

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE  
(CRM) EN LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA - INSTITUTO  
DEL CORAZÓN DE FLORIDABLANCA (FCV-ICF)**

**NORBERTO MORALES BALLESTEROS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS  
ESCUELAS DE ESTUDIOS EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS - MBA  
BUCARAMAGA**

**2015**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE  
(CRM) EN LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA - INSTITUTO  
DEL CORAZÓN DE FLORIDABLANCA (FCV-ICF)**

**NORBERTO MORALES BALLESTEROS**

**Trabajo de Grado para optar al Título de Magister en Gerencia de Negocios**

**Director**

**JAVIER JOLONCH PALAU**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS  
ESCUELAS DE ESTUDIOS EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS - MBA  
BUCARAMAGA**

**2015**

***A Dios por darme la fuerza y orientación para iniciar y culminar mis proyectos con éxito, que sus frutos sean para la gloria de Dios y mi Familia.***

***A mi Madre por sus consejos, su apoyo permanente y su entrega para que cada meta en mi vida se cumpla de la mejor manera, y sobre todo por ser mi amiga y compañera.***

***A Sandra por compartir su tiempo y compañía en este proceso y brindarme el apoyo necesario para crecer permanentemente.***

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a las personas que durante este periodo aportaron con su conocimiento personal y laboral a la consolidación del presente proyecto.

Al cuerpo Directivo de la FCV por su dedicación, tiempo y esfuerzo para el estudio, interpretación y construcción de las bases fundamentales para el desarrollo del Modelo de Gestión de Relaciones con el Cliente del ICF.

Al Lic. Javier Jolonch Palau, por su disposición y orientación que permitieron lograr exitosamente esta meta.

A Sandra Milena Díaz, por su paciencia y apoyo incondicional durante todo este proceso de formación.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	19
2. OBJETIVOS .....	24
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	24
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	24
3. MARCO DE REFERENCIA .....	25
3.1 MARCO DE ANTECEDENTES .....	25
3.2 MARCO TEÓRICO.....	27
3.2.1 ¿Qué es CRM?. .....	27
3.2.2. ¿Cómo definir la Estrategia de CRM?.....	30
3.2.3. El CRM en empresas de Salud. ....	40
3.2.3.1. Objetivos de Marketing en Salud - Expansión de la competencia basada en Valor.....	41
3.2.3.2. CRM proporciona apoyo para el nuevo enfoque de marketing en Salud .	42
3.2.3.3. El cambio de estrategia de CRM para apoyar las metas de salud de la población.....	43
4. METODOLOGÍA.....	45
4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL CLIENTE .....	45
4.2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y MODELO COMPETITIVO DE CRM INSTITUCIONAL .....	46
4.3. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	48

5. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACION CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA PARA EL DESARROLLO DE UNA INICIATIVA DE CRM.....	49
5.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	49
5.2. AUTODIAGNÓSTICO DE MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN PARA CRM .....	50
5.3. DESARROLLO DE ANÁLISIS DE PROCESOS FRENTE A AMBIENTES CRM .....	54
5.4. CONCLUSIONES GENERALES DEL ANALISIS DE PROCESOS INTERNOS.....	60
5.5. ¿ COMO ABORDAR EL PROCESO? .....	61
6. DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE SEGMENTOS DE CLIENTES DE LA FCV-ICF.	64
6.1. SEGMENTOS DE CLIENTES DETECTADOS.....	75
7. ANALISIS DEL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE .....	76
8. MODELO DE INTERACCIÓN CENTRADO EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE .....	81
8.1. PUNTOS DE CONTACTO (TOUCHPOINTS) CON CLIENTE .....	81
8.2. CANALES DE COMUNICACIÓN IDENTIFICADOS.....	90
9. ESTRUCTURA DE CAPTURA DE INFORMACIÓN CRÍTICA DEL CLIENTE ..	94
9.1. FUENTES DE INFORMACIÓN NO ESTRUCTURADA:.....	94
9.2. FUENTES DE INFORMACIÓN ESTRUCTURADA .....	95
9.3. DIMENSIONES DE INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES .....	95
9.3.1. Fuentes de Información Estructurada:.....	96
9.3.2. Fuentes de Información no Estructurada.....	97
9.4. SISTEMA DE INFORMACIÓN Y RELACIÓN CON EL CLIENTE .....	98

10. ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA CRM.....	102
10.1 MARCO ESTRATÉGICO POR SEGMENTO DE CLIENTE .....	103
10.2. PROPUESTA DE INICIATIVAS DE RELACIONAMIENTO CON EL CLIENTE A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM EN LA FCV.....	110
10.3. SELECCIÓN Y ADQUISICIÓN DEL SOFTWARE CRM.....	115
11. DEFINICIÓN DE PROYECTOS ESTRATEGICOS PARA EL CRM – FCV ...	118
11.1. DETALLE DE LAS FASES.....	119
11.1.1. Fase 4. ....	119
11.1.2. Fase 5. ....	120
11.1.3. Fase 6. ....	121
BIBLIOGRAFÍA .....	125
ANEXOS .....	130

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Capacidades Claves del CRM para Segmentar, Personalizar, Coordinar.....	43
Tabla 2. Resultados del Análisis del Modelo de Madurez CRM para la FCV .....	52
Tabla 3. Instituciones que presentaron mayor volumen de facturación por paciente.....	66
Tabla 4. Pareto de Servicios de acuerdo al volumen de atenciones durante el 2014 .....	67
Tabla 5. Categoría diagnóstica más utilizada.....	72
Tabla 6. Diagnósticos Circulatorios por grupo clínico.....	73
Tabla 7. Criterios mayores del CIE.....	73
Tabla 8. Objetivos Institucionales para la Estrategia CRM-FCV .....	80
Tabla 9. Etapas de atención percibidas por el cliente y directivos de la FCV .....	83
Tabla 10. Numero de insights por etapa del ciclo de vida y por áreas de mejoramiento.....	89
Tabla 11. Hoja de Vida del Cliente y del Dato .....	99
Tabla 12. Áreas de Implementación de la Estrategia CRM.....	118
Tabla 13. Propuesta de Iniciativa para la Gestión del Cambio en la FCV .....	122

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Actores claves de Sistema de Salud Colombiano.....	16
Figura 2. Modelo General de Interacción entre ERP, IPS y Pacientes.....	21
Figura 3. Matriz de Segmentación de Clientes.....	35
Figura 4. Características Actuales de la Gestión de Segmentos Poblacionales en Salud.....	41
Figura 5. Metodología para el desarrollo de la estrategia CRM.....	45
Figura 6. Niveles del Modelo de Madurez CRM.....	51
Figura 7. Etapas del Ciclo de Vida del Cliente.....	77
Figura 8. Ciclo de Vida Cliente Paciente y Cliente Asegurado en la FCV-ICF.....	79
Figura 9. Herramienta para la identificación de puntos de contacto y análisis de la interacción con el cliente.....	82
Figura 10. Customer Journey Map – Cliente Asegurador.....	85
Figura 11. Customer Journey Map – Cliente - Urgencias.....	86
Figura 12. Customer Journey Map – Cliente – Consulta Externa.....	87
Figura 13. Customer Journey Map – Cliente Paciente – Hospitalización.....	88
Figura 14. Funcionalidad del CRM para la Selección de Modalidad de Uso indicado, acorde a las preferencias del cliente.....	93
Figura 15. Sistema de Información y Relación con el Cliente.....	98
Figura 16. Niveles de Segmentación de Clientes.....	100
Figura 17. Variables Usadas para Personalizar Campañas.....	101
Figura 18. Enfoque de las Iniciativas Comerciales y de Marketing de la Estrategia CRM-FCV.....	104
Figura 19. Marco Estrategia CRM-FCV Cliente Paciente.....	105
Figura 20. Marco de la Estrategia CRM para Cliente Asegurador.....	107
Figura 21. Modelo de Gestión de Relaciones de la FCV.....	110
Figura 22. Variables de segmentación para la mejora de los niveles de calidad de los servicios.....	111

Figura 23. Segmentación en la Gestión del Cuidado del Paciente.....	111
Figura 24. Mapas interactivos para facilitar el acceso a la FCV .....	112
Figura 25. Desarrollos de aplicativos Web para la mejora de la Experiencia del Cliente .....	113
Figura 26. Uso de Datos Psicográficos para aprovechar Motivadores y Valores	113
Figura 27. Esquema de Ampliación del Uso de canales de con el Cliente.....	114
Figura 28. Comparativo de software CRM para la FCV .....	116
Figura 29. Modelo CRM-FCV .....	117
Figura 30. Capacidad de integración de Vtiger con las aplicaciones usadas en la FCV .....	117

## LISTA DE GRAFICAS

	<b>Pág.</b>
Grafica 1. Evolución del porcentaje de Población no afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) .....	19
Grafica 2. Representación Radial del Nivel de Madurez CRM de la FCV .....	52
Grafica 3. Modelo de Negocio de FCV-ICF:.....	55
Grafica 4. Caracterización Cliente Asegurado por Volumen de Facturación.....	64
Grafica 5. Nivel de Facturación Vs. Número de Atenciones en la FCV durante el 2014 .....	65
Grafica 6. Volumen de atención y porcentaje de facturación por servicio .....	68
Grafica 7. Distribución genero de pacientes del ICF durante 5 años .....	69
Grafica 8. Tipo de atención por genero 2014 .....	70
Grafica 9. Rangos de edad, porcentaje de altas distribución por genero .....	70
Grafica 10. Porcentaje de pacientes providentes de zona diferente a área metropolitana de Bucaramanga .....	71
Grafica 11. Distribución de población atendida 2010-2014 .....	72
Grafica 12. Top de preferencia de canales de comunicación en la FCV .....	91

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. AUTODIAGNÓSTICO DE MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN PARA CRM .....	13030
ANEXO B. HERRAMIENTA DE ANÁLISIS Y CONSTRUCCIÓN DE CUSTOMER JOURNEY MAP .....	132
ANEXO C. ....	134
ANÁLISIS DELA INTERACCIÓN DE LOS CLIENTE CON LA FCV DURANTE SU CICLO DE VIDA .....	134
ANEXO D. RFP – REQUEST FOR PROPOUSAL .....	154
ANEXO E. INFRAESTRUCTURA INFORMÁTICA DE LA FCV .....	166
ANEXO F. PLAN DE ACCION PARA LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA CRM EN LA FCV .....	167
ANEXO G. DIMENSIONES Y ESTRUCTURA DE INFORMACIÓN POR SEGMENTO DE CLIENTE .....	169

## RESUMEN

**TITULO:** DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE (CRM) EN LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA - INSTITUTO DEL CORAZÓN DE FLORIDABLANCA (FCV-ICF)\*

**AUTOR:** NORBERTO MORALES BALLESTEROS\*\*

**PALABRAS CLAVES:** ESTRATEGIA, CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, CRM, FCV, TOUCH POINTS, CLIENTE-PACIENTE, SAHI,

El presente trabajo tiene como objetivo principal Definir el Modelo y la Estrategia de Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM) en la Fundación Cardiovascular de Colombia-Instituto del Corazón de Floridablanca como respuesta al direccionamiento estratégico definido por la alta dirección “Lograr una atención centrada en el cliente-paciente y ofrecer la mejor experiencia en el cuidado de la salud de sus pacientes y aseguradoras”.

En la primera parte se podrá observar una contextualización y revisión documental y legal de los diferentes modelos de CRM existentes en el mercado; lo que permite realizar un diagnóstico frente a la iniciativa, identificando fortalezas y oportunidades en los procesos internos. Como resultado del análisis de la situación actual se caracterizan los diferentes tipos de clientes con el respectivo ciclo de vida y de esta manera enfocar claramente la estrategia CRM.

A partir del análisis anterior, la planeación estratégica de la FCV y el planteamiento general de iniciativa de gestión de relaciones para la FCV-IC se adoptó la metodología “Customer Journey Map” analizando los diferentes puntos de interacción del cliente finalizando con la estructura de la estrategia CRM para la FCV la cual se divide en 3 etapas.

---

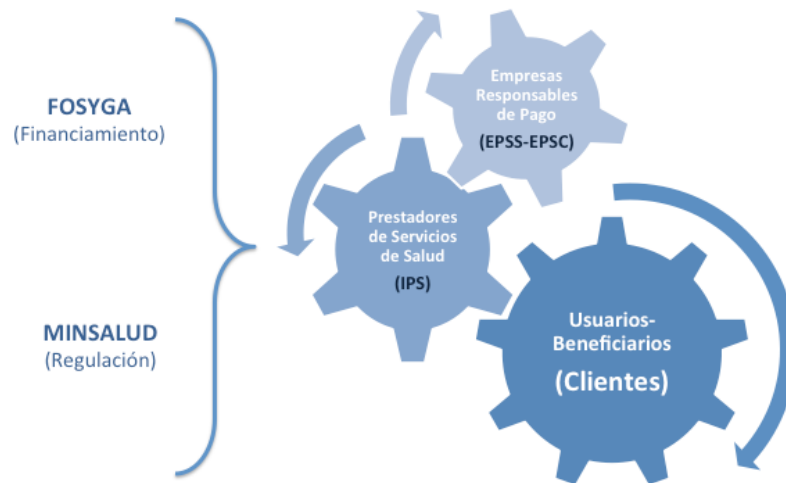
\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad De Ingeniería Físico-mecánicas. Maestría En Gerencia De Negocios – Mba. Director. Javier Jolonch Palau

## INTRODUCCIÓN

En el marco del Sistema de Salud Colombiano se identifican cuatro (4) actores claves que de manera articulada tienen por objetivo el asegurar una atención integral a las necesidades de salud de la población colombiana y más específicamente a personas que conocemos como pacientes o usuarias del sistema (Ver Figura 1). En el camino hacia el logro de este objetivo, se desarrollan una serie de interrelaciones que exigen ser cada vez más formales y estructuradas, que permitan afrontar los diferentes cambios a los que desde hace varios años ha venido sufriendo el sector salud y ven en juego la sostenibilidad del sistema.

**Figura 1. Actores claves de Sistema de Salud Colombiano**



En la Figura 1. se observa al FOSYGA (Fondo de Solidaridad y Garantía) como órganos de financiamiento del sistema y al MINSALUD (Ministerio de Salud y Protección Social) como órgano rector del sistema los cuales son mencionados con el objetivo de contextualizar al lector, sin embargo para fines del presente proyecto, nos centraremos en las interrelaciones que se presentan entre las Empresas Responsables de Pago (ERP), las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud

(IPS)\* y los Usuarios- Beneficiarios (Clientes) o Pacientes.\*

Frente a la probable reforma de la salud que ha venido desarrollando el Gobierno, las IPS y ERPs no limitan su esfuerzos en atraer nuevos clientes, sino que han identificado la importancia de saber mantenerlos y maximizar su valor. Dicho de otro modo, la fidelización de los clientes es la base del éxito y competitividad de cualquier institución y más cuando el sector en el que se desarrolla es tan competitivo. De esta manera, la FCV. Instituto del Corazón de Floridablanca (FCV-ICF) entiende la gestión del cliente como un activo fundamental que exige cambios en las estrategias de relacionamiento con sus dos principales clientes (ERP y Usuarios) que permita consolidar el modelo planteado por la institución de “Atención Centrada en el Cliente/Paciente”.

Con el auge de una oferta de servicios de salud diversificada, tarifas competitivas, la apertura y/o mejora de las IPS, las políticas de cobertura universal del gobierno, la apertura del sector a la atención de pacientes extranjeros (Exportación de Servicios), hacen que la demanda de servicios de salud sea mucho más selectiva y no de generación espontánea como se veía en años anteriores. Esto hace que las herramientas tradicionales, y las menos tradicionales, para la retención y fidelización del cliente no estén funcionando tan acertadamente como antes y la FCV-ICF no es ajena a esto.

Acorde a lo anterior, es necesario fomentar el desarrollo de relaciones sostenibles entre la FCV-ICF, las Entidades Responsables de Pago (ERP), los Pacientes y sus Familias, con el objetivo de crear confianza mediante la identificación formal y sistemática de las necesidades de cada una de las partes. Para lograr este objetivo

---

\* **Cliente – Asegurador:** Entidades Promotoras de Salud (EPS) o Entidades Responsables de Pago (ERP), son las entidades tomadoras de la decisión al momento de la compra y contratación con las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS), a través de procesos de negociación, la definición de montos, negociación de tarifas que en conjunto son fundamentales en la prestación de servicios de salud a los pacientes.

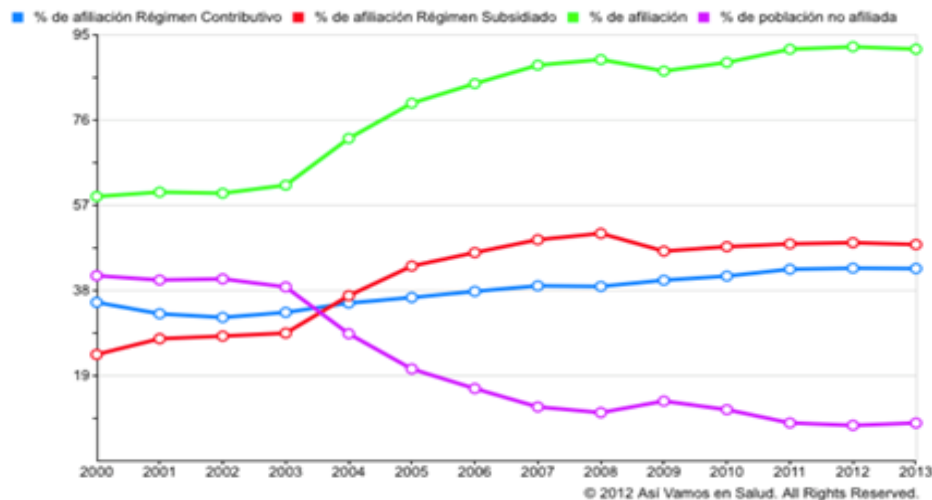
\* **Cliente – Paciente:** Son las personas afiliadas a un Asegurador Nacional o Internacional, o personas particulares, lo cuales son quienes reciben la atención en salud acorde a las necesidades de tratamiento que requiera. En general son los pacientes y familias que usan los servicios de salud de las IPS

se propone a través del presente trabajo de aplicación, **el Diseño de un Modelo de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) en la Fundación Cardiovascular de Colombia - Instituto del Corazón de Floridablanca (FCV-ICF)**, el cual se obtendrá a partir de una revisión documental institucional y legal relacionada, definición de la situación actual a través del diagnóstico formal del sistema de relacionamiento de la institución, revisión bibliográfica sobre metodologías y tendencias asociadas a modelos y experiencias exitosas del sector, todo esto permitirá definir la estrategia, el modelo competitivo y flujos estratégicos de negocio para la gestión de la información central de los clientes foco del proyecto, finalizando con el análisis de selección de la herramienta para la gestión de la información.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para entender la situación actual es necesario describir en términos generales el modelo de relacionamiento actual entre la IPS, ERP y Pacientes. Para una persona en Colombia la principal forma de acceder al sistema de salud, es a través de la afiliación a un Asegurador (ERP) en sus diferentes modalidades: Régimen Contributivo o Régimen Subsidiado (*actualmente el 92% de la población cuenta con algún tipo de aseguramiento como se observa en la gráfica 1*), dichas aseguradoras a través de modelos de negociación y/o contratación acuerdan con las diferentes Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) la atención de su población afiliada, constituyendo así la Red de Prestadores de Servicios de Salud del Asegurador.

**Gráfica 1. Evolución del porcentaje de Población no afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS)**



Fuente: ASI VAMOS EN SALUD. Gráfica - Aseguramiento – Georeferenciado. 2012 [en línea] [citado 10 de junio de 2015] disponible en: <http://www.asivamosensalud.org/inidicadores/aseguramiento/grafica.ver/15>

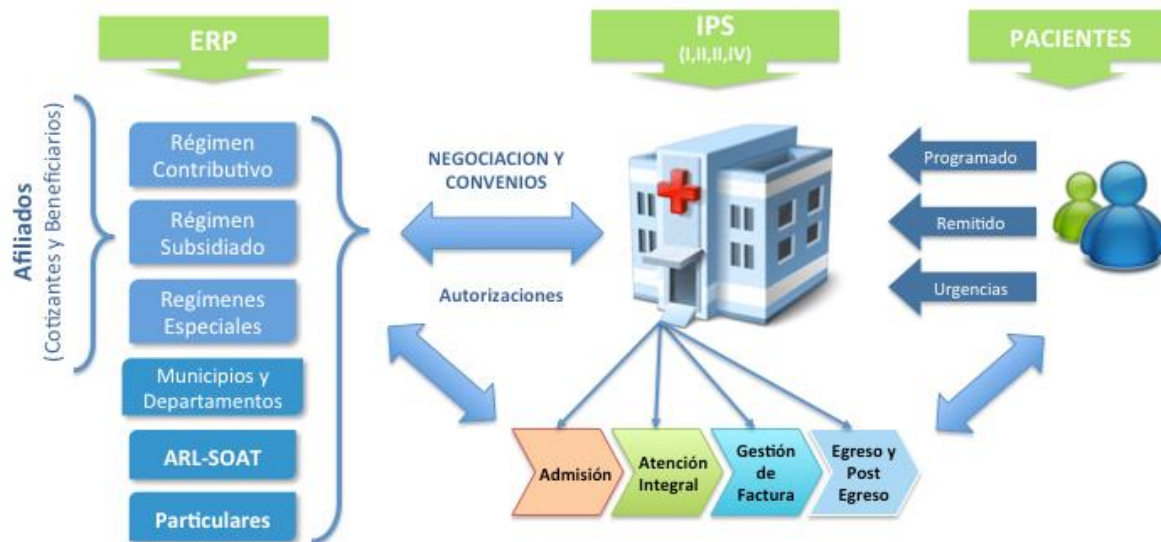
Una vez está constituida la Red, la población afiliada puede acceder a los servicios de salud acudiendo a las respectivas IPS ya sea de forma *Programada* en Consulta con su Médico, en caso de *Urgencias*, o que sea *Remitido* por otra institución de salud de menor complejidad y de esta manera poder recibir atención acorde a sus necesidades en cualquiera de las etapas de atención como son:

- Promoción y Prevención
- Diagnóstico
- Tratamiento
- Rehabilitación
- Seguimiento

Una vez está el paciente en la IPS, se da inicio a toda una cadena de procesos que abarcan desde la admisión, la valoración de sus necesidades, la planeación del tratamiento, la atención integral del paciente hasta su egreso y seguimiento post-egreso, de forma paralela mientras el paciente recibe su atención en salud, se desarrollan diferentes procesos administrativos de autorización, facturación y cobro que requieren de una continua interacción con los respectivos aseguradores y pacientes.

Para que el Sistema de Salud funcione como se ha descrito, se debe contar con una estructura física y de gestión de la información que asegure la continuidad de la atención del pacientes acorde a los parámetros definidos entre la IPS y el Asegurador, así como el cumplimiento de los derechos que tienen los pacientes a una atención digna, con información clara sobre su estado de salud y el tratamiento a recibir entre otros, lo que se esquematiza a continuación:

**Figura 2. Modelo General de Interacción entre ERP, IPS y Pacientes.**



Como se observa en el marco de la prestación de servicios de salud, se presentan en todo momento interacciones de índole clínico y administrativo que requieren ser analizadas que permita plantear acciones y modelos que ayuden a mejorar la experiencia en la atención de los clientes y la creación de relaciones duraderas en el tiempo.

A partir de un análisis inicial de los procesos que interactúan de frente con los principales clientes de FCV. Instituto del Corazón de Floridablanca se identifican oportunidades de mejora que evidencian y justifican la necesidad de un modelo de gestión de relaciones, entre las cuales tenemos:

**La herramientas de comunicación para la gestión administrativa del proceso no se encuentran en un sistema integral de información lo que genera:**

- En los procesos de admisión y de asignación de citas se solicitan datos que anteriormente han sido registrados en la primera cita o citas de control.
- En la Dirección de Mercadeo no existe disponibilidad de bases de datos formales

de clientes para la gestión comercial y de mercadeo.

- En la Subgerencia Médica se realiza la Gestión de Parrillas de disponibilidad de médicos y de consultorios manualmente o con herramientas de Excel y/o Google Docs.
- Se presentan reproceso por falta de documentación y caracterización del cliente y/o generación de copias para trámites.
- Falta de información inmediata que facilite la negociación de convenios con las ERP y/o la atención de pacientes que acuden a Urgencias.
- La información que se genera por referencia y contra referencia de pacientes desde otras entidades es manejada por fax o mail u otro medio físico.
- A pesar que se identifican las necesidades del paciente durante la planeación de la atención, no es posible visualizarlas fácilmente durante el proceso de atención (eje: Preferencias alimenticias)

A esto se suma la existencia de procesos de contratación con ERPs que no logran la suficiente formalización, haciendo que se presenten desviaciones al momento de la venta de los servicios, viéndose reflejado en el incremento de glosas y pérdidas por notas crédito de los aseguradores.

Por otra parte, se evidencia con la llegada de pacientes internacionales, el incremento de los niveles de exigencias y necesidades de esta nueva población de pacientes, por lo que la FCV-ICF debe desarrollar estrategias que le permitan adaptar sus procesos tanto a pacientes nacionales como internacionales y así fortalecer su modelo de atención con miras al Proyecto Hospital Internacional de Colombia – HIC –

Estos son algunas de los aspectos inicialmente identificados los cuales serán abordados a lo largo del proyecto, de esta manera, y acorde a las características de la FCV-ICF la adopción de un modelo de gestión de relaciones con sus clientes (Pacientes y Aseguradores) es una decisión estratégica de la institución la cual le

permitirá una sustancial mejora en las relaciones de los mismos, lograr la optimización del costo acorde a las necesidades de los aseguradores y al tiempo que mejoraría los niveles de satisfacción de sus pacientes logrando experiencias satisfactorias de ambas partes.

Sustentan esta propuesta los modelos de excelencia implementados por la FCV-ICF como la Joint Commission International, Acreditación en Salud de ICONTEC y Premio Iberoamericano de la Calidad – Fundibeq, que promueven el desarrollo de modelos de atención centrados en el cliente, acorde a la filosofía institucional de la FCV.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GENERAL

Definir el Modelo y la Estrategia de Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM) en la Fundación Cardiovascular De Colombia- Instituto del Corazón de Floridablanca – FCV-ICF-

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar los procesos actuales de interacción con el cliente de la FCV-ICF que permita caracterizar los diferentes tipos de clientes (Ciclo de Vida del Cliente) y determinar alternativas de enfoque para la definición de la estrategia CRM.
- Definir la estrategia CRM alineada a los procesos del negocio de acuerdo a los flujos de gestión y procesos de captación de la información institucional que se requiere para gestionar las relaciones con los clientes.
- Definir en el marco de iniciativas de CRM el portafolio de proyectos necesarios para la ejecución de acciones concretas en los frentes de procesos de negocio, personas, datos y tecnología para conseguir los objetivos establecidos dentro de la iniciativa.
- Definir los recursos necesarios para la implementación del Modelo CRM (Selección de un software, alineado funcional y tecnológicamente con los objetivos de la FCV-ICF, previo al diseño e instalación de los sistemas de información).

### 3. MARCO DE REFERENCIA

#### 3.1 MARCO DE ANTECEDENTES<sup>1</sup>

Fue en los inicios del año 2000 cuando surgió un nuevo concepto: CRM (*Customer Relationship Management*) o gestión de las relaciones con el cliente. Sin embargo, este concepto más que una novedad es una evolución natural de otro concepto muy asumido dentro del ámbito del marketing: ***el marketing relacional***.

**Pero no se debe confundir ni identificar CRM con tecnología;** sin duda es una parte muy importante que conforma el CRM pero no lo único. CRM es sobre todo una estrategia de marketing destinada a construir proactivamente una preferencia en los consumidores por una determinada empresa, que produce lógicamente una mayor fidelización y como consecuencia un mayor beneficio económico.

Al final, el principal objetivo del CRM consiste en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y de este modo añadir valor a la empresa y al cliente. Es conseguir que los clientes sean fieles. Eso supone conocerlos, saber quiénes son, cuáles son sus gustos, sus preferencias para, así, poder definir estrategias enfocadas a atender la necesidades identificadas.

Por tanto, el CRM supone para la institución el fortalecer su orientación estratégica hacia el cliente. No se trata de implantar una determinada tecnología ni de crear un departamento para ello, sino que implica definir un modelo y una cultura en cada uno de los colaboradores de la institución con independencia del papel que

---

<sup>1</sup> MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael. Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición: CAPÍTULO 5. La distribución. Mercado y clientes :: 8. Customer relationship management o gestión de las relaciones con los clientes.2014.

desempeña en ella. Esta orientación totalmente centrada en el cliente es necesario que se apoye sobre tres pilares fundamentales:

- **Procesos:** Los procesos también tienen que estar orientados a satisfacer con la máxima rapidez las necesidades de los clientes. Esto implica, en la mayoría de las ocasiones, cambiarlos, es decir, cambiar la forma de hacer las cosas con el fin de mejorar el servicio a los clientes.
- **Recursos humanos:** Las personas de la institución son, al final, la clave de toda estrategia de CRM. Es la parte que determina su éxito o su fracaso y no se puede subvalorar. Es fundamental que conozcan el proyecto, resolver sus miedos, sus temores, sus dudas ante su implantación. Tenemos que hacerles ver la importancia pero, sobre todo, formarles en esta nueva cultura de servicio al cliente.
- **Tecnología:** La tecnología CRM tiene que ser capaz de recoger toda la información surgida de la relación con el cliente con independencia del canal por donde se ha producido: e-mail, fuerza de ventas, Internet, teléfono, etc. y analizarla para así conocer sus necesidades y poder satisfacerlas. Aunque son varias las herramientas que forman parte de la solución tecnológica, dos son las que adquieren vital importancia: Data Warehouse y Data Mining. El Data Warehouse es un almacén donde se integra toda la información interna y externa disponible del cliente. Es la solución tecnológica más idónea para recoger y tratar la información operativa necesaria de los clientes con el objetivo de que la empresa desarrolle actuaciones de marketing. La minería de datos o Data Mining (es la etapa de análisis de "Knowledge Discovery in Databases" o KDD) se refiere al proceso que intenta descubrir patrones en grandes volúmenes de conjuntos de datos<sup>2</sup>. El objetivo general del proceso consiste en extraer

---

<sup>2</sup> ODED Maimon and LIOR Rokach. Data Mining and Knowledge Discovery Handbook. Springer, New York. ISBN 978-0-387-09823-4. 2010

información de un conjunto de datos y transformarla en una estructura comprensible para su uso posterior.

## 3.2 MARCO TEÓRICO

**3.2.1 ¿Qué es CRM?** Con el fin de contextualizar el marco del proyecto, a continuación hago referencia a las diferentes definiciones de CRM y cómo a partir de estas definiciones se define el enfoque a través del cual se estructurará el modelo propuesto:

**CRM (Customer Relationship Management)**<sup>3</sup>, en su traducción literal, se entiende como la Gestión de la Relación con los Clientes, para su mejor comprensión básicamente se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente.

Según Alfredo de Goyeneche , en su publicación en la revista Economía y Administración de la Universidad de Chile, se refiere a que en "CRM estamos frente a un modelo de negocios cuya estrategia está destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes". En resumen ser más efectivos al momento de interactuar con los clientes.

Según **Philip Kotler\*** su definición de CRM en la 10ª edición del libro Marketing es: Proceso de construcción y conservación de relaciones rentables con los clientes, mediante la entrega de un valor superior y de una mayor satisfacción. Las empresas

---

<sup>3</sup> DE GOYENECHÉ Alfredo. en su publicación en la revista Economía y Administración de la Universidad de Chile ¿Qué es CRM yCuál es el Verdadero Significado?[en línea] [citado 15 de junio de 2014] disponible en: . <http://uprocomportamientoconsumidor.blogspot.com/2008/11/qu-es-crm-y-cul-es-el-verdadero.html>

\*Este autor es una de las personas más reconocidas a nivel mundial en el campo del Mercadeo. Profesor de la Escuela Kellogg, una de las instituciones de mayor prestigio en temas comerciales. Kotler es autor de varios libros dentro de los cuales se encuentra uno llamado Marketing que es texto obligado en cualquier cátedra de esta materia.

modernas van más allá del diseño de estrategias para atraer a nuevos clientes y realizar transacciones con ellos. Estas emplean la gestión de la relación con los clientes para conservar a los clientes que tienen y desarrollar relaciones rentables y duraderas con ellos.

**Claudia Imhoff** \* ha definido CRM de la siguiente manera: CRM permite el alineamiento de la estrategia de negocios, la cultura corporativa y de la organización, la información de los clientes y la tecnología que soporta la información del negocio de tal forma que todas las interacciones con los clientes promuevan una relación de mutuo beneficio entre cada uno de los clientes y de la organización.

**Robert Thomson** fundador de CRMGuru uno de los portales pioneros en Internet relacionados con el tema de CRM. Su definición de CRM es la siguiente:

**“CRM es una estrategia de negocios para crear y mantener a largo plazo relaciones rentables con los clientes**

A partir de las cuatro (4) definiciones anteriores y resaltando la definición de **Robert Thomson**, se aclara que el proceso de implementación de un sistema CRM no solo es involucrar tecnología y software, sino que implica el desarrollo de una estructura y filosofía institucional que articule los procesos con la estrategia del negocio, en los cual se enfatizará el proyecto. Finalmente concluyo la base del concepto de CRM con la siguiente definición de CRM que ha desarrollado el Equipo de Consultoría Mind de Colombia<sup>4</sup> en base a la experiencia en el desarrollo de iniciativas y proyectos de CRM:

---

\*Esta autora es presidente y fundadora de la empresa Intelligent Solutions, Inc. es experta en temas de Inteligencia de Negocios y de CRM Analítico. Conferencista internacional y autora de múltiples artículos y libros relacionados con CRM y servicio al cliente. A través de una amplia experiencia en el tema de tecnología y Datawarehousing.

<sup>4</sup> MIND DE COLOMBIA. Definición de la Iniciativa de CRM para la Organización – Documento de Trabajo – Kit CRM Práctico – 2009. [en línea] [citado 10 de junio de 2015] disponible en: [www.mind.com.co](http://www.mind.com.co)

- **Es:** Una estrategia de negocio
- **Qué:** Ubica al Cliente como el centro principal de las actividades empresariales.
- **Se basa en:** Un conocimiento altamente estructurado del comportamiento del cliente, un diseño muy bien elaborado de "Experiencias altamente Satisfactorias" para el cliente en cada punto de interacción, una cultura empresarial "Centrada en el Cliente",
- **Generando:** Clientes altamente satisfechos que desarrollan inicialmente una conducta de Lealtad, que se puede llegar a convertir en un sentimiento de Fidelidad a la marca o la empresa,
- **A través de:** Un proceso maduro de Creación, Mantenimiento y Desarrollo de Clientes Fieles y Rentables en la empresa que lo implementa y...
- **Usa:** Optimización de Procesos de Negocio, Manejo del Cambio y Tecnología Informática para lograr su objetivo, a través del desarrollo de un Portafolio de Proyectos.

Cómo conclusión que se puede sacar al revisar esta primera pregunta es qué NO es CRM:

- No es un proyecto del área de tecnología
- No es solamente un software
- No es una moda a la cual todo el mundo se debe adherir
- No es tener presencia en las redes sociales

George Day, profesor de marketing de Wharton, describe tres aproximaciones o formas de concebir el CRM. Cada una de ellas tiene unos resultados enormemente distintos.

- **La primera aproximación** es la orientada al mercado. El CRM juega un papel central en la estrategia de la compañía, que se centra en desarrollar un servicio

de valor añadido al cliente, con una atención de alta calidad y con la voluntad de dar respuesta a sus distintas necesidades. Para muchas empresas, esto supone abandonar la orientación de producto y adquirir una orientación de servicio basada en la personalización de prestaciones y ofertas, dando prioridad a los clientes más rentables para la compañía o a los que potencialmente pueden serlo en un futuro cercano.

- **La segunda aproximación es la orientada a procesos.** En este caso, la compañía se centra principalmente en la mejora de los procesos internos para optimizar la información de sus clientes y reducir así los costos de servicio. En este caso, el CRM no define la estrategia de la compañía, sino que se subordina a la ya existente, intentando que sea más efectiva. Las nuevas tecnologías tienen aquí la función de facilitar y perfeccionar las actividades de venta de los empleados.
- **La tercera aproximación al CRM es la de acciones defensivas.** Se trata de los clásicos programas de fidelización basados en puntos, regalos y descuentos. Están diseñados para neutralizar las ventajas logradas por un competidor que ofrece mejores precios o un programa similar. Estas aproximaciones suelen servir para mantener una estrategia comercial, pero rara vez consiguen una nueva ventaja competitiva.

**3.2.2. ¿Cómo definir la Estrategia de CRM?** Para el desarrollo de una estrategia de CRM<sup>5</sup>, se definen varias etapas que deben ser implementadas, siempre pensando en el tipo de relaciones que se desea establecer con los clientes.

Las siguiente etapas facilitan la definición de la estrategia, la tecnología, el nivel de inversión y el recurso humano necesario para implementar la estrategia CRM,

---

<sup>5</sup> VARGAS ANTOLINEZ Julio Andrés. Creando una Estrategia CRM 2012. / Creating Profitable Relationships. Valerie Peck. Peppers and Rogers Group. 2002

buscando lograr una interacción consistente y agradable con el cliente en cada punto de contacto, que se refleje en una experiencia de servicio:

1. Decidir qué es lo que quiere saber sobre su cliente
2. Establecer una matriz de segmentación de clientes
3. Determinar cómo se va a aprender y obtener la información de sus clientes
4. Crear un modelo único de interacción centrado en la experiencia del cliente
5. Definir como capturar información crítica del cliente

### **Etapa 1. DECIDIR QUE ES LO QUE QUIERE SABER SOBRE SU CLIENTE**

La tecnología pone a disposición de cualquier empresa la posibilidad de establecer prácticas de CRM. Sin embargo, la tecnología es solo la herramienta. Se debe por lo tanto, iniciar con el cliente. La primera etapa seria de una estrategia CRM, consiste en hallar la respuesta a los siguientes interrogantes.

- Cuáles son sus clientes más valiosos?
- Cuál es el valor de cada uno a través de su ciclo de vida?
- Con que margen contribuye?
- Qué actividad desempeña?
- Cuánto cuesta atenderlo?
- Cuáles son sus referidos?
- Cuál es la Amplitud de su relación con la compañía (Número de productos)?
- Que es lo que ellos necesitan y esperan de la relación con su compañía?
- Que es lo que ellos valoran y como es que su producto o servicio entra dentro de sus vidas?
- Qué problema les resuelve?
- Que les permite usted hacer?
- Como aprenden sobre nuevos productos, servicios u oportunidades?
- En quién confían?

- En que confían?
- Como toman la decisión de compra sobre la selección de nuevos productos o servicios?
- A quien son leales?
- A que le son leales?
- Que es lo que más valoran en su relación con un producto, servicio o compañía?

La resolución de estas preguntas permitirá diseñar una mejor experiencia para el cliente, identificar la etapa en que se encuentra del ciclo de vida y direccionar una estrategia CRM para ese cliente.

Una alternativa para aplicar esta práctica es el Análisis RFM<sup>6</sup>:

- *El análisis **RFM** (por Recency, Frequency, Monetary) es una técnica que permite determinar cuantitativamente cuales clientes son los que invierten más en una empresa. Esto se consigue examinando lo que el cliente ha comprado, utilizando tres factores: (**R**) Recientes compras, (**F**) Frecuencia de compra y (**M**) Monto de la compra en términos monetarios*

Este tipo de análisis te permitirá cuantificar quiénes son tus mejores clientes. Para llevarlo a cabo se utilizan tres factores de clasificación: cuánto tiempo hace que han comprado, cuál es la frecuencia de compra en un periodo determinado y cuánto han gastado.

---

<sup>6</sup> EMPRENDEDORES Técnicas para conocer a tus clientes. [en línea] [citado 11 de junio de 2015] disponible en: <http://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-una-gestion-de-ventas-inteligente/como-conocer-a-tus-clientes>

## Etapa 2. ESTABLECER LA SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

El elemento crítico para entender al cliente, está en el concepto de la segmentación y para el establecimiento de una estrategia de CRM, debe considerar la segmentación a diferentes niveles, desde el nivel estratégico al nivel táctico.

- **Segmentación Corporativa:** Al más alto nivel gerencial, la compañía puede identificar diferentes tipos de clientes basados en un amplio concepto de necesidades. Esta amplitud puede considerar dimensiones demográficas, geográficas o psicográficas.
  
- **Segmentación Basada en el Valor:** Una compañía puede segmentar a sus clientes por el valor que tienen o pueden tener para la compañía. Esta valoración se puede hacer por el valor total de los ingresos ya causados o por medio del margen obtenido, y puede ser medido en el presente o calculado en el futuro. Aunque se puede correlacionar con la segmentación corporativa, este es un medio para medir el perfil económico de una relación existente o potencial con los clientes, su ganancia, valor transaccional o valor durante su ciclo de vida como cliente de la compañía. Obviamente, un gran número de variables se vuelven importantes al crear una segmentación basada en el valor:
  - Número de veces que el cliente compra el producto (en punto de venta, número de órdenes por mes, etc...)
  - Cantidad gastada en cada transacción
  - Productos comprados y margen asociado con la compra
  - Costo de adquisición
  - Costo de servicio
  - Perfil de la compra en el tiempo (Estacionalidad, ciclo de vida, etc...)

- La segmentación por valor permite conocer el tipo de valor que se puede obtener del cliente. Donde se sitúa al cliente el día de hoy, la vulnerabilidad de perder ese cliente de no cuidarlo, su valor si continúa siendo leal y la potencialidad de aumentar su valor al desarrollar con él una relación más estrecha.
- **Segmentación por el ciclo de vida:** La dimensión de este tipo de segmentación es crítica, porque las expectativas y necesidades del cliente varían de acuerdo al ciclo de vida que atraviesa dentro de la compañía. Como ejemplo, se puede decir que los clientes requieren diferentes tipos de información cuando evalúan por primera vez un nuevo servicio o producto, que aquella que necesitan cuando han sido leales a una compañía o a un producto durante un tiempo. Más allá, los clientes pueden migrar a diferentes canales a medida que su relación con la compañía madura (de vía telefónica a la página de web). La compañía debe entender lo que el cliente puede llegar a hacer y cómo debe responder a medida que la relación se profundiza.
- **Segmentación por Comportamiento.** El diseño de una buena experiencia para el cliente se basa en una segmentación que contempla comportamientos existentes, comportamientos esperados o comportamientos deseados en el cliente. Aun cuando los clientes exhiban necesidades o perfiles demográficos similares, la compra actual, el canal de la transacción o el comportamiento durante la interacción, son elementos importantes para tomar decisiones sobre focalización y ubicación de iniciativas de Marketing, de ventas o de servicio. Desafortunadamente, los clientes típicos, no son confiables para que digan lo que piensan hacer. Aunque ellos desean lo mejor para la compañía, ellos mismos no son capaces de predecir lo que harán en un momento dado. Afortunadamente, el pasado es uno de los mejores predictores para el futuro, de manera que observando directamente, analizando información de comportamientos de compra, e incluso preguntándoles a los clientes sobre lo que acaban de hacer, pueden ser formas efectivas para identificar y diferenciar segmentos basados en el comportamiento.

El tipo de segmentación que se seleccione, debe estar basada en los objetivos específicos que se desea alcanzar. Si el objetivo estratégico es la definición de los segmentos en los que se enfocará, definir las capacidades básicas que se requieren, o la forma en que se organizarán las ventas enfocadas en el cliente, las estrategias de Marketing o la organización del servicio, **el enfoque de segmentación debe ser corporativo**. Si lo que se requiere es definir la forma de migrar a los clientes hacia un punto de contacto diferente o hacia diferentes canales, para disminuir el costo del servicio o para proveer un servicio de valor agregado adicional, **la segmentación por comportamiento** puede ser muy útil.

**Figura 3. Matriz de Segmentación de Clientes**



Fuente: GONZÁLEZ CHIÑAS David Matriz de segmentación de clientes [en línea] [citado 10 de junio de 2015] disponible en: [www.cadenadesuministro.com.mx](http://www.cadenadesuministro.com.mx)

Los tres aspectos fundamentales en esta segmentación y que se relacionan directamente con la primer práctica son<sup>7</sup>:

<sup>7</sup> CADENA DE SUMINISTRO. Tres aspectos fundamentales en la segmentación de clientes. [en línea] [citado 09 de junio de 2015] Disponible en: <https://cadenadesuministro.wordpress.com/2010/06/01/tres-aspectos-fundamentales-en-la-segmentacion-de-clientes/>

- **¿A qué clientes servimos que son los más rentables?**
- **¿Qué clientes generarán la rentabilidad más alta a largo plazo?**
- **¿A qué clientes se quisiera retener?**

Como se observa, conocer la rentabilidad de cada segmento al que servimos es un dato clave del análisis, ya que nos permitirá deducir y priorizar acorde al nivel de rentabilidad de aquellos segmentos que ofrecen un mejor margen y ofrecer programas para capitalizar y aprovechar las capacidades disponibles actuales en la organización y se maximice con ello el impacto en el cliente.

Un enfoque adicional para pasar a un segundo nivel en términos de segmentación de clientes es el de utilizar los datos financieros de rentabilidad para separar aquellos que están trayendo a la organización un mejor margen de utilidad y cuestionar a aquellos que están en situación contraria. Para ello se grafica en el plano cartesiano la relación entre las necesidades de servicio y rentabilidad.

El análisis gráfico permite definir estrategias para gestionar a los clientes que están en el cuadrante superior izquierdo (color rojo), que son los clientes que requieren altas necesidades de servicio, pero, que su rentabilidad es muy pequeña, y llevarlos a los que están en el recuadro inferior derecho (verde), que es el estado ideal de clientes, donde la rentabilidad o margen de utilidad es muy alto y las necesidades de servicio son pocas.

**Etapas 3. DETERMINAR COMO SE VA A APRENDER Y OBTENER LA INFORMACIÓN DE SUS CLIENTES.** Los medios para entender a los clientes son muy numerosos, pero al mismo tiempo son demorados y bastante costosos. Algunos métodos disponibles son:

- Análisis de comportamientos de compra actuales
- Investigaciones de mercado
- Investigación primaria
- Focus Groups
- Entrevistas personales o telefónicas
- Investigaciones cuantitativas por teléfono, correo, internet o personal
- Investigación Secundaria
- Estudios de industria
- Estadísticas Gubernamentales
- Información Gremial
- Artículos Publicados

Mientras la mayor parte de los negocios proclaman tener un conocimiento profundo sobre sus clientes, este conocimiento está limitado a la relación tradicional de vendedor – comprador. Frecuentemente en el campo de CRM, una compañía puede obtener una aproximación de lo que puede funcionar realizando tres tipos de análisis enfocados así:

1. Revisando información de comportamientos de compra disponible, para:
  - Identificar los mejores clientes y describir sus perfiles.
  - Identificar los clientes que parecen tener potencial para ahondar la relación con la compañía
2. Realizar investigaciones cualitativas rápidas y fáciles, del tipo focus groups para probar hipótesis y describir opciones y escenarios de relación.
3. Realizar investigaciones enfocadas hacia la satisfacción del cliente para determinar si existen oportunidades en relaciones existentes no explotadas o problemas significativos que no se han identificado.

Esta es un área donde la investigación aplicada puede proveer una interesante

visión de lo que de verdad les importa a los clientes. Con la selección de una muestra de clientes, es muy posible simular resultados, sin tener que invertir en esfuerzos muy onerosos. Un gran rango de opciones puede ser evaluado contra el comportamiento real y las reacciones del cliente. El camino que la compañía seleccione, dependerá del producto o servicio ofrecido; del grupo de clientes en que se quiere enfocar; la naturaleza de la relación que quiere establecer; el estado del ciclo de vida en que se encuentran la mayor parte de sus clientes; y el tipo de relación que se desea establecer con ellos.

#### **Etapa 4. CREAR UN MODELO ÚNICO DE INTERACCIÓN CENTRADO EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE.**

El primer paso real en alinear la estrategia alrededor del cliente, es entender la manera en que los clientes interactúan con la compañía y la relación que se presenta a través de estas interacciones. De esta manera, se debe iniciar una identificación completa de las diferentes formas en que los clientes interactúan con la compañía. A cada una de estas formas se le denomina, punto de contacto. Estos puntos de contacto son el canal de interacción entre el cliente y la compañía. El desarrollo de un mapa de los puntos de contacto de la compañía, permite visualizar el tipo de interacción que establecen los clientes con la compañía. La cuantificación de los volúmenes de interacciones que maneja cada canal, puede llevar a revelaciones interesantes sobre la forma de interacción y nuevas formas de aumentarlas. De esta manera, el ofrecimiento erróneo de un representante de ventas sobre una garantía de producto, puede llevar a comportamientos o quejas que se manifiestan solo cuando el cliente solicita un servicio o reclama la garantía. El reto está en entender las interrelaciones que existen entre las interacciones a través de los diferentes puntos de contacto y las razones por las cuales los clientes interactúan con la compañía.

Creado el mapa de puntos de contacto, el siguiente paso es unirlo a la segmentación de los clientes basado en el comportamiento que tiene cada uno en cada punto de contacto.

De esta manera, se adquiere la habilidad de enfocar a los clientes basado en su forma de actuar, y no en una noción preconcebida de su grupo demográfico. Combinando los puntos de contacto con este modelo de segmentación se identifica una ruta visible de hacia dónde debe ir la implementación del esfuerzo de CRM.

### **Etaapa 5. DEFINIR COMO CAPTURAR INFORMACIÓN CRÍTICA DEL CLIENTE.**

Debido a los avances en las organizaciones de negocios y en la tecnología, ahora se tiene una mayor habilidad en la captura de información sobre los clientes, que aquella que se tenía hace unos años. Esto es a la vez malas y buenas noticias. Las buenas noticias consisten en que ahora podemos capturar una gran cantidad de información sobre los clientes y la podemos usar para construir una mejor relación. La mala noticia es que ahora hay demasiada información y la mayor parte de ella no es importante. Para el establecimiento de un proceso de CRM, se debe evitar la tentación de "hervir el océano" y procurar capturar la información correcta sobre los clientes. En la lucha por capturar la información, se debe tratar de contestar una serie de preguntas que permitan identificar en que momento del ciclo de vida se encuentra el cliente, con respecto a la compañía.

- Quién es el Cliente?
- En qué estado de su ciclo de vida se encuentra?
- Porque está interactuando con nosotros hoy?
- En qué productos y servicios está interesado?
- Qué productos y servicios nos ha comprado?
- Qué tipo de problemas ha experimentado?
- Cuáles son sus preferencias?
- Cómo se le ha respondido?
- Cuándo se realizó la última interacción y por cuánto tiempo?

Obviamente, es imposible capturar toda esta información en un solo contacto, pero

si se utiliza cada interacción con el cliente como una oportunidad para aprender más de él, la información se recopila y se agrega en poco tiempo. Además, las tácticas de mercadeo deben estar enfocadas a recoger este tipo de información. Con la debida motivación y ofrecida la oportunidad, el cliente mismo nos dirá sobre sus necesidades y preferencias. Pero debemos estar preparados para capturar la información correcta en cada punto de contacto.

Hay dos tipos de información que se debe recolectar sobre los clientes, **información sobre comportamiento e información sobre preferencias**. La información sobre comportamiento es la información transaccional que se observa cuando el cliente interactúa con la compañía. La información de preferencias es aquella que los clientes suministran sobre sí mismos, a través de sondeos y perfiles.

Por lo general la compañía posee información de comportamiento de los clientes desde que inició sus negocios con él, en forma de registro de productos, órdenes de compra, facturas, pagos, envíos, etc... Por esta vía es que se recogen la mayor cantidad de información de los clientes, y por lo general esta información es la primera que debe revisarse para comprender al cliente. Con esta misma información se debe tratar de construir el modelo (aunque incompleto) del ciclo de vida, el modelo de valor de cliente y el modelo de venta cruzada. Con el análisis de esta información, la compañía está en capacidad de mejorar el ingreso percibido de cada cliente y es donde se debe iniciar el esfuerzo de CRM.

**3.2.3. El CRM en empresas de Salud.** En el estudio denominado “**Encontrando un nuevo valor en CRM**”<sup>8</sup> se describe cómo en la actualidad se están desarrollando modelos de pago basados en el riesgo asociados a los pacientes, los proveedores se enfrentan a nuevas metas de ganar y retener la lealtad del paciente, ofreciendo mejores resultados clínicos para los pacientes, y reducir los costos totales de la atención. Con su amplia experiencia en el cambio de comportamiento,

---

<sup>8</sup> THE ADVISORY BOARD COMPANY Finding New Value In CRM. Building Loyalty and Managing Population Health. 2013 [en línea] [citado 08 de junio de 2015] disponible en: [advisory.com](http://advisory.com)

hospitales y sistemas de salud deben estar preparados para apoyar estos nuevos objetivos a través de estrategias de comunicación y educación eficaces para el paciente.

Sin embargo, la conducción de la lealtad del paciente, requerirá un enfoque más persuasivo, sensible y eficiente. Para facilitar esta personalización y eficiencia, los proveedores están recurriendo a la gestión de relaciones con clientes (CRM) sistemas para obtener tasas de respuesta de los pacientes más fuertes que resulta en la mejora de la participación y fidelidad de los pacientes. Sin embargo, para ser eficaz, incluso aquellos proveedores que ya utilizan un sistema de CRM debe realizar cambios significativos en su estrategia de CRM.

**3.2.3.1. Objetivos de Marketing en Salud - Expansión de la competencia basada en Valor.** Con el cambio de los modelos de pago basados en riesgo, los proveedores están reevaluando sus objetivos de marketing y estrategias subyacentes. En lugar de centrarse principalmente en el aumento de los volúmenes de alto margen, principalmente procedimientos de hospitalización, las organizaciones progresistas están enfocando sus departamentos de marketing en el crecimiento y la retención de la cuota de la población y el apoyo a los objetivos de salud de la población de toda la organización.

En consecuencia, se pedirá cada vez más a los departamentos de marketing para aprovechar su experiencia en apoyar el cambio de comportamiento que apoye la utilización adecuada, mejorar la participación de los pacientes, y reducir el costo de la atención.

**Figura 4. Características Actuales de la Gestión de Segmentos Poblacionales en Salud**



Fuente: ADVISORY BOARD COMPANY. Adaptado de Marketing and Planning Leadership Council interviews and analysis. advisory.com

### 1. Pago por Servicio - Incrementar los Ingresos

- Oriente la demanda latente de los procedimientos más rentables
- Posicionar la institución como el primer opción para proveer los volúmenes de procedimiento entre las poblaciones comercialmente aseguradas
- Ayudar a los pacientes a navegar dentro de la línea de servicio para proteger las cadenas de referencia y construir lealtad.

### 2. Incremento de los Grupos Población Poblacionales

- Orientar la utilización de la atención primaria asignados al paciente.
- Ayudar a los pacientes a tener continuidad de la atención para construir lealtad
- Construir relaciones con los aseguradores.

### 3. Apoyar la Gestión de la Población

- Desalentar la utilización inapropiada de las instalaciones
- Prevenir la utilización de la atención aguda
- Identificar y orientar el riesgo para la gestión de la atención
- Mejorar la participación y compromiso del paciente
- Apoyar al paciente en la autocuidado

#### 3.2.3.2. CRM proporciona apoyo para el nuevo enfoque de marketing en Salud:

Aunque no es un requisito previo para el éxito de marketing bajo contratación

basado en el riesgo, un sistema CRM puede mejorar drásticamente la eficiencia y el alcance para:

- Segmentar adecuadamente la población de pacientes para la comunicación relevante.
- Adaptación de contenidos y la modalidad para mejorar la respuesta y la adhesión
- Automatizar el alcance para asegurar que el momento de la comunicación genera una acción en el paciente

Es así como un Modelo CRM, debe tener capacidades claves para Segmentación, Personalización y Oportunidad

**Tabla 1. Capacidades Claves del CRM para Segmentar, Personalizar, Coordinar.**

<i>Descripción de Características</i>	<i>Capacidades del CRM</i>
<b><i>Segmentación</i></b>	
<b>Coordinado</b>	Agrega información de todo los sistemas de bases de datos dispares, como las reclamaciones, ERP y bases de datos del centro de llamadas
<b>Eficiente</b>	Utiliza el análisis predictivo para identificar a los pacientes y los prospectos con mayor probabilidad de necesidades de cuidado y utilización de servicios; identifica quienes están en contratos de bajo riesgo
<b><i>Personalización</i></b>	
<b>Persuasivo</b>	Usa datos demográficos y psicográficos para personalizar el contenido de los mensajes; alinea al paciente con el médico para las comunicaciones.
<b>Accesible</b>	Integración con canales de comunicación digital, móvil y social; adapta canales de comunicación acorde al patrón de comportamiento del individuo a través del tiempo
<b><i>Oportuno</i></b>	
<b>Frecuente</b>	Activa las comunicaciones y recordatorios basados en la última cita; adapta la frecuencia en base a las características del paciente
<b>Sensible</b>	Automatiza la activación de comunicaciones basados en el comportamiento del paciente

Fuente: ADVISORY BOARD COMPANY. Adaptado de Finding New Value in CRM - Building Loyalty and Managing Population Health - 2013 The • advisory.com

**3.2.3.3. El cambio de estrategia de CRM para apoyar las metas de salud de la población.** Para ser eficaz, incluso para aquellos proveedores que ya utilizan un

sistema de CRM se deben realizar cambios significativos en su estrategia de CRM. A medida que más proveedores adoptan enfoques CRM de salud impulsada por la población, las organizaciones que no adapten sus métodos pueden quedar relegados por la competencia.

En primer lugar, el marketing debe agregar y cambiar las variables de segmentación. Para seleccionar el grupo de pacientes por riesgo para la salud, el estatus financiera y otros factores, los de marketing pueden cambiar la prioridad de las audiencias para nuevos objetivos de mensajería.

En lugar de ser amplio y genérico, el contenido del mensaje debe ser adaptado por las variables demográficas y psicográficas para que coincida con las necesidades del paciente y la personalidad para promover mejoras en el cuidado. La probabilidad de generar una respuesta del paciente también depende en parte de la capacidad del proveedor para llegar a los pacientes a través de los canales de comunicación que los pacientes prefieren, es decir, los sistemas de CRM debe integrar con la expansión de las plataformas de comunicación. Por último, la comunicación debe ahora detectar y responder a fallas en el cumplimiento de la atención y de los períodos de inactividad del paciente.

## 4. METODOLOGÍA

Para definir con claridad el modelo de CRM en la FCV-ICF, es necesario seguir un proceso formal y estructurado que garantice una correcta visión de lo que se espera lograr a nivel estratégico y que se cuente con el compromiso de la alta dirección en el desarrollo de la iniciativa. **Durante la fase diseño de la estrategia CRM a implantar se pretende elaborar la definición del modelo de modelización de los flujos de negocio entorno a:**

**Figura 5. Metodología para el desarrollo de la estrategia CRM**



### 4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

En esta esta se hará una revisión más profunda de la información disponible sobre Modelos de Gestión de Relaciones con el Cliente – CRM .

De una manera estructurada se realizara el análisis de la situación actual: Autodiagnóstico para ambientes de CRM que se articule a la directriz estratégica del modelo de atención centrado en el cliente que desea la institución, además de caracterizar los diferentes tipos de clientes de la FCV-ICF y sus respectivos ciclos de vida, analizar las percepciones de los servicios y realizar análisis de resultados.

En esta etapa es importante definir el alcance de la iniciativa CRM, es decir, el objetivo inicial no es abarcar todos los procesos, aunque el modelo a plantear debe permitir futuras ampliaciones. Se analizarán los procesos enfocándose en aquellos que permitan un rápido retorno de la inversión. Para identificar las necesidades prioritarias de la institución, se realizarán reuniones con todos los directivos y líderes de procesos y así definir las líneas de trabajo que permitirán estructurar la iniciativa CRM en la FCV-ICF.

Como resultado de esta etapa inicial se espera obtener:

- **Análisis de la situación y datos actuales**
  - ✓ Modelos estratégicos de segmentación - Definición de Segmentos de Clientes en la FCV
  - ✓ Líneas estratégicas del modelo en la FCV-ICF
  
- **Desarrollo y optimización del conocimiento de la base de clientes actuales**
  - ✓ Nivel de conocimiento a desarrollar
  - ✓ Flujos de gestión de la información
  - ✓ Modelos y procesos de captación de información y reorganización

#### **4.2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y MODELO COMPETITIVO DE CRM INSTITUCIONAL**

Para definir la estructura de CRM en la FCV-ICF, se debe enfocar la metodología a revisar e identificar varios frentes de trabajo en los cuales a través del desarrollo, adopción o adaptación de herramientas metodológicas se realizará las siguientes actividades:

- **Procesos de negocio:** Segmentación de clientes, identificación de formas y canales múltiples para atención y servicio al cliente, definir y crear los flujos de trabajo (workflows) necesarios para mapear los procesos que agreguen valor al proceso de atención al cliente.
- **Personas:** Consolidar la base para la gestión del cambio mediante la revisión de roles, nuevas asignaciones de personal, mecanismos para medir la gestión, forma diferente de interactuar con los clientes, para esto se requiere entrenar y capacitar a las personas involucradas en el front en la estrategia CRM.
- **Datos:** Información necesaria en los puntos de interacción con el cliente, datos de clientes por diferentes canales de interacción, consolidación de información para generación de indicadores, mediciones permanentes de los indicadores de gestión nuevos, cumplimiento de metas y toma de decisiones.

Durante la definición de la iniciativa CRM-FCV se establecerá un plan de comunicación interna, que permita situar en todo momento el estado del proyecto, que permita solucionar inquietudes, informar e involucrar en el proyecto a un alto porcentaje del personal.

Como resultado de esta etapa se espera obtener la definición del modelo competitivo y de negocio, tales como:

- Definición del ciclo de vida del cliente (desde el punto de vista comercial y de promoción y marketing)

- Profundización en el análisis central de conocimiento y potencialidad del clientes (Análisis de Interacción de Clientes con la FCV)
- Identificación de carencias en servicio para mejora de procesos internos (Portafolio de Proyectos a trabajar)
- Definición del modelo y proyectos de cambio para la consolidación del modelo CRM

### 4.3. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez identificados los flujos de información durante el proceso de atención de pacientes e interacción con aseguradores, parte fundamental de la iniciativa CRM es la definición de los mecanismos para la Gestión de los Datos para lo cual se establecerán:

- Niveles de clasificación de la información
- Modelos colaborativos de integración de la información

De acuerdo a la estrategia CRM y los resultados de los proyectos de desarrollo de la misma, se realizará una análisis de las herramientas o sistemas informáticos presentes en el mercado teniendo en cuenta la plataforma tecnológica de la FCV, las funcionalidades, el soporte que presta. Desde esta etapa se trabaja en la enumeración detallada desde el punto de vista funcional y de negocio que debe cubrir la implantación tecnológica. Para esto se realizará y entregará:

- Una lista de requerimientos necesarios para el buen funcionamiento de la compañía, en línea con los objetivos que se desean alcanzar
- Una presentación de un mínimo de dos sistemas CRM con referencias suficientes en el mercado.

## **5. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACION CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA PARA EL DESARROLLO DE UNA INICIATIVA DE CRM**

Con el objetivo de realizar un diagnóstico general frente a la iniciativa CRM en la FCV; se conformó un equipo de trabajo con las Subgerencias de la Institución y los líderes de áreas funcionales de la FCV-ICF que interactúan con diferentes clientes, con el objetivo de comprender el alcance y las implicaciones que puede tener para cada uno de los departamentos y el compromiso que debe establecer cada departamento dentro del desarrollo de la iniciativa. En especial la participación activa de personal de dirección de todas las áreas de la empresa que tengan interacción directa con el cliente o que sirvan de apoyo a estas áreas.

Como actividad inicial es necesario validar si dentro del ejercicio de planeación estratégica, la directriz de "Atención Centrada en el Cliente" es un factor de peso dentro de las acciones que la FCV plantea como fundamental en el desarrollo futuro de la empresa.

Para el análisis de la situación actual, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

1. Direccionamiento Estratégico
2. Desarrollo de Autodiagnóstico para ambientes de CRM
3. Desarrollo de Análisis de Procesos frente a ambientes de CRM

### **5.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El punto de partida para emprender una estrategia CRM es que exista la necesidad y sea reconocida por la dirección de la empresa de buscar una mayor centralización en el cliente.

Con relación a lo anterior, la FCV, ha venido desarrollando un ejercicio de revisión y actualización de su direccionamiento estratégico, donde se resaltan los siguientes elementos estratégicos que ha adoptado la FCV y que reflejan claramente la intención de tener una organización “**Centrada en el Cliente**” y se resume en el Tema Dominante de la FCV (*Propósito Estratégico: Tema dominante, narrativa de valor*)

*“La FCV desarrolla y administra un ecosistema de servicios hospitalarios que a través de un modelo de gestión integral, **brinda soluciones de acceso a salud cercana, especializada e innovadora.**”*

Esta premisa se fundamenta en el firme propósito de **ofrecer la mejor experiencia en el cuidado de la salud a sus pacientes y aseguradoras** desde servicios de vanguardia en los institutos especializados que incorporan resultados de investigación aplicada a procedimientos clínicos y desarrolla el proceso de formación para su talento humano en especialidades clínicas.

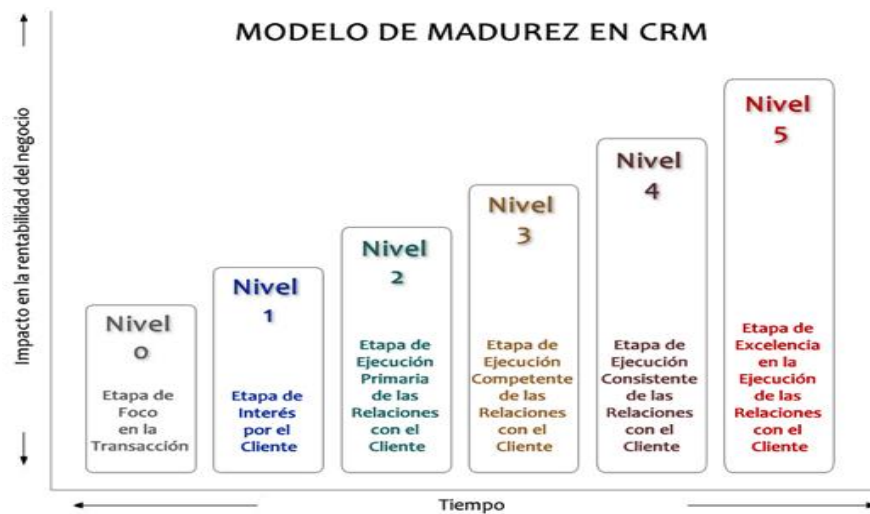
## **5.2. AUTODIAGNÓSTICO DE MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN PARA CRM**

En coordinación con los Líderes de Procesos que tienen contacto con el Paciente o el Asegurador, se realizó un ejercicio de referenciación de herramientas de diagnóstico y se adoptó la herramienta de autodiagnóstico (Anexo1) desarrollada por la empresa de consultoría Mind de Colombia ([www.mind.com.co](http://www.mind.com.co)), la cual se fundamenta en el análisis del Nivel de Madurez que tienen una organización frente a seis (6) dimensiones estratégicas para la definición e implementación de una estrategia CRM:

1. **Estrategia** de la organización con respecto a la forma como se Relaciona con sus Clientes
2. **Procesos de Negocio** orientados al Cliente
3. **Cultura Empresarial** orientada al Cliente
4. **Estrategia de Información** de calidad y oportuna de los Clientes
5. **Herramientas tecnológicas** apropiadas que apoyen los procesos de contacto con los Clientes
6. **Factores estructurales de la Empresa**

Uno de los retos del proyecto de CRM es incrementar el Nivel de Madurez de la organización en la forma como se Relaciona con los Clientes.

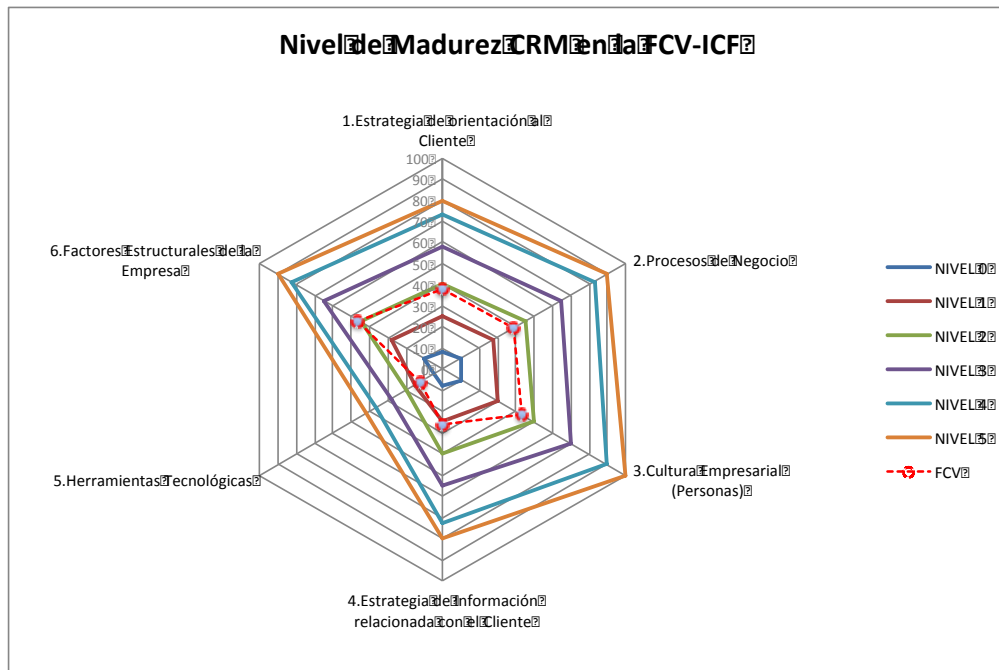
**Figura 6. Niveles del Modelo de Madurez CRM**



Fuente: CRMAGIL. Consultoría en CRM y Fidelización de Clientes. [en línea] [citado 10 de junio de 2015] disponible en: <http://crmagil.com/consultoria-en-crm-y-fidelizacion-de-clientes/>

Durante dos (2) semanas se aplicó la herramienta mencionada, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales se presentan en forma de gráfica de radar e ilustra el nivel en el cual se encuentra la Fundación Cardiovascular de Colombia:

**Grafica 2. Representación Radial del Nivel de Madurez CRM de la FCV**



**Tabla 2. Resultados del Análisis del Modelo de Madurez CRM para la FCV**

Niveles de Madurez	1.Estrategia de orientación al Cliente	2.Procesos de Negocio	3.Cultura Empresarial (Personas)	4.Estrategia de Información relacionada con el Cliente	5.Herramientas Tecnológicas	6.Factores Estructurales de la Empresa	TOTAL
<b>NIVEL 0</b>	8	10	10	8	5	10	<b>51</b>
<b>NIVEL 1</b>	25	28	30	25	15	28	<b>151</b>
<b>NIVEL 2</b>	40	45	50	40	20	45	<b>240</b>
<b>NIVEL 3</b>	58	65	70	55	28	65	<b>341</b>
<b>NIVEL 4</b>	73	83	90	73	36	83	<b>438</b>
<b>NIVEL 5</b>	80	90	100	80	42	90	<b>482</b>
<b>FCV</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>43</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>46</b>	<b>204</b>

Fuente: MIND DE COLOMBIA adaptada del documento Autodiagnóstico de Madurez de la Organización para CRM -

De acuerdo con los resultados de la aplicación del formato de autodiagnóstico y los Niveles propuestos por el Modelo de Madurez CRM, se determinó:

**LA FCV SE ENCUENTRA EN LA PARTE INFERIOR DEL NIVEL - Etapa de Ejecución Primaria de las Relaciones con el Cliente.**

**Característica Principal de la empresa en el Nivel 2:** La FCV-ICF ha implementado acciones coordinadas para mejorar la relación con sus principales clientes. Han pasado de un interés inicial en estrategias de CRM a desarrollar acciones más concretas. Poseen un proceso inicial incipiente de CRM, no necesariamente soportado en tecnología de CRM.

La alta dirección de la empresa ha manifestado su interés por entender las necesidades del cliente y estructurar procesos al interior de la organización que permitan estrechar las relaciones con los clientes, con el objetivo de evitar que se pierdan. A pesar que los procesos incrementan su cultura de orientación al cliente, subsiste la cultura orientada al producto.

La cultura organizacional sigue muy orientada a la búsqueda de eficiencias internas operativas, las cuales pueden impactar las relaciones con los clientes de forma negativa, pero hay conciencia de que es necesario mejorar este aspecto. Comienza a generarse conciencia en la importancia de conocer al cliente y su comportamiento de compra y que aspectos pueden generar valor a la relación con el cliente.

**A nivel de datos:** Se cuenta con información, no necesariamente integrada, de los clientes en mayor detalle, incluida información cualitativa sobre cada uno de ellos. Esta es la base fundamental sobre la cual se pueden realizar ejercicios de análisis de segmentos y configuración de ofertas y programas dirigidos a una diferenciación por segmentos de clientes. Debido a que corresponde a procesos nuevos, existen generalmente dificultades con la calidad de los datos y es necesario emprender diferentes acciones encaminadas a la integración de las diferentes fuentes de información y la depuración de la base de datos.

#### **A nivel de Procesos**

- Se cuenta con un proceso estructurado para medir la satisfacción del cliente y para tomar acciones concretas en caso de falencias en este sentido.

- Existen procesos formales para atención y servicio al cliente
- Se establecen de manera formal diferentes canales de interacción con el cliente y se divulgan a los clientes para que conozcan de manera clara como pueden interactuar con la organización.
- La organización maneja consistentemente diferentes canales de interacción del cliente y este conoce bien como hacer uso de ellos.

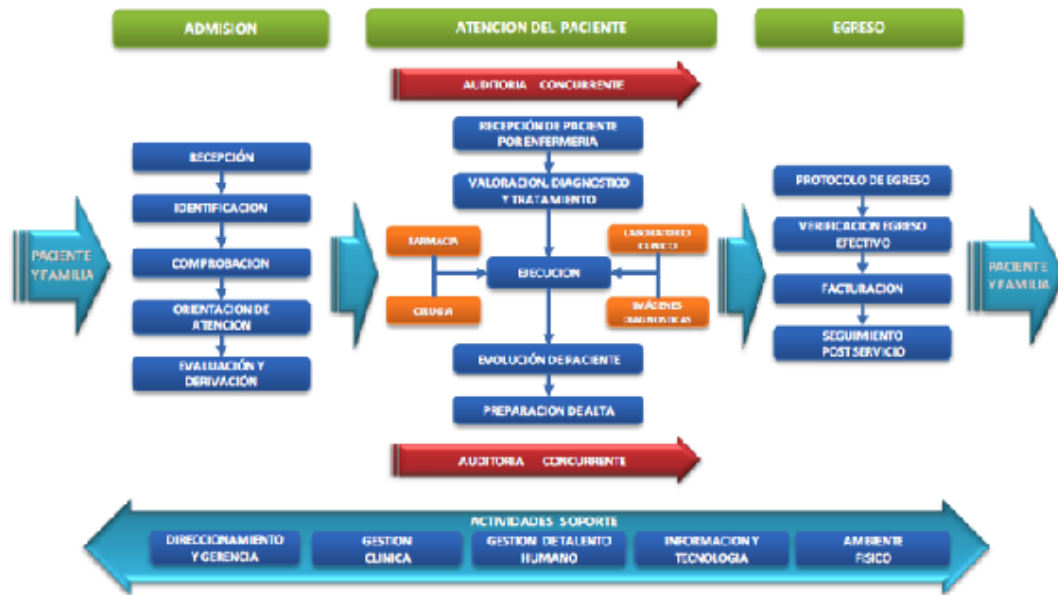
#### **En cuanto a herramientas:**

- Se cuenta con sistemas transaccionales tipo ERP (SAHI) estables y operando
- Integradamente, esto permiten analizar segmentos de clientes, sus características y comportamientos.
- Se cuenta con sistemas tipo BI (Business Intelligence) los cuales permiten extraer algunos datos sobre métricas relacionadas con segmentos de clientes
- No se cuenta con un repositorio integrado de información que permita obtener una visión de 360° del cliente, pero ya se poseen varios componentes que pueden ser ensamblados.
- Existe aún mucha información fragmentada, en diferentes formatos (Excel, Word, formatos impresos, archivos en servidores) y no se encuentra organizada ni catalogada.

### **5.3. DESARROLLO DE ANÁLISIS DE PROCESOS FRENTE A AMBIENTES CRM**

Para asegurar un enfoque integral en la definición de la estrategia de CRM para la FCV se realizó una evaluación de los circuitos internos de gestión (exceptuada la puramente hospitalaria) para así conseguir, con una mayor calidad en los procesos internos, mejorar las prestaciones y la satisfacción de sus clientes. Para ello se ha contactado con los diversas áreas de FCV, a fin de analizar los flujos de información y las carencias expuestas por los usuarios.

**Grafica 3. Modelo de Negocio de FCV-ICF:**



Fuente: BALLESTEROS Hernando (QEPD) 2009

El Modelo de Negocio muestra gráficamente las etapas por las cuales el cliente-paciente recorre a través de la FCV-ICF, desde su ingreso hasta su salida y posterior seguimiento post egreso, en este sentido, el enfoque que tendrá la estrategia CRM frente al cliente-paciente es hacia mejorar la experiencia de su atención (estará más ligado a la atención personalizada, cálida, sin demoras, atrasos o errores en facturación,...)

Por otro lado, las etapas del proceso de interacción con las Entidades Responsables de Pago (ERP) tendrá una visión más de gestión comercial (contratación, autorizaciones, facturación, radicación, gestión de cobro, calidad en la relación administrativa, auditoría y glosas.

Se observa como principal herramienta de gestión de la FCV-ICF un software de desarrollo propio, conocido como “Sistema de Administración Hospitalaria Integral – SAHI”, por lo tanto su correcto mantenimiento y conocimiento es fundamental. Un

sistema CRM debe servir para la proyección del negocio, hacia los clientes externos actuales o potenciales. Por tanto, SAHI adquiere una importancia fundamental.

- **Análisis del Proceso de Convenios y Contratación:**

Previo al inicio de actividades de atención de pacientes, existe una relación comercial con las Aseguradoras para la definición de contratos que incluyen servicios y tarifas para la respectiva prestación de servicios en la FCV-ICF. Para esto se revisó el procedimiento de Convenios (P-CONV-01), donde se establece que toda la información referida al Convenio está disponible en SAHI (5.1. apartados e y f)

Como resultado de las entrevistas realizadas a los diferentes procesos que interactúan con convenios (Admisiones, Facturación, Autorizaciones, entre otros) se deduce que la información sobre Convenios y Contratos, básica para el proceso de *Admisiones* “se presenta en un formato (generalmente desactualizado y en Excel) por carpeta compartida en el servidor, entonces se debe guiar por los correos a falta de información o las memorias de las charlas informativas que da la Gerencia”. Esta visión no es percibida como tal por el departamento de Convenios.

En la entrevista de facturación se menciona que “la parametrización de contratos en SAHI es muy manual y la información llega extemporánea”, punto que es compartido por Atención al Paciente y la Familia “en el caso de convenios llega a través de una carpeta compartida en intranet con la caracterización de todos los clientes. La información siempre llega extemporáneamente” o Cuentas médicas “Esa información a veces es extemporánea y a veces no hay información de actas o reuniones improvisadas. Realiza contacto permanente con las aseguradoras y con su área de autorizaciones. Esta información es ok “

Siendo SAHI la herramienta fundamental, en relación al Módulo de Convenios, no parece tener la información actualizada, o ser conocida en profundidad por los

usuarios, lo que repercute en la realización de tareas sin valor añadido, y más significativo aún, en una disminución en la calidad de servicio al cliente usuario.

- **Análisis de la Admisión del Paciente:**

Según los procedimientos de FCV referidos a Admisiones(P-ADMI-07), toda la información referida al paciente está disponible en SAHI:

- Nombre/ apellido
- Documento identificación
- Fecha de nacimiento
- Ciudad de nacimiento
- Sexo
- Religión
- Ocupación
- Estado civil
- Nombre del padre
- Nombre de la madre
- Ciudad de residencia
- Teléfono de la casa
- Dirección de la casa
- Teléfono de la oficina
- Dirección de la oficina
- Correo electrónico
- Datos de su EPS

Esto implica que la Base de Datos de la FCV-ICF tiene una gran cantidad de datos referidos al cliente, que se registran como requisito de entrada y que posteriormente se completarán con los registros respectivos de la Historia Clínica Electrónica.

Aun así, se desea contar con más información, que debería incorporarse a SAHI como es si ha tenido familiares tratados en la FCV, Perfil Digital ( cuentas en redes sociales), idioma, estilos de vida, En cualquier caso, como base de acción para CRM debería ser plenamente válido. Sin embargo, de las entrevistas se deduce que , entre otras carencias o errores “No hay mailing list, (de clientes pacientes) debido a que no se solicita el correo electrónico en la admisión”.

Correlacionando los resultados de las entrevistas de Convenios y Admisiones, se deduce que, de los pacientes que entran y salen en el mismo día, en lugar de

obtener la información de SAHI para su egreso, se prepara en Admisiones un listado en EXCEL (*tarea sin valor añadido*) .

En el momento que un paciente es ingresado a la institución, la Auxiliar de Admisiones abre tres (3) carpetas idénticas (*tarea sin valor añadido*):

- Una por el Auxiliar de Ventas,
- Otra por el Auxiliar Liquidador y
- Otra en Admisiones, todas para recibir documentos del paciente

Se han obtenido opiniones como *“Los datos los obtiene de SAHI de Admisión (no están bien y no están totalmente diligenciados: cambio de apellidos, teléfonos erróneos, espacios mal, etc.)”*; *“Generalmente se gasta 1,5 horas por paciente acomodando la información que sale del SAHI a otro formato de SAHI “*; *”Se llama telefónicamente a Salas de Cirugía para realizar la programación siendo que existe un módulo de programación de Salas en SAHI, pero no se utiliza, complementario a esto, se envían datos por mail“* *”No llega información completa por el SAHI y deben buscar otras fuentes”*.

Siendo SAHI la herramienta troncal, aparecen carencias tanto en su adecuado diligenciamiento, como en su conocimiento *“Falta capacitación de SAHI en facturación y convenios. ¿Cómo debe gestionar el sistema? ¿Si se hace mal qué se está haciendo mal? “*

Este desconocimiento es una de las razones que lleva a la utilización masiva de Excel, con la carga de trabajo de bajo valor añadido (y posibles errores) que conlleva su utilización, esfuerzo que a su vez va en detrimento de la actualización en tiempo de SAHI.

Como ejemplo, se analiza el proceso de *“Referencias y Contra referencia”* donde se encuentra:

1. El censo diario (SAHI) y la disponibilidad de camas (Mapa de camas) en Excel (Formato sin controlar )
2. “INSTRUMENTO DE REFERENCIA Y CONTRAREFERENCIA” Formato en Excel 1 ... y posteriormente se llena el “INSTRUMENTO DE PACIENTES ACEPTADOS” Formato en Excel 2
3. Para las cotizaciones se debe tener unas competencias específicas para las cotizaciones, esta información se maneja en formato Excel personal, para facilitar su labor.
4. Llegan los turnos de médicos por correo, para verificar a que especialista llamar en caso de ser requerido, en un formato de Excel no estandarizado.

Adicionalmente, fruto de las entrevistas, se han detectado problemas de tipo operativo, más allá de problemas del circuito de información.

- **Falencias detectadas (1) ATENCIÓN AL PACIENTE Y LA FAMILIA**

Existen las parrillas de disponibilidad de médicos las cuales son gestionadas por la Subgerencia Médica a través de Excel o goggle docs, en esta se relaciona los temas de permisos y vacaciones de los médicos; se establece por política que debe ser a 6 meses y la realidad es que no se cumple, lo que lleva a reprogramaciones.

La disponibilidad de Consultorios de Consulta Externa es llevada por la Jefa a través de una plantilla de Excel y le hace seguimiento en una hoja impresa.

En el proceso de Autorizaciones se evidencian dos (2) problemas básicos:

- Las variables de oportunidad en la asignación de citas, que es una variable importante de calidad del servicio, la cual se observa en el rango de 1 semana a 3 meses según especialidad. Los reportes solicitados por las áreas frente a la oportunidad, no son de calidad (fiables y oportunos) y son muy difíciles de

conseguir (a pesar de que son procesables por SAHI (Procedimiento P-ATC-2212 punto 5.7))

- Se realiza recordatorio de citas 24 horas antes de la cita: unos 200 diarios (realizados mediante llamadas telefónicas), esto no asegura el cubrimiento total de las personas que están programadas para cita médica el próximo día.

En Consulta Externa, el Auxiliar de Facturación:

- Recoge orden, fotocopia, más toda la documentación.
- Marca en una hoja con resaltador la llegada del paciente.
- Activa en ERP historia clínica.

Las consultas están en diferentes pisos y los pacientes deben desplazarse. Se puede repetir la solicitud de los mismos datos ya solicitados anteriormente en la consulta.

Cuando se sale de la consulta se acaba el proceso y debería incluirse el pasar por el control de autorizaciones para intentar autorizar el máximo de procedimientos ese mismo día (órdenes de: cita de control, medicamentos, procedimientos, etc.).

Tampoco se está haciendo seguimiento de control (si es dentro del 1er mes no se cobra; a partir del mes se cobra, siempre y cuando no sea culpa del paciente).

#### **5.4. CONCLUSIONES GENERALES DEL ANALISIS DE PROCESOS INTERNOS**

- No se utiliza en su totalidad SAHI como gestor de información integrada entre las distintas áreas de la compañía
- Uso masivo de Excel por todos los departamentos (información departamental no integrada )
- Repetición de tareas sin valor añadido

- Aunque los procesos están estandarizados, no se aplican estrictamente por lo que se producen atrasos en la incorporación de información ( y a veces pérdida de información)
- Desconocimiento del impacto de los procesos de un departamento en los posteriores (convenios en admisiones o autorizaciones, autorizaciones en admisiones, operativa diaria en facturación,...)
- Todos los datos observados centran la importancia económica del cliente ERP en la venta y el cobro (deuda pendiente) y no se aprecia información sobre la rentabilidad económica del cliente, aunque sea a nivel de margen de aportación bruta (facturación menos costes directamente imputables).
- Escasez de hardware y software.
- Desconocimiento de la utilidad de un CRM.

## 5.5. ¿ COMO ABORDAR EL PROCESO?

En estas recomendaciones se debe tener en cuenta que la Fundación Cardiovascular de Colombia, se encuentran los modelos de negocios B2C (Business to Customer, es decir llega directamente al consumidor, en este caso el paciente y la familia) y el modelo B2B (Business to Business, es decir sus clientes son empresas, que para este caso son las Entidades Responsables de Pago (ERP)).

FCV dispone de las herramientas y de los procedimientos definidos necesarios para evitar los problemas de coordinación de información entre las diferentes áreas, que están llevando no solo a realizar tareas de bajo valor añadido, sino que repercuten en la atención al cliente ( duplicidad en la petición de datos, tiempos de espera, ..) y que llegan a generar una pérdida económica directa.

*Departamento de Glosas: “revisión de una factura que presenta objeciones. Los auditores no encuentran soporte o justificación. En el 80% está en SAHI, cuando no está se apoyan en las diferentes áreas de la clínica. El 20% a veces por no registrado, registrado en otros campos, registro extemporáneo, o inconvenientes propios del sistema. Cuando la EPS no cree la glosa. Se sientan y negocian. Siempre se pierde. Ahora es outsourcing y es peor.”*

Por ello entendemos que han de llevarse a cabo un proceso de coordinación que aproveche al máximo la capacidad y calidad del equipo humano de FCV:

- Planificar una formación detallada en la utilización de SAHI en los departamentos, incluido el personal médico, donde se aclaren cualquier tipo de dudas , se evidencie la importancia de la incorporación actualizada de la información y se pongan de manifiesto posibles carencias (de procesos , campos de información o explotación de la información)
- Mapear al máximo detalle todos los procesos de negocio, desde el contacto preliminar con el cliente hasta su salida.
- Formar equipos de trabajo con las áreas implicadas en cada subproceso para detallar posibles ineficacias, carencias de información y plantear alternativas, procedimentales o tecnológicas, siempre basadas en SAHI. Los procedimientos no deben solo decir “qué se hace” sino también “cómo se hace”.
- Plantear herramientas del tipo “SharePoint” para seguimiento de flujos de información ,según patrones (work-flow) definidos por el equipo de trabajo.
- Identificar un líder del proyecto global y un líder en cada proceso que monitorice el avance de las mejoras propuestas, con una visión de “CIRCULOS DE MEJORA CONTINUA”
- Desarrollar un Modelo de Relacionamiento con los Clientes, para cada uno de los segmentos clave de la organización, para poder EVOLUCIONAR en las relaciones con los clientes hasta lograr tener clientes Fieles.

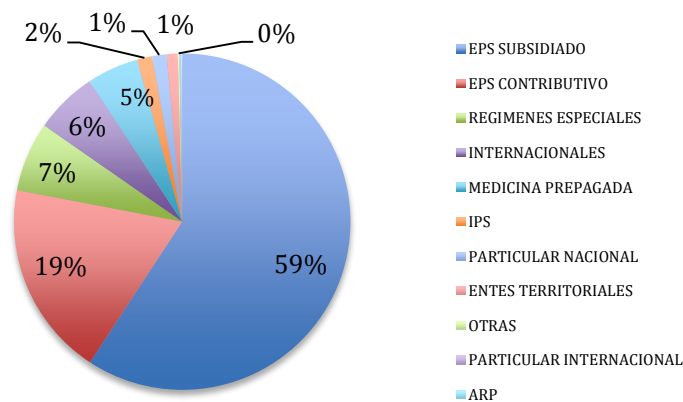
- Trabajar a nivel de la dirección de la Fundación en el conocimiento, depuración y compromiso con un Modelo de Relacionamiento con el Cliente, antes de proceder con su implementación. Identificar cuáles son los procesos que son necesarios ajustar y los cambios a nivel cultural que hay que emprender para llevar a la organización a una estrategia de mayor centralización en el cliente.
- Desarrollar un Modelo Tecnológico de Apoyo CRM de tal forma que se identifiquen los componentes tecnológicos que deben apoyar los procesos de contacto con el cliente. Es fundamental tener claridad de la Estrategia de Multicanalidad de Interacciones que se puede llegar a implementar.

## 6. DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE SEGMENTOS DE CLIENTES DE LA FCV-ICF

Como resultado del análisis de la situación actual, se procede a tabular y analizar datos e información tomada de las diferentes fuentes de información institucionales, principalmente de SAHI, con el objetivo de caracterizar los diferentes tipos de cliente de la FCV-ICF y cuál es el ciclo de vida del mismo y así enfocar claramente la estrategia CRM.

Se revisó el comportamiento de las transacciones comerciales y de facturación registrada durante el año 2014 de la FCV-ICF, de donde se resalta el papel principal de las Entidades Responsables de Pago (ERP) o más conocido como aseguradoras, que presentan el siguiente comportamiento:

**Grafica 4. Caracterización Cliente Asegurado por Volumen de Facturación**



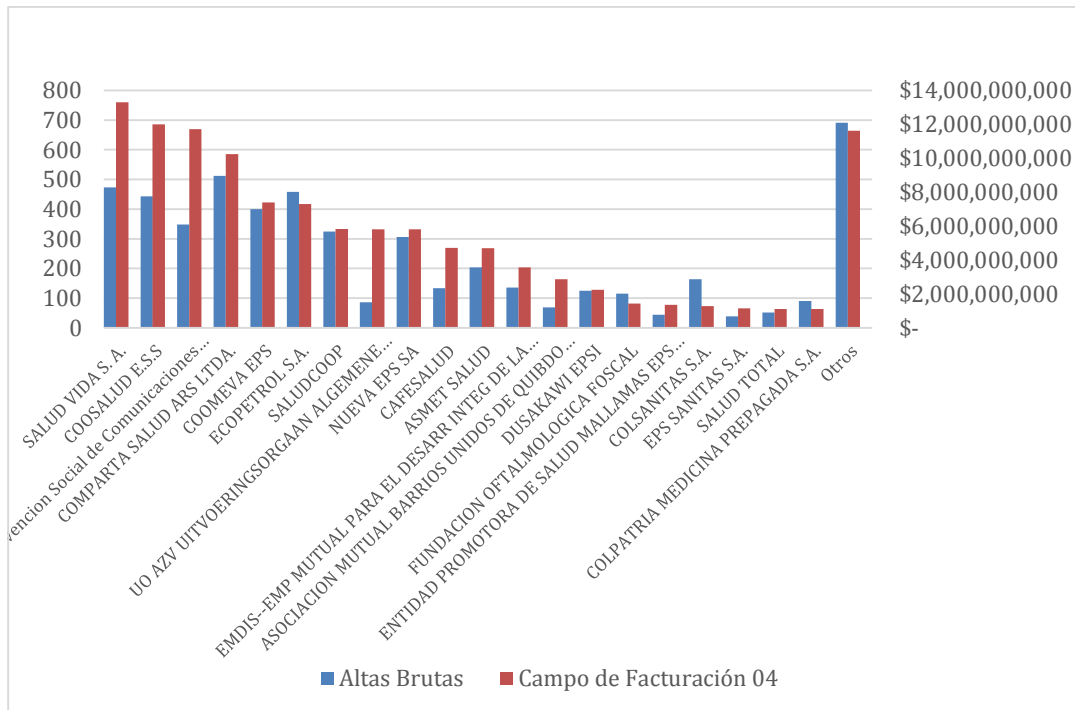
Fuente: ALCOR- Área de Estadística y DTI de la FCV.

Del análisis de datos se identifica entre los clientes que generan mayor facturación de la FCV-ICF son las Entidades Responsables de Pago (EPS Subsidiada y EPS Contributivo) con un 80% de participación en la facturación total, seguido por Regímenes de Excepción (Ecopetrol, Ejército, Policía Nacional,

Magisterio) y Regímenes Especiales (Capruis) , Medicina Prepagada y otras, las cuales en conjunto representan un 18,2 %, finalmente se puede identificar IPS y particulares con una participación promedio del 1,8%.

Durante el 2014 la FCV-ICF realizó negociaciones con 144 Empresas Responsables de Pago (ERP). A continuación se describe gráficamente el comportamiento del nivel de facturación hospitalarias durante el año 2014 y las altas registradas en este mismo año.

**Grafica 5. Nivel de Facturación Vs. Número de Atenciones en la FCV durante el 2014**



Fuente: ALCOR- Área de Estadística y DTI de la FCV.

De acuerdo al análisis de las atenciones de hospitalización, con las instituciones que presentaron mayor facturación fueron Salud Vida seguido de Coosalud, Caja de Prevención Social, Comparta Salud ARS, Coomeva y Ecopetrol, estas 6

instituciones representan el **53%** del total de la facturación y demandan el **45%** de las atenciones.

Se resalta la importancia de las aseguradoras Salud Vida y Coosalud que facturan el **22%** del total de facturación de la institución durante el 2014. Por otro lado al evaluar el volumen de demanda de atenciones por parte de estas ERP, entre las 18 instituciones que presentaron una relación de mayor **Facturación/Paciente** se resaltan las 5 primeras instituciones:

**Tabla 3. Instituciones que presentaron mayor volumen de facturación por paciente**

ERP	Facturación / Paciente	# de Pacientes
1. Mallamas EPSI	\$157'102.802	7 pacientes
2. Instituto Departamental de Salud de Norte de Santander	\$89'278.147	7 pacientes
3. Departamento de Policía del Cesar	\$83'578.211	2 pacientes
4. The Children Life Fund Authority of Trinidad and Tobago	\$77'535.795	4 pacientes
5. AZV	\$67'622.469	86 pacientes

Fuente: ALCOR- Área de Estadística y DTI de la FCV.

De este último cuadro se resalta que existen clientes aseguradores que si bien no aparecen en el top 6 de ERP, son clientes con un gran potencial de crecimiento y que la estrategia CRM no puede dejar de contemplar.

La facturación de estas instituciones representan el 27% del total de facturación con el 15% de atenciones durante el año Respecto a este dato hay que tener en cuenta:

- El nivel de complejidad de los pacientes
- El volumen de solicitud de atención elevan esta relación.

En total durante el 2014 se realizaron 39.721 atenciones, siendo la más frecuente la consulta externa con el 37.96% del total de actividades realizadas, seguida de Apoyo diagnóstico con 12%.

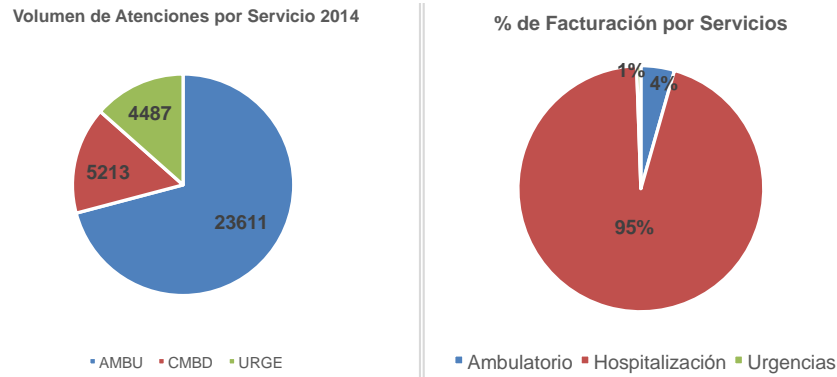
**Tabla 4. Pareto de Servicios de acuerdo al volumen de atenciones durante el 2014**

Actividad	Número actividades	% relativo	% acumulado
Consulta Externa	15,077	38.0%	38.0%
Apoyo Diagnóstico	4,764	12.0%	50.0%
Urgencias	4,725	11.9%	61.8%
Hospitalización por Urgencias	3,210	8.1%	69.9%
Laboratorio	2,971	7.5%	77.4%
Rayos X	2,861	7.2%	84.6%
Ensayos Clínicos	1,858	4.6%	89.2%
Ambulatorio Quirúrgico	1,212	3.1%	92.3%
Rehabilitación Cardiovascular	925	2.3%	94.6%
Hospitalización por Programación	714	1.8%	96.4%
Observación por urgencias	472	1.2%	97.6%
Estudios Trasplante	313	0.8%	98.4%
Pre-Quirúrgica	164	0.4%	98.8%
Junta Médico Quirúrgica	143	0.4%	99.2%
Video-Telemetría (Neurociencias)	141	0.4%	99.5%
Chequeo Ejecutivo	131	0.3%	99.8%
Atención Domiciliaria	37	0.1%	99.9%
Hospital Día	3	0.0%	99.9%
	39,721		

Fuente: ALCOR- Área de Estadística y DTI de la FCV.

Al analizar los datos por ALCOR (Sistema de Información Estadístico), se observa que el 59% de las atenciones (23.611) son ambulatorias y de apoyo diagnóstico, sin embargo se encuentra que el 95% de la facturación es de atención de pacientes hospitalarios.

## Grafica 6. Volumen de atención y porcentaje de facturación por servicio



Fuente: ALCOR- Área de Estadística y DTI de la FCV.

De este primer análisis se reafirma que entre los principales clientes a tratar en la estrategia CRM, es el **Cliente Asegurador o ERP**, por su nivel de importancia en la operación de las institución y podemos hacer una identificación variables para la caracterización del cliente y que son producto de la interacción de este con la FCV tales como:

- Régimen
- Nivel de facturación
- Volumen de atenciones
- Tipo de procedimientos que factura
- Comportamiento de cartera
- Se observa indicios generales del nivel de rentabilidad, aspecto a mejorar.

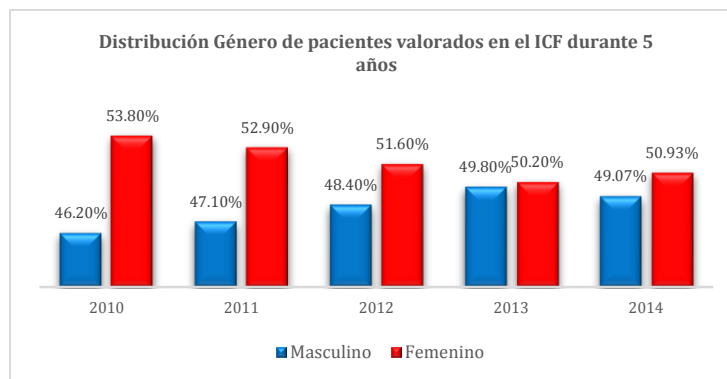
Por otra parte está el **Cliente-Paciente**, para lo cual se realiza un análisis del perfil epidemiológico que muestra la situación sobre salud de la población en un lugar y en un tiempo determinado. Para ello, no sólo se exponen los datos estadísticos sobre morbilidad, sino que igualmente se caracteriza el contexto en su ámbito, social, económico y cultural. Los datos del presente informe fueron extraídos por medio del software Alcor para DRG (Grupos relacionados de Diagnóstico), y usando las características de SAHI. Los datos fueron confirmados con análisis exploratorios

de las historias clínicas y fueron analizados con herramientas estadísticas de STATA para las asociaciones.

Entre las dificultades de los análisis de datos se encontraron algunos datos incoherentes que representaron menos del 2% de la información y las formas de corregirlo fue ir directamente a la fuente para validación de estos. El perfil epidemiológico permite obtener información relevante para la toma de decisiones clínicas y administrativas, reorientando los esfuerzos y gestión para resolver las necesidades y expectativas de los pacientes y su familia, la apertura de nuevos servicios y la implementación de nuevas tecnologías.

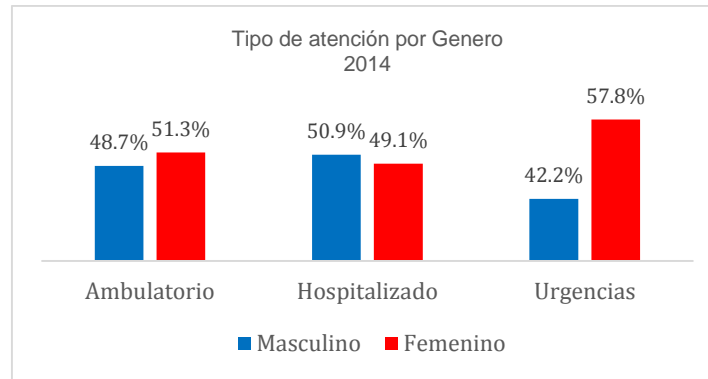
De un análisis global se identifica una distribución por género en la solicitud de servicios a la institución durante los últimos 5 años ha sido predominantemente femenina, lo cual concuerda con la distribución de género en la población del área metropolitana de Bucaramanga donde la población femenina representa el 53,2% de la población general. En este dato hay que tener en cuenta que la población por género que más requiere hospitalización es la masculina y en los servicios ambulatorios predomina la solicitud de en el género femenino, sin diferencias significativas.

### Grafica 7. Distribución genero de pacientes del ICF durante 5 años



Fuente: ALCOR- Área de Estadística y DTI de la FCV.

**Grafica 8. Tipo de atención por genero 2014**

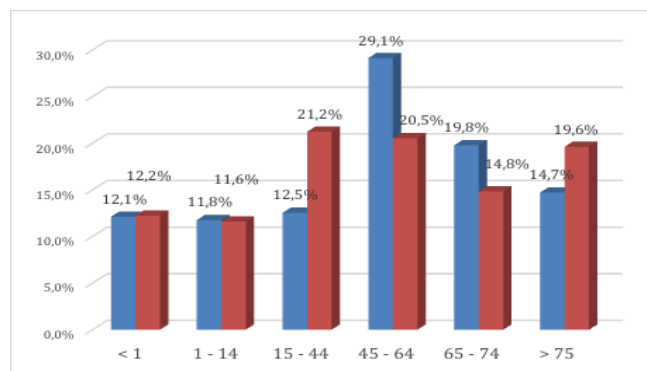


Fuente: ALCOR- Área de Estadística y DTI de la FCV.

Se observa que el sexo femenino es quien representa un mayor porcentaje de solicitud de atención por Urgencias, pero los pacientes masculinos presentan un poco más de hospitalizaciones, sin ser la diferencia significativa. Esto es debido al tipo de patología cardiovascular que se maneja en la institución que tiene mayor carga en la población masculina adultos.

El rango de edad que predominó durante el 2014 fue el comprendido entre 45 y 64 años con el 25,4%, seguido del de 65 a 74 años de edad con 17,53% y mayores de 75 años con 16,92%, esto debido a la mayor rotación institución de esta población, con menor media de días estancia.

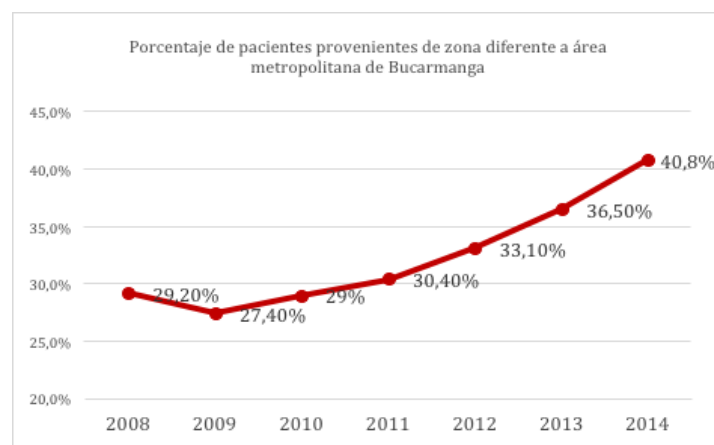
**Grafica 9. Rangos de edad, porcentaje de altas distribución por genero**



Fuente: ALCOR- Área de Estadística y DTI de la FCV.

Entre la población masculina se nota un claro pico de altas en la población entre 45 y 64 años. En los últimos años el ICF se ha posicionado como centro de referencia del oriente Colombiano, encontrando un aumento significativo de los pacientes que ingresan de zonas diferentes al área metropolitana de Bucaramanga siendo para el 2014 esta población el 40,8% del total de pacientes valorados.

### Grafica 10. Porcentaje de pacientes provenientes de zona diferente a área metropolitana de Bucaramanga

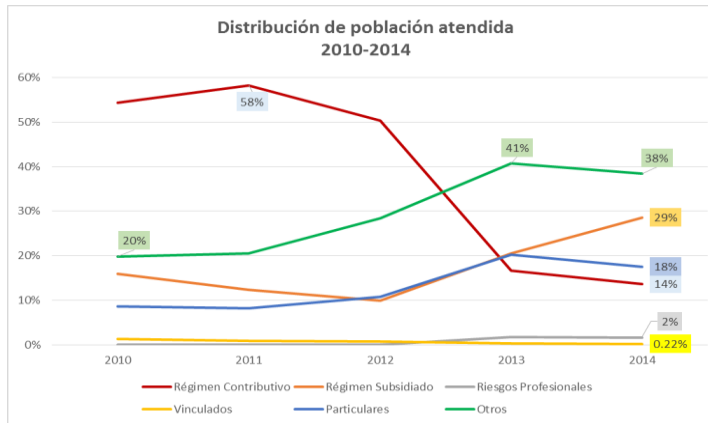


Fuente: ALCOR- Área de Estadística y DTI de la FCV.

El municipio que realizó más remisiones durante el 2014 al ICF fue Barrancabermeja con un 16,6% del total de remisiones fuera del área metropolitana, seguido de Cúcuta (8,2%), Arauca (7,3%), Ocaña (4,0%), datos similares al año previo.

Respecto a la distribución por régimen de población atendida se encuentra franca disminución de la atención al régimen contributivo desde el 2012 con aumento de otros tipos de regímenes (donde se encuentran las Medicinas Prepagadas y los Regímenes Especiales), régimen subsidiado y particulares.

### Grafica 11. Distribución de población atendida 2010-2014



Fuente: ALCOR- Área de Estadística y DTI de la FCV.

Se realizó un análisis respecto a la morbilidad más frecuente en hospitalización de la institución, encontrando que el infarto agudo de miocardio es el diagnóstico más frecuente.

**Tabla 5. Categoría diagnóstica más utilizada**

Diagnósticos	%
Enfermedades del sistema circulatorio	56.37%
Enfermedades del sistema digestivo	5.40%
Sistema Genito urinario	4.73%
Embarazo, parto y puerperio	3.73%
Enfermedades del sistema osteomuscular y tejido conectivo	3.40%
Enfermedades del sistema Respiratorio	3.30%
Enfermedades de sistema Nervioso	3.17%
Traumatismo, envenenamiento y causas externas	2.56%
Ciertas enfermedades infecciosas y parasitarias	2.43%
Enfermedades endocrinas, nutricionales y metabólicas	2.40%
Tumores malignos	2.10%
Otros	10.41%

Se evidencia que la categoría diagnóstica más utilizada es la enfermedades de sistema circulatorio, por lo que se analizan los grupos diagnósticos más relevantes en este.

**Tabla 6. Diagnósticos Circulatorios por grupo clínico**

Diagnósticos Circulatorios por grupo clínico	
Evento coronario agudo	30.8%
Inespecíficos	20.7%
Falla Cardíaca	19.2%
Arritmias	14.2%
Enfermedad vascular periférica	9.5%
Enfermedad cerebrovascular	5.1%
Hipertensión pulmonar	0.4%

Fuente: ALCOR- Área de Estadística y DTI de la FCV.

Esta tabla permite ver que el evento coronario agudo se encuentra relacionado con el 30,8% del total de diagnósticos de sistema circulatorio y 17,4% del total de diagnósticos en la población adulta de la institución; así también, falla cardíaca se encuentra relacionado con el 10,8% de total de la misma población.

En la población pediátrica los resultados de la discriminación de los criterios mayores del CIE mostraron los siguientes resultados.

**Tabla 7. Criterios mayores del CIE**

Diagnósticos- CIE 9	
Malformaciones congénitas	35.92%
Afecciones originadas en el periodo perinatal	12.82%
Enfermedades del sistema circulatorio	10.44%
Enfermedades del sistema Respiratorio	7.14%
Tumores (Neoplasias)	6.98%
Enfermedades del sistema Nervioso Central	6.60%
Ciertas enfermedades infecciosas y parasitarias	3.38%
Tumores Malignos	2.84%
Enfermedades Endocrinas, nutricionales y metabólicas	2.38%
Enfermedades del sistema Digestivo	2.38%
Otras	9.13%

Se evidencia que son las enfermedades congénitas las que tienen mayor prevalencia en la población pediátrica, seguidas por las perinatales y sistema circulatorio. Estos resultados se deben a el número de pacientes con cardiopatías congénitas valorados en la institución.

De acuerdo al análisis anterior, tenemos segunda audiencia principal para la estrategia CRM al **Cliente-Pacientes (Usuarios)**, son quienes buscan o acuden a una IPS para el uso los servicios por generación espontánea o por remisión de su empresa aseguradora u otra IPS.

Se contó con dificultades en la extracción de datos por sesgos en la digitación de información, datos perdidos o incoherentes, por lo que se realizó una corrección inicial de la información para evitar datos incoherentes, por lo que se optó por corregirlos luego de la lectura cuidadosa de la historia clínica completa.

En el desarrollo de las entrevistas y el análisis de los datos, se encontró una tercera audiencia que cobra importancia por sus características y propósitos de marketing de la FCV; esta población son las personas que participan en:

- Campañas de Tamizaje de Riesgo Cardiovascular (Campañas de Corazón a Corazón)
- Participantes en el ¼ de Maratón Ciudad de Bucaramanga
- Participantes de Congresos y Simposios organizados por la FCV
- Personas inscritas a la Red Nacional de Trasplantes como Donantes
- Contactos Comerciales generados en visitas que realiza la FCV
- Pacientes remitidos de otros Hospitales y que fue posible atenderlos

Este conjunto de personas que en total suman aproximadamente 47.000 personas a quienes se pueden desarrollar campañas de bienestar, promoción de la salud, darles a conocer los servicios de la FCV, entre muchas otras; por consenso del Equipo de Gerencia se denominó “**Clientes Potenciales**”

## 6.1. SEGMENTOS DE CLIENTES DETECTADOS

Del análisis de la información se obtienen los siguientes clientes y usuarios detectados:

- **Empresas Responsables de Pago (ERP) o Aseguradoras:** Son los que generan el vínculo comercial con la FCV\_ICF y generalmente son los tomadores de decisiones.
  - Nacionales
  - Extranjeras
- **Cliente-Pacientes (Usuarios):** Son los que usan los servicios por generación espontánea o por remisión de su empresa aseguradora u otra IPS. (Contributivo, Subsidiado, Particular, Nacional o Extranjero).
- **Potenciales Usuarios:** Son personas que participan en los diferentes eventos de identificación de riesgo, culturales, académicos y deportivos de la FCV, con las cuales se deben hacer campañas para fortalecer el conocimiento y preferencia por la FCV.

Se realizó el análisis de los **Médicos Adscritos**, son médicos externos a la FCV que pueden recomendar o no a sus pacientes para ser atendidos en la FCV, sin embargo este número de médicos en la actualidad se reduce a 5 en la institución, por lo que no son considerados en esta primera etapa de definición de la estrategia CRM, sin embargo la Dirección Ejecutiva de la FCV considera que a futuro se debe ampliar el alcance del CRM al Cliente Interno y de esta forma poder gestionar las necesidades y expectativas propias de los funcionarios médicos, asistenciales y administrativos.

## 7. ANALISIS DEL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE

Una vez validados y priorizados los dos (2) grandes tipos de clientes objeto de estudio para el desarrollo de la estrategia de CRM, se procede a analizar el ***Ciclo de Vida del estos clientes***.

El objetivo es identificar en el proceso de atención, desde que un cliente potencial (Asegurador/Particular) muestra interés por los servicios de la FCV.ICF, seguido del proceso de prestación de servicio, especialmente en los puntos en los que el asegurador o el paciente puede calificar el servicio recibido, o también llamados momentos de contacto (Touchpoints) en los que el usuario tiene interacción con la institución a través de las personas que sirven a ella, hasta que finalmente sale de la institución.

Para un análisis adecuado del ciclo de vida del cliente, se deben tener en cuenta los enfoques de relacionamiento B2B (Business to Business) o B2C (Business to Customer) que se presenta en la organización.

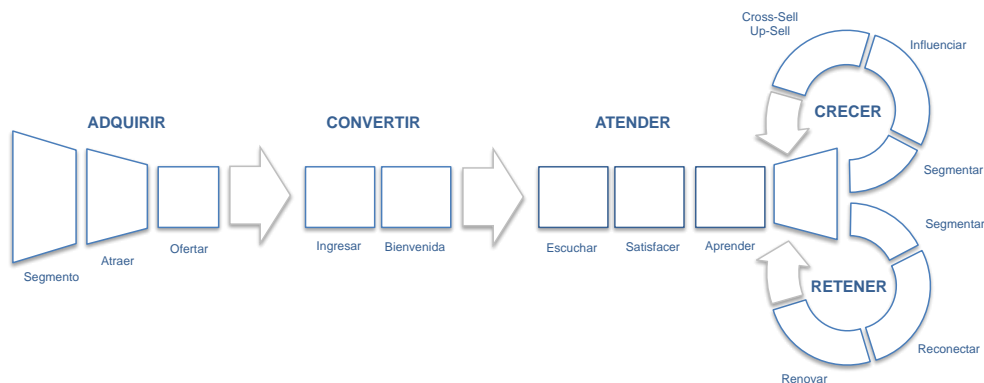
- **B2B:** es la abreviación para Business to Business, empresas que básicamente se dedican a vender servicios a otras empresas y no precisamente a particulares.
- **B2C:** que es el Business to Customer se refiere a la estrategia que desarrollan las empresas comerciales para llegar directamente al cliente o consumidor final.

Independiente del grupo al que pertenece, comparten un objetivo básico – recibir un servicio - por lo general tienen muy diferentes necesidades y motivaciones. Estas diferencias se deben utilizar para orientar el enfoque de servicio al cliente a cada segmento. De acuerdo a los segmentos de clientes identificados en la FCV-ICF, se

tiene una combinación de los dos modelos; B2B que se genera en la relación con las empresas Aseguradoras y B2C en la relación que se genera con el Paciente y su Familia.

Se grafica al Ciclo de Vida del Cliente a través del cual se mueve el clientes, una y otra vez, con el fin de obtener los mejores beneficios de estos:

**Figura 7. Etapas del Ciclo de Vida del Cliente**



Fuente: PITNEY BOWES. Customer-Lifecycle-Management: adaptada [en línea] [citado 8 de junio de 2015] disponible en: <http://www.pitneybowes.com/content/dam/pitneybowes/us/en/legacy/customer-engagement-solutions/Customer-Lifecycle-Management/WebPageBodyCopyImage-LifecycleManagement.bmp>

Cuando un cliente está considerando la compra de un producto o servicio, atraviesa por una serie de procesos o fases<sup>9</sup>:

**1. Fase de Adquisición:** Incluye los esfuerzos de la organización para llamar la atención de un **cliente potencial**, a éste se le proporciona información de la compañía y sus productos y /o servicios, y finalmente se lo compromete en un diálogo diseñado que le permita al potencial cliente evaluar la posibilidad de tomar los servicios en caso de requerirlo y decide comprar el producto o servicio ofertado a nuestra institución, pasa a la etapa de convertirse en un **cliente real**.

<sup>9</sup> GREENBERG Paul. Gestión de las Relaciones Con Clientes (CRM) - Editorial: Mc Graw Hill Año: 2003

**2. Fase de Conversión:** En esta fase se tiene un conocimiento del cliente, una vez que el cliente ingresa a la compañía debemos establecer procesos de “On board” (a bordo) con los actividades de bienvenida y escucha, las actividades desarrolladas están enfocadas a conocer y segmentar al cliente y asegurar la venta.

**3. Servicio:** Esta etapa se basa en “Escuchar, Servir y Aprender”. Después de que un cliente potencial recibe nuestros servicios y se convierte en un cliente real, es donde el enfoque de relacionamiento se evidencia en las estrategias para aumentar la satisfacción del cliente, mejorar su experiencia y se busca conducir al cliente en esta fase del CVC para ganar la lealtad del cliente. En esta fase uno de los objetivos es incrementar el valor de la venta mediante estrategias de cross- sell y up-sell.

En la medida que se logre integrar la información de las interacciones con clientes y se establezcan diálogos orquestados con ellos, la compañía estará en condiciones de definir la “mejor experiencia” por la base de conocimiento 1 a 1 que ha logrado de su cliente.

**4. Fase Fidelización:** Compuestas por las etapas de “retención y crecimiento” (cuidado especial), en esta fase los esfuerzos de la institución están orientados a asegurar que los clientes nos vean como su mejor opción en los momentos en los que requiera atención especializada y sigan comprando nuestros servicios, para esto debemos identificar claramente sus necesidades y evitar que se vaya para la competencia.

**5. Reactivación:** se debe identificar qué usuarios dejaron de comprar y/o utilizar los servicios, y tomar medidas para recordarles que nuestra institución sigue ahí para cuando él la necesite, con nuevos productos y experiencias que disfrutar.

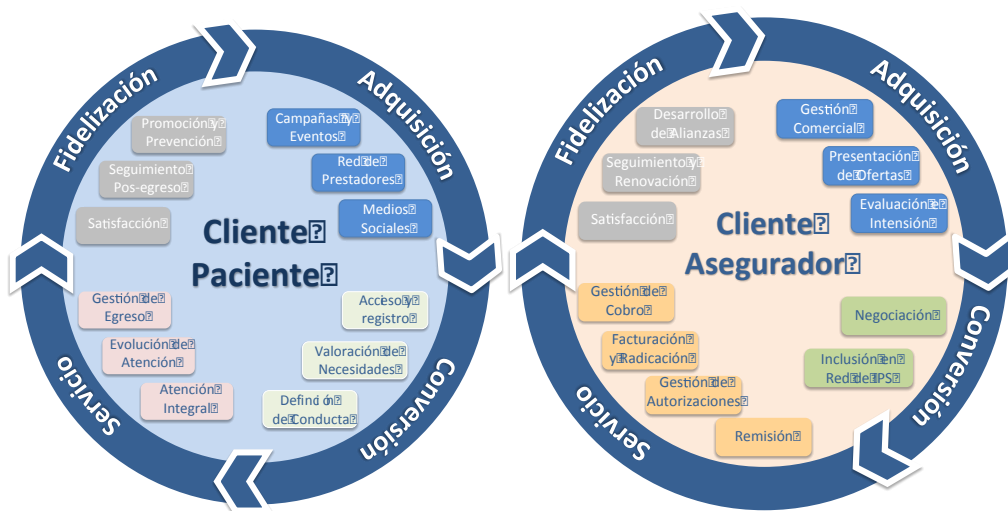
Con el concepto analizado y unificado entre los miembros del Equipo de Gerencia, se procedió a identificar las etapas de cada uno de los tipos de clientes propuestos

en el numeral 6.1. de acuerdo a las fases de Adquisición, Conversión, Servicio, Fidelizar (Crecer, Retener y Recuperar). De este análisis se genera una importante conclusión:

- El enfoque del modelo de relacionamiento para el Cliente Paciente estará enfocado a crear niveles de servicio superiores y personalizados que les permita tener la mejor experiencia de atención en la FCV; dado que la relación con el cliente paciente no es comercial.
- El enfoque del modelo de relacionamiento con el Cliente Asegurador estará enfocado a desarrollar relaciones comerciales confiables y eficientes que a futuro generen beneficios mutuos en cuanto a la oportunidad en la atención, racionalización del costo, comunicación clara y oportuna entre las partes.

Como resultados del análisis planteado se definió y estructuró los ciclos de vida para el Cliente Paciente (que en su fase de adquisición contempla al Cliente Potencial) y el Ciclo de Vida para el Cliente Asegurado :

**Figura 8. Ciclo de Vida Cliente Paciente y Cliente Asegurado en la FCV-ICF**



El lograr identificar los Ciclos de Vida de los Clientes de la FCV es de gran importancia, pues esto permitió definir claramente los objetivos específicos que la

FCV busca con la implementación de la Estrategia CRM y a su vez plantear las primeras acciones a considerar en la estructura de la estrategia en cada una de las fases del ciclo. Para esto se realizó un taller de trabajo donde cada miembro del equipo de Gerencia realizó sus apreciaciones y se concluyó de manera general lo siguiente:

**Tabla 8. Objetivos Institucionales para la Estrategia CRM-FCV**

FASE DE LA VIDA DEL CLIENTE	OBJETIVO PLANTEADO POR LA GERENCIA	PROPUESTA GENERAL DE INICIATIVAS A DESARROLLAR
Adquisición y Conversión (Conocer y Diferenciar)	Mejorar el posicionamiento y gestión comercial de la FCV  Captar y/o reactivar Nuevos Clientes (Aseguradoras Nacionales o Internacionales, Médicos, Usuarios + Particulares)	Presentación de Portafolio de Servicios Fortalecer el Portal Web Generación emailings Contenido redes sociales Actualización de la base de datos Captación de asistentes de eventos Captación de suscripciones
Atención y Servicio al Cliente (Actual y Optimizar)	Mejorar la experiencia de atención del paciente y la familia  Aumentar la eficiencia en los procesos y reducir costes	Modelo de Atención al paciente y la familia Modelos de Negociación Flexibles Encuestas de satisfacción Actualización de Bases de Datos Iniciativas Cross sell - Up Sell Gestión de referencia y contrareferencia Gestión de cartera
Quejas y Reclamaciones (Escuchar)	Establecer canales de comunicación y gestión de reclamaciones cercanos y oportunos	Atención al paciente y familia Help desk Back Office Gestión de reclamaciones
Fidelización y Retención (Fidelizar)	Retener y fidelizar clientes actuales	Seguimiento Post-egreso Campañas de Promoción y Prevención Marketing online
Recuperación (Optimizar)	Incrementar la Cartera de Clientes con la creación de nuevos servicios y/o productos	Promociones Acciones de recaptación Reactivación de clientes

Como resultado de este ejercicio, se tiene una idea más clara sobre lo que busca una organización de salud al definir una estrategia CRM y la orientación que se le dará a la misma.

## 8. MODELO DE INTERACCIÓN CENTRADO EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

A partir del análisis del Ciclo de Vida del Cliente, el planteamiento inicial de los Objetivos de la FCV y el planteamiento general de iniciativas de relacionamiento para la FCV-ICF, se estudió y adoptó la metodología del **“Customer journey map” (Mapa de Viaje del Cliente)**<sup>10</sup>, herramienta que proviene del **Design thinking**, que permite analizar los puntos de interacción con el cliente conforme va atravesando cada una de las fases de su ciclo de servicio, al tiempo que se puede observar cómo se siente el cliente en cada una de estas etapas.

Para poder identificar como se interrelaciona la institución con el cliente se analizaron los puntos donde se presenta la interacción con los servicios de la FCV-ICF y evaluar cada uno de estos puntos; haciendo énfasis no en el proceso como tal sino en comprender las fases que el cliente percibe, para esto se diseñó en colaboración con la Docente Lisset Serrano de Design Thinking de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales - UIS y el Dr. Edgar Grisales Subgerente de Atención del Paciente y Familia de la FCV un instrumento de entrevista con los clientes (Anexo B) que se aplicó a una muestra de pacientes utilizando la observación directa y las entrevistas en ambientes confortables que favorezcan la comunicación con los clientes<sup>11</sup>.

### 8.1. PUNTOS DE CONTACTO (TOUCHPOINTS) CON CLIENTE

A partir de la metodología mencionada, se identifican las fases de alto nivel que sigue el cliente al utilizar los servicios de la FCV-ICF, los puntos concretos donde

---

<sup>10</sup> MEGIAS Javier. Un Mapa de la Experiencia del Cliente: Customer Journey Map-[en línea] [citado 15 diciembre de 2014] disponible en: <http://javiermegias.com/blog/2013/04/customer-journey-map-mapa-experiencia-cliente/>

<sup>11</sup> GREENBERG Paul CRM at the Speed of Light, Fourth edition.. Mc Graw Hill. Chapter 18 Mapping the Customer Experience. p 503. 2010

se interactúa con el cliente y su percepción, conocidos como “puntos de contacto” o touchpoints. Aunque cada “atención” pueda ser diferente, esta actividad se desarrolla pensando en el caso más amplio para poder tener una visión global.

Para la realización de las entrevistas a los líderes de los procesos, pacientes y aseguradores, se elaboró una herramienta para el registro consolidado de los resultados de las entrevistas y análisis de los puntos de contacto que permite identificar la situación actual de relacionamiento, así como la situación ideal de relacionamiento que se esperaría. Ver Figura 9 Herramienta para la identificación de puntos de contacto y análisis de la interacción con el cliente:

**Figura 9. Herramienta para la identificación de puntos de contacto y análisis de la interacción con el cliente**

1: Puntos de contacto del Paciente con la Institución	Canal de interacción con el cliente	Emociones del Cliente en cada etapa	Situación Actual	Situación Deseada

Fuente: MEGIAS Javier. Un Mapa de la Experiencia del Cliente doptado de: Customer Journey Map- [en línea] [citado 15 diciembre de 2014] disponible en: <http://javiermegias.com/blog/2013/04/customer-journey-map-mapa-experiencia-cliente/a>

A partir de la información consolidada se realiza el diagrama del “**Mapa de Viaje del Cliente**” en el que la parte más alta representa las emociones positivas, la media las neutras y la baja las negativas, el medio por el que se produce (personal, físico, correo, teléfono, web, aplicación móvil...etc.)

En reunión con el Equipo de Gerencia se revisaron las etapas de atención percibidas por el cliente y de acuerdo al análisis y experiencia de cada uno de los miembros se definieron las siguientes etapas y específicamente los puntos de contacto a analizar; y consolidar la información generada de las entrevistas, las cuales se describen con mayor detalle en el **Anexo C**.

**Tabla 9. Etapas de atención percibidas por el cliente y directivos de la FCV**

<b>Etapas del Ciclo de Vida del Cliente</b>	<b>Puntos de Contacto o Situación de Relacionamiento Analizadas</b>
<p><b>Adquisición y Conversión</b> (En esta etapa encontramos al Cliente Potencial o Prospecto)</p>	<p><b>Eventos Sociales y Culturales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carreras Atléticas</li> <li>• Festival de Música Latinoamericana</li> </ul> <p><b>Campañas de Salud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornadas de Corazón a Corazón</li> <li>• Jornadas de promoción de la Donación de Órganos</li> </ul> <p><b>Eventos Académicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simposios organizados por la FCV</li> <li>• Congresos y eventos a los que asiste la FCV</li> </ul> <p><b>Seguidores y amigos en Redes Sociales</b></p> <p><b>Solicitudes de referencia de Pacientes que no son atendidas.</b></p> <p><b>Para el Cliente Asegurador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Comercial y Oferta de Servicios de la FCV</li> </ul>
<p><b>Prestación del Servicio o Atención del Paciente</b> (En esta etapa encontramos al cliente real o usuario del servicio)</p>	<p>En esta etapa del Ciclo se identificaron los procesos de atención misionales de la FCV para el análisis de la interacción desde que ingresa hasta que egresa el paciente de la institución como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Urgencias</b></li> <li>• <b>Consulta Externa</b></li> <li>• <b>Hospitalización</b></li> <li>• <b>Cirugía</b></li> </ul> <p><b>Para el Cliente Asegurador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se analizan las etapas desde la Legalización y parametrización del Contrato, inclusión en la red de prestadores, gestión de autorizaciones, facturación de servicios y gestión de cartera.</li> </ul>
<p><b>Fidelización (Retención y Crecimiento)</b> (En esta etapa encontramos el paciente que ha egresado de la FCV o las aseguradoras inactivas y que no tienen convenio con la FCV)</p>	<p><b>En esta etapa del Ciclo de Vida se analizan los procesos de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento Post-Egreso</li> <li>• Rehabilitación de Pacientes</li> </ul>

Como resultado del análisis de la información consolidada de las entrevistas realizadas a los diferentes tipos de clientes (Anexo C), se logró tener una visión gráfica y detallada de la experiencia de servicio actual percibida en los puntos de interacción con la institución y en especial la identificación de iniciativas de mejora (insights) para con el propósito de ***mejorar la experiencia y atención de los clientes de la FCV.***

A continuación se muestran los Mapas de Viaje del Cliente Asegurador y Cliente Paciente; el objetivo es identificar en el continuo de la atención, es decir, desde que se observa la declaración de interés por los servicios de la FCV-ICF por parte del asegurador hasta que sale de ella, los puntos en los que el asegurador puede calificar el servicio recibido, o también llamados momentos de verdad en los que el usuario tiene contacto con la institución a través de los diferentes canales de interacción con la FCV.

Figura 10. Customer Journey Map – Cliente Asegurador

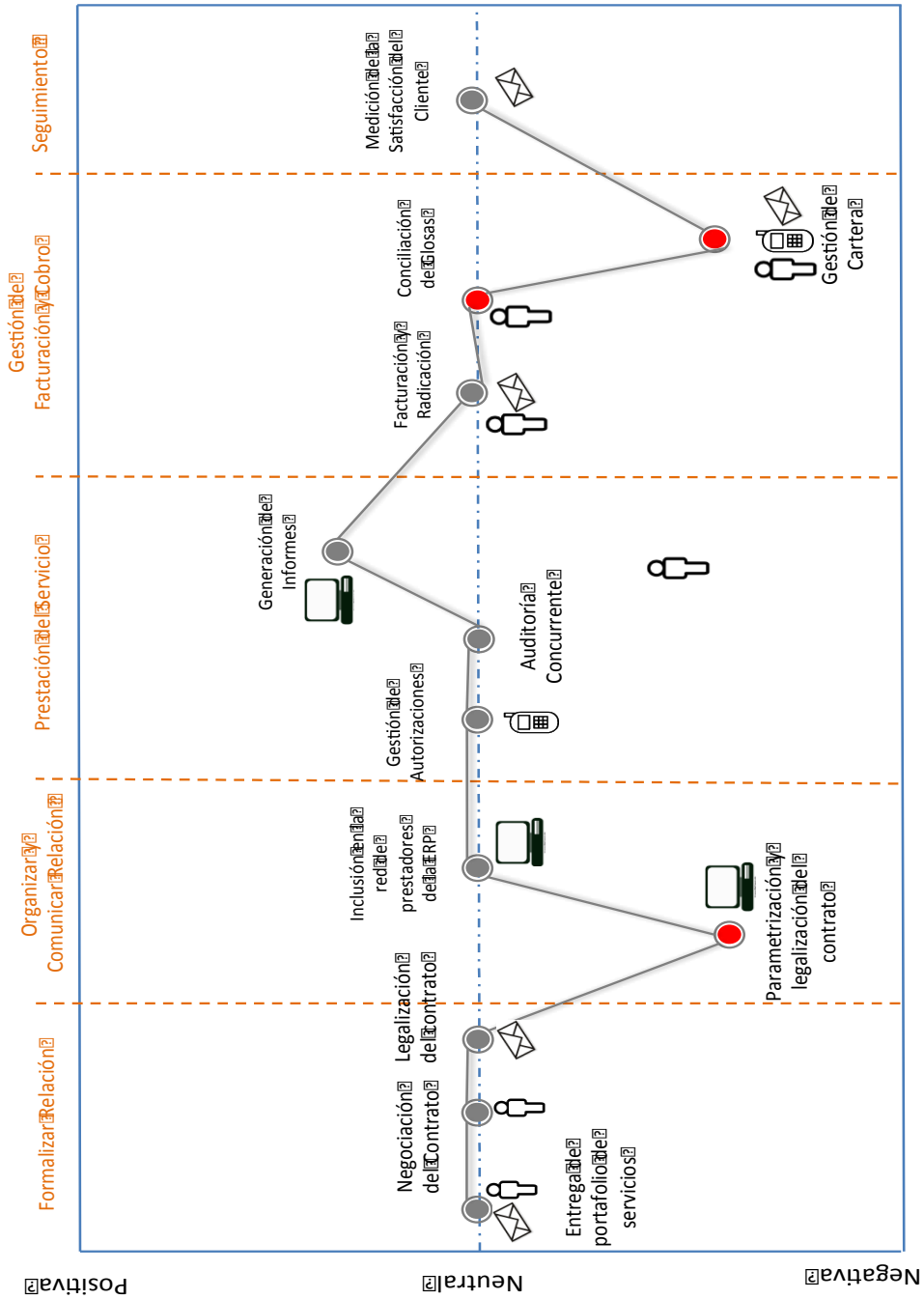
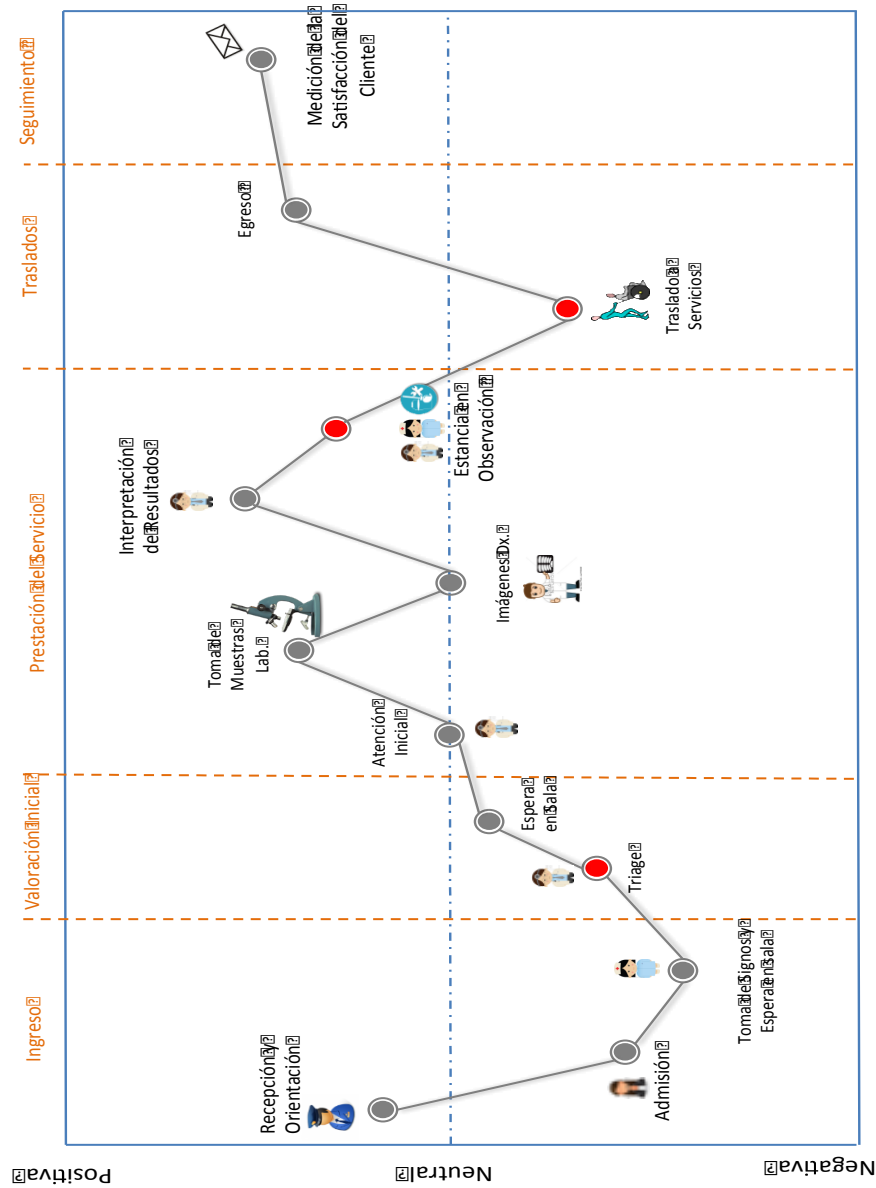


Figura 11. Customer Journey Map – Cliente - Urgencias



Se resaltan las necesidades de mejora de servicio en los puntos de contacto negativos como la admisión, la toma de signos vitales, el triage, la espera y el traslado a los servicios; de igual forma no se pueden descuidar puntos neutros que la igual que el cliente asegurador, de no ser tratados probablemente tiendan a moverse a la zona de emociones negativas del paciente.

Figura 12. Customer Journey Map – Cliente – Consulta Externa

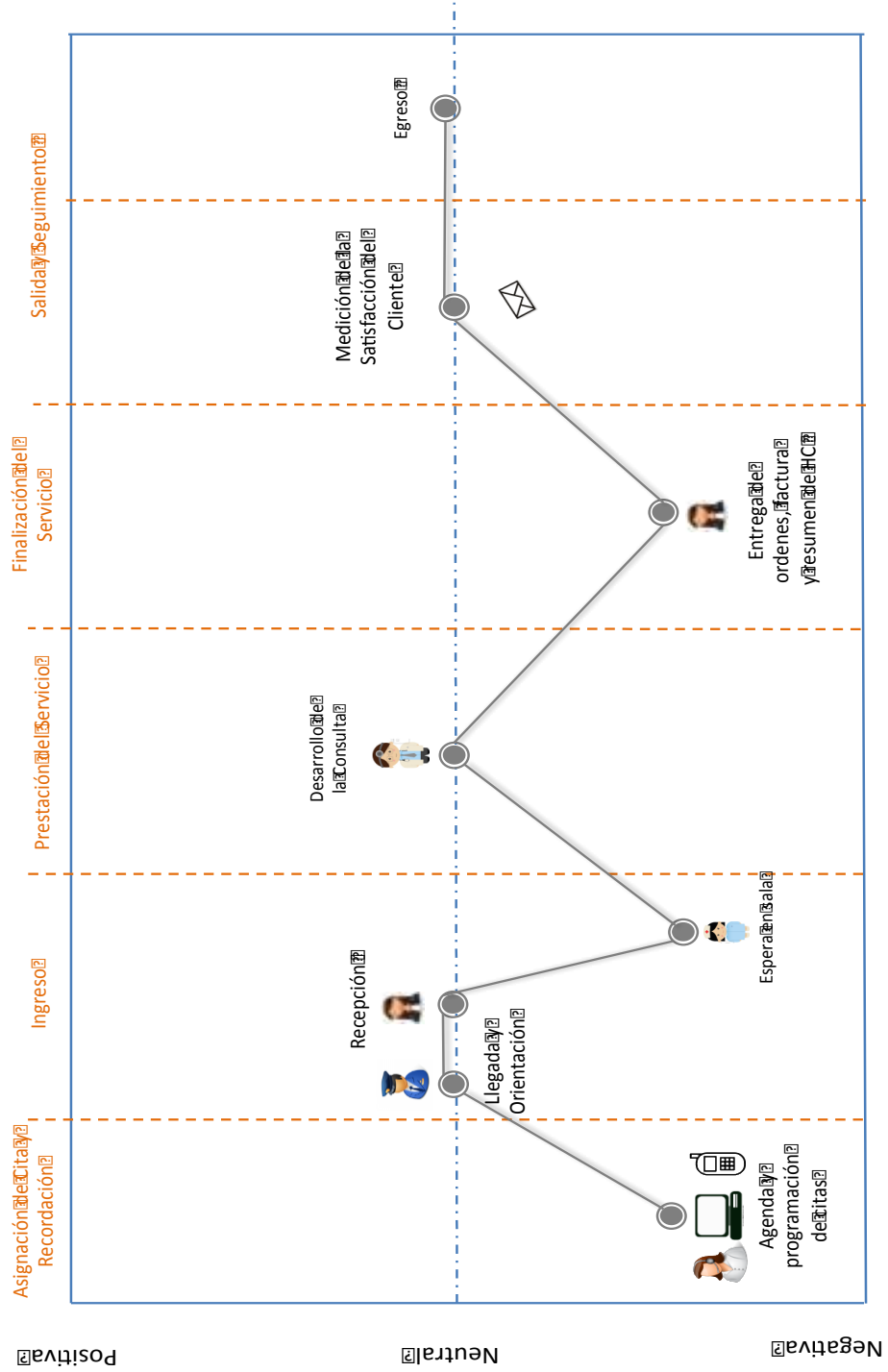
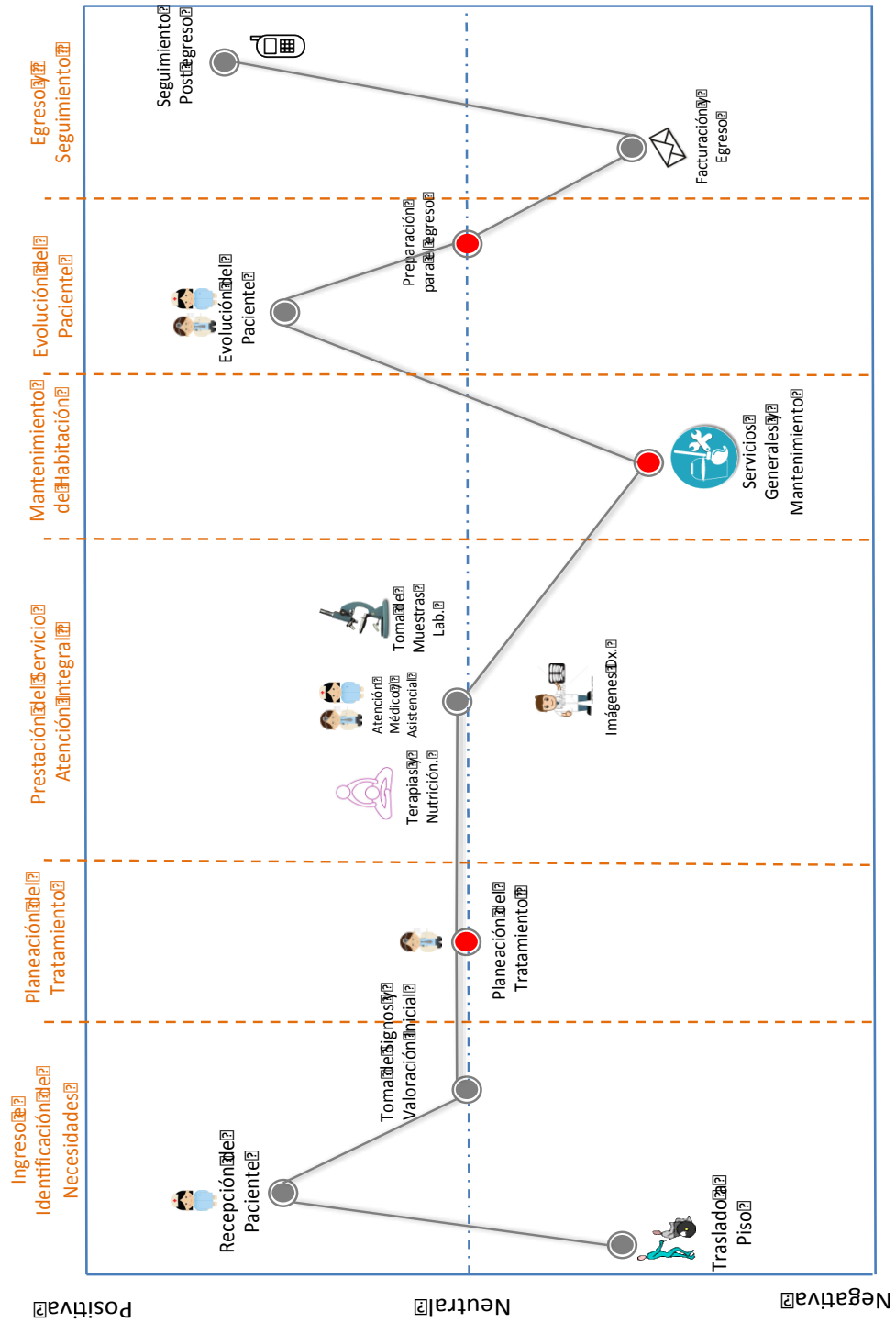


Figura 13. Customer Journey Map – Cliente Paciente – Hospitalización



A pesar que la FCV por el Sistema de Gestión de Calidad implementado tiene sus procedimientos documentados y estandarizados, el graficar los Mapas de Viaje de sus Clientes le permitió identificar las Rutas de Acceso y Atención de sus Clientes y a partir del análisis de las mejoras propuestas por los mismos y la consolidación de la mejoras descritas en la “Situación Ideal” se genera el primer banco de proyectos para la mejora institucional, los cuales se resumen por etapa del ciclo de vida y por áreas de mejoramiento en el siguiente cuadro resumen:

**Tabla 10. Numero de insights por etapa del ciclo de vida y por áreas de mejoramiento**

ETAPAS DEL CICLO DE VIDA	CLIENTE	AREAS DE MEJORAMIENTO								TOTAL
		Tecnología (Software y sistematización de datos)	Mejoras de Modelo de Contratación Comercial	Estandarización de procesos	Desarrollo de campañas y estrategias	Comunicación / Educación	Ambiente físico	Recurso humano competente y amable	Oportunidad de Atención	
ADQUISICIÓN CONVERSION	CLIENTE POTENCIAL PROSPECTO	5		1	3					9
	CLIENTE ASEGURADOR	2	3	1	2	1				9
SERVICIO	CLIENTE PACIENTE URGENCIAS			1		9	3	3	1	17
	CLIENTE PACIENTE CONSULTA EXTERNA	4		1	2	2	4	1	1	15
	CLIENTE PACIENTE HOSPITALIZACIÓN	3		2	4	7	2	3	1	22
FIDELIZACIÓN (Retención y Crecimiento)	CLIENTE PACIENTE EGRESADO ASEGURADOR INACTIVO	4	1	1	1			1		8
<b>TOTALES POR AREAS</b>		18	4	7	12	19	9	8	3	80

Este cuadro consolidado de las áreas de mejora institucional permite a la FCV identificar elementos puntuales de relacionamiento con el cliente que pueden mejorarse con proyectos pequeños paralelos los cuales abarcan:

- Mejoras de Procesos de negocio revisados y aprobadas por la Dirección Ejecutiva y que tengan relación con el cliente.

- Articulación de diferentes servicios de la institución (Atención al Paciente y Familia, Dirección Comercial, Servicios Internacionales, Servicio al Cliente Corporativo) para el desarrollo de proyectos específicos que optimicen procesos de negocio de cara al cliente.

El desarrollo de este tipo de proyectos darán un soporte mas sólido para la iniciativa de CRM en la FCV y el fortalecimiento de Centros de Contacto con el Cliente (Contact Center), Programas de Mercadeo Relacional, Programas de Lealtad o Fidelidad del Cliente.

## 8.2. CANALES DE COMUNICACIÓN IDENTIFICADOS

Uno de los principales componentes de las estrategia CRM es identificar y/o diseñar los diversos canales de comunicación o interacción utilizados por la empresa con el fin de proporcionar un mayor valor añadido en términos de conveniencia para el cliente.

Para dimensionar el cumplimiento de estas expectativas se ha de considerar los siguiente aspectos<sup>12</sup>:

- **Flexibilidad**, para que el cliente pueda seleccionar cualquiera de los canales disponibles para una interacción dada en función de lo que percibe ha de ser más conveniente en su caso en particular.
- **Personalización de las interacciones** con un cliente basado en su perfil, personalizar un servicio implica responder al cliente como un individuo con distintas características, preferencias, e incluso trayecto con la empresa,

---

<sup>12</sup> THORP John. "The Information Paradox: Realizing the Business Benefits of Information Technology", Editorial: Mcgraw-Hill. Febrero 1999

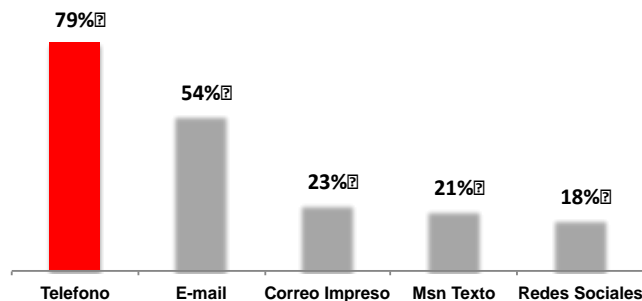
diferente del resto; indiferentemente de si el cliente está hablando con la empresa por medio de una persona física o un sistema informático.

- **Integración**, esto implica que cada canal que la empresa instituye ha de tener conocimiento de las interacciones del cliente a través de otros canales y puede "perfectamente" continuar con una interacción dada en cualquier momento. Esto significa que cliente vive su experiencia con la empresa como una entidad única, cuyos representantes saben quién es de forma colectiva.

Es este aspecto los sistemas de información son fundamentales para que los puntos de contacto con el cliente puedan prestar servicios de la forma descrita anteriormente. La atención individualizada de los clientes en múltiples puntos de contacto es quizás el reto más difícil que enfrentan las organización en CRM, ya que implica los tres pilares básicos de la empresa: sistemas, procesos y las personas.

De igual forma como resultado del análisis de la información generada de las entrevistas de los clientes se identificó los canales de comunicación y las preferencias generales de utilización de estos canales, lo cual permite desarrollar uno de los componentes principales de la Estrategia CRM y en el futuro poder personalizar el Estilo del Mensaje, Remitente, y Modalidad para motivar el cambio de comportamiento.

**Grafica 12. Top de preferencia de canales de comunicación en la FCV**



La personalización intensiva es un método demostrado para mejorar la eficacia de la comunicación, medida por las tasas de respuesta de llamada. El sistema de CRM pueden personalizar de un mensaje de estilo, remitente y canal utilizando la recolección y análisis de datos dinámicos para mejorar la relevancia mensajes y la atención<sup>13</sup>

Personalizar los mensajes genera una fuerte tasa de respuesta frente a campañas estáticas. \*\*  
**1.5x a 5x**

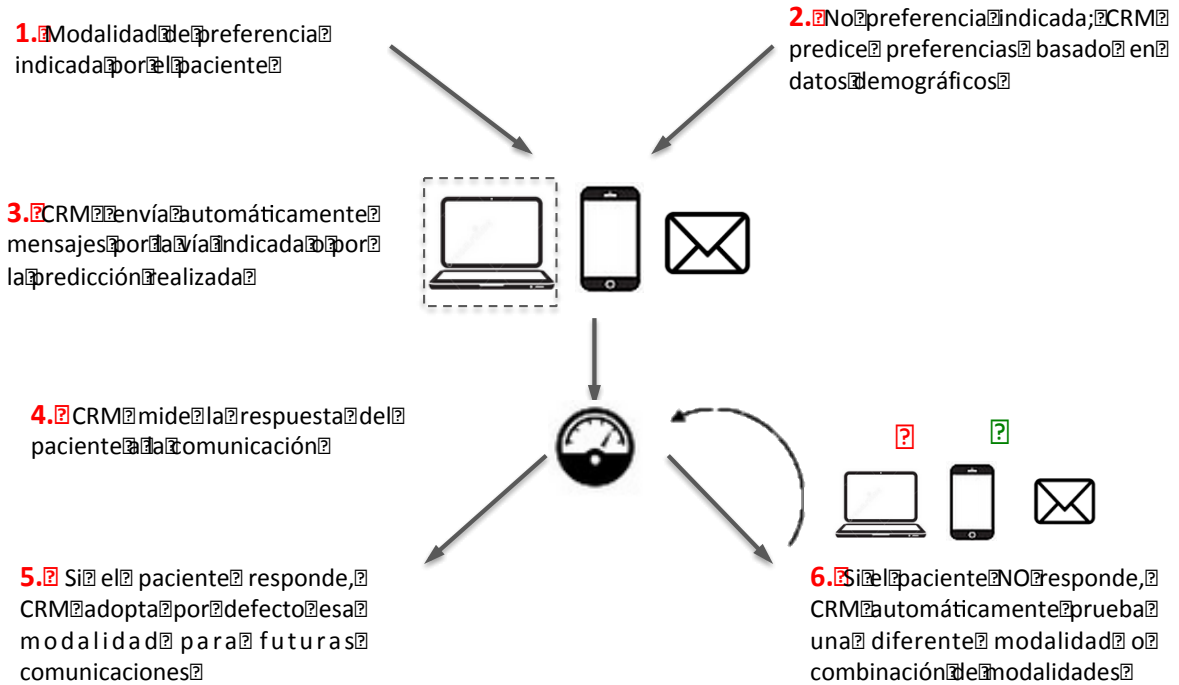
Es importante tener en cuenta que con la aparición de más canales de comunicación integrados al CRM , las instituciones han descubierto que los mensajes enviados a través de múltiples canales pueden abrumar a los pacientes y les llevan a ignorar todas las comunicaciones, mientras que los enviados a través de un solo canal no puede ser recibido en absoluto. Para asegurar que los pacientes reciben mensajes a través de su canal preferido (s), se debe asegurar que el sistema de CRM que se selecciones pueda hacer seguimiento dinámicamente de las preferencias de comunicación de los clientes y desplegar mensajes a través de estos canales.<sup>14</sup>

En la figura 14 se representa la funcionalizada del sistema de CRM para predecir y rastrear la preferencia de comunicación de un individuo ya sea por correo electrónico, correo impreso, texto o mensaje de Facebook. Si un paciente indica una preferencia durante el registro, el sistema CRM de forma predeterminada a usará este canal; si no se ha seleccionado ninguna preferencia, el sistema predice modalidad preferida del paciente basado en las tendencias entre los pacientes de los grupos demográficos similares.

<sup>13</sup> "PUBLIC TRUST IN HEALTHCARE: The System or the Doctor?" [en línea] [citado 10 de diciembre de 2014] disponible en: <http://qualitysafety.bmj.com/content/13/2/92.full.pdf+html>; "Response Rate Report," Caslon & Co, [http://www.bridgebci.com/bridge-direct/ResponseRateReport\\_2008-dec\\_v6%5B1%5D.pdf](http://www.bridgebci.com/bridge-direct/ResponseRateReport_2008-dec_v6%5B1%5D.pdf); "What Do Customers Want?" Varolii, <http://www.varolii.com/~media/Files/Others/What>

<sup>14</sup> THE ADVISORY BOARD COMPANY. Marketing and Planning Leadership Council interviews and analysis. • 28008. 2013

**Figura 14. Funcionalidad del CRM para la Selección de Modalidad de Uso indicado, acorde a las preferencias del cliente.**



Fuente: FINDING NEW VALUE IN CRM. Equipo marketing and planning leadership Council 28008. 2013

Los elementos acá presentados y descritos con mayor detalle en el Anexo 3, fueron analizados con la Dirección Ejecutiva y la Subgerencia de Atención al Paciente y la Familia como insumo principal para la definición y desarrollo del Modelo de Experiencia del Paciente de la FCV, el cual pretende crear un modelo de atención cercano y humano acorde a las necesidades y expectativas de los diferentes tipos de usuarios identificados en la FCV.

## 9. ESTRUCTURA DE CAPTURA DE INFORMACIÓN CRÍTICA DEL CLIENTE

Como parte fundamental para el funcionamiento adecuado de un CRM, además de identificar cuáles son nuestros clientes es necesario identificar las dimensiones de Información que requerimos de nuestros clientes, para la posterior construcción de su Hoja de Vida y la estructuración de la Base de Datos necesaria para el funcionamiento de la estrategia CRM. Para esto es necesario identificar las fuentes de información las cuales se clasifican en<sup>15</sup>:

- a. Fuentes de Información No Estructurada
- b. Fuentes de Información Estructurada

### 9.1. FUENTES DE INFORMACIÓN NO ESTRUCTURADA:

Es toda aquella información que se encuentra en papel, hojas electrónicas (Excel), correos electrónicos, conversaciones de funcionarios de la empresa con los clientes, conocimiento de gerentes o asesores comerciales que no están en base de datos y en general, datos que no están almacenados o estructurados en una base de datos de la organización.

- **Características habituales de la información No Estructurada:**
  - ✓ Grandes volúmenes de datos.
  - ✓ Mucho ruido, información faltante, mucha información irrelevante.
- **Objetivo del uso de Información No Estructurada:**
  - ✓ Búsqueda de Información Relevante o Relacionada.

---

<sup>15</sup> GREENBERG Paul. CRM at the Speed of Light, Fourth edition.. Mc Graw Hill. Chapter 19 Process and Data Go Together Pg.519\_ 2010

- ✓ Creación de Nueva Información a partir de información existente (resúmenes, listas, ...).
- ✓ Personalización de la Información.
- ✓ Aprendizaje a partir de los usuarios, visitantes o consumidores.

## 9.2. FUENTES DE INFORMACIÓN ESTRUCTURADA

Corresponde a la información que se tiene dentro de bases de datos en CRM o ERP que fácilmente se puede llevar a bases de datos para su análisis, recuperación y divulgación de la información a los funcionarios de la organización.

Una vez se identifica las diferentes fuentes de información, se debe realizar un inventario de los elementos de información que las áreas de la organización requieren de un cliente (áreas de Front Office o áreas de respaldo o Back Office), las cuales se agrupan inicialmente en cinco (5) dimensiones de información :

## 9.3. DIMENSIONES DE INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES

- **Datos Generales del Cliente**
- **Descriptor de Segmentación del Cliente** (Geográficos, demográficos, comportamentales)
- **Información de las Personas o Contactos** (Identificación de personas de contacto, datos demográficos, históricos de actividades)
- **Datos de tipo transaccional** (Generalmente se generan por integración con el ERP, pedidos pendientes, facturación, estado de la cartera, análisis de pedido)
- **Información de tipo relacional** (Propuestas o cotizaciones presentadas, peticiones, quejas y reclamos generadas por el cliente, histórico de actividades)

por el cliente como llamadas telefónicas, entrega de material POP, visitas, reuniones, e-mails enviados, campañas de mercadeo relacional y respuesta recibida, programas de fidelización y receptividad de los clientes)

Como resultado de este ejercicio obtendremos el **Registro Maestro de Información del Cliente para el CRM**, que conforma la base de datos centralizada de información de clientes de la empresa, forma parte fundamental del sistema CRM y es la base para poder optimizar los procesos de relacionamiento. Por tanto, en la primera fase del proyecto de CRM, el objetivo es definir y proponer la Base de Datos Centralizada del Cliente, para esto se necesitó contar con la participación de las diferentes áreas que requieren de información de clientes para el desarrollo efectivo de los procesos de interacción con el cliente, esto nos permitió tener una visión de 360° del cliente. Para esto se plantearon las siguientes preguntas:

1. Qué información del cliente requiere en su trabajo?
2. ¿Cuáles son los principales problemas que usted afronta con respecto a la información del cliente en su trabajo.

Una vez aclarados los conceptos sobre las diferentes fuentes y dimensiones de información requeridas para la estructuración del Registro Maestros de Información del Cliente, se aplicó estos conceptos a los procesos de la FCV y se recolectó la información generada a partir del Análisis de la Situación Actual descrita en el numeral 5 específicamente se encontró:

### 9.3.1. Fuentes de Información Estructurada:

- **Sistema de Administración Hospitalaria Integral (SAHI)**
  - Informes Gerenciales generados de SAHI
- **Sistema de Información ALCOR**

- Conjunto Mínimo de Base de Datos (CMBD)
- **Sistema de Información Estadística de la FCV**

**9.3.2. Fuentes de Información no Estructurada.** Particularmente se encontró que una institución grande como es la FCV, existe una utilización masiva de Hojas de Cálculo, documentos en word y gestión documental impresa que sumado a la carga de trabajo del día a día, son actividades de bajo valor añadido ( y posibles errores) que conlleva su utilización, esto a su vez va en detrimento de la actualización en tiempo de SAHI. Como ejemplo, si analizamos el área de “Referencias y Contrareferencia” encontramos:

- El censo diario de camas hospitalarias en SAHI, pero se realiza la gestión de disponibilidad de camas (Mapa de camas) en Excel (Formato sin controlar )
- Existe un “INSTRUMENTO DE REFERENCIA Y CONTRA REFERENCIA” Formato en Excel 1... y posteriormente se llena el “INSTRUMENTO DE PACIENTES ACEPTADOS” Formato en Excel 2.
- Para las cotizaciones se debe tener unas competencias específicas para las cotizaciones, pues esta información se maneja en formato Excel adaptado a las condiciones personales del auxiliar que la opera.
- Llegan los turnos de médicos por correo, para verificar a que especialista llamar en caso de ser requerido, en un formato de Excel no estandarizado

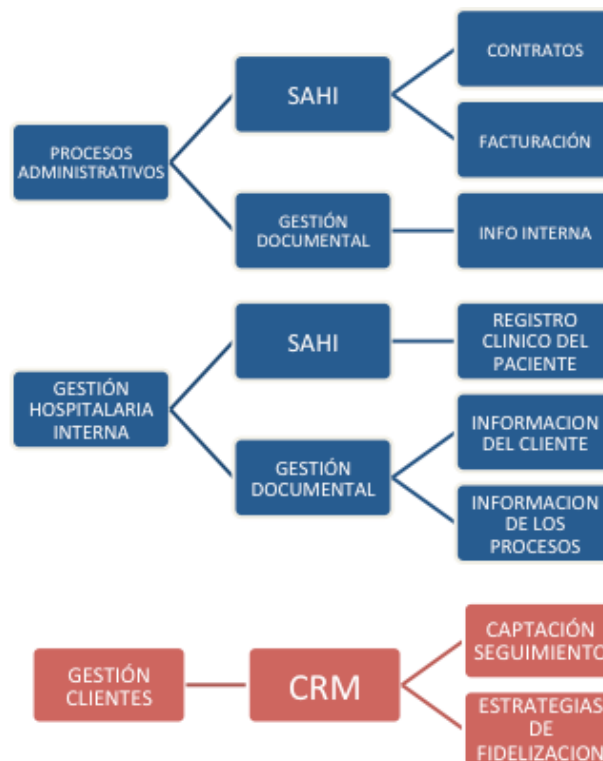
Así como estos se encuentran diferentes casos en los procesos internos de la institución, lo que hace necesario intervenir en proyectos de implementación de Gestores Documentales, Automatización de Procesos y fortalecer la adherencia al uso del ERP Institucional SAHI.

De acuerdo a este análisis se identifican en la FCV tres grandes áreas en el entorno de información para la gestión:

1. **Área administrativa y comercial:** Que va desde la gestión de contratos, autorización, admisión y/o asignación de citas con el cliente hasta su egreso y el respectivo control de los cargos económicos que proceda.
2. **Área de atención y relación con el cliente:** Área que desarrolla los procesos propios del negocio en la atención de pacientes y el respectivo registro en la historia clínica con el objetivo de captar, retener y evaluar satisfacción del cliente y del usuario.
3. **Área de servicio médico-asistencial:** Es el área encargada de gestionar la capacidad instalada mediante la planificación del talento humano médico y de enfermería, así como la gestión de servicios ofertados por la FCV.

#### 9.4. SISTEMA DE INFORMACIÓN Y RELACIÓN CON EL CLIENTE

Figura 15. Sistema de Información y Relación con el Cliente



De acuerdo a lo anterior, se procede a definir y estructurar las dimensiones de información tanto del cliente asegurador como del cliente paciente, que permitan construir la Hoja de Vida del Cliente e identificar en que momento del ciclo de vida se encuentra el cliente, con respecto a la compañía. (ver anexo G)

Una vez identificada la información requerida por los responsables de las diferentes áreas analizadas, se procede a la construcción de la Hoja de Vida del Dato y del Cliente en sus respectivas dimensiones, que permita construir el **Registro Maestro de Información del Cliente del CRM**, para lo cual se propone el siguiente registro:

**Tabla 11. Hoja de Vida del Cliente y del Dato**

Nombre del Campo	Uso	Tipo de campo (numérico, alfanumérico, texto, tabla, fecha...)	Fuente	Responsable del dato	Responsable de registro en el sistema	Frecuencia de revisión y/o actualización	Escala de prioridad del dato

Fuente: MIND DE COLOMBIA. Definición de la Hoja de Vida del Cliente adaptado de [en línea] [citado 17 de diciembre de 2014] disponible en: [http://queescrm.softwarecrm.co/hoja\\_de\\_vida\\_del\\_cliente/](http://queescrm.softwarecrm.co/hoja_de_vida_del_cliente/)

Para la construcción completa de la Hoja de Vida del Cliente se desarrolló trabajo conjunto con el Departamento de Tecnología Informática (DTI) con el objetivo de validar los datos requeridos e identificación de fuentes de información con el objetivo de identificar acciones respecto a los siguientes escenarios:

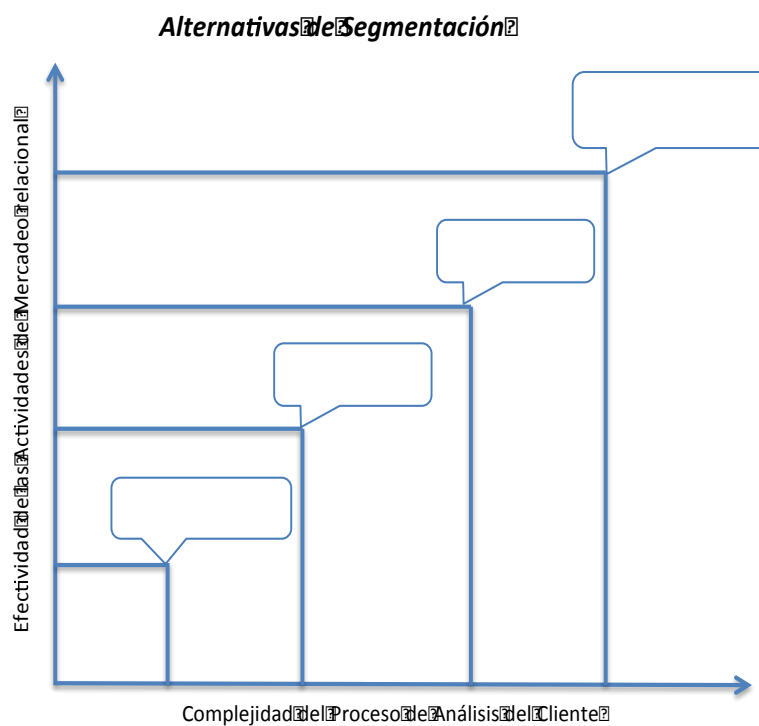
- Configuración de nuevos esquemas en Historia Clínica Electrónica (SAHI)
- Ajustes de procesos para la generación del Dato
- Capacitación y entrenamiento para el adecuado registro
- Ajustes al aplicativo y esquemas ya existentes

De esta actividad se generan una serie de iniciativas desde Tecnología Informática (TI), generación de Datos (Datos) e Integración de Sistemas, Aplicaciones e Integración de datos que son de vital importancia para el éxito de la estrategia CRM

y finalmente tener un conocimiento y visión 360° del cliente por parte de toda la FCV.

Posteriormente se debe avanzar como mayor detalle y técnica en la segmentación de clientes, para lo cual tomar el modelo propuesto por Mind de Colombia donde se establecen niveles de segmentación que incremente el detalle y complejidad en el análisis del cliente pero que a su vez aumenta la efectividad de las actividades de mercadeo relacional con ellos; en ultimas el objetivo del CRM es poder personalizar e identificar patrones que me ayuden a diferenciar a los clientes.

**Figura 16. Niveles de Segmentación de Clientes**

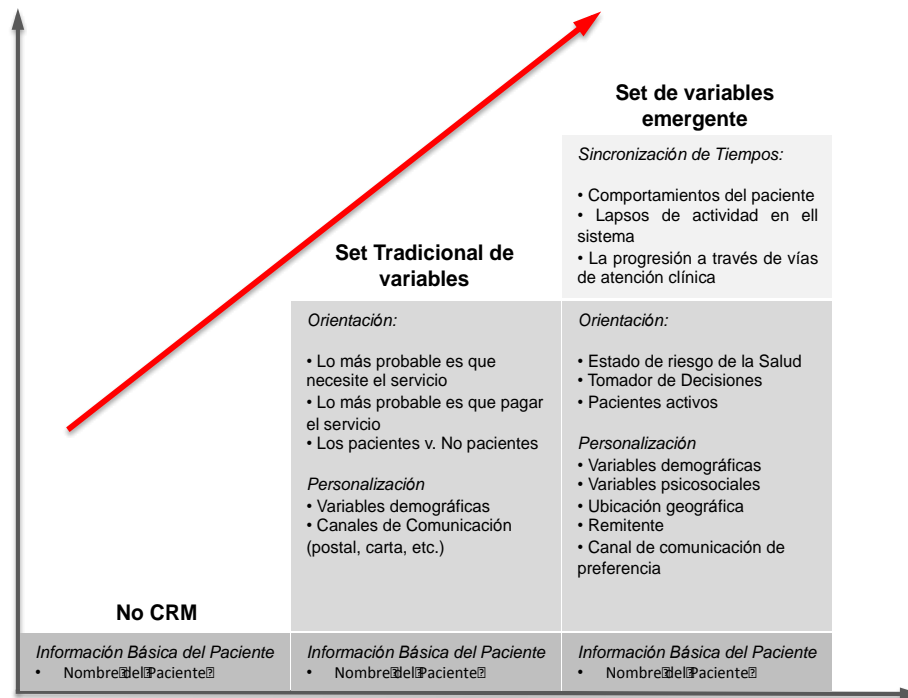


Fuente: MIND DE COLOMBIA. Definición de la Hoja de Vida del Cliente adaptado de [en línea] [citado 17 de diciembre de 2014] disponible en: [http://queescrm.softwarecrm.co/hoja\\_de\\_vida\\_del\\_cliente/](http://queescrm.softwarecrm.co/hoja_de_vida_del_cliente/)

La intra-segmentación o Creación de Perfiles de Segmentos del Cliente permite incrementar el conocimiento del mismo y el grado de personalización basada en el comportamiento, el estado de salud, régimen o el modelo de pago, el tomador de

decisiones, entre otros descriptores de segmentación, lo que permite identificar el tamaño del segmento y realizar ajustes basados en las variables y canales de comunicación preferidos; con el objetivo de automatizar horarios de mensajería, crear mensajes cada vez más personalizadas diseñados para obtener mayores tasas de respuesta, fidelización, y apoyo en el autocuidado del paciente.

**Figura 17. Variables Usadas para Personalizar Campañas**



Fuente: THE ADVISORY BOARD COMPANY Finding New Value in CRM - Incorporating More Variables Increases Personalization, Response Pg.38 2013 [en línea] [citado 10 de diciembre de 2014] disponible en: <https://www.advisory.com/international>

## 10. ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA CRM

Con los elementos descritos en los numerales anteriores se procede a establecer el “marco de estrategias CRM” para la Fundación Cardiovascular de Colombia aplicando la técnica denominada “cadena de resultados”<sup>16</sup> que incluye tres componentes para llevar a cabo su ejecución:

- **Objetivos e Iniciativas:** las acciones lanzadas para generar un resultado deseado.
- **Resultados:** los efectos generados como consecuencia de las iniciativas.
- **Factor Contribuidor:** las relaciones generadas entre acciones y resultados que actúan como factores contribuyentes a producir más y mejores acciones de forma simbiótica.

Las partes clave del marco de ejecución se representan elementos esenciales de la estrategia de clientes (Cliente Asegurador/ Cliente Paciente) y como estas logran los objetivos planteados por la FCV. Así mismo identifica las áreas de negocio necesarias, a adquirir , desarrollarse o implantarse, para lograr los resultados deseados.

A partir de este marco de estrategias descritos en las Figuras 19 y 20 el Equipo Directivo de la FCV-ICF define un Plan de Implementación (**Anexo E**) del cual se genera una serie de inciativas que activan el proceso de implementación de la Estrategia CRM definida para la FCV.

---

<sup>16</sup>THORP John. The Information Paradox: Realizing the Business Benefits of Information Technology”, Editorial: Mcgraw-Hill (Febrero 1999) ISBN-10: 0071342656

## 10.1 MARCO ESTRATÉGICO POR SEGMENTO DE CLIENTE

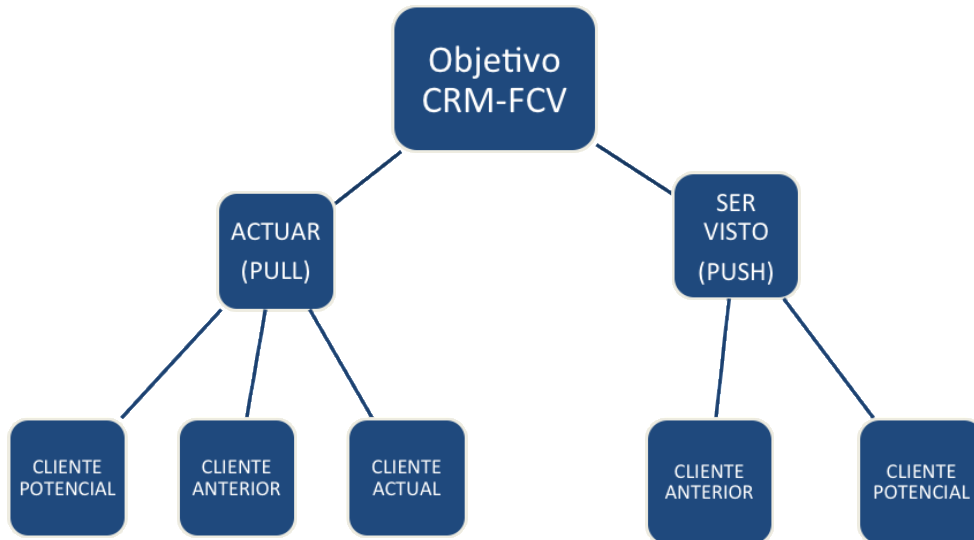
Para el desarrollo del Marco Estratégico del CRM se toman los objetivos que el Equipo Directivo de la FCV se ha planteado como resultado del análisis del Ciclo de Vida del Cliente definidos en el Capítulo 7, Tabla No. 8 y que se retoman a continuación:

- Mejorar la experiencia de atención del paciente y la familia
- Captar y/o reactivar Nuevos Clientes (Aseguradoras Nacionales o Internacionales, Médicos, Usuarios + Particulares)
- Retener y fidelizar clientes actuales
- Aumentar la eficiencia en los procesos y reducir costes
- Gestión de relacionamiento con otros Grupos de interés ( Inscritos a Carreras Eventos de la FCV, personas inscritas en campañas de Corazón a Corazón, asistentes a simposios, entre otros)

Teniendo en cuenta que los segmentos de clientes identificados en la FCV-ICF no son un grupo homogéneo. Tienen distintos perfiles en su decisión de compra y distintos canales de comunicación para acceder a ellos, por tanto el CRM tiene una doble posibilidad de actuación:

- **Herramienta de actividad comercial PUSH : PROACTIVA** : Identificar clientes actuales y potenciales, establecer y planificar acciones comerciales para captar o retener a los clientes
- **Herramienta de actividad comercial de PULL : REACTIVA** :Estar presente en el mercado y en los potenciales clientes para que conozcan nuestros servicios y estar presentes en el momento en que tome una decisión.

**Figura 18. Enfoque de las Iniciativas Comerciales y de Marketing de la Estrategia CRM-FCV**

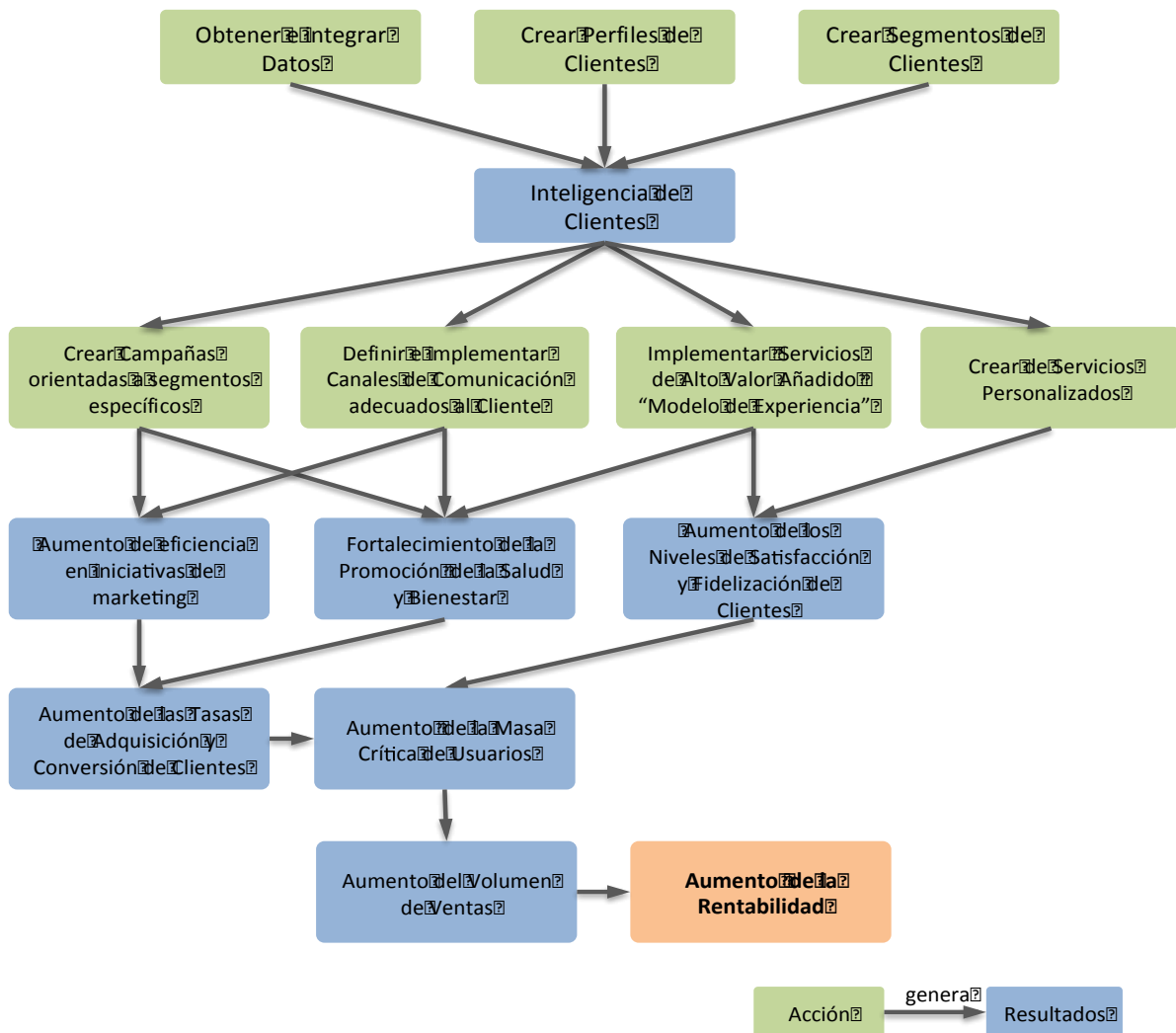


De acuerdo a los objetivos planteados y al análisis del Ciclo de Vida del Cliente Paciente y el Cliente Asegurador la Estrategia CRM-FCV se plantea con los siguientes enfoques

- Un **primer enfoque** se genera del análisis del cliente “usuario ”, donde nos encontramos con una relación 95% asistencial (Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad, Diagnóstico, Tratamiento, Rehabilitación y Seguimiento), por tanto el marketing con este cliente, y por consiguiente la acción desde un punto de vista CRM, tenderá a fidelizar y retener a los pacientes ya tratados mediante un modelo que asegure niveles de servicio satisfactorios o experiencias excelentes de atención, desde el momento de programación de la cita o ingreso a la institución hasta su egreso. Adicionalmente en este segmento el marketing debe contener campañas de Promoción y Prevención para captar nuevos clientes de acuerdo a los puntos de contado analizados en la etapa de adquisición y conversión del ciclo de vida.

Este primer enfoque se establece teniendo en cuenta que el usuario final no decide directamente la compra o el uso de los servicios de la FCV, pero sí espera un servicio seguro y de calidad, lo cual impacta en la opinión de la ERP/ EPS o la aseguradora para la selección de su red de prestadores y acuerdos de negociación. A continuación se presenta el **Marco de la Estrategia CRM para Cliente Paciente**:

**Figura 19. Marco Estrategia CRM-FCV Cliente Paciente**

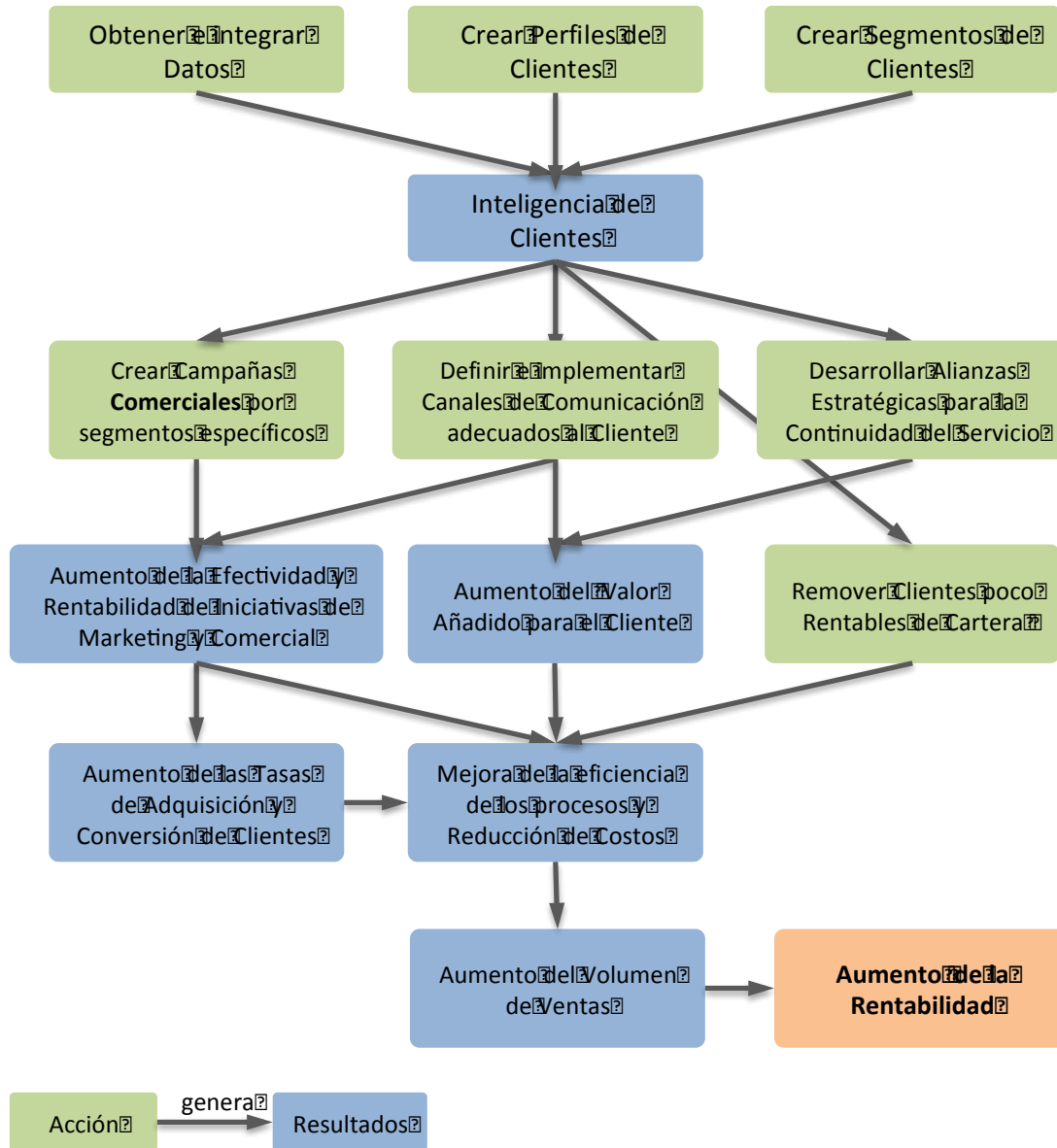


- Un **segundo enfoque** se deriva del análisis del cliente ERP/EPS, con quien la relación es totalmente “Institucional y Comercial” formalizado a través de convenios o contratos legales entre las partes. El relacionamiento con este cliente se enmarca por la legislación colombiana y las estrategias de marketing tienden a retener y captar clientes misionales mediante la creación de alianzas comerciales o modelos de negociación que ofrezcan beneficios mutuos.

Se deben desarrollar acciones de retención y reactivación, desde el punto de vista económico (eficiencias en costos y procesos, además de tarifas competitivas); desde el punto de vista clínico (servicios de alto valor añadido con resultados pertinentes y seguros) y desde el punto de vista de prestigio y percepción para sus pacientes (la imagen de FCV refuerza que los clientes de la aseguradora perciben que han sido enviados a una entidad de prestigio)

El cliente “aseguradora” es prescriptor del usuario final. Por lo tanto, estará interesado en que su paciente reciba una atención de segura y de calidad pero de una forma racional en cuanto a costo/beneficio. A continuación se presenta el **Marco de la Estrategia CRM para Cliente Asegurador:**

**Figura 20. Marco de la Estrategia CRM para Cliente Asegurador**



Como se observa en la propuesta gráfica de la estrategia CRM, el conocimiento del cliente es la clave y punto de partida que permite definir iniciativas dirigidas a los clientes, se debe identificar entonces las necesidades y deseos de estos clientes y aportar valor añadido a partir del entendimiento de sus motivaciones.

Al tener un conocimiento más profundo del cliente y generar segmentos con atributos en común, es posible definir e implementar iniciativas orientadas a segmentos específicos de forma individual, esto permite añadir una tercera dimensión (tiempo) o el comportamiento del cliente a través del tiempo al análisis de la información, que a su vez se denomina “inteligencia de cliente”, lo que le imprime dinamismo a la gestión de la información resultante.

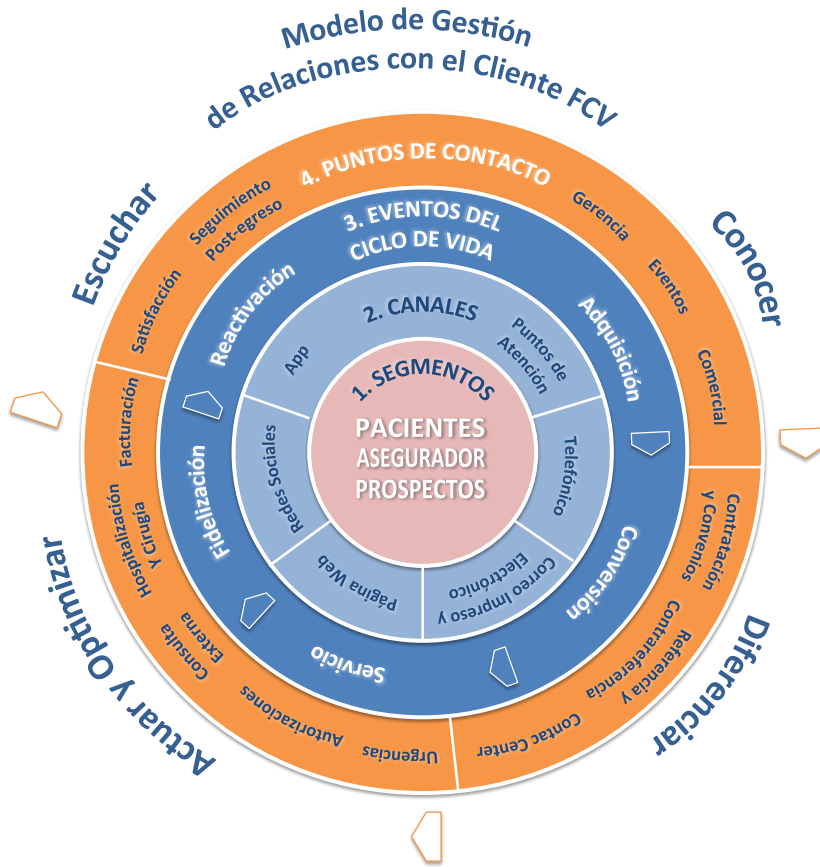
Se espera que resultado de la implementación adecuada de la estrategia CRM, se genere mayor rentabilidad directamente asociada a cada cliente, teniendo como base el desarrollo y mejora de aspectos institucionales que aporten valor añadido a segmentos específicos de mercado que son, o tienen el potencial de ser, altamente rentables; estas aspectos pueden incluir, aunque no se limitan a:

- Qué servicios, que método de prestación de los mismos añaden valor, ( Ejemplo: Conformación de Equipos de Altas Tempranas, Equipos de Manejo Integral de Pacientes, Atención Domiciliaria, Mejora del Servicio de Referencia y Contra Referencias, Desarrollo de la Telemedicina, entre otros)
- Cuál es la percepción de valor dentro del posicionamiento social de un segmento, y cómo pueden las iniciativas de marketing mejorar esta percepción (Ejemplo: Posicionamiento social relacionado con reconocimientos, premios y acreditaciones, el desarrollo de eventos socio culturales para la promoción de hábitos saludables y recordación de marca)
- Incrementar los resultados y respuestas de un segmento determinado a las iniciativas de marketing (ej. coeficiente de calidad de los leads, ratios de campañas web, ratios de conversión, entre otros)
- La forma cómo responde un segmento a las iniciativas de mejora de la relación con el cliente (programas de fidelización, encuestas, entre otros)

Con base en los elementos definidos a lo largo del documento se constituye el modelo que le permita desarrollar y optimizar las relaciones con los diferentes segmentos que conforman la base de clientes de la FCV como se muestra en . La construcción del Modelo de relacionamiento con el Cliente finalmente contempla 5 procesos fundamentales como son los siguientes:

- **Conocer al Cliente** mediante los procesos de segmentación analizados en el numeral 6.1. Segmentos de Clientes Detectados y la definición de Perfiles de Información de cada cliente tratado en el numeral 9.3. Dimensiones De Información de los Clientes.
- **Canales de Comunicación** que nos permite diferenciar la forma como nos relacionamos con los clientes, aspecto analizado y definido en el numeral 8.2 Canales de Comunicación Identificados
- **Identificar los Eventos del Ciclo de Vida** que permita establecer un Modelo de Actuación altamente efectivo y diferenciado (Customer Experience Management), tema analizado en el 8. Modelo de Interacción Centrado en la Experiencia del Cliente.
- **Identificar claramente los puntos de contacto** que permita implementar procesos de interacción y Escuchar la Voz del Cliente que finalmente genere valor y optimice el Modelo de Relacionamiento con el Cliente; tema analizado en el 8. Modelo de Interacción Centrado en la Experiencia del Cliente.
- **Estructurar el Marco de Relacionamiento** para el desarrollo de iniciativa por segmento de cliente identificado, como se muestra en el numeral 10. y 10.1 Marco Estratégico por Segmento de Cliente

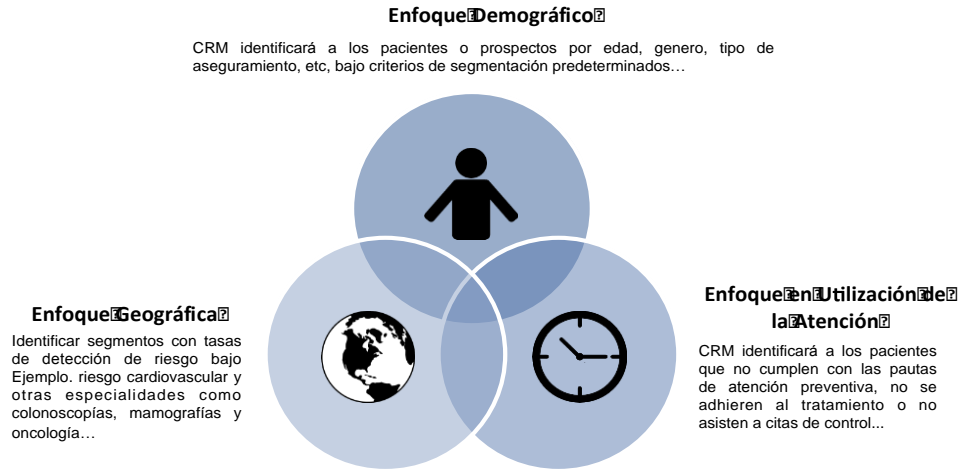
**Figura 21. Modelo de Gestión de Relaciones de la FCV**



**10.2. PROPUESTA DE INICIATIVAS DE RELACIONAMIENTO CON EL CLIENTE A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA CRM EN LA FCV.**

A partir del Modelo de Gestión de Relaciones definido, se analizó con la Directora de Mercadeo Nacional, estrategias a desarrollar en la etapa de fidelización del cliente en la FCV, que orientan la aplicabilidad que se tendrá al momento de contar con una plataforma tecnológica de CRM, esto con el fin de orientar a la Dirección en las posibilidades que existen al utilizar variables de segmentación Geográfica, Demográfica o de acuerdo al nivel de Utilización de Servicios, entre otros para el desarrollo de campañas o mensajes dirigidos y personalizados que mejoren la interacción con los pacientes, como se muestra a continuación:

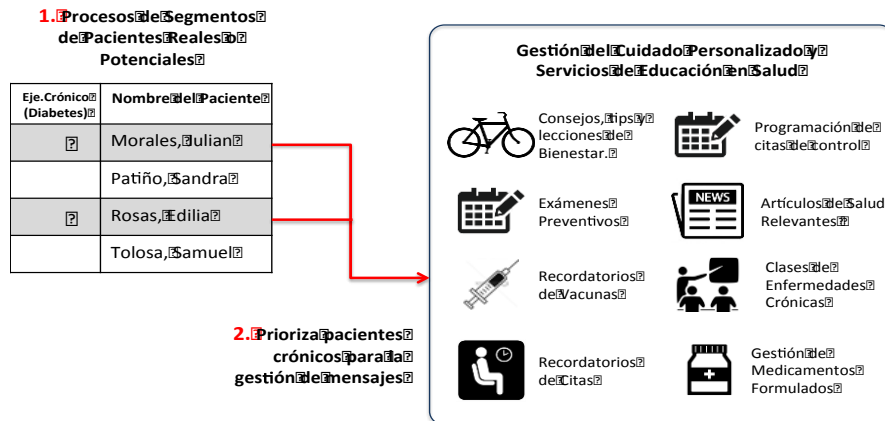
**Figura 22. Variables de segmentación para la mejora de los niveles de calidad de los servicios**



Fuente: THE ADVISORY BOARD COMPANY. Finding New Value in CRM - Targeting Preventive Services to Improve Quality Scores Pg.18 advisory.com 2013

Estas variables de segmentación, permitirá identificar pacientes por su patología o estado de riesgo de salud que permitirán a la FCV gestionar de manera personalizada la educación y cuidado del paciente, como se muestra a continuación

**Figura 23. Segmentación en la Gestión del Cuidado del Paciente**

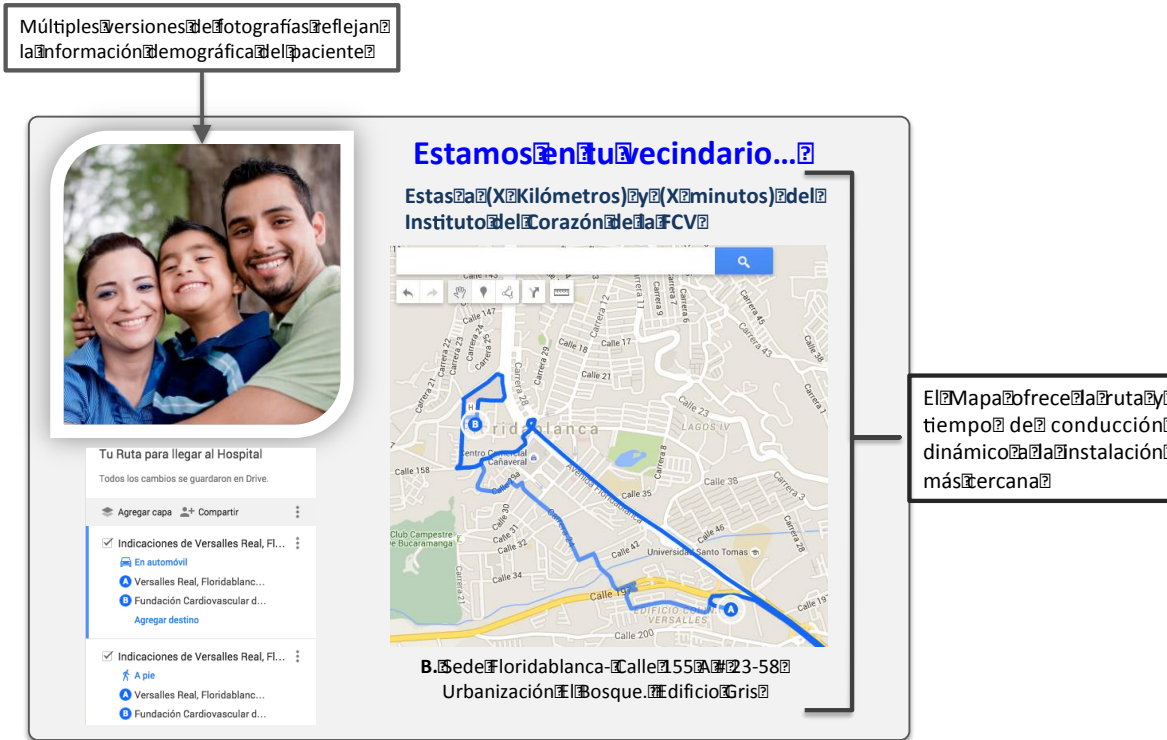


Fuente: THE ADVISORY BOARD COMPANY. Finding New Value in CRM - Identify ACO Participants to Support Care Management Pg.17 advisory.com 2013

Con la herramienta implementada, el sistema de CRM apoyara la adaptación automática del contenido para crear un mensaje único para cada paciente. Por

ejemplo, características tales como capacidades de mapeo permiten a la FCV incluir instrucciones sobre cómo llegar desde la casa a la Fundación.

**Figura 24. Mapas interactivos para facilitar el acceso a la FCV**



De igual forma a través de la página web se complementa la información con guías para pacientes procedentes de otras ciudades o países en cuanto a Alojamiento y Transporte

**Figura 25. Desarrollos de aplicativos Web para la mejora de la Experiencia del Cliente**



Con el aumento del nivel de aprendizaje de uso del sistema CRM dentro de las iniciativas propuestas se plantea incorporan las variables psicográficas para diseñar mensajes únicos basados en los rasgos particulares de personalidad, valores y visión de la atención en salud.

**Figura 26. Uso de Datos Psicográficos para aprovechar Motivadores y Valores**

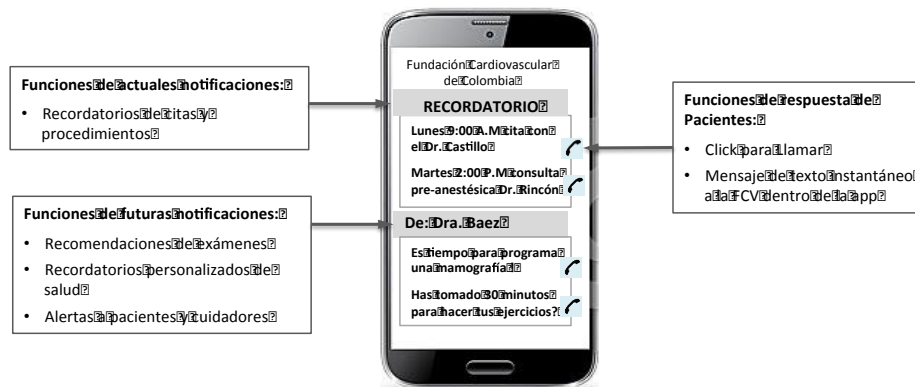


Fuente: THE ADVISORY BOARD COMPANY. Finding New Value in CRM - Use Psychographic Data to Tap Motivators, Values Pg.26 advisory.com 2013

Teniendo en cuenta que cada vez más las preferencias del paciente se desplazan a los canales de comunicación digital, se debe ajustar el modelo de comunicación asegurando que el sistema CRM se integra con el correo electrónico, aplicaciones de teléfonos inteligentes, los portales de los pacientes y los medios sociales.

Una de las propuestas es el desarrollo de una aplicación FCV para dispositivos móviles que permite personalizar los mensajes que se envían al teléfono del paciente a través de la aplicación.

**Figura 27. Esquema de Ampliación del Uso de canales de con el Cliente.**



Estos son algunos de las campañas y estrategias de comunicación que se han estructurado con la implementación de una estrategia CRM en la FCV, además de las descritas en el Anexo C del presente documento y que deben ser articuladas en el RFI (Request form Informacion ) del Anexo D.

### 10.3. SELECCIÓN Y ADQUISICIÓN DEL SOFTWARE CRM

De acuerdo a la metodología propuesta para la definición de la estrategia CRM y los resultados de los proyectos de desarrollo de la misma, en coordinación con el Departamento de Tecnología Informática se realizó un análisis de las herramientas o sistemas informáticos presentes en el mercado teniendo en cuenta la plataforma tecnológica de la FCV, las funcionalidades, el soporte que presta.

Desde esta etapa se trabajó en la construcción detallada de los requerimientos de información (RFI) desde el punto de vista funcional y de negocio que debe cubrir la implantación tecnológica y la construcción del Pedido de Propuesta (RPF) como parte del proceso de selección de software, el proceso de RFP es extremadamente valioso en identificar, priorizar y sopesar los requerimientos de sistemas de información de la organización (Ver Anexo D). lo que permitió obtener :



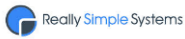








- Una lista de requerimientos necesarios para el buen funcionamiento de la compañía, en línea con los objetivos que se desean alcanzar (RFP-Anexo D)
- Una presentación de un mínimo de dos sistemas CRM con referencias suficientes en el mercado. Tabla 12

De acuerdo a los requerimientos presentados (Anexo D), se conformó un equipo multidisciplinario con la Dirección de Tecnología Informática (DTI) para iniciar el análisis de selección del Software.

Se asignó a un profesional de DTI para inicial la investigación de proveedores de software, basados en la directriz de la Dirección Ejecutiva de implementar una plataforma libre y que permita ser configurable a las necesidades de la FCV.

De acuerdo a esto, se consolidó la información de la investigación de selección en la siguiente tabla:

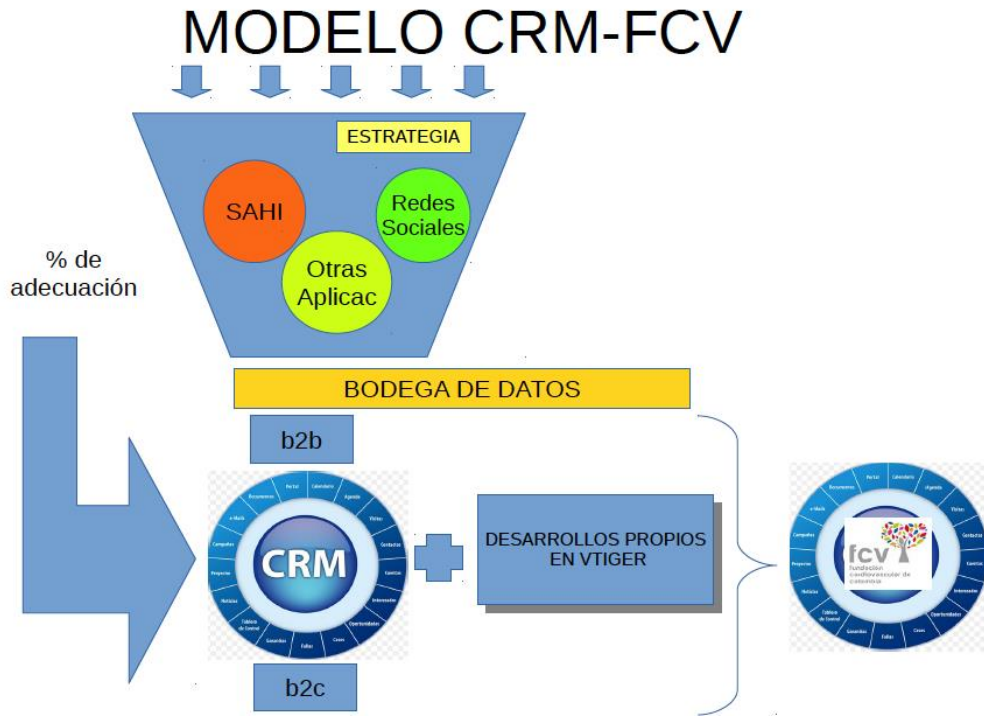
**Figura 28. Comparativo de software CRM para la FCV**

COMPARACION DE PLATAFORMAS CRM FREE					
COMPAÑÍA	GESTION DE CONTACTOS	USUARIOS	ALMACENAMIENTO	SOPORTE	COSTO ACTUALIZACION USD\$
	250	2	10 Mb		\$12/Usuario/Mes
	2500	2	200 Mb	e-mail	\$12/Usuario/Mes
	Ilimitado	2	100 Mb	Servicio Completo	\$15/Usuario/Mes
	100000	100			\$24.95/Usuario/Mes
	Ilimitado	10	Ilimitado	Servicio Completo	\$12/Usuario/Mes
	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Online	\$32/Usuario/Mes
	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Online	\$12/Usuario/Mes
	Ilimitado	12	5 Gb		\$25/Usuario/Mes
	150	2	50 Mb	Servicio Completo	\$19/Usuario/Mes
	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Online	\$16.40/Usuario/Mes
	Ilimitado	2	Ilimitado	Servicio Completo	\$19/Usuario/Mes

Fuente: Departamento de Tecnología Informática DTI-FCV

De acuerdo al cuadro comparativo anterior, el software que mejor cumple con los requerimientos para la implementación de la estrategia CRM en la Fundación Cardiovascular de Colombia es **“Vtiger”**; además de las funcionalidades descritas en el cuadro anterior, de acuerdo al diagnóstico realizado Vtiger cuenta con facilidad de integrar las aplicaciones, el ERP (SAHI), correo electrónico (Zimbra) y redes sociales utilizadas en la FCV.

Figura 29. Modelo CRM-FCV



Fuente: Departamento de Tecnología Informática DTI-FCV

Figura 30. Capacidad de integración de Vtiger con las aplicaciones usadas en la FCV



Fuente: Departamento de Tecnología Informática DTI-FCV

## 11. DEFINICIÓN DE PROYECTOS ESTRATEGICOS PARA EL CRM – FCV

Con el objetivo de asegurar la implementación de la estrategia CRM para la FCV, el Equipo Directivo y el Equipo CRM con la información consolidada hasta el momento y de acuerdo a la orientación del Director de Proyecto Javier Jolonch, se determinaron siete (7) áreas de trabajo en las cuales se describen las iniciativas identificadas desarrollar en la implementación de la Estrategia CRM definida:

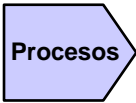

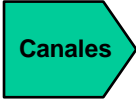
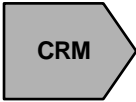


**Tabla 12. Áreas de Implementación de la Estrategia CRM**

Nombre	Descripción
Procesos	Revisión e implementación de mejoras en los procesos de la FCV centrados en el cliente
Organización & Gente	Desarrollo de una iniciativa de Gestión del Cambio hacia una Cultura centrada en el Cliente
Canales	Fortalecer los Puntos de Atención, Portales Web, Contact Center; Redes Sociales y otros canales empleados para la comunicación con los clientes. Definición de directrices de temas legales frente a la ley 1582 y Decreto 1377 sobre la Protección de Datos.
Tecnología de Información	Configurar soluciones, automatización de actividades y políticas de tecnología informática para la implementación y funcionamiento del Software.
CRM	CRM Operativo y CRM Analítico
Integración	Conformación de la base de Datos Maestra de Clientes a partir de la información requerida para Cliente Asegurador y Cliente Paciente (Hoja de Vida del Cliente / Hoja de Vida del Dato) de acuerdo al inventario de aplicaciones en SAHI, módulos de facturación cubos, bases de datos propias; y otros relacionados con un único historial de cada cliente.
Datos	Estrategia de Calidad de Datos, Gobernabilidad y responsabilidad del dato dentro de la organización; migración de datos de los sistemas, aplicativos y repositorios de información definidos en la FCV-ICF: transformación y carga inicial de datos.

Las iniciativas a desarrollar en cada una de las áreas propuestas se plantean en tres (3) etapas, que representan un esfuerzo de nueve meses(8), de acuerdo con las necesidades, complejidad y estimación preliminar del esfuerzo. Los tiempos, responsables y recursos se describen en el ANEXO E. Plan de acción para la implementación de la Estrategia CRM en la FCV.

## 11.1. DETALLE DE LAS FASES

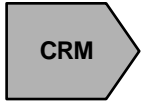

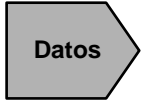

11.1.1. Fase 4. Esta etapa contempla proyectos en cada una de las categorías del plan como se especifica a continuación:

Categoría	Proyectos para FASE 4	Descripción
 <b>Procesos</b>	Revisión y Ajuste de Procesos del Modelo Comercial y de Experiencia del Paciente(Base)	De acuerdo a las necesidades de información definidas en la Hoja de Vida del Cliente y el proceso de identificación de fuentes, se requiere la revisión y/ ajustes en los procesos correspondientes a:  (1) Gestión de Contactos con EPS (2) Autorizaciones (3) Facturación (4) Gestión de Cartera  (5) Desarrollo de eventos institucionales (6) Admisiones (7) Referencia y Contra referencia (8) Programación y asignación de citas (9) Procesos de atención de pacientes (10)Seguimiento Pos Egreso
 <b>Org. y Gente</b>	Gestión del cambio	Definición y puesta en marcha de un Modelo de Experiencia del Paciente y Cambio Cultural Institucional articulado con los objetivos de la Estrategia CRM
 <b>Canales</b>	Revisión de Canales	Revisión, actualización y/o diseño e implementación de los canales de interacción que permita integrar las soluciones del CRM Operativo con las aplicaciones actuales y plataforma del call center.
 <b>CRM</b>	Portafolio de Servicios y Modelo de Atención	Automatizar la creación, desarrollo y administración de convenios de prestación de servicios, con facilidades de personalización, que incluyan tarifas, montos, duración, gestión de autorizaciones, entre otros, para dar soluciones a la medida de las necesidades del cliente.
 <b>Integración</b>	Integración de Fuentes de Información -SAHI	Integraciones temporales e integraciones definitivas con aplicaciones de la FCV, requeridas para la conformación de la Base Maestra de CRM con el objetivo de automatizar la gestión de la información.
 <b>Datos</b>	Diagnóstico, Depuración, Limpieza, Racionalización, Estandarización, Transformación, Migración	Esfuerzos de: (1) diagnostico, depuración, y limpieza de datos vinculados a los clientes, sus servicios y sus cuentas (2) racionalización, estandarización & transformación de datos y elementos de datos de clientes y servicios y contratos (3) migración de maestros de datos de clientes, servicios y contratos depurados hacia la plataforma de datos integrados de cliente y CRM Operativo

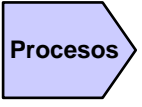
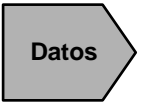
	Definición Estructura de Datos Cliente & Producto	Levantamiento de necesidades, definición y creación de las estructuras de datos requeridas para el establecimiento de relaciones entre clientes, prospectos , productos y servicios, propios y de terceros, a ser administrados por la plataforma operativa del CRM
	Gobernabilidad Datos	Establecimiento de políticas, reglamentación de propiedad, uso y administración de los diferentes elementos de datos del cliente, con alcance amplio hacia aplicaciones CRM y no CRM y con el apoyo del área de Tecnología de Información de la FCV.

**11.1.2. Fase 5.** Esta etapa contempla proyectos en cada una de las categorías del plan como se especifica a continuación:

Categoría	Proyectos para FASE 5	Descripción
	Ajustes a Procesos y Métricas por Segmentos  Revisión/Rediseño/Definición de la Gestión de Quejas, Reclamos y Atención al Cliente	Se requiere la revisión y ajuste, documentación y puesta en marcha de procesos de acuerdo a los segmentos atendidos por la FCV:  (1) Aseguradores (Nacionales / Extranjeras) (2) Pacientes (Nacionales / Extranjeros) (3) Funcionarios  Se requiere la revisión, rediseño y/o definición, documentación y puesta en práctica de los procesos correspondientes a:  (1) Quejas, Reclamos y Tiquetes (2) Atención al Cliente (Guiones de contacto)
	Gestión del Cambio	Implementación de iniciativas enfocadas a la alineación de los funcionarios con el modelo de Experiencia del Paciente y Modelo de Relación con el Asegurador
	Alineación Unidades Vinculadas a los Procesos del Cliente	Entrenamiento y Capacitación de los Funcionarios en el Uso de la Plataforma Tecnológica acompañado de mecanismos de medición de impacto, de las diferentes etapas del proceso comercial y de atención al cliente involucrando las diferentes áreas que intervienen en el proceso.
	Integración con el Portal Web, Redes Sociales y Centro de Llamadas de la FCV	Proyecto de integración de interacciones comerciales de clientes y prospectos capturados a través del portal Web, Redes Sociales y Centro de Llamadas de la FCV, con interacciones comerciales capturadas a través de la plataforma de CRM Operativo.
	Adopción de Responsabilidades, Calidad y Gobierno de los Datos por TI	Adopción y Toma del Control de la gobernabilidad y Calidad de Datos por parte del área de Tecnología de Informática de la FCV fundamentado en la transferencia de conocimiento por parte del oferente.

	Automatización de Campañas	Proyecto para la incorporación de funcionalidad de automatización de campañas de mercadeo integrada con el portafolio de servicios y segmentos de pacientes, con continuidad hacia la funcionalidad comercial y campañas de promoción y prevención. Posibilidad de tener estadísticas del impacto de las campañas de mercadeo, y su repercusión en ventas y en servicio al cliente.
	Integración Funcionalidad de servicios	Integraciones temporales e integraciones definitivas con aplicaciones de la FCV requeridas para garantizar la continuidad en la operación del negocio sin afectar la efectividad y la eficiencia de los procesos de atención al cliente atendidos en la actualidad.
	Reglas & Modelo de Segmentación	Definición, construcción, pruebas y puesta en marcha del modelo de segmentación y reglas de negocio para la segmentación de la cartera actual de clientes y para la incorporación activa de nuevos clientes de la FCV
	Tableros de Control Procesos del Cliente y Métricas	Definición, construcción, pruebas y puesta en marcha de tableros de control, indicadores, métricas y alertas ejecutivas vinculadas a los procesos del cliente, provenientes de la solución CRM Operativa, herramientas de integración y gestión de procesos e infraestructura disponible en el Data Warehouse Actual de la FCV.

**11.1.3. Fase 6.** Contempla proyectos en cada una de las categorías del plan como se especifica a continuación:

Categoría	Proyectos para FASE 6	Descripción
	Revisión/ Rediseño/Definición Procesos & Métricas del Modelo	Verificación / Validación de resultados logrados que permita ajustar los proceso pertinentes y la gestión de los indicadores de los mismos.
	Minería de Datos	Proyecto para la incorporación de funcionalidad analítica de profundidad, que dé respuesta a las necesidades de la FCV en temas de negociación con ERP y valor del cliente y servicio, análisis de tendencias comerciales y de servicios, modelos predictivos de comportamiento de clientes y modelos de gestión de riesgo de pacientes.

Como uno de los componentes más importantes para el éxito de la estrategia CRM es la alineación del Talento Humano, junto con la Dirección de Tecnología Informática y la Dirección de Gestión Humana se profundizó en la descripción de las iniciativas a desarrollar para la Gestión del Cambio frente a este nuevo proyecto:

**Tabla 13. Propuesta de Iniciativa para la Gestión del Cambio en la FCV**

Categoría	Descripción
<p><b>Gestión Organizacional y de Conocimiento.</b></p>	<p>Se debe diseñar un plan de cambio organizacional que asegure la adecuada adopción de la solución por parte de los funcionarios de la FCV, teniendo en cuenta, algunos factores como:</p> <p>a) Segmentación de la población impactada por la solución de acuerdo con su nivel de apoyo al proyecto y generación de planes de acción acordes con esta información</p> <p>b) Estrategia de comunicación de la solución al interior de la organización, resistencia al cambio, motivación, identificación de riesgos para la implementación de la solución y generación de planes para mitigarlos</p> <p>c) Identificación de perfiles requeridos y generación de planes de desarrollo que logren que los administradores de la solución tengan un dominio completo de la herramienta</p> <p>d) Aclaración de expectativas a todo nivel</p> <p>e) Estrategia de implantación y comunicación del nuevo escenario de la solución en la FCV.</p> <p>f) Impartir la capacitación inicial al equipo del proyecto para que su participación en el mismo sea la más adecuada, logrando un entendimiento completo de todas y cada una de las tareas que se desarrollen y de las decisiones que se tomen en el curso del proyecto.</p>
<p><b>Plan de capacitación</b></p>	<p>Se requiere que DTI desarrolle un plan de capacitación al equipo del proyecto en las funcionalidades de la plataforma, tenga como mínimo el siguiente alcance, para cada uno de los componentes de la solución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalación de cada sistema</li> <li>- Características detalladas y modo de utilización técnico y funcional.</li> <li>- Diseño técnico interno.</li> <li>- Configuración y parametrización en sus aspectos técnicos y funcionales.</li> <li>- Diseño, desarrollo e implementación de reglas del negocio mediante las herramientas que provea la solución ofrecida.</li> <li>- Metodologías y herramientas para el diseño, mejoramiento y modelamiento de procesos del negocio</li> <li>- Desarrollo e implantación de interfaces en línea</li> <li>- Lenguajes, metodologías, estándares, procedimientos y restricciones que se deben tener en cuenta para hacer adiciones y/o modificaciones a la solución seleccionada, en los componentes lógicos y en la base de datos.</li> <li>- Administración, operación y seguridad de la solución en los aspectos funcionales y técnicos.</li> <li>- Inter-relación del sistema con los demás componentes del Sistema de Información de la FCV, en Hardware, Software y Telecomunicaciones.</li> <li>- Monitoreo y afinamiento del sistema.</li> <li>- Procedimientos para detectar, diagnosticar y corregir errores del sistema.</li> <li>- Instalación de “patches” o correcciones suministradas por el Oferente.</li> <li>- Procedimientos para la limpieza periódica de las bases de datos de la solución</li> <li>- Habilidades de manejo de la herramienta, como mejores practicas para mejorar actividades o configuraciones en la misma.</li> </ul>
<p><b>Condiciones de diseño de cursos a usuario final</b></p>	<p>Se requiere diseñar cursos de usuario final de acuerdo con los numerales anteriores, deberán ser dictados inicialmente a los instructores de la FCV que vayan a tomar a su cargo el respectivo curso, con el fin de asegurar que estén en capacidad de desplegarlo hacia los usuarios finales y se debe verificar la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Guía del alumno</li> <li>- Guía del instructor</li> <li>- Material de soporte para la capacitación</li> <li>- Instructivos para definición de talleres de capacitación</li> </ul>

## 12. CONCLUSIONES

- A pesar de ser el CRM un tema que se ha aplicado a múltiples sectores desde hace más de 30 años, en el Sector Salud en Colombia se encuentra en las etapas iniciales de entendimiento y aplicación del concepto CRM, entendido no como una plataforma tecnológica sino como una Estrategia y un Modelo para ver las relaciones con los clientes de forma diferente, que ayudará a la empresa a dejar de ser una “empresa centrada en el producto” a una “empresa centrada en el cliente” que agregue valor en la interacción con esta.
- El identificar que existen dos tipos de interacción con los clientes (B2B y B2C) y que los clientes en toda la FCV se movilizan en etapas dentro de un "ciclo de vida del cliente", y no dentro de un “ciclo de vida del producto” es la base fundamental para enfocar y estructurar la estrategia de CRM.

Como resultado del análisis de situación actual, fue posible identificar que antes de tomar la decisión de definir e implementar una estrategia CRM en la FCV, es necesario desarrollar iniciativas previas tanto de cultura organizacional, como esfuerzos tecnológicos en el "backoffice" que permita alinear todos los procesos con los objetivos propuestos por la organización frente a modelo de relaciones con el cliente.

- Definitivamente el CRM no es Software, las plataformas tecnológicas y herramientas son facilitadores de la puesta en marcha del proyecto CRM, pero ninguna es la estrategia que debe involucrar los siguientes principios básicos:

- ✓ La estrategia CRM debe estar alineada a la estrategia corporativa (en innovación en servicios y los canales de interacción)
  - ✓ La información obtenida de las relaciones con el cliente como base para entender y satisfacer las necesidades del mismo, con el fin de fidelizar y retener.
  - ✓ Establece un Modelo de Actuación altamente eficiente y diferenciado (Customer Experience Management)
- Un cambio importante que genera la definición de la Estrategia CRM en la FCV, es que además de tener un enfoque de Marketing, la estrategia establece las bases para desarrollar todo un modelo de atención al cliente que introduce el “concepto de experiencia del cliente” que en el mediano plazo impactará en la cultura de servicio y organización de la institución.

El enfoque de gestión de riesgo de la población y el diseño de campañas de promoción y prevención que se desarrollaron con base en la estrategia CRM, se constituye en un eje fundamental para materializar uno de los componentes principales de la Misión de la FCV que es “buscar permanentemente el bienestar de la comunidad”

- La implementación de la estrategia de CRM requiere del respaldo de la Dirección Ejecutiva y de un equipo multidisciplinario conformado por personas de todos los niveles y áreas de la FCV, pero sobretodo que deben tener conceptos unificados frente al concepto de CRM previo a la iniciación de cualquier esfuerzo, para poder impactar en el cambio requerido en los procesos, gestionar los recursos y obtener de forma ágil los objetivos del proyecto.

## BIBLIOGRAFÍA

ASI VAMOS EN SALUD. Gráfica - Aseguramiento – Georeferenciado. 2012 [en línea] [citado 10 de junio de 2015] disponible en: <http://www.asivamosensalud.org/inidicadores/aseguramiento/grafica.ver/15>

CADENA DE SUMINISTRO. Tres aspectos fundamentales en la segmentación de clientes. [en línea] [citado 09 de junio de 2015] Disponible en: <https://cadenadesuministro.wordpress.com/2010/06/01/tres-aspectos-fundamentales-en-la-segmentacion-de-clientes/>

CLEVELAND CLINIC. Office of Patient Experience. Project Report Designing for Doctor and Patient Interactions in the Leave-taking Experience. 2011

CRMAGIL. Consultoría en CRM y Fidelización de Clientes. [en línea] [citado 10 de junio de 2015] disponible en: <http://crmagil.com/consultoria-en-crm-y-fidelizacion-de-clientes/>

DE GOYENCHE Alfredo. en su publicación en la revista Economía y Administración de la Universidad de Chile ¿Qué es CRM yCuál es el Verdadero Significado?[en línea] [citado 15 de junio de 2014] disponible en: . <http://uprocomportamientoconsumidor.blogspot.com/2008/11/qu-es-crm-y-cul-es-el-verdadero.html>

EMPRENEDORES Técnicas para conocer a tus clientes. [en línea] [citado 11 de junio de 2015] disponible en: <http://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-una-gestion-de-ventas-inteligente/como-conocer-a-tus-clientes>

EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BOGOTÁ – ETB, para la adquisición de una solución integral de administración de las relaciones con el cliente que incluye el licenciamiento y/o derecho de uso de software, servicios profesionales, mantenimiento y soporte técnico. Bogotá – mayo 2007. "[en línea] [citado 10 de diciembre de 2014] disponible en: <https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=terminos+de+referencia+invitaci%C3%B3n+publica+No+10063504>

FERNÁNDEZ HUESO Valme. Análisis de Riesgos en la Gestión de Proyectos. Aplicación a un CRM. -

FINDING NEW VALUE IN CRM. Equipo marketing and planning leadership Council adaptado 28008. 2013

GALBRAITH Jay R. - BASS Jossey Designing the customer centric organization: ISBN 0-7879-7919-8

GONZÁLEZ CHIÑAS David Matriz de segmentación de clientes [en línea] [citado 10 de junio de 2015] disponible en: [www.cadenadesuministro.com.mx](http://www.cadenadesuministro.com.mx)

GREENBERG Paul CRM at the Speed of Light, Fourth edition.. Mc Graw Hill. Chapter 18 Mapping the Customer Experience. p 503. 2010

GREENBERG Paul. Gestión de las Relaciones Con Clientes (CRM) - Editorial: Mc Graw Hill Año: 2003

HASHIMURA Hideki Erigh. Fundamentos para establecer. una estrategia CRM. REDK Software Engineering Pg.7 – 2011

KIT CRM. Práctico- Documento de Trabajo – Versión Revisada 2009

MEGIAS Javier. Un Mapa de la Experiencia del Cliente: Customer Journey Map-[en línea] [citado 15 diciembre de 2014] disponible en: <http://javiermegias.com/blog/2013/04/customer-journey-map-mapa-experiencia-cliente/>

MIND DE COLOMBIA. Definición de la Hoja de Vida del Cliente adaptado de[en línea] [citado 17 de diciembre de 2014] disponible en: [http://queescrm.softwarecrm.co/hoja\\_de\\_vida\\_del\\_cliente/](http://queescrm.softwarecrm.co/hoja_de_vida_del_cliente/)

MIND DE COLOMBIA. Definición de la Iniciativa de CRM para la Organización – Documento de Trabajo – Kit CRM Práctico – 2009. [en línea] [citado 10 de junio de 2015] disponible en: [www.mind.com.co](http://www.mind.com.co)

MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael. Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición :: CAPÍTULO 5. La distribución. Mercado y clientes :: 8. Customer relationship management o gestión de las relaciones con los clientes.2014.

ODED Maimon and LIOR Rokach. Data Mining and Knowledge Discovery Handbook. Springer, New York. ISBN 978-0-387-09823-4. 2010

PITNEY BOWES. Customer-Lifecycle-Management: adaptada [en línea] [citado 8 de junio de 2015] disponible en: <http://www.pitneybowes.com/content/dam/pitneybowes/us/en/legacy/customer-engagement-solutions/Customer-Lifecycle-Management/WebPageBodyCopyImage-LifecycleManagement.bmp>

PUBLIC TRUST IN HEALTHCARE: The System or the Doctor?" [en línea] [citado 10 de diciembre de 2014] disponible en: <http://qualitysafety.bmj.com/content/13/2/92.full.pdf+html>; "Response Rate Report,"

Caslon & Co, [http://www.bridgebci.com/bridge-direct/ResponseRateReport\\_2008-dec\\_v6%5B1%5D.pdf](http://www.bridgebci.com/bridge-direct/ResponseRateReport_2008-dec_v6%5B1%5D.pdf); “What Do Customers Want?” Varolii, <http://www.varolii.com/~media/Files/Offer/What>

RAMÓN-JERÓNIMO Juan Manuel & FLÓREZ-LÓPEZ Raquel. La gestión de las relaciones con clientes en empresas industriales. Nivel de desarrollo y generación de beneficios - / Universidad Pablo de Olavide. Dpto Economía Financiera y Contabilidad. Publicaciones DYNA SL-- c) Mazarredo nº69 -3º -- 48009-BILBAO (SPAIN)

RENART CAVA Lluís G., CRM: Tres estrategias de éxito; e-business Center PricewaterhouseCoopers & IESE. 2004 [en línea] [citado 14 de diciembre de 2014] disponible en: [www.ebcenter.org](http://www.ebcenter.org)

THE ADVISORY BOARD COMPANY Finding New Value In CRM. Building Loyalty and Managing Population Health. 2013 [en línea] [citado 08 de junio de 2015] disponible en: [advisory.com](http://advisory.com)

THE ADVISORY BOARD COMPANY. Marketing and Planning Leadership Council interviews and analysis. • 28008. 2013

THORP John. “The Information Paradox: Realizing the Business Benefits of Information Technology”, Editorial: Mcgraw-Hill (Febrero 1999) ISBN-10: 0071342656

TOURNIAIRE Françoise Just Enough CRM;. Prentice Hall ISBN 013101017-4

VARGAS ANTOLINEZ Julio Andrés. Creando una Estrategia CRM 2012. / Creating Profitable Relationships. Valerie Peck. Peppers and Rogers Group. 2002

VILLOTA GÓMEZ Lilian Paola. Proyecto Implementación de CRM Como Estrategia de Negocios para Mapfre Seguros de Colombia S.A.- Trabajo de Grado. Universidad de la Sabana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Posgrado en Gerencia Estratégica Chia, Cundinamarca Marzo 1 de 2004

WELLNESS INSTITUTE. Recursos para el paciente. [en línea] [citado 10 de diciembre de 2014] disponible en: <http://my.clevelandclinic.org/services/wellness>

WESLEY Addison. The CRM Handbook; Jill Dyché. ISBN 0-201-73062-6

## ANEXOS

### ANEXO A. AUTODIAGNÓSTICO DE MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN PARA CRM

#### FORMULARIO DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS PARA OBTENER NIVEL DE MADUREZ EN CRM

	Criterio de Evaluación	Calificación
<b>Estrategia de Orientación al Cliente</b>	Existe una estrategia estructurada de relacionamiento con el cliente en la empresa	
	La estrategia de relacionamiento con el cliente es conocida por toda la organización	
	La estrategia de relacionamiento con el cliente está en línea con la estrategia de la empresa	
	Existe una estrategia de trato personalizado al cliente	
	Existe una estrategia de servicio al cliente alineada con la estrategia de la empresa	
	Las decisiones estratégicas que se toman tienen en cuenta al cliente	
	Existe una estrategia de multicanalidad de interacción con el cliente	
	La estrategia de la empresa está orientada a lograr la lealtad y fidelidad del cliente	
<b>Procesos de Negocio</b>	Los procesos de negocio están orientados a conocer, satisfacer, retener y fidelizar a los clientes	
	Existen procesos de contacto con el cliente consistentes	
	Los procesos intra-departamentales están orientados a facilitar y mejorar las relaciones con el cliente	
	La operación de los canales de interacción con el cliente son consistentes	
	La empresa trabaja con base en el ciclo de vida del cliente (atraer, convertir, satisfacer, retener, fidelizar)	
	Existen procesos de conocimiento del cliente establecidos y adecuados	
	Existen procesos de diferenciación de la relación con el cliente y son adecuados	
	Existen modelos de actuación específicos para optimizar la relación con el cliente	
	Existen procesos de escuchar la voz del cliente (V.O.C.) estructurados y adecuados	
<b>Cultura Empresarial (Personas)</b>	Existe una cultura orientada al cliente en toda la empresa	
	Las áreas de la empresa trabajan sincronizadas hacia el cliente	
	En general, existe la conciencia en todas las personas que el cliente es muy importante para la empresa	
	Las personas cuentan con la actitud de servicio al cliente	
	Las personas cuentan con las aptitudes necesarias para servir al cliente	
	Las personas trabajan motivadas	
	Hay sentido de pertenencia de los empleados de la empresa	
	Existe empoderamiento para resolver los incidentes con el cliente	
	Los indicadores de desempeño de las personas están asociados a los indicadores de relacionamiento con el cliente de la empresa	
		La empresa cuenta con los procesos adecuados para garantizar que los funcionarios son orientados a la relación con el cliente

Estrategia de Información relacionada con el Cliente	Existe un conocimiento completo del cliente en la empresa (visión de 360 grados del cliente)	
	El conocimiento del cliente está estructurado y es de la empresa	
	Se cuenta con buena información transaccional del cliente	
	Se cuenta con buena información relacional del cliente	
	La información del cliente fluye correctamente en la empresa	
	Existe un perfil de información para cada segmento de clientes	
	Las decisiones de negocio se toman usando información estructurada del cliente	
Los procesos de relacionamiento con el cliente se apoyan en el uso de información		
Herramientas Tecnológicas	Los sistemas de información apoyan los procesos de relacionamiento con el cliente	
	Los sistemas de información son flexibles para adaptarse a procesos de relacionamiento con el cliente	
	Los canales de interacción con el cliente cuentan con buen apoyo tecnológico	
	La tecnología de sistemas permite el análisis de información de clientes para toma de decisiones	
Factores Estructurales de la Empresa	Existe divulgación y conocimiento de la estrategia de la empresa en todo el personal	
	La ejecución de tácticas y acciones ligadas a la estrategia de la empresa son claras	
	Existe una clara promesa de valor al cliente y este la entiende	
	La calidad de los productos y servicios cumple la promesa de valor al cliente	
	El portafolio de productos es atractivo para el cliente	
	La promesa de valor al cliente se cumple consistentemente	
	La estructura organizacional soporta correctamente la estrategia de relacionamiento con el cliente	
	El cliente identifica una imagen corporativa clara y diferenciadora	
La empresa entrega experiencias satisfactorias y memorables a sus clientes		

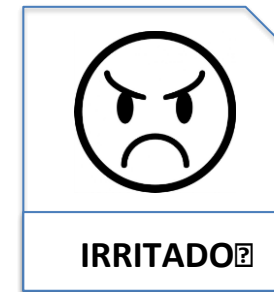
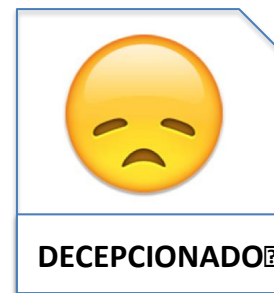
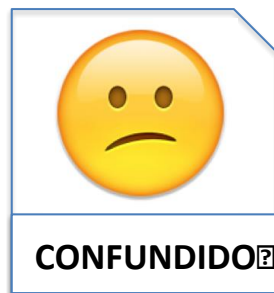
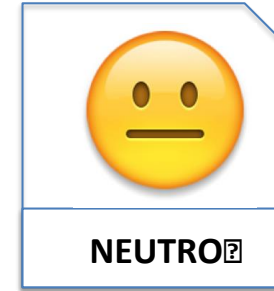
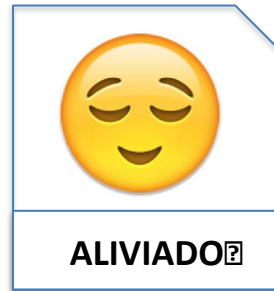
## ANEXO B. HERRAMIENTA DE ANÁLISIS Y CONSTRUCCIÓN DE CUSTOMER JOURNEY MAP

Esta es mi experiencia en la FCV...

**Esta es mi historia y así me sentí**

ETAPA DEL PROCESO					
NARRE SU EXPERIENCIA EN CADA PUNTOS DE CONTACTO					
COMO SE SINTIO EN ESA ETAPA, POR QUE SE SINTIO ASI	😊	😊	😊	😊	😊
Recomendaciones para mejorar					
IDEAS PARA MEJORAR					

¿Qué cara representa su sentimiento en cada etapa de su atención?:



• Otros:

Estresado / Impotente / Angustiado / Tranquilizado / En conflicto / Sorprendido  
postivamente...

## ANEXO C.

### ANÁLISIS DE LA INTERACCIÓN DE LOS CLIENTES CON LA FCV DURANTE SU CICLO DE VIDA

#### **PUNTOS DE CONTACTO EN LAS ETAPAS DE ADQUISICIÓN Y CONVERSIÓN DE CLIENTES POTENCIALES**

Espacios de Contacto con la Comunidad	Canal de interacción	Situación Actual	Situación Deseada
<p>Divulgación y asistencia a eventos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carreras Atléticas</li> <li>• Festival de Música Latinoamericana</li> </ul>	<p>Personal Medios Masivos de Comunicación</p>	<p>Anualmente se cuenta con 40.000 corredores inscritos a la maratón y 600 personas que asisten al Festival de Música de quienes desconocemos su perfil personal, profesional y su condición de salud.</p> <p>Se cuenta con bases de datos generales, almacenadas en servidores de la FCV pero no se le da ningún manejo para mejorar la relación con la comunidad.</p>	<p>Desarrollo de campañas de promoción de hábitos saludables de vida e integración de estos corredores o asistentes a una comunidad FCV de salud preventiva.</p> <p>Desarrollo en los eventos de campañas de tamizaje para identificar riesgos en la población que y generar programas de prevención de acuerdo a las condiciones de salud.</p> <p>Contar con una base de datos digital integrada a la plataforma CRM, con una solicitud previa donde la persona autorice le sea enviada información.</p> <p>Fortalecer la interacción con la comunidad mediante</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo Electrónico</li> <li>• Eventos de Educación en Salud</li> <li>• Programa de Entrenamiento (App)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas de Tamizaje (Corazón a Corazón)</li> </ul>	<p>Jornadas Presenciales</p>	<p>Se realizan Jornadas de Corazón a Corazón lideradas por cardiólogos (Dr. Franklin Roberto Quiroz) en poblaciones vulnerables de Santander, Norte de Santander, Sur del Cesar, Sur de Bolívar, La Guajira y Arauca con el objetivo de identificar poblaciones con riesgos cardiovasculares.</p> <p>Cuentan con una base de datos propia de personas atendidas, con unas estadísticas individuales</p>	<p>De acuerdo al análisis epidemiológico de las poblaciones visitadas, se propone ampliar la especialidad del Tamizaje a los diferentes servicios y especialidades que se van a prestar en el HIC.</p> <p>Contar con información de las personas atendidas para poder hacer análisis de morbilidad de la población para el desarrollo de nuevos servicios.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas de Donación de Órganos</li> </ul>	<p>Jornadas Presenciales Redes Sociales</p>	<p>Se desarrollan actividades para la promoción de Organos que se inscriben a la Comunidad en Facebook que actualmente cuenta con 627 seguidores</p>	<p>Generación de contenido permanente para la generación de consciencia y promoción de la importancia de la donación de órganos y tejidos, así como actividades que fortalezcan el contacto con la FCV.</p>

Espacios de Contaco con la Comunidad	Canal de interaccion	Situación Actual	Situación Deseada
		<p>pero no se actualiza desde Diciembre de 2014.</p> <p>No se cuenta con bases de datos de personas inscritas a la Red nacional de Donantes;</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia a Congresos y desarrollo de simposios</li> </ul>	<p>Asistencia a eventos nacionales e internacionales</p>	<p>Actualmente se asiste a eventos y congresos nacionales e internacionales por parte de médicos y personal directivo de la FCV, se tienen bases de datos incipientes con información sobre contactos comerciales sin embargo no están integradas a una plataforma CRM, de igual forma la FCV desarrolla simposios nacionales e internacionales con afluencia masiva de personas del medio.</p>	<p>Integrar las bases de datos generadas en este tipo de eventos para poder hacer campañas de divulgación avances y actualidad científica y publicaciones desarrolladas en el FCV y su instituto de investigaciones.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguidores y Amigos</li> </ul>	<p>Redes Sociales Pagina Web</p>	<p>Este es un aspecto que ha venido desarrollando con fuerza en la FCV a través de proyectos enfocados a la Página web / Redes Sociales / Comunicación Directa con la comunidad, se hacen mediciones iniciales de desempeño en Facebook, Twiter, Instagram y crecimiento de usuarios de la Página Web.</p>	<p>Evolucionar el uso de datos generadas a través de las redes sociales con la integración de la plataforma CRM que permita una interacción personalizada y poder generar mayor conocimiento y consciencia en la comunicación acerca de la FCV.</p> <p>Mejorar la página web en lo relacionado con contenidos dirigidos a la comunidad, a los pacientes y las familias desde cómo llegar, rutas de atención, experiencias en la FCV y canales de comunicación mediante chat que acerque la FCV a la comunidad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Referencia y Contrareferencia</li> </ul>	<p>Telefónica e-mail</p>	<p>La referencia de pacientes es un mecanismo del Sistema de salud Colombiano para asegurar la continuidad de la atención de pacientes que requieren un mayor nivel de complejidad y son enviados de hospitales regionales o nacionales para ser atendidos en la FCV. Actualmente se reciben 2000 solicitudes de remisión mensuales en promedio, de las cuales son atendidas 200 aproximadamente.</p>	<p>Desarrollar un módulo de referencia y contrareferencia automatizado, que permita gestión de solicitudes y comunicaciones en línea, articulado con el módulo de administración de camas de SAHI para gestionar la capacidad disponible para recibir pacientes. Este módulo debe contar con reportes de solicitudes aceptadas, rechazadas, causas de rechazo, patologías asociadas a las solicitudes y tiempo de oportunidad, todo con el objetivo de identificar necesidades de la comunidad y que requieren ampliaciones de capacidad, apertura de nuevos servicios o mejora del proceso de atención.</p>



## **PUNTOS DE CONTACTO EN LA CONVERSIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO – CLIENTE –ASEGURADOR**

Puntos de Interacción	Canal de Interacción	Emoción del cliente	Situación Actual	Situación Deseada
1. Entrega de Portafolio de Servicios y Tarifas	e-Mail - Personal	NEUTRA	Se envía el portafolio por correo electrónico o se presenta a nivel personal por parte de la Gerencia, lo cual se encuentra representado en el Manual de la FCV, atendiendo lo solicitado por la ERP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer la presentación en forma personal <b>en todos los casos</b>, dejando un material (brochure) impreso en color y un medio magnético donde se incluya la presentación de los servicios y dentro de cada uno de ellos debieran registrarse los Profesionales y/o Equipos Multidisciplinarios; los testimonios audio-visuales de pacientes (Incluyendo los de la misma EPS).</li> <li>- Contar con un Dpto. de mercadeo que constantemente genere y actualice material de mercadeo, entre estos videos tanto del médico como de los testimoniales de los pacientes por servicio, los cuales deben quedar vinculados en cada portafolio.</li> <li>- La presentación de los testimonios debe ser PERSONALIZADA, utilizando estadística de los pacientes de la misma ERP a la que se está presentando la actualización del portafolio de los servicios.</li> </ul>
2. Negociación del Contrato	Personal	NEUTRA	Se realiza de forma presencial con del Gerente del ICF con el Gerente de la EPS y su equipo médico	<p>Contar con material de apoyo consistente en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Una “reseña” de las utilidades realizadas por la ERP en el último año, el tipo de Dx. y procedimientos que generaron el paretto del gasto.</li> <li>b) Un análisis de Auditoría Retrospectiva de los casos más relevantes, que le permita saber a la ERP las razones por las cuales se generaron las complicaciones y procedimientos realizados, ya sea por Acción u Omisión en los primeros Niveles de Complejidad.</li> </ul>

<b>Puntos de Interacción</b>	<b>Canal de Interacción</b>	<b>Emoción del cliente</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación Deseada</b>
				<p>c) Un reporte de recomendaciones derivado del análisis de casos de pacientes que llegaron en condiciones críticas por inoportunidad en la autorización de servicios diagnósticos o terapéuticos y/o de atención por NO suministro oportuno de medicamentos o de otros servicio de sus red.</p> <p>El propósito es ser un aliado de la ERP en su proceso de contención del costo y que encuentra grandes VALORES AGREGADOS derivados no solamente de una remisión oportuna del paciente crítico o de una programación ambulatoria en la FCV, sino también que tendría mejores RESULTADOS en la medida que se efectúen CONTRATACIONES INTEGRALES (DRG´s – Vías y Guías Clínicas)</p>
3. Legalización del Contrato	e-Mail y Correos	NEUTRA	Trámite caracterizado por correos que van y vienen entre áreas jurídicas de las dos partes, con lentitud en tiempos de avance ocasionada por validaciones entre las oficinas jurídicas y los directivos para verificar si están de acuerdo los textos detallados con los acuerdos realizados	Las minutas de contratos a legalizar debieran basarse en acuerdos fundamentales de atención INTEGRAL de servicios, bajo Guías y Vías clínicas por patologías, las cuales deben ser previamente costeadas para que puedan ser tarifadas correctamente. Esto permite generar minutas sencillas a las cuales se les anexa las guías de atención que fueron acordadas. Se requiere desarrolla el proyecto de COSTEO de las Guías o por DRG's
4. Parametrización y Socialización del Contrato	Sistema de Información- Módulo SAHI	NEGATIVA	Esta actividad se realiza de cara al cliente interno, donde se presenta desconocimiento por parte de los actores el adecuado funcionamiento del modulo de contrato de SAHI y por ende como acceder a la información parametrizada por Convenios.	Contar con un modulo de convenios dinámico, que permita realizar seguimiento y alertas al cumplimiento del contrato

<b>Puntos de Interacción</b>	<b>Canal de Interacción</b>	<b>Emoción del cliente</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación Deseada</b>
5. Inclusión en la red de prestadores de Servicio	Sistema de Información - Asegurador	NEUTRA	Es un proceso interno parametrizado por áreas de sistemas de la EPS	En la medida que se logren convenios que cumplan con la Expectativa de control del costo por RESULTADOS (DRG's) esto debe producir una emoción POSITIVA para la ERP porque contaría con un mecanismo que le ayudaría a cumplir con sus objetivos de rentabilidad.
6. Gestión de Autorizaciones (Por Referencias, programación quirúrgica ambulatoria y hospitalaria.	Telefónica, Página Web, e-mail	NEUTRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es un proceso donde los funcionarios de la FCV solicitan y presionan por la celeridad en la respuesta de la ERP en razón a que dejan en manos del usuario que sea él quien termine los trámites.</li> <li>- Deben permanentemente efectuarse solicitud de correcciones a las autorizaciones emitidas, con lo cual le hacen perder citas a los pacientes, afectando la oportunidad de las atenciones con sus consecuencias a nivel de condición de salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir un proceso sistematizado y en línea para todo tipo de AUTORIZACIONES, las cuales deberían ser de tipo INTEGRAL, conforme la estructura de que debería realizarse en los CONVENIOS a través de DRG's y Guías Clínicas.</li> <li>- Debiera generar la oportunidad de fortalecimiento de la fidelidad del usuario con su ERP, en la medida que esta le podría llamar, no sólo para anticiparle las autorizaciones y demostrar la calidad en sus servicios, sino para verificar que efectivamente esté haciendo uso oportuno de las autorizaciones con lo cual se evitaría riesgos médicos y de desperdicio de costos.</li> </ul>
7. Prestación de Servicios (Urgencias, referencias, apoyos diagnósticos, Consulta Externa, Programación quirúrgica, etc.)	Presencial para sus afiliados	NEUTRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La ERP no se involucra en forma proactiva con la atención o prestación de servicios a sus afiliados.</li> <li>- La ERP en la actualidad no tiene una emoción positiva de la utilización del servicio por parte de sus afiliados, en la medida que aún percibe este proceso como un "momento" en que se produce la generación de costo médico y no lo ve como la oportunidad de controlar su costo, en la medida que sus directivos locales o nacionales sean conscientes de las ventajas derivadas de la atención en la FCV.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe mantener una COMUNICACIÓN PERMANENTE, por canales digitales y virtuales, sobre todo el proceso de atención de sus pacientes, especialmente haciendo énfasis en la relación COSTO/BENEFICIO que se está logrando en cada momento del proceso de atención.</li> <li>- Si al Director y al Auditor Médico Regional y al Gerente Nacional y a sus Directivos de convenios y de Calidad, le pudiera llegar información permanente sobre la "TRAZABILIDAD" del proceso de atención, en la página interactiva acerca de las decisiones y Juntas Médicas, Técnicas Quirúrgicas, Procedimientos Quirúrgicos en curso, etc., acerca de lo que va ocurriendo a su paciente, incluyendo pequeños análisis sobre la relación Costo/beneficio</li> </ul>

Puntos de Interacción	Canal de Interacción	Emoción del cliente	Situación Actual	Situación Deseada
				de dichos procesos de atención, entonces se generaría un efecto POSITIVO.
8. Auditoria Concurrente y de Cuentas Médicas	Presencial – e.mail	NEGATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es un proceso en el cual la ERP busca reducir costos y diferir pagos.</li> <li>- No es un proceso donde se busque generación de aprendizaje, pues aún funciona a nivel muy transaccional, buscando argumentación por insuficiencia de soportes o de supuestas impertinencias en las actuaciones médicas para reducir el valor de la prestación de servicios.</li> <li>- Son auditorías más de medio que de resultado y no están enfocadas a evaluar si las actuaciones fueron o no convenientes para el paciente, sino más de tipo administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debería ser sobre la base de los RESULTADOS contratados o convenidos a través de DRG's y Guías Clínicas.</li> <li>- Debería ser la oportunidad para lograr aprendizajes mutuos, analizando casos en donde se tome como fundamento la Medicina Basada en la Evidencia.</li> <li>- El proceso debiera ser en línea, tanto a nivel concurrente como el proceso de facturación, con lo cual se reducirían gastos Administrativos para las partes.</li> </ul>
10. Facturación y Radicación de Facturas	Personal - Correo Físico	NEUTRA	<p>Proceso caracterizado por aceleración de actividades de “embalaje” de facturas con el fin de completar soportes y poder cumplir los términos de tiempo para poder radicar en la ERP.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es la oportunidad que también busca la ERP para diferir o posponer costo médico mediante devoluciones (Glosa total) en la medida que no se cumpla con soportes que debieron ellos mismos haberlos suministrados en su momento (Autorizaciones)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debe ser un proceso en línea, garantizando así la inmediatez en los procesos de facturación y radicación virtual evitando re-procesos y una mejor relación del prestador con el asegurador.</li> </ul>
11. Conciliación de Glosas	Personal	NEUTRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es un proceso donde prevalece el análisis tardío y transaccional de objeciones por omisiones en el trámite adecuado por parte del asegurador y/o interpretaciones parciales de la racionalidad o pertinencia de las atenciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No debiera existir en la medida que los convenios sea realizados por DRG's y guías clínicas por RESULTADOS, con lo cual no habrían glosas para conciliar.</li> </ul>

<b>Puntos de Interacción</b>	<b>Canal de Interacción</b>	<b>Emoción del cliente</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación Deseada</b>
			- Se produce pérdida de recursos para el prestador, no sólo por el riesgo que significa posponer el cobro de cartera, sino por la incertidumbre derivada de intervenciones y liquidaciones que llevan a perder recursos glosados. -	
12. Gestión de Recaudo/Cartera	Personal- Telefónica – e-mail	NEGATIVA	- Requiere un gran esfuerzo transaccional la recuperación de los recursos, toda vez que deben llevarse a cabo procesos de depuración y conciliación en los cuales hay que “perseguir” al asegurador para que sean oportunos y diligentes.	- Debiera ser un proceso expedito en línea entre ERP e IPS desde el mismo convenio por DRG’s y guías clínicas y la correspondiente facturación y radicación, a partir del alta del paciente, para lo cual tuvo que haberse surtido ya un proceso de auditoría concurrente y de verificación de servicios realizados al paciente.
13. Medición de Satisfacción del Cliente Asegurador.	e-mail	NEUTRO	- Es un proceso de medición que se lleva a cabo mediante formatos diligenciados por algún personal administrativo del asegurador. - No se levantan entrevistas de profundidad a partir de la identificación de momentos de verdad o “Touch Points” con el fin de encontrar las OPORTUNIDADES para construir “Experiencias Memorables”	- Debiera efectuarse en forma sistemática y personalizada, incorporando las oportunidades de mejora en los procesos y en el CRM que permita gerenciar en forma personalizada la relación con el Asegurador. - - La emoción sentida por el asegurador, al momento de efectuar la medición de satisfacción debiera ser positiva, en la medida que se logre demostrar conocimiento e interés por construir “experiencias memorables”, a partir de un buen reservorio de CASOS exitosos, de experiencias y testimonios favorables de sus propios afiliados.

## **PUNTOS DE CONTACTO EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO – CLIENTE- PACIENTE – URGENCIAS**

Contactos del Paciente con la Institución	Canal de interacción	Emociones del Cliente	Situación Actual	Situación Deseada
1. Recepción y Orientación del Paciente y Familia	Personal Administrativo	Neutra	Orientación sobre ubicación dada por el celador, el paciente llega al servicio de urgencias y no existe información clara del proceso a seguir.	Presencia de un auxiliar de atención al paciente y familia, recibiendo y orientando al paciente acerca del proceso a seguir. Áreas señalizadas y fácilmente visibles y entendibles.
2. Admisión del Paciente	Personal Administrativo	Negativa	Auxiliar de admisiones ocupada, poco amable, la información primordial de relacionamiento no se registran o se registra de manera incompleta o con poca calidad del dato. Instalaciones de entrevista no promueve la buena comunicación y la privacidad.	Personal amable, con buena actitud de servicios, que mira a los ojos, buena presentación personal (Uniforme), registro completo y correcto de la información del paciente y orientación del proceso a seguir. Cubículos confortables para la entrevista con el paciente o su familiar. <b>SOLICITAR A ADMISIONES EL REGISTRO DE LA INFORMACIÓN COMPLETA Y LA INCLUSIÓN DEL CORREO ELECTRÓNICO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Estratos</li> <li>b. Edades</li> <li>c. Tipos de seguro</li> <li><b>d. E-mail</b></li> <li>e. Teléfono</li> <li>f. Religión</li> <li>g. Comida <span style="float: right;">preferida</span> (vegetariano...)</li> </ul>
3. Toma de Signos Vitales y espera en sala	Personal Enfermería	Negativa	Realizado por un auxiliar de enfermería, con competencias básicas para la realización de una valoración de la condición del paciente, esto no permite hacer una adecuada clasificación de triage. Información débil sobre su clasificación y tiempos de espera, que en ciertos momentos son largos, sala de espera pequeña e incómoda, oscura, con poca o nada de información sobre su proceso.	Sala de triage atendida por personal competente (Jefe de Enfermería Entrenada), que de una clasificación pertinente y oportuna. Brindar información clara al paciente de su proceso de atención y tiempos de espera. Sala de Espera iluminada y confortable, con información de las etapas del proceso a seguir.

Contactos del Paciente con la Institución	Canal de interacción	Emociones del Cliente	Situación Actual	Situación Deseada
4. Triage (Clasificación del Nivel de Atención)	Personal Enfermería	Negativa	Con los resultados de la toma de signos vitales, se pasa al paciente al consultorio, para la atención médica, evaluación y clasificación de triage en Historia Clínica e indica al paciente que pase a sala de espera para su atención posterior por parte del médico.	La realización de Toma de Signos y clasificación de Triage en un solo momento, realizado por persona de enfermería competente y con información clara al paciente de su proceso de atención y tiempo de espera.
5. Atención Inicial de Urgencias	Personal Médico	Neutra	Médico realiza valoración integral del paciente e inicia registro de historia clínica y generación de ordenes médicas. El cliente no siente que se le dedique suficiente tiempo. Falta de calidez en el trato debido a falta de presentación, no mirar a los ojos, poco contacto físico, poca paciencia en la escucha del paciente y en la explicación de su patología y proceso a seguir.	Calidez en la atención, que el paciente se sienta escuchado por su médico, una valoración completa y explicada acorde a la condición del paciente.  Médico sigue el protocolo de presentación al paciente.
6. Valoración Diagnóstica a. Toma de Muestras	Personal Laboratorio	Positiva	Toma de muestras rápidas, bien entrenadas, ágiles, manejo de información en dispositivos móviles, y cuidadosos al momento de la toma, entregando información sobre el procedimiento a realizar y tiempos de espera para los resultados.	Previo a la toma de muestras, el personal de laboratorio se presente y explique el tipo de examen y el procedimiento a seguir e información de tiempos y canales para el acceso a sus resultados
6. Valoración Diagnóstica b. Imágenes Diagnósticas	Personal Diacorsa	Neutra	Llega camillero, lo traslada sin debida información. Poca calidez en la atención por parte del tecnólogo de Diacorsa. Disponibilidad de radiólogo 2 horas los fines de semana. Falta de oportunidad en la lectura de exámenes de Imágenes Diagnósticas. los fines de semana (excepto ecografía)	Camillero y Tecnólogo da información clara sobre el procedimiento a realizar, en especial en pacientes pediátricos. Oportunidad en la entrega en la realización de los procedimientos y entrega de los resultados
7. Interpretación, comunicación de resultados y definición de conducta	Personal Médico	Positiva	El medico realiza la interpretación de los resultados y define conducta. Explicación general de la interpretación de los resultados al paciente	Educación al paciente sobre su patología, signos de alarma,

Contactos del Paciente con la Institución	Canal de interacción	Emociones del Cliente	Situación Actual	Situación Deseada
<p>9. Observación</p> <p>9.1. Recibimiento e instalación de Camilla</p> <p>9.2. Administración de Medicamentos</p> <p>9.3. Interconsultas</p> <p>9.4. Alimentación y Servicio General</p>	<p>Personal Enfermería y Médico</p>	<p>Positiva</p>	<p>Intermitente Información sobre lo que se le administrará al paciente.</p> <p>Espacios reducidos de atención y poca privacidad al momento de su atención.</p> <p>La alimentación (“las comidas de las clínicas no son ricas”)</p> <p>En cambios de turnos canecas a rebosar, y toallas sobre muebles</p>	<p>Existencia de protocolo de bienvenida</p> <p>Información entregada al paciente sobre quien será su médico responsable, enfermera/auxiliar de turno, como y con quien comunicarse en caso de tener necesidades durante su estancia.</p> <p>Kits de aseo personales</p> <p>Información de horarios de aseo, cambios de sábanas, y si hay algo que el personal pueda hacer para que su estancia en el servicio sea mas satisfactoria.</p>
<p>10. Traslado a Servicios Hospitalario o Quirúrgicos</p>	<p>Personal Enfermería</p>	<p>Negativa</p>	<p>Demora en el traslado del paciente, poca información del momento (tiempo) de su traslado</p>	
<p>11. Egreso a Casa</p>	<p>Personal y Familiar</p>	<p>Positiva</p>		<p>Confirmación de transporte a casa, que hacer en caso de un problema en casa, información de medicamentos , como acceder a la cita de control,</p>

## **PUNTOS DE CONTACTO EN LA PRESTACION DEL SERVICIO – CLIENTE PACIENTE – CONSULTA EXTERNA**

Contactos del Paciente con la Institución	Canal de interacción con el cliente	Emociones del Cliente	Situación Actual	Situación Deseada
1. Asignación de Cita de Primera vez o de control	Call Center Personal Administrativo	Negativa	<p>En su mayoría realizado por vía telefónica, no existen auditorías al proceso de asignación de citas, se presentan inatenciones por falta de información adecuada al paciente o por cancelación de agendas de última hora. Existe una gran demanda de citas, lo que hace que la oportunidad de asignación sea larga.</p> <p>70% para pacientes de primera vez y 30% de control. El sistema no permite registrar ni diferenciar que tipo de cita es.</p> <p>El control de agendas se realiza de forma manual, y con poco tiempo para la planeación. Se manda la disponibilidad médica por google docs (dos ventanas, una de permisos y otra de vacaciones) para montar las agendas .</p> <p>Adicionalmente se debe tener la agenda abierta a seis meses, por ende no se puede controlar la agenda de todos los médicos y ante cualquier eventualidad se quiere llamar a todos los pacientes. (Parrilla de disponibilidad de los médicos)</p> <p>*Posteriormente, se debe verificar la disponibilidad de los consultorios (Excel impreso),...</p> <p>A la entrada del paciente, se solicitan datos necesarios para la atención, en ocasiones aparece el dato cuando vuelve a consulta, pero independiente de este, se debe solicitar siempre todos los datos.</p>	<p>Personal entrenado, con total adherencia a los protocolos definidos para la asignación de la cita y la entrega de información clara y oportuna.</p> <p>Contar con protocolos de preparación integrales y actualizados (Laboratorios, MDNI, Gastroenterología, Imágenes...)</p> <p>Control de agendas Automatizado, que permita la gestión de médicos y sus respectivos horarios.</p>
2. Recordación de Cita	Telefónico /Personal Administrativo	Negativa	<p>Se realiza por medio telefónico, se hace en promedio 200 recordatorios de citas, no logra abarcar el 100% de las personas que están citadas.</p>	<p>Utilización de diferentes canales de comunicación aparte de la llamada, como mensajes de texto automáticos, e-mailing que permitan dar una cobertura total a los pacientes que deben ser recordados.</p>
3. Recepción y confirmación del paciente	Personal Administrativo	Neutra	<p>En recepción se revisa la autorización y se dan indicaciones, si no está todo bien (no está dirigida a la FCV, o el código es diferente a procedimiento que se requiere ...) la central de autorizaciones se encarga del caso y se</p>	<p>Sistematización en la identificación de los usuarios que ingresen a la Institución.</p>

Contactos del Paciente con la Institución	Canal de interacción con el cliente	Emociones del Cliente	Situación Actual	Situación Deseada
			trata de buscar la solución ( en un 80% se soluciona, si no se debe devolver a su EPS). Adicionalmente, se debe sacar una copia de la autorización para facturación, ( si facturación tomara al final de día el paquete sería más fácil) y luego se va a consulta médica a donde las auxiliares de facturación, quienes recogen la orden, soportes y lo marcan frente al listado diario de pacientes para resaltar la llegada del Paciente. Al momento de recibir los soportes, y la auxiliar activa la historia clínica.	Sitio confortable para la atención de casos complejos Tipo VIP. Separar la atención de adultos y de pediátricos. Contar con espacios acordes para la atención de pacientes en camillas y sillas de ruedas.
5. Toma de Signos Vitales	Personal Asistencial	Neutra	Y luego pasa a la toma de signos en el primer piso, independiente del piso en el que tenga la cita ( 1, 2, 3 o 4). La toma de signos se registra en un papel suelto y se le pasa al médico.	La toma de signos se debe realizar en el piso donde se hace la recepción y no hacer desplazar al paciente entre servicios. La toma de signos debería quedar registrada automáticamente en la Historia Clínica del paciente, para esto se debe también modernizar los equipos para la realización de esta actividad.
6. Información y espera para su atención	Personal Asistencial	Negativa	La espera se realiza en una sala pequeña, bien iluminada, sin embargo el no se entrega información sobre el tiempo estimado de espera en sala antes de ser atendido por el médico. De igual forma el Auxiliar de Atención al Paciente y Famili no da información clara de los Derechos y Deberes del Paciente y Familia, en la Sala de espera no hay mecanismo de información.	Mejor utilización de las pantallas de TV con información institucional y dinámica. Mecanismos de divulgación como App y Material POP. Personal con Actitud de Servicio para la resolución de problemas.
7. Atención del Paciente a. Valoración b. Diagnóstico y formulación c. Información y educación	Personal Médico	Neutra	El llamado a la atención no es oportuno, el paciente requiere mayor información de parte del personal asistencial. Existe el área de autorizaciones ambulatorias	Se deben desarrollar estrategias de retención con las ERP, dado que el médico de la FCV formula el procedimiento pero la EPS remite a otra IPS la realización del procedimiento o del examen.

Contactos del Paciente con la Institución	Canal de interacción con el cliente	Emociones del Cliente	Situación Actual	Situación Deseada
8. Entrega de órdenes, factura y resumen de HC	Personal Administrativo	Negativa	<p>Y después de esto vuelve el paciente y se llama para solicitar la cita de control. A los pacientes de cita de control no se le llama para recordar... y tampoco se hace seguimiento para verificar la atención y asistencia. Si es después del mes se cobra, si es dentro del mes no se cobra ( si es por falta de oportunidad de la FCV que se da el control después de un mes la FCV asume el costo de esta cita)</p> <p>Traumatismo a la hora de entrega de la Factura e Historia Clínica, las entregan incompletas sin CTC con mala impresión.</p>	Mejorar la Gestión de Agendas (Asignar inmediatamente las citas que no se pueden por tener agendas cerradas)
9. Medición de la Satisfacción del cliente	Personal Administrativo	Neutra	<p>Se hace mediante entrevista personal donde se hace la aplicación de encuesta predefinida para la evaluación de su satisfacción.</p> <p>Las encuestas presentan y miden cosas que no aplican en todas las áreas. Es una encuesta muy pesada que aburre a los pacientes al momento de responder. Las encuestas no son claras y desactualizadas.</p>	Innovar en la forma de conocer la experiencia de atención del paciente. Enviar publicidad, medición de satisfacción o investigación, invitación a nuevos eventos, dar información relevante de cuidados para lograr el enganche tanto con médicos y pacientes.

## **PUNTOS DE CONTACTO EN LA PRESTACION DEL SERVICIO**

### **CLIENTE PACIENTE – HOSPITALIZACIÓN**

Contactos del Paciente con la Institución	Canal de interacción con el cliente	Emociones del Cliente	Situación Actual	Situación Deseada
1. Traslado de Paciente a Piso	Camillero	Negativa	Se realiza por el personal de camilleros, el cual no brinda información sobre su traslado, en ocasiones no vela por la privacidad e intimidad de la persona. Para los traslados entre servicios el servicio de ascensor es muy lento y generalmente compartido con personal visitante. El personal de la FCV no guarda discreción sobre los comentarios que puedan afectar al paciente.	El camillero deberá establecer contacto amable y respetuoso con el paciente y su familia. Crear la cultura de respeto en los ascensores por parte de visitantes y personal de la clínica Articular este proceso al programa de Humanización de la atención.
2. Bienvenida y recepción de paciente	Enfermería	Positiva	Se recibe al paciente en el servicio y se instala en la habitación, se le explica el manejo de la cama y el tratamiento ordenado por el médico. No existe un protocolo o adherencia al mismo para la recepción y bienvenida del paciente a piso.	Implementar mecanismo de comunicación acordes a las condiciones y necesidades del paciente, que permitan transmitir y asegurar el entendimiento de la información.
3. Toma de signos vitales y valoración inicial	Personal Médico /Asistencial	Neutral (Expectante /Ansioso)	La información dada al paciente por el médico en general, no hay una comunicación asertiva entre médico y enfermera, todo es a través de Historia Clínica	Personal de Salud con habilidades y competencia de comunicación asertiva. Comunicación informativa y sistemática entre médico y paciente
4. Planeación de Tratamiento y Plan de egreso	Personal Médico / Asistencial	Neutro (Expectante)	En la actualidad el plan de tratamiento se hace de forma general, donde no se definen de forma explícita y registrada los objetivos y metas esperadas en la estancia del paciente. De igual forma es incipiente la planeación del egreso del paciente. Se cuenta con planes de tratamiento desarticulados de las diferentes profesionales de la salud que atienden el paciente.	Mejorar la comunicación con la participación de enfermeros, médicos, terapeutas, interconsultantes, atención al paciente y la familia. Definir esquemas de planeación de tratamiento para las principales patologías que atiende la institución. Definir e implementar metodología para la planeación de egreso del paciente.

Contactos del Paciente con la Institución	Canal de interacción con el cliente	Emociones del Cliente	Situación Actual	Situación Deseada
<p>5. Atención Integral del paciente</p> <p>a. Monitoreo</p> <p>b. Administración de Medicamentos</p> <p>c. Educación</p> <p>d. Terapias</p> <p>e. Nutrición</p>	Personal Médico / Asistencial	Neutro (Expectante)	<p>Se realiza periódicamente la administración de medicamentos y el llamado a la enfermera se hace a través de timbre, no es oportuna la respuesta de ser requerido.</p> <p>La mayoría del tiempo el contacto es con el personal de enfermería, el médico realiza su ronda, pero es muy corto el tiempo en que ve al paciente, y no se presenta en todas las ocasiones.</p> <p>No hay educación continua al paciente de acuerdo a la enfermedad</p> <p>Es muy difícil descansar, pues cada vez que ingresa una auxiliar, enfermera o médico se enciende la luz de toda la habitación y el tono de voz utilizado es muy fuerte.</p> <p>En los pasillos y estaciones de enfermería el ruido es muy alto ya sea por conversaciones y risas del personal, o porque los carros de transporte de medicamentos o de dispositivos son muy ruidosos con las separaciones de las baldosas.</p> <p>Es igual para pacientes de corta estancia como los de larga estancia?</p>	<p>Fortalecer la relación médico/paciente y los procesos de comunicación efectiva entre estos, la amabilidad y el respeto.</p> <p>Contar con una identificación clara de necesidades de educación y ajustarlas durante toda la estancia del paciente y no solo al final.</p> <p>Mejorar en la oportunidad de respuesta del personal médico / asistencial al llamado del paciente.</p> <p>Establecer mecanismos para el seguimiento a la administración correcta de medicamentos y el entendimiento del paciente de los procedimientos que se realizan.</p> <p>Desarrollar campañas de humanización en el ambiente físico tales como: Luces ajustables, campañas de control de ruido y manejo de la voz, promoción de comportamientos adecuados frente al descanso del paciente</p>
5. Servicios Complementarios (Ayudas Diagnósticas (Lob. O Imx)	Personal de Laboratorio o Diacorsa	Negativa	Se percibe trato impersonal y no articulado a la cultura institucional.	Realizar estas actividades por personal amable, que informe al paciente, se presente e identifique adecuadamente.
9. Mantenimiento de la habitación	Servicios Generales	Negativa	<p>Las habitaciones bipersonales son muy incómodas, no permite la privacidad del paciente pues lo único que lo separa es una cortina.</p> <p>Las condiciones para el acompañante dentro de la habitación son muy incómodas, el televisor es muy pequeño, no se hacen rondas seguidas de limpieza y aseo a las habitaciones, el baño permanece sin jabón</p>	<p>Habitaciones con el cumplimiento mínimo de espacios para la atención digna y privada.</p> <p>Muebles cuidados y en buen estado para el uso de los pacientes y los visitantes.</p> <p>Incluir como criterio de verificación y realización de rondas permanentes de condiciones de aseo y limpieza de las habitaciones.</p>

Contactos del Paciente con la Institución	Canal de interacción con el cliente	Emociones del Cliente	Situación Actual	Situación Deseada
			líquido para manos, y la mayoría de veces hay mugre en el suelo.	Mejorar las condiciones de confort de las camas.
10. Evolución diaria del paciente	Personal Médico y Asistencial	Positiva	Se hace una ronda diaria del personal médico, se debe mejorar la comunicación entre el personal médico y de enfermería, pues prima el registro de la Historia Clínica entre los dos.	Fortalecer las rondas multidisciplinarias y la información dada a los pacientes de su evolución.
11. Preparación para el egreso	Personal Asistencial	Neutra	Con frecuencia de dejan actividades de educación e información al paciente acumuladas para este momento del egreso, aspecto que no permite el correcto entendimiento y comprensión de la totalidad de la información. Al no haber una planeación adecuada del egreso, se presentan demoras en trámites de transportes, solicitudes de oxígeno, o asistencia de familiares para hacer más fluido el proceso.	Fortalecer la implementación del Plan de Egreso Informado y Entendido por todas las partes (Medico, Enfermería, Terapeutas, Atención al Paciente y Familia)
12. Facturación y Orden de Salida	Personal Administrativo	Negariva	Al momento de la admisión no se habla de coberturas ni excepciones del plan, lo que puede genera cobros al final del proceso que el paciente desconoce. Al momento en que se genera la orden de salida el visitante del paciente debe desplazarse hasta facturación para firmar y así proceder al egreso.	Establecer procesos de facturación en línea, a través de sistemas o aplicaciones que permitan la facturación, el manejo de inventarios y control de historia clínica en tiempo real , a su vez que impacte en la oportunidad de la facturación.
13. Egreso y despedida del paciente	Personal Asistencial	Positiva		Se requiere poder hacer seguimiento POS EGRESO a pacientes que necesitaban control y no volvió.  La información de seguimiento postegreso debe ser analizada periódicamente por un equipo que pueda tomar acciones.

Contactos del Paciente con la Institución	Canal de interacción con el cliente	Emociones del Cliente	Situación Actual	Situación Deseada
				Segmentar el tipo de clientes por tipo de enfermedad y riesgo para poder reactivar a pacientes a través de programas de promoción y prevención terciario.

## ANALISIS DE CLIENTE EN FIDELIZACIÓN (RETENCION-CRECIMIENTO-REACTIVACION)

Espacios de Contaco con la Comunidad	Canal de interaccion	Emociones del Cliente	Situación Actual	Situación Deseada
<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción</li> </ul>	Presencial	Neutra	<p>Actualmente se aplica una encuesta de satisfacción del cliente en los diferentes servicios, sin embargo los criterios definidos no son lo suficientemente sensibles para evaluar la satisfacción frente a necesidades y expectativas del cliente . Para el Cliente-Asegurador se desarrolla una evaluación de satisfacción a través de la aplicación de Formularios de Google, sin embargo no es sistemática su aplicación.</p>	<p>Desarrollo de metodologías innovadores para la evaluación de la satisfacción del paciente a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Testimoniales- Narrativas</li> <li>Creación de una Comunidad para Compartir Experiencias</li> <li>Grupos Focales</li> </ul> <p>A través del análisis de las satisfacción del cliente, vamos a tener en cuentas su recomendaciones y sugerencias que nos permitirá segmentar y hacer investigación de mercados y conociendo su experiencia, nos permitirá mejorar la atención del paciente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento Post Egresos</li> </ul>	Teléfono	Positiva	<p>Realizar seguimiento al paciente que egresa del servicio de Hospitalización del Instituto del Corazón, con el objetivo de identificar factores de riesgo que contribuyan a complicaciones inherentes a su patología, eventos adversos no identificados durante hospitalización y eventos relacionados con la atención. Aplica a todo paciente (adulto, pediátrico y neonatos) que egrese del servicio de hospitalización, procedimientos médico –</p>	<p>La propuesta es la conformación de una central de seguimiento post-egreso del paciente, con roles y responsables definidas para el desarrollo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento a Riesgos</li> <li>Apoyo para la continuidad de su tratamiento</li> <li>Vinculado a campañas promoción y prevención de salud.</li> <li>Medición de adherencia al tratamiento</li> <li>Educación del paciente.</li> </ul>

Espacios de Contacto con la Comunidad	Canal de interacción	Emociones del Cliente	Situación Actual	Situación Deseada
			quirúrgicos, 48 horas después de su egreso hasta el tiempo establecido para cada especialidad según la clasificación del riesgo. Sin embargo esta actividad no se realiza al 100% de los pacientes, y la información recolectada se registra en formatos excel o aplicación google docs; que posteriormente no es analizada formalmente ni se da ningún tratamiento a dicha información para facilitar la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recordación de citas de primera vez y citas de control</li> <li>Evaluación de la satisfacción del cliente</li> <li>Desarrollo de campañas de fidelización</li> </ul> <p>El tener esto de forma centralizada permite realizar análisis de información estructurado que ayudará a mejorar el modelo de experiencia en la atención del paciente y la información requerida de sus pacientes al asegurador.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rehabilitación</li> </ul>	Presencial	Positiva	Actualmente se cuenta con un Servicios de Rehabilitación Cardíaca, que brinda atención integral a través del equipo interdisciplinario en las diferentes etapas y fases de la Rehabilitación Cardiovascular, utilizando como estrategias la educación, el apoyo emocional y el entrenamiento físico, con el fin de lograr cambios en el estilo de vida del paciente candidato que le permitan alcanzar una mejor calidad de vida.	<p>Se desea que el servicio de rehabilitación no sea solo para pacientes Cardiovasculares sino que se amplíe a otras especialidades atendidas por la FCV.</p> <p>Desarrollar aplicativos o mecanismos de comunicación para la educación e implementación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rutinas de Ejercicios</li> <li>Desarrollo de Hábitos para estilos de vida saludables</li> <li>Seguimiento a mejora de la calidad de vida</li> <li>Coordinación con aseguradores para asegurar la continuidad del tratamiento</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción y Prevención</li> </ul>	Presencial	Negativa	Actualmente las actividades de Promoción y Prevención son mínimas en la institución y se realizan de manera desarticulada en diferentes servicios de la FCV.	<p>Este es uno de los aspectos con mayores oportunidades de mejora tales como<sup>17</sup> :</p> <p>Desarrollo en la página web para la Educación y descripción detallada de procedimientos , patología y tratamientos.</p> <p>Desarrollo de material para la promoción de hábitos de vida saludable y campañas de bienestar para los diferentes tipos de población identificada. Conformación de un centro de bienestar, responsable de la implementación de programas de bienestar tales como:</p> <p>* Medicina Integrativa y estilos de vida *Programas y servicios de Wellness/Bienestar.</p>

<sup>17</sup> WELLNESS INSTITUTE. Recursos para el paciente. [en línea] [citado 10 de diciembre de 2014] disponible en: <http://my.clevelandclinic.org/services/wellness>

Espacios de Contacto con la Comunidad	Canal de interacción	Emociones del Cliente	Situación Actual	Situación Deseada
				<p>* Recursos para el Paciente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boletines</li> <li>• Webchats</li> <li>• Eventos y Clases</li> <li>• Videos</li> <li>• Recetas saludables</li> <li>• Guías de tratamiento</li> </ul> <p>Desarrollo de aplicativo web para acceder a una Segunda Opinión: Se desea que exista la opción de solicitar una segunda opinión en línea con especialistas de la FCV a través de la una sección de condiciones de búsqueda la página web (<a href="http://www.fcv.org">www.fcv.org</a>).</p> <p>Su Cuidado en línea: Opción para cuando las personas necesiten encontrar atención en salud, que la FCV pueda tener un profesional de la salud en línea. Desde el teléfono, tablet o computadora, en el hogar o en el trabajo, que le permita obtener un diagnóstico o una prescripción de un profesional de la salud, acorde a sus necesidades.</p> <p>Desarrollo de una aplicación en la página web de acceso fácil y seguro para la interacción con el paciente, que le permita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe los resultados de las pruebas, incluidos laboratorios, radiología, procedimientos y patología</li> <li>• Programar, solicitar y cancelar citas</li> <li>• Ver notas de atención ambulatoria</li> <li>• Ver los temas de salud actuales</li> <li>• Renovar formulas</li> <li>• Revisar información de la cita pasada</li> </ul>

## **ANEXO D. RFP – REQUEST FOR PROPOUSAL**

### **REQUERIMIENTOS DE INFORMACION PARA LA SELECCIÓN Y ADQUISICIÓN DE PLATAFORMA TECNOLÓGICA CRM DE LA FUNDACION CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA - FCV<sup>18</sup>**

#### **1. Objetivo**

La **FUNDACION CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA**, estructura el presente Requerimiento de Información (RFI) con el objetivo de adquirir de una solución integral de administración de las relaciones con el cliente que incluye el licenciamiento y/o derecho de uso de software, los servicios profesionales, mantenimiento y soporte técnico, de acuerdo con las condiciones previstas en el presente documento.

#### **2. Parte Técnica**

De acuerdo al marco general del proyecto de diseño y definición de una estrategia CRM para la FCV se estructura los requerimientos de información que serán tomados por la Dirección de Tecnología Informática (DTI) para definir los requerimientos técnicos y de servicios profesionales que se consideran transversales para todas las fases del plan de implementación, entre los cuales se contempla:

- CRM (Customer Relationship Management)
- Calidad de Datos (Estrategia de Calidad de Datos) ;
- Integración (Estrategia de Integración)

---

<sup>18</sup> EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BOGOTÁ – ETB, para la adquisición de una solución integral de administración de las relaciones con el cliente que incluye el licenciamiento y/o derecho de uso de software, servicios profesionales, mantenimiento y soporte técnico. Bogotá – mayo 2007[en línea] [citado 10 de diciembre de 2014] disponible en: <https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=terminos+de+referencia+invitaci%C3%B3n+publica+No+10063504>

### 3. Condiciones Generales

#### 3.1. Instrucciones para responder requerimientos

- a) En cada uno de los tópicos de información se debe contestar “**SI CUMPLE**” o “**NO CUMPLE**”, explicando cómo la solución satisface los requerimientos para cada una de las preguntas.
- b) Si la respuesta a un requerimiento funcional o técnico de las herramientas es “**SI CUMPLE**”, el proveedor debe precisar si el cumplimiento se logra mediante parametrización del estándar de la solución, a través de un desarrollo o de alguna solución de terceros

Requerimientos obligatorios y deseables

- a) Las condiciones obligatorias se expresan como “**REQUIERE**” implicando que son de cumplimiento forzoso. Por lo tanto se deberán responder como “**CUMPLE**” o “**NO CUMPLE**”. Estas condiciones determinan el mínimo conjunto de condiciones que se esperan de la plataforma tecnológica que se implemente.
- b) Las condiciones deseables se expresan “**DESEA**” implicando que son de cumplimiento opcional. Estas condiciones permiten determinar valor agregado adicional para la oferta.

#### 3.2. Aspectos Generales

Componentes Generales del Requerimiento	Se requiere que el proveedor contemple los requerimientos establecidos en detalle que se presenta a continuación: El <b>primer componente</b> incluye: <ul style="list-style-type: none"><li>• Herramienta CRM</li><li>• Servicios Profesionales asociados a la implementación</li><li>• Servicios profesionales asociados a gerenciamiento del proyecto de implementación de la totalidad del proyecto</li><li>• Servicios de Mantenimiento y Soporte Técnico de las herramientas de CRM,y Calidad de Datos.</li></ul>
---	--

### 3.3. Alcance de la Estrategia CRM

<p>Alcance CRM y Estrategia de Calidad de Datos</p>	<p>Se requiere que la solución integral de CRM, objeto de la presente invitación, teniendo en cuenta los siguientes aspectos,:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciar el proyecto de implementación de todo el proyecto.</li> <li>• Diseñar detalladamente los aspectos técnicos y funcionales del componente de tal forma que se asegure el cumplimiento total de los requerimientos de cada fase.</li> <li>• Definir conjuntamente con la FCV los Acuerdos de Niveles de Servicio del componente en producción y Acuerdos de Niveles de Operación.</li> <li>• Rediseñar y/o diseñar los procesos requeridos por la solución integral teniendo en cuenta las mejores prácticas de atención en salud.</li> <li>• Definir e implementar un plan que facilite el cambio organizacional necesario para el éxito de la solución.</li> <li>• Diseñar y dimensionar la infraestructura de cada uno de las herramientas ofrecidas, para los ambientes de (1) desarrollo, (2) pruebas, (3) capacitación, (4) producción y (5) Aseguramiento de Calidad</li> <li>• Instalar las herramientas ofrecidas en los ambientes de (1) desarrollo, (2) pruebas, (3) capacitación, (4) producción y (5) Aseguramiento de Calidad</li> <li>• Administrar las herramientas ofrecidas en los ambientes de (1) desarrollo, (2) pruebas, (3) capacitación y (5) Aseguramiento de Calidad durante el desarrollo del proyecto.</li> <li>• Si la herramienta CRM es ofrecida en modalidad de arrendamiento: Proveer la infraestructura requerida por los diferentes ambientes de la herramienta CRM y administrar dichos ambientes durante la operación en producción de la solución</li> <li>• Configurar y parametrizar las herramientas en concordancia con el diseño detallado de cada una de las fases de implementación de la solución propuesta.</li> <li>• Diseñar y efectuar los desarrollos necesarios para complementar la funcionalidad no nativa de las herramientas ofrecidas.</li> <li>• Asegurar la adecuada integración de las herramientas ofrecidas, con los sistemas de información de la FCV, con el fin de soportar los procesos de negocio.</li> <li>• Planear, diseñar y ejecutar las pruebas necesarias para asegurar el adecuado funcionamiento del componente ofrecido de los desarrollos que deba realizar y de la integración de la solución ofrecida con los sistemas actuales de la FCV</li> <li>• Diseñar, probar y ejecutar el plan de migración de datos para el componente ofrecido.</li> <li>• Diseñar e implementar la estrategia de calidad de datos para clientes y sus productos y servicios</li> <li>• Diseñar y ejecutar el plan de puesta en producción del componente ofrecido.</li> <li>• Proveer un periodo de estabilización sobre los componentes de software y servicios profesionales prestados en cada fase.</li> <li>• Proporcionar a la FCV el servicio de Mantenimiento y Soporte Técnico de las herramientas</li> <li>• Proporcionar a la FCV las licencias o derecho de uso del software requerido en cada fase</li> <li>• Asegurar en forma permanente y continua, durante todo el proyecto la transferencia de conocimiento necesaria, en aspectos funcionales y técnicos, para que la FCV logre autonomía en la administración y operación de las herramientas ofrecidas, y en la configuración e implementación de nuevas funcionalidades sobre las mismas.</li> <li>• Entregar a la FCV la documentación técnica y funcional del sistema, necesaria para su adecuada operación y administración, y para la implementación de nueva funcionalidad.</li> <li>• Proveer servicio de Garantía extendida sobre los servicios profesionales de cada fase aceptación por parte de la FCV, por el término de 9 meses a partir de la finalización del período de estabilización de la respectiva fase</li> </ul>
---	--

## 4. Requerimientos CRM

### 4.1. Requerimientos Generales de la Solución

**Instalación y configuración:** Aspectos relacionados a la instalación y configuración:

Interfaz de usuario basada en roles	Se requiere que la solución permita que un administrador adapte la interfaz de usuario (UI) a roles y perfiles de usuarios establecidos en la FCV.
Interfaz de usuario Personalizada	Se desea que la solución permita que un usuario pueda adaptar, personalizar, la interfaz de usuario (UI)
Guión y contenido de interacción	Se requiere que la solución soporte la configuración dinámica de guiones y contenido de interacción para la atención de clientes, la construcción y actualización en línea de los guiones que se puedan asociar a procesos y ejecución de los mismos.
Formatos/plantillas de Comunicación	Se requiere que la solución pueda configurar plantillas de comunicación (por ejemplo emails en HTML, formas Web, cartas de ventas) incluyendo: capacidad de enlazarse en campos múltiples desde el CRM, soporte a una variedad de formatos de comunicación, fácil manejo de una biblioteca de plantillas y contenido para construir futuras comunicaciones y, generación de respuestas automáticas y masivas llevando coherencia del flujo de la información.
Contadores de tiempo en interacciones	Se requiere que la solución provea la funcionalidad manual y automática de inicio de contadores para todo tipo de interacciones (en vivo y a través de otros medios de contacto)
Configuración de roles y perfiles de usuarios	Se requiere que la solución permita la configuración y/o parametrización de roles y perfiles de usuarios.
Adjuntar documentos	Se requiere que la solución permita en cualquier actividad de los requerimientos adjuntar documentos asociados al mismo.

**Manejo de Entidades y Actividades:** Aspectos para el manejo de contactos y actividades

Relación de Contactos y Cuentas	Se requiere que la solución tenga capacidad para manejar relaciones entre personas-personas, empresas-empresas y empresas-personas/individuos/personas naturales, incluyendo la representación visual de las relaciones con sus características, combinación de registros, entidades establecidas por FCV y capacidades avanzadas para remover registros duplicados de esas relaciones.
Capacidades para Consultas y Búsquedas	Se requiere que la solución ofrezca manejo de búsquedas combinadas y dinámicas por las distintas variables que la FCV requiera. Que ofrezca capacidades sofisticadas para consultas en una interfaz intuitiva y con capacidad de construir consultas basadas en campos múltiples usando operadores matemáticos, búsquedas globales de palabras claves y capacidad para salvar y compartir consultas
Manejo de pendientes	Se requiere que la solución soporte el manejo de actividades y pendientes incluyendo: manejo de listas personalizadas de pendientes; y visibilidad completa para los líderes de las actividades pendientes de sus funcionarios
Calendario	Se requiere que la solución soporte el manejo de calendarios, incluyendo: vistas diaria, semanal y mensual y, que los usuarios pueden crear citas directamente en el calendario y mirar disponibilidad de recursos. Es deseable que el calendario se conecte con SAHI
Agendamiento	Se requiere que la solución permita el manejo y agendamiento de citas con clientes con base la capacidad instalada de los servicios ofertados por la FCV.
Históricos	Se requiere que la solución permita tener históricos de actividades de los clientes según requiere la FCV.

**Usabilidad:** Mostrar que tan amigable es el uso de la solución

**Interfaz del Usuario Final:** Aspectos relacionados con la Interfaz de Usuario de la solución

Fácil de usar	Se desea que la interfaz de usuario de la solución sea intuitiva, es decir que las tareas del usuario final sean directas, intuitivas y requieran de poco a ningún entrenamiento especializado.
Flujos de proceso guiados	Se desea que la interfaz guíe a los usuario a completar los flujos de proceso, es decir que la interfaz de usuario dirige a los usuarios a través de asistentes, flujos de trabajo lógicos y flujos claramente indicados. Describa
Interfaz del Administrador	Se desea que la interfaz del administrador sea intuitiva, es decir que las tareas del administrador son directas, intuitivas y requieren de poco a ningún entrenamiento especializado

## 4.2. Requerimientos Técnicos CRM

Tenga en cuenta al responder cada requerimiento las directrices del numeral 3.1. – Instrucciones para responder requerimientos

### Características Generales

Versión ofrecida	Se requiere que el Proveedor indique la versión de la solución ofrecida, la fecha de liberación, fecha hasta la cual se garantiza soporte y mantenimiento.
Vertical de Sector Salud	Se desea que la versión ofrecida sea una versión especializada para el Sector Salud

**Desarrollo y customización:** Aspectos relacionados con herramientas de desarrollo y customización de la solución

Soporte para Arquitectura de Internet	Se desea que la solución ofrezca soporte nativo para las nuevas tecnologías de uso del Internet (soportan características avanzadas de interfaz de usuario y nuevas tecnologías de Internet para mejorar la experiencia del usuario)
Desarrollo Colaborativo	Se requiere que la solución sea fácilmente modificable o customizable por usuarios no técnicos y que la arquitectura soporte desarrollo colaborativo incluyendo la capacidad para que los usuarios no técnicos contribuyan al desarrollo
Apertura del lenguaje de desarrollo	Se desea que el lenguaje de desarrollo de la solución sea abierto tales como Java, Visual Basic y .NET
Herramientas para Customización	Se requiere que la solución tenga herramientas para customización, es decir que la mayoría de las customizaciones pueden ejecutarse utilizando un conjunto de herramientas y poco cambio de código a nivel de Power Users y Configuradores/Desarrolladores

## 4.3. Requerimientos Funcionales CRM

**Manejo de Oportunidades de Servicios Nacionales o Internacionales:** Se requiere que la solución permita el manejo de contratos y cotizaciones

Manejo de Prospectos	Se requiere que la solución tenga capacidad para manejar prospectos incluyendo: creación manual y masiva del prospecto; asistente para importar prospectos; asistente para crear HTML para configurar la captura de prospectos en sitios Web y Redes Sociales; debe proporcionar la capacidad de generar reportes de cantidad, tipo de prospecto según segmento y producto, y la capacidad de incluir el usuario creador del prospecto y generar reportes de estos usuarios para temas de incentivos y metas por número de prospectos ingresados y numero de prospectos que se convierten en ventas.
De prospectos a oportunidad	Se requiere que la solución soporte la conversión de prospectos a oportunidades incluyendo que: almacene los prospectos en una tabla separada para evitar confusión con las bases de datos de cuentas y oportunidades e incluya una funcionalidad para convertir un prospecto en una oportunidad teniendo en cuenta histórico de interacciones con el cliente.
Seguimiento de oportunidades	Se requiere que la solución soporte el seguimiento de oportunidades, incluyendo: detalles del contrato; seguimiento automático de cambios a un contrato; información de la competencia y; razones de ganancias y pérdidas. La herramienta debe permitir que las personas que realizan actividades comerciales establezcan cronogramas de actividades de seguimiento sobre sus cuentas y que se generen alarmas sobre cada actividad en función de la fecha para mejorar el seguimiento
Descuentos y Aprobaciones	Se requiere que la solución soporte el manejo de descuentos y aprobaciones por configurables por periodos de tiempos; Soporte para almacenar otros tipos de descuentos característicos de otros segmentos; soporte para la configuración de reglas y alarmas y para la aprobación de descuentos con ciertas características
Cotizaciones y Propuestas	Se requiere que la solución soporte el manejo de cotizaciones y propuestas (en Pesos Colombianos y monedas diferentes a Pesos Colombianos), incluyendo: manejo de precios, descuentos, vigencia y condiciones técnicas y comerciales de la cotización, validadas con el portafolio de servicios y el manual tarifario vigente.

**Mercadeo y Diseño de Campañas:** Funcionalidades para el diseño de programas de mercadeo

Manejo de listas	Se requiere que la solución incluya funcionalidad para el manejo de bases de datos adquiridas de prospectos que participan en campañas de Corazón a Corazón, ¼ de Maratón, Simposios, Congresos y Contactos Comerciales de los Eventos realizados por la FCV, incluyendo: funcionalidad flexible que permita a los usuarios finales importar y manejar bases de datos adquiridas, adjuntar una base de datos a una promoción o campaña vigente, permitiendo actualización automática proporcionando el registro de actividades del manejo de las listas o bases de datos
Respuestas a campañas	Se desea que la solución provea funcionalidad para definir, capturar y asignar respuestas de campañas
Programas recurrentes	Se desea que la solución provea funcionalidad para manejar programas/campañas recurrentes, incluyendo la definición de las campañas (o de los pasos de la campaña) que puedan ser configuradas para ejecutarse en un planificador altamente flexible y detallado
Administración Campañas	Se requiere que la solución permita llevar la ejecución, administración, histórico y costo relacionado de la misma.

**Segmentación y Manejo de Campañas:** Capacidades de segmentación de la solución

Flexibilidad de la Segmentación	Se requiere que la solución provea transparencia y flexibilidad a lo largo del proceso de segmentación permitiendo a los usuarios simular y ver el impacto de incluir o excluir algún criterio o característica de selección.
Campos calculados	Se desea que la solución provea funcionalidad para definir y usar campos calculados o derivados, funcionalidad que permitan a los usuarios finales crear los agregados y las variables y definir complejos atributos derivados.

Segmentación avanzada	Se desea que la solución permita que los usuarios automaticen la separación de un criterio de selección basada en el valor de uno o más atributos o en combinación de varios atributos.
Seguimiento y migración de segmentos	Se requiere que: la solución provea funcionalidad que soporte la supervisión y monitoreo de los segmentos con la capacidad de mover/migrar grupos completos o parciales basado en definiciones por reclasificación, empaquetamiento o desempaquetamiento, con vista particular por cliente o por segmento, generando reportes para su análisis.
Asignación de contenidos	La solución tenga capacidades para asignar campañas, mensajes y contenidos a segmentos, campañas o a personas/individuos/entidad
Enlace a contenidos	Se requiere que la solución provea funcionalidad para manejar y enlazar a contenidos pre- establecidos
Almacenamiento de información de cada campaña	Se requiere que la solución permita almacenar la información asociada a cada campaña o las condiciones especiales en que se definió con historial de los mismos (actualización, cambio de condiciones, cambio de políticas, modificaciones, configuraciones nuevas – sin estar limitado por estos) con fechas y responsables de los cambios.
Soporte a Canales de Ejecución de Campañas	Se requiere que la solución provea funcionalidad para el manejo y seguimiento de la ejecución de todo tipo de campañas (ej. correo directo, e-mail, Web/Comercio electrónico, tele mercadeo, llamadas entrantes al call center y canales personalizados)
Mercadeo con Alianzas	Se desea que la solución tenga capacidad para soportar colaboración con aliados en tiempo real, haciendo llamado a bases de datos externas
Manejo de Contenidos	Se requiere que la solución provea funcionalidad para la administración de contenidos (imágenes, texto, media) con la plataforma Internet e Intranet.
Cambios justo a tiempo	Se desea que la solución provea funcionalidad para aplicar cambios de última hora a las campañas, como por ejemplo supresiones, adiciones o actualización de piezas publicitarias. Deberá incluir archivos de texto, voz y video

**Manejo de Interacciones:** Mostrar que tan robustas son las capacidades de la solución para soportar la toma de decisión de las comunicaciones de mercadeo dentro de un contexto de interacciones con el cliente

Soporte multicanal	Se requiere que la Solución y sus funcionalidades de manejo de comunicaciones provean una identificación única que sea consistente con los diferentes canales de llegada al cliente
Acceso a los Datos del Cliente	Se requiere que la solución este basada en información y datos en tiempo real, así como información del perfil del cliente y datos transaccionales, para facilitar recomendaciones y decisiones en tiempo real
Manejo de Respuestas	Se desea que la solución provea funcionalidad en tiempo real para capturar y dar seguimiento a las respuestas de las comunicaciones por segmento generadas y que estas se puedan asociar con listas de selección de respuestas tipo.
Escalamiento de Prospectos	Se requiere que la solución facilite la identificación de respuestas que requieran seguimiento por estar, por ejemplo, fuera de lo ofrecido en la campaña, y proporcione funcionalidad que permitan identificar y registrar al prospecto y, escalarlo a los niveles de atención establecidos

**Manejo de Portafolio de Servicios: Aspectos de** la solución para el manejo y registro de diferentes ofertas (Individuales/paquetes)

Manejo servicios	Se requiere que la solución tenga la capacidad de manejar los servicios, ya sea de forma individual, como resultado de un empaquetamiento establecido. Así mismo permita crear y modificar la oferta (individual o paquetes) basado en las líneas de negocio existentes de la FCV.
------------------	--

Configuración Servicios y Tarifas	Se requiere que la solución soporte la configuración de servicios y tarifas (en Pesos Colombianos o moneda diferente a Pesos Colombianos), teniendo en cuenta las diferentes variables técnicas, comerciales y de facturación propias de la oferta, con la capacidad de incorporar campañas, parametrización de las tarifas pactadas.
Reutilización de configuración	Se requiere que la solución soporte la reutilización total o parcial de la configuración de servicios anteriores para productos o paquetes nuevos

**Servicios al Cliente y manejo de Solicitudes y Referencias de Servicios:** Capacidad de registrar las solicitudes de servicios.

Solicitud de servicios	Se requiere que la solución permita registrar, validar, hacer filtros, administrar y mantener la información relacionada con la solicitud de servicios y/o trámites teniendo en cuenta las fechas de registro y de modificaciones, con las características propias y requisitos de cada uno, así como con las necesidades del cliente de todo el portafolio el portafolio de servicios existente.
Capacidades de Planificación	Se requiere que la funcionalidad de planificación y disponibilidad de servicios considere toda clase de reglas y restricciones para el requerimiento de servicios de la FCV y determinar la capacidad de prestar servicios de urgencias, hospitalización, consulta externa, imágenes entre otros.
Creación, Modificación de Referencias de Pacientes y Solicitudes Adicionales	Se requiere que la solución cumpla las siguientes características de manejo de requerimientos (solicitudes/gestiones solicitadas por los clientes de cualquier tipo): <ul style="list-style-type: none"> <li>- La solución debe permitir en línea crear, modificar, cancelar (por asegurador, por convenio, por paciente, sin limitarse a lo anterior mencionado), aplazar; identificando el origen; el usuario o el sistema que realizó la transacción (causas, servicios solicitados, patologías referidas, estados del paciente, fechas y horas) y validando que los campos de información requeridos para cada caso estén completos antes de asignar un consecutivo y direccionarlo. El sistema debe guardar los históricos correspondientes.</li> <li>- El sistema debe permitir prioridades de atención de acuerdo con los criterios definidos por la FCV.</li> <li>- La solución debe registrar y hacer seguimiento de los requerimientos que los clientes presenten referentes a servicios que no puedan ser atendidos por la FCV y deban ser atendidos por proveedores diferentes a la FCV.</li> </ul>
Identificación única	Se requiere que la solución identifique de manera única cada uno de los requerimientos de los clientes sin importar el canal de atención
Duplicidad	Se requiere que la solución filtre y controle automáticamente la duplicidad de requerimientos de los clientes de acuerdo a criterios suministrados por la FCV
Consulta por tipo de requerimiento	Se requiere que la solución permita (además de las consultas de requerimientos por cliente y número de requerimiento) la consulta por tipo de requerimientos, área donde se encuentra, estado, usuarios que han recibido.
Captura de datos de la solicitud	Se requiere que la solución tenga la capacidad de capturar, validar, modificar, aceptar y/o cancelar de acuerdo al estándar de datos utilizado por la FCV para sus servicios, datos tales como: Datos del cliente, Datos de Dirección, Datos del Servicio, Datos de la Solicitud, Datos para Integración con Facturación, Datos del Contrato, Datos del Asegurador y Datos del régimen.

**Módulo de Incidentes y Problemas:** El objetivo es identificar las capacidades que ofrece la solución para manejar incidentes y problemas

Recepción y Captura de Quejas y Reclamos	Se requiere que la solución tenga la capacidad de recepción y captura de problemas
Tipificación y clasificación de la Queja o Reclamo	Se requiere que la solución tenga la capacidad de tipificar y clasificar, de forma paramétrica, los diferentes problemas que se presentan con los clientes de manera automática y manual.
Identificador de tiquete de la Queja	Se requiere que la solución tenga la capacidad de asignar un identificador de tiquete con el cual se conocerá durante todo el proceso de solución interno o externo de la reclamación del cliente, permitiendo facilidad para relacionarlo con otros tiquetes.
Captura e Ingreso masivo de problemas/novedades	Se requiere que la solución tenga la capacidad de captura e ingreso masivo de problemas/novedades e incidentes proveniente de distintas fuentes (Personales, Call Center, Pagina Web)
Manejo de Asignaciones	Se requiere que la solución asigne los agentes basándose en habilidades, disponibilidad y experiencia, priorizando las necesidades de los clientes y enlazándolas a los mismos.
Informe de solución al cliente	Se requiere que la solución tenga la capacidad de generar informe de solución al cliente asociando la tipología del problema a un formato de respuesta estándar que se personaliza
Consulta Productos/servicios del Cliente	Se requiere que la solución provea visibilidad al agente de los servicios que el cliente tiene contratados o ha recibido por parte de la FCV, Manejar relación de servicio, historial de solicitudes y estados
Identificación de clientes recurrentes / reincidentes	Se desea que la solución permita identificar los clientes recurrentes/reincidentes por distintas variables o características de comparación, permitiendo identificarlos de manera automática.

**Base de conocimiento:** Mostrar que tan fuerte es el repositorio de contenido para los agentes y el autoservicio del cliente

Guías y consejos para personal de contacto con el Cliente	Se requiere que la solución provea funcionalidad para guiar a un funcionario a través de procesos de negocio desconocidos durante una llamada o en puntos específicos de atención
Listas dinámicas de Preguntas y Respuestas Frecuentes (FAQ)	Se desea que la solución provea funcionalidad para generar listas de FAQ automáticamente y permita posicionar fácilmente la pregunta dentro de una lista y, realizar fácilmente actualizaciones en línea de las listas y preguntas
Consulta Productos/servicios del Cliente	Se requiere que la solución provea visibilidad al agente de los servicios que el cliente tiene contratados o ha recibido por parte de la FCV, Manejar relación de servicio, historial de solicitudes y estados
Controles de acceso a contenido granular	Se requiere que la solución provea controles de acceso para segmentar la visión de contenido por grupos y roles, interna y externamente
Click para devolución de llamadas	Se requiere que la solución tenga capacidades para integrar un servicio inmediato de devolución de llamada al cliente
Charla Cliente-Funcionario	Se desea que la solución soporte charlas cliente-funcionario de la FCV
Transcripción de Charlas/Chat	Se desea que las transcripciones de las charlas se almacenen automáticamente en los registros del cliente y puedan ser enviadas por medio electrónico como cierre de cada contacto con el cliente

**Funcionalidad del Call Center:** Mostrar si la solución apoya extensivamente la infraestructura del Call Center con funcionalidad robusta

Soporte a agentes	Se requiere que la solución brinde soporte a los agentes para atender los distintos requerimientos que el cliente realice de manera unificada.
Integración con funcionalidad de sistemas de interconexión con call center	Se requiere que la solución integre con soluciones instaladas en el Call Center manejando, determinando, asignando las llamadas/emails al expediente del cliente que esta llamando
Manejo de Asignaciones	Se requiere que la solución asigne los agentes basándose en habilidades, disponibilidad y experiencia, priorizando las necesidades de los clientes y enlazándolas a los mismos.
Seguridad	Se requiere que la solución prevea el acceso no autorizado a los expedientes de los clientes y mantenga registro de los autores y cambios realizados a la información de los clientes, de acuerdo con políticas de seguridad establecidas.

#### Motor del Workflow

Motor del Flujo de Trabajo (workflow)	Se requiere que la solución ofrezca un soporte robusto y completo a flujos de trabajo y de seguimiento a las actividades
Gestión y Seguimiento de requerimientos	Se requiere que la solución tenga la capacidad de gestión y seguimiento de cada requerimiento registrado en el sistema para las distintas tipologías de gestiones
Manejo de alertas y alarmas por control/vencimiento de tiempos acorde al proceso	Se requiere que la solución tenga la capacidad de manejar alertas y alarmas por control/vencimiento de tiempos acorde al proceso y reglas de negocio para cada requerimiento con notificación a quien corresponda ya sea individuos o grupos de individuos
Administración de Flujos de trabajo	requiere que: la solución administre y controle cargas de trabajo, que permita llevar el control y seguimiento de las actividades asociadas a cada requerimiento, tiempos de trabajo o resolución de requerimiento.

**Herramientas de Análisis:** Mostrar que tan fuerte son las herramientas de análisis de la solución

Aplicaciones analíticas pre-construidas	Se requiere que la solución proporcione aplicaciones analíticas pre-construidas con datos del CRM
Minería de Datos	Se requiere que la solución cuente con funcionalidad de minería de datos, que permitan realizar análisis de modelos de fuga, modelos de mora, modelos de venta cruzada y modelos de segmentación de clientes y de mercados, y otros que determinen soluciones y decisiones de Minería de información.
Modelos Estadísticos Predictivos	Se requiere que la solución provea modelos estadísticos genéricos para el sector y modelos a la medida de la FCV, modelos que cumplan con las especificaciones técnicas estadísticas y de minería de datos.
Dashboards pre-construidos, basados en roles y la medida	Se requiere que la solución tenga dashboards pre-construidos, basados en roles out-of-the-box y que permita construir nuevos basados en especificaciones propias de la compañía, es decir, modelos a la medida de la FCV
Soporte Predictivo y Analítico para la toma de decisiones	Se requiere que la solución provea funcionalidad de análisis predictivo robusto, preciso y de fácil manejo en temas de minería de datos (Análisis multivariado de datos, Análisis de Regresión, Análisis discriminante y otros) que permita identificar patrones de comportamiento para la toma de decisiones. Describa

Capacidades de análisis de query Ad-hoc	Se requiere que la solución tenga capacidades de análisis de query ad-hoc
Analíticos en tiempo real	Se requiere que la solución provea una amplia gama de funciones analíticas en forma dinámica (Tablas, clasificación, agrupaciones, análisis de conjuntos, series de tiempo, simulaciones, indicadores, gráficos, entre otros) en tiempo real para soportar personalización y optimización de la oferta
Análisis estadístico	Se requiere que la solución provea funcionalidad amplia para análisis estadístico descriptivos (tablas cruzadas, análisis de correlación, multivariado, análisis de datos, cluster análisis, análisis factorial, pruebas de hipótesis, intervalos de confianza, gráficos, etc.), útiles en la segmentación del mercado. Explique cual es el alcance de su solución para análisis estadísticos.
Visualización de los Datos	Se requiere que la solución provea funcionalidad que permita la visualización de los datos y que provea enlaces multinivel hacia las fuentes del dato (ej. Drill down, pivoteo, etc.)
Reportes	Se requiere que la solución tenga capacidades para la generación de reportes completos y detallados (incluyendo reportes incluidos y reportes customizables) y que tenga reportes de contenido pre-construido y plantillas/templates out-of-the-box
Opciones múltiples de entrega a los usuarios finales	Se desea que la solución proporcione opciones múltiples de entrega de información a los usuarios finales por diferentes canales de comunicación, repositorios, archivos, vía web, entre otros
Modelos Estadísticos	Se requiere que la solución ofrezca opciones de modelaje estadístico para construcción de modelos para diferentes niveles de usuarios incluyendo usuarios no especializados
Mejores prácticas para KPIs (indicadores clave de desempeño)	Se desea que la solución proporcione e incluya las mejores prácticas de KPIs para diseño y despliegue de los mismos
Seguridad/permisos heredados	Se requiere que la solución debe contar con esquema de seguridad que permitan la administración de usuarios por roles, niveles de acceso a los datos

### Adquisición de Datos

Datos de organización	Se desea que la solución soporte un modelo abierto y flexible para mantener los datos maestros y todos los atributos necesarios (estructurados y no estructurados) de toda la organización
Modelo de datos y aplicaciones	Se requiere que la solución provea un modelo de datos neutral con respecto a las aplicaciones
Mejores prácticas SID	Se desea que la solución provea con un modelo que considere las mejores prácticas del SID (Shared Information Data Model)
Capacidades de modelo de datos	Se requiere que la solución soporte el despliegue del modelo en diferentes sistemas sin que implique un rediseño de las entidades
Importación de modelos de datos existentes	Se desea que la solución permita importar y exportar modelos de datos existentes
Registro único	Se requiere que la solución mantenga un record maestro para cada cliente.

**Calidad de Datos:** Mostrar que la solución proporciona facilidades de uso para búsqueda de datos, solución de duplicidades y entendimiento de relaciones de clientes

Limpieza, cruce y fusión de registros	Se requiere que la solución ofrezca la funcionalidad de detectar y/o resolver datos duplicados o corruptos
Búsqueda de registros por criterios	Se desea que la solución ofrezca facilidades para buscar datos y cuente con mecanismo que permitan solucionar conflictos durante la búsqueda. Describa los tipos de conflictos que resuelve.
Visualizar datos y relaciones	Se desea que la solución permita visualizar datos y relaciones disponibles para usuarios, administradores o ambos

### **Mantenimiento y Soporte Software Estándar**

Suministro nuevas versiones	Se requiere que el proveedor suministre oportuna y permanente, en medio electrónico, las nuevas versiones, mejoras y/o correcciones al software ofrecido, que el fabricante libere
Soporte especializado mantenimiento	Se requiere que el proveedor garantice la disponibilidad de los consultores especializados, para mantenimiento y soporte técnico.
Horario de Servicio	Se requiere que el proveedor garantice que los Servicios de Mantenimiento y Soporte Técnico incluyan un esquema de soporte en modalidad 7*24 (7 días a la semana, 24 horas al día).
Cobertura servicio	Se requiere que el Proveedor garantice que el servicio de mantenimiento deberá prestarse para todos los servidores y/o ambientes de trabajo, en los cuales se encuentre instalado o se llegare a instalar el software ofrecido
Vigencia mantenimiento	Se requiere que el proveedor indique cuál es su política corporativa respecto a la liberación de nuevas versiones, releases y correcciones de la solución ofrecida y tiempo de vigencia del servicio de mantenimiento para las versiones ya liberadas

## ANEXO E.INFRAESTRUCTURA INFORMÁTICA DE LA FCV

### Infraestructura de Procesamiento

Las soluciones ofertadas deben tomar en cuenta los siguientes componentes y estándares.

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Estándar FCV para sistemas operacionales de servidor	Windows 2000 Standard Server
Bases de Datos	Sql Server 2000 mysql Sybase 12 Exchange 2000
Servidores	Respecto a la infraestructura de procesamiento disponible en la actualidad, esta se caracteriza por una gran variedad de dispositivos entre los que se pueden resaltar: <ul style="list-style-type: none"><li>• Servidores SUN SUN ENTERPRISE 450, 250.</li><li>• Servidores INTEL Compaq Prolaint 7000 DL 320, DL 360/380/GX, DL 560/580/GX, DL 760/GX HP BLADE BL20 y BL40</li><li>• Servidores DELL PowerEdge</li></ul>

# ANEXO F. PLAN DE ACCION PARA LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA CRM EN LA FCV.

PLANEACION GENERAL DEL PROYECTO DE IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA CRM EN LA FCV-ICF

	2015												2016	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
<b>ETAPAS DEL PROYECTO CRM_FCV</b>														
<b>ETAPA 1: Validación de Segementos de Clientes Definidos</b>														
• Definición del ciclo de vida del cliente desde el punto de vista comercial/marketing y experiencia del usuario (Customer Journey Map)														
• Segmentación de clientes (segurador/paciente)														
• Determinar el requerimiento de información del cliente y los dispositivos de la misma														
<b>ETAPA 2: Estructura de Estrategia CRM</b>														
• Modelo de gestión de la información														
• Definición del modelo de gestión de las relaciones con el asegurador (Modelo CRM)														
• Definición del modelo de gestión de las relaciones con el paciente (Modelo CRM)														
• Definición de los procesos internos para el desarrollo del Modelo CRM (Procesos, personas, datos y herramientas)														
<b>ETAPA 3: Selección de Software</b>														
• Descripción del requerimiento (Rance) y Check-List														
• Elaboración del Request for Information														
• Evaluación y selección de proveedores														
• Adquisición y desarrollo del Software														
<b>ETAPA 4: Implementación de la estrategia CRM</b>														
• Definición de Políticas de Gobierno y Actualización de Datos														
• Revisión de los canales de integración de los clientes de información existentes														
• Validación de la Calidad de los Datos														
• Gestión del Cambio y entrenamiento de personal para la implementación de la estrategia														
• Implementación del Software														
• Creación del segmento y perfil de clientes														
• Automatización de Campañas y Estrategias por Segmento de Cliente														
• Seguimiento de la adherencia de las políticas y procesos definidos para el CRM														
<b>ETAPA 5: Evaluación de Resultados</b>														
• Tableros de Control (Procesos del Cliente y Métricas)														
• Revisión/ Rediseño/Definición Procesos & Métricas del Modelo														
• Minería de Datos														
• Captura de información y gestión de resultados														



## PLAN DE ACCIÓN

PROCESO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Año: 2015-2016

Aprobó: Dirección General de Operaciones

UEN / SERVICIO: PROYECTO CRM

Número de Actividad	Actividades	Responsable (Nombre y Cargo)	FECHA INICIO			FINALIZACIÓN			META / RESULTADO ESPERADOS	REQUERIMIENTO DE RECURSOS
			SEMANA	AÑO	MES	SEMANA	AÑO	MES		
6	Validación modelo estratégico de gestión de relaciones con el Cliente Asegurador y Cliente Paciente (Modelo CRM). Características del servicio Atributos del servicio Flujograma de relacionamiento con el cliente Transparencia absoluta - Modelo estratégico	Equipo CRM	1	2015	Junio	4	2015	Junio	Modelo CRM - Asegurador / Paciente	
8	Consolidar el inventario de Mejoras a Desarrollar en los procesos, previo a la implementación de la estrategia CRM y su respectiva plataforma tecnológica	Equipo CRM / Norberto Morales B	1	2015	Junio	4	2015	Junio	Inventario de proyectos de Mejoramiento	\$2.500.000 (64 Horas Directores Comercial y de Atención al Paciente y Flia)
9	Definir Plan de Trabajo frente a las Oportunidades de Mejora Identificadas	Equipo CRM	1	2015	Julio	1	2015	Agosto	Planes de Acción de Mejoramiento CRM	\$2.500.000 (64 Horas Directores Comercial y de Atención al Paciente y Flia)
10	Realizar ajustes a procesos internos institucionales (personas, datos, herramientas)	Equipo CRM	1	2015	Agosto	4	2015	Octubre	Informe de Avance de Mejoras	
11	Definición de Requerimientos y Alcance del proyecto de implantación de la estrategia de CRM y la Plataforma Tecnológica	Equipo CRM	1	2015	Agosto	3	2015	Agosto	Request for Información RFI: Documento de solicitud de información a proveedores de Software CRM Resumen de la funcionalidad base requerida Descripción analítica funcional y sectorial	\$5.450.000 (180 Horas Ingeniero Desarrollador + 60 Horas de Tiempo de Líderes de Procesos)
12	Socializar Avances del Proyecto CRM a la Dirección General de Operaciones	Equipo CRM	4	2015	Agosto	4	2015	Agosto	Acta de Aprobación de Avances	\$4.800.000 ( Configuración de Usuarios + 180 Horas de Tiempos de Ingeniero Desarrollador)
13	Evaluación y Selección de Proveedores de Software	Equipo CRM	4	2015	Agosto	4	2015	Septiembre	Plataforma Tecnológica Seleccionada	\$16.000.000 (Gestión Externa Realizada para selección- Avances de Consultoría)
14	Capacitar, entrenar al personal para la implementación de Software de CRM	Proveedor de CRM	1	2015	Octubre	4	2015	Diciembre	Personal entrenado	\$5.200.000 (Tiempos de Personal en Entrenamiento)
15	Construcción de la Base de Datos (Repositorio de Información) para Cada Tipo de Cliente	Equipo CRM / Proveedor de CRM	1	2015	Octubre	4	2015	Diciembre	Base de Datos CRM y Política de Actualización del Dato	
16	Establecer una estrategia de datos (Levantamiento, Actualización y Gobierno)	Equipo CRM / Proveedor de CRM	1	2015	Octubre	4	2015	Diciembre	Política de Gestión de los Datos CRM	\$ 1.950.000 ( 180 Horas de Ingeniero de Sistemas )
17	Definir Hoja de Vida del Dato	Equipo CRM / Proveedor de CRM	1	2015	Octubre	4	2015	Diciembre	Hoja de Vida de los Datos	
18	Implementar la Plataforma Tecnológica en los puntos de contacto definidos	Dirección de Tecnología Informática	1	2015	Noviembre	4	2015	Diciembre	Plataforma Tecnológica Seleccionada en Funcionamiento	
19	Definir Perfiles de Clientes a Partir de la Integración de Datos Realizada	Equipo CRM / Proveedor de CRM	1	2015	Octubre	4	2015	Diciembre	Segmentos de Clientes	
20	Iniciar la gestión de relaciones, campañas y programas de relacionamiento por segmento	Equipo CRM / Proveedor de CRM	1	2015	Octubre	4	2015	Diciembre	Programas CRM	\$2.500.000 (64 Horas Directores Comercial y de Atención al Paciente y Flia)
21	Implementar Sistema de Medición y Control de los programas de relacionamiento	Equipo CRM / Proveedor de CRM	1	2015	Octubre	4	2015	Diciembre	Métricas de la Estrategia CRM	
22	Generar y comunicar las métricas de cada plan	Equipo CRM / Proveedor de CRM	1	2015	Octubre	4	2015	Diciembre	Informe de Gestión	
23	Evaluación de adherencia y funcionamiento de la estrategia CRM	Equipo CRM / Proveedor de CRM	1	2015	Diciembre	4	2016	Enero	Resultados de Evaluación	\$5.450.000 (180 Horas Ingeniero Desarrollador + 90 Horas de Tiempo de Líderes de Procesos)
24	Proponer ajustes y mejoras a los Programas de Relacionamiento	Equipo CRM	1	2015	Diciembre	4	2016	Febrero	Acciones Correctivas	
<b>Presupuesto Projectado para la Implementación de la Estrategia CRM</b>									<b>\$ 46.350.000</b>	

## ANEXO G. DIMENSIONES Y ESTRUCTURA DE INFORMACIÓN POR SEGMENTO DE CLIENTE

### Estructura de Información para el Cliente-Asegurador

- **DATOS GENERALES DEL CLIENTE**

- Razón Social
- NIT (Número de Identificación Tributaria)
- Nombre del Representante Legal
- Tipo de Empresa (Público, Privado)
- Sucursales o Rede de Prestadores
- Datos de Contacto Corporativo
  - Dirección Principal
  - Departamento
  - Ciudad
  - PBX
  - Fax
  - Numero de Celular
  - Teléfono 1,2...
  - Correo electrónico principal
- Dirección Página Web
- Dirección página Facebook
- Dirección Twiter
- Fechas especiales de la compañía
- Información crediticia del cliente (*Reportes de centrales de riesgo...*)
- Relación con la organización
  - Asesor comercial de la FCV asignado a este cliente
  - Historial de asesores asignados (Nombre, motivo de cambio)

- Relación con otras empresas (Múltiples Registros) *Con que otras empresa se relaciona el cliente*
  - Nombre
  - Servicios contratados
  - Tarifas

- **DESCRIPTORES DE SEGMENTACIÓN DEL CLIENTE**

- **Geográficos**

- País
- Región
- Ciudad /Localidad / Zona
- Latitud (Permite Geo-referenciación)
- Longitud

- **Demográficos**

- Tipo de Régimen
  - Subsidiado
  - Contributivo
  - Régimen de excepción
  - Particulares
- Tipo de paciente atendido
  - Hospitalizado
  - Ambulatorio
  - Quirúrgico
  - Agudo
  - Consulta externa

- **Comportamentales**

- Fecha de creación del cliente
- Ventas desde la creación del cliente
- Nivel de profundidad del cliente (Cuales son las líneas o servicios que está comprando este cliente)
- Frecuencia de Venta (Número de veces que al cliente se le ha facturado dentro de un periodo de 12 meses)
- Promedio mensual de facturación en pesos
- Promedio por venta en pesos
- Promedio por venta en procedimientos
- Facturación acumulada del Cliente
- Rentabilidad del Cliente
- Rotación de cartera

- **INFORMACIÓN DE LAS PERSONAS O CONTACTOS**

- Identificación de la persona
  - Nombre y Apellido
  - Lugar de Nacimiento
- Datos Demográficos
  - Genero
  - Cargo del contacto
  - Área de la empresa
  - Tipo de contacto ( Ejecutivo, operativo, administrativo)
  - Fecha de cumpleaños
- Datos de Contacto
  - Dirección
  - Ciudad
  - Departamento
  - País
  - Teléfono Fijo

- Numero de Extensión
- Numero Celular
- Correo electrónico empresarial
- Correo electrónico personal
- Datos comportamentales
  - Estado del contacto (activo, inactivo)
  - Canal preferido de contacto
  - Gustos (cine, teatro, deporte, desfiles, ferias, cocteles, etc)
- Histórico de Actividades
  - Tipo de actividad (Telefónica, reunión, visita presencial, tarea)
  - Categoría (Hace referencia a las áreas de la empresa )
  - Asunto ( cobro, seguimiento, visita)
  - Fecha de la actividad
  - Persona de la fundación que ejecutó la actividad

- **DATOS DE TIPO TRANSACCIONAL**

- Estado del Contrato
  - Fecha de inicio del contrato
  - Fecha de finalización del contrato
- **Tarifas Negociadas**
  - ISS + porcentaje
  - SOAT
  - Tarifa Propia
- **Nivel de Facturación**
  - Insumos
  - Medicamentos
  - Procedimientos

- **Nivel de Radicación**
- **Estado de Cartera**
  - Al día
  - Pre jurídica
  - Jurídica
  - Atrasada de acuerdo a las fechas
  - Perdida
- Edad de la cartera / Rotación de cartera
- Nivel de Glosas
- Estado de la glosas
- Nivel de Glosas Vs. Facturación

- **INFORMACIÓN DE TIPO RELACIONAL**

- **Pedidos o Transacciones Pendientes**
- **Propuestas o cotizaciones presentadas**
  - Fecha de presentación
  - Tipo y numero de cotización
  - Estado de la cotización ( Abierta, adjudicada, cerrada, anulada)
  - Tiempo de validez de la cotización
  - Ubicación del cliente al que se entregó la cotización
  - Detalle de la cotización
    - Items requeridos por el cliente
    - Descripción
    - Cantidades pedidas en unidades de inventario
    - Número y lista de precios (tarifas)
    - Descuentos
    - Valor Unitario
    - Asesor asignado
    - Datos de contacto al que se le presento

- **PQRS generadas por el Cliente**
  - Tipo de requerimiento
  - Número del caso ( Consecutivos generado por el CRM)
  - Fecha de Inicio del caso
  - Fecha de cierre del caso
  - Estado del caso ( Abierto, cerrado, en trámite)
  - Descripción corta del reclamo
  - Descripción detallada del reclamo
  - Atributo relacionado con la PQRS
  - Documentación de apoyo del caso
  - Responsable de solución del caso
  - Actividades de avance en la solución
  - Acción correctiva (SI/NO)
  - Solución entregada al cliente
  
- **Historial de actividades por parte del cliente**
  - Fecha de actividad
  - Tipo de actividad realizada (Llamada telefónica, entrega de material POP, Visita, reunión, e-mail enviado / recibido, tarea, nota)
  - Categoría ( Hace referencia a las áreas de la empresa objetivo)
  - Asunto (Hace referencia al tipo de actividad realizada con el cliente , puede ser llamada de seguimiento, llamada para cobro, visita de venta, visita de cobro, e-mail...)
  - Persona que ejecutó la actividad
  - Resultado de la actividad ( Orden de compra, pedido, recaudo de cartera, reclamo, aclaración de cuentas, seguimiento, capacitación, presentación de portafolio de servicios, etc.)
  - Notas o comentarios de la actividad

- **Campañas de mercadeo relacional asociadas**
  - Áreas de impacto (Comercial, promocional)
  - Nombre de la campaña
  - Fecha de inicio de la campaña
  - Fecha de finalización de la campaña
  - Ciudad y lugar de la campaña
  - Público objetivo de la campaña
  - Descripción de la campaña
  - Tipo de campaña (Promocional, venta cruzada) publicitaria( lanzamiento de producto, presentación de portafolio, actividad de fin de año, patrocinios, insert)
  - Tareas (Abierta, cerrada, prioridad, ...)
  - Medio ( Call center, correo directo, e-mail, radio, televisión, medios impresos).
  - Presupuesto (valor autorizado)
  - Valor real de la campaña
  - Valor real por cliente
  - Responsable de la campaña
  
- **Eventos de mercadeo relacional asociadas**
  - Nombre del evento
  - Tipo de evento
  - Lugar del evento
  - Ciudad
  - Fecha montaje de stand
  - Fecha de desmonte de stand
  - Estado del evento (en creación, abierto, cerrado)
  - Entrega de material publicitario
  - Tareas
  - Presupuesto

- Valor real
- Responsable del evento
- Notas

## **Estructura de Información para el Cliente-Paciente**

- **DATOS GENERALES DEL CLIENTE**

- Nombre Completo
- Número de Identificación
- Fecha de Nacimiento
- Sexo
- Datos de Contacto
  - Dirección Principal
  - Estrato
  - Departamento
  - Ciudad
  - Numero de Celular
  - Teléfono 1,2...
  - Correo electrónico principal
- Dirección Página Web
- Dirección página Facebook
- Dirección Twiter
- Fechas especiales del paciente

- **Información de las Personas o Contactos**

- Identificación de la persona
  - Nombre y Apellido
  - Lugar de Nacimiento
- Datos Demográficos

- Genero
- Cargo del contacto
- Parentesco
- Fecha de cumpleaños
- Datos de Contacto
  - Dirección
  - Ciudad
  - Departamento
  - País
  - Teléfono Fijo
  - Numero Celular
  - Correo electrónico personal
- Datos comportamentales
  - Canal preferido de contacto
  - Gustos alimenticios y de recreación (cine, teatro, deporte, desfiles, ferias, cocteles, etc.)

- **DESCRIPTORES DE SEGMENTACIÓN DEL CLIENTE**

- **Geográficos**
  - País de Nacimiento
  - País de Procedencia
  - Región
  - Ciudad /Localidad / Zona
  - Latitud (Permite Geo-referenciación)
  - Longitud
- **Demográficos**
  - Religión
  - Nivel de Escolaridad

- Ocupación
- Estado civil
- Tiene Hijos
- Nivel de Escolaridad
- Tipo de Régimen
  - Subsidiado
  - Contributivo
  - Régimen de excepción
  - Particulares

- **DATOS DE TIPO TRANSACCIONAL**

- Estado del Paciente (Activo/ Inactivo)
- Fecha de creación del cliente
  - Relación con la organización
    - Historial de atenciones en la FCV
      - Urgencias
        - Fecha de Ingreso
        - Motivo de consulta
        - Conducta realizada
          - Observación
          - Hospitalización
          - Cirugía
          - Egreso a casa
- Consulta Externa o Procedimiento Ambulatorios (Historial y/o Recordación)
  - Citas de Control o Primera Vez
    - Fecha de Solicitud de la Cita

- Fecha programada
- Especialidad relacionada
- Médico Asignado
- Recomendaciones o preparación requerida
- Citas de Rehabilitación
  - Tipo de Plan (Largo/Corto)
  - Número de Terapias definidas
  - Número de Terapias Pendientes
  - Educación y cambios de hábitos de vida
- Laboratorios
  - Existen Laboratorios Pendientes
  - Recomendaciones o preparación para el examen
  - Resultados Generados
    - Pendientes por recoger
  - Presenta resultados críticos
    - Comunicación de resultados
- Procedimientos Quirúrgicos
  - Fecha de programación
  - Especialidad relacionada
  - Médico Asignado
  - Consulta pre anestésica
  - Pre admisión
  - Recomendaciones o Preparación
  - Seguimiento post-quirúrgico

- Hospitalizaciones
  - Variables de Seguimiento Post-egreso
    - Satisfacción
    - Adherencia a tratamiento
    - Seguimiento a Riesgo
    - Requiere continuidad del tratamiento en la red del asegurador
  - Nivel de profundidad del cliente (Cuales son las líneas o servicios que está comprando este cliente)
  - Frecuencia de Venta (Número de veces que al cliente se le ha facturado dentro de un periodo de 12 meses) (*Consultador Crónico: Requiere otro tipo de manejo o paciente con enfermedad crónica*)

- **INFORMACIÓN DE TIPO RELACIONAL**

- Preferencias nutricionales
- Gustos
- Hobbies / Preferencias de manejo de tiempo libre
  
- **PQRS generadas por el Cliente**
  - Tipo de requerimiento
  - Número del caso ( Consecutivos generado por el CRM)
  - Fecha de Inicio del caso
  - Fecha de cierre del caso
  - Estado del caso ( Abierto, cerrado, en trámite)
  - Descripción corta del reclamo
  - Descripción detallada del reclamo
  - Atributo relacionado con la PQRS

- Documentación de apoyo del caso
  - Responsable de solución del caso
  - Actividades de avance en la solución
  - Acción correctiva (SI/NO)
  - Solución entregada al cliente
- **Historial de actividades por parte del cliente**
- Fecha de actividad
  - Tipo de actividad realizada (Llamada telefónica, entrega de material POP, Visita, reunión, e-mail enviado / recibido, tarea, nota)
  - Persona que ejecutó la actividad
  - Resultado de la actividad (Seguimiento pos-egreso; medición de satisfacción, gestión de riesgo (reingreso, remisión, ...))
  - Notas o comentarios de la actividad
- **Programas de Fidelización**
- Programas de Gestión de Riesgo
  - Programas de Promoción y Prevención de Enfermedades