

MEDICION DE LA SATISFACCION DEL SERVICIO AL CLIENTE Y
PROPUESTAS DE MEJORA EN CAFESALUD MEDICINA PREPAGADA
UBICADA EN LA CARRERA 14 CON CALLE 94 EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ

JORGE MARIO GARZÓN JIMÉNEZ
CARLOS LEONARDO GÓMEZ CÁRDENAS

TUTOR: DORA LEONOR ACOSTA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
AREA DE MERCADEO
BOGOTA
2010

CONTENIDO

| | Pág. |
|---|------|
| 1. OBJETIVO GENERAL | 6 |
| 1.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACION | 6 |
| 2. PROBLEMA | 7 |
| 2.1. Antecedentes del problema | 7 |
| 2.1.1. Planteamiento del problema | 12 |
| 2.1.1.1. Formulación del Problema | 14 |
| 3. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION | 15 |
| 3.1. A quienes pudiera beneficiar | 16 |
| 3.1.1. Alcance de la investigación | 17 |
| 4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION | 18 |
| 5. MARCO CONCEPTUAL | 21 |
| 6. MARCO TEORICO | 30 |
| 6.1. Momentos de la verdad | 31 |
| 6.1.1. Momentos críticos de la verdad | 34 |
| 6.1.2. Ciclos del servicio “Servicio al cliente interno” | 35 |
| 6.1.3. Medición de la satisfacción del cliente: MODELO SERVQUAL | 37 |
| 6.2. Dimensiones del Modelo Servqual | 39 |
| 6.2.1. Expectativas de Confiabilidad | 39 |

| | |
|--|----|
| 6.2.2. Percepciones de Confiabilidad | 39 |
| 6.2.3. Capacidad de Respuesta | 40 |
| 6.2.4. Expectativas de la Capacidad de Respuesta | 40 |
| 6.2.5. Percepciones de la Capacidad de Respuesta | 41 |
| 6.2.6. Las Garantías | 41 |
| 6.2.7. Expectativas de las Garantías | 42 |
| 6.2.8. Percepción de las Garantías | 42 |
| 6.2.9. La Empatía | 43 |
| 6.2.10. Expectativas de la Empatía | 43 |
| 6.3. La Validez de las Dimensiones | 44 |
| 6.3.1. La importancia del Personal de Contacto | 44 |
| 6.4. Cliente incognito | 46 |
| 6.5 Encuestas de Satisfacción | 47 |
| 6.6. Teoría de colas | 49 |
| 6.7. Administración de clientes de servicios | 51 |
| 6.7.1. Dimensiones del entorno físico | 53 |
| 6.7.2. La distribución de las instalaciones | 53 |
| 6.7.3. La zona de tolerancia | 54 |
| 6.8. El triangulo del servicio | 55 |
| 7. El triangulo del servicio | 57 |
| 7.1. Información y Atención al Usuario | 58 |

| | |
|---|-----|
| 7.1.1. Matriz de Requisitos del Usuario | 59 |
| 7.1.2. Administración De Requerimientos (Usuarios Internos Y Externos) | 60 |
| 7.1.3. Tiempos de Respuesta según el tipo de Requerimiento | 65 |
| 8. ANALISIS DE SERVICIO AL CLIENTE | 67 |
| 8.1. Promesa Básica | 67 |
| 8.2. Perfiles Talento Humano | 68 |
| 8.2.1. Sistemas / Procesos / Infraestructura | 69 |
| 8.2.2. Parqueaderos | 71 |
| 8.2.3. Baños | 72 |
| 8.2.4. Vías de Acceso | 73 |
| 8.2.5. Ingreso | 73 |
| 8.2.6. Resumen Grafico – El Servicio a través de los Momentos de Verdad | 74 |
| 9. ENCUESTAS DE SATISFACCION | 76 |
| 9.1. Tabulación Encuestas de Satisfacción | 80 |
| 10. MEDICION DE TIEMPOS DE RESPUESTA | 95 |
| 11. MODELO SERVQUAL | 98 |
| 11.1. Tabulación Encuestas Modelo Servqual | 100 |
| 12. ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL SERVICIO | 111 |
| 13. CONCLUSIONES | 117 |
| 14. RECURSOS BIBLIOGRAFICOS | 119 |

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. FOTOGRAFIAS TOMADAS A LAS INSTALACIONES DE CAFESALUD
MEDICINA PREPAGADA SEDE CHICO Y ALREDEDORES

Anexo B. PERFILES DE CARGOS

Anexo C. QUEJAS Y RECLAMOS SUPERSALUD 2008 ENERO – DICIEMBRE

Anexo D. RESUMEN EJECUTIVO

1. OBJETIVO GENERAL

Medir la satisfacción del servicio al cliente en Cafesalud Medicina Prepagada ubicada en la carrera 14 con calle 94 en la ciudad de Bogotá y proponer mejoras de servicio.

1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Hacer un análisis del servicio actual que presta Cafesalud Medicina Prepagada a través del ciclo del servicio (Momentos de Verdad).
- Analizar los estándares de servicio y las promesas básicas acordadas por la entidad hacia sus usuarios.
- Conocer tiempos de respuesta para solicitudes de los diferentes asuntos que maneja la medicina prepagada.
- Evaluar la satisfacción de los clientes de Cafesalud Medicina Prepagada.
- Identificar las principales razones por las cuales los usuarios efectúan la cancelación del servicio.
- Proponer estrategias de mejora al servicio a las problemáticas encontradas.

2. PROBLEMA

2.1. Antecedentes del problema

CAFESALUD S.A. es una empresa especializada en la atención de la salud de los colombianos, con excelentes instituciones propias y adscritas, equipo altamente calificado y con la mejor calidad de servicio. Cafesalud ha alcanzado su mayoría de edad situándose dentro de las más importantes entidades de salud del país y una destacada participación en los diferentes frentes de la Seguridad Social en Salud tales como: Entidad Promotora de Salud (E.P.S.) y Administradora del Régimen Subsidiado (A.R.S.). Desde el año 2003 forma parte del Grupo SaludCoop, lo cual ha permitido que crezcamos y expandamos nuestros servicios para responder las necesidades de la comunidad.

“Cafesalud es una entidad que trabaja de manera permanente por el bienestar de los usuarios y la sociedad a través de la prestación de servicios de excelente calidad, fomentando el desarrollo humano de todos sus colaboradores”.¹

Más allá de capturar nuevos usuarios, lo importante para una compañía es fidelizar a través de valores agregados y servicio ofreciéndoles a los usuarios actuales una razón para seguir con CafeSalud MP.

“Los empresarios del mundo tan dinámico, y globalizado de hoy precisan cada día en descifrar hasta qué punto es mejor conservar un cliente contra conseguir uno nuevo. Según Philip Kotler, conseguir un cliente nuevo es entre 5 a 7 veces más caro que retener al antiguo. Descubrir en qué puede beneficiar la empresa al cliente es el secreto que le permitirá dar un paso al frente antes que sus

¹ CAFESALUD MEDICINA PREPAGADA. [en línea]. [ref. de 05 de Septiembre de 2009]. Disponible en Web: < <http://www.cafesalud.com.co/marcos/tour>>. Cafesalud Entidad Promotora de Salud Resolución No 0973 de Diciembre 29 de 1.994. Vigilado Superintendencia Nacional de Salud.

competidores. De ahí la imperante necesidad de saber cual es el valor de vida de un cliente, o sea qué vale un cliente para este negocio.”²

De ahí surge una posible hipótesis de relación causal. El valor de vida del cliente dependerá de lo corto o largo que resulte el ciclo de vida del mismo en la empresa.

Y (valor de vida) = F (ciclo de vida).”³

“A mayor o menor ciclo de vida del cliente, mayor o menor será su valor de vida para la empresa. El reto de la empresa será como retener al cliente para alargar su ciclo de vida. En la práctica, no es tan fácil. El mercado impulsa el cambio. Aparecen nuevos competidores en escena, y los ya existentes ofrecen nuevos productos o políticas de precios tentadoras. Y, a medida que pasa el tiempo, cambian las necesidades, expectativas y preferencias de los clientes.”⁴

Teniendo en cuenta que el índice de cancelaciones de la categoría en general, es bastante elevado, se hace necesario que se fidelicen los clientes para generar una rentabilidad más alta, pues si bien es importante conseguir nuevos usuarios, lo más importante es que ellos se queden con la compañía durante mucho tiempo. A continuación se realiza un resumen de las principales causales de cancelación de los usuarios a 2008 y actualmente a 2009.

Este balance se realiza basado en el análisis de la base de datos suministrada por el área de operaciones, sin embargo el estudio planteado busca profundizar en estas razones y corroborar la información allí consignada, por lo cual se presenta un pequeño resumen a priori con el fin de comparar con los resultados producidos por la investigación.

² Kotler Philip. Introducción al Marketing (ed.) Prentice Hall 2000.

³ Ibíd., pagina 5.

⁴ Ibíd., pagina 5.

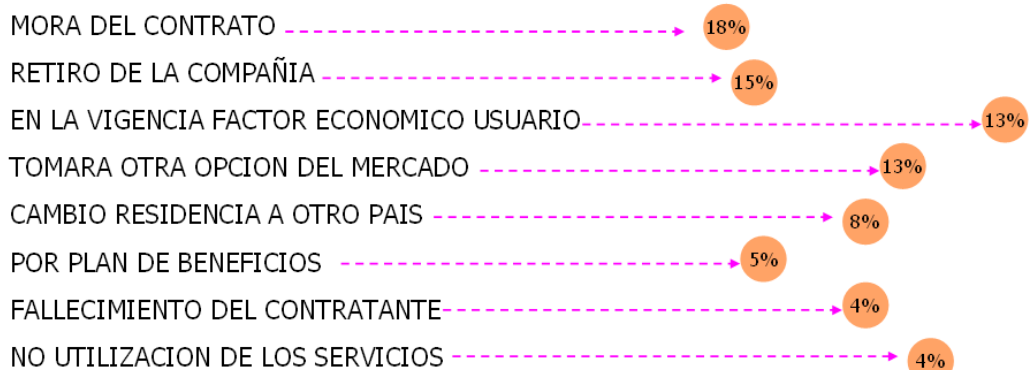
Según la base de datos solicitada al área operativa, los principales motivos de cancelación son los siguientes con sus respectivos porcentajes durante 2008:

Por un lado los contratos son cancelados, o se hacen exclusiones, y existe una serie de circunstancias que determinan las cancelaciones, las cuales se presentan a continuación:

- **Cancelaciones:** 3600= es decir el 69% de las cuales el 37% corresponden a colectivos, el 22% a contratos familiares y el 41% a alianzas.
- **Exclusiones:** 1639=Contratos colectivos 33%, contratos familiares 34% y contratos alianza 33%
- **Total BALANCE 2008:** 5239 contratos (9028 usuarios con cancelaciones)
- **Total BALANCE 2009:** 2089, de los cuales 1374 son cancelaciones definitivas y 715 exclusiones (3608 usuarios a Mayo)
- Lo cual indica un 12% de cancelaciones durante el año pasado.

Circunstancias que determinan las cancelaciones de contratos en Cafesalud Medicina Prepagada:

ANALISIS DE LAS RAZONES 2008



Estas razones son las que presentan una mayor frecuencia, vemos como algunas de ellas no están dentro de nuestro control, estas son:

Cuando los usuarios se retiran de las compañías afiliadas a los colectivos y sus planes son cancelados, cuando los usuarios se van el país, cuando muere el contratante, cuando cambia su residencia y cuando no tienen dinero para pagar.

Sin embargo razones como otra opción del mercado, plan de beneficios y la no utilización de los servicios están ligadas directamente con la gestión de la compañía.



5

⁵ Propuesta para estudio de cancelaciones, Elaborado por el Departamento de Gerencia de Mercadeo y Publicidad, Cafesalud Medicina Prepagada. Octubre 16 de 2009.

ANALISIS DE LAS RAZONES

El siguiente es el balance hasta Septiembre de 2009, en donde las razones de cancelación evidencian un porcentaje alto de cancelaciones por factor económico.



En el actual mundo globalizado, la tendencia a la utilización de servicios que sean lo suficientemente ágiles, efectivos y responsables a la hora de atender usuarios de manera simultanea y sin generar mayores cuellos de botella, es un desafío que deciden tomar empresas especializadas en servicios de salud a diario, para lograr factores decisivos de diferenciación y ventaja competitiva de frente a la industria.

De acuerdo con lo anterior, bajo un trabajo de campo, netamente de observación realizado los días 26 y 27 de Octubre de 2009 se han encontrado las siguientes falencias planteadas dentro del numeral 2.1.1.:

⁶ Ibíd., pagina 7.

Comentario: Según este estudio realizado por Cafesalud se pueden identificar múltiples variables que permiten conocer las causas de cancelación del servicio y por esta razón es necesario hacer énfasis en estos puntos débiles que están generando una menor participación en el mercado y por ende una reducción a las utilidades y deterioro de la imagen corporativa. Se deben emplear mas estrategias para reducir estos números, especialmente en la toma de otra opción de mercado porque esto indica que no se esta siendo suficientemente competitivo en el sector de la medicina prepagada cuando un 8% de los usuarios se están retirando debido a mejores oportunidades que encuentran en la competencia.

2.1.1. Planteamiento del problema

- Largas filas de los usuarios para ser atendidos.
- No se tiene el personal requerido y suficiente para atender la demanda de usuarios que van llegando a la entidad a la espera de ser atendidos. Esto se refiere a que en el momento de presentarse un gran flujo de personas al mismo tiempo que la cantidad de personal disponible para su atención no se encuentre en su puesto de trabajo, el sistema genera una falla afectando los tiempos de respuesta.
- Según un trabajo de campo de observación realizado previamente, con el fin de determinar cuanto demoran los usuarios atendidos por cada asesor comercial, se concluye que en promedio tardan 20 minutos por cada uno en términos generales, lo cual permite con ello según la investigación de operaciones y la teoría de colas; concluir que no es un tiempo prudencial y corto debido a factores importantes que se conjugan

aquí, tales como la calidad y, demora. Que a su vez definen una influencia en el concepto de pérdida de tiempo.

Esto mismo tiene en cuenta aspectos sociales y culturales, pues es importante tener presente el valor que tiene la concepción del tiempo en una cultura. En la colombiana por ejemplo el tiempo es oro. Pero en un momento dado pueden darse otros valores o interpretaciones, así como sucede en la actualidad con los valores de calidad total y calidad en el servicio. Entonces, al hacer el análisis se requiere pues tener en cuenta los valores culturales, tradicionales y los actuales en relación con el factor tiempo y su pérdida o buena utilización.

- Se nota por ultimo displicencia al atender público en general. Con ello se refiere la falta de carisma, motivación por la labor que se realiza, falta de compromiso para con el usuario y la entidad y que son factores subjetivos percibidos por el usuario que como bien se dice en este caso en particular son de gran peso e influencia.

2.1.1.1. Formulación del Problema

- ¿Cómo medir la satisfacción del servicio al cliente en Cafesalud Medicina Prepagada ubicada en la carrera 14 con calle 94 en la ciudad de Bogotá?
- ¿Qué estrategias de servicio se deben proponer para mejorar los tiempos de respuesta en la atención de los clientes de Cafesalud y evitar la deserción y cancelación del servicio?
- ¿Qué modelos prácticos se pueden aplicar para identificar las fallas en el servicio y evaluar la percepción de los usuarios hacia la entidad?

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este proyecto se realiza con el fin de implementar estrategias prácticas y teóricas que permitan identificar factores críticos como fallas dentro del ciclo del servicio al cliente dentro de Cafesalud Medicina Prepagada S.A. Sede Chico; asimismo bajo este espectro además de identificar razones que respondan a los interrogantes planteados dentro de los objetivos de la investigación, se busca evaluar, analizar y medir toda la información recogida por medio de instrumentos y herramientas tales como (*Modelo Servqual – Douglas Hoffman en su libro “Marketing de Servicios”; Encuestas de satisfacción y Teoría de Colas para la medición de tiempos de respuesta en 3 colas o cubículos de atención para consultas y autorizaciones dentro de la entidad*). Todo lo anterior con el fin de obtener respuestas de que “*momentos de verdad*” – Jan Carlzon (*Libro: El momento de la verdad*) dentro del ciclo del servicio no se encuentran totalmente alineados para que este fluya de manera que no se generen cuellos de botella en algunos procedimientos mas comúnmente para “Consultas y Autorizaciones” y otros, bajo los cuales se formularan estrategias de mejora en busca de la calidad total, - pues bien expresado por el titulo de su libro, Leonard L. Berry (*Co-autor del Best-Seller “Un buen servicio ya no basta”*).

En términos personales y académicos se considera que el trabajo de investigación realizado supone retos nunca antes alcanzados a tan alto nivel, en tanto que deja ver factores de compromiso, responsabilidad, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, recopilación de información, entre otros que ponen de manifiesto un reto consigo mismo a cumplir, por muchas razones: Esperar ser reconocido en el ámbito académico-universitario por lograr un trabajo de grado impecable y útil para los lectores, ser apto para lograr un título profesional como administradores de empresas javerianos y por ultimo dar respuesta a temas tan importantes como

el expuesto en este proyecto como factor de nuestro interés y posiblemente de muchos académicos, estudiantes, usuarios de medicina prepagada entre otros.

3.1. A quienes pudiera beneficiar

Este proyecto pretende beneficiar a la comunidad en general perteneciente a los servicios de salud medicina prepagada que compone CAFESALUD S.A. como entidad promotora de salud a nivel Bogotá, sede Chico específicamente. También a todos los colaboradores internos que hacen posible que el funcionamiento de la entidad se lleve a cabo. En consecuencia, bajo el esquema de un análisis, medición y evaluación del servicio actual de CAFESALUD MEDICINA PREPAGADA S.A. (Ubicado en la Calle 94 con Carrera 14) se busca formular estrategias que permitan hacer del servicio al cliente de dicha entidad algo mucho más sensible de cara a lo percibido al cliente y lo realmente deseado por el mismo.

Por ultimo es importante aclarar que todo el análisis, mediciones y propuestas han sido en su totalidad autorizadas por personal administrativo interno de la entidad Sede Chico, (Dr. Ricardo Cáceres y Natalia Gómez Cárdenas – Departamento de Mercadeo y Publicidad Cafesalud MP, Bogotá y Dra. Yolanda Rueda Acevedo – Coordinadora Centro Medico Chico Cafesalud Medicina Prepagada, Bogotá); y que por tal razón esta investigación en un principio se acordó seria de gran utilidad para ellos en aras de compartir resultados y observar con detenimiento que ocurre al interior de la entidad en días normales de operaciones. Además de brindar a la organización resultados y mediciones importantes nunca antes realizadas y que permiten dar cuenta de la información obtenida y corroborar en parte las

investigaciones previas que la entidad ha realizado en cuanto a satisfacción del cliente se refiere (Departamento de Mercadeo y Publicidad).

3.1.1. Alcance de la investigación

Evaluar, medir y analizar el servicio al cliente al interior de Cafesalud Medicina Prepagada S.A. Ubicado en la calle 94 con carrera 14 específicamente. Además de lo anterior, también se propondrán estrategias de mejora en el servicio.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

| Objetivos Específicos | Tareas a desarrollar para cada uno | Instrumentos de recolección a emplear |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Hacer un análisis del servicio actual que presta Cafesalud Medicina Prepagada a través del ciclo del servicio (Momentos de Verdad). | <p>Herramienta utilizada de “Cliente Incognito” para evaluar las áreas con que cuenta Cafesalud MP, tales como (Baños, Área Comercial, Ascensores, Parqueaderos, etc.).</p> | <p>Se emplearan encuestas directas para evaluar el conocimiento y uso de los servicios prestados por Cafesalud y lo percibido sobre el mismo por el usuario.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Analizar los estándares de servicio y las promesas básicas acordadas por la entidad hacia sus usuarios. | <p>Triangulo del Servicio (Karl Albretch) valorando el impacto que refleja la promesa básica, el personal y los procesos sobre la satisfacción del cliente.</p> | <p>En primera instancia se estudiaran a profundidad las teorías propuestas por Jan Carlzon sobre los momentos de verdad a tener en cuenta para prestar un servicio al cliente excepcional dentro de las organizaciones, y permitir que todo este bagaje de conocimiento pueda aplicarse de manera practica al análisis sobre servicio y estrategias a implementar para mejorarlo específicamente en CAFESALUD MEDICINA PREPAGADA ubicado en la Carrera 14 con calle 94.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Conocer tiempos de respuesta para solicitudes de los diferentes asuntos que maneja la medicina prepagada. | <p>Implementación de Teoría de Colas para medir los tiempos de respuesta de usuarios en espera de ser atendidos específicamente para Autorizaciones y Consultas)</p> | <p>Para este punto, se utilizaran herramientas tales como la teoría de colas, la cual nos permite observar el comportamiento de líneas de espera. Es decir que se</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Evaluar la satisfacción de los clientes de Cafesalud Medicina Prepagada. | <p>Por medio de Encuestas de satisfacción e implementación del Modelo Servqual que también implica realizar encuestas sobre la percepción del cliente hacia cinco dimensiones en particular (Seguridad, Confiabilidad, Responsabilidad, Empatía,</p> | <p>Para este punto, se utilizaran herramientas tales como la teoría de colas, la cual nos permite observar el comportamiento de líneas de espera. Es decir que se</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> Identificar las principales razones por las cuales los usuarios efectúan la cancelación del | <p>Responsabilidad, Empatía,</p> | <p>Para este punto, se utilizaran herramientas tales como la teoría de colas, la cual nos permite observar el comportamiento de líneas de espera. Es decir que se</p> |

| | | |
|--|--|--|
| <p>servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proponer estrategias de servicio a las problemáticas encontradas. | <p>Tangibles).</p> <p>Las estrategias se proponen al finalizar todas las mediciones y análisis pertinentes sobre satisfacción del cliente para Cafesalud Medicina Prepagada, en tanto que se tengan resultados y hechos claros para poder sugerir mejoras a la entidad en general, proponer sugerencias y por supuesto hacer que las estrategias realmente apunten a lo que el cliente desea ver reflejado en el servicio.</p> | <p>presenta cuando los clientes llegan a determinado lugar demandando un servicio a un servidor, el cual tiene una cierta capacidad de atención. (Si el servidor no esta disponible inmediatamente y el cliente decide esperar, entonces se forma la línea de espera, tan común en este tipo de entidades medicas).</p> <p>Ahora bien, todo lo anterior ayudara en gran medida a modelar los sistemas de este tipo hacia la representación de una situación típica en la cual los clientes llegan, esperan si los servidores están ocupados, son servidos por un servidor disponible y se marchan cuando se obtiene el servicio requerido.</p> |
|--|--|--|

| Fuentes de información a consultar | Materias de la carrera relacionadas |
|---|---|
| <p>i. Carlzon, Jan El Momento de la Verdad (ed.) Díaz de Santos S.A. (prol.) Jorge Chávez García; Madrid 1991. ISBN: 84-87189-76-8</p> <p>ii. Hoffman K. Douglas – Bateson E. G. John Fundamentos de Marketing de Servicios: Conceptos, estrategias y casos (ed.) THOMSON; 2ª Edición 2005. ISBN: 970-686-202-1</p> <p>iii. Berry L. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente (ed.) Norma 2002. (Trad.) Adriana de Hassan, Bogotá. ISBN 958-04-6720-X</p> <p>iv. Albrecht, Karl – Zemke, Ron Gerencia del servicio (ed.) LEGIS Editores 1988. (Trad.) Jesús Villamizar Herrera. ISBN: 958-9042-34-1</p> <p>v. Modelo SERVQUAL, Autores: PARASURAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985, 1988</p> | <p>Matemáticas Aplicadas (Para la comprensión de la teoría de colas y su aplicación)</p> <p>Estadística (Elaboración de la muestra objetivo a analizar y para la estructuración de los perfiles demográficos de las encuestas a aplicar)</p> <p>Administración y organizaciones (Teorías administrativas y de organizaciones que den una clara visión y perspectiva sobre todo lo relacionado con el servicio al cliente y de cómo este es fundamental para articular un óptimo funcionamiento a las organizaciones sobre todo a las de servicios en salud como la que se pretende estudiar a profundidad).</p> <p>Dirección Estratégica (Herramientas de esta área del conocimiento que nos ayuda a diseñar, formular, evaluar, medir, analizar, concluir y dar resultados sobre la gestión estratégica que actualmente esta aplicando la compañía y que otras nuevas estrategias y herramientas se pueden implementar hacia una mejora en sus procesos y sistemas).</p> <p>Gerencia de Servicio al Cliente: Enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz numero uno para la operación de un negocio. Una cultura orientada hacia el cliente mantenida y fomentada por los directivos.</p> |

5. MARCO CONCEPTUAL

Servicio al cliente: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Además es una potente herramienta de marketing.

Liderazgo en servicio: Las cualidades que promueven el deseo de la organización de ofrecer un servicio sobresaliente. Los líderes en servicio tienen la mayoría de las cualidades, que suelen caracterizar a los líderes en general (visión, persistencia, altas expectativas, conocimientos, empatía, poder de persuasión, integridad) ⁷

Excelencia del servicio: El servicio excelente distingue a una compañía de sus competidores, en él radica la diferencia esencial.

Integridad personal: Característica esencial del liderazgo en servicio. Es más que una filosofía, es el giroscopio ético de la organización. Por medio de la integridad, los líderes mantienen la orientación y el rumbo correctos, sin que importe la presión proveniente de otros frentes.

Momentos de verdad: Todos los puntos de contacto entre el consumidor o usuario y la empresa proveedora de un bien o servicio. De la calidad que se perciba en estos momentos de verdad, el cliente forma su actitud ante la empresa o el servicio prestado. ⁸

⁷ Berry L. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente (ed.) Norma 2002. Capítulo I: Un marco para el servicio extraordinario, Pág. 11.

⁸ Carlzon, Jan El Momento de la Verdad (ed.) Díaz de Santos S.A.

“Cuando los momentos de verdad no se manejan bien, la calidad del servicio regresa a la mediocridad”.

Karl Albrecht/Ron Zemke

Ciclo del Servicio: Representa el ciclo completo de los momentos de la verdad experimentados por el cliente. Permite ver las cosas como las ve el cliente. Hace énfasis en la atención del personal, además da percepción total de la calidad del servicio.⁹

Triangulo del servicio: Representa los 3 elementos de la estrategia del servicio, gente y sistemas, los cuales giran mas o menos alrededor del cliente en una interacción creativa. Representa un proceso más bien que una estructura, y obliga a incluir al cliente en la concepción del negocio.¹⁰

Liderazgo en servicio (Estrategia en servicio): Genera una mentalidad de servicio dentro de la organización. Oyendo lo que la gente dice sobre el servicio, se llegan a conocer aquellas cosas que son importantes para los clientes, lo que ocurre con el desempeño y por que, y lo que debe hacerse para mejorar, también es la base para establecer un rumbo estratégico global - una estrategia de servicio.¹¹

Sistema de información sobre la calidad del servicio:

- Estimula y capacita a la gerencia para incorporar la voz del cliente en sus decisiones.
- Revela las prioridades de servicio de los clientes.

⁹ Carlzon, Jan El Momento de la Verdad (ed.) Díaz de Santos S.A.

¹⁰ Albrecht, Karl – Zemke, Ron Gerencia del servicio (ed.) LEGIS Editores 1988. Capitulo 3: El triangulo del servicio, Pág. 40.

¹¹ Ibíd., Capitulo 5: En busca de la estrategia del servicio, pagina 65

- Identifica las prioridades para mejorar el servicio y sirve de guía para las decisiones sobre asignación de recursos
- Permite rastrear el desempeño de la compañía y de los competidores a través del tiempo.

Marketing de servicios: El marketing de servicios es una rama del marketing que se especializa en una categoría especial de productos —los servicios—, los cuales, apuntan a satisfacer ciertas necesidades o deseos del mercado, tales como educación, transporte, protección, jubilación privada, asesoramiento, diversión, créditos, etc.¹²

Modelo Servqual: El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.¹³

Medicina Prepagada: Sistema de salud prepaga mediante el cual se paga anticipadamente una mensualidad por un servicio de salud privado con acceso a especialistas y urgencias hospitalarias y otros procedimientos.

Bono: Es un valor que paga el usuario de medicina prepagada cada vez que necesita acceder a algún tipo de consulta o examen

¹² Hoffman K. Douglas – Bateson E. G. John Fundamentos de Marketing de Servicios: Conceptos, estrategias y casos (ed.) THOMSON; 2ª Edición 2005. Capítulo 4: Temas del proceso de decisión del consumidor en el marketing de servicios.

¹³ Modelo *SERVQUAL*, Autores: PARASURAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985, 1988

Autorización: Es el procedimiento mediante el cual se validan los accesos a servicios especiales aconsejados por los especialistas.

Consulta con especialista: Es la consulta medica realizada por un especialista en las diferentes ramas de la medicina como lo son la otorrinolaringología, gastroenterología, ginecología, psiquiatría, etc.

Centro medico: Se refiere al recinto medico dentro del cual el usuario de medicina prepagada recibe los servicios médicos ofrecidos por su medicina prepagada, pueden ser propios de la empresa o no.

Directorio Medico: Se refiere al directorio en donde los usuarios pueden encontrar los diferentes especialistas y médicos disponibles para atenderlos de acuerdo a su plan de medicina prepagada escogiendo el que más se acomode a sus gustos.

Planes de Medicina Prepagada: Es un conjunto de características de servicios médicos organizados de acuerdo a un valor económico dentro del cual se obtienen mas o menos beneficios , generalmente a mayor precio mayores beneficios.

Clausulado: Es un documento en donde se describen detalladamente las condiciones bajo las que opera el contrato de medicina prepagada del año en vigencia, allí se detallan las circunstancias y restricciones que operan de acuerdo al plan seleccionado.

Año de vigencia: Se refiere al periodo de tiempo de dura el contrato de medicina prepagada.

Periodo de carencia: Se refiere al periodo de tiempo en el cual el usuario tiene un acceso limitado a ciertos servicios.

Red de prestadores: Se refiere a una red de médicos de diferentes especialidades y clínicas que atienden a los usuarios.

Regionales: Se refiere a las sucursales de las ciudades en donde funciona CafeSalud MP, y en donde se ofrecen todos los servicios médicos.

Costo de espera: Es el costo para el cliente al esperar. Representa el costo de oportunidad del tiempo perdido. Un sistema con un bajo costo de espera es una fuente importante de competitividad

Costo de servicio: Es el costo de operación del servicio brindado. Es más fácil de estimar. El objetivo de un sistema de colas es encontrar el sistema del costo total mínimo

Medico Domiciliario: Es el medico que acude al domicilio del paciente y atiende su dolencias, evitando así el traslado del paciente.

Accesibilidad: Es la posibilidad que tiene el usuario de utilizar los servicios de salud que le garantiza el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Atención de salud: Se define como el conjunto de servicios que se prestan al usuario en el marco de los procesos propios del aseguramiento, así como de las actividades, procedimientos e intervenciones asistenciales en las fases de promoción y prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación que se prestan a toda la población. Servicios recibidos por los individuos o las poblaciones para promover, mantener, monitorizar o restaurar la salud. Para la producción correcta

de un servicio en salud, deben ser ejecutados de manera correcta múltiples procesos asistenciales y de apoyo.

Calidad de la atención de salud: Se entiende como la provisión de servicios de salud a los usuarios individuales y colectivos de manera accesible y equitativa, a través de un nivel profesional óptimo, teniendo en cuenta el balance entre beneficios, riesgos y costos, con el propósito de lograr la adhesión y satisfacción de dichos usuarios.

Procedimiento: Forma específica para llevar una actividad o un proceso.

Satisfacción del cliente. Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos y expectativas.

Seguridad del paciente: Atención en salud libre de daño innecesario o de potencial daño asociado con el cuidado de la salud.

Usuario: CafeSalud Medicina Prepagada S.A. ha establecido que sus usuarios son todas las personas con quienes se tiene interacción en el momento de desarrollar sus labores como Empresa Administradora de Planes de Beneficios. Los usuarios por lo tanto, pueden ser internos (colaboradores de la Compañía) y externos (afiliados, posibles afiliados, red médica, entes gubernamentales, EPS, IPS).¹⁴

Queja: Se clasifica así cuando un usuario de manera verbal o escrita manifiesta una inconformidad relacionada con la atención recibida en un

¹⁴ Tomado de Manal de Información y Atención al Usuario, Versión 1. Gestión Comercial y de Servicio al Cliente. Parte IV, Páginas 4 y 5. 18 de Agosto de 2009.

servicio, políticas de servicio de la Compañía o cualquier aspecto relacionado con la labor diaria de la Compañía.¹⁵

Reclamo: Se clasifica así cuando un usuario de manera verbal o escrita manifiesta una inconformidad relacionada con la atención recibida por parte de un colaborador de la Compañía.¹⁶

(La diferencia entre Queja y reclamo radica en que las quejas se realizan sobre la prestación de servicios, y los reclamos, se realizan sobre la actitud de los colaboradores en el momento de atención al usuario).

Felicitación: Se clasifica así cuando el usuario quiere resaltar la labor o algún aspecto de la Compañía, lo manifiesta de manera verbal o escrita.¹⁷

Sugerencia: Recomendación dada por cualquiera de nuestros usuarios y que ayuda a mejorar la calidad del servicio.¹⁸

No conformidad: Incumplimiento de un requisito.¹⁹

Encuesta: Herramienta que permite tener contacto con nuestros usuarios, y obtener información para identificar sus necesidades y la manera de satisfacerlas.²⁰

Consulta: Se clasifica así cuando el tema se refiere a una solicitud de visita o llamada de su Asesor o Ejecutiva para aclarar algún tema relacionado con el contrato, en cuanto a estado de cuenta o proyección de novedades.²¹

¹⁵ *Ibíd.*, Pagina 21.

¹⁶ *Ibíd.*, Pagina 21.

¹⁷ *Ibíd.*, Pagina 21.

¹⁸ *Ibíd.*, Pagina 21.

¹⁹ *Ibíd.*, Pagina 21.

²⁰ *Ibíd.*, Pagina 21.

Requerimientos: Se denomina Requerimiento a cualquier solicitud, generada de la interacción entre nuestros colaboradores y los usuarios, denominándolos y agrupándolos como: Solicitud de información, quejas, reclamos, tutelas, requerimientos de Superintendencia Nacional de Salud, derechos de petición y sugerencias. Los requerimientos también pueden ser realizados por nuestros usuarios internos.²²

Los servicios de salud

Los servicios comerciales, incluidos los servicios de salud y los profesionales, representan dos terceras partes del total de las empresas de servicios. El sector de servicios de salud esta sufriendo grandes cambios en términos de las operaciones diarias y la estructura de la competencia en el sector. Los sistemas de hospitales están acabando con los sanatorios independientes gracias al ahorro de costos por las economías de escala. Asimismo, los médicos independientes están formando grupos de especialistas, lo cual les permite compartir los costos fijos con otros médicos, además de que pueden llevar una vida personal. Los grupos de especialistas se turna las guardias, de modo que cada medico pueda contar con mas tiempo personal.

Otros médicos están abandonando los hospitales y concentrándose en nichos del sector de la salud. Los centros de cirugía independientes y los centros de diagnostico del “medico en un consultorio” han producido nichos de actores mas ligeros y pequeños y los sistemas tradicionales de los servicios de salud deben enfrentarse a ellos. Otros servicios de salud en los que se espera un crecimiento enorme serian la atención de pacientes externos y la asistencia a casa. Como la población ha ido envejeciendo y la cobertura de los seguros para los servicios de

²¹ *Ibíd.*, Pagina 21

²² *Ibíd.*, Pagina 21.

salud en el hogar ha aumentado, cabe esperar que su crecimiento futuro sea particularmente exponencial.²³

²³ Hoffman K. Douglas – Bateson E. G. John Fundamentos de Marketing de Servicios: Conceptos, estrategias y casos (ed.) THOMSON; 2ª Edición 2005

6. MARCO TEÓRICO

El liderazgo en servicio no es suficiente de por sí para alcanzar un nivel de servicio extraordinario. Los líderes deben fijar el rumbo para el viaje hacia un mejor servicio. Pero ¿cuál es el rumbo adecuado? ¿Cuáles son las prioridades en los procesos de mejoramiento? ¿Cómo deben asignarse los recursos? ¿Cuáles son los elementos esenciales de una estrategia eficaz de calidad del servicio? Para responder a estas preguntas es preciso escuchar continuamente la voz de los clientes.

Un error que suelen cometer las empresas al tratar de mejorar el servicio es concentrarse en los procesos internos sin establecer una relación clara con las prioridades de servicio de los clientes. Sin las voces de los clientes sirviendo de guía para la estrategia de calidad del servicio, lo máximo a que se puede aspirar es a mejorar apenas marginalmente.

El cliente define la calidad. Cumplir las especificaciones de la empresa no es calidad. Calidad es cumplir las especificaciones de los clientes. Se aprende a invertir sabiamente en mejorar el servicio a través del conocimiento permanente de las expectativas y las percepciones de los clientes y de quienes no son clientes. La investigación de los clientes revela las fortalezas y las debilidades del servicio de la empresa desde el punto de vista de quienes las han experimentado. La investigación de quienes no son clientes revela cuál es el desempeño de los competidores en lo que a servicio se refiere, y proporciona una base de comparación. Las expectativas importantes que los competidores satisfacen mejor sirven de guía para la acción.

Las empresas deben establecer un proceso e investigación sobre la calidad del servicio a fin de obtener datos oportunos y pertinentes acerca de las tendencias, y

los gerentes deben acostumbrarse a utilizar esos datos en sus decisiones – Las empresas necesitan construir un sistema de información sobre la calidad del servicio, no limitarse a hacer un estudio.

6.1. Momentos de la Verdad

Una particularidad del modelo de la gerencia de servicios es un nuevo enfoque sobre la naturaleza del producto y, al mismo tiempo, sobre cómo trabajan los empleados. Este es el fundamento del concepto de momentos de la verdad.

“El momento de la verdad es cualquier situación en la que el ciudadano-usuario se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su gestión”.

Jan Carlzon

La expresión española momento de la verdad, que tiene su origen en la corrida de toros, señala el momento final en el cual se enfrentan, solos, el matador y el toro. Es un episodio crucial y debe resolverse de algún modo. Jan Carlzon, de SAS, popularizó el término con declaraciones tales como: “Tenemos más de 50.000 momentos de la verdad por día”. Por supuesto, quisiéramos emplear el término sin sus alusiones a la confrontación, para sugerir que el ciudadano y la persona que le presta el servicio se ponen en contacto en muchos episodios críticos, y que el usuario se forma su impresión acerca de la calidad del servicio en dichos encuentros. De modo colectivo, todos ellos conforman la imagen general del servicio de la empresa.

Podemos tomar esta forma de expresión – “momento de la verdad” – y convertirla en una parte muy literal y concreta de un concepto que incluye la prestación y la gestión del servicio. Centrando nuestra atención no en las descripciones de trabajos y tareas, sino en los momentos de la verdad, ayudaremos al empleado del organismo público a tener una visión más concreta sobre su aporte a la satisfacción del ciudadano. También podemos ayudar a que el gerente piense con mayor claridad acerca de la calidad del servicio: es la excelencia en los momentos de la verdad la que se define dentro del marco de referencia del usuario. La filosofía de la gerencia de servicios sugiere que todos tienen algo que aportar para lograr que el ciudadano quede satisfecho con el servicio. No cabe duda de que cualquiera que tenga contacto directo con el usuario debe ver responsablemente las cosas desde su perspectiva, y hacer todo lo que esté a su alcance para ocuparse de sus necesidades. Pero todos los demás también deben tener en mente al cliente. Dentro de la filosofía de la gerencia de servicios, toda la organización debe funcionar como un gran departamento de gestión en beneficio de los ciudadanos/usuarios/beneficiarios o contribuyente.

El concepto de gestión por resultados intenta desarrollar una cultura que convierta el hecho de brindar un excelente servicio al ciudadano en una misión reconocida por todos los miembros de la organización, incluidos los gerentes. En primer lugar, es responsabilidad de los altos funcionarios definir la misión de la organización y especificar las estrategias necesarias para que la calidad del servicio sea el elemento clave del funcionamiento de la institución.

Una vez que la alta dirección esté preparada para comprender estos conceptos y para contribuir a la misión de la organización, comenzarán a realizar la sensibilización del personal operativo de cara a la mejor atención al ciudadano. En lugar de controlar el desempeño del servicio, los directivos deben ofrecerle al personal las pautas y el apoyo necesario para poder llevar a cabo una tarea eficaz.

Si se toma el concepto de momentos de la verdad de modo literal y concreto, uno se olvida de trabajos, tareas, estructuras y procedimientos organizativos y comienza a pensar en términos de resultados. De inmediato puede comenzar a realizar un inventario de los momentos de la verdad que experimentan sus clientes a medida que su personal operativo presta el servicio. Una vez conocidos cuáles son dichos momentos de la verdad, puede analizarse desde el punto de vista de la calidad. Se puede comenzar a mejorar aquellos que necesiten mejorarse y buscar maneras de perfeccionarlos. Cabe señalar que un momento de la verdad no es, en sí, ni positivo ni negativo. Lo que vale es el resultado del momento de la verdad. ¿El ciudadano quedó satisfecho con el servicio brindado?, ¿La recepcionista era amable o antipática?, ¿La atención se brindó a horario o se retrasó? Si algo de esto falló ¿de que manera el personal dio explicaciones a los usuarios? No olvide que no todos los momentos de la verdad implican una interacción directa entre los empleados y los usuarios. Puede que haya otros momentos de la verdad además de los mencionados. Cuando el ciudadano observa un aviso de su empresa (sugiero: tiene un contacto con la imagen institucional de la organización): ése es un momento de la verdad, le produce algún tipo de impresión: Para el cliente, (sugiero colocar dos puntos y seguir directamente con recibir) recibir una factura o un resumen por correo, escuchar una voz grabada por el teléfono, abrir un paquete que llegó a su casa: todos éstos son elementos que conducen a una impresión sobre el servicio prestado. La suma total de todos los posibles momentos de la verdad que experimenten sus usuarios/beneficiarios, intervengan o no las personas, constituyen la imagen de su servicio.

A medida que considera esta nueva perspectiva sobre su servicio en términos de momentos de la verdad, como episodios que ofrecen oportunidades percederas de ofrecer una impresión de la calidad del servicio, comienza a resultar obvio que la gerencia no controla la calidad. Los gerentes no pueden estar en todos los momentos de la verdad para supervisarlos y asegurarse de que los empleados los

realicen de forma adecuada. Esto significa que no les queda otra alternativa (sugiero: Por lo tanto se confía en el empleado) que confiar en las personas que participan en los momentos de la verdad. De hecho, en esos momentos ellos son los gerentes; son los responsables de los momentos de la verdad.

Este es un concepto desafiante: de algún modo, todo empleado que preste un servicio es un gerente. Cada uno de ellos controla el resultado del momento de la verdad, teniendo dominio sobre su propio comportamiento con el ciudadano. Si la persona que brinda el servicio es apática, desagradable, poco amistosa, fría distante o poco colaboradora, sus momentos de la verdad serán un fracaso. En cambio, si es vivaz, agradable, cálida, amistosa cooperativa y se ocupa de resolverle un problema, sus momentos de la verdad se destacarán, y el usuario tenderá a generalizar dichas experiencias respecto de toda la organización. Tal vez sea una perspectiva aterradora para algunos gerentes: él ejercito de hormigas es quien manda.

6.1.1. Momentos críticos de la verdad

No todos los momentos de la verdad son iguales. En una empresa característica de alto nivel de contacto con el cliente, puede haber más de cien tipos diferentes de momentos de la verdad, pero por lo general, sólo algunos de ellos tendrán un impacto crítico sobre las percepciones de los usuarios. Estos momentos críticos de la verdad requieren una atención y unas dedicaciones especiales. Los gerentes no pueden estar en todos lados a la vez, por lo que necesitan escoger con cautela cuales son los aspectos de la operación que tienen un potencial mayor de impacto, ya sea positivo o negativo, sobre la satisfacción de los ciudadanos y

sobre su intención de realizar una nueva compra. Deben controlar estos aspectos especiales del producto y ayudar al personal a dominarlos de forma eficaz.²⁴

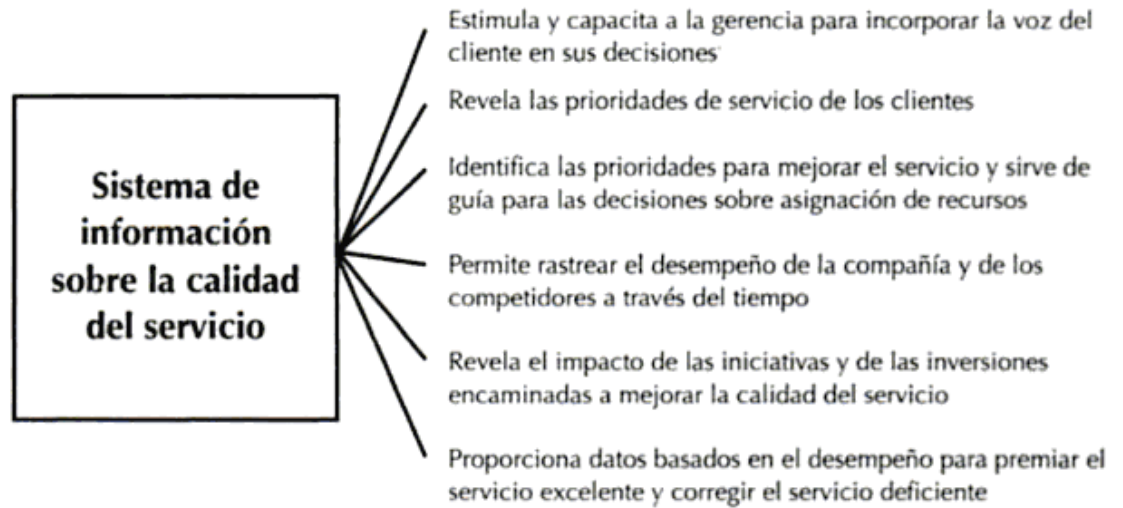
6.1.2 Ciclos del Servicio. “Servicio al Cliente Interno”

“El paso siguiente en el proceso de razonamiento de la gerencia de servicios es darse cuenta de que los momentos de la verdad no son únicos sino que se producen en grupos o conjuntos. Un ciudadano no nos llama y dice: “Desearía comprar un momento de la verdad, por favor”. Lo que en realidad ocurre es que éste decide hacer negocios con su organización (sugiero: necesita realizar un trámite, etc.) y atraviesa una serie de momentos de la verdad, los cuales forman parte de una experiencia relativa a la totalidad del servicio o ciclo del servicio. Un ciclo de servicio es una cadena continua de hechos por los que se atraviesa a medida que se experimenta el servicio. Este es el modelo natural e inconsciente que permanece en su mente (sugiero en la percepción del ciudadano) y tal vez no tenga nada en común con el enfoque “técnico” de la organización. Es posible que usted éste dispuesto a pensar en su servicio teniendo sólo en cuenta los departamentos y especialidades de su organización que deben participar para prestar el servicio”.²⁵

²⁴ Carlzon, Jan El Momento de la Verdad (ed.) Díaz de Santos S.A.

²⁵ Albrecht, Karl – Zemke, Ron Gerencia del servicio (ed.) LEGIS Editores 1988.

Figura 3-1
PRINCIPALES BENEFICIOS DE UN SISTEMA EFICAZ DE
INFORMACIÓN SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO



26

²⁶ Berry L. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente (ed.) Norma 2002. FIGURA 3-1 PRINCIPALES BENEFICIOS DE UN SISTEMA EFICAZ DE INFORMACION SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO. Capitulo 3: Construir un sistema de información sobre la calidad del servicio, Pág. 43.

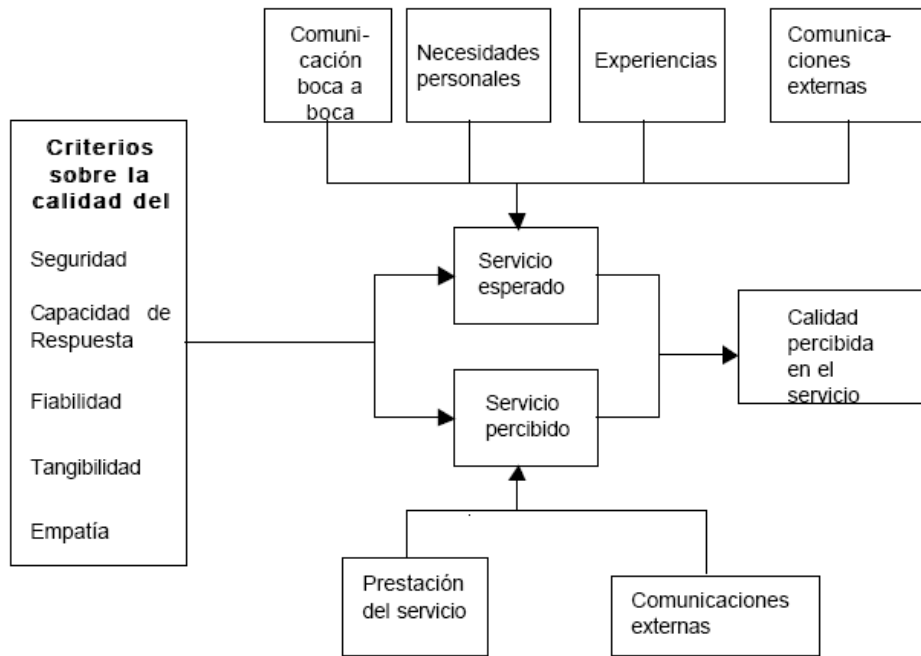


Figura 1: Evaluación del cliente sobre la calidad del servicio
 Tomado y adaptado de: Berry Leonard y A. Parasuraman (1991): Marketing Services: Competing Trough quality, The Free Press, New York, 1991.

6.1.3. Medición de la satisfacción del cliente: Modelo SERVQUAL

La evaluación de la calidad de acuerdo con la brecha entre el servicio esperado y el servicio recibido se expresa en la siguiente relación: $C = P - E$, donde C es calidad, P representa las excepciones del cliente y E las expectativas del cliente. La clave para asegurar una excelente calidad en el servicio consiste en satisfacer o superar las expectativas que tienen los clientes.

En la década de los ochenta Parasuraman et al. (1985) a partir de un estudio exploratorio, consistente en reuniones de grupo con consumidores y entrevistas en

profundidad con directivos, identificaron diez criterios determinantes de la evaluación de la calidad del servicio. Zeithaml et al. (1990) en investigaciones posteriores, encontraron un elevado grado de correlación entre algunas de estas variables, de manera que las consolidaron en cinco dimensiones para evaluar la calidad desde la perspectiva del cliente:

- Tangibles (aparición de los elementos físicos)
- Fiabilidad (un desempeño confiable y preciso)
- Capacidad de respuesta (prontitud y espíritu servicial)
- Seguridad (competencia, cortesía, credibilidad y garantía)
- Empatía (acceso fácil, buenas comunicaciones y comprensión del cliente)

“Para medir la satisfacción del cliente con diferentes aspectos de la calidad del servicio, Parasuraman et al. (1988) y sus colegas desarrollaron un instrumento llamado Servqual. Dicha escala consta de dos partes, una con asuntos relativos a las expectativas de los consumidores y otra con asuntos sobre las percepciones de los mismos, las cuales constan cada una de 22 ítems y son evaluados en una escala Likert de 5 puntos. Los clientes primero califican las expectativas del servicio en término de una extensa variedad de características específicas del servicio y posteriormente evalúan las percepciones del desempeño en términos de las mismas características específicas. Cuando las calificaciones del desempeño percibido son mas bajas que las expectativas, es señal de una mala calidad; lo contrario indica una buena calidad”.²⁷

²⁷ Modelo **SERVQUAL**, Autores: PARASURAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985, 1988

6.2. Dimensiones modelo servqual

6.2.1. Expectativas de Confiabilidad

- Cuando las compañías excelentes prometen que harán algo a una hora determinada lo cumplen.
- Cuando los clientes tienen un problema, las compañías excelentes mostraran malestares por resolverlo.
- Las compañías excelentes desempeñaran el servicio correctamente desde la primera vez
- Las compañías excelentes brindan sus servicios a la hora prometida
- Las compañías excelentes insisten en tener un record sin errores.

6.2.2. Percepciones de Confiabilidad

- Cuando la compañía XYZ promete que hará algo a una hora determinada lo cumple
- Cuando usted tiene un problema, la compañía XYZ muestra real interés por resolverlo
- La compañía XYZ desempeña el servicio correctamente desde la primera vez
- La compañía XYZ brinda sus servicios a la hora prometida
- La compañía XYZ insiste en tener un record sin errores

6.2.3. Capacidad de Respuesta

La capacidad de respuesta refleja el compromiso de la empresa de servicios de brindar sus servicios a la hora señalada. Por ello, la dimensión de la capacidad de respuesta del SERVQUAL se refiere a la voluntad y/o disposición de los empleados a prestar un servicio. Un ejemplo de la incapacidad de respuesta es cuando el cliente ve que los empleados están más interesados en platicar entre ellos que en atender sus necesidades.

La capacidad de respuesta también refleja si la empresa esta preparada para brindar el servicio. Los restaurantes nuevos normalmente no anuncian su “inauguración”, porque antes quieren afinar su sistema para brindar el servicio y estar preparados para manejar grupos grandes, reduciendo así las fallas y las consecuentes quejas de los clientes. Los puntos de las expectativas y las percepciones de la SERVQUAL que tocan la brecha de la capacidad de respuesta serian:

6.2.4. Expectativas de la Capacidad de Respuesta

- Los empleados de las compañías excelentes informan a sus clientes cuales son exactamente los servicios que les brindaran.
- Los empleados de las compañías excelentes brindan un servicio expedido a sus clientes
- Los empleados de las compañías excelentes siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes
- Los empleados de compañías excelentes jamás están demasiado ocupados para atender las solicitudes de los clientes

6.2.5. Percepciones de la Capacidad de Respuesta

- Los empleados de XYZ le informaran cuales son exactamente los servicios que le brindaran
- Los empleados XYZ le brindan un servicio expedito
- Los empleados de XYZ siempre están dispuestos a ayudarlo
- Los empleados de XYZ jamás están demasiado ocupados para atender sus necesidades

6.2.6. Las Garantías

La dimensión de las garantías de la SERVQUAL se refiere a la competencia de la empresa, la cortesía con la que trata a sus clientes y la seguridad de sus operaciones. La competencia se refiere a los conocimientos y la habilidad que tiene la empresa para desempeñar su servicio. ¿La empresa cuenta con las habilidades necesarias para cumplir con el servicio en forma profesional?

La cortesía se refiere a la interacción entre el personal de la empresa y el cliente y sus pertenencias. Por ende, la cortesía refleja buena educación, amabilidad y consideración con los bienes del cliente (p. Ej., el mecánico que coloca las hojas de papel en el auto de un cliente para no ensuciar los tapetes del automóvil).

La seguridad también es un componente importante de la dimensión de las garantías; refleja que el cliente siente que no corre riesgo o peligro alguno y que no tiene dudas. Los robos sufridos en los cajeros automáticos son evidencia de daños que se podrían presentar en la ubicación de los servicios. Además del peligro físico, el componente de la seguridad de la dimensión de las garantías también refleja cuestiones de riesgos financieros (p. Ej., ¿quebrara el banco?) y de confidencialidad (p. Ej., ¿mi expediente medico, que esta en el centro medico de la

escuela, se mantendrá en privado?) Los puntos de la SERVQUAL que abordan la brecha de las garantías serían:

6.2.7 Expectativas de las Garantías

- El comportamiento de los empleados de las compañías excelentes despierta la confianza de los clientes
- Los clientes de las compañías excelentes se sienten seguros al hacer sus transacciones
- Los empleados de las compañías excelentes siempre son corteses con los clientes
- Los empleados de las compañías excelentes cuentan con conocimientos para contestar las preguntas de los clientes.

6.2.8 Percepción de las Garantías

- El comportamiento de los empleados de XYZ despierta la confianza de los clientes
- Uno se siente seguro al hacer transacciones con XYZ
- Los empleados de XYZ siempre son corteses con usted
- Los empleados de XYZ cuentan con conocimientos para contestar sus preguntas

6.2.9. La Empatía

Empatía quiere decir tener la capacidad de experimentar los sentimientos de otra persona como si fueran los propios. Las empresas que tienen empatía no han olvidado lo que se siente ser cliente. Por ello, las empresas que tienen empatía entienden las necesidades de sus clientes y procuran que sus servicios sean accesibles para estos. En cambio, las que no ofrecen a sus clientes una atención personal cuando se requiere y dan horarios de actividades convenientes para la empresa, pero no para sus consumidores, no muestran empatía en su comportamiento.

La dimensión de la empatía de la SERVQUAL aborda la brecha de la empatía así:

6.2.10 Expectativas de la Empatía

- Las compañías excelentes brindan personal a sus clientes
- Las compañías excelentes tienen un horario de actividades conveniente para todos sus clientes

Al incorporar las expectativas a la SERVQUAL, la calificación indica que mejorar la confiabilidad debería ser la verdadera prioridad de la empresa. Puesto que para mejorar la calidad de los servicios es necesario que la empresa haga una inversión financiera, es importante conservar la sección de las expectativas.

6.3. La Validez de las Dimensiones

Una crítica frecuente contra la SERVQUAL es que las cinco dimensiones propuestas para la calidad de los servicios, confiabilidad, capacidad de respuesta, garantías, empatía y tangibles, no soportan un escrutinio estadístico. En consecuencia, los detractores de la SERVQUAL cuestionan la validez de las dimensiones del instrumento de medición.

Los creadores de la SERVQUAL argumentan que, si bien las cinco dimensiones representan facetas conceptualmente diferentes de la calidad de los servicios, todas ellas están interrelacionadas. Por ello puede ser que los puntos que miden las dimensiones específicas se entremezclan un poco (al medir sus correlaciones). En concreto, la diferencia entre las dimensiones de la capacidad de respuesta, las garantías, y la confiabilidad, resulta un tanto necesario bajo un escrutinio estadístico. No obstante, si les pedimos a los encuestados que les adjudiquen valores a cada dimensión, los resultados mostraran que estos si marcan diferencias entre las cinco dimensiones, tal y como lo demuestra la tabla 13.2. De acuerdo con los creadores de la SERVQUAL, esta clasificación muestra mayor evidencia sobre las diferencias entre las dimensiones.

6.3.1. La Importancia del personal de contacto

En primer termino, las percepciones de los clientes relativas a los servicios dependen mucho de las actitudes y del desempeño del personal de contacto. De entre las cinco dimensiones medidas, la capacidad de respuesta, la empatía y las garantías, reflejan directamente la interacción entre los clientes y el personal. Incluso los tangibles dependen en parte del aspecto y la higiene del personal de servicios.

PERCEPCIONES

| Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de confiabilidad | | | | | | | |
|--|--------------------------|---|---|-----------------------|---|---|---|
| | Totalmente en desacuerdo | | | Totalmente de acuerdo | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. Cuando la compañía XYZ promete hacer algo por un tiempo determinado, lo cumple. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Cuando usted tiene un problema, la compañía XYZ muestra sincero interés por resolverlo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. La compañía XYZ desempeña el servicio de manera correcta la primera vez. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. La compañía XYZ proporciona sus servicios en el tiempo que promete hacerlo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. La compañía XYZ mantiene informados a los clientes sobre el momento en que los servicios se van a desempeñar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de responsabilidad | | | | | | | |
| 1. Los empleados de la compañía XYZ le brindan el servicio con prontitud. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Los empleados de la compañía XYZ siempre se muestran dispuestos a ayudarlo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Los empleados de la compañía XYZ nunca están demasiado ocupados para ayudarlo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de seguridad | | | | | | | |
| 1. El comportamiento de los empleados de la compañía XYZ le inspira confianza. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Se siente seguro al realizar transacciones con la compañía XYZ. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Los empleados de la compañía XYZ lo tratan siempre con cortesía. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Los empleados de la compañía XYZ cuentan con el conocimiento para responder sus preguntas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de empatía | | | | | | | |
|--|--------------------------|---|---|-----------------------|---|---|---|
| | Totalmente en desacuerdo | | | Totalmente de acuerdo | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. La compañía XYZ le brinda atención individualizada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. La compañía XYZ cuenta con empleados que le brindan atención individual. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. La compañía XYZ toma sinceramente en cuenta los intereses de sus clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Los empleados de la compañía XYZ entienden sus necesidades específicas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión tangible | | | | | | | |
| 1. La apariencia del equipo de la compañía XYZ es moderna. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Las instalaciones físicas de la compañía XYZ son visualmente atractivas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. La presentación de los empleados de la compañía XYZ es buena. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Los materiales asociados con el servicio (como folletos o estatutos) de la compañía XYZ son visualmente atractivos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Los horarios de actividades de la compañía XYZ son convenientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

²⁸ (Tabla 13.2. "Escala SERVQUAL", Libro Marketing de Servicios. Conceptos, Estrategias y Casos. D. Hoffman; J.E.G. Bateson; G.E.O. SHL Group. ISBN: 9706862021 ISBN-13: 9789706862020. (2002).

6.4 Cliente incognito

Es un comprador potencial, entrenado con base en los criterios definidos por el cliente, quien de manera incógnita, visita y aborda a un Asesor de servicio o de ventas, grabando de manera oculta con audio y video el proceso de interacción.

La función de mercados en las empresas modernas, ha generado nuevas herramientas que le permitan en sus planes de mercados, definir las estrategias que generen resultados positivos.

El cliente incognito o Mystery Shopper se prepara previo a la visita para después de la misma realizar un reporte de lo que el vivió en esa experiencia de compra y este reporte es entregado para su análisis e interpretación.

Es muy importante la información que el Shopper brinda, en base a esta se toman decisiones de negocios muy importantes, por lo que un buen Mystery Shopper debe de ser: Honesto, Justo, Integro, Ético, Detallista, Puntual, Buen escritor, Observador, Preciso, Descriptivo, Organizado, Responsable y tener gusto por el buen servicio.

Mediante un servicio tipo Mystery Shopper se puede conocer:

- La correcta aplicación de las estrategias comerciales y mercadológicas determinadas por su empresa en franquicias, distribuidores, establecimientos o puntos de venta.
- El monitoreo de satisfacción de sus clientes.
- La efectividad de sus empleados de ventas o de marketing.
- Conocer el trato que su propio departamento de ventas otorga a sus clientes.
- Conocer si sus promociones se aplican correctamente.
- Este tipo de estudios es ideal para cadenas restauranteras, agencias de automóviles, tiendas de ropa, franquicias, hotelería y turismo, moda y cualquier otro que implique revisión de empleados, clientes y competencia.

La NO aplicación de estudios tipo Mystery Shopper conlleva los siguientes RIESGOS:

- Violación de políticas comerciales.
- Pérdida de valor de la marca.
- Pérdida de percepción favorable de los clientes.
- No conocer Como se comporta la red en su conjunto.
- Perder la uniformidad en el servicio al cliente.
- Perder el control comercial con Concesionarios.
- Pérdida de control en sistemas de calidad.²⁹

6.5. Encuestas de satisfacción

En si la satisfacción del usuario se puede definir como la percepción que este tiene de que fueron alcanzadas o sobrepasadas sus expectativas en relación al producto o servicio prestado. Es decir, es algo así como un conjunto de sensaciones que tiene el usuario sobre el bien o servicio adquirido, al utilizarlo y saber que en realidad funciona bien en términos generales.

Una de las técnicas de mayor uso consiste en la aplicación de una encuesta, para medir la satisfacción del usuario:

Se tienen para ello datos tanto cualitativos como cuantitativos a la hora de aplicar dicha encuesta. La diferencia entre estos dos, se nota en que los datos cualitativos pretenden entender de manera subjetiva la experiencia del usuario, es a través de

²⁹ Berry L. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente (ed.) Norma 2002.

observaciones, entrevistas, etc. Mientras que los datos cuantitativos son medibles, porque se recolectan de acuerdo a un estándar predeterminado, como lo es una escala numérica (1 =Excelente 5 = Pésimo), usando encuestas por ejemplo:

Algunas consideraciones a tener en cuenta para desarrollar encuestas de satisfacción son por ejemplo:

Definir el objetivo de la encuesta. Identificar que información es la que se pretende recolectar. *Casos concretos serían:* el servicio brindado por el personal, la rapidez del servicio, tiempos de espera, aspecto de las instalaciones, reclamaciones, etc.

Definir la escala de medición. Determinar la escala a utilizar para la encuesta, se puede seleccionar una o varias escalas dentro de la misma encuesta. La selección de la escala a utilizar determinará en gran medida las preguntas, la distribución de la encuesta y el cómo se recogen los datos. Dentro de las principales escalas se encuentran por ejemplo:

Escala de tres puntos (1 = Malo, 2 = Regular, 3 = Bueno)

Escala de cinco puntos (1 = Malo, 2 = No tan malo, 3 = Neutral, 4 =Bueno, 5 = Muy Bueno)

Escala de diez puntos (1 = Nada importante ————— 10 = Muy importante)

Realizar pruebas piloto. Llevar a cabo pruebas piloto antes de presentar la versión final, haciendo pruebas con colaboradores, familiares, amigos, etc. El fin de llevar a cabo estas pruebas es identificar todas aquellas preguntas que pudiesen no resultar claras y entendibles, así como la distribución de las mismas en la encuesta.

Ahora bien, las encuestas sobre satisfacción responden cuestiones importantes y complejas como por ejemplo *¿Están satisfechos los usuarios con los servicios prestados?*

Es por tanto que las organizaciones hoy por hoy utilizan encuestas sobre satisfacción para alcanzar algunos objetivos presentados a continuación:

- Entender las expectativas y los requerimientos de LOS clientes, empleados, pacientes y miembros.
- Determinar en que medida satisface la organización esas expectativas y requerimientos.
- Desarrollar estándares de servicio o producto.
- Observar las tendencias de forma tal de poder tomar acciones inmediatamente.
- Establecer prioridades, objetivos y estándares para evaluar si se está alcanzando esos objetivos.
- Evaluar el impacto que produce un cambio en una política, producto o servicio.

6.6. Teoría de colas

Como es de saber las colas son frecuentes en nuestro diario vivir. Ya sea en una entidad bancaria, en un restaurante de comidas rápidas, realizando matrícula administrativa en la Universidad y demás. En general, a nadie le gusta esperar por un servicio, y cuando la paciencia del cliente llega a su límite, este se dirige a otro lugar; aunque un servicio muy rápido por otro lado genera un costo muy elevado, por tanto es vital encontrar un balance adecuado entre estas dos condiciones presentadas.

Una cola es una línea de espera. Su teoría es un conjunto de modelos matemáticos que describen sistemas de líneas de espera particulares. Su objetivo es encontrar como se mencionaba en líneas anteriores, el estado estable del sistema y asimismo determinar una capacidad de servicio apropiada.

Un sistema de colas puede dividirse a su vez en dos componentes principales:

- La cola
- La instalación del servicio

Los clientes o llegadas se muestran de forma individual para recibir el servicio. Si cuando el cliente llega no hay nadie en la cola, pasa de una vez a recibir el servicio adecuado; si se presenta lo contrario, se une a la respectiva cola. (La cola no incluye a quien está recibiendo el servicio). Las llegadas van a la instalación del servicio de acuerdo con la disciplina de la cola, la cual generalmente se basa en: *primero en llegar, primero en ser servido*.

Las Llegadas

- El tiempo que transcurre entre dos llegadas sucesivas en el sistema de colas se llama tiempo entre llegadas
- El tiempo entre llegadas tiende a ser muy variable

La cola

- El número de clientes en la cola es el número de clientes que esperan el servicio

- El número de clientes en el sistema es el número de clientes que esperan en la cola más el número de clientes que actualmente reciben el servicio
- La capacidad de la cola es el número máximo de clientes que pueden estar en la cola, generalmente se supone que la cola es infinita
- La disciplina de la cola se refiere al orden en que se seleccionan los miembros de la cola para comenzar el servicio
- La más común es PEPS: primero en llegar, primero en servicio
- Puede darse: selección aleatoria, prioridades, UEPS, entre otras.

El servicio

- El servicio puede ser brindado por un servidor o por servidores múltiples
- El tiempo de servicio varía de cliente a cliente ³⁰

6.7. Administración de clientes de servicios

Principio # 1: Los tiempos de espera sin ocupación alguna parecen más largos que los que tienen alguna ocupación

“Esperar, cruzado de bazo, hace que cada minuto parezca mucho más largo. Las empresas de servicios exitosas han aprendido a administrar los tiempos de espera de los consumidores encargándose de que estos ocupen su tiempo. Los restaurantes, por ejemplo, permiten que estos esperen en el área de entrada, lo

³⁰ De la Fuente García, David – Pino Diez, Raúl. E.T.S. Ingenieros Industriales e Informáticos Teoría de Líneas de Espera. Modelos de Colas. Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones. Gijón, Edición 2001. Paginas 1 a 4.

cual también aumenta la posibilidad de que la empresa incremente sus utilidades. De igual manera tenemos las canchas de golf que ofrecen pistas de tiro y la comunidad médica que suele ofrecer material de lectura. En una situación ideal, las tácticas usadas para ocupar a los consumidores deben estar relacionadas con el encuentro del servicio que ocurrirá después. Los intentos triviales por ocupar los tiempos de espera de los consumidores, por ejemplo obligarlo a escuchar a Muzak cuando tiene que esperar en la línea durante una llamada telefónica, muchas veces provoca frustración” (...) ³¹

Principio #4: Las esperas inciertas son mas largas que aquellas en las que si se conoce el final

“En el consultorio de un medico, la espera antes de la hora de la cita pasa mucho mas rápido que la que transcurre después de esta. Los restaurantes han aprendido esta lección por la mala. En un pasado no muy remoto, parecía que los restaurantes subestimaban, a propósito, sus tiempos de espera con el propósito de provocar que los comensales no abandonaran el restaurante y se fueran a comer a un establecimiento de la competencia. Esta estrategia producía clientes frustrados y molestos, que sentían que habían sido manejados y engañados a propósito en aras de la codicia. Para cuando los clientes se sentaban a su mesa, sentían tanta molestia que la comida, el servicio y el ambiente del encuentro resultaban irrelevantes, independientemente de su calidad. Es mas, muchos de estos comensales juraban que jamás regresarían. Hoy en día, parece que los restaurantes sobreestiman sus esperas con el propósito de ofrecer a sus clientes un calculo realista del tiempo para que se puedan formar sus expectativas. Otros prestadores de servicios simplemente hacen citas y las respetan, y así, eliminan completamente la espera del cliente. Otros prestadores mas, como Disney,

³¹ Hoffman K. Douglas – Bateson E. G. John Fundamentos de Marketing de Servicios: Conceptos, estrategias y casos (ed.) THOMSON; 2ª Edición 2005. ISBN: 970-686-202-1, p. 277 (3) 1.

ofrecen tiempos de espera con un final establecido, señalado en letreros que están situados en determinados puntos, colocados estratégicamente a lo largo de la fila”. (...) ³²

6.7.1. Dimensiones del entorno físico

“Las condiciones del ambiente reflejan la atmosfera distintiva del marco del servicio y son elementos como la iluminación, la calidad del aire, el ruido y la música. Las dimensiones del entorno que corresponden al uso del espacio/funcionamiento incluyen elementos como la distribución en las instalaciones, el equipo y el mobiliario de la empresa. Los letreros, símbolos, objetos que imprimen el carácter y la individualidad que establecen la personalidad de las instalaciones, y el estilo de la decoración, por ejemplo sureño, contemporáneo o tradicional, por mencionar algunos”. ³³

6.7.2. La distribución de las instalaciones

“En lo que a la distribución de la operación de servicios se refiere, las empresas con mucho contacto deben tomar en cuenta las necesidades y las expectativas psicológicas y físicas de los clientes cuando un cliente entra en una operación de servicios que tiene mucho contacto, espera que las instalaciones no luzcan como un viejo almacén, lleno de humedad y polvo. El personal presentable, los letreros claros que explican el proceso, espacio suficiente para moverse cómodamente por las instalaciones y que al mismo tiempo permita llevar a la familia y a los amigos,

³² Hoffman K. Douglas – Bateson E. G. John Fundamentos de Marketing de Servicios: Conceptos, estrategias y casos (ed.) THOMSON; 2ª Edición 2005. ISBN: 970-686-202-1, p. 278 (1) 2.

³³ *Ibíd.*, p. 232.

serían algunas de las expectativas de los consumidores. En cambio, las distribuciones de las instalaciones que tienen poco contacto deben estar diseñadas de modo que aumenten al máximo las expectativas de los empleados y los requisitos de la producción. Queda claro que el diseño de las instalaciones para servicios que tienen mucho contacto, con frecuencia es más caro que el de las que tienen poco contacto". (...) ³⁴

6.7.3. La zona de tolerancia

"Puesto que los servicios se caracterizan por su heterogeneidad, los consumidores aprenden a esperar cierta variación en la prestación de este de un lugar a otro o incluso, en el caso de un mismo prestador, de un día a otro. Los consumidores que aceptan esta variación desarrollan una **zona de tolerancia**, que refleja la diferencia entre el servicio deseado y el adecuado. La zona de tolerancia se expande y contrae en el caso de todos los clientes y en el de un mismo cliente, dependiendo del servicio y de las condiciones en las que se presta. Otros factores, por ejemplo el precio, podrían influir en la zona de tolerancia. Normalmente, a medida que el precio va subiendo, la zona de tolerancia del cliente va reduciéndose; conforme las necesidades del servicio deseado empiezan a dominar, el cliente perdona menos un mal servicio". (...) ³⁵

³⁴ Hoffman K. Douglas – Bateson E. G. John Fundamentos de Marketing de Servicios: Conceptos, estrategias y casos (ed.) THOMSON; 2ª Edición 2005. ISBN: 970-686-202-1, p. 243 (1) 2.

³⁵ *Ibíd.*, p. 314 – 315

6.8. El triángulo del servicio

“Lo particular de este concepto es concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones simbióticas entre los diversos elementos del llamado triángulo del servicio: la estrategia del servicio, el personal y los sistemas.

El triángulo del servicio sugiere que las organizaciones deberían formular sus estrategias en función de las necesidades de sus clientes y en relación con los sistemas físicos y administrativos que serán utilizados por el personal para atenderlos. También señala que existen relaciones entre el cliente, los sistemas y el personal de la organización.

Resulta evidente que si no existe una estrategia del servicio, diseñada para cada empresa en particular, y atendiendo las necesidades concretas de los clientes de la misma, es muy difícil que el todo funcione. Las empresas son muy diferentes en su naturaleza y al igual que los humanos que la componen son peculiares. No pueden existir fórmulas generalizadas, aplicables a todos por igual.

Una estrategia debe considerar objetivos y metas concretas para el servicio de cada organización, y definir la logística para dar soporte al personal y los sistemas que dan el servicio al cliente.

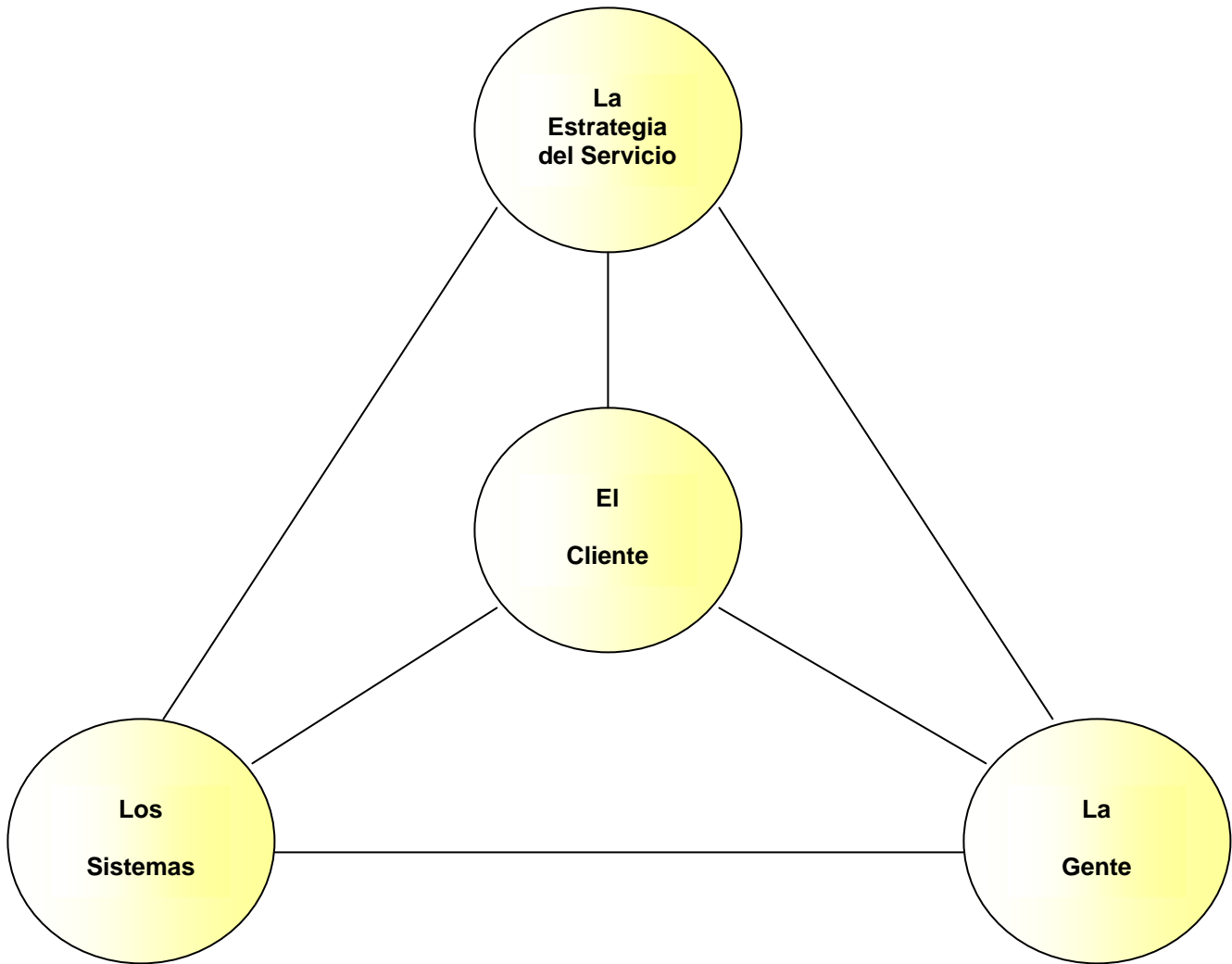
Por "sistemas" en este caso se entienden todos los elementos no-humanos que interactúan con el cliente, tales como sistemas de comunicación, sistemas informáticos, máquinas vendedoras automáticas, sistemas de audio o video, ascensores, escaleras mecánicas y otros. Como se conoce bien, cada día se incorporan nuevos artefactos digitalizados inteligentes y dada la constante reducción de costo de las tecnologías, esto se incrementará en el futuro.

El "personal", esto es, las personas que tradicionalmente han prestado el servicio, están teniendo una labor periférica y oficial, dependiendo de los "sistemas" para sus labores. Para representar un modelo de gerencia de servicios y orientado al concepto de servicio interno, se tiene el triángulo del servicio interno. Cada parte del trío de relaciones representa un elemento definitivo del concepto de gerencia del servicio.

El triángulo del servicio interno ayuda a la gerencia a fomentar un sentido de trabajo en equipo y efectividad interna. La cultura, el liderazgo y la organización tienen que aspirar con sinergia a que los empleados de la línea de contacto con el cliente interno sean efectivos hasta el máximo”(...)³⁶

³⁶ Albrecht, Karl – Zemke, Ron Gerencia del servicio (ed.) LEGIS Editores 1988. (Trad.) Jesús Villamizar Herrera. ISBN: 958-9042-34-1. Capítulo 3, El Triangulo del Servicio.

7. EL TRIANGULO DEL SERVICIO³⁷



³⁷ Albrecht, Karl – Zemke, Ron Gerencia del servicio (ed.) LEGIS Editores 1988. (Trad.) Jesús Villamizar Herrera. ISBN: 958-9042-34-1. Capítulo 3, El Triángulo del Servicio.

Basados en el Triangulo del Servicio propuesto por Karl Albrecht, y aplicado a Cafesalud MP Chico, En cuanto a los componentes de la estrategia de servicio implementada bajo herramientas de que dispone el usuario para hacer efectivos sus derechos; Los sistemas utilizados para su procesamiento y la gente tenemos lo siguiente:

7.1. Información y Atención al Usuario

CafeSalud Medicina Prepagada S.A., brinda atención a sus usuarios internos y externos de la siguiente manera de manera: presencial, por la página Web, telefónicamente, y de manera escrita, sin embargo, estas tres últimas serán detalladas en el numeral correspondiente a la administración de requerimientos.

Cuando la solicitud de información es realizada de manera presencial, el conducto regular a seguir por los colaboradores de línea de frente es el siguiente debe se el mismo que se ha consolidado en el Procedimiento De Atención Al Usuario CS-P-001

CafeSalud Medicina Prepagada S.A., determina las necesidades de sus usuarios para poder satisfacerlas y superar sus expectativas. Recepciona todas las peticiones, quejas y reclamos (PQR), las felicitaciones y sugerencias de los usuarios, así como los requerimientos de carácter legal (tutelas, derechos de petición y requerimientos de los diferentes entes de control externo). Hace encuestas para conocer la percepción del usuario respecto a la prestación de nuestros servicios tanto administrativos como de salud, y analiza los resultados para tener un registro real de la medición de la satisfacción de sus usuarios internos y externos, y de esta manera implementar acciones y medir su eficacia por medio de los resultados de la acción tomada para cada una de ellas.

7.1.1. Matriz de Requisitos del Usuario

La Directora de Atención al usuario, es la persona encargada y responsable de realizar una matriz por medio de la cual se evalúan los atributos de la calidad pertinentes a los usuarios de la Compañía, a través de la aplicación de encuestas de satisfacción al usuario interno (Encuestas de Ambiente laboral, encuestas de satisfacción) y externo (encuestas de satisfacción al usuario, Registro de PQR, contratos de afiliación a usuarios, colectivos y alianzas) consolidando la información para hacerle el seguimiento pertinente a la misma en el Formato Matriz Requisitos de Usuario CS-F-001.

Esta matriz se realiza como técnica de planeación para lograr la mejora continua propiciando que nuestros usuarios internos y externos se involucren en el proceso de desarrollo de la prestación de los servicios. Permitiendo de esta manera, priorizar las necesidades de los usuarios, encontrar respuestas innovadoras a esas necesidades, mejorar procesos hasta encontrar una efectividad máxima, y establecer prácticas que conduzcan a CafeSalud Medicina Prepagada S.A. a exceder las expectativas de sus usuarios.

La Dirección de Atención al Usuario ha establecido para la realización y actualización de la matriz de Requisitos del Usuario tiempos específicos. De esta manera, las encuestas y actividades con los usuarios internos se realizarán semestralmente, y las encuestas a los usuarios externos será realizada trimestralmente.

7.1.2. Administración De Requerimientos (Usuarios Internos Y Externos)

La Administración de requerimientos se define y establece como una estrategia de mejoramiento continuo de nuestra Compañía y sus procesos. Para esto se establecen los parámetros y criterios por los cuales se realizará esta administración, sin importar el medio por el que ingrese (escrito, telefónico, presencial, por página Web o buzón), diseccionándolo y generando una respuesta concreta, oportuna y de calidad a la solicitud. Para tal fin CafeSalud Medicina Prepagada S.A. Creó el Sistema Gestión de Requerimientos (CS-I-001. Instructivo para el manejo del Sistema Gestión de Requerimientos)

Es el recurso o medio de comunicación utilizado por CafeSalud Medicina Prepagada S.A., para facilitar la obtención de información suministrada por sus usuarios, sin importar su medio de recepción:

a. Escrito: El usuario puede radicar un documento escrito con los Auxiliares Administrativos, Auxiliares y Analistas de Servicio al Cliente, Ejecutivas de Posventa, Asesores Comerciales, Auxiliares Administrativos en ciudades, Autorizadora de Servicios en ciudades, o con los auxiliares de gestión documental en cada ciudad. De igual forma el usuario puede hacer llegar sus comunicados a través de correo certificado, dirigido a la Dirección de atención al usuario de CafeSalud MP. Una vez recibido el requerimiento debe ser registrado en el “Sistema Gestión de Requerimientos” por los Analistas de Atención al usuario.

b. Telefónico: A través de nuestras líneas telefónicas como son: Fonocafe y/o Contact Center CafeSalud MP. y los colaboradores del área de Cobranzas (Coordinador de Cobranzas y Analista de Cobranzas), área de Atención al usuario (Auxiliares y Analistas de Servicio al Cliente en Bogotá y

las Regionales) área de posventa (Director de Posventa, Ejecutivas de Posventa en Bogotá y las Regionales), el usuario puede manifestar cualquier inquietud según el concepto (Consultas, felicitaciones, Quejas o Sugerencias), una vez recibida la llamada el requerimiento debe ser registrado en el Sistema Gestión de Requerimientos. Adicionalmente, cuando una llamada de este tipo ingrese a las Oficinas de Cafesalud MP Dirección Nacional, es responsabilidad del colaborador que la recibe reportarla de manera prioritaria a la Dirección de Atención al Usuario.

c. Presencial: Sucede cuando el usuario se acerca a las Oficinas de CafeSalud Medicina Prepagada S.A. En cualquiera de sus instalaciones (Dirección Nacional, Centros Médicos Especializados de Chicó, Palermo, Medellín, Sala VIP y cada una de las oficinas regionales), en la línea de frente de Atención al Usuario y manifiesta su voluntad de exponer alguna inconformidad o consulta. Una vez el usuario ponga en conocimiento del Colaborador su inquietud, es responsabilidad del mismo verificar y/o actualizar los datos en el Software Athenea (datos de contacto: direcciones, teléfonos, correo Electrónico) e ingresar la solicitud al Sistema Gestión de Requerimientos. En caso de que el usuario lo solicite también podrá orientarlo hacia la Dirección de Posventa o Dirección de Ventas según lo reportado en el campo de Athenea “Asesor Mantenimiento”. De la misma manera, de ser necesario el soporte médico, el usuario podrá ser dirigido con el Coordinador Médico-Bogotá o con el Director Médico Nacional.

d. Pagina Web: El usuario tiene la posibilidad de manifestar sus inquietudes a través de la pagina Web www.cafesaludmp.com enviando un correo electrónico por la opción “Servicio al Cliente”, previo el diligenciamiento del formulario establecido para tal fin. Una vez radicada la solicitud, el correo será recibido por un Analista de Servicio al Cliente, quien es el responsable de ingresar el

requerimiento en el “Sistema Gestión de Requerimientos” y asignarlo al área encargada de darle trámite de respuesta a la inquietud en caso de ser de su competencia, ejemplo: Consultas o Sugerencias.

e. Buzón: Es un Casillero con Hablador identificado como Buzón, con dotación de papelería especial y ubicado en los Centro Médicos Especializados y Oficinas a nivel nacional, donde el usuario podrá diligenciar el Formato Buzón CS-F-002 (forma preimpresa) definido para depositarlo en el mencionado buzón disponible para tal fin.

Cada Regional debe asignar un responsable encargado de realizar la apertura del buzón una vez por semana y registrar las solicitudes en el “Sistema Gestión de Requerimientos”, a su vez, debe remitir a la Dirección de Atención al usuario el acta de apertura del buzón los días jueves, sin importar que haya o no requerimientos dentro del buzón. Para el caso de Bogotá, el Director de Atención al usuario designará a un Auxiliar de Servicio al Cliente, quien estará encargado de abrir los buzones, firmar el Acta (Formato Acta Buzón CS-F-003) con el colaborador encargado de cada Oficina e ingresar la información al “Sistema Gestión de Requerimientos”, esto con la finalidad de garantizar mayor transparencia al procedimiento.

El registro de los requerimientos es la acción de digitar en el “Sistema Gestión de Requerimientos” las solicitudes o inquietudes manifestadas por los usuarios por alguno de los medios ya mencionados.

Todo Requerimiento generado por parte de los usuarios debe tener la misma calidad, y eficiencia en el proceso, por lo que es necesario que, todos los requerimientos sin excepción se registren en el “Sistema Gestión de Requerimientos”; ya que éste registro permite mantener una base de datos

única a nivel nacional, consolidando el historial del usuario con total veracidad, permitiendo así la consulta en línea en cualquier punto de contacto con el usuario y CafeSalud MP. De igual forma, el registro del requerimiento tiene como objetivo primordial garantizar el conocimiento de los antecedentes de nuestros usuarios y las soluciones dadas por los responsables, gestión que implica la recolección de forma fidedigna y clara de la situación que genera inconformidad en el usuario.

El Direccionamiento del requerimiento es la acción de informar y delegar la responsabilidad de gestionar, solucionar y dar respuesta al usuario, así como cerrar el requerimiento al colaborador asignado por el área competente de tramitar la solución. Con base en los hechos y las causas expuestas por el usuario, la persona que digita el requerimiento debe seleccionar las opciones determinadas en el aplicativo, y el “Sistema Gestión de Requerimientos” automáticamente asigna el responsable de dar la respuesta. Debe tener en cuenta que en algunos de los casos quien ingresa el Requerimiento es el responsable de dar solución a la misma. Una vez asignado el requerimiento en el “Sistema Gestión de Requerimientos”, éste envía automáticamente un correo electrónico de notificación al responsable de dar solución, quien debe iniciar el trámite con la finalidad de responder al usuario oportuna y claramente.

El requerimiento debe tener un completo análisis. Debe ser documentando, investigando lo manifestado por el usuario y soportando la solución o respuesta, bien sean conceptos, normas, clausulados y/o políticas de la Compañía, apoyando esta actividad en la Secretaría General de CafeSalud MP, área responsable de brindar el apoyo jurídico a todas las áreas que requieran asesoría para garantizar la calidad de la respuesta.

Los requerimientos de los usuarios deben ser respondidos, utilizando algunos de los medios de comunicación ideales según la complejidad de la solicitud, así:

Dependiendo de la complejidad del Requerimiento o Solicitud del usuario se dará respuesta de la siguiente manera:

a. Telefónica: El medio de radicación telefónico no implica respuesta telefónica, esto depende de la complejidad de la solicitud, en algunos casos el requerimiento es tan complejo que la respuesta debe ser escrita. En caso de dar respuesta telefónica es necesario documentar todo lo hablado con el usuario en el “Sistema Gestión de Requerimientos”.

b. Presencial: La respuesta a estos requerimientos se debe dar de inmediato en las líneas de frente y si requiere un análisis más detallado se debe apoyar en el Jefe Inmediato y/o áreas dueñas de los procesos (Director de Operaciones, Director de Tecnología, Director Médico Nacional, Coordinador de Auditoría Médica, Secretaria General).

c. Correo electrónico: La respuesta a estos Requerimientos se puede dar por este mismo medio o por escrito dependiendo de la complejidad de la solicitud. Si se escoge la opción de Correo Electrónico al igual que el medio telefónico se debe documentar todo lo hablado con los usuarios en el “Sistema Gestión de Requerimientos”.

d. Escrito: La respuesta siempre debe ser escrita y debe quedar de la misma manera en el “Sistema Gestión de Requerimientos”.

IMPORTANTE. Todas las comunicaciones deben ir firmadas por el Jefe del Responsable de atención de Requerimientos, cuyo cargo debe ser Coordinador, Director, Gerente, Vicepresidente o Presidente según corresponda.

La respuesta escrita debe realizarse según lo establecido en la Normativa Emisión de Memorandos y cartas. N-010, y por medio del Sistema de Gestión Documental.

Los tiempos de respuesta para los requerimientos realizados por los usuarios externos se establecen de la siguiente manera y son:

Una vez ingresado el Requerimiento al “Sistema Gestión de Requerimientos” este automáticamente y dependiendo del tipo de requerimiento seleccionado asignará tanto el tiempo de respuesta como el responsable de la misma, de tal manera que cuando se venza el tiempo y exista una respuesta, se activará automáticamente el envío de un correo electrónico al Jefe inmediato de cada colaborador como medida de control y aligeramiento de alguna respuesta al caso, dicha activación del correo electrónico se denomina “Escalamiento del Requerimiento”.

7.1.3. Tiempos de respuesta según el tipo de Requerimiento son:

1. Para Requerimientos de la Superintendencia Nacional de Salud y Tutelas: Teniendo en cuenta que para estos recursos el Ente de Control ó Jurídico determina el plazo para la respuesta, deben ser emitidas las mismas a más tardar un día hábil antes de la fecha estipulada en la comunicación enviada por el ente correspondiente. Prioridad Inmediata

2. Requerimientos (Quejas, Derechos de petición, sugerencias ó solicitudes de información) se establece un tiempo de respuesta de 3 a 8 días hábiles.

NOTA: Al ser notificado de la radicación del requerimiento, el responsable deberá garantizar el conocimiento inmediato del caso, permitiéndose a su vez; establecer si el caso amerita solución y respuesta antes de las fechas establecidas para el cierre.

El “Sistema Gestión de Requerimientos”, siempre notifica cuando se tiene un requerimiento para resolver, pero es responsabilidad de cada Colaborador verificar constantemente en el Sistema para validar si existen Requerimientos que requieren de su análisis y respuesta prioritaria. Así mismo en el caso de que haya una solicitud que no le corresponda, puede reasignarla a un nuevo responsable en un término de un día a partir de la fecha del registro de la solicitud.³⁸

³⁸ Tomado de Manal de Información y Atención al Usuario, Versión 1. Gestión Comercial y de Servicio al Cliente. Parte IV, Paginas 4 y 5. 18 de Agosto de 2009.

8. ANALISIS DE SERVICIO AL CLIENTE A TRAVES DE LOS MOMENTOS DE VERDAD Y TRIANGULO DEL SERVICIO – CAFESALUD MEDICINA PREPAGADA SUCURSAL CHICO

8.1. Promesa Básica

“CafeSalud Medicina Prepagada, está comprometida con el bienestar, fidelización y satisfacción de sus usuarios, ofreciendo servicios de alta calidad en el área de la salud, con personal competente, procesos controlados y enfocados al mejoramiento continuo de la compañía y una red de prestadores de servicio con óptimos estándares de calidad”.³⁹

“Cobertura 100%, calidad en los servicios a través de la tecnología”.⁴⁰

Palabras Clave que el cliente quiere escuchar...

- Fidelizacion
- Calidad
- Servicio
- Cumplimiento

³⁹ CAFESALUD MEDICINA PREPAGADA. [en línea]. [ref. de 05 de Septiembre de 2009]. Disponible en Web: < <http://www.cafesalud.com.co/marcos/tour>>. Cafesalud Entidad Promotora de Salud Resolución No 0973 de Diciembre 29 de 1.994. Vigilado Superintendencia Nacional de Salud.

⁴⁰ Estudio “Benchmarking de Tarifas y Servicios”. Elaborado por dirección de Mercadeo y Publicidad, 07 de Septiembre de 2009.

Con el ánimo de realizar un trabajo de campo bajo la modalidad de cliente incognito, y de donde se pretendía ser usuarios potenciales dispuestos a obtener una afiliación de medicina prepagada en Cafesalud; se propone lo siguiente: en primera medida se llega al establecimiento con fines claros y específicos de obtener la mayor información posible dada por cada uno de los asesores de servicio al cliente. Paso seguido, toda la información recopilada una vez terminada la charla con cada uno de ellos, es registrada, filtrada y organizada según importancia y si es relevante o no para la investigación. De acuerdo con lo anterior, toda la información obtenida se analiza y redacta enfatizando en todo lo estudiado por Douglas Hoffman en su libro “Marketing de Servicios”, como parte fundamental del análisis definitivo de lo percibido al interior y exterior del centro medico.

8.2. Perfiles Talento Humano (Personal que tiene contacto con el publico)

a. Según el trabajo de campo que se realizo en días anteriores, bajo la modalidad de cliente incógnito se establece lo siguiente:

Aunque las asesoras son amables, no hay un protocolo para atender al usuario. No se identifica quien es o no asesor comercial.

Según el perfil de cargo exigido por Cafesalud MP para las competencias de Servicio al Cliente y trabajo con Eficiencia y Calidad, la Asesora no sirve en su totalidad ni dirige los esfuerzos a la resolución de inquietudes o situaciones que vive el cliente actualmente o en el futuro, pues no indica con claridad los planes vigentes a ofrecer y servicios adicionales que conlleva cada plan junto con los deberes y derechos con que el usuario potencial cuenta. Para terminar no se exhiben ayudas visuales como folletos o catálogos que permitan dar por sentado y escrito las estrategias de servicio de que dispone la entidad para lograr hacer suyo un nuevo cliente.

A consecuencia de ello, no existe un lineamiento entre la estrategia del negocio, la promesa del negocio y la ejecución de los objetivos que según el cargo a desempeñar por la persona encargada para atender al usuario debiera contar para motivarlo a adquirir el plan de servicios.

b. Según el perfil de cargo de Analista líder integral de atención al usuario, encargado principalmente de coordinar de frente todo lo concerniente con autorizaciones, caja, servicio al cliente, oportunidad y calidad de la atención, se observo bajo la modalidad de cliente incógnito, en oportunidades diferentes y días diferentes, dada la afluencia de clientes, que la persona encargada no se encontraba al frente de su puesto de trabajo para garantizar la calidad en la prestación de servicio al cliente y poder atender caja, autorizaciones e inquietudes de parte de usuarios que en registros fotográficos se observa que necesitaban ser atendidos.

8.2.1 (Sistemas / Procesos / Infraestructura)

a. El área comercial se encuentra fuera del rango de vista del cliente. Esto tiene que ver con el diseño del local donde se encuentra albergada quizás el área más importante de la sucursal, pues es la responsable de atender futuros clientes e intentar resolver quejas, reclamos e inquietudes por parte de los ya antiguos. (Según lo afirma Karl Albrecht en su libro Gerencia del Servicio, “este es un punto de contacto e interacción con el cliente y por cierto un momento de verdad clave para la organización”); El área comercial, como se denomina según sabemos no por la señalización que debiera tener pues no presenta sino por información del área de mercadeo; se encuentra aislada de todas las áreas neurálgicas del centro medico,

inclusive muy cercana al baño del primer piso el cual es también difícilmente identificable si no se conoce el lugar.

- b.** La señalización que presenta el Área Comercial como se venía diciendo es pobre pues no indica que persona atiende que área ni mucho menos el personal esta uniformado y puede confundirse con un usuario mas. Por ultimo no presentan carne de reconocimiento que permita validar que efectivamente se trata de personal propio de Cafesalud MP y que de acuerdo a las necesidades del usuario puedan atenderlo según su especialidad. La señalización de todo el establecimiento es bastante visible a todos los usuarios. Se encuentran en puntos estratégicos y podemos encontrar de ellas algunas relevantes tales como: Ubicación de Ascensores, No Fumar, Salida de Emergencia, Rampa de Acceso Discapacitados, Extintor. Otras señalizaciones claves son: Recepción, Asesoría Comercial, Caja, Información.

- c.** Bajo el esquema de cliente incógnito se presentaron varias incongruencias que a nuestro parecer hacen desmotivante hacerse un nuevo usuario de la entidad. En primera instancia para acceder a los servicios ofrecidos por la entidad que ni explicados en su totalidad fueron, es necesario cancelar aproximadamente \$ 170,000 pesos por concepto de inscripción de usuarios nuevos y primer mes de afiliación. Ahora bien, no se sigue un proceso adecuado para el recaudo del dinero, pues este deberá ser cancelado en efectivo directamente a la asesora comercial encargada, en nuestro caso a la Sra. Martha Elena García Rico. Ahora bien, no se sigue un proceso adecuado de acuerdo al departamento responsable que en este caso debería ser Finanzas & Contabilidad el encargado único del recaudo del dinero de inscripción y afiliación. Nos preguntamos, ¿Con que confianza se le deposita el dinero a una asesora comercial la cual presenta de manera

rápida y breve las condiciones del contrato y requerimientos bajo un escenario donde tiene pilas de papeles por sobre todo su voluminoso escritorio?

- d. A diario se atienden en promedio 200 personas en un horario comprendido de 7:00 AM a 7:00 PM en horario continuo de Lunes a Sábado, ahora bien por tal razón es necesario que todas las cajas se encuentren siempre disponibles para atender la gran demanda de personas que necesitan de ellas. Encontramos en nuestro trabajo de observación en días diferentes visitando las instalaciones de Cafesalud MP que habiendo 4 cajas, únicamente están a disposición del público 2 de ellas, haciendo que las labores de quienes las atienden se doblegue y no permitan prestar un servicio adecuado y de alta calidad. Según lo reflejado en las encuestas realizadas a 100 personas usuarias de Cafesalud MP lo más común que se presenta cuando se hace la pregunta *¿Cuál de los siguientes servicios le ha ocasionado mayores problemas cuando viene al centro médico?* Son los **tiempos de espera antes de las consultas (29,1%) y en autorizaciones (31,6%)** lo cual hace referencia a lo que se intenta exponer. Esto debido a que con dos cajeros disponibles únicamente se retrasan las actividades y los usuarios tienen que esperar más para ser atendidos lo cual posibilita que se retrasen las consultas aun más para los usuarios.

8.2.2 Parquaderos

El parqueadero de Cafesalud Medicina Prepagada (Seccional Chico), esta compuesto por un solo nivel o piso, donde se guardan todo tipo de vehículos en él. Es decir no hay diferenciación en cuanto a automóviles pequeños, medianos o grandes.

El ordenamiento del área es revisado periódicamente por el guarda encargado del parqueadero según la cantidad de ocupación que el único nivel haya tenido, debido a la gran demanda de vehículos entrantes y la poca capacidad de este. El piso es de tamaño rectangular y el número de vehículos que pueden parquearse solo depende del tipo de vehículo, aunque en términos generales su capacidad total es de aproximadamente 10 vehículos por vez. Al entrar un vehículo al parqueadero, el portero busca y le asigna la posición libre que se encuentre. Si no hay posiciones libres, no lo deja entrar. El servicio de parqueadero es totalmente gratuito exclusivamente para usuarios de Cafesalud Medicina Prepagada presentando todos los entrantes su carne de afiliación a la entidad. El dueño del vehículo debe mostrar la tarjeta de propiedad para que el administrador tome allí los datos básicos: Placa, marca, modelo y color.

Por último es importante aclarar que a las afueras del Centro Médico, existe una bahía donde es prohibido parquear además que es cerrada y por tanto a su vez es totalmente reducida la capacidad de ingreso de vehículos al parqueadero de la entidad.

8.2.3 Baños

Los baños dentro de las instalaciones de Cafesalud Medicina Prepagada Sede Chico, aunque es favorable que tenga uno de sus cinco niveles para comodidad de sus usuarios, son bastante ocultos a la vista de estos. Pues no tienen señalización clara y visible en sus alrededores para dar cuenta que estos están allí a disposición de todos. Por otro lado según registros fotográficos, damos cuenta del mal mantenimiento del área de baños y aseo de la entidad. En el primer nivel se observa que el área de baños específicamente para Hombres solo cuenta con un cubículo y este es especialmente para discapacitados, no cuenta con otro adicional. Además su área es bastante reducida inclusive si llegase a entrar una

persona discapacitada allí. Por tanto, según las Encuestas de Satisfacción realizadas a los usuarios de la Entidad refleja en algunos casos la falta de aseo al lugar que debiera ser sin duda uno de los sitios más higiénicos del lugar, pues ello deja mucho que decir de la primera impresión que se podrían llevar los usuarios al ingresar en ellos.

8.2.4 Vías de Acceso

Por la calle de ubicación de Cafesalud Medicina Prepagada, es decir en la 94 no hay entrada, pues esta es vía cerrada. Únicamente se ingresa por la carrera 14. Los usuarios usualmente provienen en sentido norte-sur y su acceso es único y no por otra vía alterna. Por otra parte para atención a discapacitados se encuentra habilitada una rampa para su ingreso aunque el área de baños no se encuentra adaptada para la utilización de usuarios en silla de ruedas.

8.2.5 Ingreso

El ingreso se presenta sin complicación alguna, pues no hay filas ni nada que se le parezca. Ahora bien, no hay revisión de bolsos y maletas tanto al ingreso como a la salida. Por otra parte en el costado de las puertas no se encuentra ningún dispositivo de detección de metales en dado caso que se presentase algún acto terrorista.

8.2.6. Resumen Grafico – El Servicio a través de los Momentos de Verdad

| No. | Áreas Criticas | (+) o Estelares | (-) o Amargos | Calificación (1-5) |
|-----|---------------------|-----------------|------------------------|--------------------|
| 1 | Localización | 1 | - | 5 |
| 2 | Vías de Acceso | - | 2 | 2,5 |
| 3 | Señalización | 3 | - | 4 |
| 4 | Ingreso | - | 4 | 2 |
| 5 | Parqueadero | - | 5 | 2,5 |
| 6 | Recepción | 6 | - | 4 |
| 7 | Atención al Cliente | - | 7 | 3 |
| 8 | Baños | - | 8 | 1,5 |
| | | | Promedio Calif. | 3.0625 |

Para explicar los resultados obtenidos en la tabla anterior, en primera instancia un momento de verdad si bien es todo evento en el cual el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización, para el caso propuesto se analiza bajo la implementación y puesta en practica de la metodología conocida como “Cliente Incógnito” los siguientes aspectos dentro de la entidad: (Localización, Vías de Acceso, Señalización, Ingreso, Parqueadero, Recepción, Atención al Cliente y Baños). Todo lo analizado da una forma y una impresión de la calidad de su servicio.

En cada momento que experimenta el cliente desde que decide que tiene la necesidad del servicio e inicia los contactos con su organización, surge el momento de la verdad experimentado bajo trabajo de campo experimental conocido como “Cliente Incógnito”.

Los momentos de verdad se clasifican como se presenta en la tabla anterior de la siguiente forma:

Momentos estelares: Es todo momento en el cual, el cliente al ponerse en contacto con cualquier aspecto de la organización se forma una impresión POSITIVA de la calidad del servicio, debido a que su percepción sobre el servicio que se le ofrece es 100% FAVORABLE.

Momentos amargos: Es todo momento en el cual el cliente al ponerse en contacto con cualquier organización se forma una impresión NEGATIVA de la calidad del servicio que ofrece, siendo este DESFAVORABLE.

9. ENCUESTAS DE SATISFACCION

Modelo Encuestas de Satisfacción

Buenos Dias, somos estudiantes de decimo semestre de la carrera de Administracion de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana; el proposito de esta encuesta es evaluar que grado de satisfaccion perciben los usuarios de Cafesalud Medicina Prepagada - Sucursal Calle 94 con Carrera 14, esto con fines de investigacion y analisis exclusivamente academicos.

Conteste las preguntas marcando con una "X" en cada recuadro, según la opcion de su eleccion

Nombre:

Genero:

Edad:

Plan:

1. Uso y Frecuencia de Uso

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de la empresa Cafesalud Medicina Prepagada?

- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Menos de un mes |
| <input type="checkbox"/> | De uno a tres meses |
| <input type="checkbox"/> | De tres meses a seis meses |
| <input type="checkbox"/> | Entre uno y tres años |
| <input type="checkbox"/> | Más de tres años |
| <input type="checkbox"/> | Nunca los he utilizado |

2. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios prestados por Cafesalud Medicina Prepagada?

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Una o más veces a la semana |
| <input type="checkbox"/> | Dos o tres veces al mes |
| <input type="checkbox"/> | Una vez al mes |
| <input type="checkbox"/> | Menos de una vez al mes |
| <input type="checkbox"/> | Nunca lo he utilizado |
| <input type="checkbox"/> | Otro _____ |

2. Satisfacción

3. Por favor, indiquenos su grado de satisfacción general con Cafesalud Medicina Prepagada en una escala de 1 a 10, (donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | N/A |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----|
| | | | | | | | | | | |

Nada Satisfecho Muy satisfecho

4. ¿Cuál de los siguientes servicios le ha ocasionado mayores problemas cuando viene al centro medico? (Puede marcar varias opciones)

| | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | La atención del personal administrativo |
| <input type="checkbox"/> | La atención por parte del personal Médico |
| <input type="checkbox"/> | Los tiempos de espera antes de las consultas |
| <input type="checkbox"/> | Los tiempos de Espera en Autorizaciones |
| <input type="checkbox"/> | Diagnosticos Inadecuados |
| <input type="checkbox"/> | Alto precio del bono |
| <input type="checkbox"/> | Ninguno de los anteriores, estoy conforme. |

5. Cancelaría su contrato de Medicina Prepagada por el inadecuado servicio de alguna de las anteriores opciones

| | |
|--------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Definitivamente lo haria |
| <input type="checkbox"/> | Probablemente lo hará |
| <input type="checkbox"/> | Lo dejaría pasar, no haría nada |
| <input type="checkbox"/> | Probablemente no lo haría |
| <input type="checkbox"/> | Definitivamente no lo haria |

6. Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de Cafesalud Medicina Prepagada

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Profesionalismo | | | | | | | | | | |
| Calidad del servicio | | | | | | | | | | |
| Orientada a satisfacer clientes | | | | | | | | | | |
| Adecuada Infraestructura | | | | | | | | | | |
| Servicio postventa | | | | | | | | | | |
| Facilidad de acceso | | | | | | | | | | |
| Relacion calidad-precio | | | | | | | | | | |
| Aseo | | | | | | | | | | |

7. Cuando usted ingreso a CafeSalud MP, esta empresa cumplio con lo ofrecido por es asesor que le vendio el plan:

| | |
|--------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Definitivamente cumplio |
| <input type="checkbox"/> | Cumplio |
| <input type="checkbox"/> | No cumplio pero tampoco incumplió |
| <input type="checkbox"/> | Incumplio |
| <input type="checkbox"/> | Definitivamente incumplio |

3. Infraestructura

8. Las instalaciones del Centro Medico Chico le parecen:

- Muy Buenas
- Buenas
- Regulares
- Malas
- Muy Malas

4. Intencion de Uso y Recomendación

9. ¿De acuerdo a su experiencia con el servicio, ha recomendado usted a Cafesalud Medicina Prepagada a otras personas?

- Si
- No

10. ¿De acuerdo a su experiencia con el servicio, recomendaria usted a Cafesalud Medicina Prepagada a otras personas?

- Si
- No

11. ¿Utilizaria usted los servicios ofrecidos por Cafesalud Medicina Prepagada de nuevo?

- Seguro que si
- Probablemente si
- Puede que si, puede que no
- Probablemente no
- Seguro que no

5. Empatía

12. El trato recibido por parte del personal del Centro Médico Chico (Recepcionistas, Secretarias, Porteros, Medicos, etc) ha sido:

- | | |
|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | Muy Bueno |
| <input type="checkbox"/> | Bueno |
| <input type="checkbox"/> | Regular |
| <input type="checkbox"/> | Malo |
| <input type="checkbox"/> | Muy Malo |

13. ¿Si Cafesalud Medicina Prepagada fuera una persona, que le diría usted acerca sobre el servicio que proporciona?

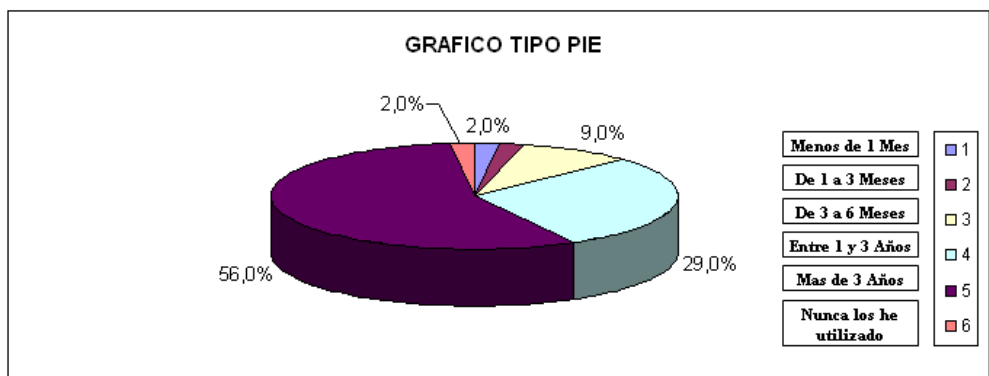
¡Gracias por su amable colaboración!

9.1 Tabulación Encuestas de Satisfacción

1. Uso y Frecuencia de Uso

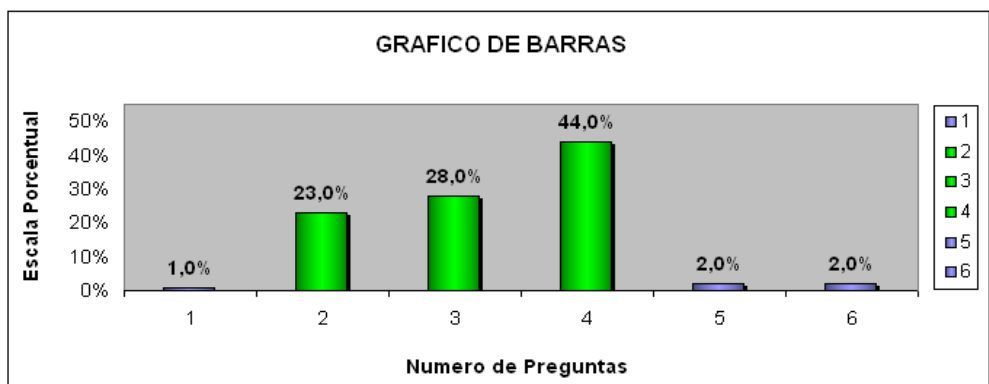
1. ¿Cuanto tiempo lleva utilizando los servicios de la Empresa Cafesalud Medicina Prepagada?

| Menos de 1 Mes | | De 1 a 3 Meses | | De 3 Meses a 6 Meses | | Entre 1 y 3 Años | | Mas de 3 Años | | Nunca los he utilizado | | Total | |
|----------------|------|----------------|------|----------------------|------|------------------|-------|---------------|-------|------------------------|------|----------|------|
| Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % |
| 2 | 2,0% | 2 | 2,0% | 9 | 9,0% | 29 | 29,0% | 56 | 56,0% | 2 | 2,0% | 100 | 100% |



2. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios prestados por Cafesalud Medicina Prepagada?

| Una o mas veces a la Semana | | 2 o 3 veces al Mes | | Una vez al Mes | | Menos de una vez al Mes | | Nunca lo he utilizado | | Otro | | Total | |
|-----------------------------|------|--------------------|-------|----------------|-------|-------------------------|-------|-----------------------|------|----------|------|----------|------|
| Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % |
| 1 | 1,0% | 23 | 23,0% | 28 | 28,0% | 44 | 44,0% | 2 | 2,0% | 2 | 2,0% | 100 | 100% |

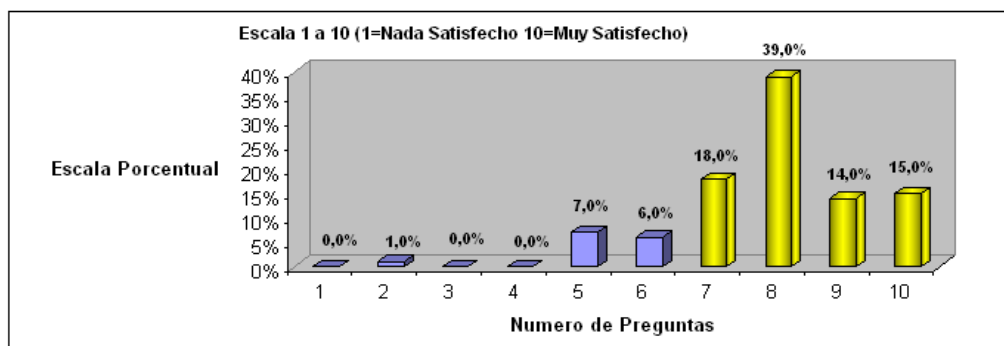


2. Satisfacción

3. Por favor, indiquenos su grado de satisfacción general con Cafesalud Medicina Prepagada en una escala de 1 a 10, (Donde 10 es completamente (satisfecho y 1 es completamente insatisfecho)

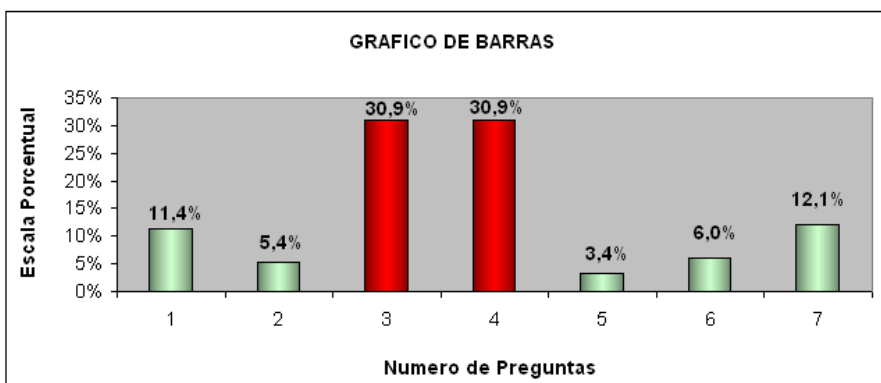
| Nada Satisfecho | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|-------|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | | 7 | |
| Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % |
| 0 | 0,0% | 1 | 1,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 7 | 7,0% | 6 | 6,0% | 18 | 18,0% |

| | | | | Muy Satisfecho | | Total | |
|----------|-------|----------|-------|----------------|-------|----------|------|
| 8 | | 9 | | 10 | | | |
| Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % |
| 39 | 39,0% | 14 | 14,0% | 15 | 15,0% | 100 | 100% |



4. ¿Cuál de los siguientes servicios le ha ocasionado mayores problemas cuando viene al centro medico? (Puede marcar varias opciones)

| La Atencion del Personal Administrativo | | La Atencion por parte del Personal Medico | | Los tiempos de espera antes de las Consultas | | Los tiempos de espera en Autorizaciones | | Diagnosticos Inadecuados | | Alto Precio del Bono | | Ninguno de los Anteriores, Estoy conforme | | Total | |
|---|-------|---|------|--|-------|---|-------|--------------------------|------|----------------------|------|---|-------|----------|------|
| Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % |
| 17 | 11,4% | 8 | 5,4% | 46 | 30,9% | 46 | 30,9% | 5 | 3,4% | 9 | 6,0% | 18 | 12,1% | 149 | 100% |



4. ¿Cuál de los siguientes servicios le ha ocasionado mayores problemas cuando viene al centro medico? (Puede marcar varias opciones)

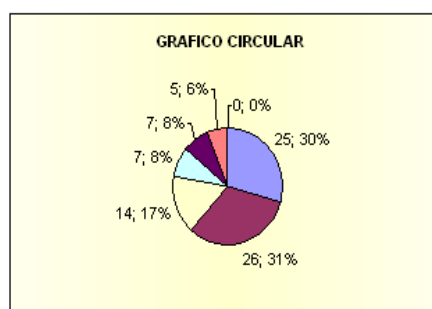
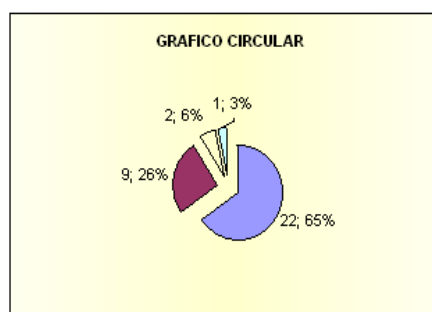
Para efectos de un analisis mas profundo se desglosa la pregunta No. 4 en tanto que como lo indica la nota (Se puede marcar mas de una opcion para dicha pregunta).

Según los resultados obtenidos, un 34% exactamente de la muestra correspondiente a (34) encuestas marca mas de una (1) opcion para la pregunta. A continuacion se procede a revisar lo ocurrido.

| Tabla de Convenciones | Niveles % | Veces |
|----------------------------------|-----------|----------------|
| Personas que marcan (2) Opciones | 22 | 64,71% |
| Personas que marcan (3) Opciones | 9 | 26,47% |
| Personas que marcan (4) Opciones | 2 | 5,88% |
| Personas que marcan (5) Opciones | 1 | 2,94% |
| | 34 | 100,00% |
| | | 84 |

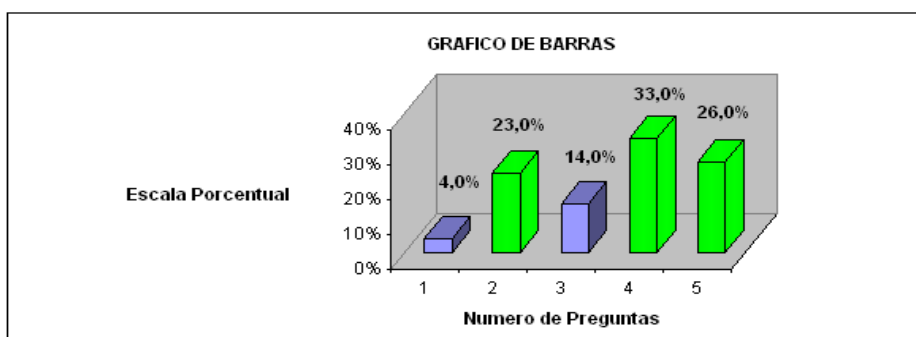
*Resultados obtenidos bajo las (34) encuestas revisadas

| Preguntas Realizadas | No. Veces |
|---|-----------|
| Los tiempos de espera antes de las consultas | 25 |
| Los tiempos de espera en autorizaciones | 26 |
| La atencion del personal administrativo | 14 |
| Alto precio del bono | 7 |
| La atencion por parte de personal medico | 7 |
| Diagnosticos inadecuados | 5 |
| Ninguno de los anteriores, estoy conforme | 0 |
| | 84 |



5. Cancelaría su contrato de Medicina Prepagada por el inadecuado servicio de alguna de las anteriores opciones

| Definitivamente lo haria | | Probablemente lo haria | | Lo dejaría pasar, no haria nada | | Probablemente no lo haria | | Definitivamente no lo haria | | Total | |
|--------------------------|------|------------------------|-------|---------------------------------|-------|---------------------------|-------|-----------------------------|-------|----------|------|
| Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % |
| 4 | 4,0% | 23 | 23,0% | 14 | 14,0% | 33 | 33,0% | 26 | 26,0% | 100 | 100% |



6. Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de Cafesalud Medicina Prepagada

| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | |
|--|-----------|-------------|----------|-------------|----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-------------|
| | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | |
| Profesionalismo | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 1 | 0,1% | 0 | 0,0% | 0,1% |
| Calidad del Servicio | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 1 | 0,1% | 2 | 0,3% | 0,4% |
| Orientada a satisfacer clientes | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 1 | 0,1% | 1 | 0,1% | 3 | 0,4% | 0,6% |
| Adecuada Infraestructura | 1 | 0,1% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 3 | 0,4% | 0,5% |
| Servicio Postventa | 5 | 0,6% | 0 | 0,0% | 2 | 0,3% | 6 | 0,8% | 11 | 1,4% | 3,0% |
| Facilidad de Acceso | 1 | 0,1% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 1 | 0,1% | 1 | 0,1% | 0,4% |
| Relacion Calidad-Precio | 2 | 0,3% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 1 | 0,1% | 3 | 0,4% | 0,8% |
| Aseo | 1 | 0,1% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 1 | 0,1% | 1 | 0,1% | 0,4% |
| | 10 | 1,3% | 0 | 0,0% | 3 | 0,4% | 12 | 1,5% | 24 | 3,0% | 6,1% |

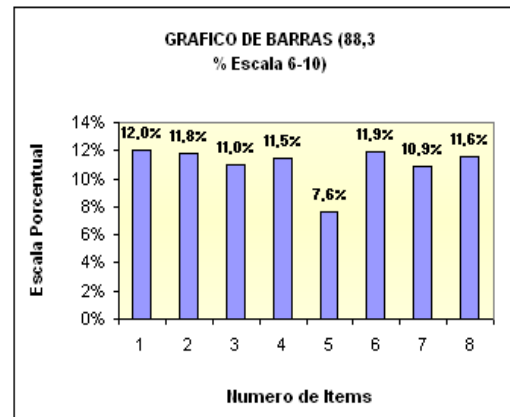
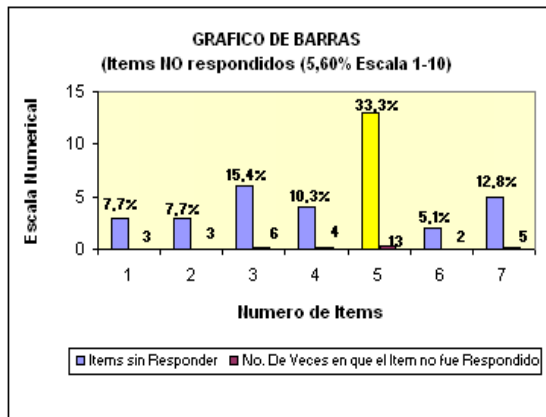
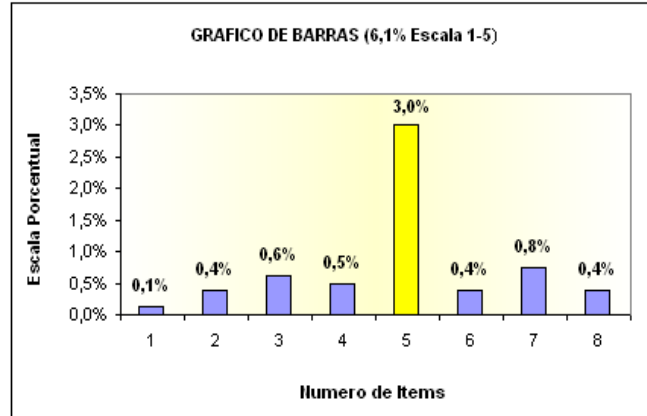
| | 6 | | 7 | | 8 | | 9 | | 10 | | |
|--|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | |
| Profesionalismo | 4 | 0,5% | 12 | 1,5% | 38 | 4,8% | 22 | 2,8% | 20 | 2,5% | 12,0% |
| Calidad del Servicio | 8 | 1,0% | 17 | 2,1% | 36 | 4,5% | 17 | 2,1% | 16 | 2,0% | 11,8% |
| Orientada a satisfacer clientes | 9 | 1,1% | 23 | 2,9% | 31 | 3,9% | 14 | 1,8% | 11 | 1,4% | 11,0% |
| Adecuada Infraestructura | 2 | 0,3% | 15 | 1,9% | 27 | 3,4% | 28 | 3,5% | 20 | 2,5% | 11,5% |
| Servicio Postventa | 10 | 1,3% | 16 | 2,0% | 18 | 2,3% | 8 | 1,0% | 9 | 1,1% | 7,6% |
| Facilidad de Acceso | 13 | 1,6% | 14 | 1,8% | 25 | 3,1% | 27 | 3,4% | 16 | 2,0% | 11,9% |
| Relacion Calidad-Precio | 7 | 0,9% | 13 | 1,6% | 37 | 4,6% | 17 | 2,1% | 13 | 1,6% | 10,9% |
| Aseo | 4 | 0,5% | 7 | 0,9% | 32 | 4,0% | 22 | 2,8% | 28 | 3,5% | 11,6% |
| | 57 | 7% | 117 | 15% | 244 | 31% | 155 | 19% | 133 | 17% | 88,3% |

| Ficha Tecnica | |
|------------------------------|--------------|
| No. Total de Encuestas | 100 |
| No. De Observaciones: | 800 |
| No. de Respuestas Obtenidas: | 755 |
| No. de Respuestas Faltantes: | 45 |
| % Total Respondientes: | 94,4% |
| % Total No Respondientes: | 5,6% |

100%
 (100 Encuestas * 8 Preguntas que se realizaron en el Numeral No. 6 = 800 Respuestas)
 (Equivalente a (32) Encuestas)
 (Equivalente a (18) Encuestas)

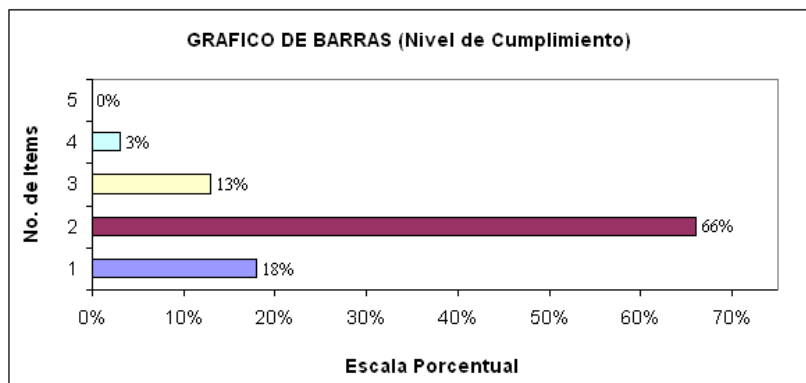
| Ficha Tecnica - Preguntas sin Responder 5,60% | | |
|---|-----|---------|
| Items Preguntados | No. | % |
| Profesionalismo | 3 | 7,69% |
| Calidad del Servicio | 3 | 7,69% |
| Orientada a satisfacer clientes | 6 | 15,38% |
| Adecuada Infraestructura | 4 | 10,26% |
| Servicio Postventa | 13 | 33,33% |
| Facilidad de Acceso | 2 | 5,13% |
| Relacion Calidad-Precio | 5 | 12,82% |
| Aseo | 3 | 7,69% |
| | 39 | 100,00% |

| | |
|--------------------------------------|---------|
| Numero Total de Encuestas Revisadas: | 18 |
| Pregunta Totalmente sin Responder: | 2 Veces |
| N/A (Item de Servicio Postventa): | 1 Vez |



7. Cuando usted ingreso a CafeSalud MP, esta empresa cumple con lo ofrecido por es asesor que le vendio el plan:

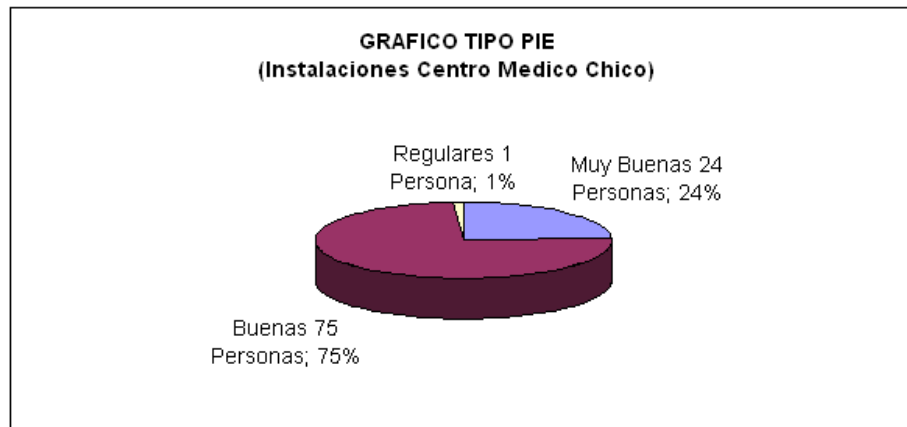
| Definitivamente Cumplio | | Cumplio | | No Cumple pero No Incumple | | Incumplio | | Definitivamente Incumplio | | Total | |
|-------------------------|-------|----------|-------|----------------------------|-------|-----------|------|---------------------------|------|----------|------|
| Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % |
| 18 | 18,0% | 66 | 66,0% | 13 | 13,0% | 3 | 3,0% | 0 | 0,0% | 100 | 100% |



3. Infraestructura

8. Las instalaciones del Centro Medico (Chico) le parecen:

| Muy Buenas | | Buenas | | Regulares | | Malas | | Muy Malas | | Total | |
|------------|-------|----------|-------|-----------|------|----------|------|-----------|------|----------|------|
| Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % |
| 24 | 24,0% | 75 | 75,0% | 1 | 1,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 100 | 100% |



4. Intencion de Uso y Recomendación

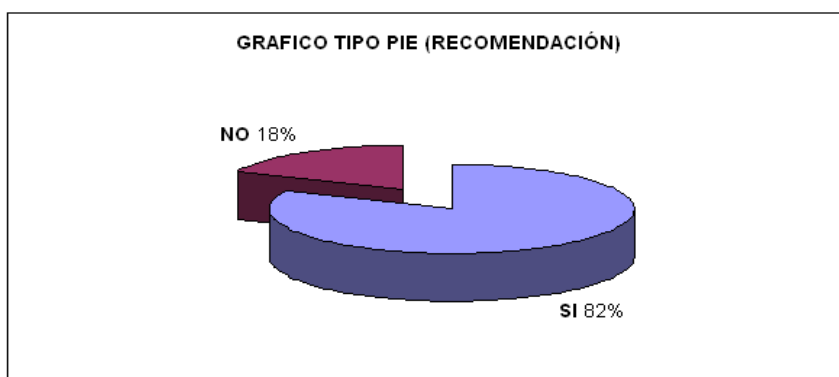
9. De acuerdo a su experiencia con el servicio, ¿Ha recomendado usted a Cafesalud Medicina Prepagada a otras personas?

| SI | | NO | | Total | |
|----------|-------|----------|-------|----------|------|
| Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % |
| 68 | 68,0% | 32 | 32,0% | 100 | 100% |



10. De acuerdo a su experiencia con el servicio, ¿Recomendaría usted a Cafesalud Medicina Prepagada a otras personas?

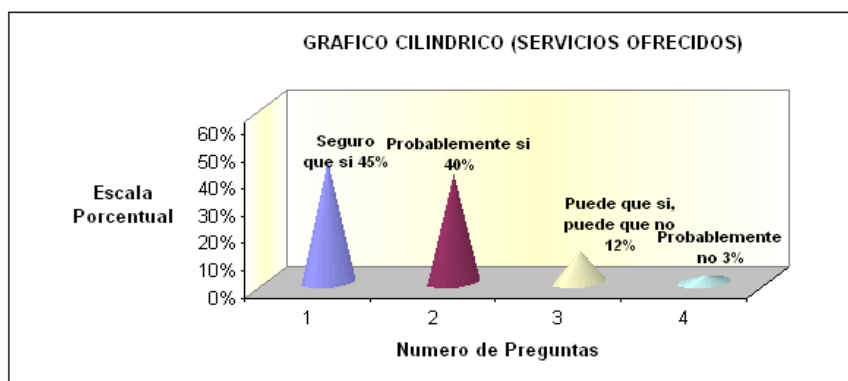
| SI | | NO | | Total | |
|----------|-------|----------|-------|----------|------|
| Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % |
| 82 | 82,0% | 18 | 18,0% | 100 | 100% |



Nota: De la muestra total de (100) Encuestas, se observa que 73 Encuestados, es decir el 73% de la población afirma haber recomendado y recomendar en el futuro los Servicios prestados por Cafesalud Medicina Prepagada a otras personas. Por el contrario un 6%, es decir 6 Encuestados, afirma NO haber recomendado los servicios ofrecidos por Cafesalud Medicina Prepagada a otras personas, pero SI hacerlo en un futuro. El 10% siguiente, corresponde a 10 Encuestados que afirma NO haber recomendado los servicios ofrecidos por Cafesalud Medicina Prepagada y NO hacerlo en el futuro. Para terminar un 1%, es decir (1) un Encuestado afirma haber recomendado a Cafesalud MP pero no hacerlo en un futuro.

11. ¿Utilizaría usted los servicios ofrecidos por Cafesalud Medicina Prepagada de nuevo?

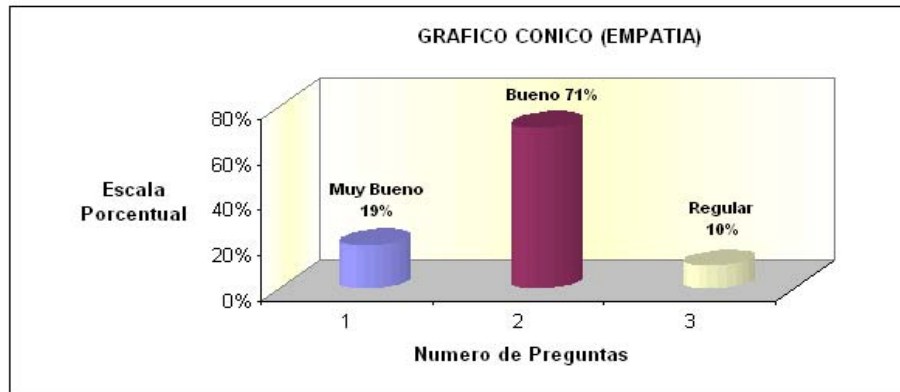
| Seguro que si | | Probablemente si | | Puede que si, puede que no | | Probablemente no | | Seguro que no | | Total | |
|---------------|-------|------------------|-------|----------------------------|-------|------------------|------|---------------|------|----------|------|
| Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % |
| 45 | 45,0% | 40 | 40,0% | 12 | 12,0% | 3 | 3,0% | 0 | 0,0% | 100 | 100% |



5. Empatía

12. ¿El trato recibido por parte del personal del Centro Medico Chico (Recepcionistas, Secretarias, Porteros, Medicos, etc) ha sido?

| Muy Bueno | | Bueno | | Regular | | Malo | | Muy Malo | | Total | |
|-----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|------|----------|------|----------|------|
| Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % |
| 19 | 19,0% | 71 | 71,0% | 10 | 10,0% | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 100 | 100% |



Nota: Bajo un analisis realizado para determinar la incongruencia en algunas respuestas dadas por los Encuestados en preguntas 9 a 12 correspondientes a evaluar Intencion de Uso, Recomendación y Empatía hacia la Entidad se encontraron 5 Grupos los cuales se homogenizaron y sus resultados se presentan a continuacion dentro de una Ficha Tecnica:

Total Encuestas Realizadas: 70

| Ficha Tecnica General | |
|-----------------------------------|-------|
| Grupos Encontrados | 5 |
| Equivalentes a que (%) de muestra | 25,7% |
| Total Encuestas en los Grupos | 18 |

| Ficha Tecnica - Grupo I | | | |
|--|------|---------|------|
| No. de Encuestas del Grupo | 6 | | |
| Equivalentes a que (%) de muestra | 8,6% | | |
| P. 9 Respuestas de tipo NO | 6 | 100,00% | 100% |
| P. 10 Respuestas de tipo SI | 6 | 100,00% | 100% |
| P. 11 Respuestas (Seguro que si) | 5 | 83,33% | 100% |
| P. 11 Respuestas (Probablem. si) | 1 | 16,67% | |
| P. 12 Respuestas (Muy Bueno) | 1 | 16,67% | 100% |
| P. 12 Respuestas (Bueno) | 5 | 83,33% | |
| Nivel de Satisfaccion: Entre 8 y 10 según Escala | | | |

Descripcion Grupo I: Encuestados Satisfechos con el servicio prestado por la Entidad, aunque aun no han recomendado a otras personas su experiencia si pretenden hacerlo en el futuro.

| Ficha Tecnica - Grupo II | | | |
|---|------|---------|------|
| No. de Encuestas del Grupo | 4 | | |
| Equivalentes a que (%) de muestra | 5,7% | | |
| P. 9 Respuestas de tipo NO | 3 | 75,00% | 100% |
| P. 9 Respuestas de tipo SI | 1 | 25,00% | |
| P. 10 Respuestas de tipo SI | 2 | 50,00% | 100% |
| P. 10 Respuestas de tipo NO | 2 | 50,00% | |
| P. 11 Respuestas (Seguro que si) | 2 | 50,00% | 100% |
| P. 11 Respuestas (Probablem. si) | 2 | 50,00% | |
| P. 12 Respuestas (Regular) | 4 | 100,00% | 100% |
| Nivel de Satisfaccion: Entre 2 y 5 según Escala | | | |

Descripcion Grupo II: Encuestados bastante insatisfechos con el servicio obtenido. No han recomendado a otras personas su experiencia y la mitad de ellas prefiere no hacerlo. Aunque posiblemente utilizaran de nuevo los servicios que ofrece la Entidad, todo el grupo afirma que el trato recibido por parte del personal del personal del Centro Medico Chico, es Regular, ello reflejado en los niveles de satisfaccion que el grupo presenta hacia esta.

| Ficha Tecnica - Grupo III | | | |
|---|-------------|----------------|-------------|
| No. de Encuestas del Grupo | 4 | | |
| Equivalentes a que (%) de muestra | 5,7% | | |
| P. 9 Respuestas de tipo NO | 4 | 100,00% | 100% |
| P. 10 Respuestas de tipo NO | 4 | 100,00% | 100% |
| P. 11 Respuestas (Probablem. si) | 2 | 50,00% | 100% |
| P. 11 Respuestas (Puede que si; no) | 2 | 50,00% | |
| P. 12 Respuestas (Bueno) | 4 | 100,00% | 100% |
| Nivel de Satisfaccion: Entre 5 y 7 según Escala | | | |

Descripcion Grupo III: La totalidad del grupo afirma no haber recomendado su experiencia a otros, y con ello reafirma su conviccion de no hacerlo en un futuro. A su vez es curioso que según estos resultados, un 50% de estos probablemente utilizaria de nuevo los servicios de la Entidad y el otro 50% no esta seguro de ello. Para terminar tambien es importante notar, que la totalidad del Grupo afirma que el trato recibido por todo el personal de Cafesalud MP es "Bueno".

| Ficha Tecnica - Individual V | | | |
|---------------------------------------|-------------|----------------|-------------|
| No. de Encuestas del Grupo | 1 | | |
| Equivalentes a que (%) de muestra | 1,4% | | |
| P. 9 Respuestas de tipo SI | 1 | 100,00% | 100% |
| P. 10 Respuestas de tipo SI | 1 | 100,00% | 100% |
| P. 11 Respuestas (Puede que si; no) | 1 | 100,00% | 100% |
| P. 12 Respuestas (Bueno) | 1 | 100,00% | 100% |
| Nivel de Satisfaccion: 7 según Escala | | | |

Descripcion Individual V: El Encuestado si ha recomendado su experiencia y lo haria en un futuro definitivamente. Aunque afirma que la atencion prestada es "Buena" no se siente seguro de si volver a utilizar o no los servicios ofrecidos.

| Ficha Tecnica - Grupo IV | | | |
|---|-------------|----------------|-------------|
| No. de Encuestas del Grupo | 3 | | |
| Equivalentes a que (%) de muestra | 4,3% | | |
| P. 9 Respuestas de tipo NO | 3 | 100,00% | 100% |
| P. 10 Respuestas de tipo SI | 3 | 100,00% | 100% |
| P. 11 Respuestas (Puede que si; no) | 2 | 66,67% | 100% |
| P. 11 Respuestas (Probablem. no) | 1 | 33,33% | |
| P. 12 Respuestas (Bueno) | 3 | 100,00% | 100% |
| Nivel de Satisfaccion: Entre 7 y 9 según Escala | | | |

Descripcion Grupo IV: La totalidad del grupo afirma no haber recomendado su experiencia a otros, aunque por otro lado, todos afirman si hacerlo en un futuro. Ahora bien, la mitad del Grupo, no esta segura de si volver a utilizar los servicios ofrecidos por Cafesalud MP, la otra mitad restante probablemente no lo hara. Para terminar el 100% afirma que el trato recibido por parte de todo el personal de Cafesalud MP Chico es "Bueno. Dos personas se abstienen de hacer comentarios en el recuadro (P. 13).

| ANOTACION | |
|---|--|
| Por ultimo se escogen de la muestra total dos encuestas en las que se refleja lo siguiente: Nivel de Satisfaccion de 6 según la Escala. Definitivamente han recomendado en el pasado los servicios ofrecidos por Cafesalud MP a otras personas y lo harian sin duda de nuevo. Por ultimo afirman que el nivel de Atencion de todo el personal de la Entidad es "Bueno". | |

6. Comentarios de los Encuestados

Encuesta No. 1

1. Usaria de Cafesalud por 15 años.
2. Problema en Atencion de parte del Personal Administrativo.
3. Largos tiempos de Espera en Autorizaciones.
4. **Profesionalismo:** Calificacion 4
5. **Calidad del Servicio:** Calificacion 4
6. **Orientada a Satisfacer Clientes:** Calificacion 4
7. **Adecuada Infraestructura:** Calificacion 5
8. **Servicio Postventa:** Calificacion 4
9. **Facilidad de Acceso:** Calificacion 6
10. **Relacion Calidad-Precio:** Calificacion 2
11. **Aseo:** Calificacion 4

Promedio Calificacion: 4,13; Maximo 10. (Bajo)

No ha recomendado, ni recomendaria de acuerdo a la experiencia propia a Cafesalud MP.

Trato Recibido por el Personal: "Regular"

Nivel de Satisfaccion: 5

Encuesta No. 2

1. **Frecuencia de uso de los servicios prestados por Café Salud Medicina Prepagada:** Cada Año
2. **Facilidad de Acceso:** Calificacion 6
3. **Adecuada Infraestructura:** Calificacion 5

Se abstiene de responder pregunta No. 13 correspondiente comentarios propios que percibe el usuario sobre su experiencia con Cafesalud Medicina Prepagada.

Encuesta No. 3

1. Deficiente Atencion por parte del Personal Médico en una ocasión especifica.
2. Alto precio en los tratamientos odontologicos.
3. Alto Precio del Bono.
4. **Servicio Postventa:** Calificacion 1
(El Encuestado se abstiene de responder en P.6 (Profesionalismo,Calidad del Servicio, Orientada a Satisfacer Clientes y Relacion Calidad-Precio)
No ha recomendado su experiencia a nadie.
Cafesalud MP no Cumplio con lo ofrecido en Plan.
Trato Recibido por el Personal: "Regular"
Nivel de Satisfaccion: 5

Encuesta No. 4

1. Usaria de Cafesalud por 15 años.
2. Largos tiempos de espera antes de las Consultas.
3. Situacion problemática con el Dr. Leguizamon.

Encuesta No. 5

- Usaria de Cafesalud desde 2001.
1. Largos tiempos de espera antes de las consultas.
- Nivel de Satisfaccion:** 7

Encuesta No. 6

1. Usaria de Cafesalud por 17 años.
- Cafesalud MP no Cumplio con lo ofrecido en Plan.

Encuesta No. 7

1. Cada 3 Meses utiliza los servicios prestados por Café - Salud MP. / 2. **Servicio Postventa:** Calificacion 6

13. ¿Si Cafesalud Medicina Prepagada fuera una persona, que le diría usted acerca sobre el servicio que proporciona?

Comentarios, transcritos exactamente igual a como los usuarios respondieron:

1. Tengo 14 Años afiliada a Cafesalud y jamás he tenido problema alguno con la parte médica. Pero lo que respecta a la parte administrativa es pésimo. Si se le presenta una dificultad al usuario todo el mundo se tira el balón y al final le contestan al usuario, que eso no esta cubierto que no le pueden solucionar, que espere. Los directorios médicos nunca están actualizados, antes los entregaban anualmente y ahora cada 2 años. Las cuentas NO llegan a tiempo y si uno se retrasa en el pago no lo atienden. Ojala encuentren soluciones.

2. No te escribi ninguna calificacion en atributos ya que no puedo generalizar ya que he tenido buenas y malas experiencias con diferentes especialistas, unos muy profesionales y otros no. He tenido muy buen servicio y otras no. Llevo 14 años en Cafesalud, no me es facil generalizar.

3. Mas agilidad en las cajas de venta del bono copago. Nunca hay suficiente personal para evacuar rapido la demanda de pacientes. Esto hace llegar tarde a la cita. Actualizar el sistema porque no hay registro al dia del pago mensual de la vinculacion. esto ocasiona negligencia para la atencion oportuna y hace perder el tiempo y la cita que se ha hecho con anterioridad.

4. Cuello de botella, esta en cartera. Las entidades depositan los pagos pero en cartera Cafesalud no esta al dia. Conclusion, demora en obtener el bono y atraso en la cita medica.

5. Realmente encuentro satisfactorio el servicio prestado, esto en cuanto al servicio medico y la atencion telefonica, me gustaria que la atencion del personal de caja, autorizaciones y recepcionistas fuera calido y dispuesto a solucionar cualquier inquietud.

6. Es una compañía que me ha atendido super. Lamento la falta de guía en las autorizaciones porque no le explican las opciones para toma de exámenes especiales. Se siente uno solo y comete errores de eleccion.

7. Los servicios Medicos y el personal son buenos, pero la atencion del Asesor es pesima, cero comunicaci3n de ningun tipo. No te informan los cambios que ha tenido el Plan de clnicas **autorizadas** y otras.

8 Me ayuda bastante. Les recomiendo que el personal que efectua las **autorizaciones** estuviera mas preparado y evitar dobles tramites por errores. Igual que el tiempo de espera en las autorizaciones no sea tan extremo. Mil gracias.

9. Salvo algunas deficiencias, principalmente en **tiempos de espera** (Ej. Examenes de laboratorio, **autorizaciones**, poco tiempo de atencion con el medico) los servicios de MP - Cafesalud son excelentes.

10. Eres eficiente, te mantienes en la excelencia, a veces es difcil conseguir rapidamente especialistas contigo, sin embargo satisfaces mis necesidades y satisfaces mis expectativas.

11. **Para las citas hay mucha demora**. Mas especialistas hacen falta. El cambio hace que las citas **via telefonica sean imposibles**. Las instalaciones son muy pequefias.

12. A excepci3n del Medico Juan Carlos Mendoza, los profesionales Medicos y paramedicos al igual que los administrativos han sido excelentes.

13. Me gustaria que presentaran un servicio de mejor cobertura para que mas personas puedan acceder a el; los precios me parecen muy altos.

14. Me ayudan mucho, pero me ayudarian mejor si la agenda para citas medicas tuviera mas espacios (**es decir citas medicas mas cercanas**).

15. Les sugeriria que las **autorizaciones** fueran menos demoradas, y las sefioritas que **autorizan** que esten mas informadas.

16. Recomendaria agilizar la atencion al paciente y a las **autorizaciones** con esto recibirian menos quejas de los usuarios.

17. Me parece que te falta actitud de servicio y eso hace que el servicio no sea satisfactorio en las primeras atenciones.

18. Lo que no me gusta nada ahora es la demora en contestar cuando vamos a pedir una cita por telefono. Gracias

19. Es bueno pero el tiempo de espera es largo y uno esperaria mas agilidad sobre todo cuando no hay sistema.

20. Me parece que prestan un gran servicio a tus usuarios, sin dejar de lado que siempre hay cosas por mejorar.

21. Cafesalud tiene muchisimas cosas las cuales podria mejorar si tuviera un mejor control. De servicio al cliente.

22. Me parece que ayudas bastante en momentos que se requiere, pero en ocasiones eres algo lento.

23. Que es un gran servicio y que deberian adquirirlo por su salud. Que su atencion es excelente.

24. Los medicos son muy profesionales y especializados en sus diferentes especialidades.

25. El servicio prestado es bueno pero se podria mejorar en el tiempo de las **autorizaciones**.

26. **Los ascensores en el Chico, son muy incomodos y los baños muy mal mantenidos.**

27. Me parece que deberia mejorar el servicio postventa, y disminuir tiempos de espera.

28. Gracias atencion excelente. **Solo pediria me ayudaras con la toma de parqueo.**

29. Dificultad para **autorizacion** de medicamentos, en caso de viaje fuera del pais.

30. Me gustaria que mejorara algunas actitudes, pero igual gracias me ayuda
31. Tu servicio es adecuado, puedes mejorar en algunos casos.
32. Mayor facilidad para el recobro de gastos medicos en el exterior.
33. Me parece muy bueno pero debes mejorar en el control interno.
34. Neumologo Francisco Serrano - Tiene un carácter muy fuerte.
35. Su servicio es preferencial y ayuda mucho en mi bienestar.
36. Enfasis en el area de servicio al cliente y en el de Postventa.
37. Mi familia esta protegida y tranquila al lado de Cafesalud.
38. Eres muy profesional, sigas creciendo y cumpliendo.
39. Me presta un buen servicio con asesoria adecuada.
40. Faltan mas medicos para una atencion mas rapida.
41. Te agradezco por tu atencion estoy feliz contigo.
42. Sigue trabajando asi, ayudando a la gente.
43. Eres muy bueno en lo que haces gracias!
44. Gracias por conciliar, y velar por mi salud.
45. Deberias cambiar el personal de aseo.
46. Estamos satisfechos con el servicio.

47. Compromiso y responsabilidad.

48. Gracias por sus servicios.

49. Gracias por su atención.

50. Gracias por todo.

51. Muchas gracias.

52. Felicitaciones.

53. Buen servicio.

54. Humano.

| TABLA DE CONVENCIONES | |
|--|--|
| Los tiempos de espera antes de las Consultas | |
| Los tiempos de espera en Autorizaciones | |
| Ascensores, Baños y Parqueaderos | |

El 77,14% de la totalidad de encuestados respondió a la pregunta No. 13.

El 22,86% de los Encuestados se abstiene de responder pregunta No. 13 y la deja en blanco.

Se considera que después de realizadas las encuestas, aunque no hay gran inconformidad en como los usuarios perciben el servicio prestado, aun no se llega a un nivel de excelencia y alta satisfacción que le permita a la compañía y a los usuarios estar totalmente tranquilos. Según los comentarios de los usuarios reflejados en la pregunta No. 13, estos reflejan todas sus opiniones, pensamientos, ideas y falencias que trae consigo el servicio desde su propia experiencia. Además de lo anterior, es claro notar que por medio de la aplicación de las encuestas se obtuvieron insumos que mas adelante serian los fundamentos principales para analizar de manera consciente y rigurosa lo que seria la formulación de estrategias de mejora a necesitarse para obtener mejores resultados en la prestación del servicio al cliente por parte de Cafesalud Medicina Prepagada.

10. MEDICION TIEMPOS DE RESPUESTA

Medicion Tiempos de Respuesta

| Cantidad de Personas | Minutos Esperados |
|----------------------|-------------------|
| 1 | 31 |
| 2 | 21 |
| 3 | 23 |
| 4 | 15 |
| 5 | 24 |
| 6 | 17 |
| 7 | 20 |
| 8 | 22 |
| 9 | 16 |
| 10 | 21 |
| 11 | 18 |
| 12 | 20 |
| 13 | 20 |
| 14 | 21 |
| 15 | 21 |
| 16 | 31 |
| 17 | 21 |
| 18 | 22 |
| 19 | 33 |
| 20 | 22 |
| 21 | 22 |
| 22 | 22 |
| 23 | 25 |
| 24 | 32 |
| 25 | 22 |
| 26 | 22 |
| 27 | 25 |
| 28 | 24 |
| 29 | 25 |
| 30 | 21 |
| 31 | 17 |
| 32 | 20 |
| 33 | 21 |
| 34 | 24 |
| 35 | 25 |
| 36 | 30 |
| 37 | 22 |
| 38 | 24 |
| 39 | 22 |
| 40 | 24 |
| 41 | 16 |
| 42 | 21 |
| 43 | 20 |
| 44 | 17 |
| 45 | 22 |

| Cantidad de Personas | Minutos Esperados |
|----------------------|-------------------|
| 46 | 23 |
| 47 | 22 |
| 48 | 25 |
| 49 | 20 |
| 50 | 19 |
| 51 | 20 |
| 52 | 25 |
| 53 | 21 |
| 54 | 21 |
| 55 | 24 |
| 56 | 23 |
| 57 | 18 |
| 58 | 24 |
| 59 | 20 |
| 60 | 16 |
| 61 | 24 |
| 62 | 23 |
| 63 | 21 |
| 64 | 22 |
| 65 | 36 |
| 66 | 24 |
| 67 | 23 |
| 68 | 21 |
| 69 | 37 |
| 70 | 23 |
| 71 | 23 |
| 72 | 24 |
| 73 | 24 |
| 74 | 21 |
| 75 | 35 |
| 76 | 24 |
| 77 | 21 |
| 78 | 20 |
| 79 | 24 |
| 80 | 24 |
| 81 | 25 |
| 82 | 32 |
| 83 | 25 |
| 84 | 23 |
| 85 | 23 |
| 86 | 23 |
| 87 | 18 |
| 88 | 21 |
| 89 | 20 |
| 90 | 24 |

| | |
|----|----|
| 91 | 23 |
| 92 | 24 |
| 93 | 36 |
| 94 | 21 |
| 95 | 19 |

| | |
|-----|----|
| 96 | 22 |
| 97 | 21 |
| 98 | 35 |
| 99 | 22 |
| 100 | 18 |

Promedio

22,90

| Tabla de Probabilidades | | |
|--------------------------------|---------------------|-----------------------|
| Minutos | No. Personas | Porcentaje (%) |
| 15 | 1 | 1% |
| 16 | 2 | 2% |
| 17 | 3 | 3% |
| 18 | 4 | 4% |
| 19 | 2 | 2% |
| 20 | 10 | 10% |
| 21 | 17 | 17% |
| 22 | 14 | 14% |
| 23 | 12 | 12% |
| 24 | 16 | 16% |
| 25 | 8 | 8% |
| 30 | 1 | 1% |
| 31 | 2 | 2% |
| 32 | 2 | 2% |
| 33 | 1 | 1% |
| 35 | 2 | 2% |
| 36 | 2 | 2% |
| 37 | 1 | 1% |
| | 100 | 100% |

Ficha Tecnica:

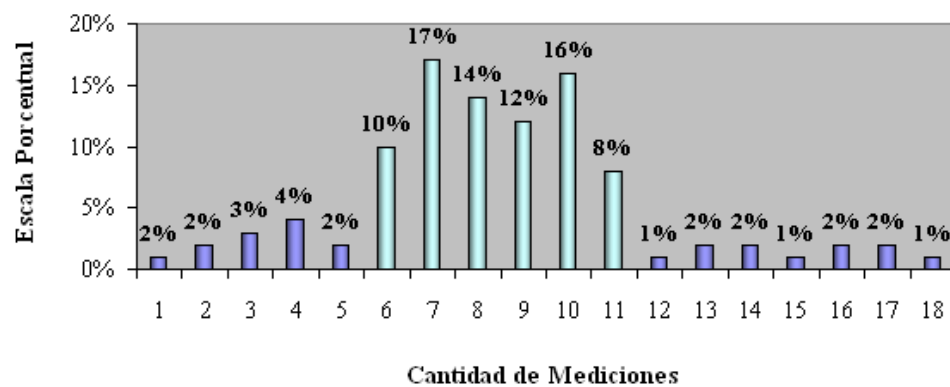
1. Se toma una muestra a 100 personas dentro de Cafesalud MP (Sede Chico).
2. Especificamente se miden tiempos de respuesta para Autorizaciones y Consultas Medicas.
3. Promedio total de Respuesta (23 Minutos aproximadamente se demoran en (1) Atencion del Usuario. (2) Ingresar datos en Sistema "Athenea". (3) Llamar de nuevo al usuario al puesto de atencion y entregarle en sus manos el documento de autorizacion de servicios.

El número esperado de llegadas por unidad de tiempo es la tasa media de llegadas (λ)

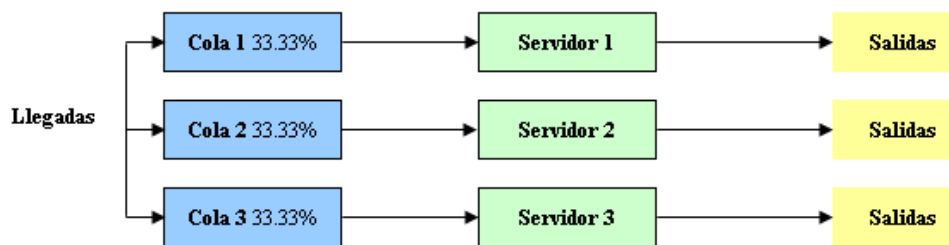
El tiempo esperado entre llegadas es $1/\lambda$. Por ejemplo, si la tasa media de llegadas es $\lambda = 33,33$ Clientes por hora, entonces el tiempo esperado entre llegadas es $1/\lambda = 1/33,33$; Luego $1 / 33,33 = 0,03$ Horas.

En comparación con Colmedica, competidor fuerte del mercado y según nuestra propia experiencia con los servicios prestados por dicha entidad, en cuanto a Medicina Prepagada se refiere, son mucho más ágiles y rápidos, pues la tasa promedio de respuesta y atención al usuario es de aproximadamente 15 minutos.

GRAFICO DE BARRAS - MEDICION DE TIEMPOS DE RESPUESTA



Sistema de Colas



Selección de la Cola

Como se observa en la ilustración y teoría anterior, y refinándonos a Cafesalud Medicina Prepagada Sede Chico específicamente, según los modelos de colas efectivos no se priorizan ni establecen reglas según ejemplos tradicionales tales como "cajas rápidas" tal y como se hace en las entidades bancarias y supermercados. Este método permite estructurar la cola de manera que esta formada por individuos con necesidades homogéneas y, por tanto, un servidor especializado es capaz de proporcionar el servicio con mayor rapidez.

11. MODELO SERVQUAL

Modelo Encuesta Servqual

Buenos Días, somos estudiantes de decimo semestre de la carrera de Administracion de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana; el proposito de esta encuesta es evaluar que grado de satisfaccion perciben los usuarios de Cafesalud Medicina Prepagada - Sucursal Calle 94 con Carrera 14, esto con fines de investigacion y analisis exclusivamente academicos.

Conteste las preguntas marcando con una "X" en cada recuadro, según la opcion de su eleccion

Nombre:

Modelo Servqual - (Servuccion - Douglas Hoffman)

PERCEPCIONES

Declaraciones sobre las percepciones de la dimension de Confiabilidad

1. Cuando la compañía Cafesalud Medicina Prepagada promete hacer algo por un tiempo determinado, lo cumple.

| | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en Desacuerdo | | | ↓ | Totalmente de Acuerdo |
| Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo | | | | |

2. La compañía Cafesalud Medicina Prepagada proporciona sus servicios en el tiempo que promete hacerlo.

| | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en Desacuerdo | | | ↓ | Totalmente de Acuerdo |
| Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo | | | | |

Declaraciones sobre las percepciones de la dimension de Responsabilidad

3. Los empleados de la compañía Cafesalud Medicina Prepagada le brindan el servicio con prontitud.

| | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en Desacuerdo | | | ↓ | Totalmente de Acuerdo |
| Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo | | | | |

4. Los empleados de la compañía Cafesalud Medicina Prepagada siempre se muestran dispuestos a ayudarlo.

| | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente en Desacuerdo | | | ↓ | Totalmente de Acuerdo |
| Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo | | | | |

Declaraciones sobre las percepciones de la dimension de Seguridad

5. Los empleados de la compañía Cafesalud Medicina Prepagada lo tratan siempre con cortesía.

| | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|-----------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Totalmente en Desacuerdo | | | ↓ | Totalmente de Acuerdo | |
| Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo | | | | | |

6. Los empleados de la compañía Cafesalus Medicina Prepagada cuentan con el conocimiento para responder sus preguntas.

| | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|-----------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Totalmente en Desacuerdo | | | ↓ | Totalmente de Acuerdo | |
| Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo | | | | | |

Declaraciones sobre las percepciones de la dimension de Empatía

7. La compañía Cafesalud Medicina Prepagada toma sinceramente en cuenta los intereses de sus clientes

| | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|-----------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Totalmente en Desacuerdo | | | ↓ | Totalmente de Acuerdo | |
| Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo | | | | | |

8. Los empleados de la compañía Cafesalud Medicina Prepagada entienden sus necesidades específicas.

| | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|-----------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Totalmente en Desacuerdo | | | ↓ | Totalmente de Acuerdo | |
| Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo | | | | | |

Declaraciones sobre las percepciones de la dimension de Tangibilidad

9. Las instalaciones físicas de la compañía Cafesalud Medicina Prepagada son visualmente atractivas.

| | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|-----------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Totalmente en Desacuerdo | | | ↓ | Totalmente de Acuerdo | |
| Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo | | | | | |

10. Los horarios de actividades de la compañía Cafesalud Medicina Prepagada son convenientes.

| | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|-----------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Totalmente en Desacuerdo | | | ↓ | Totalmente de Acuerdo | |
| Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo | | | | | |

¡Gracias por su colaboracion...!

⁴¹ Modelo *SERVQUAL*, Autores: PARASURAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985, 1988

11.1 Tabulación Encuestas Modelo Servqual

Modelo Servqual - (Servuccion - Douglas Hoffman)

Ficha Técnica:

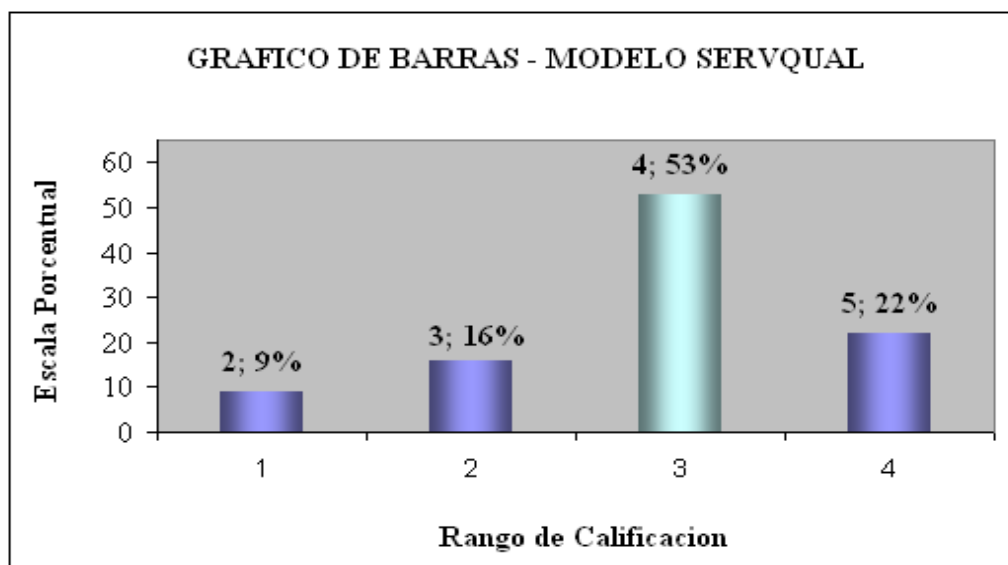
1. Se toma una muestra a 100 personas dentro de Cafesalud Medicina Prepagada (Sede Chico).
2. Específicamente se mide de nuevo el nivel de satisfacción de los usuarios de Cafesalud MP, con respecto al Modelo Desarrollado por Douglas Hoffman en su libro "Marketing de Servicios" "Servqual - Servuccion". Todo lo anterior con fines de obtener una visión global de las percepciones que los usuarios de la Entidad tienen acerca de dimensiones tan claras como confiabilidad, empatía, responsabilidad, tangibles y seguridad respectivamente; todo enfocado hacia el Servicio al Cliente percibido por ellos.

Declaraciones sobre las percepciones de la dimensión de Confiabilidad

1. Cuando la compañía Cafesalud Medicina Prepagada promete hacer algo por un tiempo determinado lo cumple.

Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo

| Totalmente en Desacuerdo | | | | Totalmente de Acuerdo | | | | Total | | | |
|--------------------------|------|----------|------|-----------------------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|------|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | Total | |
| Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % |
| 0 | 0,0% | 9 | 9,0% | 16 | 16,0% | 53 | 53,0% | 22 | 22,0% | 100 | 100% |

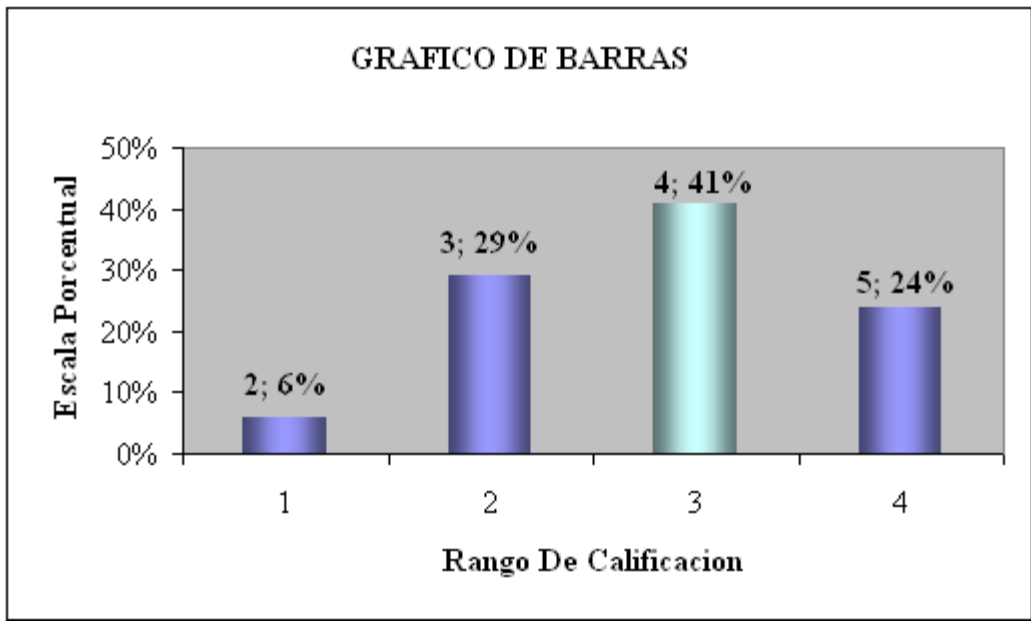


Declaraciones sobre las percepciones de la dimension de Confiabilidad

2. La compañía Cafesalud Medicina Prepagada proporciona sus servicios en el tiempo que promete hacerlo.

Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo

| Totalmente en Desacuerdo | | | | Totalmente de Acuerdo | | | | Total | | | |
|--------------------------|------|----------|------|-----------------------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|------|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | Total | |
| Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % |
| 0 | 0,0% | 6 | 6,0% | 29 | 29,0% | 41 | 41,0% | 24 | 24,0% | 100 | 100% |

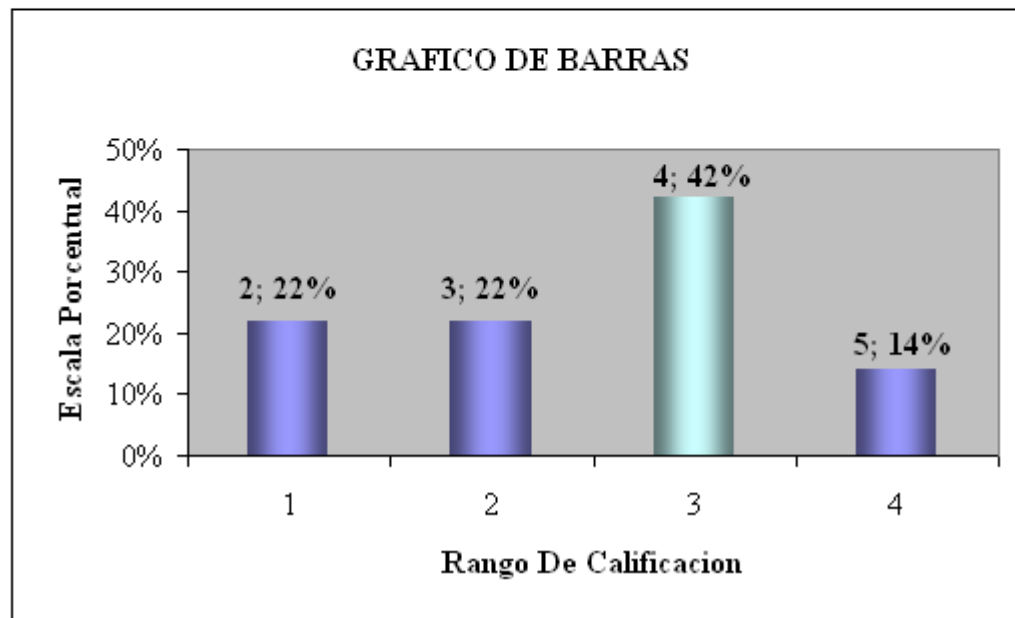


Declaraciones sobre las percepciones de la dimension de Responsabilidad

3. Los empleados de la compañía Cafesalud Medicina Prepagada le brindan el servicio con prontitud.

Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo

| Totalmente en Desacuerdo | | | | Totalmente de Acuerdo | | | | Total | | | |
|--------------------------|------|----------|-------|-----------------------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|------|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | Total | |
| Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % |
| 0 | 0,0% | 22 | 22,0% | 22 | 22,0% | 42 | 42,0% | 14 | 14,0% | 100 | 100% |

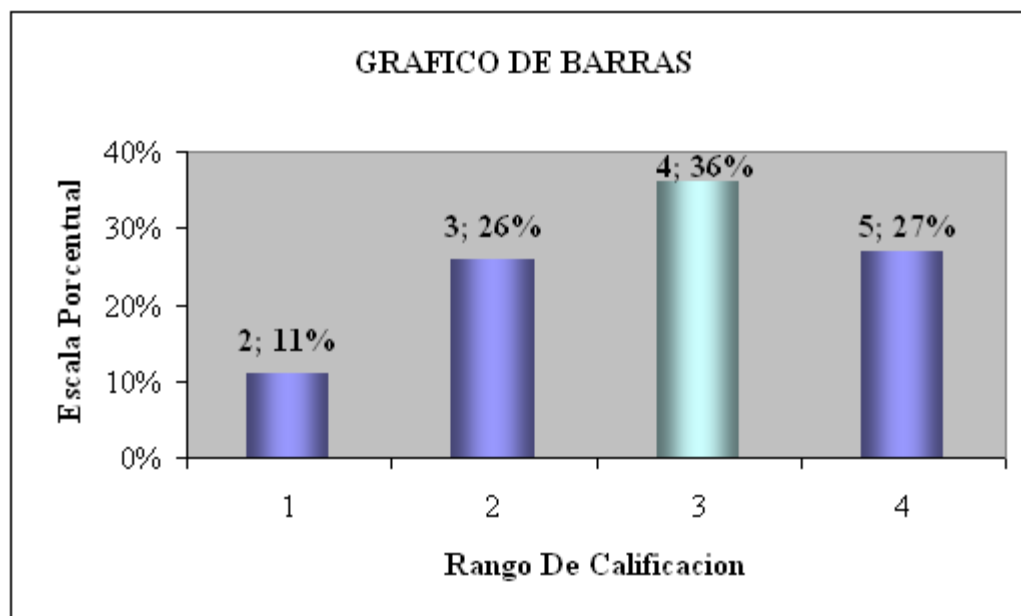


Declaraciones sobre las percepciones de la dimension de Responsabilidad

4. Los empleados de la compañía Cafesalud Medicina Prepagada siempre se muestran dispuestos a ayudarlo.

Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo

| Totalmente en Desacuerdo | | | | Totalmente de Acuerdo | | | | Total | | | |
|--------------------------|------|----------|-------|-----------------------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|------|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | Total | |
| Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % |
| 0 | 0,0% | 11 | 11,0% | 26 | 26,0% | 36 | 36,0% | 27 | 27,0% | 100 | 100% |

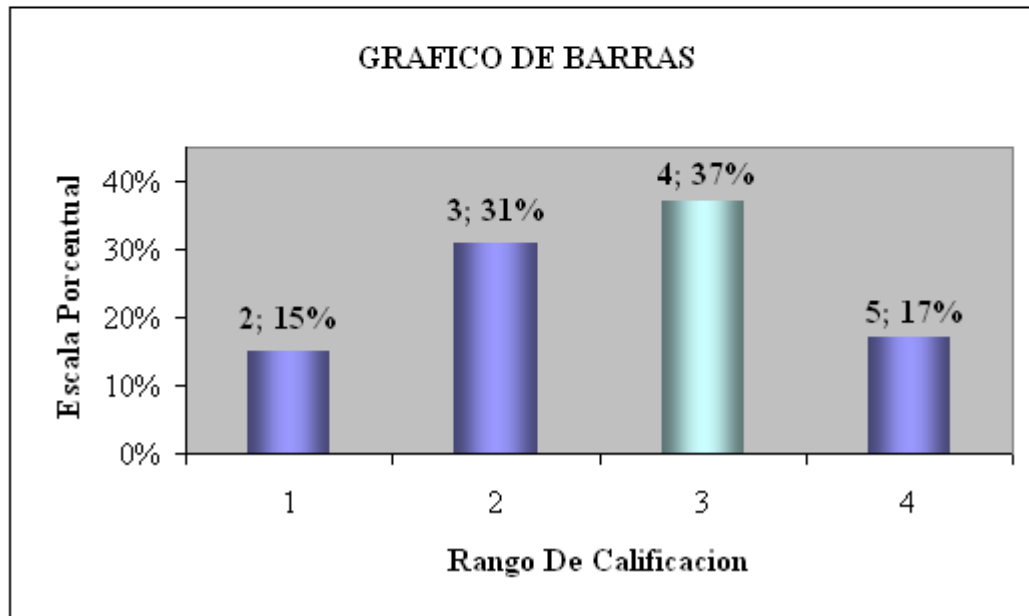


Declaraciones sobre las percepciones de la dimension de Seguridad

5. Los empleados de la compañía Cafesalud Medicina Prepagada lo tratan siempre con cortesia.

Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo

| Totalmente en Desacuerdo | | | | Totalmente de Acuerdo | | | | Total | | | |
|--------------------------|------|----------|-------|-----------------------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|------|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | Total | |
| Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % |
| 0 | 0,0% | 15 | 15,0% | 31 | 31,0% | 37 | 37,0% | 17 | 17,0% | 100 | 100% |

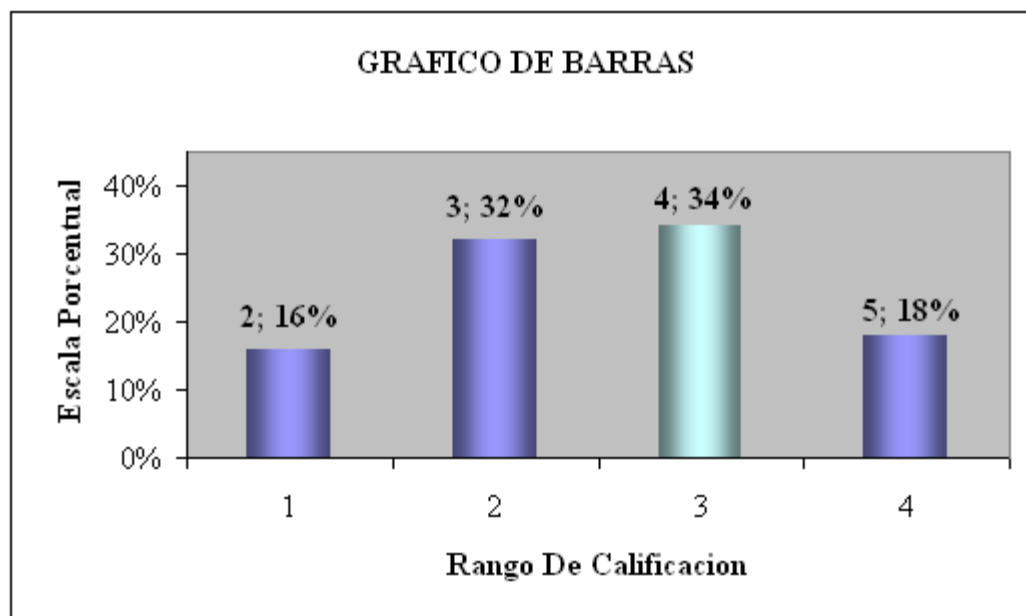


Declaraciones sobre las percepciones de la dimension de Seguridad

6. Los empleados de la compañía Cafesalus Medicina Prepagada cuentan con el conocimiento para responder sus preguntas.

Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo

| Totalmente en Desacuerdo | | | | Totalmente de Acuerdo | | | | Total | | | |
|--------------------------|------|----------|-------|-----------------------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|------|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | Total | |
| Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % |
| 0 | 0,0% | 16 | 16,0% | 32 | 32,0% | 34 | 34,0% | 18 | 18,0% | 100 | 100% |

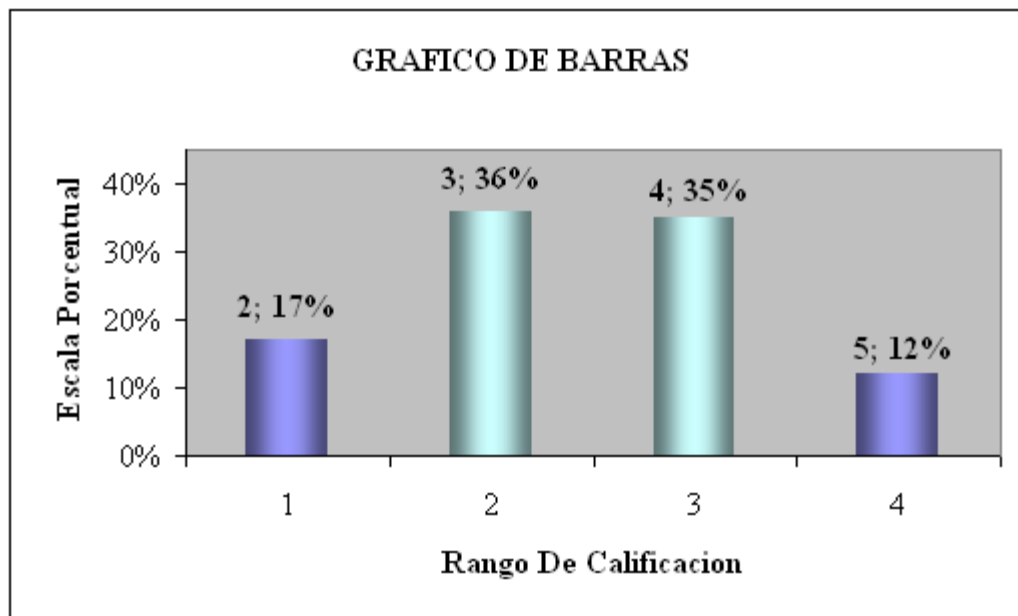


Declaraciones sobre las percepciones de la dimension de Empatía

7. La compañía Cafesalud Medicina Prepagada toma sinceramente en cuenta los intereses de sus clientes.

Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo

| Totalmente en Desacuerdo | | | | | | Totalmente de Acuerdo | | | | | |
|--------------------------|------|----------|-------|----------|-------|-----------------------|-------|----------|-------|----------|------|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | Total | |
| Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % |
| 0 | 0,0% | 17 | 17,0% | 36 | 36,0% | 35 | 35,0% | 12 | 12,0% | 100 | 100% |

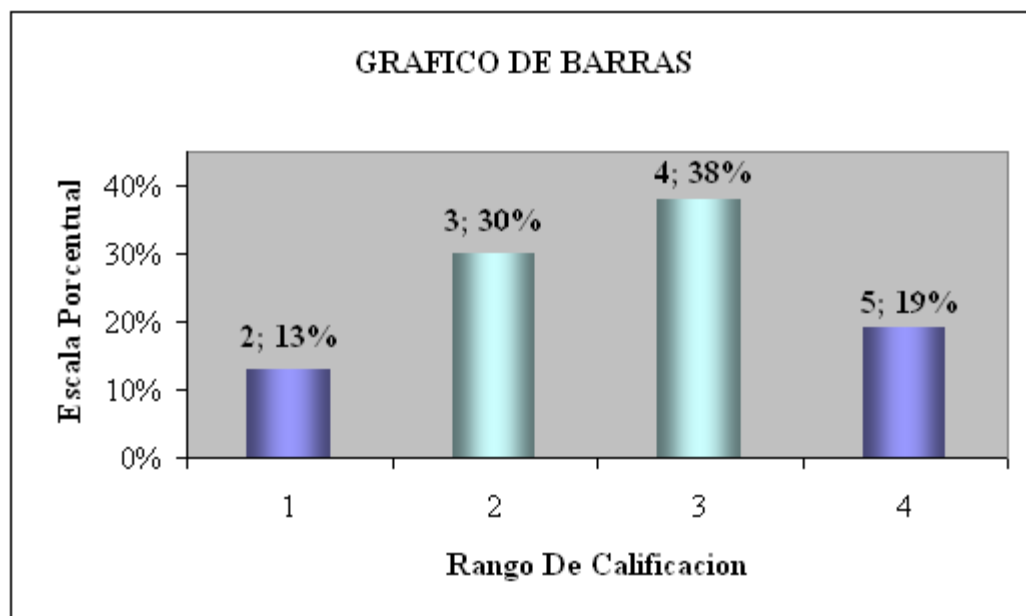


Declaraciones sobre las percepciones de la dimension de Empatía

8. Los empleados de la compañía Cafesalud Medicina Prepagada entienden sus necesidades específicas.

Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo

| Totalmente en Desacuerdo | | | | Totalmente de Acuerdo | | | | Total | | | |
|--------------------------|------|----------|-------|-----------------------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|------|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | Total | |
| Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % |
| 0 | 0,0% | 13 | 13,0% | 30 | 30,0% | 38 | 38,0% | 19 | 19,0% | 100 | 100% |

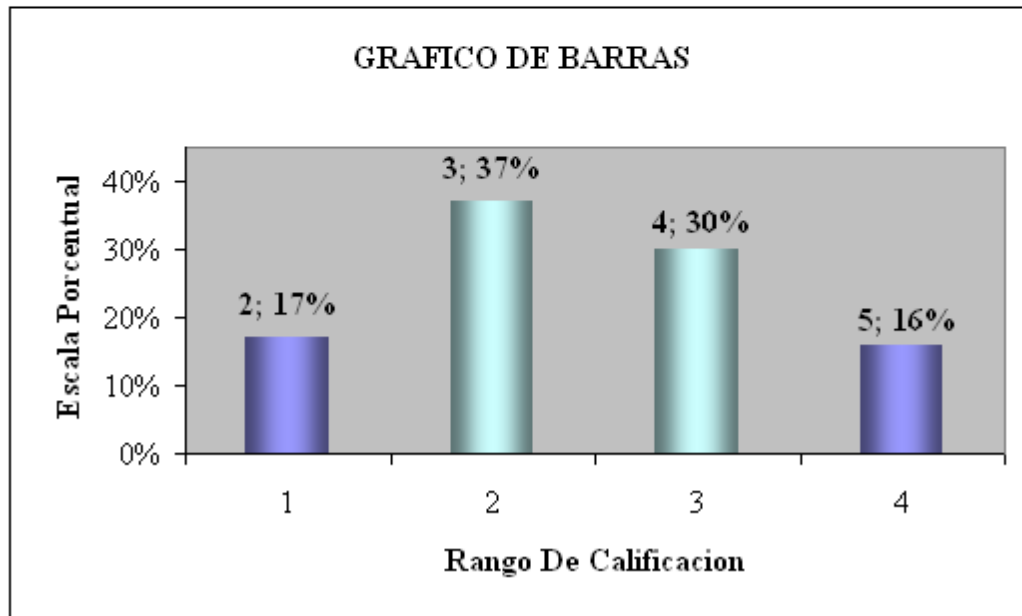


Declaraciones sobre las percepciones de la dimension de Tangibilidad

9. Las instalaciones físicas de la compañía Cafesalud Medicina Prepagada son visualmente atractivas

Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo

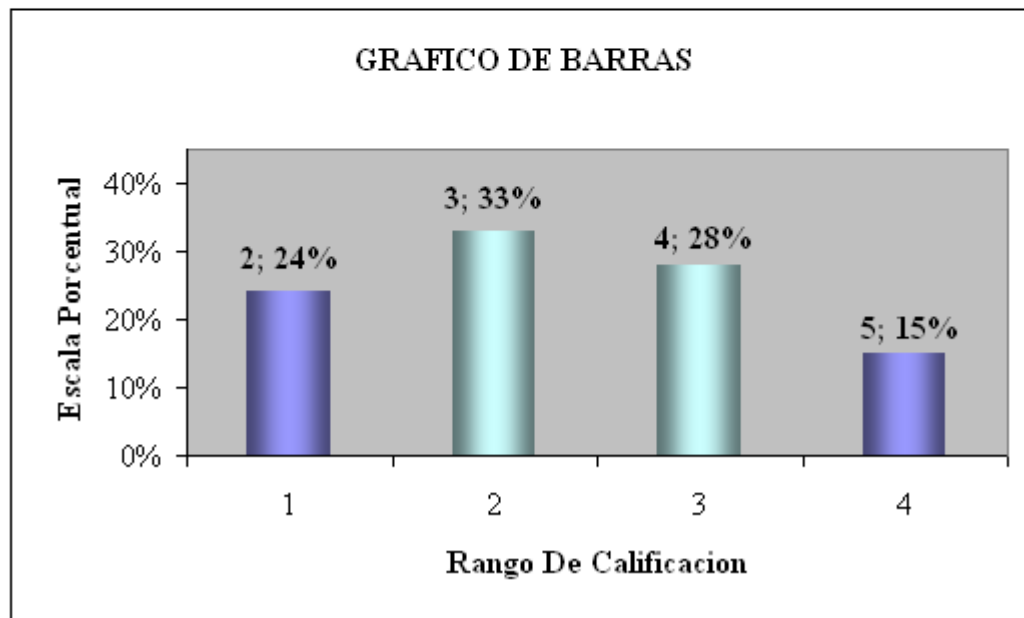
| Totalmente en Desacuerdo | | | | Totalmente de Acuerdo | | | | Total | | | |
|--------------------------|------|----------|-------|-----------------------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|------|
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | Total | |
| Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % |
| 0 | 0,0% | 17 | 17,0% | 37 | 37,0% | 30 | 30,0% | 16 | 16,0% | 100 | 100% |



Declaraciones sobre las percepciones de la dimension de Tangibilidad

10. Los horarios de actividades de la compañía Cafesalud Medicina Prepagada son convenientes.

| Ni de Acuerdo, ni en Desacuerdo | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|------|----------|-------|-----------------------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|------|
| Totalmente en Desacuerdo | | | | Totalmente de Acuerdo | | | | | | | |
| 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | Total | |
| Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % | Contesto | % |
| 0 | 0,0% | 24 | 24,0% | 33 | 33,0% | 28 | 28,0% | 15 | 15,0% | 100 | 100% |



En primera medida, según los hallazgos encontrados, dentro de las cinco dimensiones evaluadas por el modelo como lo son: seguridad, responsabilidad, confiabilidad, tangibles y empatía, se nota que los usuarios en la mayoría de casos se mueven dentro de la escala evaluada entre la 3 y 4 correspondientes a (ni de acuerdo, ni en desacuerdo) y (totalmente de acuerdo); lo cual deja ver que aunque están satisfechos con las instalaciones físicas, la atención otorgada, la resolución de dudas y problemas por parte de los asesores y demás; no hay que descuidar

aquellos porcentajes en donde los usuarios no están de acuerdo con dichos ítems o no lo perciben como un plus o necesidad satisfecha aun por parte de la compañía hacia estos respectivamente. Es claro que es necesario trabajar un tanto mas escuchando todo lo que tiene que decir el cliente, y este modelo es una buena manera de enterarse de ello y permitir un acercamiento mas cercano hacia aspectos que realmente busca el usuario a la hora de contratar servicios médicos.

12. ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL SERVICIO

| Consideraciones | Estrategias |
|---|---|
| Parqueadero reducido capacidad: 10 Vehículos | <p>Creación de Alianzas Estratégicas con parqueaderos aledaños, para permitir el ingreso de usuarios y así garantizar la seguridad de su vehículo mientras se encuentran en el Centro Médico.</p> |
| Área de Aseo y Baños: Faltos de Señalización, fuera de la vista de los usuarios y mal mantenidos | <p>Basados en las Dimensiones del Entorno Físico según el libro de Douglas Hoffman, Marketing de Servicios; donde resalta “la importancia de la distribución de las instalaciones al igual que letreros y símbolos; es de vital importancia que se evidencie a nivel del entorno la inclusión de estos para dirigir el flujo del proceso del servicio” asimismo también es importante restablecer la distribución del área de Baños para que permitan ser vistos y accesibles por cada uno de las personas que a diario visitan el lugar.</p> |
| Tiempos Espera: Extensos. Mayoritariamente para Consultas y Autorizaciones | <p>El primer nivel del Centro Médico Chico no cuenta con un televisor el cual permita la distracción de los usuarios mientras esperan a ser atendidos. Esto anterior basado en la información encontrada en el libro de Douglas</p> |

Hoffman, Marketing de Servicios, donde se plantea como administrar los tiempos de espera de los consumidores y en su primer principio se establece “*Los tiempos de espera sin ocupación alguna parecen más largos que los que tienen alguna ocupación*”⁴² deja al usuario casi sin posibilidades de esparcimiento, por tal razón como si se tienen en niveles superiores del Centro Médico, sería necesario colocar un televisor en el primer nivel para hacer la espera más amable.

Tiempos de Espera para Consultas Medicas

Principio No. 4 “Las esperas inciertas son más largas que aquellas en las que si se conoce el final”. “En el consultorio de un medico, la espera antes de la hora de la cita pasa mucho más rápido que la que transcurre después de esta”.

⁴³Ahora bien según lo reflejado en las encuestas de satisfacción realizadas a 100 personas dentro de Cafesalud Medicina Prepagada Sede Chico, un 61,8% responde que los tiempos de

⁴² Hoffman K. Douglas – Bateson E. G. John Fundamentos de Marketing de Servicios: Conceptos, estrategias y casos (ed.) THOMSON; 2ª Edición 2005. ISBN: 970-686-202-1, p. 277 (1) 2.

⁴³ *Ibíd.*, p. 108

espera antes de las consultas y para autorizaciones son sus mayores quejas de frente al servicio prestado por la entidad medica. Por tales razones como estrategia de servicio esperamos respetar la hora de las citas pues no es realmente claro por qué razón si se tiene una cita a una hora determinada está en la mayoría de casos se retrasa y hace que a todas las del día les suceda lo mismo.

Puntos de Atención “Rápidos” (Inexistencia de Puntos de atención para priorizar tramites y especializados para mujeres en estado de gestación, personas con discapacidad física y de la tercera edad)

Dentro de Cafesalud Medicina Prepagada Sede Chico, se observa la inexistencia de Puntos de Atención “Rápidos” que permitan agilizar la atención de usuarios. Como estrategia de mejora proponemos la implementación de “Cajas Rápidas” muy comúnmente en Supermercados y Entidades Bancarias; lo que permite un proceso más ágil y eficaz. Para ello se pretende priorizar la atención a aquellas personas que requieren realizar trámites cortos de no más de 7 minutos, en tanto que se atiendan en un punto especial dentro del Centro Médico. Por otro lado dentro de lo mismo es importante que mujeres en estado de

gestación, personas con discapacidades físicas, y personas de la tercera edad tengan atención preferencial y no se les permita esperar tiempos extensos para ser atendidos.

Para el caso específico de las Asesoras Comerciales estas en lo que se observo no portan su carne de identificación y además no se encuentran debidamente uniformadas como si lo están los demás empleados de la organización, lo cual influye directamente en el usuario en tanto que a este le es muy difícil identificar a quien se debe dirigir en caso de necesitar un servicio específico. Como estrategia de mejora se propone el porte frecuente del carne de identificación y el uniforme para efectos de conocer a que personas un usuario se puede acercar cuando necesita ayuda y no confundir entre público en general y personal comercial que labora dentro del Centro Médico. Por consiguiente si bien lo dice Douglas Hoffman en su libro Marketing de Servicios, "Los costos por perder a los clientes y los beneficios de conservarlos en comparación con los

Carnetizacion – Uniformes

de encontrar a clientes nuevos son considerables. En pocas palabras, los costos por conseguir clientes nuevos son entre tres y cinco veces más elevados que por conservar a los ya existentes”. Todo lo anterior en tanto que son las Asesoras Comerciales las directamente encargadas de conseguir clientes potenciales y a los ya existentes fidelizarlos y una medida para iniciar con ello debería ser como primer paso saber quiénes son estos y que labores o cargos desempeñan.

Capacitación

Según lo plantea Douglas Hoffman en su libro fundamentos de marketing de servicios; “es ilógico esperar que los empleados conozcan como rescatar los servicios”. Debido a esto es necesario mantener una capacitación constante sobre manejo de clientes, trato hacia los mismos, procesos decisorios sobre momentos críticos a resolver, manejo de procesos y demás. También es necesario que los colaboradores de la entidad conozcan y comprendan que ellos son los directamente responsables de brindar la mejor impresión de servicio tanto para los clientes antiguos,

nuevos y los potenciales. Por medio de estas capacitaciones es de vital importancia la identificación del empleado con las necesidades y expectativas del cliente con respecto al servicio. Por lo cual se recomienda que exista un monitoreo constante el cual permita identificar a la empresa las fallas que se tienen tanto en el servicio con el fin de poder capacitar a los empleados para poder mejorar dichas irregularidades.

13. CONCLUSIONES

Después de realizar un análisis y estudio sobre el servicio al cliente en Cafesalud Medicina Prepagada Sede Chico, se pudieron identificar debilidades, pero sobre todo muchas oportunidades y estrategias de mejora que implican una ardua tarea para la empresa en mención.

Desde la perspectiva del modelo Servqual, Teoría de Colas y por medio de la realización de Encuestas de Satisfacción, aunque las empresas cuentan con una sincronización de sus actividades internamente al tener los procesos y funciones principales encaminadas y vinculadas a procesos de planeación estratégica a lo largo de la compañía; cada área es evaluada bajo objetivos y metas específicas pero que hacen parte del objetivo global buscado por toda la compañía.

Por tal razón al analizar todo lo concerniente al servicio al cliente al interior de la entidad medica, se encontró que la configuración manejada por la empresa permite que se generen cuellos de botella y desagradados percibidos y expresados por los usuarios de la entidad al analizar toda su estructura desde la perspectiva de los momentos críticos de la verdad, ciclo del servicio, satisfacción del cliente manejados desde 3 modelos diferentes tales como: encuestas de satisfacción, encuestas bajo el modelo servqual, análisis bajo la modalidad de “cliente incógnito”; y todas estas reunidas permitieron que como grupo planteásemos desde una visión global de empresa, estrategias de mejora de servicios a todo nivel organizacional de la entidad medica de Cafesalud medicina prepagada seccional Chico, Bogota.

Para terminar se considera que tanto los recursos físicos como humanos utilizados para el desarrollo de los servicios brindados por Cafesalud medicina prepagada,

están siendo sub utilizados generando así ineficiencia en el servicio con los usuarios y consecuencia de esto insatisfacción de los mismos.

Con respecto a los objetivos específicos y para fines de aclarar, especificar, describir y por que no ahonda un poco más la temática trabajada a lo largo del proyecto de investigación se tiene lo siguiente:

Para el análisis sobre como se presta el servicio en Cafesalud Medicina Prepagada actualmente se concluye que si bien es cierto que su servicio en términos generales es bueno, por otra parte es importante tener en cuenta mas las necesidades del cliente y escuchar lo que cada uno de ellos tiene que decir, pues bajo el ciclo del servicio y momentos de verdad se llevo a profundidad una mirada global y macro de cómo funcionan cada una de sus áreas criticas. En cuanto a los tiempos de respuesta, se propuso medir 100 de ellos, con aras de determinar a que tasa responden los asesores y cuan efectivo es su sistema de atención. Efectivamente se detectaron largas esperas de los usuarios esperando por citas medicas y autorizaciones; todo ello percibido dentro de las encuestas de satisfacción aplicadas a 100 personas y de donde estos dos aspectos jugaban un papel preponderante a la hora de que los usuarios fueran atendidos. Para terminar con respecto a las estrategias de mejora entregadas por el grupo, estas se consolidaron una vez la información de los modelos aplicados tales como cliente incognito, medición de tiempos de respuesta, encuestas de satisfacción y modelo servqual fueron analizados a profundidad; buscando espacios sin llenar que permitirán al grupo de investigación generar estrategias que pudieran llenar dichos vacios y permitirle a la entidad herramientas a ser aplicadas considerando que podrían ser de gran utilidad y beneficio a la hora de prestar un mejor servicio.

14. RECURSOS BIBLIOGRAFICOS

Carlzon, Jan El Momento de la Verdad (ed.) Díaz de Santos S.A. (Pról.) Jorge Chávez García; Madrid 1991. ISBN: 84-87189-76-8

Hoffman K. Douglas – Bateson E. G. John Fundamentos de Marketing de Servicios: Conceptos, estrategias y casos (ed.) THOMSON; 2ª Edición 2005. ISBN: 970-686-202-1

Berry L. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente (ed.) Norma 2002. (Trad.) Adriana de Hassan, Bogotá. ISBN 958-04-6720-X

Albrecht, Karl – Zemke, Ron Gerencia del servicio (ed.) LEGIS Editores 1988. (Trad.) Jesús Villamizar Herrera. ISBN: 958-9042-34-1

Modelo *SERVQUAL*, Autores: PARASURAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985, 1988

De la Fuente García, David – Pino Diez, Raúl. E.T.S. Ingenieros Industriales e Informáticos Teoría de Líneas de Espera. Modelos de Colas. Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones. Gijón, Edición 2001.

ANEXO A.

**FOTOGRAFIAS TOMADAS A LAS INSTALACIONES DE CAFESALUD
MEDICINA PREPAGADA SEDE CHICO Y ALREDEDORES.**



Vista frontal de uno de los 5 Ascensores, 1 por cada piso. Comentario Encuestado Pregunta No. 13: *“Los ascensores en el Chico, son muy incómodos.”*



Vista frontal del área de Aseo y Baños. Comentario Encuestado Pregunta No. 13: *“Los baños en el Chico, son muy mal mantenidos”.*



Vista Logo Cafesalud Medicina Prepagada, Instalaciones Centro Medico Chico, Bogotá. Comentario Encuestado Pregunta No. 13: *“Las instalaciones son muy pequeñas”.*



Vista a lo largo de los cubículos de Atención al Usuario (Autorizaciones y Venta de Bonos) – Centro Medico Chico. Comentarios Encuestados Pregunta No. 13: (1) *“Me gustaría que la atención del personal de caja, autorizaciones y recepcionistas fuera cálido y dispuesto a solucionar cualquier inquietud.* (2) *“Mas agilidad en las cajas de venta del bono copago.”* (3) *“Lamento la falta de guía en las autorizaciones porque no le explican las opciones para toma de exámenes especiales. Se siente uno solo y comete errores de elección.”* (4) *“La atención del Asesor es pésima, cero comunicación de ningún tipo. No te informan los cambios que ha tenido el Plan de clínicas autorizadas y otras.”* (5) *“Les recomiendo que el personal que efectúa las autorizaciones estuviera mas preparado y evitar dobles tramites por errores. Igual que el tiempo de espera en las autorizaciones no sea tan extremo.”* (6) *“Dificultad para autorización de medicamentos, en caso de viaje fuera del país.”*



Vista Primer Nivel, Área de espera de turnos, Consultas y Autorizaciones
Comentarios Encuestados
Pregunta No. 13: (1) *“Les sugeriría que las autorizaciones fueran menos demoradas, y las señoritas que autorizan que estén mas informadas”*. (2) *“Recomendaría agilizar la atención al paciente y a las autorizaciones con esto recibirían menos quejas de los usuarios”*. (3) *“El servicio prestado es bueno pero se podría mejorar en el tiempo de las autorizaciones.”*



Vista frontal, fachada exterior del Centro Medico, Cafesalud Medicina Prepagada, Sede Chico.



Vista frontal, fachada exterior del Centro Medico, Cafesalud Medicina Prepagada, Sede Chico.



Vista alrededores del Centro Medico, Sede Chico, Cafesalud Medicina Prepagada. Justo en frente de la Entidad. La falta de parqueaderos hace que los usuarios sitúen sus vehículos en área prohibida justo en frente.



Vista alrededores del Centro Medico, Sede Chico, Cafesalud Medicina Prepagada. Justo en frente de la Entidad. La falta de parqueaderos hace que los usuarios sitúen sus vehículos en área prohibida justo en frente.



Vista Externa frontal del Área de Parquaderos de Cafesalud Medicina Prepagada, Sede Chico. Capacidad Total: 10 Vehículos. Comentario Encuestado Pregunta No. 13: *“Pediría me ayuðaras con la toma de parqueo.*



Vista de cerca de una de las Cajas disponibles para la Atención de público.



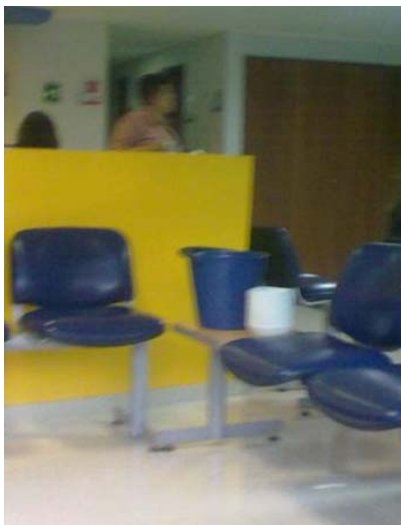
Vista de cerca de una de las Cajas disponibles para la Atención de público. Comentario Encuestado Pregunta No. 13: *“Nunca hay suficiente personal para evacuar rápido la demanda de pacientes. Esto hace llegar tarde a la cita”.*



Vista frontal, Sala de Espera, Segundo Nivel. Cafesalud Medicina Prepagada, Sede Chico, Bogotá.



Vista frontal, Sala de Espera, Tercer Nivel. Cafesalud Medicina Prepagada, Sede Chico, Bogotá.



Vista frontal, Sala de Espera, Tercer Nivel. Cafesalud Medicina Prepagada, Sede Chico, Bogotá. Se observan implementos de aseo en el lugar donde el usuario se acomoda a esperar su cita médica. Comentario Encuestado Pregunta No. 13: "Deberías cambiar el personal de aseo."



Vista de cerca, Área de Atención al Usuario, Segundo Nivel, Cafesalud Medicina Prepagada, Sede Chico, Bogotá. El puesto de trabajo se encuentra vacío.




Vista de cerca, Área de Atención al Usuario, Segundo Nivel, Cafesalud Medicina Prepagada, Sede Chico, Bogotá. El puesto de trabajo se encuentra vacío, mientras una usuaria espera ser atendida.



Vista de lejos, Área de Atención al Usuario, Cuarto Nivel, Cafesalud Medicina Prepagada, Sede Chico, Bogotá. El puesto de trabajo se encuentra vacío, mientras una usuaria espera ser atendida.

ANEXO B.

PERFILES DE CARGOS

| | | | | |
|---|--|--------------------------------|------------------|------------------|
|  | DESCRIPCIÓN DEL CARGO ANALISTA LÍDER INTEGRAL DE ATENCIÓN AL USUARIO | Código: Versión 20050813 | | |
| DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES , PERFILES Y CARGOS | | | | |
| I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO | | | | |
| ANALISTA LÍDER INTEGRAL DE ATENCIÓN AL USUARIO | | | | |
| NOMBRE DEL CARGO | | | | |
| PROPÓSITO DEL CARGO | Garantizar la atención integral al usuario mediante el control de la gestión realizada en la línea de frente a su cargo, de tal forma que la prestación del servicio se perciba uniforme, oportuna, resolutive y cortés, mediante una retroalimentación efectiva en la calidad del servicio tanto a nivel externo como con las áreas de apoyo en dirección nacional. | | | |
| FUNCIONES ESENCIALES | Coordinación del personal de línea de frente (autorizaciones, caja, servicio al cliente), velando por el cumplimiento del manual de conducta y presentación definido, así como la oportunidad y calidad de la atención, para todos los casos: autorizaciones, caja etc. Garantizar la oportunidad en la resolución de las novedades atendidas diariamente en línea de frente, como único interlocutor en los casos que sea necesario, con los delegados de las áreas competentes para cada caso, velando por la debida ejecución en las novedades según lo definido en las circulares normativas vigentes. Realizar seguimiento a la oportunidad de respuesta y gestión efectuada por las diferentes áreas como solución a los requerimientos recepcionados en línea de frente y direccionados por nivel de complejidad. Mantener el control y la atención constante al cumplimiento de los niveles de servicio requeridos, verificando constantemente, durante todo el día, las diferentes estadísticas de gestión de servicio y productividad del personal. Prestar soporte presencial en solución de situaciones críticas y manejo de usuarios difíciles. Identificar la necesidad de unificación de criterios en el equipo de línea de frente y fomentar espacios para la revisión de estos, ajustados a las políticas de la compañía. Reporte mensual de actividades ó procesos susceptibles de intervención como parte del plan de mejoramiento continuo. Elaboración y presentación de reporte de actividades mensuales de la gestión a cargo. | | | |
| FACTORES CLAVES DE RESULTADOS | Garantizar la uniformidad y resolutiveidad en cada uno de los momentos de verdad con el cliente. Seguimiento permanente al desempeño de cada analista. Habilidad en el manejo del personal a cargo. Habilidades para el manejo de los usuarios. | | | |
| RELACIONES INTERNAS | Área de servicios de salud, Área de servicio al cliente, Área de atención integral al cliente. | | | |
| RELACIONES EXTERNAS | Área operativa, Área comercial y Área de Tesorería. Usuarios | | | |
| II. ASPECTOS ORGANIZATIVOS | | | | |
| LOCALIZACIÓN | Bogotá | | | |
| CARGO SUPERIOR | Dirección Nacional de Servicio al Cliente | | | |
| III. NIVEL DE RESPONSABILIDAD | | | | |
| FRENTE A: | FINALIDAD | | | |
| | INFORMAR | COLABORAR | CONTROLAR | CONCERTAR |
| SUPERIORES | X | X | X | X |
| COLEGAS | X | X | | X |
| COLABORADORES | X | X | | |
| CLIENTES | X | X | X | X |
| PROVEEDORES | | | | |
| PERSONAS A CARGO | X | X | X | X |
| IV. NIVEL DE EDUCACIÓN | | | | |
| BÁSICA | Bachiller | | | |
| PROFESIONAL | Carreras administrativas y afines | | | |
| ESPECIALIZADA | | | | |
| VI. NIVEL DE EXPERIENCIA | | | | |
| Experiencia en manejo del servicio al cliente, conocimiento y manejo de los procesos internos de la compañía, dominio de herramientas tecnológicas. | | | | |
| VII. NIVEL DE COMPETENCIAS (HABILIDADES) | | | | |

| COMPETENCIAS PROFESIONALES | |
|---------------------------------|--|
| FACTOR DE COMPETENCIA | DESCRIPCIÓN |
| Conocimiento global del negocio | Es el conocimiento específico de las diferentes áreas y procesos de la compañía, que permita innovar, mantener compromiso en la búsqueda nuevas solución controlando el riesgo. |
| Conocimientos de informática | Conocimiento y manejo de programas, herramientas de gestión y apoyo para su tarea que garanticen el uso con solvencia. |
| Capacidad de Negociación | Como veedor del usuario e interlocutor valido con las diferentes áreas, debe garantizar que en los procesos de solución de conflictos un resultado gana-gana. |
| Planeación Estratégica | Facilitador en el logro del uso efectivo de los recursos: humanos, financieros y materiales. Mediante la organización de los recursos hacia los objetivos, y la capacidad de ajustarse a necesidades y situaciones cambiantes. |

| COMPETENCIAS EFICACIA PERSONAL | |
|--------------------------------------|---|
| FACTOR DE COMPETENCIA | DESCRIPCIÓN |
| Actitud de Servicio | Estar siempre en la mejor disposición para recibir y atender las peticiones de los usuarios, lo que implica dedicar el tiempo necesario para escuchar con la atención suficiente para saber identificar la causa de la inconformidad. Es la actitud permanente de obsesión por la atención y satisfacción del cliente |
| Capacidad para trabajar bajo presión | Habilidad para hacer frente a las situaciones de presión o estrés sin disminuir la cantidad y la calidad de su trabajo. |
| Pensamiento Estratégico | Es el hábito de pensar continuamente en el significado futuro de los actos diarios de manera organizada, siendo una práctica que conduce a la eficacia. |
| Facilidad de Comunicación | Habilidad para transmitir clara y comprensiblemente ideas y conceptos, a través de un lenguaje fluido y acorde dependiendo la situación. |
| Dirección de Grupos | Habilidad de establecer un clima de trabajo en equipo y de liderazgo de grupo. |
| Orientación al Logro | Capacidad de establecer y conseguir objetivos retadores como líder de grupo. |
| Persuasión | Habilidad de convencer con argumentos lógicos, indicando los beneficios que este aporta a los demás; previa identificación y análisis de las necesidades de cada público. |
| Resolutividad | Habilidad para resolver oportunamente los inconvenientes y en caso de estar impedida, asegurarse que el requerimiento del usuario fue adecuadamente atendido y solucionado. |
| Relaciones Interpersonales | Capacidad de interactuar sensible y asertivamente con las personas para mantener relaciones que construyan redes permitiéndoles lograr resultados. |
| Toma de Decisiones | Es la habilidad para elegir entre dos o mas alternativas, teniendo en cuenta el costo beneficio de las partes involucradas. |

44

⁴⁴ Departamento de Mercadeo y Publicidad, Cafesalud Medicina Prepagada, Código Versión 20050813, (2009)

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES , PERFILES Y CARGOS
I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

| | |
|--|---|
| NOMBRE DEL CARGO | ANALISTA DE ACOMPAÑAMIENTO AL USUARIO OFICINA VIP |
| PROPÓSITO DEL CARGO | Obtener los mejores estándares de calidad, competitividad y satisfacción del cliente tanto interno como externo a través del seguimiento control y supervisión de cada uno de los servicios ofrecidos en la oficina V.I.P. |
| FUNCIONES ESENCIALES | Coordinar la oficina en la parte administrativa y de servicio al usuario. |
| | Garantizar el óptimo servicio de los usuarios que acuden a la oficina. |
| | Atención personalizada de requerimientos, solicitudes y quejas. |
| | Analizar e informar el estado de cartera de los contratos de los usuarios que se acercan a la oficina de la calle 122 o que se comunican telefónicamente con la misma. |
| | Solucionar todo tipo de inconsistencias y problemas de los estados de cartera. |
| | Atender, radicar, analizar, responder y solucionar las quejas, inquietudes y problemas que el usuario manifiesta por mal servicio a nivel administrativo y asistencial. |
| | Expedir certificaciones de: afiliación, antigüedad y preexistencias, utilización de servicios, cubrimiento en el exterior, retefuente y paz y salvo. |
| | Recibir, verificar y enviar todos los soportes físicos para efectos de la solicitud de reembolso. |
| | Solicitar y entregar los carnés pedidos por los usuarios en la oficina. |
| | Radicar y procesar las novedades de descuento POS, cambio de forma de pago, actualización de documentos de identidad de los beneficiarios y actualización de datos del contrato. |
| | Radicar y tramitar la ejecución de todo tipo de novedad que no pueda ser procesada en esta oficina como: cambio de modalidad de pago, cambio de titular del contrato, cambio de plan, congelación y descongelación de usuarios, aplicación de tarifas especiales, exclusión de usuario, cancelación de contratos, etc. |
| | Efectuar diariamente y mensualmente arqueo de caja. |
| | Realizar mensualmente el pedido de los elementos requeridos para el correcto funcionamiento de la oficina 122, Country y Fundación Santafe. |
| | Tramitar el envío de las facturas de los servicios públicos de la oficina de la calle 122 y country con su correspondiente solicitud de pago. |
| Reportar el daño de las instalaciones o equipos de la oficina y efectuar el trámite pertinente para solicitar el arreglo de los mismos. | |
| Reportar a los Jefes inmediatos las incapacidades, permisos o licencias de las personas que laboran en la oficina 122. | |
| Supervisar, hacer seguimiento y apoyar en el desempeño las funciones que ejecutan las personas que laboran en la oficina de la calle 122 (Autorizadora de servicios médicos, auxiliar de caja, asesor comercial, conserjes y servicios generales); con el fin de obtener estándares altos de calidad, competitividad y satisfacción del cliente. | |
| FACTORES CLAVES DE RESULTADOS | Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, mediante el desempeño eficaz y eficiente tanto individual como grupal del equipo de trabajo que labora en la oficina V.I.P. Cumplir con las políticas de servicio al cliente establecidas por la compañía. Oportunidad y veracidad en la entrega de informes sobre los procesos. Cumplir con el plan estratégico del área. |
| RELACIONES INTERNAS | Con todas las áreas de Dirección Nacional. |
| RELACIONES EXTERNAS | Usuario |

II. ASPECTOS ORGANIZATIVOS

| | |
|--------------------------|--|
| LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA | Oficina VIP |
| CARGO SUPERIOR INMEDIATO | Director Nacional de Servicio al Cliente |

| III. NIVEL DE RESPONSABILIDAD | | | | |
|-------------------------------|--|-----------|-----------|-----------|
| FRENTE A: | FINALIDAD | | | |
| | INFORMAR | COLABORAR | CONTROLAR | CONCERTAR |
| SUPERIORES | X | X | | |
| COLEGAS | | X | | |
| COLABORADORES | | X | X | |
| CLIENTES | X | X | | X |
| PROVEEDORES | X | X | X | X |
| NATURALEZA | Todas las decisiones deben ser consultadas con el Jefe inmediato. | | | |
| PERSONAS A CARGO | Autorizadora de Servicio, Auxiliar de Caja, Conserjes y funcionarios de servicios generales. | | | |

| IV. NIVEL DE EDUCACIÓN | |
|------------------------|---|
| | DESCRIPCIÓN |
| BÁSICA | Bachillerato |
| PROFESIONAL | Profesional en carreras administrativas, ingeniero industrial o de la salud con enfoque administrativo. |
| ESPECIALIZADA | |

| V. NIVEL DE FORMACIÓN | |
|-----------------------|--|
| | DESCRIPCIÓN |
| TÉCNICA Y ESPECÍFICA | Teórico y practico en atención al cliente y en dirección administrativa. |

| VI. NIVEL DE EXPERIENCIA | |
|--|--|
| Mínimo dos años en cargos relacionados con servicio al cliente en empresas de salud. | |

VII. NIVEL DE COMPETENCIAS (HABILIDADES)

| COMPETENCIAS PROFESIONALES | |
|-----------------------------------|---|
| FACTOR DE COMPETENCIA | DESCRIPCIÓN |
| Adaptabilidad | Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno. |
| Análisis de Problemas | Capacidad para identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes, diagnosticar posibles causas raíz de los problemas. |
| Aprendizaje | Habilidad para asimilar nueva información aplicarla eficazmente. Integrar a su puesto de trabajo aspectos teóricos y prácticos que van surgiendo como producto de la capacitación o de la implementación de metodologías en la empresa. |
| Decisión | Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con estas, aceptando la responsabilidad que implican. |
| Juicio | Considerar factores y posibles desarrollos de la acción a la luz de criterios relevantes y llegar a juicios realistas. |
| Sensibilidad Interpersonal | Mostrar que se es consciente de los demás y del entorno así como de la influencia que se ejerce sobre ambos. Desarrollar una conducta que refleje el reconocimiento de los sentimientos de los demás. |
| Integridad | Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo. |
| Tolerancia al Estrés | Actuar con eficacia bajo la presión del tiempo y siendo mediadora en la oposición y desacuerdo. |
| Conocimiento del Entorno | Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio y de la actividad profesional. |
| Impacto | Generar y mantener una primera impresión de los demás. |

| | |
|--|---|
| Orientación al Logro | Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio. |
| Atención al Detalle | Habilidad para el manejo eficaz y prolongado de información detallada. |
| Autoorganización | Habilidad para organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma mas eficiente posible. |
| Comunicación Oral | Habilidad para canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso. |
| Comunicación Escrita | Habilidad para expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito. |
| Disciplina | Adaptabilidad a las políticas y procedimientos organizaciones. Buscar información de los cambios en la autoridad competente. |
| Sentido de la Urgencia | Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos no muy breves de tiempo. |
| Atención al Cliente | Capacidad para percibir las necesidades u demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor coste posible. |
| Orientación al Cliente | Mostrar sensibilidad hacia las necesidades y demandas que el cliente (interno/externo), pueden requerir en el presente o futuro, ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización. |
| Capacidad de Negociación | Identificación de las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía "ganar-ganar". |
| Trabajo en equipo / cooperación | Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una que no esta directamente relacionada con el interés propio. |
| Sociabilidad | Interactuar sin esfuerzo con otras personas. Tener facilidad para hacer contacto con otros y desarrollar actividades sociales. |
| Control Directivo | Habilidad para establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internas y/o externas. |
| Evaluación de los Colaboradores | Mostrar habilidad y perspicacia en la evaluación de los aspectos profesionales del desempeño de los colaboradores utilizando adecuadamente las técnicas de entrevista, apreciación del desempeño objetivo, proyección del potencial, etc. |
| Liderazgo de Grupos | Guiar y dirigir un grupo, establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo. |
| Planificación y Organización | Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas. |

45

⁴⁵ Departamento de Mercadeo y Publicidad, Cafesalud Medicina Prepagada, Código VAF-DH-F-17 Versión 1, (2009)

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES , PERFILES Y CARGOS
I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

| | |
|--|--|
| NOMBRE DEL CARGO | Analista/Auxiliar atención a usuarios |
| PROPÓSITO DEL CARGO | Darle al usuario respuesta satisfactoria de sus inquietudes e inconvenientes recibidas telefonicamente y personalmente, recibir y radicar las quejas en el software de quejas, apoyar a asesores comerciales cuando requieren certificados que no puede generar el asesor de apoyo como: Certificado de pagos y retenciones, certificado de antigüedad y preexistencia. |
| PRODUCTOS Y RESULTADOS ENTREGADOS | Atender usuarios personalmente en Dirección Nacional Asignación de casos especiales y autorización de los mismos Radicación de novedades Radicación, análisis y solución de quejas por el Software de quejas de Cafesalud MP Elaborar comunicaciones para responder requerimientos de usuarios Elaborar certificados a solicitud de los usuarios Emisión de certificados de antigüedad y preexistencia, retención en la fuente Recepción de solicitudes de cancelación y/o exclusión Ofrecer alternativas de permanencia ante posibles cancelaciones y exclusiones análisis de cartera Entrega de directorios previa verificación de entregas del outsourcing Entrega de carnés a solicitud del usuario Actualizar datos en Athenea por depuraciones generadas de campañas |
| FACTORES CLAVES DE RESULTADOS | Lograr la satisfacción de los usuarios en las respuestas dadas y orientaciones de acuerdo a su requerimiento y velar por su permanencia para que la compañía continúe su proceso de crecimiento. Cumplimiento con las políticas de servicio al cliente establecidas por la compañía Cumplimiento del plan estratégico del área |
| RELACIONES INTERNAS | Todas las áreas de la compañía |
| RELACIONES EXTERNAS | Líder integral de atención a usuarios |

II. ASPECTOS ORGANIZATIVOS

| | |
|---------------------------------|---|
| LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA | Oficinas de atención al usuario (CMDX, oficina 122, palermo y Chico) |
| CARGO SUPERIOR INMEDIATO | Analista de servicio al cliente (líder integral de atención a usuarios) |

III. NIVEL DE RESPONSABILIDAD

| FREENTE A: | FINALIDAD | | | |
|-------------------------|--|-----------|-----------|-----------|
| | INFORMAR | COLABORAR | CONTROLAR | CONCERTAR |
| SUPERIORES | X | X | | X |
| COLEGAS | X | X | | X |
| COLABORADORES | X | X | | |
| CLIENTES | X | X | X | X |
| PROVEEDORES | | | | |
| NATURALEZA | Todas las decisiones deben ser consultadas con el jefe inmediato | | | |
| PERSONAS A CARGO | | | | |

IV. NIVEL DE EDUCACIÓN

| | DESCRIPCIÓN |
|----------------------|---|
| BÁSICA | Bachillerato |
| PROFESIONAL | Estudiante de carreras administrativas o técnico área administrativa con conocimientos en atención a usuarios |
| ESPECIALIZADA | |

V. NIVEL DE FORMACIÓN

| | DESCRIPCIÓN |
|-----------------------------|--|
| TÉCNICA Y ESPECÍFICA | Conocimiento teórico y práctico en servicio al cliente Conocimiento de la ley 100 de 1993 Conocimiento de la reglamentación general de los servicios de Medica Prepagada |

VI. NIVEL DE EXPERIENCIA

1 año en cargos relacionados con el servicio al cliente en empresas de la industria de aseguramiento y/o salud

VII. NIVEL DE COMPETENCIAS (HABILIDADES)

| COMPETENCIAS PROFESIONALES | |
|--------------------------------------|--|
| FACTOR DE COMPETENCIA | DESCRIPCIÓN |
| Adaptabilidad | Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades nuevos datos o cambios en el entorno |
| Innovación/Creatividad | Descubrir soluciones imaginativas de problemas relacionados con el trabajo y con alternativas a sus soluciones, métodos y formas clásicas de resolución. |
| Análisis de problemas | Capacidad para identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes, diagnosticar posibles causas raíz de los problemas |
| Aprendizaje | Habilidad para asimilar nueva información y aplicarla eficazmente. Integrar a su puesto de trabajo aspectos teórico y prácticos que van surgiendo como producto de la capacidad o de la implementación de metodologías en la empresa |
| Decisión | Toma de decisiones activa, eligiendo entre varias alternativas de solución a un problema. Comprometerse con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican |
| Juicio | Considerar factores y posibles desarrollos de la acción a la luz de criterios relevantes y llegar a juicios realistas. |
| Sensibilidad interpersonal | Mostrar que se es consciente de los demás y del entorno así como de las influencias que se ejerce sobre ambos. Desarrollar una conducta que refleje el reconocimiento de los sentimientos de los demás |
| Integridad | Actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo |
| Tolerancia al estrés | Seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad |
| Conocimiento del entorno | Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno de trabajo. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio de la actividad profesional |
| Impacto | Generar y mantener una primera impresión favorable en los demás |
| Orientación al logro | Determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa. Por encima de los estándares y de las expectativas, mostrando insatisfacción con el desempeño medio |
| Atención al detalle | Habilidad para manejar eficaz y prolongado de información detallada |
| Autoorganización | Habilidad para organizar eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible |
| Comunicación oral | Habilidad para canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado |
| Comunicación escrita | Habilidad para expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito |
| Disciplina | Adaptabilidad a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información de los cambios en la autoridad competente |
| Sentido de la urgencia | Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización |
| Atención al cliente | Capacidad para percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable con el menor costo posible |
| Orientación al cliente | Mostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que el cliente (interno-externo), puedan requerir en el presente o futuro, ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de la organización |
| Capacidad de negociación | Identificación de la posición propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía "ganar-ganar" |
| Trabajo en equipo/Cooperación | Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una que no está directamente relacionada con el interés propio |
| Sociabilidad | Interactuar sin esfuerzo con otras personas. Tener facilidad para hacer contactos con otros y desarrollar actividades sociales |

| | |
|--|---|
| Control Directivo | Habilidad para establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/o externos |
| Evaluación de los colaboradores | Mostrar habilidad y perspicacia en la evaluación de los aspectos profesionales del desempeño de los colaboradores utilizando adecuadamente las técnicas de entrevista, apreciación del desempeño objetivo, proyección del potencial. Etc. |
| Liderazgo de grupos | Guiar y dirigir un grupo y establecer y mantener el espíritu del grupo necesario para alcanzar los objetivos del mismo |
| Planificación y organización | Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlos |

46

⁴⁶ Departamento de Mercadeo y Publicidad, Cafesalud Medicina Prepagada, Código VAF-DH-F-17 Versión 1, (2009)

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES , PERFILES Y CARGOS

I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

| | |
|--------------------------------------|---|
| NOMBRE DEL CARGO | Auxiliar de Servicio al cliente y operaciones preguntar si existe cargo |
| PROPOSITO DEL CARGO | Apoyar los procesos de actualización de información de usuarios requerida por las direcciones de operaciones y servicio al cliente |
| FUNCIONES ESENCIALES | <p>Contactar a usuarios de contratos localizados para realizar actualización de dirección y telefono en els istema de información Athenea, como consecuencia de devolución de correspondencia realizada por el courier</p> <p>Apoyar la campaña de contacto de usuarios con EPS inexistente y/o inconveniente con EPS las simultaneas</p> <p>Llevar el registro de cada contacto telefonico por camapaña y realizar informe de gestión a las direcciones de servicio al cliente y operaciones, con su respectivo indicador</p> <p>Reportar y retroalimentar a la dirección de operaciones respecto de quejas relacionadas con el proceso a cargo del courier, informadas por los usuarios en el proceso de contacto</p> |
| FACTORES CLAVES DE RESULTADOS | <p>Actitud de servicio a los requerimientos de los usuarios y areas con las que labora</p> <p>Capacidad de organización del trabajo y seguimiento del mismo para obtención de resultados optimos según cronogramas establecidos</p> <p>Facilidad de expresión verbal y capacidad de atender y escuchar de manera cordial, laos usuarios</p> |
| RELACIONES INTERNAS | Colaboradores de servicio al cliente, operaciones y comercial |
| RELACIONES EXTERNAS | Usuarios |

II. ASPECTOS ORGANIZATIVOS

| | |
|---------------------------------|--|
| LOCALIZACION GEOGRÁFICA | Dirección Nacional |
| CARGO SUPERIOR INMEDIATO | Director de servicio al cliente y director de opeaciones |

III. NIVEL DE RESPONSABILIDAD

| FRENTE A: | FINALIDAD | | | |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | INFORMAR | COLABORAR | CONTROLAR | CONCERTAR |
| SUPERIORES | X | X | | X |
| COLEGAS | X | X | | X |
| COLABORADORES | X | X | | X |
| CLIENTES | X | X | | X |
| PROVEEDORES | | | | |
| NATURALEZA | | | | |
| PERSONAS A CARGO | N/A | | | |

IV. NIVEL DE EDUCACIÓN

| | DESCRIPCIÓN |
|----------------------|---|
| BÁSICA | Bachillerato |
| PROFESIONAL | Estudiante de carreras tecnicas, tecnologicas o profesionales de secretariado, admnistración de empresas o afines |
| ESPECIALIZADA | |

V. NIVEL DE FORMACIÓN

| | DESCRIPCIÓN |
|----------------------|---|
| TÉCNICA Y ESPECÍFICA | Curso de manejo de office en especial Excel |

VI. NIVEL DE EXPERIENCIA

Mínimo 6 meses en áreas comerciales o servicio al cliente

VII. NIVEL DE COMPETENCIAS (HABILIDADES)

COMPETENCIAS PROFESIONALES

| FACTOR DE COMPETENCIA | DESCRIPCIÓN |
|-------------------------------|---|
| Integridad | Conocer el manejo del sistema y sus procesos, así como las políticas que los regulan |
| Ordenamiento y control | Mantener un registro de sus actividades y el estado de los casos que se encuentran en revisión, depuración o ejecución |
| Trabajo en equipo | Colaborar con otros para la consecución de metas comunes, generando un ambiente donde se superen los conflictos interpersonales y se puedan expresar las opiniones abiertamente |
| Atención al cliente | Demostrar compromiso y capacidad para identificar los problemas y gestionar solución a la mayor brevedad posible |

COMPETENCIAS EFICACIA PERSONAL

| FACTOR DE COMPETENCIA | DESCRIPCIÓN |
|-----------------------|--|
| Resolutividad | atender en el menor tiempo posible las situaciones críticas que surjan en la operación |
| Ingenio | proponer soluciones alternas cuando cuando se agotan las básicas |
| Amabilidad | Atender y escuchar de manera cordial a los usuarios que requieren apoyo |
| Tolerancia | tener capacidad de manejar situaciones críticas que impiden el correcto funcionamiento de la operación |

47

⁴⁷ Departamento de Mercadeo y Publicidad, Cafesalud Medicina Prepagada, Código Versión 20050813, (2009)

ANEXO C.

QUEJAS Y RECLAMOS – SUPERSALUD 2008 (ENERO A JUNIO)

| ESTADISTICA QUEJAS 1er SEMESTRE POR TIEMPO DE RESPUESTA | | | | |
|---|---------------------------|------------------|---------------|---------------|
| CIUDAD | AREA ASIGNADA | Antes de 15 dias | 15 dias o mas | Total general |
| Bogota | Medica | 334 | 4 | 338 |
| | CMDX | 274 | 6 | 280 |
| | Operativa | 248 | 17 | 265 |
| | Comercial | 195 | 24 | 219 |
| | Servicio al Cliente | 137 | 10 | 147 |
| | Tesoreria | 37 | | 37 |
| | Vicepresidencia Comercial | 27 | 2 | 29 |
| | Tecnologia | 18 | 2 | 20 |
| | CMDX PALERMO | 19 | | 19 |
| | Publicidad | 4 | 1 | 5 |
| Comunicaciones | 1 | | 1 | |
| Total Bogota | | 1294 | 66 | 1360 |

48

QUEJAS Y RECLAMOS – SUPERSALUD 2008 (JULIO A DICIEMBRE)

| CANAL | TIPO ATENCION | AREA ASIGNADA | CAUSAL | QUEJA | MES | DIAS RTA |
|--------------------|---------------|---------------------|----------------------------|--|-------|----------|
| Correo Electronico | Quejas | Publicidad | Cafechicos | Organizacion eventos | Julio | 15 |
| Buzon | Quejas | Servicio al Cliente | Queja Compartida | Multiples Direcciones Responsables | Julio | 22 |
| Presencial | Quejas | Comercial | Proceso de Venta | Retencion de dineros | Julio | 38 |
| Correo Electronico | Quejas | Servicio al Cliente | Queja Compartida | Multiples Direcciones Responsables | Julio | 15 |
| Carta | Quejas | Comercial | Mantenimiento | Debitos automaticos | Julio | 19 |
| Carta | Quejas | Comercial | Proceso de Venta | Mantenimiento Contrato | Julio | 39 |
| Telefonico | Quejas | Comercial | Linea de frente presencial | Falta de claridad en la informacion | Julio | 15 |
| Telefonico | Quejas | Comercial | Mantenimiento | Verificar contrato | Julio | 22 |
| Carta | Quejas | Servicio al Cliente | Queja Compartida | Multiples Direcciones Responsables | Julio | 20 |
| Buzon | Quejas | Servicio al Cliente | Queja Compartida | Multiples Direcciones Responsables | Julio | 15 |
| Carta | Quejas | Comercial | Mantenimiento | Inconformidad del Usuario por No visitas o No llamadas | Julio | 27 |
| Presencial | Quejas | Tesoreria | Cobranzas | Desacuerdo saldo contrato cancelado | Julio | 23 |
| Carta | Quejas | Servicio al Cliente | Queja Compartida | Multiples Direcciones Responsables | Julio | 24 |

49

⁴⁸ Dirección Nacional de Servicio al Cliente: Cafesalud Medicina Prepagada, Informe Quejas Atendidas. Periodo Enero / 08 a Junio / 08. Autor: Aída Katy González Molina.

⁴⁹ Dirección Nacional de Servicio al Cliente: Cafesalud Medicina Prepagada, Informe Quejas Atendidas. Periodo Julio / 08 a Diciembre / 08. Autor: Aída Katy González Molina.

| CANAL | TIPO ATENCION | AREA ASIGNADA | CAUSAL | QUEJA | MES | DIAS RTA |
|------------|----------------------|---------------------|-----------------------|--|--------|----------|
| Carta | Quejas | Comercial | Proceso de Venta | Mantenimiento Contrato | Agosto | 17 |
| Carta | Quejas | Comercial | Proceso de Venta | Mantenimiento Contrato | Agosto | 16 |
| Carta | Quejas | Servicio al Cliente | Queja Compartida | Multiples Direcciones Responsables | Agosto | 16 |
| Carta | Quejas | Servicio al Cliente | Queja Compartida | Multiples Direcciones Responsables | Agosto | 16 |
| Telefonico | Quejas | Comercial | Proceso de Venta | Claridad de la asesoria | Agosto | 16 |
| Carta | Quejas | Comercial | Mantenimiento | Inconformidad del Usuario por No visitas o No llamadas | Agosto | 17 |
| Carta | Quejas | Servicio al Cliente | Queja Compartida | Multiples Direcciones Responsables | Agosto | 23 |
| Carta | Quejas | Operativa | Novedad Sin registrar | Cambio datos personales | Agosto | 17 |
| Carta | Derechos de peticion | Servicio al Cliente | Queja Compartida | Multiples Direcciones Responsables | Agosto | 39 |
| Carta | Quejas | Comercial | Proceso de Venta | Mantenimiento Contrato | Agosto | 23 |
| Telefonico | Quejas | Tesoreria | Cobranzas | Desacuerdo saldo contrato cancelado | Agosto | 17 |
| Presencial | Quejas | Comercial | Proceso de Venta | Mantenimiento Contrato | Agosto | 16 |
| Telefonico | Quejas | Comercial | Proceso de Venta | Claridad de la asesoria | Agosto | 31 |

50

| CANAL | TIPO ATENCION | AREA ASIGNADA | CAUSAL | QUEJA | MES | DIAS RTA |
|------------|---------------------------|---------------------|--|--|------------|----------|
| Carta | Quejas | Servicio al Cliente | Fonocafe | Demora en atencion | Septiembre | 25 |
| Telefonico | Quejas | Comercial | Proceso de Venta | Mantenimiento Contrato | Septiembre | 35 |
| Presencial | Quejas | Comercial | Mantenimiento | Analisis de cartera | Septiembre | 15 |
| Telefonico | Quejas | Servicio al Cliente | Fonocafe | Demora en atencion | Septiembre | 27 |
| Carta | Quejas | Comercial | Proceso de Venta | Solicita cambio de asesor | Septiembre | 17 |
| Telefonico | Quejas | Comercial | Proceso de Venta | Claridad de la asesoria | Septiembre | 25 |
| Carta | Quejas | Servicio al Cliente | Queja Compartida | Multiples Direcciones Responsables | Septiembre | 15 |
| Presencial | Quejas | Tesoreria | Pagos sin registrar | Cajas Directas | Septiembre | 16 |
| Carta | Quejas | Servicio al Cliente | Queja Compartida | Multiples Direcciones Responsables | Septiembre | 21 |
| Telefonico | Quejas | Comercial | Mantenimiento | Verificar contrato | Septiembre | 29 |
| Carta | Quejas | Comercial | Proceso de Venta | Mantenimiento Contrato | Septiembre | 15 |
| Carta | Quejas | Operativa | Novedad Sin registrar | Aplicacion o reversion descuento simultaneidad | Septiembre | 28 |
| Telefonico | Quejas | Comercial | Proceso de Venta | Claridad de la asesoria | Septiembre | 17 |
| Carta | Requerimientos Supersalud | Medica | Autorizaciones Presenciales o en Oficina | Negacion por coberturas o exclusiones | Septiembre | 27 |
| Carta | Quejas | Comercial | Proceso de Venta | Falsas expectativas | Septiembre | 30 |
| Carta | Quejas | Servicio al Cliente | Queja Compartida | Multiples Direcciones Responsables | Septiembre | 41 |

51

⁵⁰ Ibid., Pagina 138.

⁵¹ Ibid., Pagina 138.

| CANAL | TIPO ATENCION | AREA ASIGNADA | CAUSAL | QUEJA | MES | DIAS RTA |
|--------------------|---------------|---------------------|--|--|---------|----------|
| Carta | Quejas | Operativa | Novedad Sin registrar | Aplicacion o reversion descuento simultaneidad | Octubre | 23 |
| Carta | Quejas | Operativa | Novedad Sin registrar | Aplicacion o reversion descuento simultaneidad | Octubre | 22 |
| Carta | Quejas | Operativa | Novedad Sin registrar | Aplicacion o reversion descuento simultaneidad | Octubre | 22 |
| Carta | Quejas | Comercial | Proceso de Venta | Claridad de la asesoria | Octubre | 22 |
| Telefonico | Quejas | Operativa | Novedad Sin registrar | Aplicacion o reversion descuento simultaneidad | Octubre | 20 |
| Carta | Quejas | Operativa | Novedad Sin registrar | Aplicacion o reversion descuento simultaneidad | Octubre | 17 |
| Telefonico | Quejas | Operativa | Correspondencia | Entrega Factura | Octubre | 22 |
| Carta | Quejas | Servicio al Cliente | Queja Compartida | Multiples Direcciones Responsables | Octubre | 18 |
| Carta | Quejas | Operativa | Novedad Sin registrar | Aplicacion o reversion descuento simultaneidad | Octubre | 16 |
| Carta | Quejas | Operativa | Novedad Sin registrar | Aplicacion o reversion descuento simultaneidad | Octubre | 20 |
| Telefonico | Quejas | Comercial | Proceso de Venta | Claridad de la asesoria | Octubre | 24 |
| Telefonico | Quejas | Medica | Autorizaciones Presenciales o en Oficina | Error en emision de ordenes | Octubre | 53 |
| Carta | Quejas | Servicio al Cliente | Queja Compartida | Multiples Direcciones Responsables | Octubre | 24 |
| Correo Electronico | Quejas | Operativa | Novedad Sin registrar | Aplicacion o reversion descuento simultaneidad | Octubre | 15 |
| Presencial | Quejas | Servicio al Cliente | Queja Compartida | Multiples Direcciones Responsables | Octubre | 28 |
| Telefonico | Quejas | Servicio al Cliente | Queja Compartida | Multiples Direcciones Responsables | Octubre | 19 |
| Telefonico | Quejas | Operativa | Correspondencia | Entrega Factura | Octubre | 15 |
| Telefonico | Quejas | Operativa | Correspondencia | Entrega Factura | Octubre | 15 |
| Carta | Quejas | Servicio al Cliente | Queja Compartida | Multiples Direcciones Responsables | Octubre | 22 |
| Carta | Quejas | Operativa | Novedad Sin registrar | Aplicacion o reversion descuento simultaneidad | Octubre | 37 |
| Presencial | Quejas | Servicio al Cliente | Queja Compartida | Multiples Direcciones Responsables | Octubre | 22 |
| Buzon | Quejas | Servicio al Cliente | Queja Compartida | Multiples Direcciones Responsables | Octubre | 25 |
| Buzon | Quejas | Servicio al Cliente | Queja Compartida | Multiples Direcciones Responsables | Octubre | 16 |

52

| CANAL | TIPO ATENCION | AREA ASIGNADA | CAUSAL | QUEJA | MES | DIAS RTA |
|--------------------|---------------|---------------------|---------------------------------|--|-----------|----------|
| Correo Electronico | Quejas | Operativa | Pagos sin registrar | Red Financiera | Noviembre | 23 |
| Buzon | Quejas | Servicio al Cliente | Contact Center Citas y Campanas | Resolutividad en la atencion | Noviembre | 36 |
| Presencial | Quejas | Servicio al Cliente | Queja Compartida | Multiples Direcciones Responsables | Noviembre | 15 |
| Telefonico | Quejas | Tesoreria | Cobranzas | Convenios Especiales (Cartera) | Noviembre | 18 |
| Telefonico | Quejas | Servicio al Cliente | Queja Compartida | Multiples Direcciones Responsables | Noviembre | 35 |
| Carta | Quejas | Servicio al Cliente | Queja Compartida | Multiples Direcciones Responsables | Noviembre | 19 |
| Carta | Quejas | Comercial | Proceso de Venta | Claridad de la asesoria | Noviembre | 30 |
| Carta | Quejas | Tesoreria | Cobranzas | Desacuerdo saldo contrato cancelado | Noviembre | 21 |
| Presencial | Quejas | Tesoreria | Cobranzas | Descuentos Financieros sobre contratos | Noviembre | 19 |
| Carta | Quejas | Operativa | Novedad Sin registrar | Aplicacion o reversion descuento simultaneidad | Noviembre | 19 |
| Correo Electronico | Quejas | Operativa | Novedad Sin registrar | Aplicacion o reversion descuento simultaneidad | Noviembre | 19 |
| Correo Electronico | Quejas | Comercial | Proceso de Venta | Claridad de la asesoria | Noviembre | 34 |
| Correo Electronico | Quejas | Tesoreria | Cobranzas | Descuentos Financieros sobre contratos | Noviembre | 16 |
| Correo Electronico | Quejas | Comercial | Proceso de Venta | Claridad de la asesoria | Noviembre | 21 |

53

⁵² Ibid., Pagina 138.

⁵³ Ibid., Pagina 138.

| CANAL | TIPO ATENCION | AREA ASIGNADA | CAUSAL | QUEJA | MES | DIAS RTA |
|--------------------|---------------|---------------------|------------------|------------------------------|-----------|----------|
| Telefonico | Quejas | Servicio al Cliente | Fonocafe | Resolutividad en la atencion | Diciembre | 17 |
| Telefonico | Quejas | Comercial | Proceso de Venta | Claridad de la asesoria | Diciembre | 18 |
| Correo Electronico | Quejas | Servicio al Cliente | Fonocafe | Resolutividad en la atencion | Diciembre | 26 |

54



CAFESALUD MEDICINA PREPAGADA

INFORME QUEJAS ATENDIDAS ANTES DE 15 DIAS
PERIODO: JULIO/08 a DICIEMBRE/08

| Indicador | Formula | Jul-08 Resultado | Ago-08 Resultado | Sep-08 Resultado | Oct-08 Resultado | Nov-08 Resultado | Dic-08 Resultado | Promedio Semestre Jul-Dic/08 |
|---------------------------------------|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------------------|
| Proporción de quejas antes de 15 días | N° de quejas en las cuales se adoptan correctivos antes de 15 días | 259 | 247 | 343 | 288 | 272 | 183 | 1592 |
| | N° Total de quejas recibidas | 288 | 267 | 372 | 329 | 306 | 205 | 1767 |
| | | 90% | 93% | 92% | 88% | 89% | 89% | 90% |

DATOS SEGÚN CIRCULAR 030 DE 2006 DE SUPERSALUD

1. Fuente de Información:

Dirección Nacional de Servicio al Cliente

2. Metodología de recopilación de la información:

Base de datos de las quejas registradas en el SW de quejas, de los usuarios que manifiestan sus inquietudes por las fuentes Teléfono, Cartas, Presencial y Buzones.

3. Responsable del análisis e información sobre los indicadores:

Aída Katy Gonzalez Molina

4. Línea base o valor de referencia:

Para el año 2007 se definió un estandar del 95% y para finalizar el 2009 se espera superar este resultado.

5. Valor final o meta prevista:

En termino positivo, aunque no se alcanzó la meta, el resultado de las quejas atendidas antes de 15 días fue del 90%, correspondiente a un total de 1767 quejas radicadas durante el semestre de Julio/08 a Diciembre/08,

⁵⁴ Ibíd., Pagina 138.

ANEXO D.

RESUMEN EJECUTIVO

TIPO DE DOCUMENTO: Informe Final Tesis de Grado

TIPO DE IMPRESIÓN: Procesador de Texto

NIVEL DE CIRCULACION: Universidad Cooperativa de Colombia

TITULO: Medición de la satisfacción del servicio al cliente y propuestas de mejora en Cafesalud Medicina Prepagada ubicada en la Carrera 14 con Calle 94 en la ciudad de Bogota.

AUTORES:

Tutora del proyecto: DORA LEONOR ACOSTA

Investigadores: JORGE MARIO GARZON JIMENEZ

CARLOS LEONARDO GOMEZ CARDENAS

DESCRIPCION DE LA INVESTIGACION:

Este informe de investigación, se plantea desde el punto de vista del cliente o usuario final, y de cómo este percibe el servicio prestado por Cafesalud Medicina Prepagada (Sede Chico); desde que entra hasta que deja el lugar, incluso el servicio postventa. Para ello, se proponen cuatro líneas de acción a formar parte del desarrollo del proyecto a un nivel macro, involucrando tangibles, intangibles y niveles de satisfacción del cliente. Dentro de estas encontramos: Cliente incógnito, encuestas de satisfacción, modelo servqual y medición de tiempos de respuesta; todos ellos dispuestos y encaminados a generar resultados visibles y claros a la hora de evaluar que tan significativo es o no el servicio obtenido por parte del centro medico a sus clientes finales y que tan efectivo es su nivel de respuesta a usuarios.

Por medio de las líneas de acción ya mencionadas en líneas anteriores, como parte vital del proyecto, se intenta seguidamente, resolver un problema común para todos los usuarios adscritos a la entidad. ¿Qué estrategias de servicio se deben proponer para mejorar los tiempos de respuesta en la atención de los clientes de Cafesalud y evitar la deserción y cancelación del servicio, y asimismo como mejorar el servicio al cliente? Bajo estas preguntas que a lo largo del desarrollo del trabajo de grado se resolvieron se formularon estrategias propias de mejora del servicio para fines de lograr mayor efectividad en los procesos llevados a cabo dentro de Cafesalud, lograr niveles de satisfacción de clientes excepcionales y por tanto reducir inconformismos y quejas por parte de los mismos.