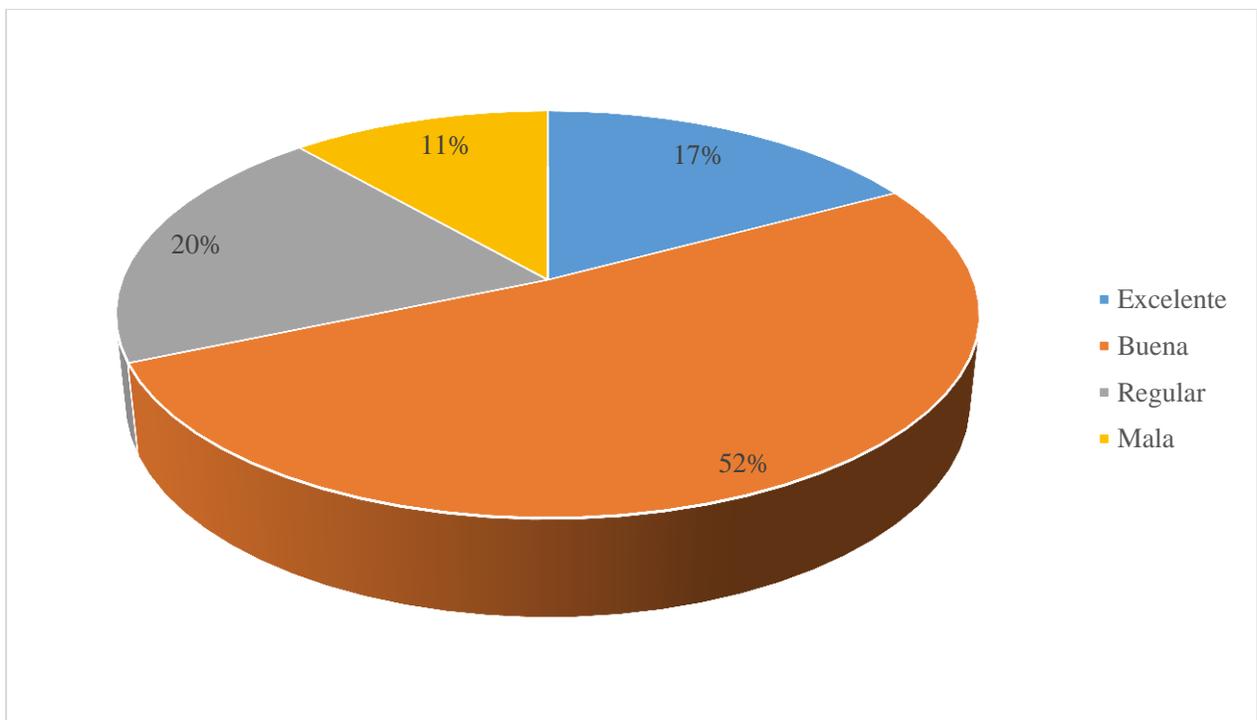


Figura 5. ¿Cómo es la comunicación interna en la empresa?

En relación a la pregunta ¿Cómo es la comunicación interna en la empresa? los encuestados manifiestan: excelente, el 17%, buena, el 52%, regular, el 20% y mala, el 11%. Este factor juega un papel de relevancia ya que nace como respuesta a las nuevas necesidades de la empresa de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

La empresa es lo que es su equipo humano, por ello, motivar es mejorar resultados. En este orden de ideas, la empresa debe establecer políticas de comunicación interna que contribuyan a favorecer los siguientes aspectos de la organización: mejora la efectividad de la empresa, mantiene a los trabajadores enterados de todo lo que sucede en la empresa. Permite que la resolución del problema sea más sencilla, a la vez responder más rápido ante los cambios; promueve la confianza y las buenas relaciones entre trabajadores e incluye dar sentido de pertenencia a la organización. Aspectos todos estos que conducen a la clave del éxito de una política de comunicación interna que reside en tener una buena planificación estratégica comunicacional, a través de diversas herramientas como: medios digitales, acciones grupales, capacitación al personal, mediciones generales y específicas. Es decir, la comunicación interna seguirá siendo una parte vital de las estrategias de la empresa a las que hay que dedicar especial atención para alcanzar los objetivos y conseguir que la organización sea rentable y altamente competitivo.

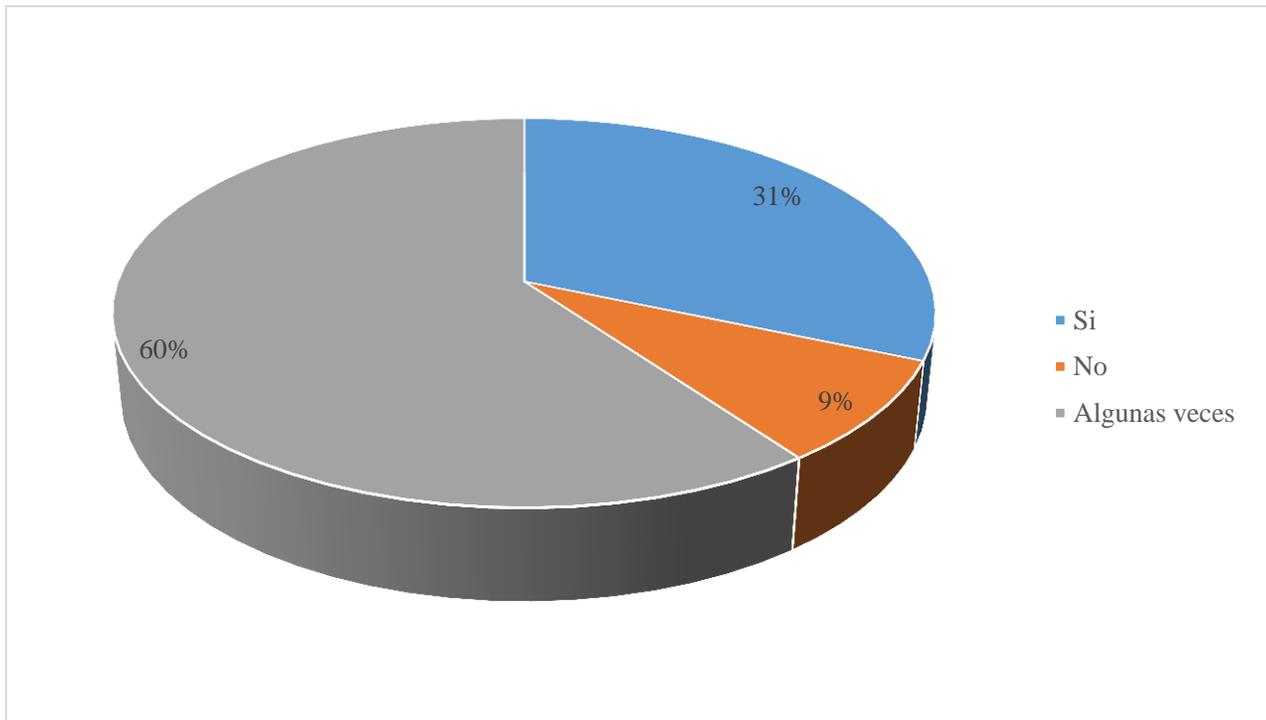


Figura 6. ¿La empresa ofrece buenas oportunidades de capacitación?

En cuanto a la pregunta ¿La empresa ofrece buenas oportunidades de capacitación? Los encuestados manifiestan: si, el 31%; no, el 9%, algunas veces, el 60%. Es necesario motivar continua y permanentemente a los colaboradores a través de las siguientes acciones. Capacitación y comunicación abierta; dar la bienvenida a los nuevos colaboradores, ofrecer nuevos desafíos, mantener abiertas las líneas de comunicación, convertir en realidades las necesidades de administración. De igual manera tener en cuenta que en el mundo de los negocios no se está convirtiendo en intensivo el trabajo; ni en intensivo en materiales ni energía, sino en intensivo con respecto al conocimiento y al servicio. El padre de la administración moderna Peter Drucker establece observaciones correspondientes a la disciplina administrativa y observaciones de la práctica empresarial a partir de:

- a) Un elemento que se puede observar es la participación del cliente como parte integral de la evaluación.
- b) El nivel de exigencia de medición de resultados para los servicios internos, como lo es la capacitación, es sustancialmente menor de lo que lo es para los procesos productivos o centrales de la organización.
- c) Asimismo, resulta bastante sorprendente, aun en organizaciones desarrolladas, el escaso número de mediciones de resultados que se realizan. Existen sustanciales diferencias entre la cantidad y la calidad de las mediciones que se realizan en los procesos terminales respecto de las que se hacen en los procesos intermedios, como lo es la capacitación.

Por consiguiente, la empresa debe identificar formas de reconocer a sus colaboradores mediante: recompensando al equipo por el buen trabajo no sólo aumentará su motivación, sino también su lealtad hacia la empresa, señalando los hechos y logros muy valiosos; recompensar las buenas ideas, innovación y creatividad; no olvidar recompensar los fracasos o errores productivos y reconocer la antigüedad.

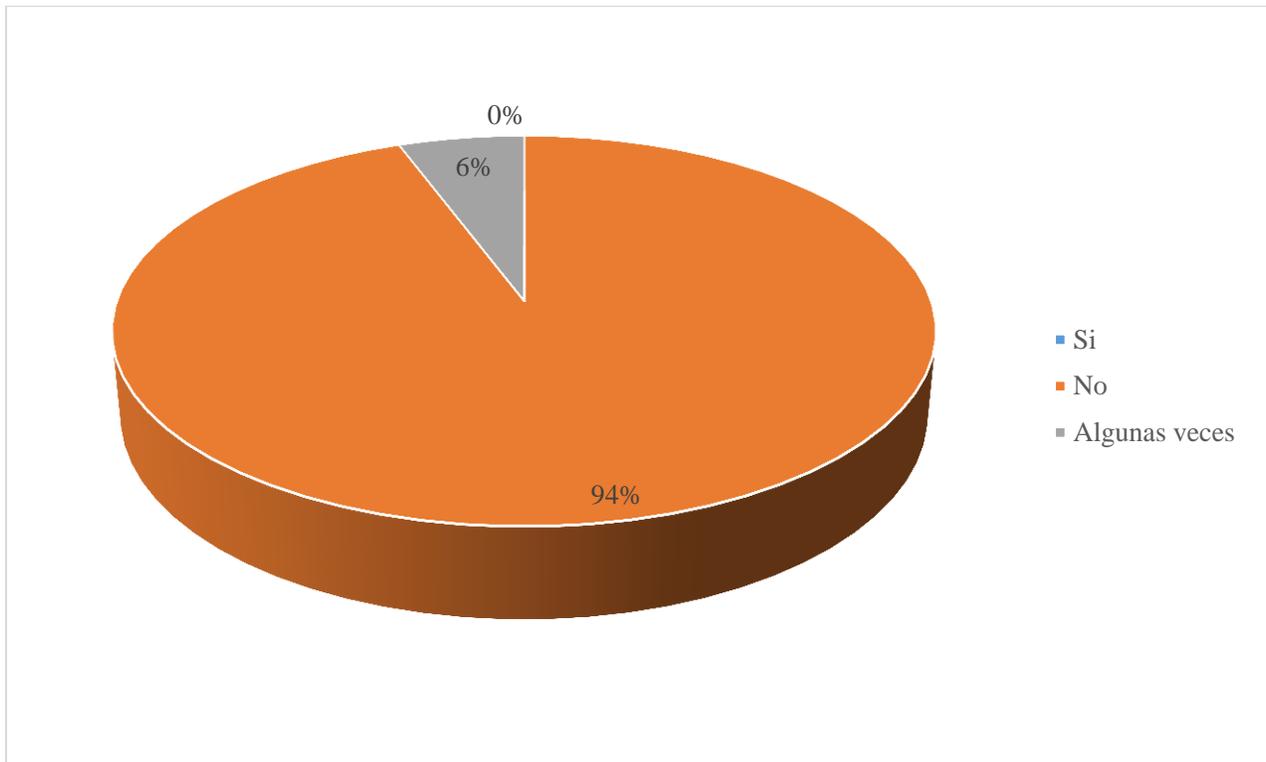


Figura 7. ¿Existen reconocimientos a las acciones destacadas de los mejores empleados?

Teniendo en cuenta la ¿Existen reconocimientos a las acciones destacadas de los mejores empleados? Los encuestados manifiestan: no el 94% y algunas veces 6%. Este factor juega un papel de relevancia, ya que permite generar un clima de confianza en los equipos de trabajo. El reconocimiento a las acciones destacadas también se gana mediante la generación de un clima de confianza a través de: sinceridad, integridad, competencia y capacidad, comunicación, ambiente de colaboración. Por ello, es necesario que la empresa Capital Salud EPS-S, reconozca reconocimientos por el excelente trabajo realizado de los colaboradores. Teniendo en cuenta, que estos ayudan a retener el personal, promueven un ambiente de trabajo competitivo, estimula la colaboración entre las áreas de gestión para alcanzar y obtener mayores, son un incentivo necesario en la empresa. traer cambios que busquen para criar un sentido de pertenencia hacia la empresa; hacer saber que a la empresa le importan sus colaboradores. Definir desde luego una política de reconocimiento, establecer los criterios con los que se decidirá quien debe seguir un reconocimiento, definir junto con la gerencia y directores de área, los indicadores que se usarán, según el reconocimiento; tener claro quien debe tener el reconocimiento; sin embargo, en la

empresa la forma más sencilla de reconocer un buen trabajo es directamente, en presencia de todos los compañeros de trabajo; el reconocimiento formal se usa para reconocer a un empleado, la trayectoria de trabajo. el reconocimiento debe establecer por lo menos dos puntos. La intangible que es el acto público y la tangible que es el vínculo de físico en el que se entrega como puede ser un regalo.

Es importante que se establezca el reconocimiento como una política permanente de la empresa, el personal que se siente apreciado o reconocido posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismo y habilidad por contribuir y colaborar con el crecimiento de la empresa.

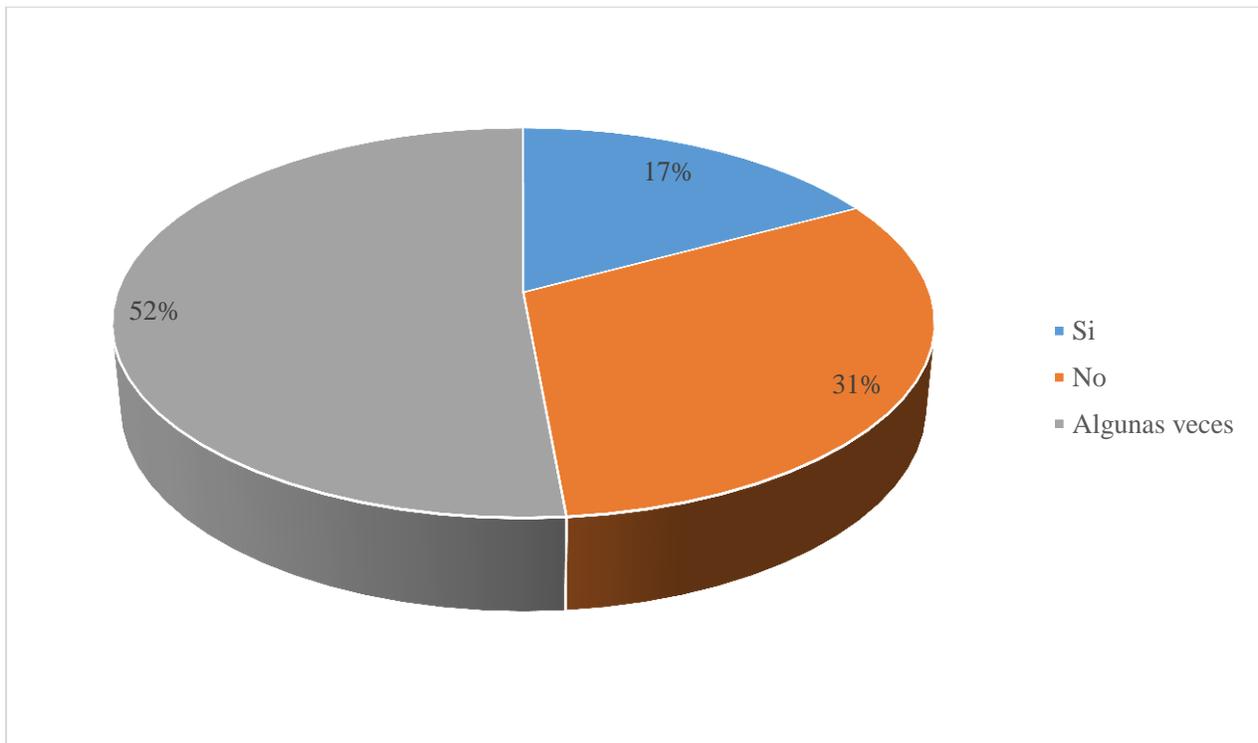
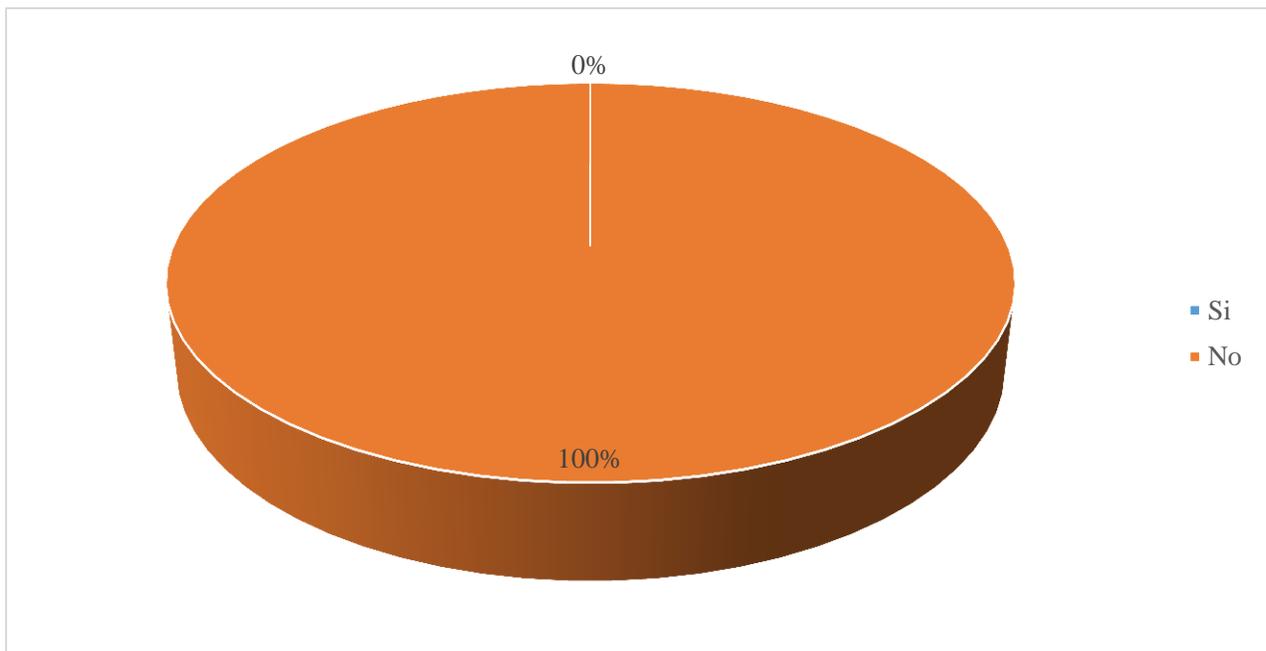


Figura 8. ¿Entre los colaboradores y el jefe existe un clima de confianza?

Con respecto a la pregunta ¿Entre los colaboradores y el jefe existe un clima de confianza? Los encuestados manifiestan: si el 17%; no el 31%; algunas veces, el 52%. La importancia de la confianza en los grupos de trabajo, conlleva a fomentar las relaciones de confianza entre los compañeros de equipo y permitirá crear un ambiente de trabajo mucho más eficiente, creativo e integrador. El trabajo en equipo exitoso se fundamenta en la confianza. Por

ello, es conveniente tener presente el compromiso como parte relevante de la confianza, competencia de los miembros del equipo; comunicación armónica y dinámica y por ende colaboración entre todo el talento humano que la integra.

Sin embargo, debe existir respeto y confianza, como base de un buen ambiente laboral. El mejor ambiente de trabajo, es aquel en el cual los colaboradores disfrutan de lo que están haciendo sin tener de qué preocuparse, sabiendo que pueden confiar en sus compañeros y contar con la confianza y el mutuo respeto en el trabajo. Incluye además, factores para potenciar la confianza laboral mediante la conciliación positiva que ayudará a que el rendimiento aumente ya que el tiempo de estadía en el trabajo esté más aprovechado. Las acciones que ayudaron a establecer un buen ambiente, contribuyen a ser más competitivos y productivos; anima a que equipo y trabajadores sean capaces de apoyarse los unos en los otros para alcanzar las metas y objetivos propuestos.



*Figura 9.* ¿La empresa tiene implementada el diseño de la unidad de servicio al cliente?

De acuerdo a la pregunta ¿La empresa tiene implementada el diseño de la unidad de servicio al cliente? los encuestados manifiestan en un 100% que no. Es importante señalar que la unidad de servicio al cliente relaciona los espacios comerciales, una serie de actividades

interactivas, procesos y servicios al usuario efectivos y eficaces. La empresa como actividad productiva o de servicio, debe su razón de ser a los usuarios o clientes, pues son ellos, quienes al fin y al cabo se hacen responsables, del sostenimiento económico, posibilitando la actividad comercial, de lo contrario existe un adagio popular que dice que una empresa sin clientes, es sólo una idea sin desarrollo.

La empresa Capital Salud, debe tener en cuenta los siguientes aspectos principales al implementar el diseño de la unidad de servicio al cliente; capacitar a los empleados en beneficio de la atención al cliente, fortalecer la imagen corporativa en todas sus áreas; incursionar en nuevos y frecuentes canales de promoción y publicidad; incentivar a los clientes activos y posibilitar una relación directa con los clientes potenciales.

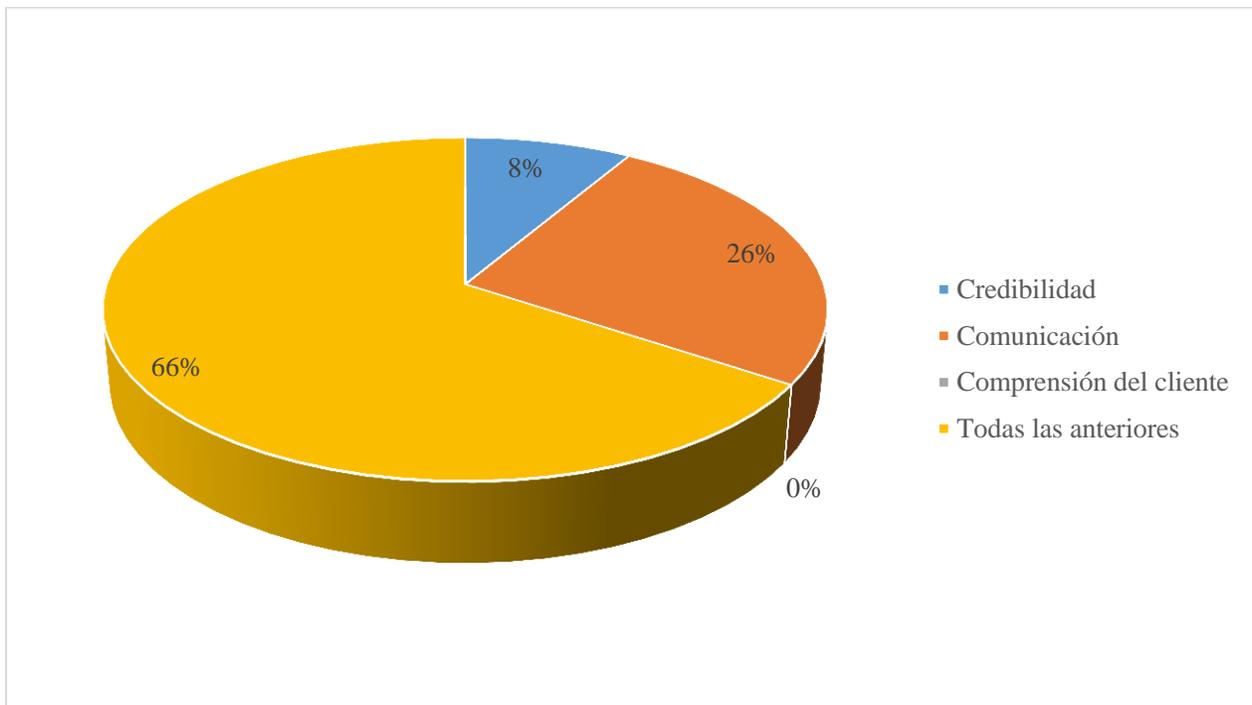
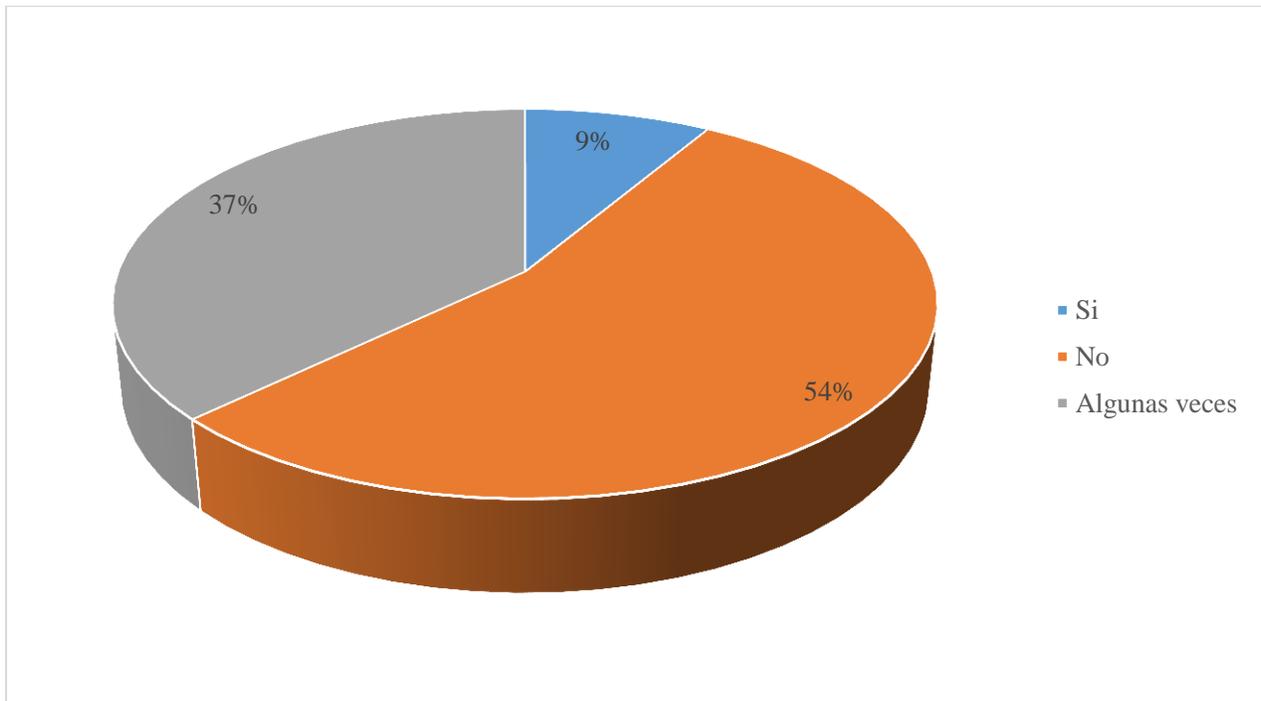


Figura 10. ¿Cuál de los siguientes elementos considera prioritarios para ofrecer un excelente servicio al cliente?

En la pregunta ¿Cuál de los siguientes elementos considera prioritarios para ofrecer un excelente servicio al cliente? los encuestados manifiestan: credibilidad, el 8%; comunicación, el 26% y todas las anteriores, el 66%. En este sentido, la excelente atención al cliente debe contar

con una conexión a través de todos los medios, capaz de solucionar los problemas del cliente, de forma inmediata. Trabajar para sustentar con servicio al área de atención al cliente; utilizarlo como fuente valiosa de información. La atención al cliente debe ser una herramienta que sirva para incrementar el servicio excelente, pero su objeto debe ser cumplir con las necesidades del mismo.

Por otra parte, es necesario tener claro que el cliente es lo más importante para una empresa, o por lo menos debería de serlo. Es el motor que debe mover todo el engranaje de la organización, tenemos que conseguir que nuestro trabajo esté enfocado en conseguir que el cliente esté satisfecho con lo que el estamos ofreciendo. Así mismo, tener un trato personal centrado en la atención totalmente en él; saber escucharlo, cumplir lo prometido, ser paciente, y tener claro que el servicio inspirador es la herramienta fundamental para lograr ventajas competitivas, y lograr la diferencia entre la gran demanda de usuarios que existen hoy en día. La lealtad de los usuarios se debe exclusivamente al servicio prestado, es crear una relación entre usuario y empresa largo plazo. Las personas que conforman el equipo de la empresa, debe mantener los mismos estándares de servicio, para dar un trato exclusivo y personalizado que la diferencie de la competencia.



*Figura 11.* ¿Considera que se promueve el trabajo en equipo para ofrecer un mejor servicio al cliente?

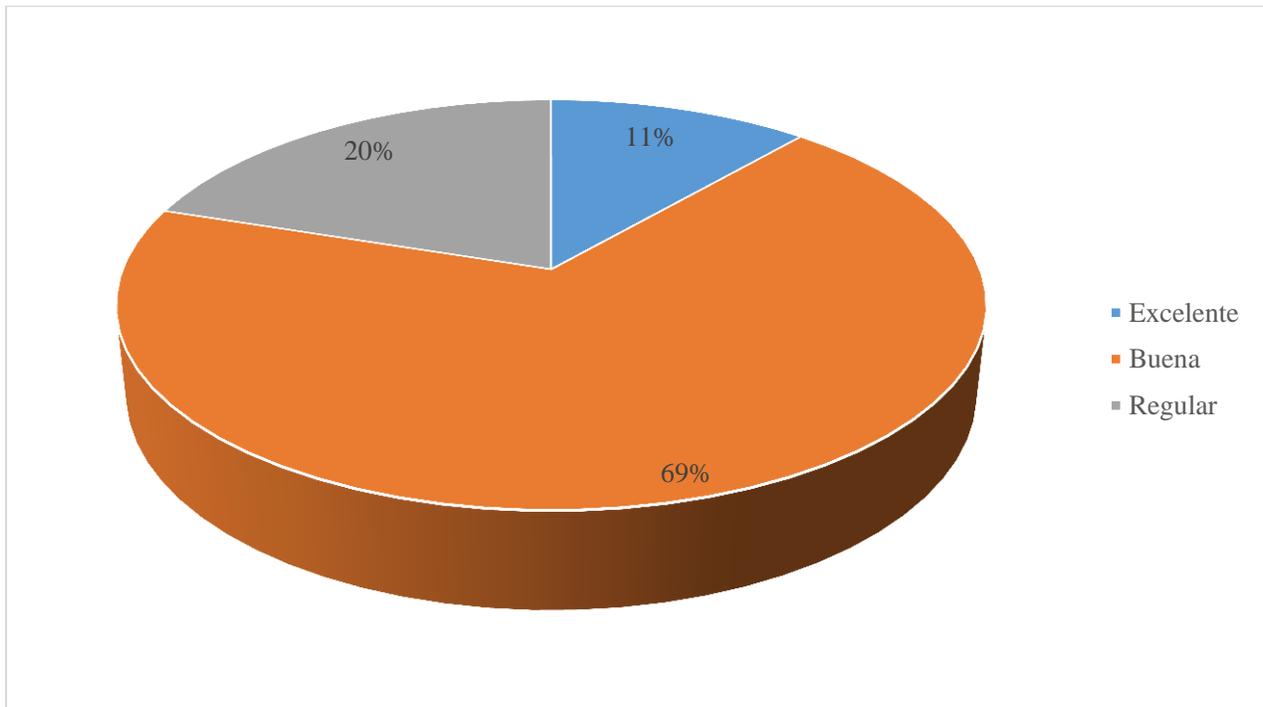
Teniendo en cuenta la pregunta ¿Considera que se promueve el trabajo en equipo para ofrecer un mejor servicio al cliente? los encuestados manifiestan: si el 9%, no, el 54%; algunas veces, el 37%. Promover el trabajo en equipo, significa fortalecer las capacidades, ejercer el liderazgo y desarrollar habilidades comunicativas; ejerciendo acciones de cooperación, confianza, sentido de compromiso, habilidad, competitivas y productivas, sincronizando con todo el equipo que pertenece en la empresa; realizar reuniones permanentes, como retroalimentación, escuchar las ideas de los colaboradores, establecer acciones extraordinarias entre el equipo de trabajo y la capacidad de llevar a cabo tareas en un ambiente de equipo dinámico y armónico, productivo y competitivo.

Por otra parte, para crear un equipo de trabajo es importante que cada uno de los trabajadores tenga claro cuál es el propósito fundamental del mismo, la meta por la cual se encuentran laborando unidos, de este modo será más fácil que todos vayan en sintonía.

Para trabajar en equipo se debe tomar en cuenta las habilidades de los miembros de manera tal que cada uno de los integrantes ofrezca un aporte determinado con el fin de lograr el objetivo planteado. Para conseguir un trabajo en equipo exitoso no se pueden dejar a un lado las reglas y normas que constituirán el grupo, de este modo todos los miembros partirán de la misma premisa, por ejemplo puntualidad, cumplimientos de los objetivos trazados. El estímulo es parte importante del trabajo en equipo y no se debe obviar, es importante reconocer los méritos de los miembros cada vez que se alcanza un objetivo, de este modo todos se sentirán dispuestos a continuar colaborando. Fomentar la buena actitud es también esencial, por eso quien coordine el equipo debe estar dispuesto a dar lo mejor de sí y a asumir la responsabilidad de guiar a un grupo de gente de la mejor manera posible.

La comunicación es otra base importante del trabajo en equipo, y no puede estar ausente. Todo lo referente al proyecto debe quedar claramente comunicado y los miembros del equipo deben sentirse en la capacidad de transmitir sus ideas, innovaciones e incluso descontentos; cómo en cualquier otro aspecto de la vida, el respeto también es un valor necesario para llevar a cabo cualquier labor que requiera de trabajo en equipo.

Finalmente, se debe intentar ser los más objetivo posible a la hora de trabajar en equipo, si bien las simpatías personales son válidas, estas no pueden permear en el ambiente laboral, pues podrían causar molestia entre otros miembros del proyecto.



*Figura 12. ¿Cómo es la relación con los usuarios?*

Con relación a la pregunta ¿Cómo es la relación con los usuarios? Los encuestados manifiestan: excelente, el 11%; buena, el 69%; regular, el 20%. Comprender que el usuario es la prioridad y que el conocimiento y aplicación de estrategias de servicio son piezas claves en esta gestión. Conocer bien al cliente y donde se encuentra establecer una relación de excelencia. Conocer como identificar las necesidades del usuario y comprender que tiene la autoridad para resolver sus problemas. Aprender a lidiar con usuarios difíciles, desarrollar un plan de acción personalizado para aplicar los conocimientos respecto a la relación con los usuarios en cada una de sus áreas de gestión. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la relación conlleva a un servicio de excelencia entre la empresa – usuario, y aplicar la experiencia positiva para asegurar el crecimiento no sólo de clientes leales, sino la supervivencia, rentabilidad y crecimiento de la organización

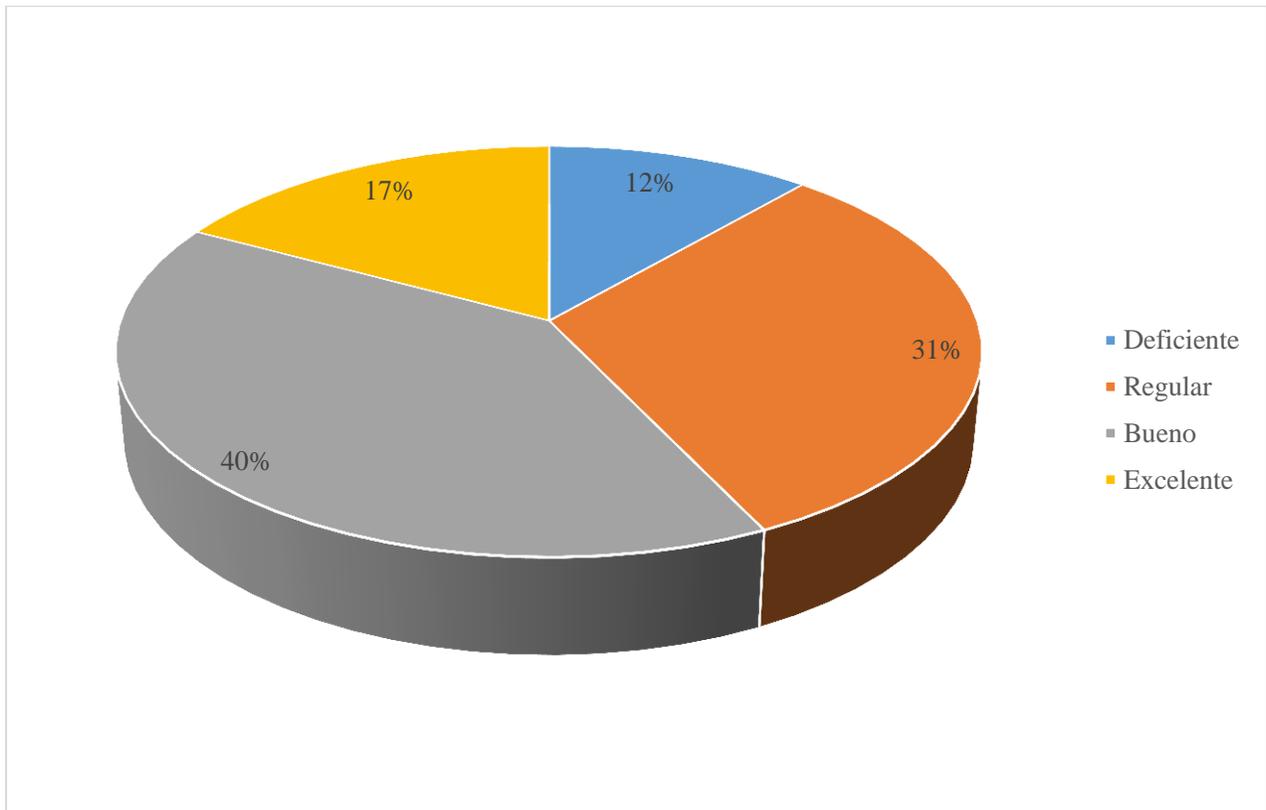


Figura 13. ¿Cómo evalúa usted el servicio que le presta a los usuarios?

De acuerdo con la pregunta ¿Cómo evalúa usted el servicio que le presta a los usuarios? Los encuestados manifiestan: deficiente, el 12%; regular, el 31%; bueno, el 4.% y excelente, el 17%. Es conveniente establecer herramientas para medir el servicio que se presta al usuario mediante: el instrumento encuesta de satisfacción, buzón PQR; que permitirá determinar e identificar la problemática o necesidad del usuario y por ende mejorar la satisfacción en cuanto agilización para autorización de servicios.

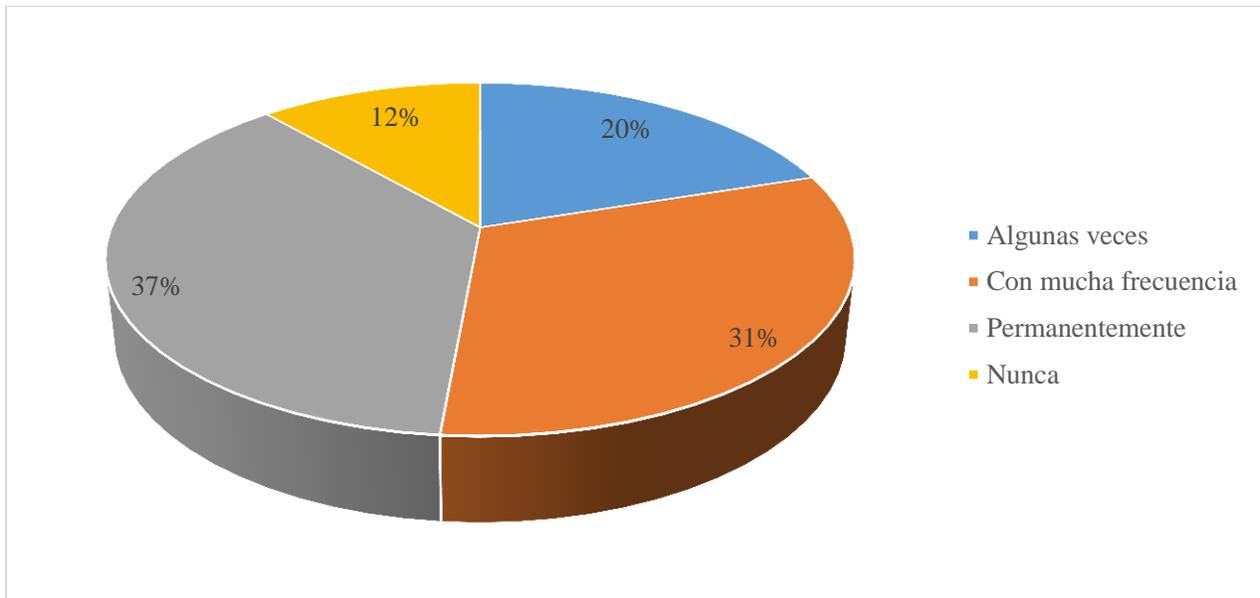


Figura 14. ¿El servicio que ofrece al cliente cumple con los requerimientos para seguir en el mercado?

Con respecto a la pregunta ¿El servicio que ofrece al cliente cumple con los requerimientos para seguir en el mercado? Los encuestados manifiestan: algunas veces, el 20%; con mucha frecuencia, el 31%; permanentemente, el 37% y nunca, el 12%. El cliente es la persona más importante de la empresa. No depende de nosotros; nosotros dependemos de él. No interrumpe el trabajo es el propósito del mismo. Nos hace un favor cuando nos llama; nosotros le hacemos un favor cuando contestamos su llamada. El cliente de Capital Salud es: estudiantes, padres de familia, profesores, personal administrativo, personal del común, empleados públicos y privados. De ahí, que los elementos del servicio al cliente conllevan a: una buena infraestructura física, equipos y tecnología; recursos humanos procedimientos e información adecuada, entre otros.

Por otra parte, otros factores que influyen en el servicio al usuario son: empatía, como requisito primordial para ubicarnos en el lugar del cliente, y ponernos en los zapatos de él. Por tanto, tratar al usuario en la manera que le gustaría que fuera tratado. Demostrarle interés genuino, mostrarle amistad y accesibilidad. Llamarlo por su nombre; agradecer al cliente el que éste haya seleccionado los servicios; recordar que el cliente es la razón de la empresa; así mismo, identificar las necesidades del usuario, mediante la primera impresión la interacción de procesos y resultado y experiencia.

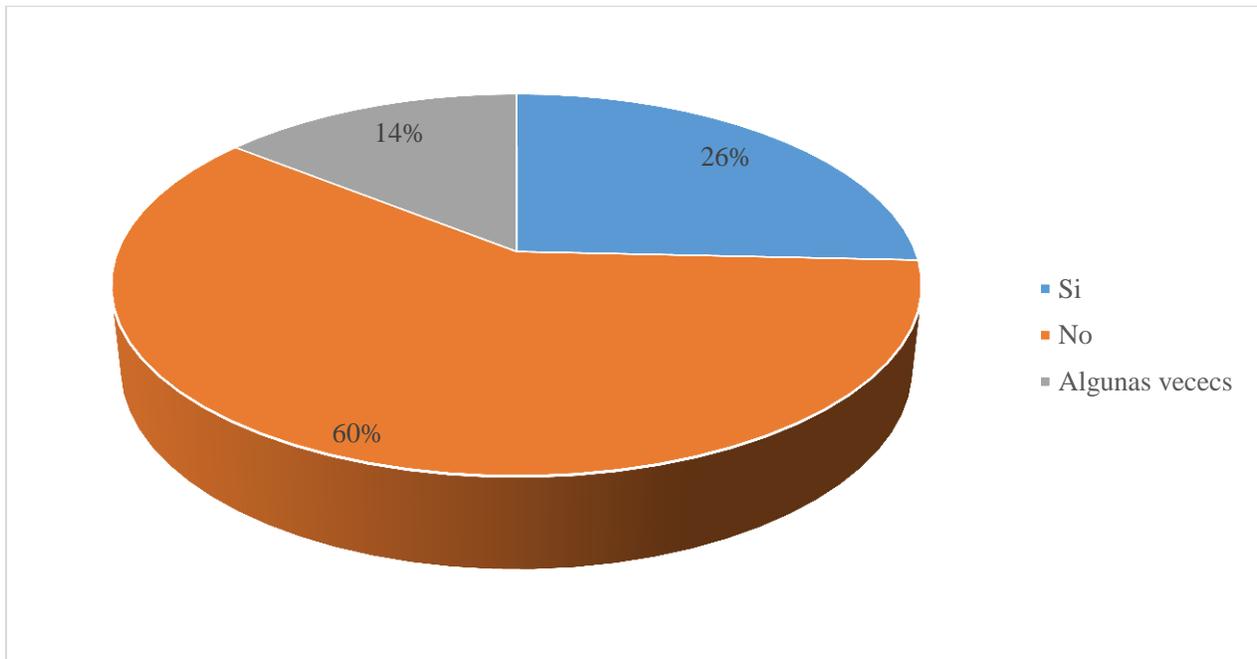


Figura 15. ¿Ha recibido capacitación orientados al servicio al cliente?

De acuerdo con la pregunta ¿Ha recibido capacitación orientados al servicio al cliente? los encuestados manifiestan: si el 26%; no el 60% y algunas veces, el 14%. La empresa Capital Salud debe planificar y programar capacitación y atención al cliente; con la participación activa y dinámica de todos sus colaboradores. Su objetivo es sensibilizar al talento humano de la importancia que tienen los usuarios para la empresa, el impacto que ellos pueden producir en la organización, brindándoles a los participantes técnicas y acciones para fortalecer la calidad en la atención que se brinda. Así mismo, orientar la visión de negocio y el prestigio de la marca Capital Salud. Brindar la herramienta de la inteligencia emocional como respuesta a las actividades de clientes internos y externos; como también generar planes de acción para la mejora en la calidad de atención.

La calidad del servicio en atención al cliente, es hoy un elemento estratégico de competitividad en las empresas consiste en un factor de diferenciación entre las organizaciones, y clave determinante para fidelizar y captar nuevos clientes a partir de sus necesidades para potenciar la labor del colaborador que atiende público tanto interno y/o externo. Se vuelve necesario conocer y desarrollar técnicas efectivas, tanto de manera presencial como telefónica para aumentar sus competencias. Estas incrementarán positivamente en su labor, con la finalidad

de prestar un servicio con mayor respeto y acogida a las necesidades del cliente. La calidad en la atención al cliente, resaltarán así un aspecto novedoso orientado a mejorar la actitud positiva con el cliente, y reforzar el sentido y quehacer social.

Comprender la importancia de la atención y satisfacción integral del cliente, como elemento diferenciador de la empresa o institución. Desarrollar actitudes positivas hacia el fortalecimiento de las relaciones con los clientes. Manejar habilidades y destrezas comunicativas asertivas que le permitan responder a las necesidades y requerimientos que se presentan en su equipo de trabajo y con el cliente externo. Desarrollar habilidades para manejar adecuadamente las objeciones y reclamos del cliente. Conocer y manejar diferentes tipologías de personalidad orientados a detectar las necesidades del cliente en forma integral. Fomentar estrategias de comunicación efectiva, que permitan manejar y superar situaciones de conflictos con los equipos de trabajos y usuarios externos. Desarrollar una actitud profesional y dinámica de mejoramiento continuo frente al cliente y la organización a la cual representa. Adquirir técnicas para diferenciar la calidad en sus distintos ámbitos de gestión.

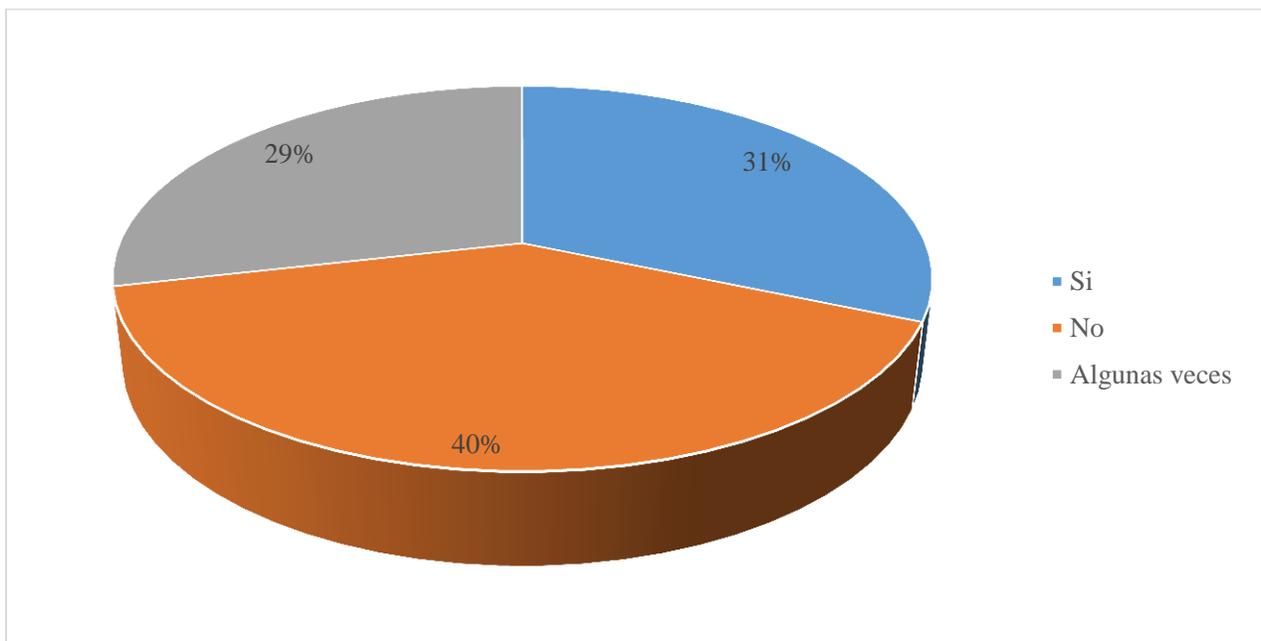


Figura 16. ¿Se promueve el trabajo de equipo para ofrecer un mejor servicio al cliente?

Con respecto a la pregunta ¿Se promueve el trabajo de equipo para ofrecer un mejor servicio al cliente? los encuestados manifiestan: si el 31%; no el 40%; algunas veces, el 29%. Es importante señalar que en la actualidad la empresa debe exigir a sus colaboradores, la capacidad de llevar a cabo las tareas en un ambiente de equipo, a partir de un apoyo incondicional colaborativo, de relaciones interpersonales, sentido de pertenencia empresarial, conocimiento, innovación, creatividad, como modelo estratégico de capital humano, la administración del conocimiento donde la administración de capital humano, la administración del aprendizaje organizacional, los sistemas de desarrollo, de competencias y los sistemas de práctica de valor al cliente, juegan un papel de relevancia, como estrategia de aprendizaje de actividad individual y colectiva a nivel de la organización.

Para que existe un verdadero trabajo se deben establecer actitudes correctas entre los que se pueden mencionar: pensar cuál es la situación actual del cliente y cómo solucionarla, aprovechar el talento en beneficio de la empresa y el cliente, estudiar la posibilidad de éxito y después actuar; aprender a convertir los fracasos en valiosas experiencias, dar lo mejor en procura de satisfacer las necesidades de los usuarios; ser justo con todos los colaboradores del grupo; permitir que un colaborador diga lo que piensa que debe hacer para solucionar el problema; disciplina de grupo para actuar en consecuencia, proporcionar información completa al usuario; generar alternativas de solución ágil y oportuna; aumentar la legitimidad a nivel empresarial.

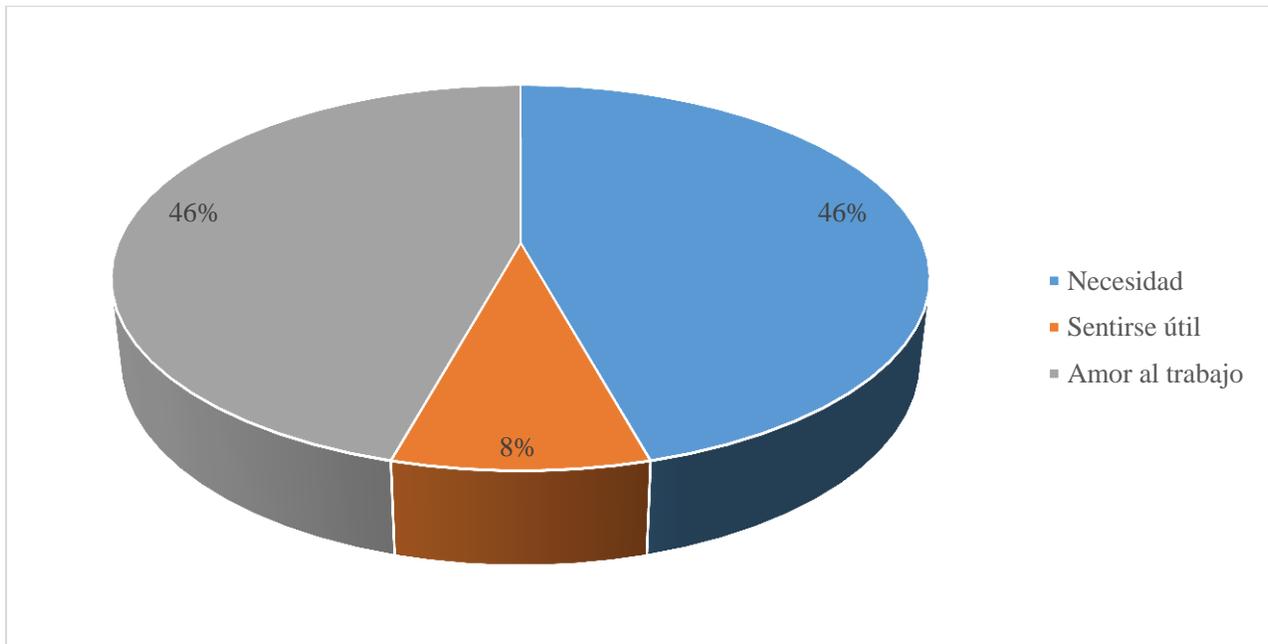


Figura 17. ¿Trabaja usted por?

De acuerdo con la pregunta ¿Trabaja usted por? Los encuestados manifiestan: necesidad, el 46%; sentirse útil, el 8%; amor al trabajo, el 46%. El compromiso como empleado debe contener además de cualidades (persistencia, lealtad, actitud positiva, honestidad, cumplimiento y valores), se debe ser activo, benevolente, automatizado, eficaz y organizado; así mismo, estar capacitado, ser amable, metódico, productivo, excelente trabajador optimista y novedoso. Tener iniciativa y espíritu empresarial, tomar decisiones acordes con las dificultades que se presenta. Incluye poseer confianza como sentimiento de poder hacer las cosas; prometerse así mismo, ser productivo y competitivo, establecer normas básicas y relaciones humanas. Y tener en cuenta que todos somos vendedores: preguntarse ¿Qué puedo hacer para satisfacer mejor a mis clientes? Y ser líder en atención con ellos.

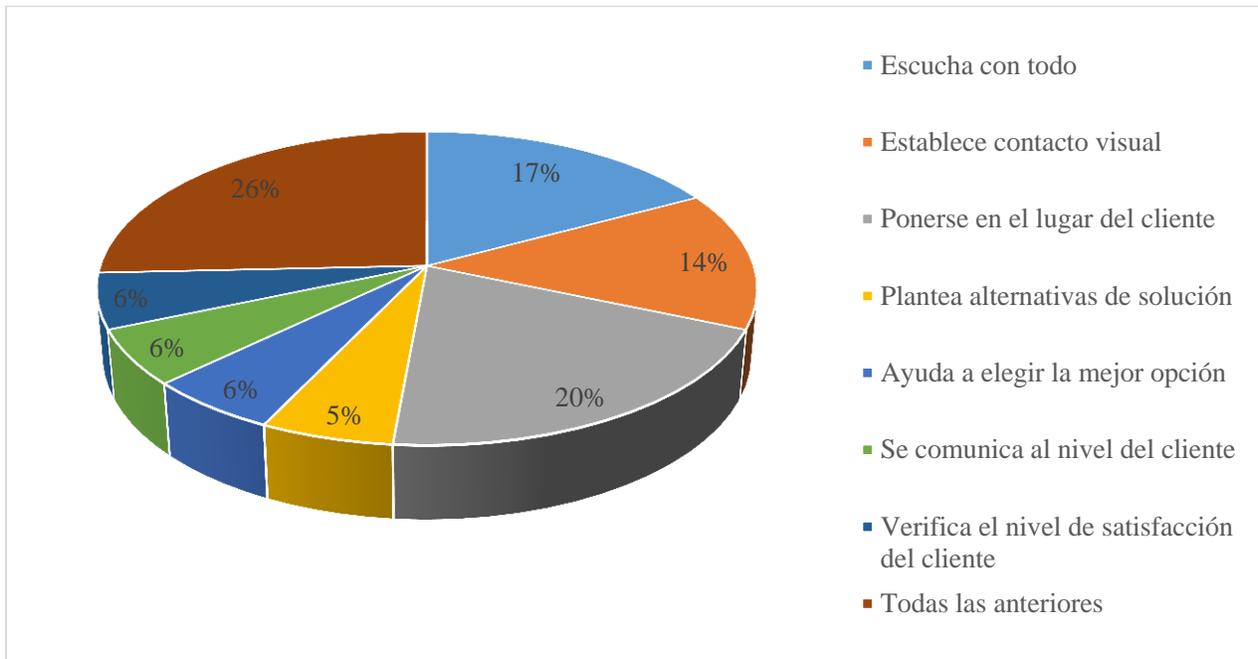


Figura 18. ¿Cuál de los siguientes pasos considera que práctica para mejorar la calidad del servicio al cliente?

Con respecto a la pregunta ¿Cuál de los siguientes pasos considera que práctica para mejorar la calidad del servicio al cliente? los encuestados manifiestan: escucha con todo, el 17%; establece contacto visual, el 14%; ponerse en el lugar del cliente, el 20%; plantea alternativas de solución, el 5%; ayuda a elegir la mejor opción, el 6%; se comunica al nivel del cliente, el 6%; verifica el nivel de satisfacción del cliente, el 6%; todas las anteriores, el 26%. En este aspecto, los clientes no son únicamente las personas que de afuera se acercan a requerir de los servicios y buscar la satisfacción de sus necesidades. La filosofía de los clientes satisfechos hace necesaria una profunda calidad humana. La capacitación para una mejor atención y servicio al cliente debe ser de tipo humano para prestar una excelente atención y servicios a los usuarios es preciso un profundo sentido de calidad total. La calidad no es tanto un proceso empresarial, la calidad comienza con la participación activa de todos los colaboradores. Calidad consiste en darle al usuario exactamente lo que él quiere. La calidad es realmente una forma de actuar y por lo tanto requiere el serio compromiso de todos sus integrantes. El servicio con calidad significa darle al usuario atención, respeto y valor como personal. La mala calidad no se vende aún si se ofrece a un bajo precio. La buena calidad satisface al usuario incrementa las ventas, utilidades, permite

garantizar el éxito futuro de la organización. La calidad en el servicio retiene al usuario, mantiene la empresa con el mercado y al colaborador en su puesto de trabajo.

### 6.1.2 Resultados de la encuesta a usuarios de la empresa Capital Salud EPS-S.

Encuesta dirigida a los usuarios de la empresa Capital Salud EPS-S con el fin de conocer las inquietudes o sugerencias con respecto del servicio recibido.

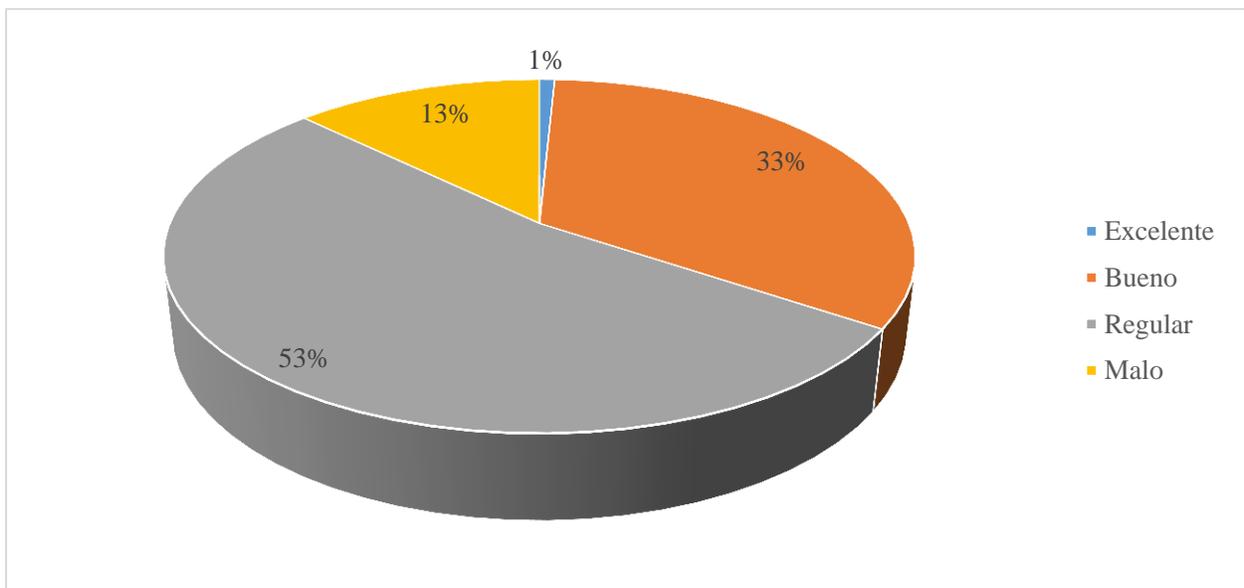
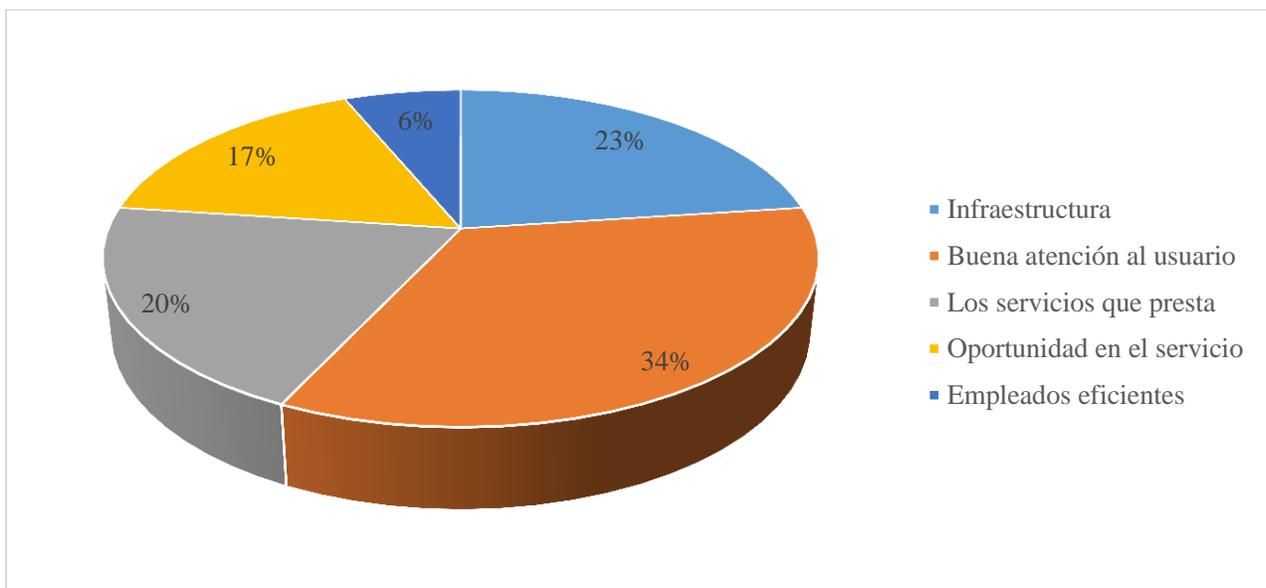


Figura 19. ¿Cómo califica la calidad del servicio recibido en el área de gestión con el cliente, de la empresa Capital Salud EPS-S.?

De acuerdo a la pregunta ¿Cómo califica la calidad del servicio recibido en el área de gestión con el cliente, de la empresa Capital Salud EPS-S.? los encuestados manifiestan: excelente, el 1%; bueno, el 33%; regular, el 53%, malo, el 13%. Es importante que la empresa Capital Salud comprenda que el servicio es hoy la verdadera ventaja diferencial en el mercado. La mayor demanda de usuario es la de excelente atención y servicio esmerado. Por ello, debe servir si se quiere garantizar una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial. De ahí, que el servicio es la clave de la empresa moderna; el servicio es algo subjetivo que proporciona cualquiera de los colaboradores que la integra, en cualquier momento, o cualquier

colaborador para satisfacer las expectativas de los usuarios. De igual manera, el servicio está diseñado para la conveniencia del usuario más que para la conveniencia de la empresa.

No sobra resaltar que si un usuario queda satisfecho habrá habido buen servicio, si queda insatisfecho habrá habido mal servicio. Por tanto, la manera de hacer clientes contentos es asegurar que su experiencia con la empresa sea siempre positiva y grata, a eso se le llama servicio, es decir, servicio es simplemente satisfacer las necesidades del usuario; y los servicios se caracterizan por que se crean, distribuyen y consumen por los clientes, en forma simultánea. Capital Salud, está creada para servir en el sector salud y por ende todos tienen el compromiso de servir.

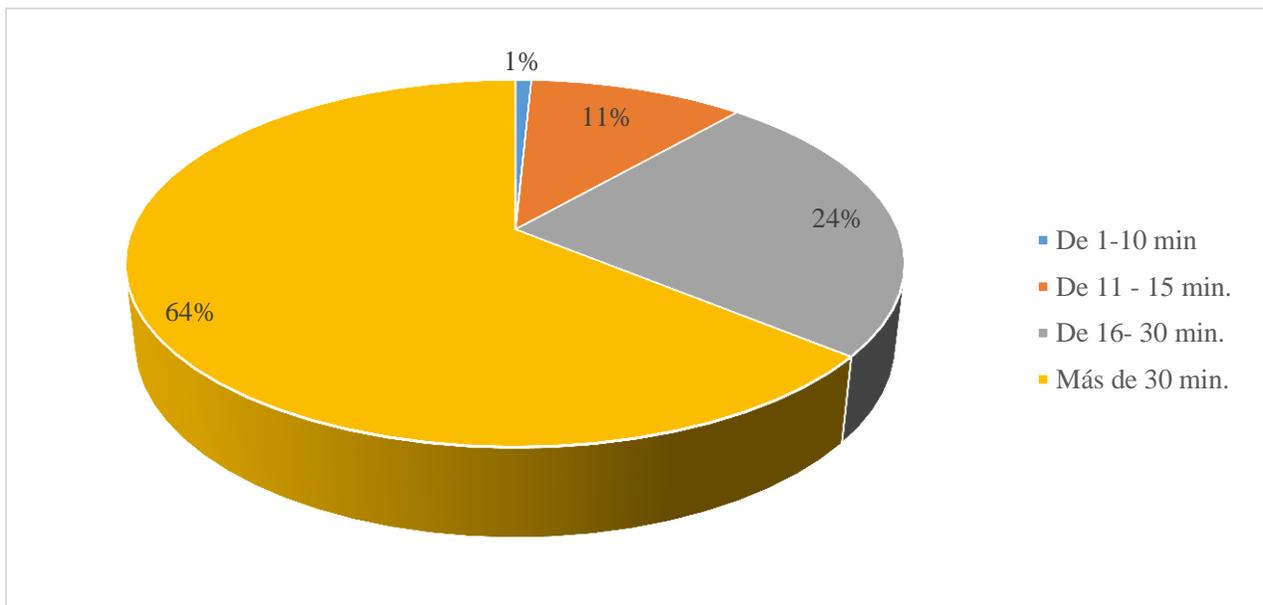


*Figura 20.* ¿Cuál de los siguientes aspectos tiene usted en cuenta cuando visita la empresa Capital Salud EPS-S?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Cuál de los siguientes aspectos tiene usted en cuenta cuando visita la empresa Capital Salud EPS-S? los encuestados manifiestan: infraestructura, el 23%; buena atención al usuario, el 34%, los servicios que presta, el 20%; oportunidad en el servicio, el 17%; empleados eficientes, el 6%. Los aspectos anteriormente mencionados juegan un papel de relevancia, si se tiene en cuenta que la infraestructura física debe ser cómoda, amplia, poseer espacios de circulación y en términos generales tener una distribución acorde con

su razón de ser. En cuanto a la atención al cliente se refiere, el servicio al usuario debe darle al mismo una atención de respeto y valor como persona y tener en cuenta que los servicios son conocimientos y acciones de aplicabilidad que se entregan al usuario para satisfacer sus necesidades.

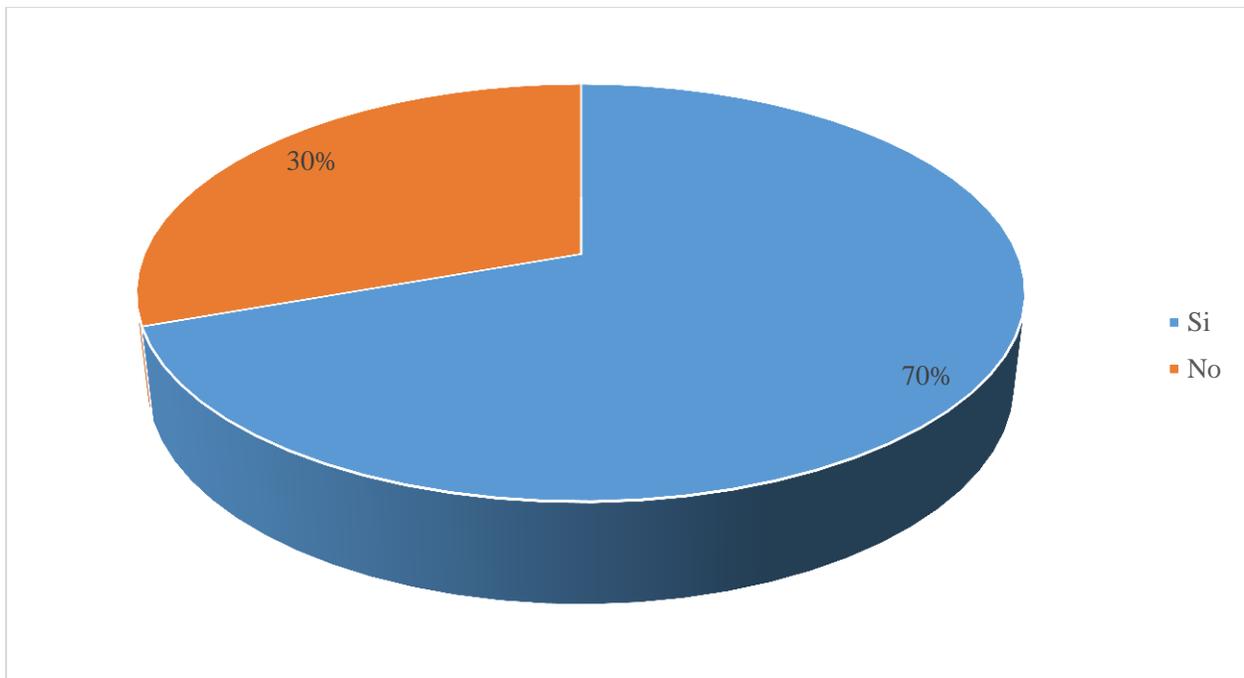
El usuario es toda persona a quien se debe satisfacer plenamente cuando demanda de los servicios, en especial amabilidad, cortesía y empatía. El servicio debe ser dado por todo el talento humano que integra la empresa, cuando todos los colaboradores dan excelente servicio entre ellos, para ellos y para todos los usuarios, es aquí cuando se habla de calidad total en el servicio. Entonces, la empresa Capital Salud dentro de la regla de oro del éxito empresarial. Servir al cliente hasta lograr su total satisfacción. Si todos los colaboradores practican la filosofía del cliente satisfecho, se tendrá una clientela feliz y leal.



*Figura 21.* ¿Cuánto tiempo se demoró en el área de gestión con el cliente en atender su solicitud de servicio?

Con respecto a la pregunta ¿Cuánto tiempo se demoró en el área de gestión con el cliente en atender su solicitud de servicio? Los encuestados manifiestan: de 1 – 10 minutos, el 1%; de 11 a 15 minutos, el 11%; de 16 a 30 minutos, el 24%; más de 30 minutos, el 64%. La empresa Capital Salud, debe tener en cuenta el factor tiempo en cada prestación de los servicios; es decir,

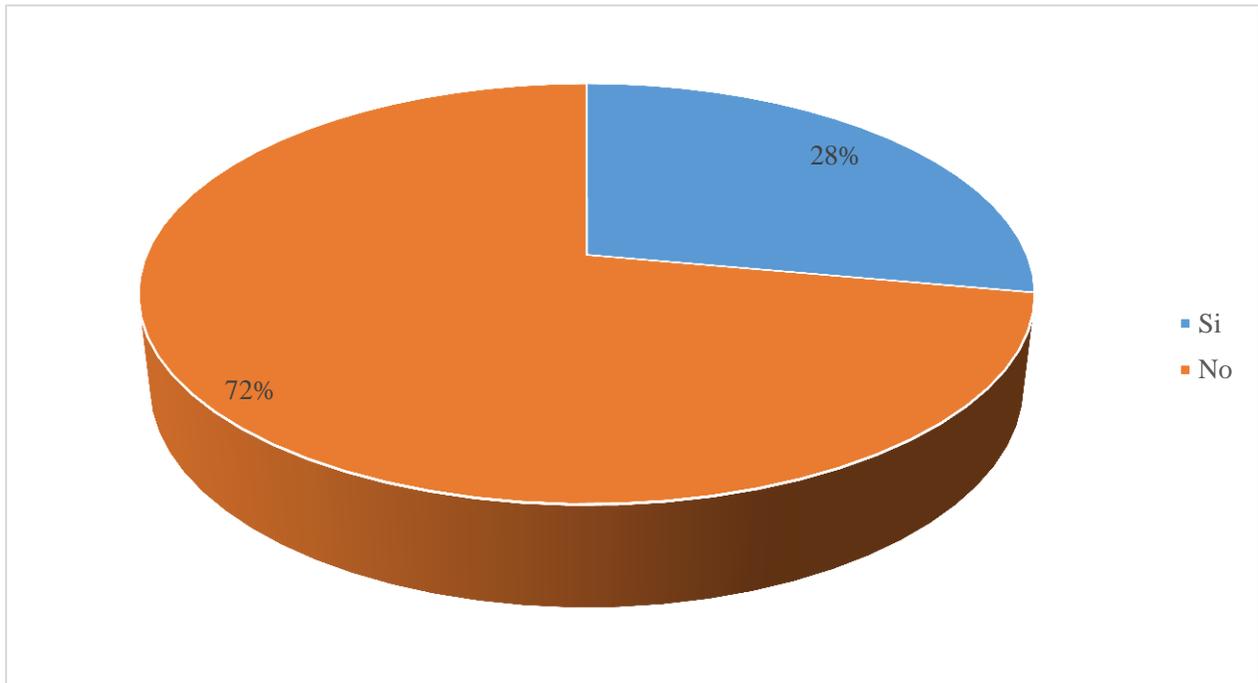
debe entender que entre más ágil y oportuno sea la atención al usuario, logrará establecer solución a las peticiones, quejas y reclamos o sencillamente a la demanda solicitada por el usuario. También comprender que la prestación de servicio no es ni un arte ni una ciencia, sino un dinámico devenir entre estas dos expresiones del ser humano y sólo del ser humano quien inspirado en la imagen de un buen servicio que sólo le ha servicio al prójimo en las diferentes circunstancias que brinda el mundo moderno, creado por el mismo hombre por la aplicación de la ciencia y el arte. Esos dos seres humanos serán: el prestador del servicio y quien es objeto del servicio, es decir, quien lo va a recibir.



*Figura 22.* ¿Según su criterio, el colaborador que le presta el servicio conoce bien los procedimientos, facturación, recaudo, cartera y servicio al cliente?

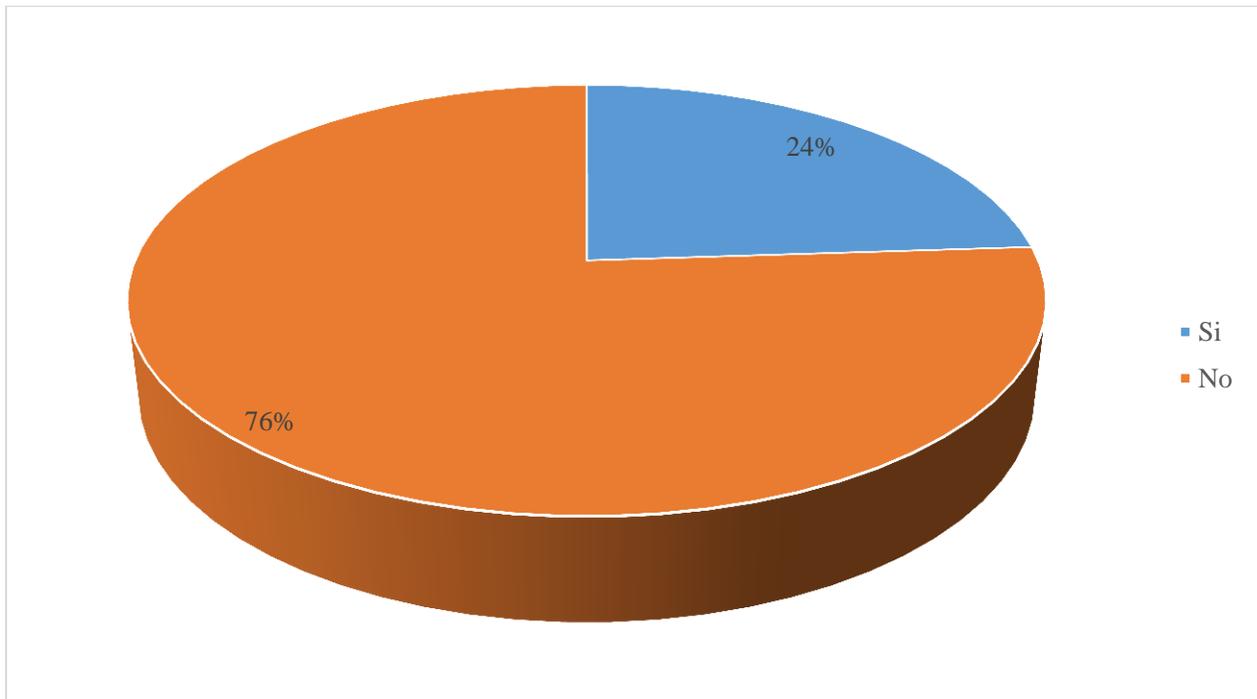
Con respecto a la pregunta ¿Según su criterio, el colaborador que le presta el servicio conoce bien los procedimientos, facturación, recaudo, cartera y servicio al cliente? los encuestados manifiestan: si el 70% y no el 30%. La capacidad de reacción que debe poseer la empresa frente a los procesos y procedimientos de facturación, recaudo, cartera y servicio al cliente, deben plantear siempre alternativas de solución eficaces y eficientes, incluye comunicarse al nivel del cliente, verificar el nivel de satisfacción, escuchar siempre al cliente, elegir la mejor opción, ponerse en el lugar del cliente, establecer siempre contacto visual de

manera que los usuarios satisfagan sus necesidades o deseos, utilizando todos los recursos que posee la empresa al servicio del usuario que pueda arrojar grandes beneficios y alcanzar plena satisfacción para fidelizar al usuario.



*Figura 23.* ¿Los colaboradores de área de gestión al cliente posee una buena capacidad de respuesta frente a su solicitud?

De acuerdo a la pregunta ¿Los colaboradores de área de gestión al cliente posee una buena capacidad de respuesta frente a su solicitud? Los encuestados manifiestan: si el 28% y no el 72%. Entre más ágil y oportuno sean las soluciones al cliente, se convierte en una ventaja competitiva y filosofía encaminada a la excelencia y la prosperidad de la organización, clientes internos y externos. El buen servicio al usuario es hoy en día la mayor oportunidad de progreso empresarial. La más negativa creencia, que acaba con la empresa, es pensar que el producto o servicio es lo único que compra al usuario. La mayoría de errores a nivel empresarial se originan en la ignorancia de que el cliente es lo primero. La empresa de éxito se caracteriza por que ofrece productos y servicios que proporciona la satisfacción del cliente. Todos los usuarios esperan obtener los mejores bienes y servicios posibles por el dinero que invierten; de lo contrario buscarán otras empresas.



*Figura 24.* ¿Recibió un servicio amable por parte de los colaboradores del área de gestión al cliente?

Con respecto a la pregunta ¿Recibió un servicio amable por parte de los colaboradores del área de gestión al cliente? los encuestados manifiestan: si el 24% y no el 76%. En este aspecto existen condiciones que pueden quebrar una empresa: jamás hablar de objetivos, ni dejar saber las metas a nadie. Nunca explicarle a los demás cómo pueden contribuir al éxito. Jamás elogiar; sorprender siempre a los demás haciendo las cosas mal y expresarlo negativamente. Reprochar y regañar permanentemente a los demás sin que sepan por qué hasta hacer que las fallas ocasionales se vuelvan sinónimo de derrota total. La primera obligación de un líder empresarial de hoy, y mantener en alto la motivación y la moral de sus colaboradores, para así brindar un excelente servicio al cliente. Por tanto, los clientes son la única fuente de bienestar y ganancias para la empresa. sin clientes no hay ventas y sin ventas no hay trabajo. Los clientes son, en realidad, quienes pagan los salarios de los colaboradores de la empresa.

Sólo las ventas y la prestación de servicios permiten la entrada de dinero a la empresa, que a su vez permite pagar los salarios de más egresos y aumentar el capital. Cuando se sabe que el cliente es el objetivo primordial, entonces existe una filosofía de acción y motivación. Cada

uno de nosotros cuando deja la empresa se convierte en: un cliente que espera lo mejor de quien lo atiende, si aspira a quedarse con el dinero.

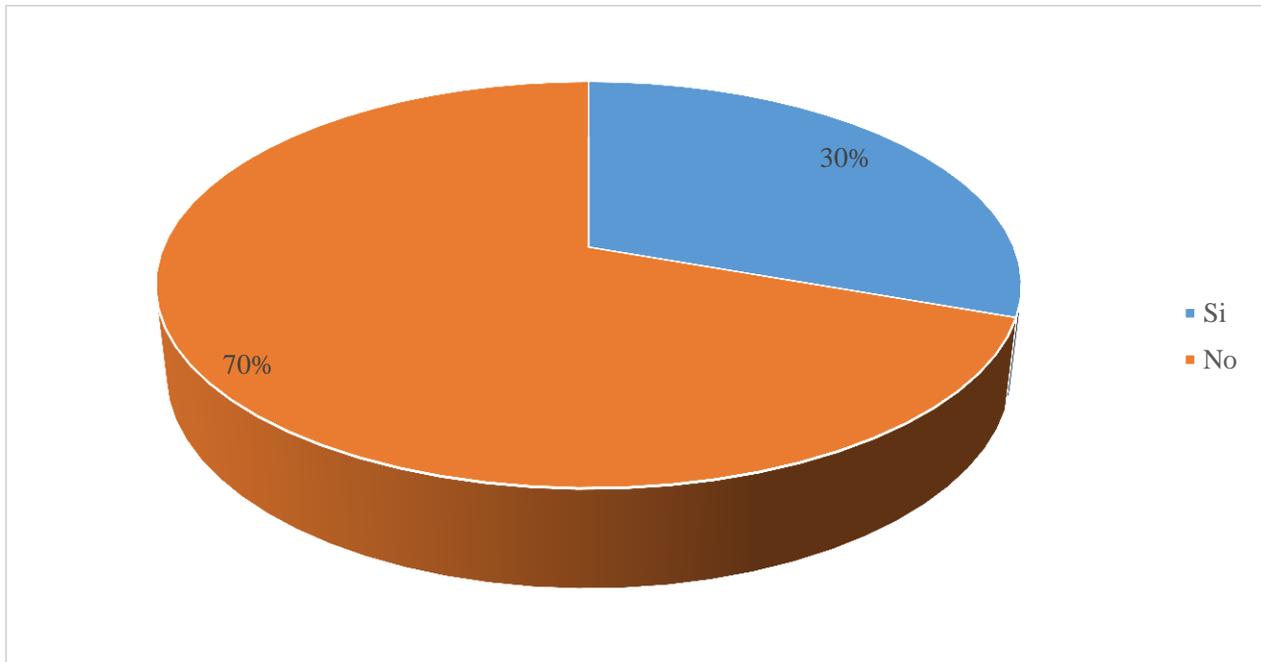


Figura 25. ¿Recomendaría los servicios recibidos a otras personas u organizaciones?

Dada la pregunta ¿Recomendaría los servicios recibidos a otras personas u organizaciones? Los encuestados manifiestan: si el 30% y no el 70%. Cuando un cliente es atendido de forma esmerada y se le satisface sus necesidades, se convierte en un usuario de voz a voz, positiva o negativamente. Lo ideal es que sea positivo, ya que dicha acción o evento traen nuevos clientes. Por ello si la empresa es ineficiente y sin visión de mercadeo, está condenada a desaparecer. El servicio es la estrategia competitiva más efectiva del mercadeo moderno. Por tanto, Capital Salud debe tener como objetivo principal hacer clientes satisfechos, y esto se verifica precisamente cuando presta sus servicios. El servicio depende ante todo de la actitud del talento humano que lo integra, más que una técnica o una actitud. Una manera de pensar y de actuar. La empresa es excelente cuando consigue orientarse totalmente hacia el usuario. El éxito empresarial es escuchar y aprender sobre la necesidad de cada usuario. Es darle al cliente lo que exactamente necesita, no el servicio que se quiere dar. Capital Salud como empresa prestadora de servicios de salud logrará un amplio éxito si está dirigida a las buenas relaciones con el usuario y cuando sus PQR se atienden bien se convertirá en promoción positiva de su servicio.

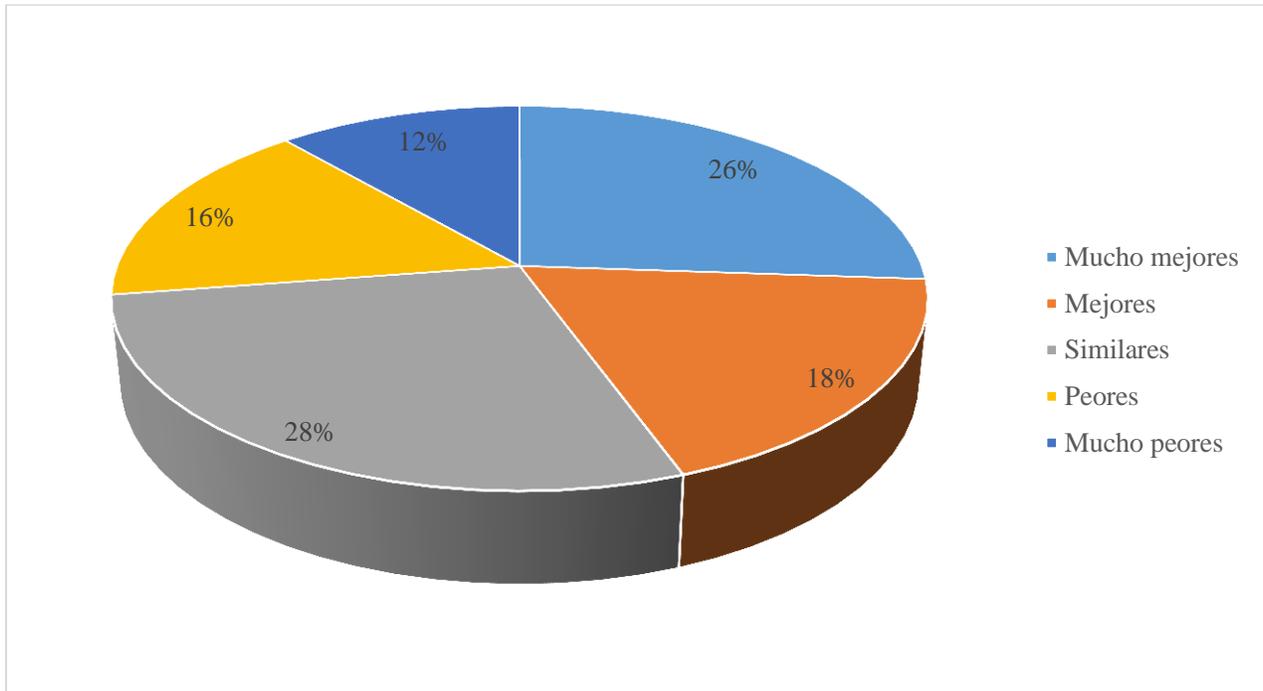
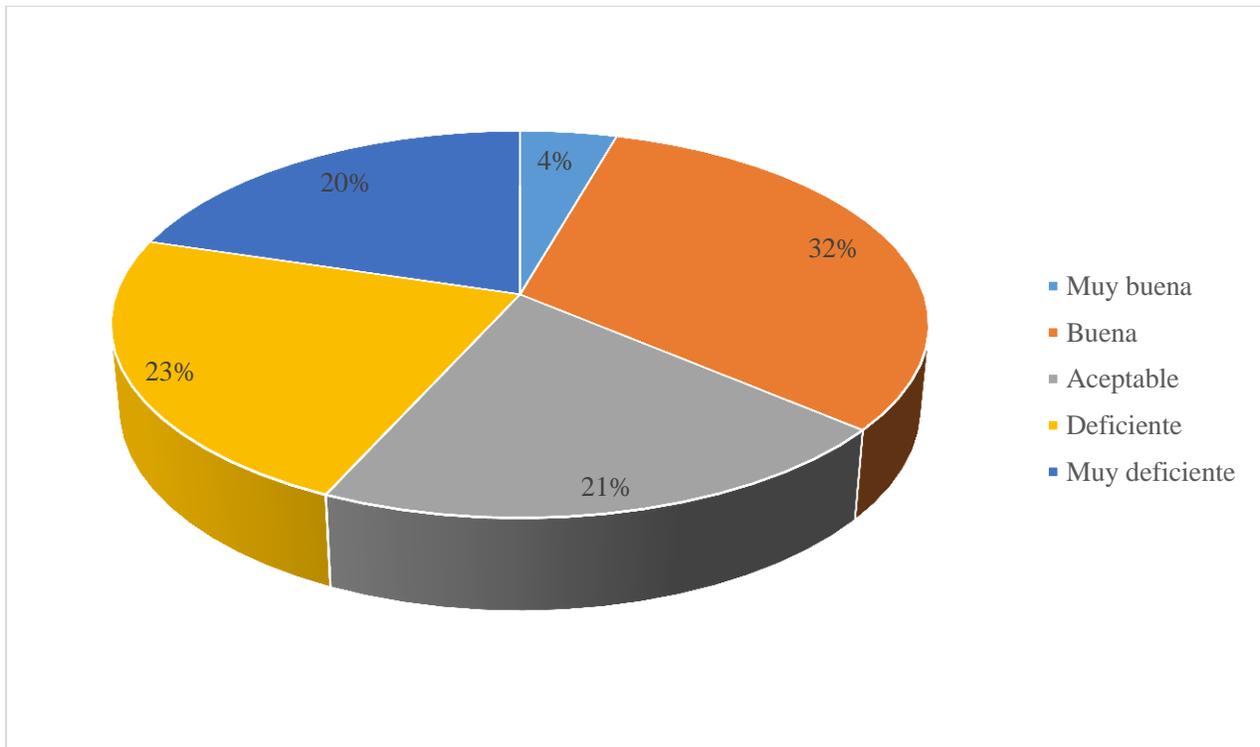


Figura 26. ¿Cómo considera los servicios recibidos comparándolos con los de otras empresas?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Cómo considera los servicios recibidos comparándolos con los de otras empresas? Los encuestados manifiestan: mucho mejores, el 26%; mejores, el 18%; similares, el 28%; peores, el 16%; mucho peores, el 12%. Un excelente servicio es clara misión del negocio, procedimientos, suficiente personal y suficiente motivación. Los clientes satisfechos con el servicio serán fieles a la empresa y se encargarán de traer más usuarios. Por tanto, de hacer clientes contentos es asegurando que su experiencia con la empresa sea siempre positiva y grata, a lo que se le llamará: servicio de excelente calidad. Conseguir, conquistar, convencer, consentir y conservar los clientes es el trabajo del área de mercadeo. Por ello, las cuatro grandes exigencias de todo cliente son: cortesía en la relación, amabilidad en el trato, servicio inmediato y honestidad en el servicio. Además, los clientes buscan siempre excelente atención, amabilidad, cortesía, conductas amigables, ambiente agradable y excelente servicio.



*Figura 27. Puntualidad en la prestación.*

De acuerdo con la puntualidad en la prestación, los encuestados manifiestan: muy buena, el 4%; buena, el 32%; aceptable, el 21%; deficiente, el 23% y muy deficiente, el 20%. Este aspecto es muy importante en el servicio al usuario; ya que cualquier experiencia que un cliente tiene con la empresa representa un momento de la verdad; y están en manos de cualquier persona al servicio de la empresa y se suceden generalmente de una forma y en instantes alejados e imperceptibles para la gerencia de la organización. Todo colaborador que atiende usuarios debe saber manejar idóneamente los momentos de la verdad. Los clientes día a día eligen qué servicios satisfacen o no sus necesidades, según la atención y servicio que se les brinde; pues en particular exigen puntualidad de la empresa.

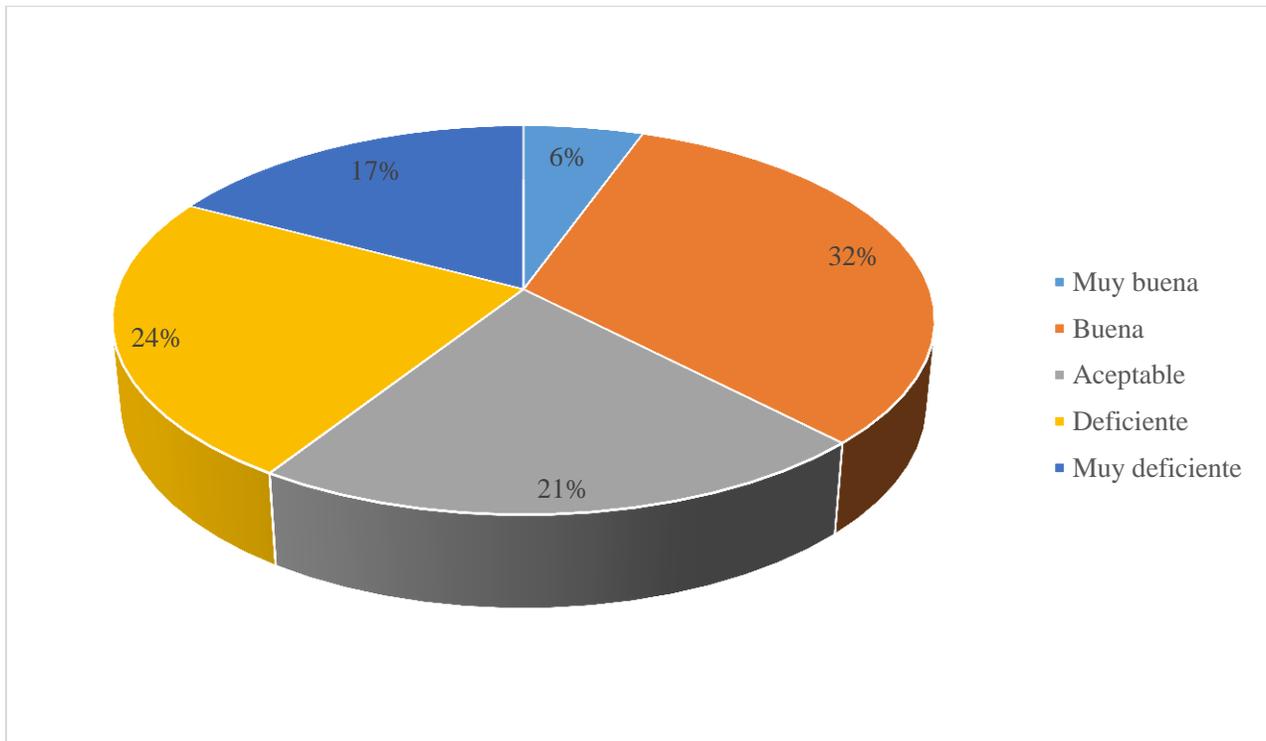


Figura 28. Capacidad de reacción.

Respecto a la capacidad de reacción, los encuestados manifiestan: muy buena, el 6%; buena, el 32%; aceptable, el 21%; deficiente, el 24%, muy deficiente, el 17%. La buena imagen y reputación de la empresa en el mercado está ligada a la capacidad de reacción que esta le brinde a los servicios solicitados por el usuario. La empresa Capital Salud debe tener presente que los clientes de ayer no son los mismos de hoy, los clientes de mañana no serán iguales a los de hoy, los clientes nunca vuelven a ser los mismos entonces la capacidad de reacción, adaptación y amabilidad, agilidad y servicios oportunos son parte de la solución. Los usuarios exigentes que son más atendidos pueden hacer fracasar la empresa. Usuarios cada día más exigentes hacen posible el progreso de la empresa. El cliente es la persona más importante para la empresa y por ende usuarios satisfechos son sinónimos de crecimiento empresarial; gracias a la capacidad de reacción ágil y oportuna por parte de la empresa.

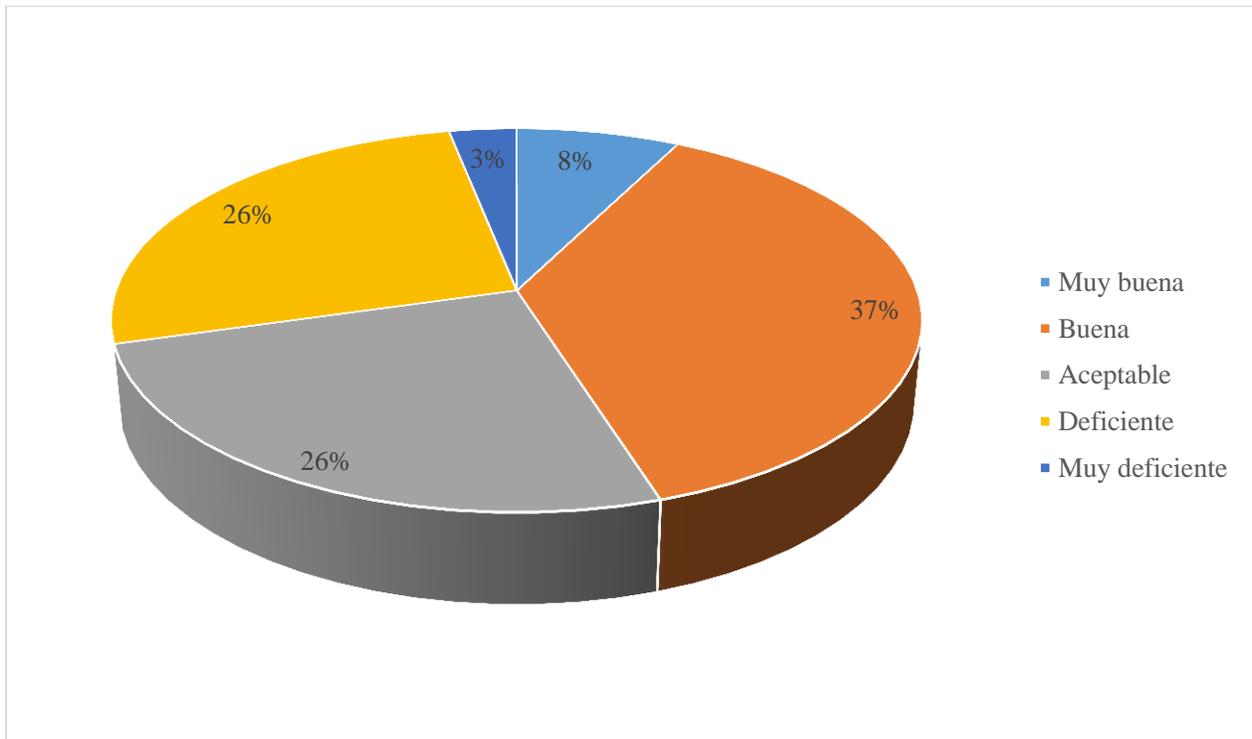


Figura 29. Disponibilidad del servicio.

De acuerdo a la disponibilidad del servicio, los encuestados manifiestan: muy buena, el 8%; buena, el 37%; aceptable, el 26%; deficiente, el 26% y muy deficiente, el 3%. El factor disponibilidad en el servicio debe establecerse en forma clara, precisa y concreta gestionando acciones para resolver problemas en forma oportuna. Por consiguiente, la disponibilidad del servicio de salud es el primer paso que se debe seguir para satisfacer las necesidades del cliente. se requiere como tal autorizar servicios y procedimientos para cumplir con las necesidades del usuario.

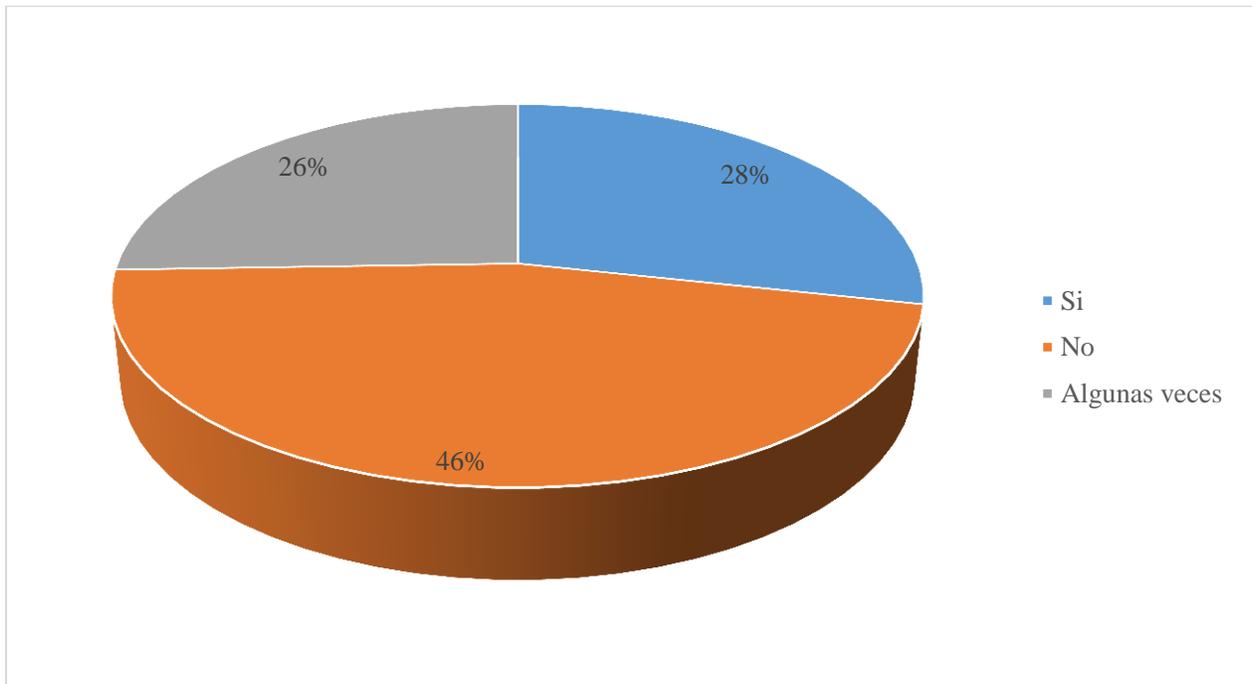


Figura 30. ¿Cree usted que él o los empleados fueron amables – empáticos?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Cree usted que él o los empleados fueron amables – empáticos? Los encuestados manifiestan: si el 28%; no, el 46% y algunas veces, el 26%. El servicio al usuario no debe ser un simple lema, debe convertirse en un mandato diario que todo el mundo cumpla en forma impecable. Ser amables, empáticos (caer bien), simpatiza con el cliente tratando de comprenderlo. Una cosa es oír y otra cosa es escuchar. Una cosa es ver, otra cosa es mirar; una cosa es percibir y otra es sentir. Carisma, empatía, conocimiento y experiencia es la clave para relaciones siempre positivas. El buen servicio es estar dispuesto a ofrecer soluciones y evitar crear conflictos o aumentarlo si el cliente los trae. Excelente servicio al usuario es cuestión de buena información, mucha integración y gran interés. Más servicio es pasar al cliente de persona en persona para ver cuál se inspira y atiende su solicitud. Por tanto, tratar bien a los usuarios es cuestión de relaciones humanas que de técnicas emanadas de textos académicos. Una filosofía general en donde el cliente es lo más importante podría ser la solución estratégica para la organización. Todo el mundo tiene el derecho de esperar comprensión y cortesía de la empresa. el buen servicio se manifiesta cuando el cliente siente que todos están interesados por él, existe un gran ambiente de cordialidad y buen trato. Si la empresa Capital Salud quiere ganar

clientes y dinero en esta época debe dedicarse a tratarlos positiva y amablemente, con una gran comprensión.

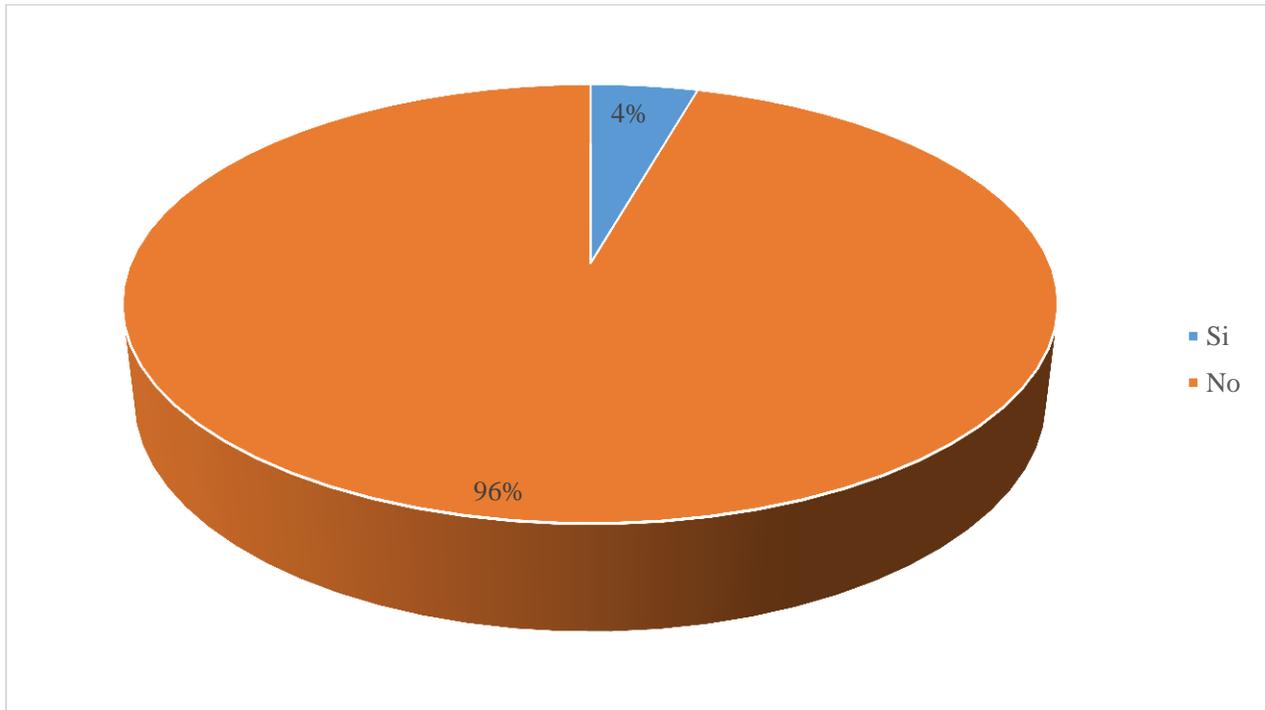
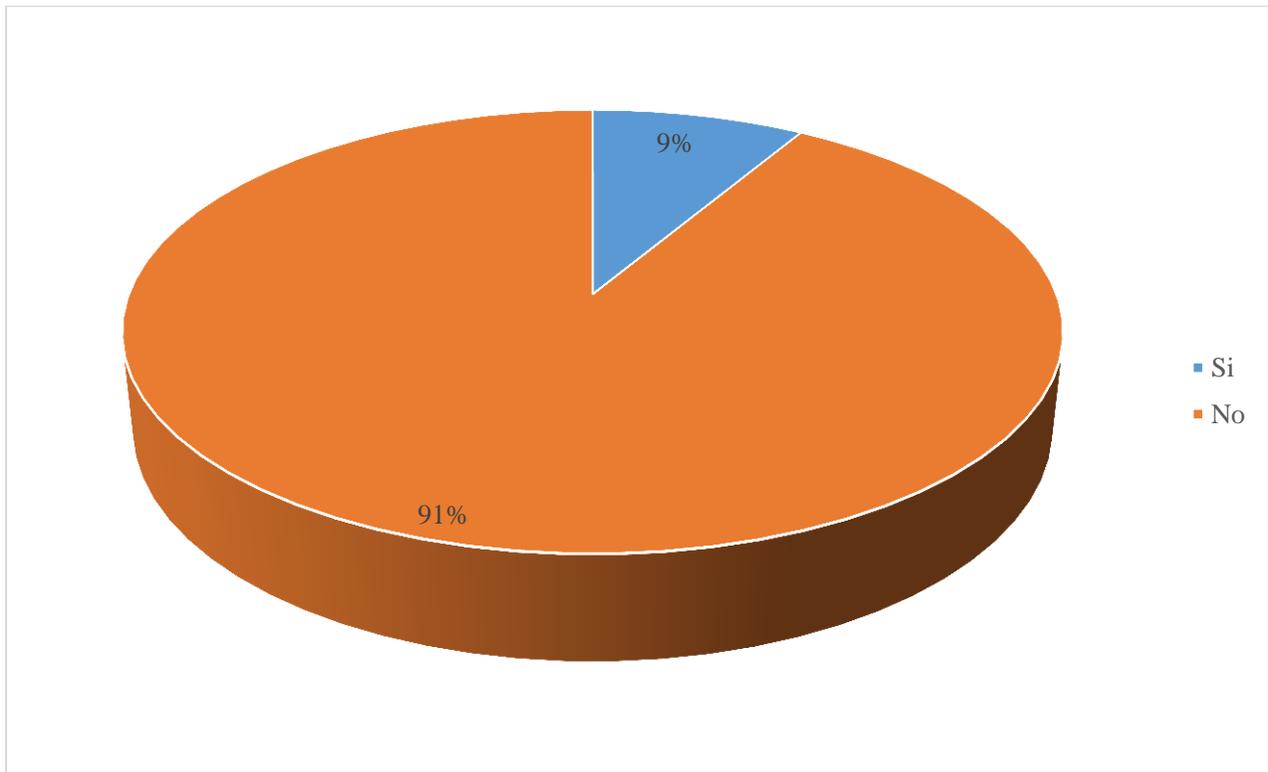


Figura 31. ¿Le ofrecieron los productos o servicios o le dieron a conocer el portafolio de servicios?

Dada la pregunta ¿Le ofrecieron los productos o servicios o le dieron a conocer el portafolio de servicios? Los encuestados manifiestan: si el 4% y no el 96%. La empresa Capital Salud debe tener claro que el portafolio de servicios, es una especie de cartera de mano que se usa para llevar documentos, libros y papeles. Es decir, es un accesorio de utilización frecuente por parte de administrativos y operativos que integran la empresa. El portafolio de servicios servirá como parte, acción y efecto de servir. Su objetivo debe conducir en ser un documento o una presentación donde Capital Salud detalla las características de su oferta comercial y dentro de él llevará los papeles con la información sobre los servicios que ofrece la organización (información personal, méritos o reconocimientos, experiencia profesional, productos o servicios). Incluye además, la dirección, correo electrónico, página web, conexión de redes sociales, clientes más importantes, proveedores, servicios, garantía de calidad, socios y colaboradores de la empresa.



*Figura 32.* ¿Le dieron las gracias por haber estado en la empresa y lo invitaron a regresar nuevamente?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Le dieron las gracias por haber estado en la empresa y lo invitaron a regresar nuevamente? Los encuestados manifiestan: si el 9%, y no el 91%. Para fidelizar a los usuarios Capital Salud, debe apoyarse en el mantenimiento de relaciones a largo plazo y en la obtención de una alta participación del talento humano que la integra; ya que la fidelización del cliente requiere un proceso de gestión de clientes que parte de un conocimiento profundo de los mismos procesos que resulta la investigación comercial. Por tanto, uno de los principales desafíos a los que se enfrenta la empresa Capital Salud con respecto al marketing actual es el de generar acciones que permita a la organización conocer a sus usuarios en profundidad y comenzar a realizar campañas selectivas que den resultado.

La gestión de la fidelidad del usuario, es una estrategia que permite identificar a los mismos más rentables para conservarlos y aumentar los ingresos que procedan de ellos, a través de unas relaciones interactivas de valor añadido a largo plazo. La importancia de la lealtad, actualmente es la clave para competir en el mercado. La empresa de éxito básico no sólo

beneficios económicos sino conocer a sus clientes en profundidad y mantenerlos en el tiempo, es decir, fidelizarlos.

Las formas de fidelizar a los usuarios, pueden ser: que el usuario piense que recibe el usuario más adecuado a él. Que piense también, que está pagando el precio más justo. Se plantea la manera más cómoda y beneficiosa de adquirirlo. Se utilice la comunicación para exponer todo lo anterior. También incluye programas de fidelización que deban establecer: identificar a los clientes potenciales, crear o lanzar servicios en función de los hábitos que tiene el usuario, fomentar un servicio personalizado en un mercado masivo; incrementar los clientes, afrontar con mayor eficacia los costos de la captación de nuevos clientes y mejorar el servicio a los mismos.

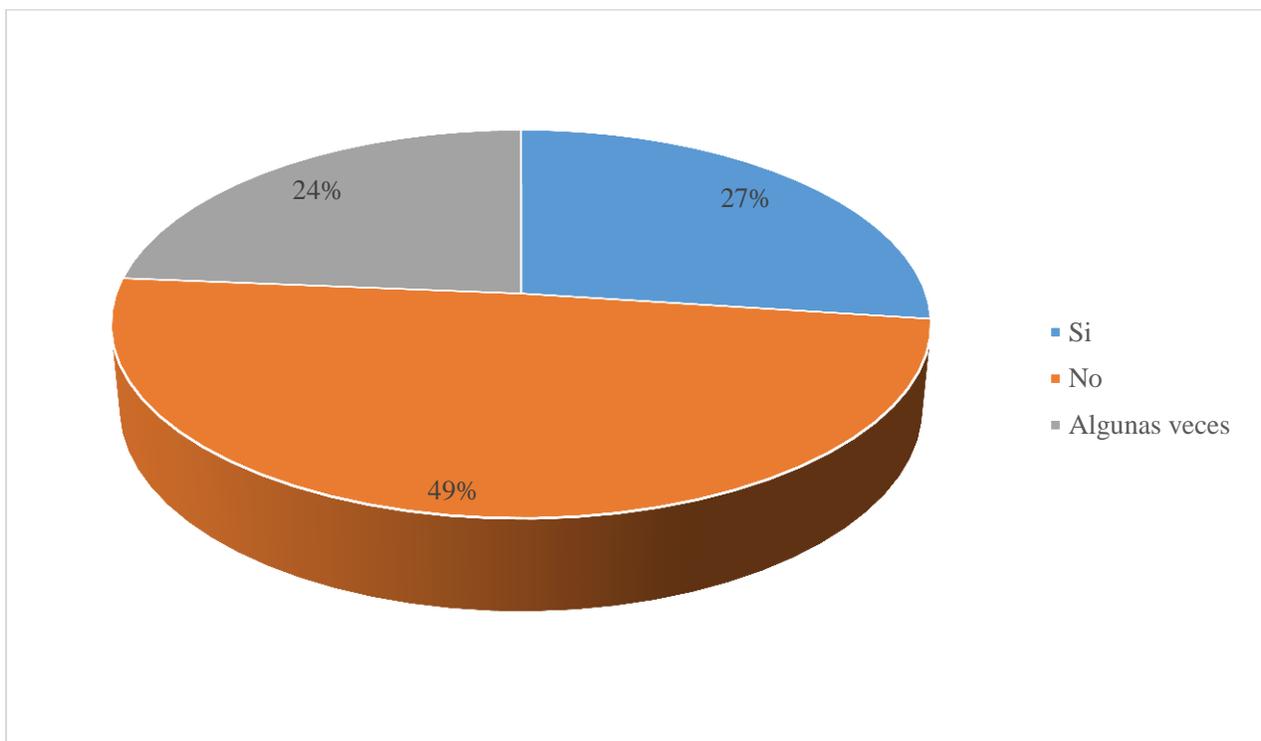


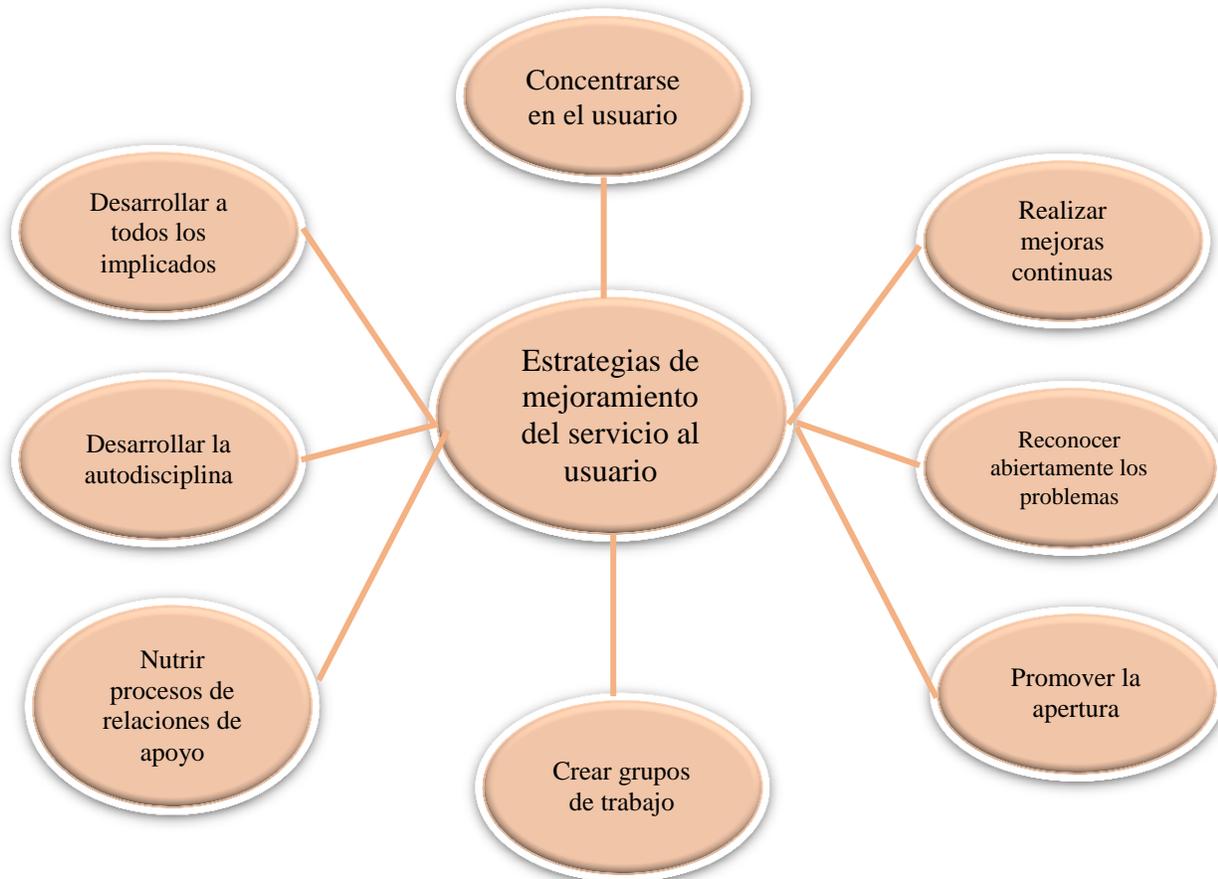
Figura 33. ¿Considera que el servicio prestado fue oportuno, agradable y ameno?

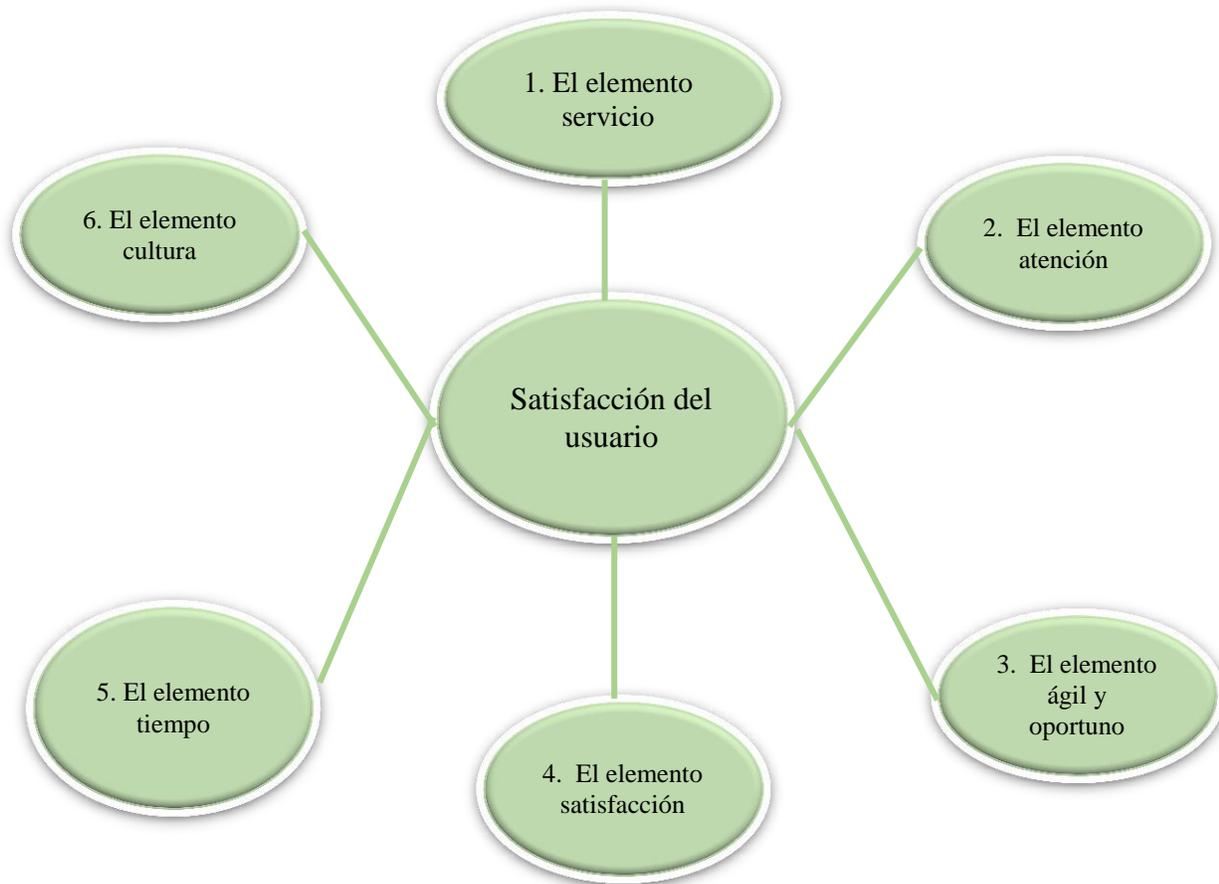
De acuerdo a la pregunta ¿Considera que el servicio prestado fue oportuno, agradable y ameno? Los encuestados manifiestan: si el 27%; no, el 49% y algunas veces, el 24%. El cliente es el único juez de la calidad en la atención, por tanto, sus consejos son fundamentales. El cliente determina el nivel de adecuación de la atención que recibe, y siempre tiende a exigir más. La

empresa debe hacer promesas que pueda cumplir y le permitan alcanzar sus objetivos: ganar dinero y diferenciarse de sus competidores. La empresa debe tener en cuenta las expectativas de sus clientes, para reducir en lo posible la distancia entre lo que ofrece y las necesidades y preferencias del cliente.

Aquello que la empresa promete puede transformarse en normas de calidad, objetivas y estandarizadas, no olvidando nunca “la sonrisa” y los elementos relacionales. En la atención al cliente no hay “vacaciones”, se trata de una disciplina que nos obliga a esforzarnos continuamente. La atención a los detalles nos lleva a la mejor calidad; esto exige la participación de todos, desde el presidente de la empresa hasta el último de los empleados, porque el cliente ve “lo que no funciona”.

## 6.2 Identificación oportunidades de mejora en el mercado que garantizan el cumplimiento de las expectativas del cliente





*Figura 34.* Satisfacción del usuario.

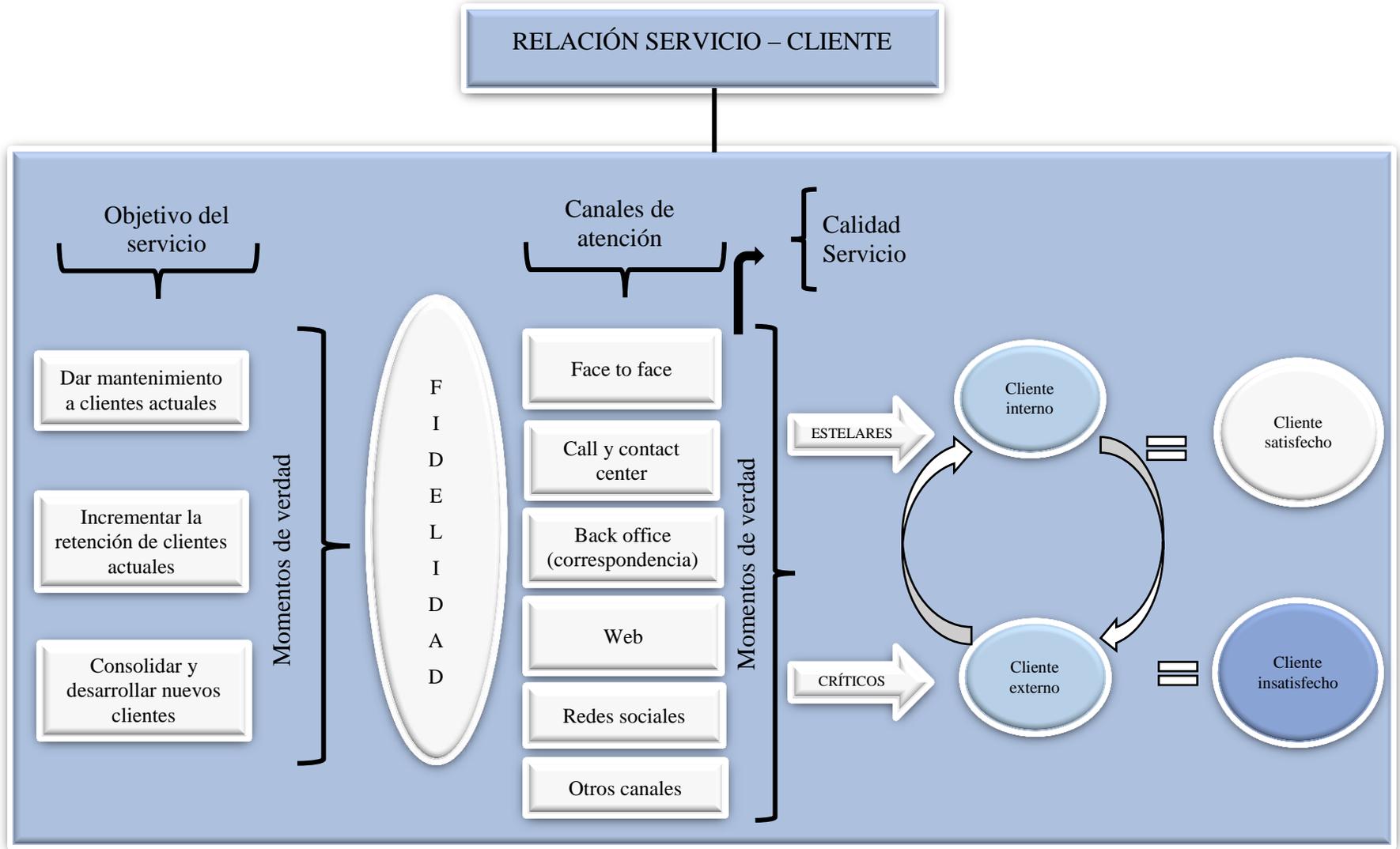


Figura 35. Relación servicio – cliente.

Observaciones: la concentración del usuario debe establecer un contacto personalizado, y por ende producir satisfacción al usuario.

Las mejoras continuas conllevan al mejoramiento continuo y gradual, implementando mediante la participación activa y compromiso de todos los colaboradores que integran la empresa, logrando con ello clientes más satisfechos.

Reconocer abiertamente los problemas conlleva a aprovechar propuestas de solución dinámicas y armónicas. La gerencia debe compartir con todo su equipo de colaboradores las estrategias a implementar para fomentar una cultura de apoyo donde se ventilan los problemas y genere alternativa de solución efectivas.

Para promover la apertura debe existir una atención eficaz al usuario, reforzando la visibilidad del liderazgo y la viabilidad de la comunicación asertiva.

Crear grupos de trabajo dirigidos por líderes de equipo donde se participe activamente la realización de tareas y se otorgue gran importancia al trabajo de equipo como clave fundamental dentro del liderazgo empresarial.

En cuanto a nutrir procesos de relaciones y apoyo, a través de procesos sólidos y relaciones que promuevan la realización de los colaboradores, permitirá producir resultados óptimos, la armonía se manifiesta sobre el deseo de mantener una comunicación efectiva y de evitar las confrontaciones con los usuarios.

Desarrollar la autodisciplina, se debe convertir en una filosofía de lealtad con el equipo de trabajo y el comportamiento auto controlado, respeto, integridad y capacidad para trabajar en armonía entre colaboradores – usuarios. En este aspecto es conveniente conceder desarrollo a través del Empowerment (delegar funciones), a todos los colaboradores.

Desarrollar al talento humano permitirá brindar habilidades y oportunidades necesarias para aplicar la información suministrada a los usuarios. Incluye además entrenamiento, estímulo, responsabilidad en la toma de decisiones, acceso a fuente de datos e información general de los servicios, retroalimentación y los colaboradores estarán dotados del poder requerido para influir materialmente tanto en sus propios asuntos como de la empresa.

La esencia de la satisfacción del usuario es llevar la idea y la práctica del servicio al cliente, hasta los lugares más recónditos de la empresa, y una vez allí, mejorar continuamente su calidad. Ello se puede adquirir a través de los elementos de servicio al cliente, atención esmerada y personalizada, ágil y oportuna; satisfacción plena del cliente, el valor del tiempo representa para el usuario ofrecer un servicio de excelencia e incluye la cultura a través de la ética, conducta relaciones internas – externas y la calidad de la experiencia en el servicio.

El mapa conceptual del proceso de servicio al cliente, muestra la importancia de ofrecer un servicio con calidad, esto es, en busca de satisfacer los objetivos por medio del aprovechamiento de los momentos de verdad, los cuales se presentan en cada uno de los contactos que se tiene con la cadena de clientes (interno y eterno) en cualquiera de los canales de atención. Estos momentos de verdad son los que van a generar momentos estelares que conllevarán a la satisfacción del cliente o a momentos críticos que deben ser recuperados, pues de mantenerse se obtendrá un cliente insatisfecho.

### 6.3 Estrategias para el mejoramiento de servicio al cliente mediante técnicas y actitudes frente a sus necesidades

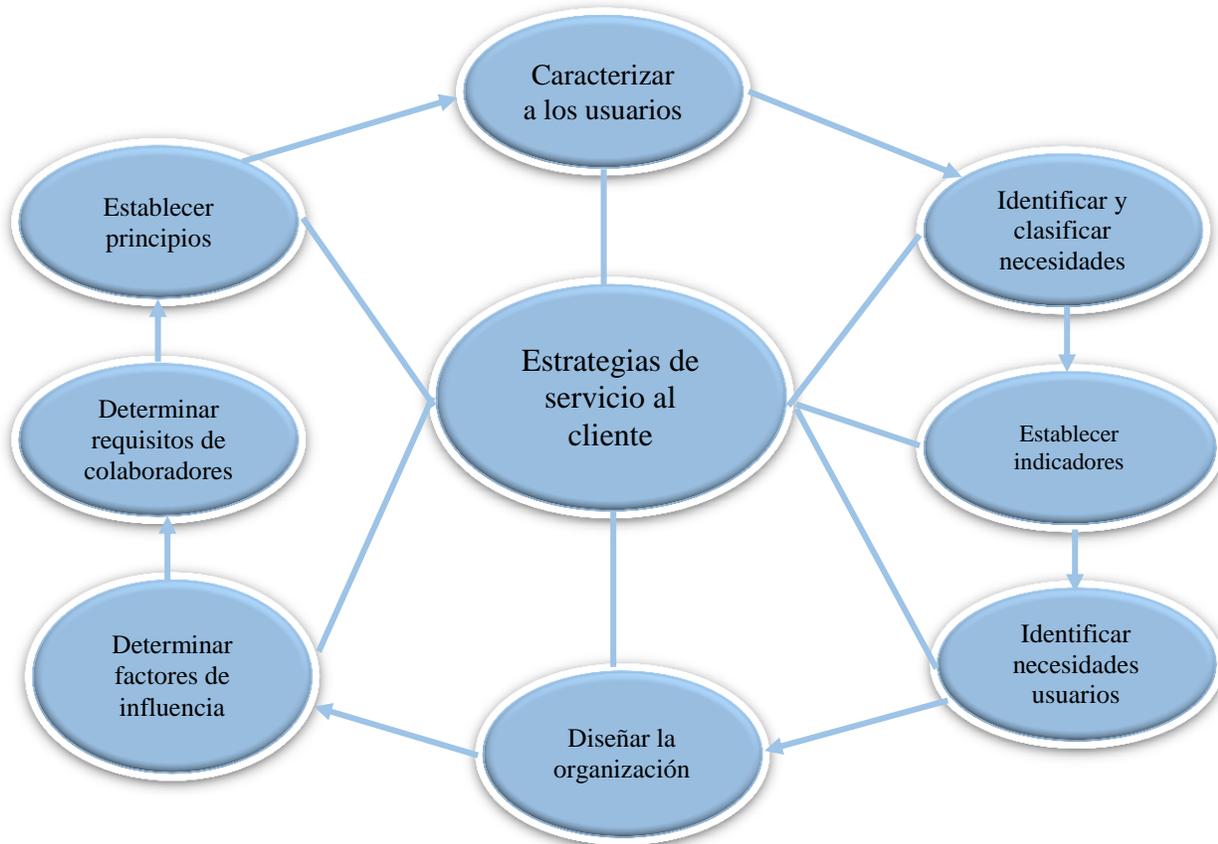


Figura 36. Estrategias de servicio al cliente.

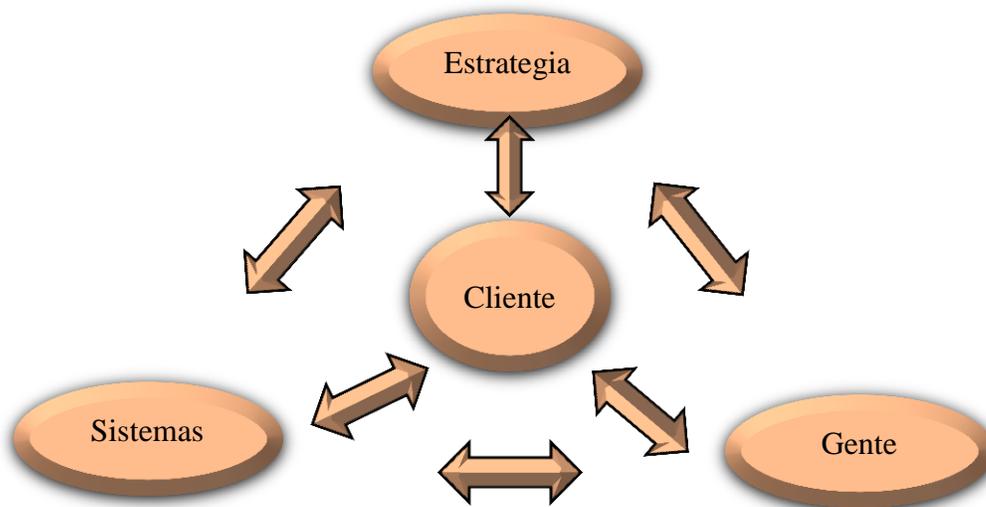


Figura 37. Triángulo de servicio.  
Fuente: Sienta et Técnica (2006).

Observaciones: se evidencia la triangulación que debe existir como factor básico en la construcción de estrategias y es la gente, quienes tienen una importancia trascendente pues es quien tiene el contacto directo con el cliente; generando con ello la estructuración de estrategias en aras de prestar un servicio con altos estándares de calidad.

## *La calidad y el cliente*

*El concepto cliente va más allá del cliente externo.*

*Las relaciones en el interior de la empresa se sustentan en el principio de que, todos son protagonistas de la producción y prestación de servicios, de que todos son suministradores y clientes, entregan algo y reciben algo dentro de la empresa, desde la dirección empresarial hasta las brigadas productivas y de servicios.*

## *Cliente externo insatisfecho*



*Es cliente perdido*

Figura 38. La calidad y el cliente.

## *La comunicación con el cliente incluye:*

- *Describir el producto o servicio, su alcance, su disponibilidad, características, tiempo de entrega o prestación.*
- *Declarar el precio.*
- *Explicar al cliente el efecto de cualquier problema y como se resolverá en caso de surgir.*
- *Ofrecer facilidades adecuadas y de rápido acceso para la comunicación efectiva.*

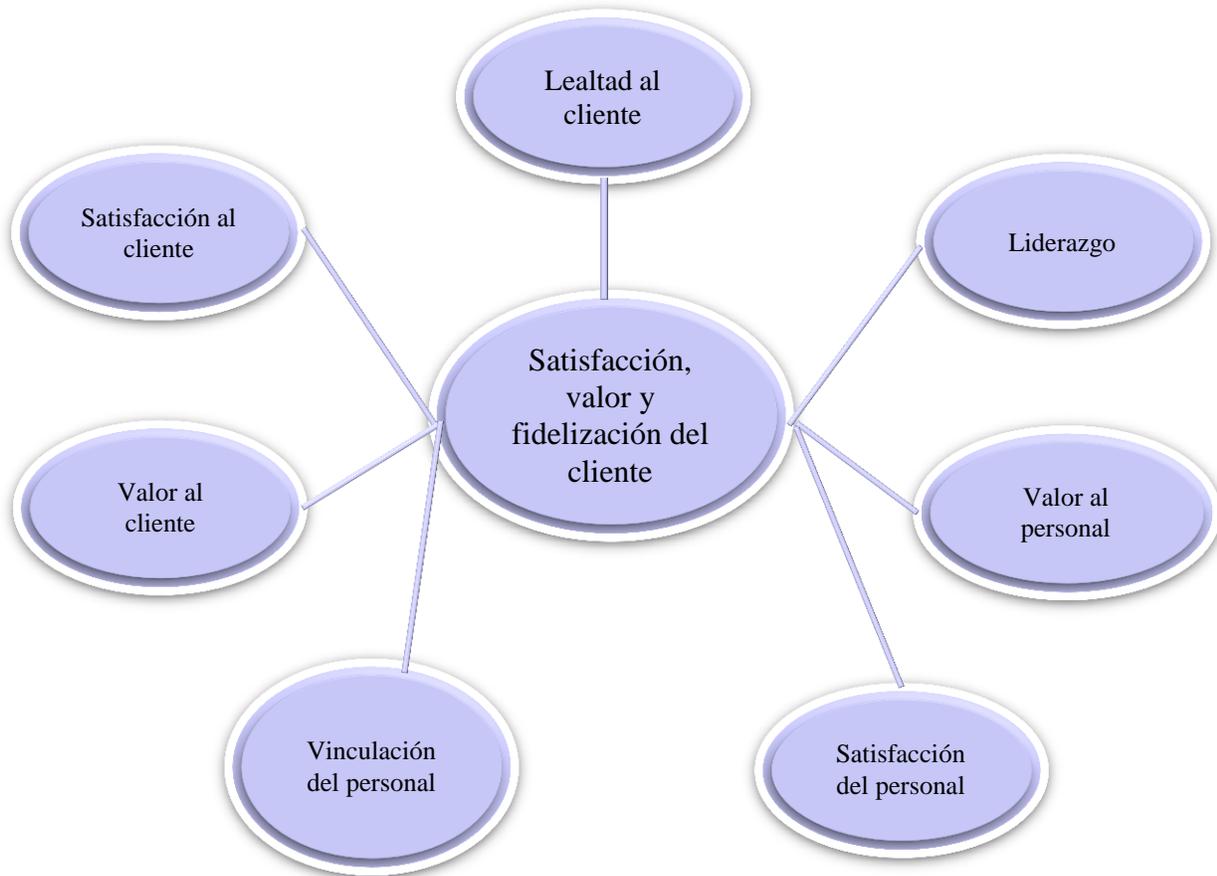
## *Trabajo en equipo*

*A una persona, que intente eliminar un gran problema o un defecto por sí sola, le será difícil lograrlo.*

*Los beneficios más significativos en calidad, normalmente se logran trabajando en equipo, donde cada una de las personas aportan sus experiencias, habilidades, conocimientos y perspectivas sobre los temas que abordan. Unen sus talento y*



Figura 39. Comunicación con el cliente y trabajo en equipo.



*Figura 40.* Satisfacción, valor y fidelización del cliente.

Observación:

Valor al personal: el personal tiene que percibir ventajas en remuneración e intangibles.

Satisfacción del personal: incrementar la motivación de los empleados con respecto a sus expectativas en comparación con el valor percibido.

Vinculación del personal: el compromiso y vinculación con su trabajo de los empleados es influyente en su rendimiento y comportamiento.

Valor al cliente: los clientes deben percibir valores en mejores prestaciones tangibles y que otorguen diferencia con respecto a la competencia.

---

Satisfacción del cliente: la diferencia entre el valor percibido y las expectativas del cliente dará su grado de satisfacción con lo que se obtiene fidelidad.

Lealtad del cliente: siempre los clientes premian la calidad del servicio recibido con unos comportamientos leales con su permanencia en el tiempo, incremento en sus compras, no excesiva atención al factor precio y recomendaciones a otros.

## 7. Conclusiones

Con base en los objetivos propuestos, se llevó a cabo el análisis de las variables, utilizando para ello una matriz que contiene los siguientes aspectos: objetivos, variables, subvariables, indicador de las variables y preguntas encuesta.

Los resultados de la encuesta a colaboradores permiten hacer las siguientes conclusiones más representativas: se tiene claridad sobre las funciones que desempeñan los colaboradores en un (80%). La comunicación interna en la empresa es relativamente buena, las oportunidades de capacitación que ofrece la organización se lleva a cabo algunas veces; también se expresa que no existe reconocimiento a las acciones destacadas de los mejores empleados; entre los colaboradores y el jefe existe un clima de confianza algunas veces; no tiene implementado el diseño de la unidad de servicio al cliente. Los colaboradores consideran prioritario que para ofrecer un excelente servicio al cliente se requiere: credibilidad, comunicación, comprensión del cliente. Presenta limitaciones en cuanto a que no se promueve el trabajo en equipo; se establece que la relación en los usuarios es relativamente buena. Han recibido escasa capacitación orientada al servicio al cliente por parte de la empresa. Al igual que se expresa trabajar por necesidad en un (46%) sentirse útil en un (8%) y amor al trabajo en un 46%.

Los resultados de la encuesta usuarios Capital Salud EPS-S, permiten mostrar los siguientes aspectos: califican el servicio recibido bueno en un (53%); existe demora por más de 30 minutos para que se atiendan las solicitudes del servicio; consideran que los colaboradores conocen bien los procedimientos, facturación, recaudo, cartera y servicios al cliente en un (70%), recomiendan los servicios recibidos a otras personas u organizaciones en un (30%), creen que los empleados son amables y empáticos en un (50%), no existe un portafolio de servicios y no dan las gracias por haber estado en la empresa.

La identificación de oportunidades de mejora en el mercado que garantizan las expectativas del cumplimiento del cliente conllevan a establecer los siguientes aspectos:

concentrarse en el usuario, realizar mejoras continuas, reconocer abiertamente los problemas, promover la apertura, crear grupos de trabajo, nutrir procesos de relaciones de apoyo, desarrollar la autodisciplina, y a todos los colaboradores.

También se crearon elementos de satisfacción al usuario que relacionan los siguientes aspectos: servicio, atención, agilidad y servicio oportuno, satisfacción, turno y cultura.

Se establece la relación servicio – cliente a partir de: objetivos del servicio, canales de atención y calidad del servicio.

Finalmente, se plantean estrategias de servicio al cliente mediante técnicas y actitudes acorde con las necesidades del usuario, que enmarcan los siguientes: caracterizar a los usuarios, identificar y clasificar las necesidades, establecer indicadores, identificar necesidades del usuario, diseñar la organización, determinar facturas de influencia, requisito de los colaboradores y establecer principios. Incluye además, el triángulo de servicio consistente en estrategia, gente y sistemas.

## 8. Recomendaciones

- a) Planificar y programar capacitación al talento humano el personal que integra la empresa Capital Salud, debe ser prioridad y enfocarse en los colaboradores que tienen contacto directo con el usuario.
- b) Es necesario evaluar las necesidades de capacitación y desarrollo del talento humano, pues no sólo el servicio al cliente se refiere a la calidad y calidez en la atención, sino el conocimiento de la organización, el conocimiento del servicio ofrecido y conocimiento de los procedimientos con respecto a las autorizaciones del servicio.
- c) Es conveniente evaluar permanentemente el desempeño de los colaboradores la implementación de indicadores de gestión, para garantizar el éxito futuro de la empresa.
- d) Es importante conocer bien a los usuarios y saber qué es lo que requieren, y a qué le dan valor. De tal forma que la empresa establezca como característica de éxito una mayor percepción frente a la dimensión del servicio frente al valor del servicio al usuario.
- e) Para que la empresa Capital Salud, logre establecer una mayor satisfacción del cliente, se debe tener en cuenta: capacidad de redacción, excelentes relaciones con los usuarios, fidelidad de los mismos, amabilidad, empatía, nivel de información, innovación y tecnología del servicio, motivación al usuario, sistema de prospección y comunicación con el usuario, entre otros.

### Referencias bibliográficas

Botea Fonseca, O. y Rivera Moreno, D. P. (2008). *Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del grupo UNÍPARA Bogotá*. Facultad de Administración de Empresas, Bogotá, D.C. Colombia. Universidad de la Salle.

Jiménez, A. J. (2001). *Como brindar un excepcional y sorprendente servicio al cliente*. Editorial armonía impresores Ltda.

Leland, K. y Biley, K. (1998). *Servicio al cliente. La más completa guía para prestar al cliente un servicio excelente y garantizar el éxito en sus negocios*. Grupo Editorial Norma.

Lerma González, H. D. (2016). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. Bogotá, D.C. Colombia. Eco Ediciones.

Lozada Otálora, M. y Rodríguez Orjuela, A. (2007). *Calidad del servicio de salud: una revisión a la literaria desde la perspectiva del marketing*. Bogotá, D.C. Colombia.

Martínez Bermúdez, R. (2016). *Servicio al cliente interno*. Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones de la U.

Méndez Álvarez, C. E. (2013). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación* cuarta Edición, México, D.F. Editorial Mc Graw Hill.

Müller de la Lama, E. (2012). *Cultura de calidad de servicio*. Primera edición. México. Editorial Trillas.

Torres Castro, L. S. (2005). *Manual práctico de estadística*. Bogotá D.C. Editorial Primer Colombiana Ltda.

---

Wellington, P. (1998). *Cómo Brindar un Servicio Integral al Cliente*. Editorial McGraw Hill.

---

**Apéndices**

Apéndice A. Cámara de Comercio.



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

REGISTRO UNICO EMPRESARIAL

**CODIGO DE VERIFICACION: 05195937574F43**

3 DE FEBRERO DE 2017 HORA 15:23:30

R051959375

PAGINA: 1 de 6

\* \* \* \* \*

\*\*\*\*\*  
ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE Y CUENTA CON UN CODIGO DE VERIFICACION QUE LE PERMITE SER VALIDADO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO  
\*\*\*\*\*

RECUERDE QUE ESTE CERTIFICADO LO PUEDE ADQUIRIR DESDE SU CASA U OFICINA DE FORMA FACIL, RAPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO  
\*\*\*\*\*

PARA SU SEGURIDAD DEBE VERIFICAR LA VALIDEZ Y AUTENTICIDAD DE ESTE CERTIFICADO SIN COSTO ALGUNO DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO/CERTIFICADOSELECTRONICOS/  
\*\*\*\*\*

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS.

LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

CERTIFICA:

NOMBRE : CAPITAL SALUD ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD DEL REGIMEN SUBSIDIADO S.A.S.

SIGLA : CAPITAL SALUD EPS-S S.A.S.

N.I.T. : 900298372-9 ADMINISTRACION : DIRECCION SECCIONAL DE IMPUESTOS DE BOGOTA

DOMICILIO : BOGOTA D.C.

CERTIFICA:

MATRICULA NO: 01910725 DEL 6 DE JULIO DE 2009

CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA :30 DE MARZO DE 2016

ULTIMO AÑO RENOVADO : 2016

ACTIVO TOTAL : 81,648,592,000

TAMAÑO EMPRESA : GRANDE

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : Calle 77A No. 12A - 35

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

EMAIL DE NOTIFICACION JUDICIAL : notificaciones@capitalsalud.gov.co

DIRECCION COMERCIAL : Calle 77A No. 12A - 35

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

EMAIL COMERCIAL : notificaciones@capitalsalud.gov.co

CERTIFICA:

CONSTITUCION: QUE POR DOCUMENTO PRIVADO DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 1 DE JULIO DE 2009, INSCRITA EL 6 DE JULIO DE 2009 BAJO EL NUMERO 01310247 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD COMERCIAL DENOMINADA CAPITAL SALUD ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD DEL REGIMEN SUBSIDIADO S.A.S..

CERTIFICA:

QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 1595 DE LA NOTARIA CINCUENTA Y UNO DE BOGOTA D.C., DEL 12 DE JULIO DE 2011, INSCRITA EL 27 DE JULIO DE 2011 BAJO EL NUMERO 01498870 DEL LIBRO IX, LA SOCIEDAD DE LA REFERENCIA (ABSORBENTE) ABSORBE MEDIANTE FUSIÓN A LA SOCIEDAD SALUD TOTAL ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD DEL RÉGIMEN SUBSIDIADO SAS SIGLA SALUD TOTAL EPS DEL RÉGIMEN SUBSIDIADO S A S (ABSORBIDA) LA CUAL TRANSFIERE EN BLOQUE SU PATRIMONIO

CERTIFICA:

REFORMAS:

DOCUMENTO NO.	FECHA	ORIGEN	FECHA	NO. INSC.
1	2010/03/25	ASAMBLEA DE ACCIONIST	2010/08/10	01404906
1595	2011/07/12	NOTARIA 51	2011/07/27	01498870
19	2012/04/20	JUNTA DIRECTIVA	2012/07/26	00213456
011	2013/03/11	ASAMBLEA DE ACCIONIST	2013/06/04	01736268

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE EL TERMINO DE DURACION DE LA SOCIEDAD ES INDEFINIDO

CERTIFICA:

OBJETO SOCIAL: ACTIVIDADES QUE DESARROLLA: LA SOCIEDAD TIENE POR OBJETO PRINCIPAL ACTUAR COMO ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD EN EL RÉGIMEN SUBSIDIADO DENTRO DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD EN COLOMBIA, INCLUYENDO LA PROMOCIÓN DE LA AFILIACIÓN DE LOS HABITANTES DE COLOMBIA AL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD EN SU ÁMBITO GEOGRÁFICO Y RÉGIMEN DE INFLUENCIA, ADMINISTRAR EL RIESGO EN SALUD DE SUS AFILIADOS, PAGAR LOS SERVICIOS DE SALUD A LOS PRESTADORES CON LOS CUALES TENGA CONTRATO, ORGANIZAR Y GARANTIZAR LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD PREVISTOS EN LOS PLANES OBLIGATORIOS DE SALUD DEL RÉGIMEN SUBSIDIADO. EN CONSECUENCIA DEBERÁ AFILIAR Y CARNETIZAR A LA POBLACIÓN BENEFICIARIA DE SUBSIDIOS EN SALUD Y ADMINISTRAR EL RIESGO EN SALUD DE ESTA POBLACIÓN. EN DESARROLLO DE SU OBJETO SOCIAL LA SOCIEDAD ADELANTARÁ LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES, DE CONFORMIDAD CON LOS DECRETOS 1804 DE 1999, 515 Y 518 DE 2004 Y DEMÁS NORMAS QUE LOS MODIFIQUEN O ADICIONEN: 1.) ADMINISTRAR EL RIESGO FINANCIERO EN EL RÉGIMEN SUBSIDIADO DE SALUD. 2.) GESTIONAR EL RIESGO EN SALUD DE SUS AFILIADOS. 3.) ARTICULAR LOS SERVICIOS DE SALUD QUE GARANTICEN EL ACCESO EFECTIVO POR PARTE DEL AFILIADO. 4.) GARANTIZAR LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD Y LA REPRESENTACIÓN DEL AFILIADO ANTE EL PRESTADOR Y LOS DEMÁS ACTORES SIN PERJUICIO DE LA AUTONOMÍA DEL USUARIO. 5.) PROMOVER LA AFILIACIÓN DE LOS HABITANTES DE COLOMBIA AL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD EN SU ÁMBITO GEOGRÁFICO DE INFLUENCIA, A TRAVÉS DEL RÉGIMEN SUBSIDIADO, GARANTIZANDO SIEMPRE LA LIBRE ESCOGENCIA DEL USUARIO. 6.) REMITIR AL FONDO DE SOLIDARIDAD Y GARANTÍA Y ENTES TERRITORIALES LA INFORMACIÓN RELATIVA A LA AFILIACIÓN DEL USUARIO Y SU FAMILIA, A LAS NOVEDADES Y A LOS DESEMBOLSOS POR EL PAGO DE A PRESTACIÓN DE SERVICIOS. 7.) ORGANIZAR Y GARANTIZAR LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD PREVISTOS EN EL PLAN OBLIGATORIO DE SALUD DE LOS AFILIADOS Y SUS FAMILIAS EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL, CON EL FIN DE OBTENER EL MEJOR ESTADO DE SALUD DE SUS AFILIADOS CON CARGO A LAS UNIDADES DE PAGO POR CAPITACIÓN CORRESPONDIENTES. CON ESTE PROPÓSITO GESTIONARÁN Y COORDINARÁN LA OFERTA DE SERVICIOS DE SALUD, DIRECTAMENTE O A TRAVÉS DE LA CONTRATACIÓN CON INSTITUCIONES PRESTADORAS Y CON PROFESIONALES DE LA SALUD; IMPLEMENTARÁN SISTEMAS DE CONTROL DE COSTOS; INFORMARÁN Y EDUCARÁN A LOS USUARIOS PARA EL USO RACIONAL DEL SISTEMA; ESTABLECERÁN PROCEDIMIENTOS DE GARANTÍA DE CALIDAD PARA LA ATENCIÓN INTEGRAL, EFICIENTE Y OPORTUNA DE LOS USUARIOS EN LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SALUD. 8.) PROMOVER LA AFILIACIÓN DE LA POBLACIÓN BENEFICIARIA DEL



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ

REGISTRO UNICO EMPRESARIAL

**CODIGO DE VERIFICACION: 05195937574F43**

3 DE FEBRERO DE 2017 HORA 15:23:30

R051959375

PAGINA: 2 de 6

\* \* \* \* \*

RÉGIMEN SUBSIDIADO, GARANTIZANDO LA LIBRE ELECCIÓN POR PARTE DEL BENEFICIARIO. 9.) AFILIAR A LA POBLACIÓN BENEFICIARIA DE SUBSIDIOS Y ENTREGAR EL CARNÉ CORRESPONDIENTE QUE LO ACREDITA COMO AFILIADO, EN LOS TÉRMINOS FIJADOS POR LAS NORMAS VIGENTES. 10.) ADMINISTRAR EL RIESGO EN SALUD DE SUS AFILIADOS, COMO ASEGURADORA Y ADMINISTRADORA, PROCURANDO DISMINUIR LA OCURRENCIA DE EVENTOS PREVISIBLES DE ENFERMEDAD O DE EVENTOS DE ENFERMEDAD SIN ATENCIÓN, EVITANDO EN TODO CASO LA DISCRIMINACIÓN DE PERSONAS CON ALTOS RIESGOS O ENFERMEDADES COSTOSAS. 11.) INFORMAR AL BENEFICIARIO SOBRE AQUELLOS ASPECTOS RELACIONADOS CON EL CONTENIDO DE LOS ACTUALES O FUTUROS PLANES DE BENEFICIOS EN SALUD DEL RÉGIMEN SUBSIDIADO, PROCEDIMIENTOS PARA LA INSCRIPCIÓN, REDES DE SERVICIOS CON QUE CUENTA, DEBERES Y DERECHOS DENTRO DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD (SGSSS), ASÍ COMO EL VALOR DE COPAGOS QUE DEBEN PAGAR. 12.) ORGANIZAR Y GARANTIZAR LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD PREVISTOS EN EL PLAN OBLIGATORIO DE SALUD, CON EL FIN DE OBTENER EL MEJOR ESTADO DE SALUD DE SUS AFILIADOS CON CARGO A LAS UNIDADES DE PAGO POR CAPITACIÓN CORRESPONDIENTES. 13.) GESTIONAR Y COORDINAR LA OFERTA DE SERVICIOS DE SALUD, DIRECTAMENTE O A TRAVÉS DE LA CONTRATACIÓN CON INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS Y CON PROFESIONALES DE SALUD. 14.) INFORMAR Y EDUCAR A LOS USUARIOS PARA EL USO RACIONAL DEL SISTEMA. 15.) ESTABLECER PROCEDIMIENTOS DE GARANTÍA DE CALIDAD PARA LA ATENCIÓN INTEGRAL, EFICIENTE Y OPORTUNA DE LOS USUARIOS EN LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SALUD. 16.) SUMINISTRAR OPORTUNAMENTE A LAS DIRECCIONES DE SALUD LA INFORMACIÓN RELACIONADA CON SUS AFILIADOS Y VERIFICAR EN EL MOMENTO DE LA AFILIACIÓN QUE ESTAS PERSONAS SE ENCUENTRAN DENTRO DE LA POBLACIÓN PRIORITARIA PARA LA ASIGNACIÓN DE SUBSIDIOS, CONFORME LOS LISTADOS ENTREGADOS POR LAS ENTIDADES TERRITORIALES. 17.) ESTABLECER EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LOS RECURSOS PROVENIENTES DEL SUBSIDIO A LA DEMANDA, INCLUYENDO LA TOMA DE SEGUROS Y REASEGUROS DE LEY O AQUELLOS QUE CONSIDERE CONVENIENTES PARA UN MEJOR MANEJO DEL RIESGO FINANCIERO. 18.) ORGANIZAR ESTRATEGIAS DESTINADAS A PROTEGER LA SALUD DE SUS BENEFICIARIOS QUE INCLUYA LAS ACCIONES DE PROMOCIÓN DE LA SALUD Y PREVENCIÓN DE LA ENFERMEDAD, TRATAMIENTO Y REHABILITACIÓN DENTRO DE LOS PARÁMETROS DE CALIDAD Y EFICIENCIA. 19.) INFORMAR A LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD, AL MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL, A LAS ENTIDADES TERRITORIALES Y DEMÁS AUTORIDADES CORRESPONDIENTES LAS IRREGULARIDADES QUE SE PRESENTEN EN LA OPERACIÓN DEL RÉGIMEN SUBSIDIADO, EN ESPECIAL AQUELLOS ASPECTOS RELACIONADOS CON LOS PROCESOS DE IDENTIFICACIÓN, AFILIACIÓN, CARNETIZACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS DE SUBSIDIOS Y DEFICIENCIA EN LA RED PRESTADORA DE SERVICIOS, INDEPENDIEMENTE DE LAS ACCIONES INTERNAS QUE ADELANTE PARA ESTABLECER LAS RESPONSABILIDADES PERSONALES O INSTITUCIONALES Y PARA LA ADOPCIÓN DE LOS CORRECTIVOS CORRESPONDIENTES. 20.) TODAS LAS DEMÁS ACTIVIDADES O FUNCIONES INHERENTES A SU NATURALEZA JURÍDICA,

NECESARIAS PARA EL ADECUADO DESARROLLO DE SU OBJETO SOCIAL Y EL CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y REGLAMENTOS, QUE REGULAN EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD. PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETO SOCIAL LA SOCIEDAD, DENTRO DE LOS LÍMITES LEGALES, PODRÁ REALIZAR ENTRE OTROS ACTOS LOS SIGUIENTES: 1) FORMAR PARTE DE CUALQUIER CLASE DE PERSONA JURÍDICA. 2) INVERTIR SUS EXCEDENTES DE TESORERÍA Y SUS DISPONIBILIDADES SEGÚN LAS NORMAS DEL MARGEN DE SOLVENCIA Y DEMÁS NORMAS VIGENTES SOBRE LA MATERIA DE CONFORMIDAD CON EL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD. 3) INTERVENIR EN OPERACIONES DE FINANCIAMIENTO DE CUALQUIER NATURALEZA EN INTERÉS O BENEFICIO DE LA SOCIEDAD O DE LOS ACCIONISTAS, CON LAS LIMITACIONES LEGALES. 4) GRAVAR O DAR EN PRENDA SUS ACTIVOS, PREVIA AUTORIZACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA. 5) CELEBRAR CONTRATOS DE MUTUO DE DINERO 6) ADQUIRIR BIENES MUEBLES O INMUEBLES BIEN SEA EN EL PAÍS O FUERA DE ÉL MEDIANTE IMPORTACIÓN. 7) CONFORMAR PATRIMONIOS AUTÓNOMOS 8) CELEBRAR O EJECUTAR TODA CLASE DE ACTOS JURÍDICOS DE NATURALEZA CIVIL O COMERCIAL 9) ADQUIRIR ACCIONES O PARTICIPACIONES EN SOCIEDADES, FUSIONARSE CON OTRAS QUE TENGAN IGUAL O SIMILAR OBJETO, ABSORBERLAS O SER ABSORBIDA, O ESCINDIRSE, TODO EN CUANTO ESTÉ DIRECTAMENTE RELACIONADO CON EL OBJETO SOCIAL. 10) GARANTIZAR OBLIGACIONES DE TERCEROS, PREVIA AUTORIZACIÓN DE JUNTA DIRECTIVA. 11) DESEMPEÑARSE COMO UNA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD PARA PRESTAR SUS SERVICIOS A TERCEROS DENTRO DE LAS LIMITACIONES LEGALES 12.) PROMOVER LA INVESTIGACIÓN Y EL DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS EN LOS CAMPOS RELACIONADOS CON EL OBJETO DE LA SOCIEDAD; EXPLOTAR Y DIVULGAR LOS RESULTADOS Y AVANCES QUE OBTENGA LA SOCIEDAD, SEGÚN LAS REGLAS PERTINENTES. 13.) CELEBRAR CONVENIOS O CONTRATOS DE COOPERACIÓN TÉCNICA CON ENTIDADES NACIONALES Y EXTRANJERAS EN DESARROLLO DE SU OBJETO. 14.) CONTRATAR EMPRÉSTITOS Y REALIZAR OPERACIONES FINANCIERAS ENCAMINADAS A OBTENER RECURSOS PARA ATENDER LAS OBLIGACIONES A SU CARGO. 15.) ADQUIRIR, CONSERVAR, ENAJENAR, USUFRUCTUAR, GRAVAR O LIMITAR, DAR O TOMAR EN ARRENDAMIENTO, O A OTRO TÍTULO, TODA CLASE DE BIENES MUEBLES O INMUEBLES, TALES COMO TERRENOS, EDIFICIOS, LOCALES, MAQUINARIA Y EQUIPOS INDUSTRIALES, Y ENAJENARLOS CUANDO POR RAZONES DE NECESIDAD O CONVENIENCIA FUERE ACONSEJABLE; TOMAR DINERO EN MUTUO; DAR EN GARANTÍA SUS BIENES MUEBLES O INMUEBLES Y CELEBRAR TODAS LAS OPERACIONES DE CRÉDITO QUE LE PERMITAN OBTENER LOS FONDOS Y OTROS ACTIVOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD CONFORME A LA LEY; CONSTITUIR COMPAÑÍAS FILIALES PARA EL ESTABLECIMIENTO Y EXPLOTACIÓN DE EMPRESAS DESTINADAS A LA REALIZACIÓN DE CUALESQUIERA ACTIVIDADES COMPRENDIDAS EN EL OBJETO SOCIAL, Y TOMAR INTERÉS COMO PARTÍCIPE, ASOCIADA O ACCIONISTA, FUNDADORA O NO, EN OTRAS EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS O DE OBJETO ANÁLOGO O COMPLEMENTARIO AL SUYO: HACER APORTES EN DINERO, EN ESPECIE O EN SERVICIOS A ESAS EMPRESAS, ENAJENAR SUS CUOTAS, DERECHOS O ACCIONES EN ELLAS, FUSIONARSE CON TALES EMPRESAS O ABSOLVERLAS, ESCINDIRSE; ADQUIRIR CONCESIONES, FRANQUICIAS, LICENCIAS, PATENTES, NOMBRES COMERCIALES, MARCAS DE FÁBRICA Y DEMÁS DERECHOS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL O COMERCIAL, Y ADQUIRIR U OTORGAR CONCESIONES PARA SU EXPLOTACIÓN; Y, EN GENERAL, CELEBRAR O EJECUTAR TODA CLASE DE CONTRATOS, ACTOS U OPERACIONES, SOBRE BIENES MUEBLES O INMUEBLES, DE CARÁCTER CIVIL O COMERCIAL, QUE GUARDEN RELACIÓN DE MEDIO A FIN CON EL OBJETO SOCIAL EXPRESADO EN EL PRESENTE ARTÍCULO Y TODAS AQUELLAS QUE TENGAN COMO FINALIDAD EJERCER LOS DERECHOS Y CUMPLIR LAS OBLIGACIONES, LEGAL O CONVENCIONALMENTE DERIVADOS DE LA EXISTENCIA Y DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LA SOCIEDAD. SIN PERJUICIO DE LO ANTERIOR LA SOCIEDAD PODRÁ REALIZAR CUALQUIER ACTIVIDAD COMERCIAL O



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

REGISTRO UNICO EMPRESARIAL

CODIGO DE VERIFICACION: 05195937574F43

3 DE FEBRERO DE 2017 HORA 15:23:30

R051959375

PAGINA: 3 de 6

\* \* \* \* \*

CIVIL LÍCITA.

CERTIFICA:

ACTIVIDAD PRINCIPAL:  
8430 (ACTIVIDADES DE PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACION OBLIGATORIA)

CERTIFICA:

CAPITAL:

\*\* CAPITAL AUTORIZADO \*\*

VALOR : \$40,000,000,000.00  
NO. DE ACCIONES : 4,000,000.00  
VALOR NOMINAL : \$10,000.00

\*\* CAPITAL SUSCRITO \*\*

VALOR : \$24,800,000,000.00  
NO. DE ACCIONES : 2,480,000.00  
VALOR NOMINAL : \$10,000.00

\*\* CAPITAL PAGADO \*\*

VALOR : \$24,800,000,000.00  
NO. DE ACCIONES : 2,480,000.00  
VALOR NOMINAL : \$10,000.00

CERTIFICA:

\*\* JUNTA DIRECTIVA: PRINCIPAL (ES) \*\*

QUE POR ACTA NO. 29 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 15 DE JUNIO DE 2016, INSCRITA EL 22 DE JUNIO DE 2016 BAJO EL NUMERO 02115422 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
PRIMER RENGLON GOMEZ NAVARRO SERGIO ANDRES	C.C. 000000094506053

QUE POR ACTA NO. 27 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 27 DE ENERO DE 2016, INSCRITA EL 3 DE FEBRERO DE 2016 BAJO EL NUMERO 02058278 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
SEGUNDO RENGLON ANGULO GONZALEZ MARIA VICTORIA	C.C. 000000065765292

TERCER RENGLON KLEYN LOPEZ LOUIS FRANCOIS	C.C. 000000079304100
--	----------------------

CUARTO RENGLON MELO CARDENAS JOSE MAURICIO	C.C. 000000019389809
---	----------------------

QUINTO RENGLON BERNATE OCHOA FRANCISCO	C.C. 000000079801561
---	----------------------

\*\* JUNTA DIRECTIVA: SUPLENTE (S) \*\*

QUE POR ACTA NO. 29 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 15 DE JUNIO DE 2016, INSCRITA EL 22 DE JUNIO DE 2016 BAJO EL NUMERO 02115422 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
PRIMER RENGLON	
MONTROYA MERINO MANOLO	C.C. 000000080097920
SEGUNDO RENGLON	
RICAURTE FARFAN KARINA EUGENIA	C.C. 000000063502187
TERCER RENGLON	
RUIZ LOPEZ JOSE HUMBERTO	C.C. 000000019189653
QUE POR ACTA NO. 27 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 27 DE ENERO DE 2016, INSCRITA EL 3 DE FEBRERO DE 2016 BAJO EL NUMERO 02058278 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):	
NOMBRE	IDENTIFICACION
CUARTO RENGLON	
TOVAR TOVAR XIMENA	C.C. 000000052144915
QUINTO RENGLON	
TARAZONA CORTES SANTIAGO	C.C. 000000080426399

CERTIFICA:

REPRESENTACION LEGAL: LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD, SU REPRESENTACIÓN LEGAL Y LA GESTIÓN DE LOS NEGOCIOS SOCIALES ESTARÁN A CARGO DE UN GERENTE GENERAL, DESIGNADO POR LA JUNTA DIRECTIVA. TODOS LOS EMPLEADOS DE LA SOCIEDAD CON EXCEPCIÓN DE LOS DESIGNADOS POR LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, SI LOS HUBIERE, ESTARÁN SOMETIDOS AL GERENTE GENERAL EN EL DESEMPEÑO DE SUS CARGOS. PARA EFECTOS DE LA ELECCIÓN DEL GERENTE GENERAL Y DEMÁS REPRESENTANTES LEGALES, LA JUNTA DIRECTIVA UTILIZARÁ COMO CRITERIOS DE ESCOGENCIA LA HABILIDAD GERENCIAL DEL CANDIDATO, SUS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS, LA HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN, SUS VALORES Y VIRTUDES HUMANAS.

CERTIFICA:

\*\* NOMBRAMIENTOS \*\*

QUE POR ACTA NO. 83 DE JUNTA DIRECTIVA DEL 12 DE FEBRERO DE 2016, INSCRITA EL 2 DE MARZO DE 2016 BAJO EL NUMERO 02067670 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
GERENTE GENERAL	
RIVERO BETANCUR CLAUDIA CONSTANZA	C.C. 000000041698635
QUE POR ACTA NO. 84 DE JUNTA DIRECTIVA DEL 30 DE MARZO DE 2016, INSCRITA EL 13 DE JULIO DE 2016 BAJO EL NUMERO 02122068 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):	

NOMBRE	IDENTIFICACION
SUPLENTE DEL GERENTE GENERAL	
MOLINA ALVAREZ MAURICIO	C.C. 000000098547349

CERTIFICA:

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: EL GERENTE GENERAL ES UN MANDATARIO CON REPRESENTACIÓN, INVESTIDO DE FUNCIONES EJECUTIVAS Y ADMINISTRATIVAS Y COMO TAL, TIENE A SU CARGO LA REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD, LA GESTIÓN COMERCIAL Y FINANCIERA, LA RESPONSABILIDAD DE LA ACCIÓN ADMINISTRATIVA, LA COORDINACIÓN Y LA SUPERVISIÓN GENERAL DE LA EMPRESA, LAS CUALES CUMPLIRÁ CON ARREGLO A LAS NORMAS DE ESTOS ESTATUTOS Y A LAS DISPOSICIONES LEGALES, Y CON SUJECCIÓN A LAS ÓRDENES E INSTRUCCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA. ADEMÁS DE LAS FUNCIONES GENERALES ANTES INDICADAS, CORRESPONDE AL GERENTE GENERAL Y A SU SUPLENTE: A) EJECUTAR Y HACER CUMPLIR LOS ACUERDOS Y DECISIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL Y DE LA JUNTA DIRECTIVA; B) NOMBRAR Y REMOVER LIBREMENTE A LOS EMPLEADOS DE SU DEPENDENCIA, ASÍ COMO A LOS DEMÁS QUE LE CORRESPONDA NOMBRAR Y REMOVER EN EJERCICIO DE LA DELEGACIÓN DE FUNCIONES QUE PARA TALES EFECTOS PUEDA HACERLE LA JUNTA DIRECTIVA; C) CITAR A LA JUNTA DIRECTIVA CUANDO LO CONSIDERE NECESARIO O CONVENIENTE



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

REGISTRO UNICO EMPRESARIAL

**CODIGO DE VERIFICACION: 05195937574F43**

3 DE FEBRERO DE 2017 HORA 15:23:30

R051959375

PAGINA: 4 de 6

\*\*\*\*\*

Y MANTENERLA ADECUADA Y OPORTUNAMENTE INFORMADA SOBRE LA MARCHA DE LOS NEGOCIOS SOCIALES; SOMETER A SU CONSIDERACIÓN LOS BALANCES DE PRUEBA Y LOS DEMÁS ESTADOS FINANCIEROS DESTINADOS A LA ADMINISTRACIÓN Y SUMINISTRARLE LOS INFORMES QUE ELLA LE SOLICITE EN RELACIÓN CON LA SOCIEDAD Y CON SUS ACTIVIDADES; D) PRESENTAR A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS, EN SU REUNIÓN ORDINARIA, EL INFORME SOBRE LA FORMA COMO HAYA LLEVADO A CABO SU GESTIÓN, Y LAS MEDIDAS CUYA ADOPCIÓN RECOMIENDE A LA ASAMBLEA; E) CELEBRAR SIN LIMITACIÓN Y SIN RESTRICCIÓN ALGUNA TODO ACTO, CONTRATO, CONVENIO O NEGOCIO JURÍDICO DE CUALQUIER NATURALEZA, QUE SE ENCUENTRE DENTRO DEL GIRO ORDINARIO DE LOS NEGOCIOS DE LA SOCIEDAD. F) PARA CELEBRAR TODOS AQUELLOS ACTOS, CONTRATOS O NEGOCIOS O CONVENIOS QUE, NO ESTÉN DENTRO DEL GIRO ORDINARIO DE LOS NEGOCIOS DE LA SOCIEDAD, EL GERENTE GENERAL Y SU SUPLENTE, DEBERÁN OBTENER LA AUTORIZACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA, PREVIAMENTE A LA CELEBRACIÓN DEL RESPECTIVO ACTO, CONTRATO, NEGOCIO O CONVENIO. G) LAS DEMÁS QUE LE CONFIEREN ESTOS ESTATUTOS O LA LEY.

CERTIFICA:

\*\* REVISOR FISCAL \*\*

QUE POR RESOLUCION NO. 634 DE SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE SALUD DEL 22 DE FEBRERO DE 2016, INSCRITA EL 9 DE JUNIO DE 2016 BAJO EL NUMERO C2111185 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
CONTRALOR SOCIEDAD DE AUDITORIAS & CONSULTORIAS S.A.S	N.I.T. 000008190025753

CERTIFICA:

QUE LA SOCIEDAD TIENE MATRICULADOS LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS:

NOMBRE : PAU CAPITAL SALUD SAN CRISTOBAL NORTE  
MATRICULA NO : 02559662 DE 7 DE ABRIL DE 2015  
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 30 DE MARZO DE 2016  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2016  
DIRECCION : CL 162 nro 7F-54  
TELEFONO : 3133968708  
DOMICILIO : BOGOTA D.C.  
EMAIL : notificaciones@capitalsalud.gov.co

CERTIFICA:

QUE MEDIANTE OFICIO NO. 2463 DEL 11 DE NOVIEMBRE DE 2016, INSCRITO EL 13 DE DICIEMBRE DE 2016 BAJO EL NO. 00157904 DEL LIBRO VIII, EL JUZGADO 26 CIVIL DEL CIRCUITO DE BOGOTA D.C., COMUNICO QUE EN EL PROCESO EJECUTIVO SINGULAR NO. 11001310302620160041500 DE EUSALUD SA, CONTRA CAPITAL SALUD EPS S A S SE DECRETO EL EMBARGO DEL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO DE LA REFERENCIA.

\*\*\*\*\*

NOMBRE : PAU CAPITAL SALUD KENNEDY  
MATRICULA NO : 02200967 DE 4 DE ABRIL DE 2012

RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 30 DE MARZO DE 2016  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2016  
DIRECCION : Transversal 73D No. 38C - 41 Sur  
TELEFONO : 3265410  
DOMICILIO : BOGOTA D.C.  
EMAIL : notificaciones@capitalsalud.gov.co

CERTIFICA:

QUE MEDIANTE OFICIO NO. 1058 DEL 25 DE JULIO DE 2016, INSCRITO EL 9 DE AGOSTO DE 2016, BAJO EL NO. 00155441 DEL LIBRO VIII, EL JUZGADO 35 CIVIL DEL CIRCUITO DE BOGOTA D.C., COMUNICO QUE EN EL PROCESO EJECUTIVO SINGULAR NO. 2016-338, DE: EUSALUD S.A., CONTRA: CAPITAL SALUD EPS S SAS, SE DECRETO EL EMBARGO DEL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO DE LA REFERENCIA.

CERTIFICA:

QUE MEDIANTE OFICIO NO. 2463 DEL 11 DE NOVIEMBRE DE 2016, INSCRITO EL 13 DE DICIEMBRE DE 2016 BAJO EL NO. 00157892 DEL LIBRO VIII, EL JUZGADO 26 CIVIL DEL CIRCUITO DE BOGOTA D.C., COMUNICO QUE EN EL PROCESO EJECUTIVO SINGULAR NO. 11001310302620160041500 DE EUSALUD S.A., CONTRA CAPITAL SALUD EPS S S.A.S SE DECRETO EL EMBARGO DEL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO DE LA REFERENCIA.

\*\*\*\*\*  
NOMBRE : PAU CAPITAL SALUD SUBA  
MATRICULA NO : 02235782 DE 19 DE JULIO DE 2012  
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 30 DE MARZO DE 2016  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2016  
DIRECCION : Calle 146A No. 92 - 46  
TELEFONO : 3265410  
DOMICILIO : BOGOTA D.C.  
EMAIL : notificaciones@capitalsalud.gov.co

CERTIFICA:

QUE MEDIANTE OFICIO NO. 1058 DEL 25 DE JULIO DE 2016, INSCRITO EL 9 DE AGOSTO DE 2016, BAJO EL NO. 00155442 DEL LIBRO VIII, EL JUZGADO 35 CIVIL DEL CIRCUITO DE BOGOTA D.C., COMUNICO QUE EN EL PROCESO EJECUTIVO SINGULAR NO. 2016-338, DE: EUSALUD S.A., CONTRA: CAPITAL SALUD EPS S SAS, SE DECRETO EL EMBARGO DEL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO DE LA REFERENCIA.

CERTIFICA:

QUE MEDIANTE OFICIO NO. 2463 DEL 11 DE NOVIEMBRE DE 2016, INSCRITO EL 13 DE DICIEMBRE DE 2016 BAJO EL NO. 00157895 DEL LIBRO VIII, EL JUZGADO 26 CIVIL DEL CIRCUITO DE BOGOTA D.C., COMUNICO QUE EN EL PROCESO EJECUTIVO SINGULAR NO. 110013103026220160041500 DE EUSALUD S.A., CONTRA CAPITAL SALUD EPS S S.A.S SE DECRETO EL EMBARGO DEL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO DE LA REFERENCIA.

\*\*\*\*\*  
NOMBRE : PAU CAPITAL SALUD BARRIOS UNIDOS  
MATRICULA NO : 02558912 DE 1 DE ABRIL DE 2015  
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 30 DE MARZO DE 2016  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2016  
DIRECCION : CR 29 NO. 73 26  
TELEFONO : 3436000  
DOMICILIO : BOGOTA D.C.  
EMAIL : notificaciones@capitalsalud.gov.co

CERTIFICA:

QUE MEDIANTE OFICIO NO. 1058 DEL 25 DE JULIO DE 2016, INSCRITO EL 9 DE AGOSTO DE 2016, BAJO EL NO. 00155443 DEL LIBRO VIII, EL JUZGADO 35 CIVIL DEL CIRCUITO DE BOGOTA D.C., COMUNICO QUE EN EL PROCESO



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

REGISTRO UNICO EMPRESARIAL

**CODIGO DE VERIFICACION: 05195937574F43**

3 DE FEBRERO DE 2017 HORA 15:23:30

R051959375 PAGINA: 5 de 6

EJECUTIVO SINGULAR NO. 2016-338, DE: EUSALUD S.A., CONTRA: CAPITAL SALUD EPS S SAS, SE DECRETO EL EMBARGO DEL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO DE LA REFERENCIA.

CERTIFICA:

QUE MEDIANTE OFICIO NO. 2463 DEL 11 DE NOVIEMBRE DE 2016, INSCRITO EL 13 DE DICIEMBRE DE 2016 BAJO EL NO. 00157896 DEL LIBRO VIII, EL JUZGADO 26 CIVIL DEL CIRCUITO DE BOGOTA D.C., COMUNICO QUE EN EL PROCESO EJECUTIVO SINGULAR NO. 11001310302620160041500 DE EUSALUD S.A., CONTRA CAPITAL SALUD EPS S S.A.S SE DECRETO EL EMBARGO DEL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO DE LA REFERENCIA.

.....  
NOMBRE : PAU CAPITAL SALUD BOSA  
MATRICULA NO : 01257190 DE 20 DE MARZO DE 2003  
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 30 DE MARZO DE 2016  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2016  
DIRECCION : Calle 63 No. 80C - 31 Sur  
TELEFONO : 3265410  
DOMICILIO : BOGOTA D.C.  
EMAIL : notificaciones@capitalsalud.gov.co

CERTIFICA:

QUE MEDIANTE OFICIO NO. 1058 DEL 25 DE JULIO DE 2016, INSCRITO EL 9 DE AGOSTO DE 2016, BAJO EL NO. 00155444 DEL LIBRO VIII, EL JUZGADO 35 CIVIL DEL CIRCUITO DE BOGOTA D.C., COMUNICO QUE EN EL PROCESO EJECUTIVO SINGULAR NO. 2016-338, DE: EUSALUD S.A., CONTRA: CAPITAL SALUD EPS S SAS, SE DECRETO EL EMBARGO DEL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO DE LA REFERENCIA.

CERTIFICA:

QUE MEDIANTE OFICIO NO. 2463 DEL 11 DE NOVIEMBRE DE 2016, INSCRITO EL 13 DE DICIEMBRE DE 2016 BAJO EL NO. 00157899 DEL LIBRO VIII, EL JUZGADO 26 CIVIL DEL CIRCUITO DE BOGOTA D.C., COMUNICO QUE EN EL PROCESO EJECUTIVO SINGULAR NO. 11001310302620160041500 DE EUSALUD S.A., CONTRA CAPITAL SALUD EPS S S.A.S SE DECRETO EL EMBARGO DEL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO DE LA REFERENCIA.

.....  
NOMBRE : PAU CAPITAL SALUD CANDELARIA LA NUEVA  
MATRICULA NO : 02340049 DE 11 DE JULIO DE 2013  
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 30 DE MARZO DE 2016  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2016  
DIRECCION : Carrera 20A No. 64 - 54 Sur  
TELEFONO : 3265410  
DOMICILIO : BOGOTA D.C.  
EMAIL : notificaciones@capitalsalud.gov.co

CERTIFICA:

QUE MEDIANTE OFICIO NO. 2463 DEL 11 DE NOVIEMBRE DE 2016, INSCRITO EL 13 DE DICIEMBRE DE 2016 BAJO EL NO. 00157901 DEL LIBRO VIII, EL

JUZGADO 26 CIVIL DEL CIRCUITO DE BOGOTA D.C., COMUNICO QUE EN EL PROCESO EJECUTIVO SINGULAR NO. 11001310302620160041500 DE EUSALUD S.A., CONTRA CAPITAL SALUD EPS S S.A.S SE DECRETO EL EMBARGO DEL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO DE LA REFERENCIA.

\*\*\*\*\*  
NOMBRE : PAU CAPITAL SALUD MISERICORDIA  
MATRICULA NO : 02340051 DE 11 DE JULIO DE 2013  
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 30 DE MARZO DE 2016  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2016  
DIRECCION : Avenida Caracas No. 1C - 46  
TELEFONO : 3265410  
DOMICILIO : BOGOTA D.C.  
EMAIL : notificaciones@capitalsalud.gov.co

CERTIFICA:  
QUE MEDIANTE OFICIO NO. 2463 DEL 11 DE NOVIEMBRE DE 2016, INSCRITO EL 13 DE DICIEMBRE DE 2016 BAJO EL NO. 00157902 DEL LIBRO VIII, EL JUZGADO 26 CIVIL DEL CIRCUITO DE BOGOTA D.C., COMUNICO QUE EN EL PROCESO EJECUTIVO SINGULAR NO. 11001310302620160041500 DE EUSALUD S.A., CONTRA CAPITAL SALUD EPS S S.A.S SE DECRETO EL EMBARGO DEL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO DE LA REFERENCIA.

\*\*\*\*\*  
NOMBRE : PAU CAPITAL SALUD USME  
MATRICULA NO : 02340052 DE 11 DE JULIO DE 2013  
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 30 DE MARZO DE 2016  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2016  
DIRECCION : Calle 74B No. 1 - 17 Este  
TELEFONO : 3265410  
DOMICILIO : BOGOTA D.C.  
EMAIL : notificaciones@capitalsalud.gov.co

\*\*\*\*\*  
NOMBRE : PAU CAPITAL SALUD TUNAL  
MATRICULA NO : 02310534 DE 10 DE ABRIL DE 2013  
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 30 DE MARZO DE 2016  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2016  
DIRECCION : Carrera 25 No. 47B - 41 Sur  
TELEFONO : 3265410  
DOMICILIO : BOGOTA D.C.  
EMAIL : notificaciones@capitalsalud.gov.co

CERTIFICA:  
SUCURSAL (ES) O AGENCIA (S) MATRICULADAS ANTE ESTA JURISDICCION

\*\*\*\*\*  
NOMBRE DE LA SUCURSAL : CAPITAL SALUD EPS DEL REGIMEN SUBSIDIADO S.A.S. SUCURSAL BOGOTA D.C.  
MATRICULA : 01002773  
RENOVACION DE LA MATRICULA : 26 DE MARZO DE 2015  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2015  
DIRECCION : Carrera 30 No. 45A - 52  
TELEFONO : 4857500  
DOMICILIO : BOGOTA D.C.  
EMAIL : alainjf@capitalsalud.gov.co

CERTIFICA:  
DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONSTENCIOSO ADMINISTRATIVO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA  
REGISTRO UNICO EMPRESARIAL  
**CODIGO DE VERIFICACION: 05195937574F43**  
3 DE FEBRERO DE 2017 HORA 15:23:30  
R051959375 PAGINA: 6 de 6  
\*\*\*\*\*

EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE LA CORRESPONDIENTE ANOTACIÓN. SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSO. (LOS SABADOS NO SON TENIDOS EN CUENTA COMO DIAS HABILES PARA LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTA)

\*\*\* EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE PERMISO DE \*\*\*  
\*\*\* FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO \*\*\*

INFORMACION COMPLEMENTARIA  
LOS SIGUIENTES DATOS SOBRE PLANEACION DISTRITAL SON INFORMATIVOS  
FECHA DE ENVIO DE INFORMACION A PLANEACION DISTRITAL : 23 DE DICIEMBRE DE 2016

SEÑOR EMPRESARIO, SI SU EMPRESA TIENE ACTIVOS INFERIORES A 30.000 SMLMV Y UNA PLANTA DE PERSONAL DE MENOS DE 200 TRABAJADORES, USTED TIENE DERECHO A RECIBIR UN DESCUENTO EN EL PAGO DE LOS PARAFISCALES DE 75% EN EL PRIMER AÑO DE CONSTITUCION DE SU EMPRESA, DE 50% EN EL SEGUNDO AÑO Y DE 25% EN EL TERCER AÑO. LEY 590 DE 2000 Y DECRETO 525 DE 2009.

RECUERDE INGRESAR A [www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co) PARA VERIFICAR SI SU EMPRESA ESTA OBLIGADA A REMITIR ESTADOS FINANCIEROS. EVITE SANCIONES.

\*\*\*\*\*  
\*\* ESTE CERTIFICADO REPLEJA LA SITUACION JURIDICA DE LA \*\*  
\*\* SOCIEDAD HASTA LA FECHA Y HORA DE SU EXPEDICION... \*\*  
\*\*\*\*\*

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,  
VALOR : \$ 5,200

\*\*\*\*\*  
PARA VERIFICAR QUE EL CONTENIDO DE ESTE CERTIFICADO CORRESPONDA CON LA INFORMACION QUE REPOSA EN LOS REGISTROS PUBLICOS DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, EL CODIGO DE VERIFICACION PUEDE SER VALIDADO POR SU DESTINATARIO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A [WWW.CCB.ORG.CO](http://WWW.CCB.ORG.CO)  
\*\*\*\*\*

ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE CON FIRMA DIGITAL Y  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

CUENTA CON PLENA VALIDEZ JURIDICA CONFORME A LA LEY 527 DE 1999.

\*\*\*\*\*  
FIRMA MECANICA DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA  
AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y  
COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996.

*Constante Peña A.*

## Apéndice B. Naturaleza de la empresa Capital Salud EPS-S.

La EPS-S Capital Salud nació de la decisión del Distrito Capital de ofrecer a la ciudad una EPS-S del Régimen Subsidiado ante la realidad que se presentó de baja de oferta y retiro de algunas EPS-S públicas de Bogotá en la década iniciada en el año 2000.

La Administración Distrital tomó esta decisión estratégica en el año 2008 y contrató a la Universidad de La Sabana y a Universidad del Bosque para que le recomendara el tipo de empresa a crear y para que seleccionara un eventual socio. El estudio de la Universidad concluyó que la mejor alternativa era crear una empresa mixta con capital privado y público y tras estudiar las EPS-S que, en ese momento, prestaban servicios en el sistema subsidiado, así como la valoración de su esquema administrativo, financiero, de servicio y de infraestructura, entre otros, concluyeron que la mejor opción era Salud Total EPS.

Sobre la base de esa recomendación se creó CAPITAL SALUD EPS-S como una empresa mixta de la que son socios el Distrito con un 51 por ciento y SALUD TOTAL EPS con un 49 por ciento. Los dos socios aportaron capital para la creación de esta EPS e hicieron un acuerdo marco, en cumplimiento del acuerdo del Concejo 357 de 2009 y del Decreto Distrital 46 de 2009, acuerdo donde se estableció, entre otros puntos, la composición de la Junta Directiva (5 miembros, 3 nombrados por el Distrito, 2 nombrados por Salud Total EPS) dando estricto cumplimiento al mencionado Acuerdo 357 en donde se menciona que la mayoría accionaria del Distrito se vería reflejada en sus órganos de dirección y la decisión sobre la nominación de los principales cargos administrativos de la EPS-S Distrital.

**Misión.** Somos una Empresa Promotora de Salud que garantiza el acceso a los servicios de salud como derecho fundamental contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de la población afiliada. Nuestros colaboradores y proveedores están comprometidos con el mejoramiento continuo de los procesos, la calidad, la innovación y el desarrollo competitivo, sostenible y responsable de la organización aportando al progreso de la región y del país.

**Visión.** En el año 2020 Capital Salud EPS-S será la aseguradora elegida y reconocida por los colombianos por garantizar la calidad el acceso oportuno y la humanización en la prestación de servicios a través de un Modelo de Atención de Medicina Familiar con Enfoque de Riesgo Integral en Salud y Seguridad del Paciente.

**Valores Corporativos:**

**Actitud de Servicio:** Orientar esfuerzos a entender y atender las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos de manera amable y oportuna.

**Lealtad:** Compromiso de actuar con rectitud, prudencia y sentido de pertenencia; defendiendo los intereses de los usuarios que son nuestra razón de ser.

**Ética:** Ser responsables y coherentes con las actuaciones y decisiones, de manera que estas vayan acorde a los principios básicos que rigen la sociedad, evitando a toda costa y rechazando cualquier actitud que vaya en contra de la compañía, de nuestros usuarios o de alguno de los colaboradores.

**Solidaridad:** Apoyar y colaborar a los compañeros o superiores cuando estos lo necesiten sin necesidad de ninguna solicitud expresa, cumpliendo con el sentido de humanidad y trabajo en equipo, todo enfocado al logro de los objetivos corporativos.

**Honestidad:** Hacer la labor de manera correcta, justa y sincera, aplicando los principios del respeto por el otro y la buena fe que deben regir nuestro actuar y más aun siendo trabajadores del sector de la salud.

**Políticas de Calidad:** Garantizar y mejorar permanentemente los niveles de calidad en cada uno de los procesos del aseguramiento de los servicios de salud en busca de los más altos estándares de satisfacción de las personas afiliadas a la EPS-S, sus familias, colaboradores, proveedores, accionistas y comunidad en general, orientando el desarrollo profesional de los

integrantes de la Organización Capital Salud, con enfoque en el mejoramiento de las competencias para obtener el mejor desempeño del talento humano.

Además, propender por la innovación y la creatividad en cada una de las fases de la cadena de servicio, así como por el uso racional de los recursos disponibles.

### **Componentes estratégicos:**

**Capital Salud Responsable:** Su objetivo obedece a responder tanto a los clientes externos como a los clientes internos por sus requisitos de valor que garanticen la calidad, eficiencia y eficacia en todos los procesos de la organización.

**Capital Salud Sostenible:** Pretende viabilizar la empresa para estructurar su sostenibilidad a corto, mediano. Y largo plazo en aras de ofrecer el mejoramiento continuo en los procesos de aseguramiento a la población de usuarios.

**Capital Salud Competitiva:** Su objetivo es desarrollar un sistema de gestión de la calidad que genere competitividad empresarial dinámica y de innovación enfocada en el usuario, los procesos y a la gestión del riesgo en salud.

### **Beneficios del Plan Estratégico:**

- a) Direccionamiento y mejoramiento integral de la compañía.
- b) Gerencia basada en resultados.
- c) Claridad en la comunicación para el cliente interno y externo en las estrategias de la organización a corto, mediano y largo plazo.
- d) Estrategias encaminadas a la satisfacción y el cumplimiento de estándares de calidad para los usuarios.

**Código de ética:**

Esperando los aplique en todas las labores diarias en nuestra empresa.

Todos nos hemos comprometido a una práctica profesional ética y legal.

Este compromiso debe ser consiente con valores corporativos y en este sentido, es esencial vivir nuestra misión ajenos a consideraciones de índole personal.

Este código de ética y buen gobierno es nuestro documento de referencia, para aplicar en la actuación diaria dentro de la entidad.

Está conformado por los principios, valores y directrices, que en coherencia con un buen gobierno, todo directivo o colaborador de Capital Salud EPS-S, debe observar en el ejercicio de su función administrativa.

Esperar que esta guía, ayude a comprender de una mejor manera, la complejidad de los asuntos legales y éticos del comportamiento humano y reafirme el hecho de que comprometer a cumplir nuestra plataforma estratégica y organizacional, puede ayudar a obtener mejores resultados, en el desempeño diario a evitar conflictos con los semejantes.

**Logo:**



**Slogan:**

Te entiende te atiende.

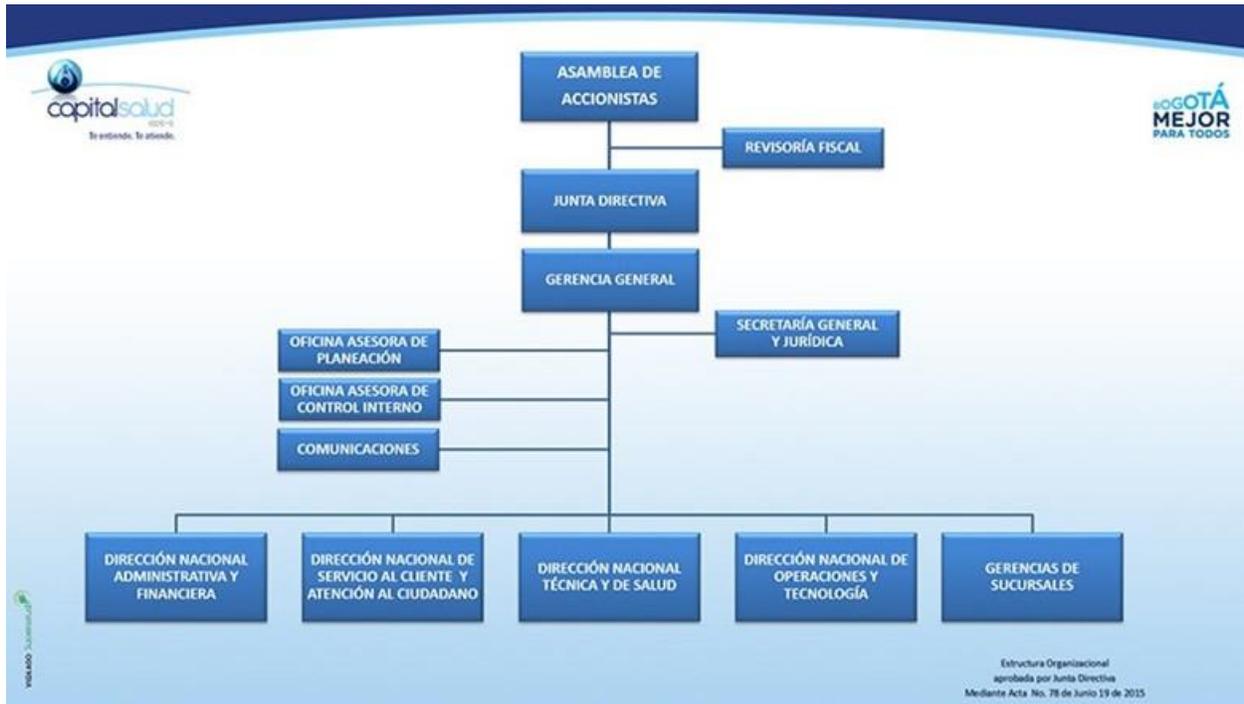
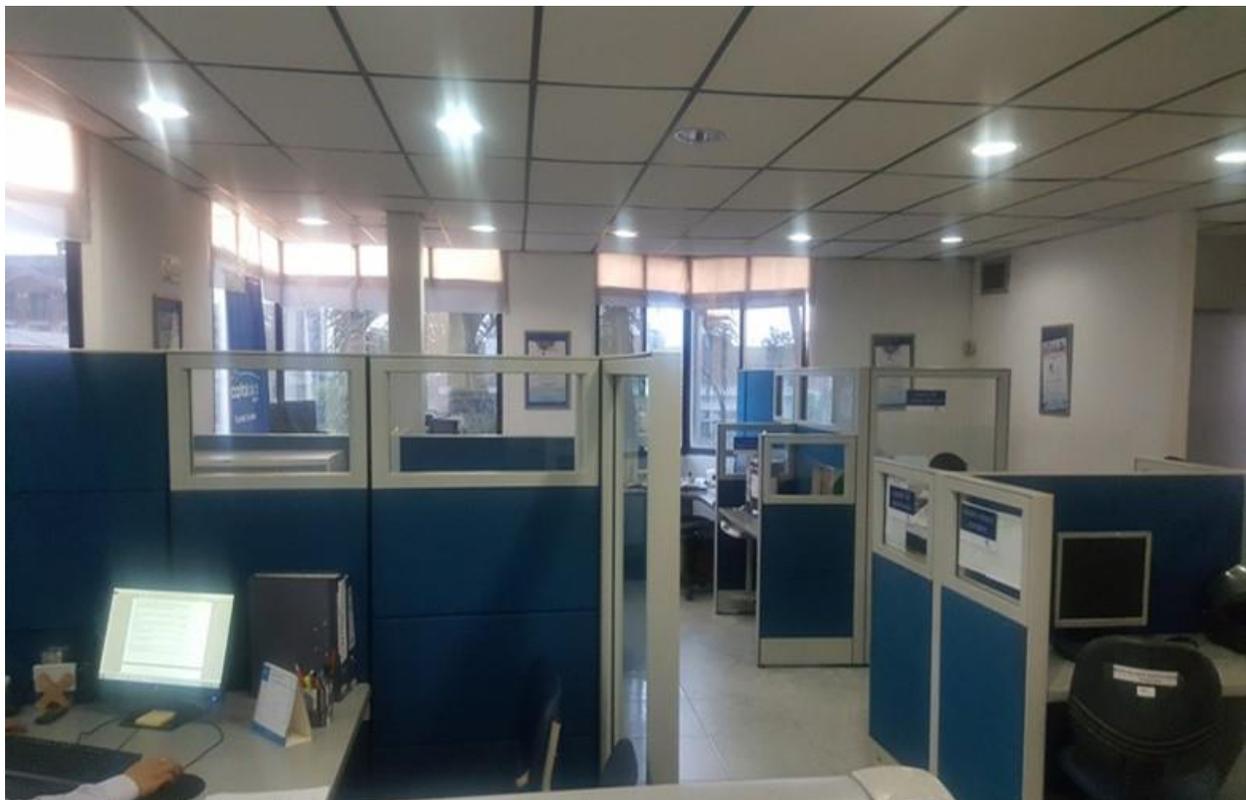


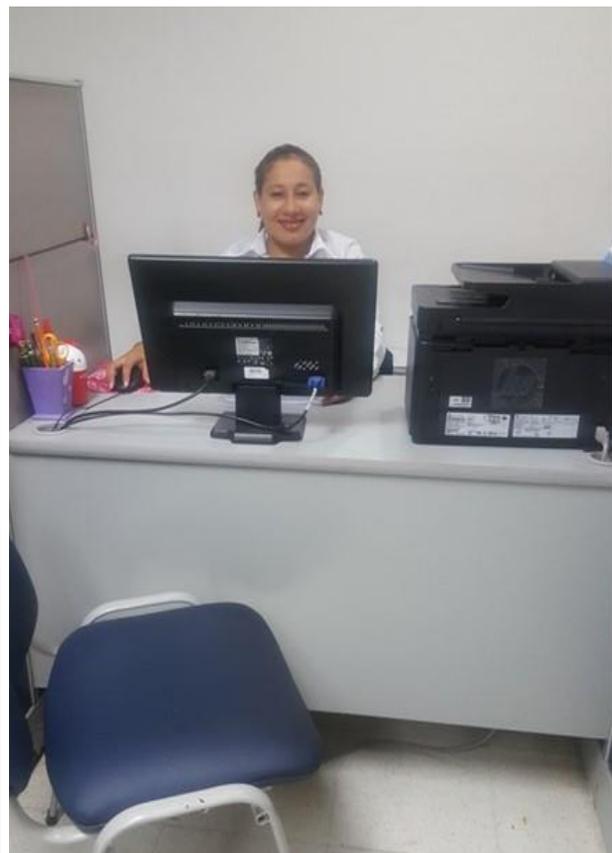
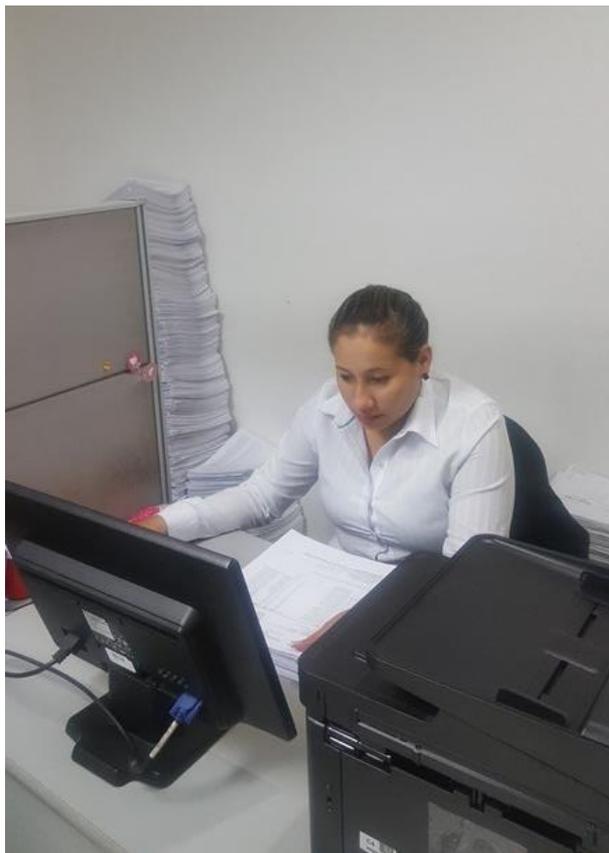
Figura 41. Estructura organizacional Capital Salud, Entidad Promotora de Salud del Régimen Subsidiado S.A.S.

Fuente: Capital Salud EPS-S. 2017.

Apéndice C. Tomas fotográficas.







Apéndice D. Formato de encuesta a colaboradores.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Villavicencio – 2017

Encuesta No. \_\_\_\_

Objetivo: encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Capital Salud EPS-S, con el propósito de conocer e identificar la mejora del servicio al cliente.

1. ¿Qué claridad tiene sobre las funciones que desempeña?
  - a. \_\_\_\_ Bastante
  - b. \_\_\_\_ Poco
  
2. ¿Cómo es la comunicación interna en la empresa?
  - a. \_\_\_\_ Excelente
  - b. \_\_\_\_ Buena
  - c. \_\_\_\_ Regular
  - d. \_\_\_\_ Mala
  
3. ¿La empresa ofrece buenas oportunidades de capacitación?
  - a. \_\_\_\_ Si
  - b. \_\_\_\_ No
  - c. \_\_\_\_ Algunas veces

4. ¿Existen reconocimientos a las acciones destacadas de los mejores empleados?

- a. \_\_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_\_ No
- c. \_\_\_\_\_ Algunas veces

5. ¿Entre los colaboradores y el jefe existe un clima de confianza?

- a. \_\_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_\_ No
- c. \_\_\_\_\_ Algunas veces

6. ¿La empresa tiene implementada el diseño de la unidad de servicio al cliente?

- a. \_\_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_\_ No

7. ¿Cuál de los siguientes elementos considera prioritarios para ofrecer un excelente servicio al cliente?

- a. \_\_\_\_\_ Credibilidad
- b. \_\_\_\_\_ Comunicación
- c. \_\_\_\_\_ Comprensión del cliente
- d. \_\_\_\_\_ Todas las anteriores

8. ¿Considera que se promueve el trabajo en equipo para ofrecer un mejor servicio al cliente?

- a. \_\_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_\_ No
- c. \_\_\_\_\_ Algunas veces

9. ¿Cómo es la relación con los usuarios?

- a. \_\_\_\_\_ Excelente
- b. \_\_\_\_\_ Buena
- c. \_\_\_\_\_ Regular

10. ¿Cómo evalúa usted el servicio que le presta a los usuarios?

- a. \_\_\_\_\_ Deficiente
- b. \_\_\_\_\_ Regular
- c. \_\_\_\_\_ Bueno
- d. \_\_\_\_\_ Excelente

11. El servicio que ofrece al cliente cumple con los requerimientos para seguir en el mercado. Es ágil, oportuno se realiza con sentido, humano, amable y se presta con una verdadera cultura y vocación del servicio.

- a. \_\_\_\_\_ Algunas veces
- b. \_\_\_\_\_ Con mucha frecuencia
- c. \_\_\_\_\_ Permanentemente
- d. \_\_\_\_\_ Nunca

12. ¿Ha recibido capacitación orientados al servicio al cliente?

- a. \_\_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_\_ No
- c. \_\_\_\_\_ Algunas veces

13. ¿Se promueve el trabajo de equipo para ofrecer un mejor servicio al cliente?

- a. \_\_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_\_ No
- c. \_\_\_\_\_ Algunas veces

14. Trabaja usted por:

- a. \_\_\_\_\_ Necesidad
- b. \_\_\_\_\_ Sentirse útil
- c. \_\_\_\_\_ Por amor al trabajo

15. ¿Cuál de los siguientes pasos considera que práctica para mejorar la calidad del servicio al cliente?

- a. \_\_\_\_\_ Escucha con todo
- b. \_\_\_\_\_ Establece contacto visual
- c. \_\_\_\_\_ Ponerse en el lugar del cliente
- d. \_\_\_\_\_ Plantea alternativas de solución
- e. \_\_\_\_\_ Ayuda a elegir la mejor opción
- f. \_\_\_\_\_ Se comunica al nivel del cliente
- g. \_\_\_\_\_ Verifica el nivel de satisfacción del cliente
- h. \_\_\_\_\_ Todas las anteriores

**¡GRACIAS POR SU APOYO Y COLABORACIÓN!**

Apéndice E. Formato encuesta a los usuarios de la empresa Capital Salud EPS-S.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Villavicencio – 2017

Encuesta No. \_\_\_\_\_

Objetivo: encuesta dirigida a los usuarios de la empresa Capital Salud EPS-S con el fin de conocer las inquietudes o sugerencias con respecto del servicio recibido.

1. ¿Cómo califica la calidad del servicio recibido en el área de gestión con el cliente, de la empresa Capital Salud EPS-S.?

- a. \_\_\_\_\_ Excelente
- b. \_\_\_\_\_ Bueno
- c. \_\_\_\_\_ Regular
- d. \_\_\_\_\_ Malo

2. ¿Cuál de los siguientes aspectos tiene usted en cuenta cuando visita la empresa Capital Salud EPS-S?

- a. \_\_\_\_\_ Infraestructura
- b. \_\_\_\_\_ Buena atención al usuario
- c. \_\_\_\_\_ Los servicios que presta
- d. \_\_\_\_\_ Oportunidad en el servicio
- e. \_\_\_\_\_ Empleados eficientes

3. ¿Cuánto tiempo se demoró en el área de gestión con el cliente en atender su solicitud de servicio?

- a. \_\_\_\_\_ De 1 – 10 min.

- b. \_\_\_\_\_ De 11 – 15 min.
- c. \_\_\_\_\_ De 16-30 min.
- d. \_\_\_\_\_ Más de 30 min.

4. ¿Según su criterio, el colaborador que le presta el servicio conoce bien los procedimientos, facturación, recaudo, cartera y servicio al cliente?

- a. \_\_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_\_ No

5. ¿Los colaboradores de área de gestión al cliente posee una buena capacidad de respuesta frente a su solicitud?

- a. \_\_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_\_ No

6. ¿Recibió un servicio amable por parte de los colaboradores del área de gestión al cliente?

- a. \_\_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_\_ No

7. ¿Recomendaría los servicios recibidos a otras personas u organizaciones?

- a. \_\_\_\_\_ Si
- b. \_\_\_\_\_ No

8. ¿Cómo considera los servicios recibidos comparándolos con los de otras empresas?

- a. \_\_\_\_\_ Mucho mejores
- b. \_\_\_\_\_ Mejores
- c. \_\_\_\_\_ Similares
- d. \_\_\_\_\_ Peores
- e. \_\_\_\_\_ Mucho peores

9. Puntualidad en la prestación.

- a. \_\_\_\_ Muy buena                      b. \_\_\_\_ Buena                              c. \_\_\_\_ Aceptable  
d. \_\_\_\_ Deficiente                      e. \_\_\_\_ Muy deficiente

10. Capacidad de reacción.

- a. \_\_\_\_ Muy buena                      b. \_\_\_\_ Buena                              c. \_\_\_\_ Aceptable  
d. \_\_\_\_ Deficiente                      e. \_\_\_\_ Muy deficiente

11. Disponibilidad del servicio.

- a. \_\_\_\_ Muy buena                      b. \_\_\_\_ Buena                              c. \_\_\_\_ Aceptable  
d. \_\_\_\_ Deficiente                      e. \_\_\_\_ Muy deficiente

12. ¿Cree usted que él o los empleados fueron amables – empáticos?

- a. \_\_\_\_ Sí.  
b. \_\_\_\_ No.  
c. \_\_\_\_ Algunas veces

13. ¿Le ofrecieron los productos o servicios o le dieron a conocer el portafolio de servicios?

- a. \_\_\_\_ Sí.  
b. \_\_\_\_ No.

14. ¿Le dieron las gracias por haber estado en la empresa y lo invitaron a regresar nuevamente?

- a. \_\_\_\_ Sí.  
b. \_\_\_\_ No.

---

15. ¿Considera que el servicio prestado fue oportuno, agradable y ameno?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.
- c. \_\_\_\_\_ Algunas veces

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**