

**PROPUESTA DE UN NUEVO MECANISMO DE MANEJO DEL SISTEMA DE
PAGO POR AFILIACIONES EN COOMEVA EPS EN LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA**

**FRANK EVELIO CARRANZA ARDILA
JOSE DE JESUS RUEDA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2006

**PROPUESTA DE UN NUEVO MECANISMO DE MANEJO DEL SISTEMA DE
PAGO POR AFILIACIONES EN COOMEVA EPS EN LA CIUDAD DE
BUCARAMANGA**

**FRANK EVELIO CARRANZA ARDILA
JOSE DE JESÚS RUEDA**

**Monografía como requisito para optar el título de:
Especialista en Alta Gerencia**

**Director:
Ing. GERMAN ACEVEDO RODRIGUEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2006

A Dios por darnos la existencia.

A nuestras esposas Claudia Patricia y
Janeth Carolina por su apoyo
incondicional.

A nuestros padres José (Qepd) y
Efignia, Nelly y Silverio (Qepd)
por su entrega.

Frank Evelio y José de Jesús

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su más sincero agradecimiento a:

Los directivos de COOMEVA EPS por su apoyo y colaboración.

Nuestras familias, por su apoyo y paciencia.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. GENERALIDADES	11
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 Objetivo General	11
1.1.2 Objetivos Específicos.	11
1.2 ALCANCE	11
1.3 JUSTIFICACIÓN	12
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.5 METODOLOGÍA	13
2. ETAPA I SITUACIÓN ACTUAL	15
2.1. PROCESO DE CREDITACIÓN DEL INGRESO DE PROMOTORES DE SERVICIO	23
2.2 PERFIL DEL ASESOR COMERCIAL	23
2.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PAGO ACTUAL A LAS ECOR	25
2.4 LOGROS Y FALENCIAS DEL SISTEMA ACTUAL	30
3. ETAPA II BENEFICIO ADICIONAL EN AFILIACIONES	34
3.1. CRITERIOS PARA MEJORAR EL VOLUMEN DE AFILIACIONES	34
3.1.1 En contratación.	34
3.1.2 En acreditación de promotores de servicio.	35
3.2 SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN COMERCIAL DE LOS ASESORES.	36
3.3 TENDENCIAS ACTUALES PARA LA FUERZA DE VENTAS	39
4. ETAPA III PROPUESTA DEL PROYECTO	41
4.1 PROPUESTA NUEVO SISTEMA DE CONTRATACIÓN DE ASESORES	41
4.2 SELECCIÓN	41
4.2.1 Perfil del Promotor de servicios.	41
4.3 DE LAS PRUEBAS	42
4.4 CONDICIONES ECONOMICAS DEL CONTRATO	44

4.5 DE LA PARTE ECONOMICA	44
5. ETAPA IV EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	47
5.1 COMPARACIÓN ENTRE LOS DOS SISTEMAS	47
5.1.1 Análisis económico	47
5.1.2 Beneficios esperados de la propuesta	48
CONCLUSIONES	50
BIBLIOGRAFÍA	54

RESUMEN

TITULO

PROPUESTA DE UN NUEVO MECANISMO DE MANEJO DEL SISTEMA DE PAGO POR AFILIACIONES EN COOMEVA EPS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA *

AUTORES

FRANK EVELIO CARRANZA ARDILA
JOSE DE JESÚS RUEDA BARRERA

PALABRAS CLAVES

TERCERIZACION
VARILLEO
PROPUESTA
REPORTES OPERACIONALES

DESCRIPCIÓN

La tercerización a nivel mundial está catalogada como estrategia empresarial para el desarrollo de las grandes organizaciones, esta estrategia está siendo utilizada como alternativa para el ahorro de costos, arrojando resultados positivos a quienes toman la determinación de realizar esta práctica. Para el caso propuesto esta alternativa no funciona toda vez que la filosofía de la organización COOMEVA EPS en cuanto a la contratación de las personas que desarrollan cada uno de los procesos internos están contratadas de forma directa y con unas condiciones claras que inciden directamente en el compromiso que se profesa dentro de la compañía.

La idea de poseer un sistema de pago totalmente diferente al que se tiene es consolidar las relaciones entre COOMEVA EPS S.A. y cada uno de los empleadores que forman parte de esta, en donde mediante el control directo de las actividades comerciales se presupuestan beneficios adicionales que redundan directamente en el servicio a los afiliados, adicional al logro del objetivo principal que es el logro de ahorro en el rubro de comisiones.

Este trabajo se ha realizado con la mayor conciencia y realizando un trabajo de investigación para lograr un resultado que se pueda aplicar sin restricciones y con la confianza que la puesta en marcha de este va a dar los resultados esperados no solo a la EPS sino a diferentes organizaciones de cualquier sector económico.

* Escuela de Estudios Industriales y Empresariales Especialización en Alta Gerencia. Director Dr. German Acevedo Rodríguez.

ABSTRACT

TITLE:

PROPOSAL OF A NEW MECHANISM OF MANAGEMENT OF PAYMENT SYSTEM BY AFFILIATIONS AT COOMEVA EPS IN BUCARAMANGA CITY*

AUTHORS:

FRANK EVELIO CARRANZA ARDILA
JOSE DE JESUS RUEDA BARRERA

KEY WORDS:

Third degree
Scaffolding
Proposal
Operational reports

DESCRIPTION

The third degree in the world is understood as an enterprise strategy for the development of large organizations, this strategy is being used as a solution of saving costs, also giving positive results whom take the decision of doing this practice. For the proposed case this option does not work due to the philosophy of COOMEVA EPS organization related to the hiring of the employees who develop each of the internal processes are direct hired with clear conditions that affect directly in the engagement which is proposed within the company.

The idea of having a payment system totally different from it has now, it is to consolidate the relationships among COOMEVA EPS S.A. and every employer who makes part of it, which through a direct control of commercial activities that are projected additional benefits that turned out to directly in the affiliates service, additional to the aim of the main objective which is the savings enabling in the commissions ruble.

This paper has been done responsibly and doing a research paper to accomplish a result which can be applied without restrictions and with the trust that it will work giving the expecting results within EPS and other organizations of any economics field.

* Industrial and Managerial studies school- Specialization in high management Director: Dr. German Acevedo Rodríguez

INTRODUCCIÓN

Actualmente COOMEVA EPS cuenta con un sistema de pago por afiliación por Ecor, que son Empresas de Corretaje a través de la cual COOMEVA EPS contrata la comercialización del Plan Obligatorio de Salud, quienes se encargan de la presentación del Portafolio de Servicios, incluyendo valores y servicios adicionales para atender requerimientos especiales de los clientes. La Propuesta Comercial es diseñada por el Comité Interdisciplinario conformado para tal fin en cada Regional de COOMEVA EPS.

Se pretende proponer una nueva forma de manejo de este sistema basado en la contratación directa de la fuerza de ventas, con Asesores directos y con diferentes condiciones salariales que beneficien económicamente a las dos partes.

Así mismo la empresa ha emprendido un plan de mejora del nivel de eficiencia de los recursos involucrados en su operación, de manera que el presente proyecto se enmarca en unas directrices de mejora de las condiciones de productividad, entre ellas las de índole financiero.

No existen otras razones diferentes al logro de un sistema de comercialización del producto controlado directamente por la EPS y que de manera indirecta sea gran aportante en la búsqueda de recurso económico que ayude al sostenimiento financiero, se le apunta a la disminución del costo que por concepto de comisiones paga la EPS a las Empresas de Corretaje, el cual puede ser reinvertido en beneficios para los aportantes y empleados mediante diferentes medios como son puntos de atención mejor dotados y beneficios adicionales.

1. GENERALIDADES

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General. Proponer un sistema de contratación directa de Asesores para el sistema de pagos por afiliaciones en COOMEVA EPS que permita disminuir la carga financiera que en estos momentos posee la EPS mediante el pago de comisiones por venta y contratos de tercerización.

1.1.2 Objetivos Específicos.

- Describir el proceso actual del sistema de pagos por afiliación.
- Evaluar los logros y falencias del sistema actual bajo los parámetros empresariales de COOMEVA.
- Definir los criterios bajo los cuales se desea obtener un mayor volumen de afiliaciones.
- Describir las tendencias actuales para la fuerza de ventas
- Proponer el nuevo sistema de contratación de Asesores.
- Comparar los dos sistemas para destacar los beneficios, bajo criterios estratégicos, financieros y organizacionales.
- Presentar las implicaciones para poner en marcha el nuevo sistema

1.2 ALCANCE

La presente monografía se encargará de describir y evaluar la manera actual de comercialización del portafolio de servicios de la empresa a través de las ECOR, comparándolo con la alternativa de contratar una fuerza directa de ventas. La decisión de adoptar esta alternativa es responsabilidad de las directivas de la EPS, considerando la conveniencia estratégica y financiera para la empresa.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El deseo de aportar a la EPS ideas nuevas y claras para implementar estrategias encaminadas a buscar la satisfacción total de la misma no sólo en la parte estructural del servicio sino también financieramente hace que la permanencia en el mercado sea consistente cada día, las empresas destinadas a la prestación de servicios intangibles quienes mediante estrategias gerenciales deben volverlos tangibles, involucrando procesos estructurados que garanticen además de la excelencia en la prestación del servicio, el control absoluto de la operación.

Uno de los objetivos de la EPS va encaminado a ser la preferida por todos los afiliados que se encuentren en la actualidad quienes son los que perciben de manera directa el servicio, no es posible lograr este si la responsabilidad de las personas que se encuentran de cara al usuario no se hace percibir por estas, al poseer nuestra fuerza de ventas propia contratada por la organización de forma indefinida se lograra no solo este objetivo sino el principal propuesto que es cambiar el modelo de contratación de la fuerza de ventas de COOMEVA EPS S.A.

Este posee diversas formas de expresarse, dentro de ellas con compromiso o sin él por parte de las personas que comercializan el portafolio de servicios, por estas razones es simplemente para nuestro modelo la parte financiera la más importante, pero se debe tener en cuenta en poseer personal comprometido, calificado, leal e incondicional con la compañía, la manera de obtener estas cualidades en un ser humano es brindándole seguridad, estabilidad laboral, buena remuneración y un clima laboral excelente, cualidades que son transmitidas a los posibles afiliados de una manera eficaz como si se experimentara en ese momento los grandes beneficios que ofrece nuestra EPS.¹

¹ Tomado del Manual de Procesos y procedimientos de COOMEVA EPS, de la parte de valores y obligaciones y responsabilidades de la EPS y el empleado.

El crecimiento personal y el desarrollo como profesionales de la Universidad Industrial de Santander quedará demostrado en este trabajo, al cual se le colocará todo el esfuerzo y dedicación, en el se aplicará todos los conocimientos adquiridos mediante su Programa de Alta Gerencia, y que apoyados en nuestros docentes, directivos, Director del Programa y personal de apoyo logístico, quienes brindaron su ayuda y la oportunidad de crecer cada día más en conocimientos acerca del desarrollo total y armónico personal y de las empresas, conociendo los sistemas que se llevan actualmente en ellas y que forman parte del mundo empresarial, que se convierte en necesidad permanente para la conservación de la economía mundial, el protagonismo en este campo es demostrar mediante esta monografía que los conocimientos adquiridos en la UIS van a ser puestos en práctica, que el interés va mas allá de la simple adquisición de conceptos académicos y con esto quedará demostrado que la UIS ha formado profesionales con las capacidades y cualidades que ella profesa.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro del proceso de comercialización del portafolio de servicios de COOMEVA EPS, las Ecor son una carga financiera alta para la compañía, debido a que el costo que se causa como pago de comisiones por las afiliaciones que ingresan a la EPS es muy alto con relación a la compensación que se está obteniendo por los afiliados por parte del Estado, el valor que se está cancelando por cada afiliación nueva o reingreso no es directamente proporcional al servicio que las Ecor deben prestar a la EPS.²

1.5 METODOLOGÍA

Mediante las técnicas del muestreo de datos, análisis de resultados, evaluación y descripción de información encontrada, seguimiento a contratos, se desarrollaron

las siguientes etapas para proponer el cambio en el sistema de pago por afiliaciones.

- Mediante la presentación del modelo de pago por comisión de las afiliaciones establecido en el manual de procesos de comercializar el servicio se evaluó los logros obtenidos y las falencias de este.
- Siguiendo los lineamientos de la EPS en cuanto a la contratación del personal se diseñó el modelo de contratación directa de la fuerza de ventas o sistema de pago por asesor directo.
- Comparativo entre los dos métodos, mediante la recopilación de información de los dos sistemas, mediante
- Descripción de beneficios del Sistema propuesto

² Acta de comité de gestión 0032 de Enero 13 de 2006.

2. ETAPA I SITUACIÓN ACTUAL

Para poder entender un poco más acerca del tema que se está tratando, se pone en consideración la siguiente terminología:

- EPS. Entidad Promotora de Salud, es la responsable de la afiliación y el registro de los afiliados y del recaudo de sus cotizaciones, por delegación del Fondo de Solidaridad y Garantía.
- COTIZANTE INDEPENDIENTE: Trabajadores independientes, rentistas, propietarios de empresas y en general todas las personas naturales residentes en el país, que no tengan vínculo contractual o reglamentario con algún empleador y cuyos ingresos mensuales sean iguales o superiores a un (1) salario mínimo mensual legal vigente.
- COTIZANTE DEPENDIENTE: Todas aquellas personas nacionales o extranjeras, residentes en Colombia, vinculadas mediante contrato de trabajo que se rija por las normas colombianas, incluidas aquellas personas que presten sus servicios en las sedes diplomáticas y organismos internacionales acreditados en el país.
- COTIZANTE PENSIONADO: Pensionados por jubilación, vejez, invalidez, sobrevivientes o sustitutos. En los casos de sustitución pensional o pensión de sobrevivientes son catalogados como cotizantes las personas beneficiarias de dicha sustitución o pensión o el cabeza de los beneficiarios. En este caso pueden ser cotizantes personas menores de edad.

Las cotizaciones de los pensionados se calcularán con base en la mesada pensional.

NOTA: Las pensiones sustitutas pueden ser ingresadas a la base de datos, con un salario inferior al mínimo y se debe buscar la unificación del grupo familiar en una sola EPS.

- **TRABAJADOR MIXTO:** Son aquellas personas que teniendo un vínculo laboral o legal y reglamentario, además de su salario perciban ingresos como trabajadores independientes.
- **ANTIGÜEDAD** Es la permanencia de los afiliados al Régimen Contributivo por efecto del pago de las cotizaciones a su cargo como consecuencia de su ingreso al SGSSS.

Para tener derecho a la atención en salud en las enfermedades de alto costo, los afiliados deben contar con la antigüedad requerida y denominada en el Sistema como periodos mínimos de cotización.

- **APORTANTE** Se consideran aportantes las personas naturales o jurídicas y las entidades responsables del pago de aportes al SGSSS.
- **HIJOS CON INCAPACIDAD PERMANENTE** Tienen derecho a ser considerados miembros del grupo familiar aquellos hijos que tengan incapacidad permanente producida por alteraciones orgánicas o funcionales incurables que impidan su capacidad de trabajo, de acuerdo con las normas vigentes sobre la materia. Dicha incapacidad deberá acreditarse mediante certificación expedida por un médico autorizado por COOMEVA EPS.
- **HIJOS ADOPTIVOS** Los hijos adoptivos tendrán derecho a ser incluidos en la cobertura familiar desde el momento mismo de su entrega a los padres adoptantes por parte del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar o de

alguna de las Casas de Adopción debidamente reconocidas por dicho instituto.

- OTROS MIEMBROS DEPENDIENTES (Beneficiario Adicional) Cuando un afiliado Cotizante tenga otras personas diferentes a las establecidas anteriormente, que dependan económicamente de él y que sean menores de 12 años o que tengan un parentesco hasta el tercer grado de consanguinidad, podrán incluirlos en el grupo familiar, siempre y cuando pague un aporte adicional equivalente y en forma mensual anticipada, al valor de la Unidad de Pago por Capitación correspondiente según la edad y el género de la persona adicional inscrita en el grupo familiar, establecidas por el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud.

PARAGRAFO. La afiliación o desafiliación de estos miembros deberá ser registrada por el afiliado Cotizante mediante el diligenciamiento del formulario de novedades.

- PERÍODOS MÍNIMOS DE COTIZACIÓN Son aquellos períodos mínimos de cotización al Sistema General de Seguridad Social en Salud, que pueden ser exigidos por las Entidades Promotoras de Salud para acceder a la prestación de algunos servicios de salud de alto costo incluidos dentro del POS.
- UNIDAD DE PAGO POR CAPITACIÓN (UPC):Es un valor per. cápita que reconoce el Sistema a las EPS, por cada afiliado, por concepto de organización y garantía de la prestación de los servicios incluidos en el POS; esta unidad es establecida en función de la edad, sexo y lugar de residencia de la población.

- **FORMULARIO DE AFILIACION** Es el documento utilizado como contrato entre COOMEVA EPS S.A. y el afiliado, el cual le otorga el derecho de ingreso al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS)
- **SOLICITUD DE AFILIACIÓN** Corresponde al formulario de afiliación diligenciado por el afiliado, con los respectivos documentos soportes según tipo de afiliación, que va a ser entregado al proceso de acreditación de la afiliación.
- **REGISTRO DE EMPLEADOR** Formato por medio del cual se inscribe una empresa en el COOEPS Siglo XXI, y se guarda su historial, como agencias, representante legal, domicilio principal y teléfonos entre otros.
- **TRABAJADOR DE FAMILIA** Es la persona natural que a cambio de una remuneración presta su servicio personal en forma directa, de manera habitual, bajo continuada subordinación o dependencia, residiendo o no en el lugar de trabajo, en la ejecución de tareas de aseo, cocina, lavado, planchado, vigilancia de niños y demás labores inherentes al hogar.

No se consideran trabajadores del servicio doméstico las siguientes personas naturales:

- Quienes desempeñen tareas propias del servicio doméstico en lugares diferentes al hogar de una persona o familia, tales como: Clubes sociales o deportivos, fincas o haciendas rurales cuando no sean la residencia permanente o el domicilio del patrono, áreas comunes de unidades multifamiliares, bares, restaurantes, hoteles y en general, empresas con o sin ánimo de lucro.

Quienes realicen labores propias del servicio doméstico durante jornada ordinaria inferior a cuatro (4) horas.

- cónyuge o compañero(a) permanente del jefe de familia.

- Los parientes del patrono hasta el quinto grado de consanguinidad (Bisabuelos, Abuelos, Padres Tíos, Hermanos, Sobrinos, Hijos, nietos, primos.
- Tercero de afinidad(Suegros, Cuñados)
- Y primero civil (Hijos Adoptivos)

- **INGRESO BASE DE COTIZACIÓN** Es el valor total devengado por el trabajador y que constituye el ingreso base para liquidar las cotizaciones al Sistema General de Seguridad Social en Salud. Contiene las siguientes variables:

- Asignación básica
- Gastos de representación
- Prima técnica de antigüedad, ascensional y de capacitación cuando sea factor salario.
- Horas extras, dominicales y nocturnas
- Bonificaciones por servicios prestados

*** La base de cotización:**

Cotizantes dependientes: Mínima 1 S.M.L.M.V.

Cotizantes independientes: Mínima: 1 S.M.L.M.V.

Base máxima de cotización: 25 S.M.L.M.V.

- **MONTO DE COTIZACIÓN** Valor del aporte liquidado sobre el ingreso base de cotización, según la tarifa establecida para el Sistema General de Seguridad Social en Salud (12%).
- **COTIZACIÓN BASE** Corresponde al valor que, de conformidad con la información sobre novedades permanentes suministrada por el aportante, configura el monto total periódico de las cotizaciones a su cargo frente a cada una de las administradoras.

- PERÍODO DE COTIZACIÓN En el Sistema de Seguridad Social en Salud, por tratarse de un riesgo que se cubre, mediante el pago anticipado de los aportes, se tomará como base para el cálculo de éstos, el valor de la nómina pagada o de los ingresos percibidos en el mes calendario anterior a aquel que se busca cubrir, según sea el caso.
- AGENCIA- EMPRESA Cada una de las Sedes o Sucursales con que cuentan las Empresas registradas en COOMEVA EPS.
- COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO Conforme lo establecido en la Ley 79/88 las cooperativas de trabajo asociado son empresas asociativas sin ánimo de lucro, que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras, o la prestación de servicios en forma autogestionada.
- PROMOTOR DE SERVICIOS Persona natural o jurídica autorizada por COOMEVA EPS para la comercialización del Plan Obligatorio de Salud.

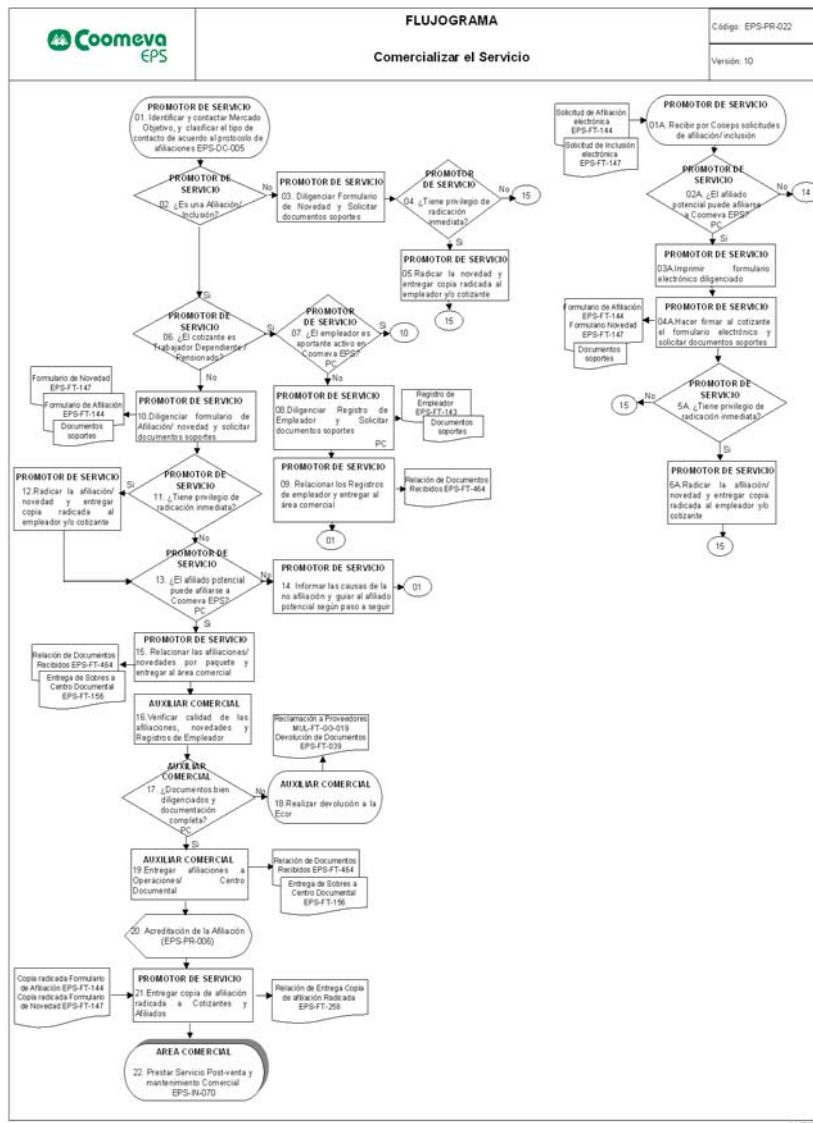
El proceso de afiliación inicia con la vinculación de las empresas de corretaje Ecor, conformadas mediante escritura pública y con la documentación requerida para el montaje de cualquier empresa comercial, no son más que Empresa de Corretaje a través de la cual COOMEVA EPS contrata la comercialización del Plan obligatorio de Salud y a su vez la presentación del Portafolio de Servicios, incluyendo valores y servicios adicionales para atender requerimientos especiales de los clientes La Propuesta Comercial es diseñada por el Comité Interdisciplinario conformado para tal fin en cada Regional de COOMEVA EPS.

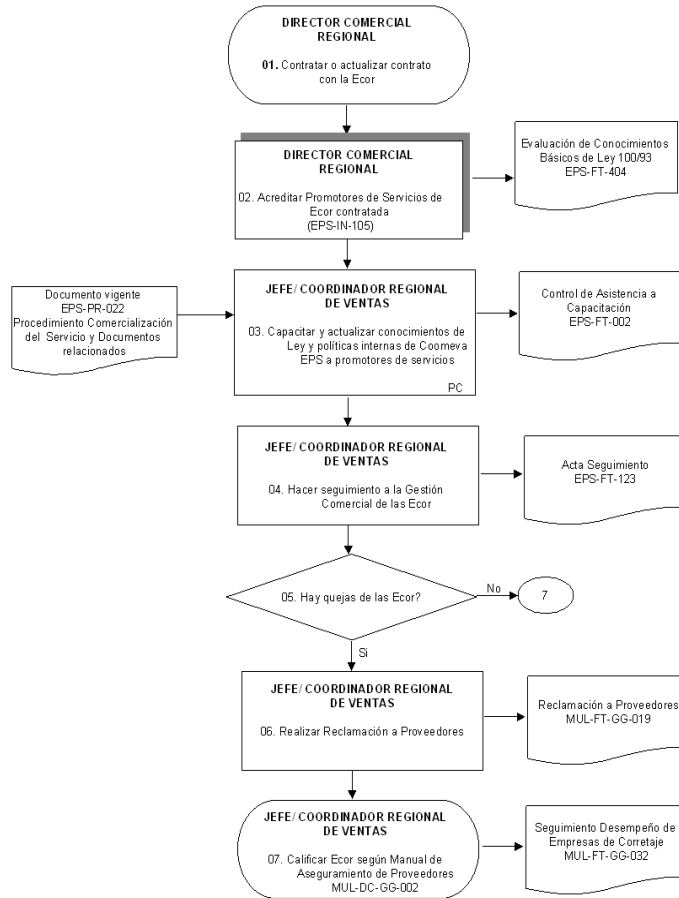
De estas Empresas depende la contratación directa de los Asesores comerciales y para ello se requiere de algunos requisitos esenciales que deben poseer cada uno de ellos que garanticen la eficaz representación de la organización ante los

posibles empleadores, estos son los que adoptan la EPS según el portafolio de servicios que mas le convenga.

Mediante flujogramas de proceso destacamos la manera como se desarrolla la cadena de comercialización del servicio que utiliza COOMEVA EPS, la manera como intervienen las Ecor.

Figura 1. Flujograma de proceso.





2.1. PROCESO DE CREDITACIÓN DEL INGRESO DE PROMOTORES DE SERVICIO³

- Recibir de parte de las Ecor la solicitud de acreditación de los candidatos que consideren para vincularlos como promotores de servicio, con las respectivas copias de las hojas de vida y la entrevista realizada.
- Realizar entrevista de validación al candidato para promotor de servicios en formato 'Validación entrevista del candidato a Promotor de Servicios' EPS-FT-218.
- Validar que el candidato cumpla con el perfil establecido para el cargo.

2.2 PERFIL DEL ASESOR COMERCIAL

- Estudiante de tercer semestre en adelante de Tecnología o Universitario
- **Nota:** Para los Municipios con menos de 100.000 habitantes, el aspirante a promotor de Servicios puede ser bachiller.
- Experiencia en ventas de intangibles o funciones similares mínimo de un (1) año.
- Presentación personal acorde para la prestación de un servicio. (Vestido formal -limpieza personal)
- Capacidad para comunicarse y de expresión.
- Persona recursiva, creativa y dinámica.
- Los candidatos cuyo resultado de la entrevista sea aceptable, son programados para la capacitación en ley 100 y decretos reglamentarios que realiza la capacitadora Regional.
- Los candidatos que tengan conocimiento de la ley 100 y decretos reglamentarios, solicitan por intermedio de la Ecor al Director Regional Comercial la exclusión de ésta capacitación.

³ Macro proceso Comercializar el Servicio COOMEVA EPS

- Los candidatos presentan 'Evaluación de Conocimientos Básicos de Ley 100/93' EPS-FT-404.
- Calificar las evaluaciones de conocimientos básicos de Ley 100/93.
- Consolidar la información de las evaluaciones de la siguiente manera:
- Candidatos que cumplen con el perfil establecido y tengan una calificación igual o superior al 80% en la evaluación de conocimientos básicos.
- Candidatos que cumplen con el perfil establecido y tengan una calificación inferior al 80% en la evaluación de conocimientos básicos.
- Candidatos que no cumplen con el perfil establecido y no presentaron prueba de evaluación de conocimientos básicos.
- Programar para los candidatos que cumplen con el perfil y tuvieron calificación inferior al 80%, la prueba de validación de conocimientos básicos e informar a la Ecor.
- Los candidatos presentan la prueba de validación de conocimientos básicos en la fecha acordada.
- Calificar las pruebas de validación de conocimientos básicos.
- Notificar a la Ecor en una copia del formato 'Resultados de la acreditación candidato a Promotor de Servicios' EPS-FT-219 el resultado de la acreditación, quedando el original del formato como propiedad de COOMEVA EPS. Los resultados de la acreditación pueden ser los siguientes:
- Autorizar la contratación, para aquellos candidatos que cumplen con el perfil establecido y tengan una calificación igual o superior al 80% en la evaluación de conocimientos básicos.
- Autorizar la contratación, para los candidatos que presentaron prueba de validación y obtuvieron una calificación igual o mayor al 80%.
- No se autoriza la contratación como promotores de servicio para COOMEVA EPS S.A., a los candidatos que no cumplen con el perfil

establecido y/o que en la prueba de validación obtuvieron un puntaje inferior al 80%.

- Una vez la Ecor presente copia de la respectiva documentación de la contratación, asignar el código en el Cooepe para los promotores de servicio, esto es un distintivo en el sistema con el fin de diferenciar entre todos los promotores las afiliaciones que ceda uno realiza y con ello pagar la comisión.

2.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PAGO ACTUAL A LAS ECOR

Una vez conformada la Ecor, el sistema de pago de comisión está directamente relacionado con la cantidad de afiliaciones de usuarios nuevos y reingresos que esta realice, el pago oscila entre \$35.000 para nuevas afiliaciones y \$19.000 para reingreso.

Actualmente COOMEVA EPS posee en total 16 Ecor, cada una con estructura independiente y de igual forma los Asesores.

ECOR
CONFIANZA
LIDER
SEGURA
FIRST SALUD
FUTURO
IMPERIAL
INTEGRAL
PLAN SALUD
PROMOVER SALUD
SAN PIO
SANACARD
CALIDAD ASISTENCIAL
FAMILIA
EXTREM SALUD
LUIS CARLOS ALVAREZ

Todo el proceso parte del presupuesto de afiliaciones que el área comercial realice para el año, para poder ejemplarizar esta propuesta a continuación presento datos del último semestre.

PRESUPUESTO AFILIACIONES SEMESTRE NOV 2005-ABRIL 2006	
MES	NUMERO DE AFILIACIONES
Octubre-05	5000
Noviembre-05	5000
Diciembre-05	6000
Enero-06	5000
Febrero-06	5000
Marzo-06	5000

En la gráfica siguiente se relaciona la producción del semestre comprendido entre Noviembre de 2005 y marzo de 2006.

PRODUCCION SEMESTRE NOV 2005 A DE MARZO DE 2006						
ECOR	AFIL AFIL MARZO	AFIL FEBRERO	AFIL AFIL ENERO	AFIL DIC 05	AFIL NOV 05	AFIL OCTU 05
CONFIANZA	1006	1158	1127	1032	1068	1205
LIDER	451	501	358	323	345	314
SEGURA	325	398	347	304	388	413
FIRST SALUD	293	215	519	462	498	531
FUTURO	209	191	172	128	142	246
IMPERIAL	187	196	116	110	110	188
INTEGRAL	364	396	490	336	376	573
PLAN SALUD	404	345	238	211	174	187
PROMOVER SALUD	279	370	312	190	230	229
SAN PIO	238	342	258	167	179	154
SANACARD	300	360	280	150	160	230
CALIDAD ASISTENCIAL	283	180	330	84	109	159
FAMILIA	90	65	35	35	20	
EXTREM SALUD	101	68	97	49	46	75
LUIS CARLOS ALVAREZ	85	45	40	15	54	98
TOTAL	4615	4830	4719	3596	3899	4602

Se observa que:

PRODUCCION vs. PRESUPUESTO						
	Oct-05	Nov-05	Dic-05	Ene-06	Feb-06	Mar-06
AFILIACION	4.602	3.899	3.596	4.719	4.830	4.615
PRESUPUESTO	5.000	5.000	6.000	5.000	5.000	5.000
VARIACION (-)	398	1.101	2.404	281	170	385

Un punto de suma importancia para la determinación del pago de comisiones y para el cumplimiento de las metas establecidas, es la evaluación de la gestión de cada una de estas empresas de corretaje. Para la Comercialización de la afiliación, las Ecor deben acogerse a las siguientes políticas Comerciales y el Jefe / coordinador Regional de Ventas es el responsable de su aplicación:

- Las Ecor solo pueden realizar la gestión comercial dentro de la cobertura geográfica de la oficina a la que pertenece, es decir, por la cual fueron contratadas. En ningún caso podrá realizar afiliaciones en ciudades que pertenezcan a otra oficina o Regional, excepto las negociaciones de carácter nacional o regional para las cuales se requiere previa concertación entre los respectivos Directores Regionales Comerciales y/o Jefes de Oficinas.
- Las afiliaciones que realice una ECOR en un territorio no autorizado, no darán lugar a pago de comisiones y tampoco se contabilizarán para las metas de ventas; éstas afiliaciones quedan asignadas a la Oficina a la cual corresponda el Empleador y serán manejadas directamente por COOMEVA EPS.
- Si la ECOR está interesada en ampliar y/o cambiar su territorio geográfico para la gestión comercial, debe previamente ser autorizada por la Dirección Comercial de la Regional y realizar trámites de acreditación de la Ecor ante la Oficina, zona o Regional receptora, la cual está obligada a pedir referencias a la oficina, zona o Regional anterior.

- En el evento en que dos o más ECOR presenten ofertas por escrito a un mismo cliente potencial, se respetará el orden de presentación, es decir, se dará preferencia a la Ecor que entregó la oferta primero. Después de un (1) mes contado a partir de la presentación de la misma, el Jefe / coordinador Regional de Ventas evalúa el avance del proceso de cierre de la venta para definir si es necesario reasignar el cliente potencial a otra de las Ecor involucradas o manejarlo directamente por la administración.
- Cuando un Empleador solicita por escrito cambio de Ecor, el Jefe / coordinador Regional de Ventas notificará de ello a la Ecor, quien al término de ocho (8) días debe informar a COOMEVA EPS la gestión realizada con la empresa para lograr un cambio en la decisión; en caso contrario, la población de la empresa será asignada a COOMEVA EPS (Administración) pero la atención de la misma seguirá estando a cargo de la Ecor que solicite el empleador. Cuando el empleador no haya especificado la Ecor que desea lo siga atendiendo, la empresa será atendida directamente por COOMEVA EPS (Administración).

La Empresa debe, también por escrito, anular su solicitud de cambio de Ecor

- Si la Ecor está interesada en realizar gestión comercial en municipios en los cuales COOMEVA EPS no cuente con red de atención pero que a su juicio exista un importante mercado potencial, el Gerente de la Ecor debe presentar a la Dirección Regional Comercial un plan de mercadeo para evaluación y autorización, adicionando la siguiente información:
 - Nombre del Municipio
 - Población según DANE o dato actualizado.
 - Entidad de Recaudo propuesta.
 - IPS Primer Nivel.
 - IPS Segundo Nivel.
 - Distancia en Tiempo a la oficina mas Cercana.
 - Otras EPS en la Zona.
 - Municipios de Zona de Influencia.

- Empresas Importantes.

La Dirección Regional Comercial debe apoyar su decisión con el Comité Interdisciplinario y/o la Gerencia de la Regional. Durante este semestre de comparación la diferencia en afiliaciones estuvo por debajo del presupuesto pactado. Aun y así las Ecor recibieron por concepto de comisiones valores relacionados así:

PAGO DE COMISIONES POR ECOR OCT 2005 A MARZO 2006						
ECOR	Oct-05	Nov-05	Dic-05	Ene-06	Feb-06	Mar-06
CONFIANZA	38.684.979	37.457.375	37.028.567	29.338.606	32.944.649	34.873.267
LIDER	10.497.312	17.268.577	15.305.574	14.372.442	13.570.998	10.376.507
SEGURA	4.500.000	7.045.060	7.276.947	9.674.065	13.134.859	12.229.526
FIRST SALUD	11.818.000	7.000.000	10.398.000	7.000.000	5.996.000	8.592.000
FUTURO	2.134.000	4.209.000	4.312.000	2.924.000	3.557.000	2.252.000
IMPERIAL	2.904.000	1.636.000	3.238.000	5.400.000	5.525.000	4.359.000
INTEGRAL	7.103.000	12.421.000	9.744.500	10.284.500	8.837.000	7.115.000
PLAN SALUD	2.800.000	4.072.000	3.182.000	5.247.000	4.751.000	3.999.000
PROMOVER SALUD	3.500.000	4.054.000	2.892.000	5.608.000	5.066.000	5.227.000
SAN PIO	4.056.000	5.177.000	3.812.000	3.655.000	3.893.000	4.191.000
SANACARD	6.364.000	7.164.000	6.368.000	5.235.000	4.740.000	4.809.000
CALIDAD ASISTENCIAL FAMILIA	1.416.000	1.800.000	1.416.000	2.375.000	2.631.000	1.800.000
EXTREM SALUD	573.000	1.110.000	1.079.500	1.435.000	1.095.000	1.675.800
LUIS CARLOS ALVAREZ	1.550.500	2.882.000	1.550.500	2.131.000	1.524.500	1.441.500
TOTAL	100.170.791	116.096.012	109.873.588	107.479.613	108.692.006	106.085.600

Para un mejor entendimiento de la situación, las metas han estado por debajo del presupuesto en un gran porcentaje de los meses del año, esto quiere decir que aun así el pago por concepto de comisiones se ha realizado normalmente, la grafica a continuación muestra la situación planteada.

PRODUCCION vs. PRESUPUESTO AÑO 2005												
	Ene-05	Feb-05	Mar-05	Abr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Ago-05	Sep-05	Oct-05	Nov-05	Dic-05
AFILIACION	3520	3618	3698	3424	3887	3219	3210	4201	3995	4.602	3.899	3.596
PRESUPUESTO	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	6.000
VARIACION (-)	-1480	-1382	-1302	-1576	-1113	-1781	-1790	-799	-1005	-398	-1101	-2404

2.4 LOGROS Y FALENCIAS DEL SISTEMA ACTUAL⁴

El modelo de contratación para la comercialización del producto a nivel nacional desde la creación de COOMEVA EPS se ha caracterizado por la vinculación de terceros para la realización de esta labor, mediante la creación de empresas de corretaje Ecor, estas han realizado las afiliaciones que en la actualidad posee la EPS.

En la actualidad no se puede desconocer la gestión que las empresas de corretaje han realizado por COOMEVA EPS, son muchos los afiliados que se han beneficiado de los servicios que esta empresa brinda como administradora de Servicios de Salud.

Desde la creación de la EPS que fue hacia el año 1999 a la fecha el volumen de afiliados se ha incrementado de manera positiva hasta lograr el día de hoy una población de 80.000 usuarios con un volumen de compensación de \$4.500 millones de pesos.

⁴ Informe nacional estadístico COOMEVA EPS.

En Bucaramanga COOMEVA EPS es la tercera empresa más grande de todas las Administradoras de salud que existe, con una participación en el mercado del 17.73% de la población total afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud. El Patrimonio actual oscila hoy día entre los 30.000 millones de pesos distribuidos entre capital autorizado y pagado, todo esto gracias a las empresas de corretaje Ecor.

Sin embargo, otro panorama se divisaría si la población que la EPS posee en estos momentos fuera el doble de la que existe, esto se podría lograr si la fuerza de ventas sintiera más compromiso y lealtad hacia la EPS, y no existe otra forma que el contrato directo con las respectivas prestaciones sociales que el exige. El poseer asesores comprometidos, capacitados y leales es garantía de trabajo arduo y exigente, la empresa se convierte en la segunda fuente de vida del ser humano en donde todos los esfuerzos trazados se logran.⁶

El no cumplimiento de las metas en las afiliaciones por parte de las Ecor, no ha significado perdidas para la EPS, del resultado de las afiliaciones que hasta el momento se ha logrado ha generado utilidad para nuestra oficina, el beneficio adicional de este proyecto esta encaminado al aumento en las afiliaciones, esto incide directamente en la utilidad que debemos generar que lógicamente tiende al aumento.

Se propone que el numero ideal de asesores a contratar en COOMEVA EPS S.A sea de 30, con un cumplimiento de metas de 80 afiliaciones cada uno, con un promedio de 2.5 beneficiarios, que corresponde a la tasa poblacional para la ciudad de Bucaramanga según el DANE para el 2005 y lo que va corrido del 2006.⁵

⁶ Encuesta de satisfacción de empleadores 2005.

⁵ Estudio de carga laboral COOMEVA EPS S.A

A continuación algunas falencias del sistema Ecor:

- Son agentes externos de COOMEVA EPS.
- El compromiso se divide entre la Ecor y la EPS.
- Los Asesores no poseen garantías reales para ejercer sus actividades.
- carecen de primas, cesantías, básico, vacaciones etc.
- El valor que les cancelan por comisión de ventas es muy bajo, mucho esfuerzo poca remuneración.
- El Asesor no posee incentivos por parte de la Ecor como premios por afiliaciones superiores a cierto numero establecido.
- Las Ecor no están incluidas dentro de las actividades recreativas y lúdicas de la EPS, por ende los Asesores comerciales no se incluyen en estas.
- Los Asesores comerciales de las Ecor no participan de los premios que ofrece la EPS como incentivo por logro de metas, estos premios están representados en viajes al exterior, dinero en efectivo y otros, de ellos solo participan los gerentes o propietarios de Ecor.
- El pago de las comisiones es demorado.
- Los Asesores Ecor no poseen seguridad social en salud ni pensiones.
- Generalmente el volumen de extravió de información y papelería de la EPS es alto, causa de ello es la falta de compromiso de los Asesores.
- Los Asesores responden hasta la afiliación del usuario, no existe un eficaz servicio posventa, este es realizado desde la parte administrativa de cada Ecor sin tener contacto directo con las empresas como lo estipula el contrato de tercerización.
- El horario de trabajo o de cumplimiento de actividades no es controlado directamente por la EPS, debido a esto el incumplimiento a las citas empresariales es constante, los empleadores manifiestan constantemente esta situación mediante comunicados o llamadas telefónicas.

- El Asesor Ecor suele realizar otras actividades diferentes a la Asesoría para la EPS con el propósito de devengar mas dinero, esto quiere decir que el 100% de su tiempo no esta destinado a la realización de afiliaciones.
- Con facilidad el Asesor Ecor deserta de la EPS.
- La rotación de Asesores Ecor es alta, fuera de los parámetros normales establecidos por la EPS.

COOMEVA EPS S.A posee un proceso de sensibilización de empleados una vez son contratados, luego de la capacitación general y de la inducción sigue este, que consiste en introducir dentro de la conciencia del funcionario lo más importante de la EPS y de que manera desde su realización trabajo se le puede apuntar al cumplimiento de la política de calidad, este proceso hace que el funcionario adquiera un alto grado de lealtad y fidelidad hacia la empresa, en donde cada requerimiento de esta se convierte en objetivo a cumplir.⁷

Por consiguiente y basados en la filosofía anterior un asesor contratado por la EPS, va hasta donde uno de las Ecor no se atreve por la conveniencia económica o por que no siente a la empresa como suya, su grado de compromiso por las garantías que posee no justifican un valor agregado o un esfuerzo adicional.

⁷ Proceso de selección y contratación COOMEVA EPS S.A.

3. ETAPA II BENEFICIO ADICIONAL EN AFILIACIONES

3.1. CRITERIOS PARA MEJORAR EL VOLUMEN DE AFILIACIONES

Queda claro que todo lo que se consiga diferente a la disminución del valor que por concepto de comisión por afiliación se refiere, es beneficio adicional para COOMEVA EPS S.A

Las garantías laborales y la estabilidad hacen que el compromiso de las personas aumente hasta tal punto que la empresa se convierte en una prioridad mas para quien de alguna manera disfruta de sus bondades, esto permite que el flujo de afiliaciones aumente por la necesidad que se les crea a los Asesores de hacer crecer a la EPS que les esta brindando bienestar de vida para con ello fortalecerla económicamente y así la permanencia dentro del mercado este asegurada, no sin antes manifestar el profundo respeto que la tercerizacion a nivel mundial posee, las grandes teorías la dan como una alternativa comprobada de disminución del gasto, en este caso la situación se torna diferente y es lo que se trata de comprobar con este planteamiento.

Adicional a todo lo mencionado los controles y parámetros a utilizar en esta estrategia deben poseer un sentido de planeación y control de actividades que a continuación se destacan:

3.1.1 En contratación.

- La Gerencia Regional determinará la necesidad de contratación de nuevos Asesores comerciales de acuerdo con el mercado potencial, previa autorización de la Gerencia Nacional de Mercadeo y ventas.

- Para la contratación de un nuevo Asesor, éste debe obtener una calificación A O B de acuerdo con los parámetros establecidos en programa de contratación de personal.
- La contratación del Asesor debe realizarse bajo el modelo de contrato nacional establecido para la respectiva vigencia, de acuerdo con el servicio (s) a contratar.
- El Contrato del Asesor debe ser suscrito por este y el Gerente de cada Regional.
- Las modificaciones a los contratos solo pueden ser autorizadas por la Dirección Jurídica nacional, con la autorización de la Gerencia General y Gerencia Nacional de mercadeo y ventas.
- La Gerencia de Regional es la responsable del cumplimiento de las políticas de contratación para las respectivas vigencias.

3.1.2 En acreditación de promotores de servicio.

- El Director Regional Comercial o Director / Jefe de oficina debe concertar el total de promotores de servicios requeridos, para prestar el servicio contratado con COOMEVA EPS S.A. de acuerdo con la meta establecida.
- Se deben programar y notificar a los Asesores por parte del Jefe/ Coordinador Regional de Ventas, las capacitaciones o eventos a los cuales deben asistir los promotores de servicios para su inducción o actualización de conocimientos, que por ley o por Políticas internas de COOMEVA afecten el proceso Comercialización del Servicio.
- El Jefe Regional de Ventas / Coordinador Comercial debe entregar a cada Asesor, copia controlada del procedimiento 'Comercialización del Servicio con todos sus anexos y garantizar su permanente actualización.

- La Dirección Regional Comercial debe mantener actualizado el listado de todos los promotores o Asesores de servicios acreditados y clasificados por Oficina y consolidado Regional. El registro de promotores de servicios debe contener los siguientes datos: código, nombre y apellidos, documento de identidad, dirección, teléfonos.

3.2 SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN COMERCIAL DE LOS ASESORES.

- El Jefe Regional de Ventas/ Coordinador Comercial debe realizar al menos dos reuniones mensuales de seguimiento, retroalimentación y evaluación a la gestión comercial que vienen realizando los Asesores comerciales, con la participación del Gerente o Representante de la misma.

De cada reunión de seguimiento, se debe realizar un acta 'Acta Seguimiento' con su respectivo recapitulativo mensual.

- El Jefe/ Coordinador Regional de Ventas debe coordinar la entrega mensual de la papelería y formatos requeridos para el proceso Comercialización del Servicio, de acuerdo con el volumen promedio de papelería utilizado por cada Asesor comercial o a la proyección que se tenga para el respectivo mes; este registro se debe llevar en un formato.
- En los casos en que los Asesores comerciales así lo soliciten, el Jefe/ Coordinador Regional de Ventas debe realizar el acompañamiento para la presentación del Portafolio de Servicios y/o Propuestas Comerciales a Empleadores, o para resolver inquietudes.
- Si se presentan quejas, reclamos o No Conformidades en los que esté involucrado el Asesor comercial, el Jefe/ Coordinador Regional de Ventas debe realizar la respectiva reclamación mediante formato escrito.
- Para la Comercialización de la afiliación, los Asesores comerciales deben acogerse a las siguientes políticas Comerciales y el Jefe / coordinador Regional de Ventas es el responsable de su aplicación:

- Estos solo pueden realizar la gestión comercial dentro de la cobertura geográfica de la oficina a la que pertenece, es decir, por la cual fueron contratadas. En ningún caso podrá realizar afiliaciones en ciudades que pertenezcan a otra oficina o Regional, excepto las negociaciones de carácter nacional o regional para las cuales se requiere previa concertación entre los respectivos Directores Regionales Comerciales y/o Jefes de Oficinas.
- Las afiliaciones que realice un Asesor en un territorio no autorizado, no darán lugar a pago de comisiones y tampoco se contabilizarán para las metas de ventas; éstas afiliaciones quedan asignadas a la Oficina a la cual corresponda el Empleador.
- Si el Asesor comercial está interesado en ampliar y/o cambiar su territorio geográfico para la gestión comercial, debe previamente ser autorizada por la Dirección Comercial de la Regional.
- En el evento en que dos o más Asesores presenten ofertas por escrito a un mismo cliente potencial, se respetará el orden de presentación, es decir, se dará preferencia a quien entregó la oferta primero. Después de un (1) mes contado a partir de la presentación de la misma, el Jefe / coordinador Regional de Ventas evalúa el avance del proceso de cierre de la venta para definir si es necesario reasignar el cliente potencial a otro Asesor comercial.
- Cuando un Empleador solicita por escrito cambio de Asesor, el Jefe / coordinador Regional de Ventas le notificará de ello a este, quien al término de ocho (8) días debe informar a COOMEVA EPS la gestión realizada con la empresa para lograr un cambio en la decisión; en caso contrario, la población de la empresa será asignada a otro Asesor.
- Si los Asesores comerciales están interesados en realizar gestión comercial en municipios en los cuales COOMEVA EPS no cuente con red de atención pero que a su juicio exista un importante mercado potencial, estos deben presentar a la Dirección Regional Comercial un plan de mercadeo para evaluación y autorización, adicionando la siguiente información:

- Nombre del Municipio
- Población según DANE o dato actualizado.
- Entidad de Recaudo propuesta.
- IPS Primer Nivel.
- IPS Segundo Nivel.
- Distancia en Tiempo a la oficina más Cercana.
- Otras EPS en la Zona.
- Municipios de Zona de Influencia.
- Empresas Importantes.

La Dirección Regional Comercial debe apoyar su decisión con el Comité Interdisciplinario y/o la Gerencia de la Regional.

Para evidenciar los cambios propuestos que benefician a la EPS no solo en la parte financiera sino en el fortalecimiento de las relaciones empleador EPS, se describen las actividades fundamentales de cambio que resultan de la propuesta.

POSIBLES CAMBIOS RESULTADO DE LA PROPUESTA					
PASOS	INFORMACION	VISITAS	REQUERIMIENTOS E INCONSISTENCIAS	CALIDAD EN LA INFORMACION DE LAS AFILIACIONES	MULTIAFIILIADOS
ALTERNATIVAS					
ECOR	Existe una falencia sentida en cuanto al despliegue de la información que la fuerza comercial Ecor realiza a los empleadores	La visita se realiza si se obtiene un beneficio económico en cuanto al volumen de afiliaciones que la oportunidad ofrece	No existe solución por parte de la fuerza comercial de los requerimientos que realizan los empleadores, todo es remitido al área administrativa	La información que contienen los formularios de afiliación es irreal o desactualizada, esto dificulta la ubicación de los usuarios y posiblemente no reciban carne	Siendo el punto más álgido actualmente y problemático para el usuario, no es conciencia de las Ecor, realizan las afiliaciones sin importar que el usuario quede multiafiliado, siempre posee problemas con el servicio medico
PROPUESTA	Se garantiza 100% que la información que el empleador recibe, sea depurada y real	Las empresas serán visitadas permanentemente si generan afiliaciones o no	Se podrá asignar perfiles especiales a la nueva fuerza para que puedan realizar modificaciones en el sistema	Se garantiza que la información que las afiliaciones contengan, tenga un alto nivel de calidad, el carne puede ser entregado por el asesor con un 100% de efectividad	Se le garantiza al afiliado que no va a quedar multiafiliado por pertenecer a otra EPS, nunca poseerá problemas con el servicio medico

3.3 TENDENCIAS ACTUALES PARA LA FUERZA DE VENTAS

Partiendo del hecho que la fuerza de ventas actual de COOMEVA EPS está representada en las diferentes Ecor anteriormente mencionadas en el desarrollo de esta monografía, se describen aspectos importantes con relación al proceso de contratación de las Ecor incluida su fuerza comercial.

- La Gerencia Regional determinará la necesidad de contratación de nuevas Ecor de acuerdo con el mercado potencial, previa autorización de la Gerencia Nacional de Mercadeo y ventas.
- Para la contratación de una nueva Ecor, ésta debe estar constituida como persona jurídica y obtener una calificación A O B de acuerdo con los parámetros establecidos en programa de aseguramiento de proveedores MUL-DC-GG-002.
- La contratación de las Empresas de corretaje debe realizarse bajo el modelo de contrato nacional establecido para la respectiva vigencia, de acuerdo con el servicio (s) a contratar.
- Contrato de Comercialización de la Afiliación – Régimen contributivo se firmará con las Ecor contratadas para promover y realizar afiliaciones y traslados al Sistema General de Seguridad Social en Salud a través de COOMEVA EPS
- Contrato de Tercerización de Servicios de Cartera – Régimen Contributivo se suscribirá con las Ecor contratadas para desarrollar actividades encaminadas al pago oportuno de aportes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, de la población asignada por COOMEVA EPS S.A. para el efecto.
- El Contrato de Corretaje debe ser suscrito por el Gerente de cada Regional, previa notificación de la Gerencia General y la Dirección Jurídica Nacional y por el Representante legal de la Ecor según conste en Certificado vigente de la Cámara de Comercio respectiva y/o del Ente Competente.

- Las modificaciones a los contratos de corretaje solo pueden ser autorizadas por la Dirección Jurídica nacional, con la autorización de la Gerencia General y Gerencia Nacional de mercadeo y ventas.
- La Gerencia de Regional es la responsable del cumplimiento de las políticas de contratación para las respectivas vigencias.

El pago de comisiones se describe con claridad en el punto DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PAGO ACTUAL.

4. ETAPA III PROPUESTA DEL PROYECTO

4.1 PROPUESTA NUEVO SISTEMA DE CONTRATACIÓN DE ASESORES

La propuesta siguiente tiene como objetivo fundamental disminuir la carga financiera que produce tener Ecor contratadas por COOMEVA EPS, para ello se van a tener en cuenta aspectos importantes como son beneficios no solo económicos sino sociales que redundan en un grupo de personas contratadas directamente con COOMEVA EPS quienes serán los encargados del ofrecimiento del portafolio de servicios de nuestra organización y del resultado de este un volumen mayor de afiliaciones.

Para esta propuesta se plantean los siguientes pasos de procedimiento necesarios para una excelente selección del personal comercial, finalizando esta vendrá el análisis financiero del cual se espera una disminución considerable en el gasto por comisiones.

4.2 SELECCIÓN

Este planteamiento inicia con la recopilación de las hojas de vida de las personas que actualmente se encuentran formando parte de la fuerza comercial de las Ecor y que estén interesados en pertenecer de manera indefinida, en esta etapa se hace interesante formar parte de COOMEVA EPS S.A debido a que el tipo de contrato que la organización maneja es de esta forma, de esta selección se tendrán en cuenta los siguientes requisitos o perfil:

4.2.1 Perfil del Promotor de servicios.

- Estudiante de tercer semestre en adelante de Tecnología o Universitario en mercadeo o similares.

Nota: Para los Municipios con menos de 100.000 habitantes, el aspirante a promotor de Servicios puede ser bachiller.

- Experiencia en ventas de intangibles o funciones similares mínimo de un (1) año.
- Presentación personal acorde para la prestación de un servicio. (Vestido formal -limpieza personal)
- Capacidad para comunicarse y de expresión.
- Persona recursiva, creativa y dinámica

Luego de evaluado este perfil por el área de Recursos humanos se seleccionan los candidatos que posiblemente formen parte de la fuerza comercial.

4.3 DE LAS PRUEBAS

- Los candidatos que el resultado de la entrevista sea aceptable, son programados para la capacitación en ley 100 y decretos reglamentarios que realiza el capacitador Regional, luego de una serie de pruebas técnicas y psicológicas.
- Los candidatos que tengan conocimiento de la ley 100 y decretos reglamentarios, solicitan a la jefatura comercial la exclusión de ésta capacitación. Los candidatos presentan 'Evaluación de Conocimientos Básicos de Ley 100/93'.
- Calificar las evaluaciones de conocimientos básicos de Ley 100/93.
- Consolidar la información de las evaluaciones de la siguiente manera:
- Candidatos que cumplen con el perfil establecido y tengan una calificación igual o superior al 80% en la evaluación de conocimientos básicos.

- Candidatos que cumplen con el perfil establecido y tengan una calificación inferior al 80% en la evaluación de conocimientos básicos.
- Candidatos que no cumplen con el perfil establecido y no presentaron prueba de evaluación de conocimientos básicos.
- Programar para los candidatos que cumplen con el perfil y tuvieron calificación inferior al 80%, la prueba de validación de conocimientos básicos.
- Los candidatos presentan la prueba de validación de conocimientos básicos en la fecha acordada.
- Calificar las pruebas de validación de conocimientos básicos.
- Notificar a recursos humanos los candidatos que pasaron las pruebas mediante un formato.
- Autorizar la contratación, para aquellos candidatos que cumplen con el perfil establecido y tengan una calificación igual o superior al 80% en la evaluación de conocimientos básicos.
- Autorizar la contratación, para los candidatos que presentaron prueba de validación y obtuvieron una calificación igual o mayor al 80%.
- No se autoriza la contratación como promotores de servicio para COOMEVA EPS S.A., a los candidatos que no cumplen con el perfil establecido y/o que en la prueba de validación obtuvieron un puntaje inferior al 80%.

- Realización del contrato de trabajo a termino indefinido

4.4 CONDICIONES ECONOMICAS DEL CONTRATO⁸

Cada asesor recibirá un salario básico de \$ 450.000 y comisiones por valor \$ 500.000 al cumplimiento de las metas propuestas.

4.5 DE LA PARTE ECONOMICA

Se propone la contratación directa de 30 Asesores comerciales con contrato a termino indefinido y devengando todos los beneficios de ley como Primas, Cesantía, vacaciones, Bonificaciones y demás prebendas establecidas en el reglamento interno de trabajo, con un básico de \$ 450.000 pesos y comisiones por venta de \$ 500.000 por cumplimiento de metas con prioridad de usuarios nuevos en el Sistema, el número propuesto es suficiente para cubrir toda la población de empresas y son los suficientes para el cumplimiento de metas.⁹

Como se menciona en esta propuesta el valor del salario se hace interesante y apetecido por ser un 300% más alto que el que actualmente percibe la fuerza comercial vinculada por intermedio de Ecor,

Basado en este esquema planteado se presenta proyección financiera del ultimo semestre para un total de 30 asesores contratados con una carga prestacional de ley del 51%.

El valor de la comisión cumpliendo la meta mensual es:

⁸ Contrato de corretaje por tercerizacion.

⁹ Estudio de carga laboral COOMEVA EPS S.A.

El costo mensual por asesor incluido el básico y la carga prestacional que asciende al 51% es de:

TABLA SALARIAL			
BASICO	COMISION	CARGA PRESTACIONAL	TOTAL GASTO MES
450.000	500.000	51%	1.434.500

Luego de determinar el costo mensual que requiere la contratación de un asesor a término indefinido lo multiplicamos por número de asesores presupuestados y nos arroja el valor total mensual que requiere la contratación de los 30 asesores comerciales.

Esta propuesta esta encaminada al planteamiento de la hipótesis que contratando fuerza de ventas propia e integrada por la organización de manea indefinida y con un ingreso mensual estable disminuye el gasto que por concepto de comisiones se genera, al realizar la proyección financiera del 2005 se demuestra que la propuesta generada en todo sentido contribuye al fortalecimiento económico de la organización, generando recursos adicionales no presupuestados que de alguna manera se reinvertirán en beneficios para todas aquellas personas que de cualquier manera estén vinculadas con COOMEVA EPS S.A.

PROYECCION FINANCIERA AÑO 2005						
	Ene-05	Feb-05	Mar-05	Abr-05	May-05	Jun-05
GASTO						
ECOR	154.890.000	123.098.000	135.976.000	119.005.000	95.642.000	111.990.000
PROPURESTA ASESORES	43.035.000	43.035.000	43.035.000	43.035.000	43.035.000	43.035.000
GANANCIA	111.855.000	80.063.000	92.941.000	75.970.000	52.607.000	68.955.000
GASTO	Jul-05	Ago-05	Sep-05	Oct-05	Nov-05	Dic-05
ECOR	110.118.000	147.800.000	120.648.000	100.170.791	116.096.012	109.873.588
PROPUESTA ASESORES	43.035.000	43.035.000	43.035.000	43.035.000	43.035.000	43.035.000
GANANCIA	67.083.000	104.765.000	77.613.000	57.135.791	73.061.012	66.838.588

Al realizar un análisis del costo por afiliación se observa que es considerablemente mas bajo si se adopta la propuesta de contratación directa de asesores, de allí resultara la utilidad adicional que beneficiaria a COOMEVA EPS S.A. Observamos la grafica.

COSTO PROMEDIO POR AFILIACION						
	Oct-05	Nov-05	Dic-05	Ene-06	Feb-06	Mar-06
AFILIACION	4.602	3.899	3.596	4.719	4.830	4.615
COSTO ECOR	100.170.791	116.096.012	109.873.588	107.479.613	108.692.006	106.085.600
COSTO PROPUESTA	43.035.000	43.035.000	43.035.000	43.035.000	43.035.000	43.035.000
COSTO AFILIACION ECOR	21.767	29.776	30.554	22.776	22.504	22.987
COSTO AFILIACION PROPUESTA	9.351	11.037	11.967	9.120	8.910	9.325
PROMEDIO ECOR	25.061					
PROMEDIO PROPUESTA	9.952					

5. ETAPA IV EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

5.1 COMPARACIÓN ENTRE LOS DOS SISTEMAS

Adicional al logro del Objetivo General planteado en esta propuesta están inmersos una serie de beneficios que de manera indirecta se desarrollan, en donde las situaciones Económico-social se conjugan para satisfacer necesidades conjuntas entre una compañía que día a día busca el sostenimiento económico y personas interesadas en depender directamente de ella para beneficiasen mutuamente, por estas razones se presenta este análisis que ayuda a que COOMEVA EPS ahorre una buena parte dinero que antes gastaba en comisiones con un sistema de Ecor por venta y recaudo y que 20 personas se beneficien directamente de ella incrementando sus ingresos y generando factor económico como es la rotación de efectivo para contribuir de alguna manera a que las finanzas para los asesores sea un poco mas estable e indirectamente para quienes de alguna manera logran percibir dinero de esta operación económica.

5.1.1 Análisis económico

COMPARATIVO PAGO COMISIONES OCT 2005 AMARZO 2006 ECOR vs. ASESORES DIRECTOS						
	Oct-05	Nov-05	Dic-05	Ene-06	Feb-06	Mar-06
ECOR	100.170.791	116.096.012	109.873.588	107.479.613	108.692.006	106.085.600
ASESORES	43.035.000	43.035.000	43.035.000	43.035.000	43.035.000	43.035.000
VARIACION POSITIVA MES	57.135.791	73.061.012	66.838.588	64.444.613	65.657.006	63.050.600

Como se puede apreciar en esta grafica realizando la comparación entre lo que se pagó por comisiones a las Ecor en el semestre comprendido entre Octubre de

2005 y Marzo de 2006 y lo que se pagaría si la contratación de la fuerza comercial fuera contratada directamente por COOMEVA EPS, arroja una variación mensual positiva que beneficiaría considerablemente a la EPS.

El ahorro en dinero del semestre mencionado es de:

AHORRO SEMESTRAL		
ECOR	ASESORES	TOTAL
648.397.610	258.210.000	390.187.610

La grafica nos muestra en pesos el ahorro semestral que se obtendría con una fuerza comercial propia, sin intermediación.

Con este análisis se cumple el Objetivo general que es Proponer un sistema de contratación directa de Asesores para el sistema de pagos por afiliaciones en COOMEVA EPS que permita disminuir la carga financiera que en estos momentos posee la EPS mediante el pago de comisiones por venta y contratos de tercerización.

5.1.2 Beneficios esperados de la propuesta

- Incremento de las afiliaciones en un 15% mediante el seguimiento la programación de penetración de empresas establecido como proceso del Macroproceso Comercializar el Servicio y que a la fecha no se ha puesto en practica.
- Incremento del recaudo proporcional a las afiliaciones en un 15% que asciende a \$ 1.350 millones mas, logrando un adicional de 42.187 nuevos usuarios el estado reconocerá por concepto de UPS la suma de %32.000 por cada uno de ellos.
- Asesores comprometidos calificados y competentes
- Asesores leales a la organización

- Generación de empleo directo
- Disminución de no conformidades por parte de los empleadores
- Control directo a la fuerza de ventas
- Se evita el desgaste administrativo en cuanto al control de las Ecor
- Disponibilidad 100% de la fuerza de ventas
- Clima laboral excelente
- Rapidez en la consecución de afiliaciones
- Se logra mayor espacio físico en la EPS
- Disminución de trabajo en el área de mantenimiento
- Disminución de demandas laborales compartidas entre las Ecor y COOMEVA EPS
- Solución pronta de los requerimientos a empleadores
- Entrega de carnes eficiente
- Ahorro de dinero en el envío de carnes y correspondencia a los empleadores
- Se afianza la relación empleador EPS
- Mejora la utilización del tiempo del capacitador en cuanto al desplazamiento a las empresas para realizar jornadas de despliegue de información

CONCLUSIONES

Se debe realizar una proyección financiera para el restante año 2006 para evaluar con mayor certeza los beneficios en ahorro de costo que esta propuesta presenta, una vez realizada pasar este dato a gerencia para su posible implementación.

Así no exista la fuerza comercial se debe estandarizar este proceso, se debe tener como una opción de contratación, esto con el propósito de ser incluido en la certificación que la EPS ya logró.

Esta propuesta debe ser presentada a nivel nacional, si es viable para Bucaramanga posee un gran porcentaje de aceptación por parte de nuestro gerente general y de la Asamblea de asociados.

Se evidencian fallas en el modelo actual de comercialización del servicio, prueba de ello son las encuestas de satisfacción de los empleadores, los últimos tres años ha disminuido su indicador de 85% de satisfacción a 81%.

En conclusión esta propuesta se presenta como solución al modelo actual de comercialización del servicio con el propósito de reducir considerablemente el gasto por concepto de comisiones por venta, por otra parte ejercer control directo a la fuerza comercial con el propósito de buscar oportunidades de mejora mediante la creación de indicadores que midan de manera eficaz la gestión realizada por los asesores comerciales.

Se hace necesario realizar modificaciones al macroproceso Comercializar el Servicio en cuanto que toda la normatividad existente para el desarrollo de esta labor fue diseñada para las empresas de corretaje.

Importante sensibilizar a la totalidad del personal en cuanto a la colaboración que la nueva fuerza comercial debe recibir de todas las áreas de la organización, la lealtad y el compromiso debe ser recompensado con este tipo de colaboración, la labor de los nuevos asesores puede ser mucho más eficiente si los demás departamentos se involucran capacitando de cualquier manera.

El seguimiento a la gestión de la nueva fuerza comercial requiere de un seguimiento casi personalizado e involucrar cada uno de los factores que influyen la actividad y especialmente el logro del objetivo, adicional hacer énfasis en el aumento del factor servicio.

La organización debe realizar ajustes no en área de trabajo, el espacio de la anterior fuerza comercial es suficiente para albergar a los 30 asesores, la inversión es en equipos de computo y elementos en donde la publicidad de COOMEVA EPS S.A. se pueda destacar, esto es maletines, camisetas, uniformes.

COOMEVA EPS S.A. adicional a la ganancia que va a obtener que es aproximadamente de 800 millones de pesos a Diciembre 31 de 2006, tendrá el beneficio de aumentar su población hasta un 15%.

Todas las organizaciones a nivel mundial buscan estrategias para que el sostenimiento financiero y la permanencia en el mercado sea duradera, situaciones que deben ser evaluadas por personas capacitadas que ofrezcan diferentes alternativas de solución a estas necesidades empresariales, el empirismo es una practica muy respetable en cuanto que se han destacado mundialmente experiencias que se han puesto en practica y que actualmente funcionan, pero es allí en donde se requiere de la parte Científica del ser humano, que combinada con este empirismo se fusionan para lograr que los grandes planteamientos y desarrollo de teorías fundamentales para encausar cualquier proceso administrativo o financiero, la filosofía del siglo XXI busca aproximarse

más a la ciencia, estableciéndose la polémica entre racionalismo y empirismo, y encuentra los nuevos métodos que permitieron a los pensadores una poderosa creatividad.

Nuestro aporte como estudiantes de Postgrado apunta al cumplimiento de la Política de Calidad de COOMEVA EPS S.A. que es “Garantizamos y mejoramos continuamente la calidad Científica, Humana y Oportuna de nuestros servicios” en cuanto que esta propuesta incide directamente y de forma positiva en los siguientes objetivos estratégicos de la Política de calidad:

- Asegurar la Satisfacción y Permanencia de los Afiliados.
- Asegurar la Satisfacción y Permanencia de los Empleadores.
- Asegurar la Calidad y Mejoramiento de los Procesos.
- Asegurar la confiabilidad de la información.
- Incrementar el Compromiso y Motivación de los Colaboradores.

Todo proyecto como tal debe arrojar resultados favorables a la organización para la cual se realiza, el escenario propuesto en este proyecto se detalla en el siguiente resumen.

Objetivos Propuestos	resultados de la Monografía
Describir el proceso actual del sistema de pagos por afiliación.	Se obtuvo una descripción total y real del proceso de comercialización del servicio de COOMEVA EPS y la forma como se cancelan las comisiones por venta.
Evaluar los logros y falencias el sistema actual bajo los parámetros empresariales de COOMEVA.	Se detallan los resultados que hasta la fecha se han obtenido por parte de las Ecor, el crecimiento poblacional así como el ingreso que percibe la organización, adicional lo desafortunado del sistema actual.
Definir los criterios bajo los cuales se desea obtener un mayor volumen de afiliaciones.	Se realiza el planteamiento mediante el cual la EPS puede incrementar el número de afiliaciones mediante la implementación del modelo propuesto
Describir las tendencias actuales para la fuerza de ventas	Se plantea posible proceso mediante el cual la fuerza de ventas debe ser contratada y evaluada, también se describen aspectos importantes con relación al proceso de contratación de las Ecor incluida su fuerza comercial
Proponer el nuevo sistema de contratación de Asesores.	Se realiza la propuesta para el logro del objetivo propuesto.
Comparar los dos sistemas para destacar los beneficios, bajo criterios estratégicos, financieros y organizacionales.	Evaluación concreta de los dos sistemas de pago por afiliación o comisión por ventas, punto a favor y en contra
Presentar las implicaciones para poner en marcha el nuevo sistema	Que se debe hacer para poner en marcha el nuevo sistema.

BIBLIOGRAFÍA

MÉNDEZ A., Carlos E. Metodología. Guía para elaborar diseños de Investigación en Ciencias Económicas Contables y Administrativas. 2 Ed. Bogotá: Mac Graw Hill, 1998.

COOMEVA EPS S.A. Macroproceso Comercialización del servicio.

COOMEVA EPS S.A. Manual de Calidad

COOMEVA EPS S.A. Procedimiento gestión humana

COOMEVA EPS S.A. reglamento Interno de trabajo

COOMEVA EPS S.A. Informes Financieros 2005

COOMEVA EPS S.A. Encuestas de satisfacción Empleadores

COOMEVA EPS S.A. Resultados estadísticos 2005.

www.monografias.com/trabajos/filoycienempi/filoycienempi.shtml