



**TRANSFORMACIÓN DE LA FUERZA COMERCIAL DE NUEVA EPS**

**Felipe Antonio Ospina Mera, *faospina@outlook.com***

**Juan José González Castaño, *gonzalju80@gmail.com***

**Trabajo de grado para optar por el título de  
Especialista en Ventas**

**Director trabajo de grado:**

**Mauricio Navarrete Castro, *mnavarrete@gmail.com***

**Universidad ICESI**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**24-06-2024**

## CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>2. RESUMEN.....</b>	<b>7</b>
<b>3. ABSTRACT.....</b>	<b>9</b>
<b>4. PROBLEMÁTICA QUE RESOLVER.....</b>	<b>11</b>
<b>4.1. Transformación de la Fuerza Comercial.....</b>	<b>11</b>
<b>5. PROPUESTA DE TRABAJO.....</b>	<b>14</b>
<b>6. IMPACTO ESPERADO.....</b>	<b>16</b>
<b>7. SOLICITUD DE INVERSIÓN.....</b>	<b>18</b>
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>23</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>25</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>26</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

La Ley 100 de 1993 se diseñó para hacer frente a un sistema de atención en salud inequitativo con serios problemas de acceso y calidad para la mayor parte de la población colombiana. La finalidad principal de esta ley es regular los servicios esenciales de salud y crear condiciones de acceso para todos los ciudadanos en diferentes niveles de atención, asegurando la universalidad, solidaridad y eficiencia del sistema.

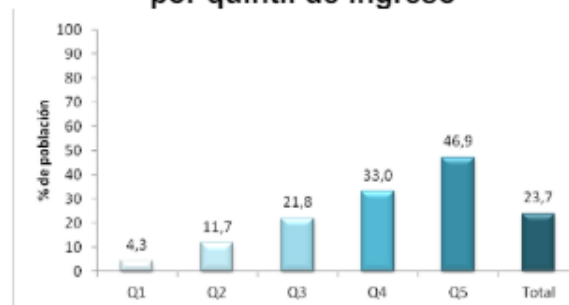
- **Universalidad:** Garantizar que todos los ciudadanos tengan acceso a los servicios de salud, independientemente de su capacidad económica.
- **Solidaridad:** Promover la equidad en el sistema de salud, donde los afiliados con mayores ingresos contribuyen más para financiar el sistema y apoyar a los más necesitados.
- **Integralidad:** Proveer una atención integral que cubra la promoción de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación.
- **Eficiencia:** Mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios de salud, asegurando que los recursos se utilicen de manera óptima para beneficiar a la población.
- **Libre escogencia:** Permitir que los usuarios elijan libremente su Entidad Promotora de Salud (EPS) y la Institución Prestadora de Salud (IPS) que más les convenga.

- **Participación:** Involucrar a los diferentes actores del sistema de salud (usuarios, empleadores, trabajadores y Estado) en la gestión y control del sistema.

Es necesario recordar los principales problemas que justificaron la introducción de la Ley 100: hospitales en crisis permanente con un porcentaje promedio de ocupación que no alcanzaba 50%; una gran proporción de la población sin posibilidades de acceso a los servicios; profesionales de la salud insatisfechos; y usuarios mal atendidos.

Uno de los principales problemas era la baja cobertura. Para 1993 la cobertura en salud tan solo llegaba a un 24% de la población y presentaba una gran inequidad. Mientras que el 47% del quintil más rico estaba cubierto, éste porcentaje caía a sólo 4,3% para el quintil más pobre.

**Gráfica 1.**  
**Afiliación a salud en 1993**  
**por quintil de ingreso**



Fuente: ECV 1993, cálculos MSPS

*Encuesta de Calidad de Vida, cálculos del Ministerio de Salud y Protección Social.*

Esta inequidad se traducía en una menor posibilidad de recibir atención y en un mayor esfuerzo financiero por parte de las familias para utilizar los servicios de salud. En 1992 el 33,2% de la población más pobre (quintil 1) no recibí atención médica cuando se sintió enferma y lo solicitó, comparado con un 7,3% de la población con mayores ingresos (quintil 5).

**Gráfica 2.**  
**Porcentaje de ausencia de atención médica en caso de enfermedad**



Fuente: ECV 1992, cálculos MSPS

*Encuesta Nacional de Hogares, cálculos MSPS.*

El sector salud en Colombia se caracteriza por un sistema mixto que incluye tanto instituciones públicas como privadas, regulado por el Estado a través del Ministerio de Salud y Protección Social. En 1993 se aprueba el proyecto de ley 100 SGSSS el cual busca asegurar y brindar servicios de salud a los habitantes del país, bajo el sistema de los régimenes contributivos y subsidiados.

Estos dos tipos de régimen de la ley 100 se diferencian entre ellos, Según el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia (2020) para el régimen

subsidiado son beneficiarios “el sistema general de seguridad social en salud, las personas sin capacidad de pago para asumir el valor total de la cotización que les permita la afiliación al régimen contributivo, y que en consecuencia, la población clasificada como pobre o vulnerable de acuerdo con el sistema de identificación de potenciales beneficiarios de programas sociales -Sisbén, recibirá subsidio pleno y no deberá contribuir”. En cuanto al régimen contributivo se rige mediante una vinculación a un sistema de salud mediante un aporte económico, por lo que según el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia (2020) “Se deben afiliar en el régimen contributivo, las personas que tienen una vinculación laboral, es decir, con capacidad de pago, como los trabajadores formales e independientes, los pensionados y sus familias”.

Gracias a la Ley 100, Colombia cuenta con una gran cobertura de su población inscrita en el Sistema General de Seguridad Social. Según el DANE, al corte de abril de 2024, aproximadamente 52,615,877 usuarios se encuentran inscritos, divididos en el Régimen Contributivo (44.7%), el Régimen Subsidiado (51.1%) y el Régimen de Excepción y Especial (4.2%). Esto representa un 98.59% del total de la población colombiana.

De acuerdo con un informe del DANE, “2.9 millones de usuarios se encuentran vinculados a un Plan Voluntario de Salud (Complementarios, Medicina Prepagada,

Pólizas o Seguros), lo que representa el 8.7% de la población afiliada al Régimen Contributivo, Especial y/o de Excepción”.

Hoy en día el sector salud en el país se encuentra en una situación donde posiblemente presentará cambios debido a la reforma o decretos que quiere implementar el gobierno. Según un artículo del periódico El País. “Uno de los cambios más significativos propuestos es la reestructuración de las Entidades Promotoras de Salud (EPS). La reforma plantea convertir a las EPS en Redes Prestadoras de Salud, eliminando la intermediación financiera para que los recursos lleguen directamente a hospitales y centros de salud. Esto pretende garantizar una mayor transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos públicos (El País, 2024)”.

Gracias a esta posible reforma o implementación de decretos que propone el estado, crea una gran incertidumbre dentro de las entidades promotoras de la salud en cuanto a sus áreas comerciales, pues se deben de implementar cambios para que estas áreas sigan siendo útiles y productivas para las empresas.

## 2. Resumen

**Objetivo Principal:** Fortalecer la estructura comercial de acuerdo con las necesidades del mercado, enfocándose en planes complementarios.

**Metodología:** Aplicar el método CANVAS del libro “Generación de modelos de negocio” de “Alexander Osterwalder & Yves Pigneur” como herramienta para la planificación empresarial, desarrollando paso a paso cada uno de los módulos, profundizando en la propuesta de valor, los canales y los recursos clave.

**Recomendaciones:** En un entorno empresarial cambiante, es vital entender el comportamiento del sector para realizar una planificación eficiente. Se recomienda modificar la pirámide de gestión comercial, donde actualmente el 80% de los esfuerzos se dedica al cumplimiento de los presupuestos en afiliaciones del Régimen Contributivo, sin generar utilidad. La gestión de la fuerza comercial con un enfoque en el crecimiento exponencial de los presupuestos de ventas del Plan de Atención Complementaria se presenta como una solución a esta falta de ingresos.

**Implicaciones Prácticas:** Esto se llevará a cabo a través de la definición y comunicación del rol, gestionando la resistencia al cambio, mostrando las ventajas del nuevo enfoque, y fortaleciendo la comercialización de planes complementarios mediante una venta consultiva y un enfoque en la comercialización de planes empresariales.



**Valor:** Esta propuesta busca generar un crecimiento en las ventas de los planes complementarios de NUEVA EPS, con una visión de alto impacto para la compañía y su fuerza comercial.

**Palabras clave:** Resistencia al cambio, usuarios, fidelización, retención.

### **3. Abstract**

**Main Objective:** To strengthen the commercial structure according to market needs, focusing on complementary plans.

**Methodology:** Apply the CANVAS method from the book “Business Model Generation” by “Alexander Osterwalder & Yves Pigneur” as a tool for business planning, developing each module step by step, with a focus on value proposition, channels, and key resources.

**Recommendations:** In a changing business environment, understanding sector behavior is vital for efficient planning. It is recommended to modify the commercial management pyramid, where currently 80% of efforts are dedicated to meeting the budgets of Contributory Regime affiliations without generating profit. Managing the sales force with a focus on exponential growth in the execution of sales budgets for the Complementary Care Plan is presented as a solution to this lack of income.

**Practical Implications:** This will be carried out through role definition and communication, managing resistance to change, demonstrating the advantages of this new approach, and strengthening the commercialization of complementary plans through consultative selling and a focus on marketing business plans.

**Value:** This proposal aims to generate growth in the sales of NUEVA EPS's complementary plans, with a high-impact vision for the company and its sales force.

**Keywords:** Resistance to change, users, loyalty, retention.

#### **4. PROBLEMÁTICA POR RESOLVER**

El segundo semestre de 2024 proyecta la recepción de un mayor número de usuarios por cesión a NUEVA EPS, incrementando así la cantidad de usuarios con patologías de alto costo y, por ende, reduciendo el ingreso disponible. El pronóstico para 2025 indica que la fuerza comercial de NUEVA EPS enfrentará limitaciones en la gestión de traslados del Régimen Contributivo. Por esta razón, es de vital importancia rentabilizar la compañía para brindar una cobertura y atención de calidad y oportuna a los usuarios, logrando así la fidelización de los usuarios y las empresas.

Al corte de abril de 2024, de los 4,652,014 afiliados al Régimen Contributivo de NUEVA EPS, 22,937 se encuentran afiliados a un plan complementario con NUEVA EPS. Este número de usuarios afiliados al plan complementario representa el 0.49% de la población prospectada para estos planes voluntarios.

##### **4.1. Transformación de la Fuerza Comercial**

Para llevar a cabo de manera efectiva la transformación de la fuerza comercial en NUEVA EPS es necesario considerar tres factores fundamentales que requieren cambios o mejoras. Estos cambios no solo deben enfocarse en la transformación del sector comercial, sino también en la generación de eficiencia y ganancias para NUEVA EPS. Se deben

abordar la sostenibilidad y la eficiencia comercial para ajustar los ingresos de la empresa.

En cuanto a la eficiencia comercial, es crucial fortalecer la estructura comercial de acuerdo con las necesidades del mercado, centrándose en el sistema de planes complementarios. Esto implica cambiar el modelo de venta tradicional por la venta consultiva, donde la fuerza comercial de NUEVA EPS se concentre en ofrecer un servicio de acompañamiento y gestión de salud en lugar de simplemente vender un producto. Este cambio de enfoque implica ciertos pasos estratégicos y operacionales. En primer lugar, se debe capacitar al personal comercial de NUEVA EPS en habilidades y conocimientos más avanzados en servicio al cliente, empatía y salud.

Para garantizar la sostenibilidad desde el punto de vista comercial, es necesario expandir la comercialización de los planes de atención complementaria a más municipios del país. Actualmente, solo hay 20 municipios autorizados, pero se requiere llegar a 40 para que la fuerza comercial de la EPS tenga una cobertura más amplia a nivel nacional. Un aspecto importante y estratégico es cambiar el enfoque del Plan de Beneficios en Salud (PBS) al Plan de Atención Complementaria (PAC), concentrando el 80% de la fuerza comercial en los planes de atención complementaria y el 20% en los PBS. Además, para garantizar una mayor

sostenibilidad, es necesario trabajar en la fidelización y retención de los clientes, ya que la tasa de retiros de los planes de atención complementaria es del 4.7% por cada 100 afiliados, según datos internos de la empresa.

Es fundamental impulsar al equipo comercial para aumentar la productividad de los planes de atención complementaria y así incrementar el porcentaje de ventas de estos planes. Una forma de lograrlo es enfocarse en las ventas de los planes empresariales, segmentando el mercado de los planes hacia empresas clientes y estableciendo canales de ventas B2B entre la fuerza comercial de NUEVA EPS y las empresas clientes.

## 5. PROPUESTA DE TRABAJO

Realizar un plan de cambio para transformar el rol de los comerciales especializados en empresas de la salud (EPS) a un rol de promotores de la salud implica una transición significativa en términos de responsabilidades, habilidades y enfoque. Este cambio debe ser gestionado cuidadosamente para asegurar que el personal esté preparado y motivado para adoptar sus nuevas funciones. A continuación se describe el plan de propuesta de trabajo y sus pasos:

- **Rol:** En este se debe definir y comunicar el rol que va a cumplir la fuerza comercial con el cambio que se está realizando, donde los comerciales se enteren del cambio que se requiere, comprendan los puntos importantes del porque se necesita esta transformación y el porque es de gran importancia que cada uno aporte en este. Por otra parte, se debe gestionar la resistencia al cambio.

*Según Kotter en su artículo Leading change “Una de las formas más comunes de superar la resistencia al cambio es educar a la gente al respecto de antemano. La comunicación y la educación pueden ayudar a disipar los miedos y generar apoyo para el cambio” (Kotter, 1996, p. 102).*

- **Enfoque:** En este la fuerza comercial se debe de centrar en lo que realmente va a trabajar y hacia dónde quiere llegar, por esto deben de tener un enfoque

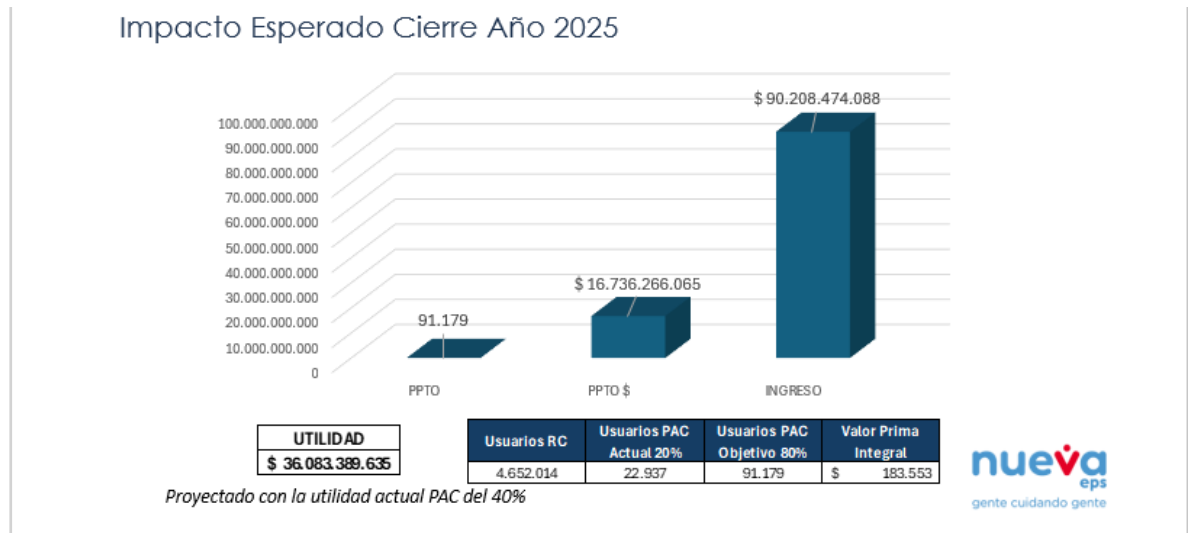
hacia la venta consultiva, los planes empresariales y los planes de atención complementaria.

- **MAC:** Se establece un modelo de actuación comercial claro y estructurado, el cual sirva de guía para todas las actividades comerciales. Por otro lado se debe definir claramente los entregables y los resultados esperados de cada etapa del proceso de venta, para así obtener las certificaciones necesarias para garantizar la calidad y profesionalismo del equipo comercial.
- **Necesidades:** Se necesita establecer modelos de capacitación para la fuerza comercial, donde a este se le defina un presupuesto para así poder contar con capacitadores calificados que puedan formar y desarrollar las habilidades del equipo comercial. Hay que tener muy claro que en esta parte del plan es donde se gestionará la inversión financiera más grande del plan de transformación, siendo el proceso de capacitar a la los comerciales, el más importante en la transformación. Para que estos planes sean efectivos hay que realizar una coordinación y articulación de esfuerzos con el área de salud para asegurar una integración efectiva de los servicios. Por último se implementan sistemas de medición para evaluar el impacto de las acciones comerciales y ajustar las estrategias según sea necesario.



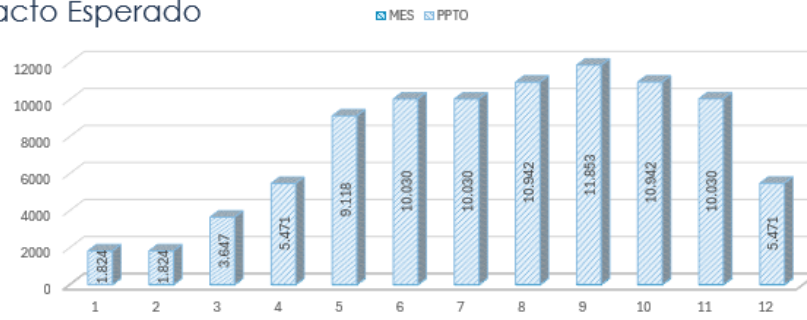
## 6. IMPACTO ESPERADO

Al implementar esta propuesta, se espera para el cierre del año 2025 una utilidad para el sistema de planes de atención complementaria de \$36,083,389,635, con un crecimiento en usuarios afiliados al PAC de 91,179, lo que representa el 80%. Con este impacto, se prevé un crecimiento del 20% en la utilidad del PAC, alcanzando unos ingresos netos de \$90,208,474,088.



En la siguiente gráfica se observa cómo será la proyección presupuestal del crecimiento esperado en el transcurso del año.

## Impacto Esperado



MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CRECIMIENTO ESPERADO	2%	2%	4%	6%	10%	11%	11%	12%	13%	12%	11%	6%
PPTO \$	1.824	1.824	3.647	5.471	9.118	10.030	10.030	10.942	11.852	10.942	10.030	5.471
INGRESO	\$ 334.725.321	\$ 334.725.321	\$ 669.450.643	\$ 1.004.175.964	\$ 1.673.626.606	\$ 1.840.989.267	\$ 1.840.989.267	\$ 2.008.361.928	\$ 2.175.714.588	\$ 2.008.361.928	\$ 1.840.989.267	\$ 1.004.175.964

## 7. SOLICITUD DE INVERSIÓN

Para alcanzar estos objetivos, es fundamental que NUEVA EPS invierta en la nueva modelación y capacitación del equipo comercial. Se requiere una inversión de mil millones de pesos colombianos (\$1,000,000,000) para proporcionar al personal las habilidades y conocimientos necesarios para realizar esta transformación. Esta inversión es crucial para asegurar que la fuerza comercial esté adecuadamente preparada para adoptar el modelo de venta consultiva y maximizar la eficiencia y sostenibilidad de los planes de atención complementaria.

El siguiente esquema se propone como el desarrollo de actividades, recursos y cronogramas que se implementarán con la propuesta presentada:

### 1. Uso de los Recursos:

#### a. Recursos Humanos

- **Consultores externos:** \$100,000,000
  - Expertos en transformación comercial.
  - Consultores en tecnología de la información.
- **Personal interno:** \$200,000,000
  - Personal administrativo.
  - Personal de marketing.
  - Personal de IT y operaciones.

- **Capacitación y desarrollo:** \$50,000,000
  - Programas de formación en nuevas tecnologías.
  - Talleres de estrategia comercial.

#### b. Recursos Materiales

- **Tecnología:** \$300,000,000
  - Software de gestión y CRM.
  - Hardware y equipos.
  - Plataformas de e-learning para capacitación.
- **Infraestructura:** \$150,000,000
  - Remodelación de oficinas.
  - Equipamiento de salas de formación.
- **Marketing:** \$100,000,000
  - Material promocional.
  - Campañas publicitarias.
  - Actividades de marketing digital.

#### c. Contingencias y Otros Gastos

- **Contingencias:** \$50,000,000
- **Otros gastos:** \$50,000,000
  - Gastos operativos adicionales.

## 2. Cronograma de Actividades:

Basado en el cronograma proporcionado:

Julio 2024

- **Producto:** Oferta de valor, Características, Beneficios, Ventajas de cada Plan, Análisis de la Competencia.
- **Proceso de la Venta:** Prospección, Despertar Interés.

Agosto 2024

- **Proceso de la Venta:** Argumentación del Producto, Manejo de Objeciones.

Septiembre 2024

- **Proceso de la Venta:** Cierre - Referidos - Clínica de Venta.

Octubre 2024

- **Canales de Venta:** Telefónica, Canal Virtual, Venta Presencial.
- **Posventa:** Abordaje en Frío, ANS - Devoluciones, Facturación, Autorizaciones.

Noviembre 2024

- **Actualización Red:** Contratación, Modelo de Servicios, Complementariedad.

Diciembre 2024

- **Certificación:** Validación de Conocimientos.

### 3. Justificación del Gasto Presupuestal

#### Recursos Humanos

- **Consultores externos:** \$100,000,000
  - Necesarios para guiar la transformación comercial.
- **Personal interno:** \$200,000,000
  - Imprescindibles para implementar y mantener las nuevas estrategias.
- **Capacitación y desarrollo:** \$50,000,000
  - Garantiza que el personal esté preparado para operar en el nuevo entorno comercial.

#### Recursos Materiales

- **Tecnología:** \$300,000,000
  - Actualizaciones tecnológicas y nuevas plataformas son vitales para la transformación digital.
- **Infraestructura:** \$150,000,000
  - Mejoras físicas que faciliten un entorno de trabajo más eficiente.
- **Marketing:** \$100,000,000
  - Impulsa la promoción de los nuevos servicios y mejora la imagen de la entidad.

## **Contingencias y Otros Gastos**

- **Contingencias:** \$50,000,000
  - Para cubrir imprevistos y garantizar que el proyecto no se detenga.
- **Otros gastos:** \$50,000,000
  - Para gastos operativos adicionales no previstos inicialmente.

## **Ejecución en el Tiempo**

La ejecución debe alinearse con el cronograma de actividades:

### **1. Planificación y Formación (julio - agosto 2024)**

- Definición de objetivos y capacitación del personal en nuevas ofertas de productos y procesos de venta.

### **2. Implementación Inicial (septiembre - octubre 2024)**

- Comienzo de la implementación de nuevos procesos de venta y canales de comunicación.

### **3. Desarrollo y Consolidación (noviembre - diciembre 2024)**

- Finalización de la actualización de la red y la certificación de conocimientos del personal.

## 8. CONCLUSIONES

Dada la crisis que enfrenta el sector de la salud en Colombia, con el cierre y liquidación de varias EPS por diversos factores como la falta de ingresos, malos manejos administrativos, gastos excesivos generados por la alta siniestralidad de la población afiliada, el difícil acceso en diferentes regiones del país, o la cesión de usuarios de EPS liquidadas que llegan a recargar el gasto de las EPS receptoras, se hace imperativo transformar el enfoque comercial tradicional de NUEVA EPS. Con la creciente presión financiera que está presentando NUEVA EPS, debe redirigir sus estrategias hacia la venta de planes voluntarios de salud (Planes complementarios, Medicinas Prepagadas, Pólizas, entre otras).

Los equipos comerciales deben ser capacitados y reorientados para entender y promover estos planes voluntarios, que ofrecen beneficios más allá de los cubiertos por el plan de beneficios en salud. Este cambio no solo responde a las dificultades económicas actuales, sino que también representa una oportunidad para diversificar las fuentes de ingresos y aumentar la sostenibilidad financiera de NUEVA EPS.

La formación de los equipos comerciales debe centrarse en:

- **Conocimiento profundo de los planes complementarios:** Es esencial que los equipos entiendan a fondo los beneficios y características de los planes complementarios para poder comunicar efectivamente su valor a los potenciales clientes.



- **Habilidades de venta consultiva:** Los equipos deben desarrollar habilidades para realizar ventas consultivas, enfocándose en las necesidades específicas de los clientes y ofreciendo soluciones personalizadas que complementen su cobertura de salud actual.
- **Enfoque en la fidelización del cliente:** Más allá de la adquisición de nuevos clientes, es importante trabajar en la retención y fidelización de los actuales, ofreciendo un servicio de atención al cliente excepcional y programas de lealtad que incentiven la permanencia y satisfacción.

Este enfoque estratégico en la venta de planes complementarios no sólo mitigará el impacto financiero de NUEVA EPS, sino que también proporcionará a los usuarios opciones adicionales para mejorar su bienestar y calidad de vida. La transición de los equipos comerciales hacia este nuevo modelo es fundamental para asegurar la viabilidad y el éxito a largo plazo de NUEVA EPS.

## **BIBLIOGRAFIA**

**Método Canvas** - Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.

**Minsalud** - Cifras de afiliación en salud a corte abril de 2024.

<https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/cifras-aseguramiento-salud.aspx>

**Constitución política de Colombia.** Eco ediciones.

<https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/02/Constituci%C3%B3n-pol%C3%ADtica-de-colombia-1ra-Edici%C3%B3n-1.pdf>

**Exposición de motivos del Proyecto de Ley** “Por el cual se redefine el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones”

<https://www.minsalud.gov.co/Documents/Ley%20Reforma%20a%20la%20Salud/Exposicion-Motivos-%20Proyecto-leyredefinicion-sistema-General-SeguridadSocial-Salud%20pdf.pdf>

**El País. (2024). Reforma a la salud en Colombia: claves para entender la iniciativa de Gustavo Petro que avanza en el Congreso.** Recuperado de

<https://elpais.com/america-colombia/2023-04-27/reforma-a-la-salud-en-colombia-claves-para-entender-la-iniciativa-aprobada-de-gustavo-petro.html>

**Lo que debe saber de la medicina prepagada en Colombia.**

<https://www.infobae.com/colombia/2024/04/06/esto-es-todo-lo-que-debe-saber-de-la-medicina-prepagada-en-colombia/>

**Kotter, J. P. (1996). Leading change.** Boston, MA: Harvard Business School Press.

## ANEXOS

### Fases de la Implementación

En la siguiente imagen se pueden observar las fases de implementación de la transformación comercial a realizar donde en 5 módulos.



### Actividades del Programa de Formación

En el siguiente anexo se observa los módulos y cronograma que tendrá la transformación comercial, donde cada uno de estos constará con el desarrollo de actividades a implementar y capacitar a la fuerza comercial

MODULO	TEMAS	2024					
		Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
PRODUCTO	Oferta de valor						
	Características						
	Beneficios						
	Ventajas de cada Plan						
	Análisis de la Competencia						
PROCESO DE LA VENTA	Prospección						
	Despertar Interés						
	Argumentación del Producto						
	Manejo de Objeciones						
	Cierre- Referidos - Clínica de Venta						
CANALES DE VENTA	Telefónica						
	Canal Virtual						
	Venta Presencial						
	Abordaje en Frio						
POSVENTA	ANS - Devoluciones						
	Facturación						
	Autorizaciones						
ACTUALIZACIÓN RED	Contratación						
	Modelo de Servicios						
	Complementariedad						
CERTIFICACION	Validación de Conocimientos						