

**“PLAN DE MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL
AREA DE FACTURACION DE ELI LILLY INTERAMERICA INC. DIVISIÓN
FARMACÉUTICA.”**

MARIA FERNANDA ARCINIEGAS
IVAN DUARTE
WILLIAM PÉREZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL
CHIA
2009

**“PLAN DE MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL LCIENTE PARA EL
AREA DE FACTURACION DE ELI LILLY INTERAMERICA INC. DIVISIÓN
FARMACÉUTICA.”**

MARIA FERNANDA ARCINIEGAS
IVAN DUARTE
WILLIAM PÉREZ

Trabajo de grado para optar el título de
Especialista en Gerencia Comercial

Asesor
OLGA LUCIA ARCILA
Magíster en Administración con énfasis en mercadeo

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA COMERCIAL
CHIA
2009

Nota de aceptación:

V.B. Director

Autor

V.B. Co-director

Autor

AGRADECIMIENTOS

A nuestra Asesora Olga Lucia Arcila por su apoyo en el desarrollo del Proyecto de Grado.

A nuestras Familias quienes son la razón de nuestras vidas.

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ficha Técnica	35
Tabla 2. Atributos Servicio al Cliente	48
Tabla3. Momentos Críticos de Verdad	51
Tabla 4. Establecimiento de la Propuesta	53

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Rueda de la Fortuna	17
Gráfica 2. Percepción del Servicio	35
Gráfica 3. Tiempo de Permanencia	36
Gráfica 4. Grado de Satisfacción del Servicio	37
Gráfica 5. Calificación del Proceso de Venta	38
Gráfica 6. Rapidez en la Respuesta	39
Gráfica 7. Resolución de Problemas	40
Gráfica 8. Facilidad para Contactar	41
Gráfica 9. Profesionalismo en la Atención	42
Gráfica 10. Calidad General en la Toma de Pedidos	43
Gráfica 11. Calificación Facturación y Recaudo	44
Gráfica 12. Calidad de la Oportunidad de Entrega	45
Gráfica 13. Satisfacción en el Tiempo de los Procesos	46
Gráfica 14. Respuesta Rápida a las Consultas Realizadas	47
Gráfica 15. Ciclo de Experiencia del Cliente	52
Gráfica 16. Curva de Valor	56

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta de Calidad del Servicio de Eli Lilly Interamerica Inc.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	10
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2 PLANTEAMIENTO O FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.3 JUSTIFICACION Y DELIMITACION DEL PROBLEMA	12
2. OBJETIVOS	14
2.1 OBJETIVO GENERAL	14
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	14
3. MARCO DE REFERENCIA	15
3.1 MARCO TEORICO	15
3.1.1 Jacques Horovitz	15
3.1.1.1 Estrategia de Servicio Rueda de la Fortuna	15
3.1.2. Karl Albrecht	18
3.1.2.1 Pasos para implementar un programa de servicio al cliente	18
3.1.3 C.K. Prahalad – Venkat Ramaswamy	22
3.2 MARCO CONCEPTUAL	24
4. METODOLOGIA	27
4.1. Descripción de la empresa	27
4.1.1. Estructura Área Facturación	30
4.1.2 Presencia Eli Lilly Afiliada Colombia	32
4.1.3 Organigrama Organizacional	33
4.2. Tipo de Investigación	34

4.3. Población y muestra	34
4.4. Procesamiento y análisis de la información	35
4.4.1 Análisis de la información recolectada en las encuestas por pregunta	35
5. PRESENTACION DE PLAN DE MEJORAMIENTO	49
5.1 Ciclo del Servicio Actual de Eli Lilly en el Area de Facturación	51
5.2 Ciclo de Experiencia del Cliente	52
5.3 Establecimiento de la Propuesta	53
5.4 Mapa de Resultados Probable de esta Implementación	55
5.5 Curva de Valor	56
5.6 Matriz Eliminar, Incrementar, Reducir y Crear	58
5.7 Propuesta de Valor Eli Lilly Interamerica Inc.	59
6. INDICADORES	59
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
8. BIBLIOGRAFIA	62
ANEXOS	63

INTRODUCCION

En un ambiente tan cambiante de los negocios, donde cada vez son más globalizados, más dinámicos y más competitivos, se requiere que en las organizaciones se establezca como punto focal para el desarrollo de sus planes estratégicos el enfoque al cliente y de esta forma permita a estas organizaciones desarrollar todos sus procesos hacia su mayor potencial que es el cliente y realmente llegar a ser competitiva en el mercado.

El área de servicio es hoy por hoy el soporte central de todas la empresas permitiendo el involucramiento de todas las áreas gerenciales para concentrarse en establecer verdaderos estándares que no solo permitan atraer y retener los clientes, sino establecer óptimos niveles de calidad en los procesos que garanticen todos los elementos de la cadena del servicio que se deben dar desde el primer contacto que se tengan con ellos.

Teniendo en cuenta lo anterior, este trabajo de grado tuvo como objetivo general realizar un plan de mejoramiento de servicio al cliente para el área de facturación de Eli Lilly Interamerica Inc. División farmacéutica, para lo cual se realizó un marco teórico sustentado en los planteamientos de los autores más representativos de la teoría de servicio. En el siguiente capítulo se aplico una encuesta que permitió medir la real percepción que tienen hoy los distribuidores en cuanto a satisfacción y oportunidades de mejora y poder establecer un proceso que consolide los elementos que hoy requieren los distribuidores para mejorar la calidad del servicio.

A partir de los resultados de la encuesta y del análisis de los mismos se procederá a elaborar un plan de mejoramiento estableciendo una propuesta de creación conjunta de valor esto porque “Nuestra sociedad esta experimentando una transformación profunda, pero silenciosa. Nuestro sistema industrial esta generando mas bienes y servicios que nunca, y los esta distribuyendo a través

de un gran número de canales”¹ en ella también se establecen los parámetros actuales de la industria farmacéutica en todo el marco de servicio, para lo cual se diseñara una matriz de **eliminar, reducir, incrementar y crear** para que sea revisado por la Gerencia General de Eli Lilly Interamerica Inc y en dado caso se asignen los recursos para su implementación.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA.

En la actualidad la composición de las ventas de Eli Lilly Interamerica Inc. es de 70% al mercado Institucional y de un 30% al mercado de calle o retail, en los cuales se evidencian debilidades del servicio al cliente como consecuencia de la falta de estandarización de procesos y políticas para cliente interno y externo especialmente del área de facturación.

Como efecto de lo anterior, Eli Lilly no ha logrado impactar positivamente indicadores como rotación de cartera, reposición de nuevas órdenes de compra e incremento en el volumen de ventas. Eli Lilly no cuenta con un mecanismo propio que permita medir y gestionar la satisfacción del usuario final con respecto a los servicios que presta.

1.2 PLANTEAMIENTO O FORMULACION DEL PROBLEMA.

De acuerdo a la descripción del problema, el presente trabajo se orienta al diseño de un plan de mejoramiento de servicio al cliente para el área de facturación de Eli Lilly Interamerica Inc. División farmacéutica.

Este estudio busca responder a los siguientes interrogantes:

¹ C.K. Prahalad, Venkat Ramaswamy. El Futuro de la Competencia, creación conjunta de valor único con los consumidores. Gestión 2000.com.

- ✓ Qué tan satisfecho se encuentra el usuario con la calidad de la prestación de servicio brindado por Eli Lilly Interamerica Inc, en cuanto a la facturación, cartera y entrega del producto?
- ✓ ¿Cuáles son los motivos por los cuales los distribuidores le compran sus productos a Eli Lilly Interamerica Inc.?
- ✓ ¿Cuál es el rango de tiempo que los distribuidores están dispuestos a esperar de Eli Lilly la entrega de las órdenes de compra?
- ✓ ¿Qué importancia le dan los clientes, a la facilidad para contactar al personal de soporte de Eli Lilly Interamerica.

1.3 JUSTIFICACION Y DELIMITACION DEL PROBLEMA.

Desde la apertura económica en la década de los noventa, las empresas han visto la necesidad de competir con la generación de valor en los productos y/o servicios diseñados para los usuarios. El sector farmacéutico, no es la excepción, con los cambios en la legislación para la seguridad social, dentro del marco de la ley 100 (Seguridad Social en Salud), el sector farmacéutico multinacional ha tenido un sin número de cambios no solo en lo concerniente a producto, sino a sus estructuras o esquemas de negociación tanto para el mercado institucional como para el mercado de calle.

Antes de la ley 100 correspondía, un 20 % al mercado gobierno o institucional y un 80% al mercado de calle, lo que obligo a las empresas de productos farmacéuticos a centrar todo su esfuerzo en mejorar el servicio al cliente en el mercado de calle. La composición actual es de 65% mercado institucional y 35% mercado de calle, siendo este el de mayor utilidad y el institucional se centra en la erosión de precio de los productos.

En este sentido, la orientación al cliente en las organizaciones hoy día cobra demasiada importancia, esto quiere decir, que las empresas para poder ser competitivas, deben identificar cuáles son las variables importantes para el

cliente en su proceso de compra ya sean clientes del mercado Institucional o Clientes del mercado retail como es el caso de Eli Lilly.

Para el caso de Eli Lilly Interamerica es primordial identificar los momentos claves en su proceso de solicitud y entrega de productos desde la generación de la orden de compra hasta el momento de la entrega del producto y todo lo que se deriva de este proceso para poder ofrecer estándares de satisfacción en los canales de distribución y establecer un elemento diferenciador y garantizar el nivel de satisfacción de nuestro cliente.

Algunas de las razones para realizar este proyecto son:

- Reorientar los procesos del área de facturación a las necesidades de los clientes para mejorar tiempos de respuesta, permanencia de la calidad del producto entregado a través de las cadenas de frío y oportunidad de entrega entre otros.
- Aumentar la frecuencia de reposición en ordenes de compra que conlleve un aumento en el volumen de ventas.
- Necesidad de que la empresa pueda retener y mantener los clientes actuales tanto Institucionales como de retail para poder permanecer en el mercado farmacéutico siendo este altamente competitivo.
- Empezar a generar cultura de servicio al cliente en todos los niveles de la organización.

La realización de este trabajo estuvo limitado al diseño del plan de mejoramiento del área de facturación de la empresa Eli Lilly Interamerica.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejoramiento de Servicio al Cliente en Eli Lilly Interamerica para identificar las oportunidades de mejora del área de facturación y dar respuesta oportuna a los clientes institucionales y de mercado de calle y así garantizar nuevas reposiciones de órdenes de compra.

2.2. OOBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los autores más representativos de servicio al cliente.
- Identificar las variables de calidad servicio que los clientes esperan de Eli Lilly.
- Analizar e interpretar los resultados de la encuesta aplicada
- Proponer mejora de procesos para incrementar la eficiencia en el área de facturación.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. MARCO TEORICO

Para la realización de este marco teórico se tuvo en cuenta algunos de los autores mas mencionados en servicio al cliente, siendo estos Jacques Horovitz, Karl Albretch, y C.K. Pradhalad – Venkat Ramaswamy.

3.1.1. Jacques Horovitz

Basados en la estrategia de servicio propuesta por Jacques Horovitz² quien la define como un “*método capaz de atraer a clientes y conseguir su lealtad para lograr una ventaja competitiva duradera*”, el autor relaciona los aspectos fundamentales para desarrollar una estrategia de servicio los cuales se relacionan a continuación:

- El cliente es el punto de partida de una estrategia de servicio. Lo cual es fundamental conocer y seguir de cerca sus necesidades.
- Una buena estrategia de servicio consiste en mantener los actuales clientes y atraer a los clientes potenciales.
- No es el cliente quien debe adaptarse a la empresa, la empresa debe adaptarse al cliente.
- Las estrategias de servicio varían según el estado de desarrollo de los productos por que el servicio se relaciona con el producto.
- El servicio no solo debe ofrecer valor agregado también debe generar despreocupación para el cliente.
- Una estrategia objetiva de servicio solo es exitosa si se tiene en cuenta a todos los que intervienen en la cadena de valor para el cliente: Desde sus proveedores de materias primas hasta el cliente final, pasando por los distribuidores.

² Jacques Horovitz. Los Siete Secretos del Servicio al Cliente. Prentice-Hall, Pearson Educación, Madrid, 2000, 137p.

- En toda estrategia de servicio existe una promesa hecha al cliente. Toda empresa que decide luchar en el frente de los servicios debe concebir su promesa en función de su clientela clave, y comunicarla con claridad y cumplirla en toda su dimensión.
- La comunicación es de vital importancia en el éxito de la estrategia de servicio.
- Es imprescindible para ampliar el mercado de clientes, conseguir su lealtad, motivar a los empleados y darles una idea exacta de las normas de calidad que deben seguir y respetar.

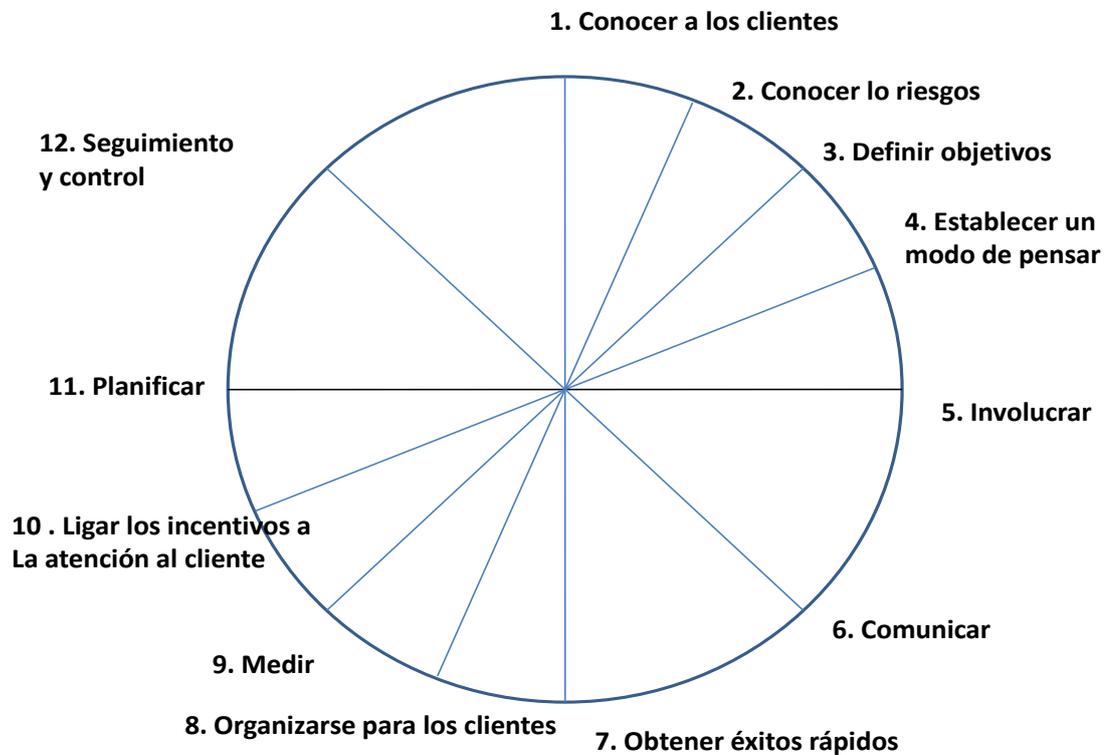
Basados en estos fundamentos, Horovitz plantea la estrategia de servicio “Rueda de la Fortuna”

3.1.1.1. Estrategia de Servicio Rueda de la Fortuna³

Con esta estrategia se pretende hacer un planteamiento sistemático integrado por doce elementos interrelacionados como radios que soportan una rueda hacia delante en dirección a la estrategia de servicio. Ninguno de estos elementos es independiente y no se debe descuidar ninguno de ellos bajo riesgo de fracasar en la estrategia. Para lograr el éxito es necesario un enfoque sistemático constante y equilibrado en todos los elementos.

³ Ibid, pg 119

Gráfica 1. Rueda de la Fortuna



Fuente: Jacques Horovitz. Los siete secretos del servicio al cliente. Prentice-Hall, Pearson Educacion, Madrid, 2000, 137p.

Es importante destacar que se tuvo en cuenta este autor ya que en su modelo de servicio “la Rueda de la Fortuna” tiene varios elementos fundamentales para que una compañía pueda implementar servicio al cliente, pero hay un elemento que no plantean muchos autores como es el seguimiento y control.

Si una organización no hace seguimiento y control de sus procesos, de sus indicadores y de sus actividades en general de servicio no se llega a crear realmente una cultura de servicio; es importante que el servicio sea parte de la filosofía de la organización.

3.1.2. Karl Albrecht.

Para este autor, uno de los gurús del tema de servicio al cliente hay herramientas a considerar para diseñar un modelo de servicio al cliente como son el ciclo de servicio y los momentos de verdad quien los define como: “**Ciclo de Servicio**” “cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta nuestro servicio”.⁴ “**Momento de verdad**” “momento en el cual el cliente entra en contacto con la organización y se lleva una impresión de esta” estos dos conceptos son fundamentales en la construcción del plan de mejoramiento de Eli Lilly Interamerica.

La construcción básica del servicio ya no es tarea del empleado, sino que ahora se convierte en el momento de la verdad que él mismo controla. El empleado ya no fabrica el producto, sino que es parte del mismo. La calidad ya no es una ejecución satisfactoria de la tarea asignada, sino que ahora se la define como el resultado del momento de la verdad.

Tanto el ciclo de servicio como los momentos de verdad deben permitir al personal de servicio modificar sus puntos de vista y considerar a los clientes como los clientes los consideran a ellos. El análisis y la mejora de los ciclos de servicio son elementos básicos del proceso de manejo de la gerencia de servicios.

3.1.2.1 Pasos para implementar un programa de servicio al cliente:

Karl Albrecht afirma que para implementar un programa de servicios se requieren los cinco pasos siguientes:⁵

- **Entender al cliente.**

Para ello es necesario identificar a dos tipos de clientes: a) los clientes que pagan y b) los empleados (los clientes que trabajan). En principio deben

⁴ Karl Albrecht, la Excelencia en el servicio, 3R Editores, Colombia, 1998, 230p

⁵ Karl Albrecht, Gerencia del Servicio, Legis Editores, Colombia, 1990.

superarse los supuestos e investigar las impresiones de los clientes. Para conocer las expectativas de los clientes externos debemos ser rigurosos y utilizar distintas técnicas que nos permitan obtener conclusiones válidas.

Los tres métodos principales que recomienda el autor son: entrevista a fondo con clientes individuales, entrevista con grupos escogidos de clientes (focus group) y encuestas estadísticas de poblaciones representativas del cliente. La meta de la investigación es llegar a *una tarjeta de informes del cliente* que defina los atributos clave de la experiencia total del servicio que se está ofreciendo. Esta tarjeta interrelaciona tres clases de información:

- A. Los atributos clave de la calidad del servicio
- B. La conveniencia relativa de cada atributo para el cliente

Con respecto al segundo cliente, la gente de la organización, es necesario efectuar una evaluación realista de las personas y la organización para alcanzar la calidad de servicio que se tiene en mente. Es importante que la alta gerencia identifique los puntos fuertes (activos) y los puntos débiles (obstáculos) para llevar adelante la implementación del programa.

Un barómetro adecuado de la cultura y del clima de la organización es la calidad de la vida de trabajo, definida en la función de percepción o impresiones de los empleados. En ella se evaluarán condiciones de trabajo, remuneraciones y beneficios, oportunidades de desarrollo, clima social, seguridad en el empleo y motivaciones, entre otros. Se recomienda que este relevamiento se realice periódicamente (cada año) para identificar áreas de dificultad sobre las que es necesario actuar para crear mejores condiciones para los empleados.

Por último, es necesario evaluar el servicio. Esto cierra el ciclo de la comprensión del cliente y requiere diseñar herramientas que permitan evaluar cómo es percibido por los clientes externos, e inclusive solicitar la opinión de

los mismos empleados que brindan el servicio. Esta información es de significativa importancia para sostener los valores de la empresa y debe servir de retroalimentación para gerentes y empleados. La información de los resultados, naturalmente, debe difundirse.

- **Clarificar la estrategia de servicio**

Una estrategia de servicio cumple el mismo proceso que una estrategia de producto. Para ello es necesario definir en qué mercado competir y cómo. “¿Por qué el cliente debe escogernos a nosotros?” Esta pregunta es clave para definir la estrategia y, aunque resulta obvia, no todas las empresas se la plantean. Muchas son las organizaciones que no logran definir claramente su posicionamiento, porque requiere un significativo ejercicio mental y dedicar recursos para identificar las reales necesidades del cliente. Los aspectos que deberá responder un planeamiento estratégico son:

El enunciado de la misión: ¿En qué negocio estamos? ¿A qué mercado servimos? ¿Qué nos lleva al mercado y cuál es nuestra forma de acercarnos a ese mercado?

Valores de la compañía: ¿Cuáles son nuestros principios? ¿Cómo nos identifica el mercado? ¿Cómo orientamos nuestra conducta en los negocios?

El plan estratégico: ¿Qué movimientos realizará la empresa en los próximos años? ¿Cuáles son las áreas clave de resultado?

El plan anual de negocios: ¿Cuáles son las acciones tácticas para cumplir el plan estratégico? ¿Cuáles son los planes de las distintas divisiones?

Presupuesto operativo: ¿Con qué recursos se desarrollará el plan comercial? ¿Qué recursos se destinarán para las diferentes unidades organizacionales?

La definición de la estrategia del servicio permite unificar energías y dirigirlas a constituir y sostener la calidad del servicio de manera que sea comprendido por toda la organización.

- **Educación de la organización**

El objetivo de esta fase es predicar y enseñar el “evangelio del servicio de calidad” en toda la organización. Es la primera prueba que tienen los ejecutivos de su real habilidad para vender el proyecto. Entender al cliente y la planificación estratégica del servicio involucra principalmente a la gerencia, en cambio, esta tercera etapa debe llegar al nivel más bajo de la organización. Las personas necesitan conocer y comprender la estrategia de negocios de la empresa y cuáles son las características de la calidad del servicio.

Las empresas líderes en servicios dedican muchos recursos de tiempo y dinero a la capacitación. Las dificultades por dispersión de las personas o dotaciones ajustadas no pueden ser excusas. Habrá que pensar en la formación a distancia o autoaprendizaje para realizar las actividades, y continuarlas a través del tiempo de manera permanente.

- **Poner en marcha las mejoras fundamentales**

El éxito del programa de calidad debe inundar la empresa y cobrar vida por sí mismo. La semilla de la calidad de servicio debe estar instalada en toda la organización. Se produce una suerte de subversión constructiva en la que los empleados comienzan a demandar ayuda a sus supervisores para mejorar las capacidades del servicio que brinda la empresa. La propia dinámica del compromiso de toda la organización hacia la calidad del servicio lleva a determinar métodos para administrar la energía creativa de las personas y tener la valentía de revisar críticamente los procesos para brindar los servicios.

- **Hacerlo permanente.**

El objetivo fundamental de un programa de calidad de servicio es desaparecer, dejar de ser un programa especial para transformarse en un estilo habitual de la empresa. El programa debe formar parte de la historia viva de la organización. Dicho de otro modo, que el cliente perciba que en su

organización tienen un “hábito” positivo determinado... lo hacen automáticamente.

Basta con escuchar y mirar cuando los empleados actúan. Si la cultura de servicio se ha instalado, es posible escucharlos hablar de la efectividad del servicio, acerca de la satisfacción del cliente y de entender por qué las cosas salen mal. También los gerentes, encargados o supervisores de turno salen de sus oficinas y se relacionan con los empleados y los clientes para conocer sus expectativas, demostrando conductas que están acordes a la estrategia de servicio determinada.

De igual modo, al tratar de focalizar en su discurso los aspectos clave del servicio (la calidez, la velocidad, etc.) los empleados van identificando las reglas de juego para un servicio eficiente. Cualquier cosa a la cual el jefe aparentemente preste atención, mida, evalúe y tome nota, tiende a convertirse en la prioridad inconsciente de los trabajadores.

3.1.3 C.K. Prahalad – Venkat Ramaswamy

Para estos dos autores son de consideración los avances en la digitalización, biotecnología y materiales inteligentes a la hora de emprender acciones de servicio porque estos están aumentando las oportunidades de crear productos y servicios fundamentalmente nuevos y de transformar las empresas. Importantes discontinuidades en el territorio competitivo, conectividad ubicua, globalización, liberalización de la industria y convergencia tecnológica están desdibujando las fronteras de la industria y las definiciones de producto.

Al mismo tiempo la competencia se está intensificando y los márgenes de beneficio reduciendo. Los directivos ya no pueden fijarse únicamente en los costes, en la calidad del producto y de los procesos, en la velocidad y en la eficiencia. Para conseguir un crecimiento rentable, los directivos además tienen que descubrir nuevas fuentes de innovación y creatividad.

De ahí la paradoja de la economía del siglo veintiuno: Los consumidores tienen más opciones que les proporcionan menos satisfacción. Los directivos tienen más opciones estratégicas que les proporcionan menos valor. La realidad emergente nos está obligando a volver a examinar el sistema tradicional de creación de valor centrado en la empresa que en los últimos cien años nos sirvió muy bien. Pero ahora necesitamos un nuevo marco de referencia para la creación de valor. La respuesta, creemos, reside en una premisa diferente centrada en la creación conjunta de valor. Empieza con el papel cambiante del consumidor en el sistema industrial.

El cambio más básico ha sido en el papel del consumidor, de aislado a conectado, de desinformado a informado, de pasivo a activo. El impacto del consumidor conectado, informado, y activo se manifiesta de varias maneras. Vamos a examinar algunas de ellas.

Acceso a la información

Al poder acceder a cantidades de información sin precedentes, los consumidores pueden tomar decisiones más informadas. Para las empresas acostumbradas a restringir el flujo de información a los consumidores, este cambio es radical

Visión global

Los consumidores también pueden acceder a información de empresas, productos, tecnologías, resultados, premios y acciones y reacciones de consumidores de todo el mundo.

Conectividad (networking)

Los seres humanos tienen un deseo natural de agruparse en torno a unos intereses, necesidades y experiencias comunes, creando una facilidad y apertura de comunicación entre los consumidores.

Experimentación

Los consumidores también pueden utilizar Internet para experimentar y desarrollar productos, especialmente digitales ej: El MP3

Activismo

A medida que la gente sabe mas, puede discriminar mejor a la hora de tomar una decisión y a medida que se relaciona, interactúa y se comunica con los demás. Los consumidores cada vez mas dicen lo que piensan de las empresas y de los demás. Actualmente, centenares de sitios Web están permitiendo el activismo de los consumidores, muchos dirigiéndose a empresas y marcas específicas.⁶

Con base en los aportes de los anteriores autores de servicio al cliente se ha desarrollado el plan de mejoramiento de servicio que consideramos aplica a las necesidades de Eli Lilly Interamerica buscando establecer acciones a realizar dentro de la organización.

3.2. MARCO CONCEPTUAL

Departamento: Nombre con que se designan algunas divisiones administrativas. Unidad estructural de una empresa que se ocupa de una determinada área con tareas afines.

Cientes paretto: Son el 20% de los clientes institucionales y de mercado de calle que generan el 80% de las ventas totales de la compañía.

Factura: Es un documento que refleja la entrega de un producto o la provisión de un servicio, junto a la fecha de devengo, además de indicar la cantidad a pagar como contraprestación. En la factura se encuentran los datos del expedidor y del destinatario, el detalle de los productos y servicios suministrados, los precios unitarios, los precios totales, los descuentos y los impuestos.

⁶ C.K. Prahalad, Venkat Ramaswamy, El futuro de la competencia. Gestion 2000.com, 16-18pg

Indicador de Gestión: Es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "Logrado", "No Logrado" o sobre la base de alguna escala cualitativa. Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.⁷

Logística: como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribuciones. La logística empresarial cubre la gestión y la planificación de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, mantenimiento y distribución.⁸

Mercado de Calle: Es el conjunto de clientes privados conformado por las recetas y las unidades de producto en punto de venta a través de distribuidores.

Mercado Institucional: Lo componen la red de hospitales, EPS, y entes de regimenes especiales como Fuerzas Militares y ECOPETROL.

Participación de mercado: Una comparación de las ventas de una compañía con las ventas totales de la industria. Puede ser real o potencial.

Orden Compra: Es la instrucción administrativa específica para que se realice un pago y, también, el documento a través del cual se solicita el pedido.

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml>

⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica>

Satisfacción del Cliente: Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas."⁹

Servicio¹⁰: En Economía y en marketing (mercadotecnia) un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.

Es una manera de entregar valor a los clientes, a través de facilidades que les permitan alcanzar sus objetivos, sin la propiedad, costos y riesgos de los recursos y actividades asociadas. Las empresas o áreas de servicios se especializan y logran eficiencia en sus procesos, esto podría ser muy costoso o limitado para el cliente.

Servicio al cliente: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales. Es "Un concepto de trabajo" y "una forma de hacer las cosas" que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los Clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, en las diversas áreas de nuestra propia empresa.

⁹ Los diez pecados capitales del marketing. Indicios y soluciones. Kotler, Phillip. Ediciones gestión 2000,S.A.

¹⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio>

Estandarización de procesos: Es un patrón, norma o pauta sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

Políticas globales: Son las políticas establecidas por la corporación o casa matriz que se rigen para todas la afiliadas.

Políticas Locales: Son las que se establecen para cada afiliada alineadas con las regulaciones de cada país.

Cadena de frío: Es una cadena de suministro de temperatura controlada. Una cadena de frío que se mantiene intacta garantiza a un consumidor que el producto de consumo que recibe durante la producción, transporte, almacenamiento y venta no se ha salido de un rango de temperaturas dada. La serie de elementos y actividades necesarias para garantizar la potencia de los productos biológicos desde su fabricación hasta la administración de éstas a la población.¹¹

Cuarentena: Es un periodo de tiempo en el que se inactiva el producto para revisión y análisis para verificar las condiciones normales del producto.

Control de calidad: Es el proceso de alcanzar los objetivos de calidad del producto o servicio durante las operaciones.

4. METODOLOGIA

4.1. Descripción de la empresa.

Misión

Nosotros proporcionamos a nuestros clientes “respuestas que importan” a través de medicamentos innovadores, información y un increíble servicio al cliente, lo que permite a las personas vivir una vida mas larga, más saludable, y más activa.

¹¹ [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_fr%C3%](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_fr%C3%93)

Visión

“Respuestas que importan”, es la piedra principal de nuestra promesa a nuestros clientes. Cumpliremos con nuestra promesa escuchando y entendiendo las necesidades de nuestros clientes y proporcionando un valor sin igual.

Eli Lilly Interamerica Sucursal Colombiana, pertenece a Eli Lilly & Company, Corporación, farmacéutica americana. Su casa matriz esta ubicada en la ciudad de Indianápolis, Estados Unidos, dedicada desde hace 130 años, a la investigación y desarrollo de soluciones innovadoras para la salud que han repercutido positivamente en la calidad de vida de millones de pacientes afectados por diversas enfermedades. Se ha destacado por ser una compañía líder orientada hacia la innovación y comprometida a establecer una creciente carrera de productos farmacéuticos, los mejores en su categoría y además los primeros en ser desarrollados, con el fin de ayudar a la gente a tener una vida más larga, sana y activa.

A través de programas científicos internos y docenas de asociaciones para la investigación en todo el mundo, el objetivo que persigue es encontrar soluciones a muchas de las necesidades médicas más apremiantes que aún permanecen sin ser satisfechas en el mundo.

Lilly emplea más de 33.000 personas en todo el mundo y vende sus productos en 179 países. La compañía cuenta con grandes instalaciones dedicadas a la investigación y el desarrollo en 9 países y realiza pruebas clínicas en más de 30.¹²

Eli Lilly Interamerica Inc. llega a Colombia en el año 1959, e introduce al país terapias como endocrinología con su producto bandera, las insulinas de origen animal y dentro de ese portafolio también incluyo la gama de los antibióticos que hacen parte de su investigación, como fue la Vancomicina, Cefalosporinas, Macrolidos, AminoglucoSIDOS y adicionando un pequeño paquete de compuestos hormonales, en ese momento contaba en su nomina con solo 5

¹² <http://www.lilly-argentina.com/compania/quienes-somos.htm>

personas, compuesto por un Gerente y cinco Representantes de Ventas, en la década de los 80 introduce al país productos obtenidos por biotecnología o ingeniería genética dentro de los cuales se sintetizó la réplica exacta de las insulinas humanas que se utilizan hasta el día de hoy.

Eli Lilly como compañía de investigación e innovación y desarrollo de productos para diferentes áreas terapéuticas a tenido en Colombia un centro de operaciones solo para la importación y distribución de estas terapias. Hacia el año 2000 Eli Lilly se transforma y reestructura toda su operación integrando a la afiliada colombiana al grupo andino como una sola región y con un director de operaciones, esta transformación no se ha detenido y hoy por hoy Colombia hace parte de una región que la componen 22 países extendiéndose en lo geográfico desde el cono sur (Argentina), Región Andina, Centro América y todos los países del caribe.

Actualmente Eli Lilly Interamerica Colombia División Farmacéutica, cuenta con 70 empleados, distribuidos entre áreas de soporte, mercadeo, medical y ventas y tiene presencia en las principales ciudades del país distribuidas en distritos de la siguiente manera: Bogotá que tiene cobertura hacia Ibagué y Neiva; Medellín con cobertura Costa Atlántica y Cali con una cobertura del Eje Cafetero y los Santanderes.

En su estructura hoy se tiene un Gerente General, un Gerente Nacional de Ventas, tres Gerentes de Distrito, una Supervisora de Ventas y 37 Representantes de Promoción (Visita Médica). Su operación sigue siendo netamente comercial facturando anualmente 25 Millones de Dólares, donde la más alta participación de las terapias las sigue teniendo el área de Endocrinología (Insulinas), Oncología (Terapias de Cáncer), Salud de la Mujer (Osteoporosis), Disfunción Eréctil y un área de cuidado crítico, productos que se encuentran a cargo de una compañía que los agencia en Colombia.

VALORES ETICOS:

- **Respeto por la gente:** que refleja nuestro interés en todas las personas en el mundo que se nos acercan como los clientes, empleados, accionistas, asociados y comunidades.
- **Integridad:** que abraza los más altos niveles de honestidad, comportamiento ético y carácter moral ejemplar.
- **Excelencia en la persona:** que se refleja en la búsqueda continúa por innovar nuestras actividades de negocio y ser mejores en lo que ofrecemos.

Estos valores tienen el propósito de proporcionar a los empleados la guía para alcanzar la productividad y tener un modelo de pensamiento adecuado en el momento de tomar una decisión, por ende enmarcará este plan de mejoramiento del área de facturación de la compañía.

4.1.1. Estructura Área Facturación.

Dentro del departamento de Finanzas, se encuentran las de Facturación, Cartera, servicio al cliente, tesorería y contraloría.

- **Facturación:** Es atendida por un funcionario ubicado en Bogotá dando soporte a nivel nacional. (Contacto telefónico esporádico, informa sobre status de entrega transporte, tiempo de entrega, recepción de quejas y reclamos sobre producto.)
- **Cartera:** Está a cargo de un funcionario con contrato temporal, se encuentra ubicado en Bogotá. (Seguimiento a cartera, contacto a cliente por mora en pago de ventas)
- **Representante de ventas:** Actualmente hay 5 Representantes de ventas a nivel nacional con una mezcla de clientes institucionales como de mercado de calle y con una función adicional de acceso de productos hacia el sistema de seguridad social (EPS e IPS), están ubicados en Bogotá (2),

Medellín (1), Cali (1), Barranquilla (1). (Visita al cliente, entrevista, programa, toma orden de pedido, seguimiento ordenes de compra, verificación de volumen de venta)

- Logística: Actualmente está contratada como outsourcing con la empresa Almaviva, con sede en Bogotá. (Entrega de producto, certificación de distribuidores, control de calidad)
- Clientes Externos: Los clientes que actualmente tiene la compañía se encuentran clasificados como: Institucionales y canal Retail (Mercado de Calle).

CANAL INSTITUCIONAL (10)

- Audifarma S.A, Pereira
- Cooperativa Epsifarma , Bogotá
- Instituto de Cancerología, Medellín
- Dempos S.A , Medellín
- Comfamiliar Andi, Cali
- Cooperativa de Hospitales de Antioquia Cohan, Medellín
- Macromed, Bogota
- Cosmitet Ltda, Cali
- Liga Colombiana contra el cáncer, Bogotá
- Fundación Santafe, Bogotá

CANAL RETAIL (10)

- Éticos Serrano Gómez, Barranquilla
- Farmasanitas Ltda, Bogotá
- Almacenes Éxito, Medellin
- Coopidrogas, Bogotá
- Dropopular S.A , Medellin
- Colsubsidio, Bogotá

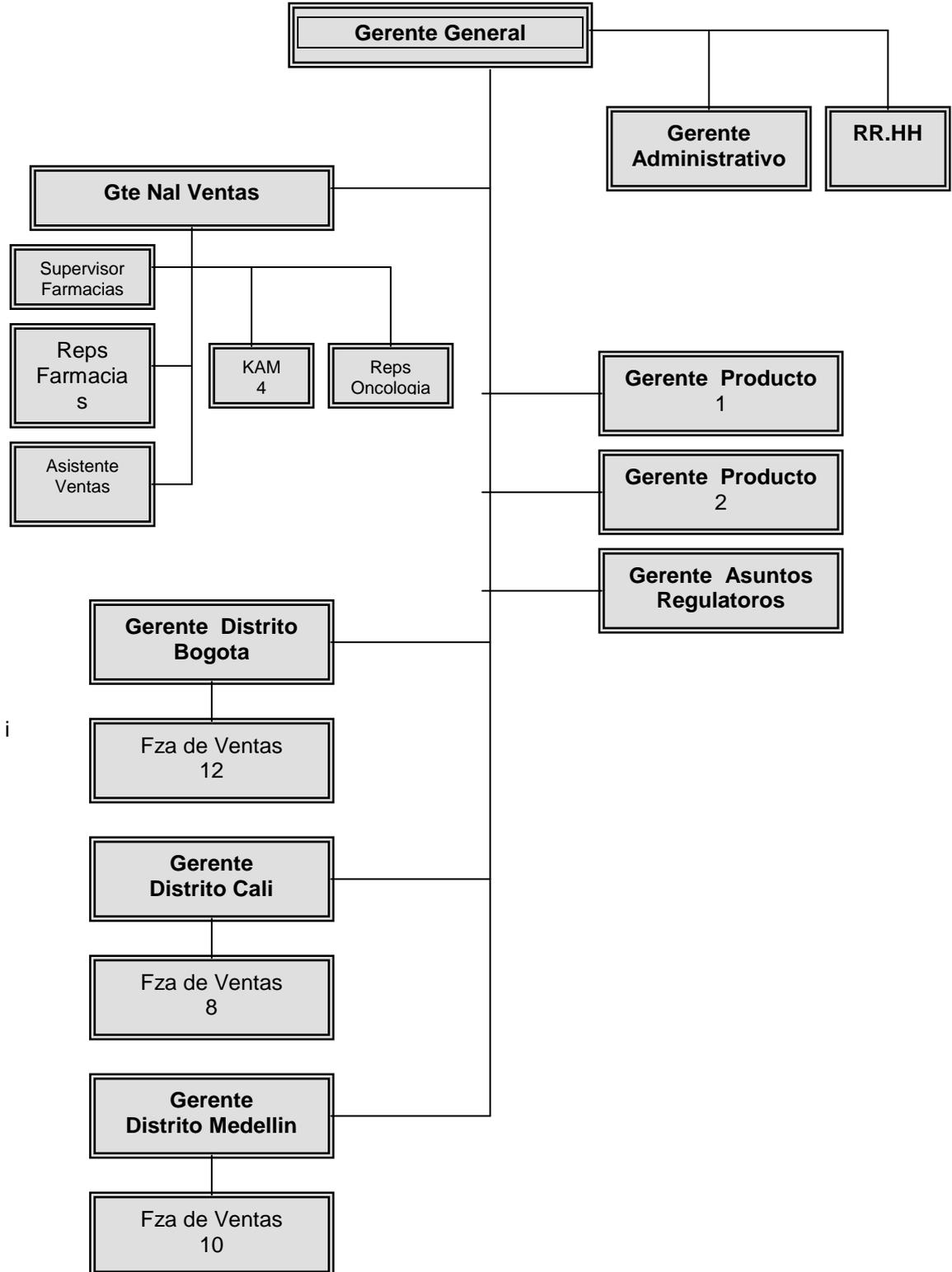
- Copservir, Cali
- Cafam, Bogota
- Distribuciones Axa S.A, Bogotá
- Comfenalco Antioquia, Medellin

4.1.2. Presencia Eli Lilly Afiliada Colombia



4.1.3. Organigrama Organizacional.

ORGANIGRAMA ELI LILLY INTERAMERICA INC. COLOMBIA



4.2. Tipo de Investigación.

El tipo de Investigación es descriptiva basada en un análisis laboral debido a que puntualiza las debilidades de la actual prestación de servicio por parte de Eli Lilly Interamerica Inc, en los actuales canales de distribución.

4.3. Población y muestra.

Para evaluar la percepción de la red de distribuidores institucionales y de canal Retail se diseño una encuesta para evaluar aspectos cualitativos y cuantitativos así como objetivos y subjetivos.

La encuesta fue planeada para el target paretto de la red de distribuidores que están constituidos en 10 institucionales y 10 del canal Retail como se menciono anteriormente.

Del total de clientes seleccionados se obtuvo respuesta de siete de ellos distribuidos en: 4 institucionales y 3 del canal retail a nivel nacional (Bogotá, Medellín y Cali).

CANAL INSTITUCIONAL: Dempos (Medellín), Cohan (Medellín), J.N.P. Bogota (Bogotá) y Comfenalco (Medellín).

CANAL RETAIL: Colsubsidio (Bogotá), Dropopular (Medellín), Comfandi (Cali)

La encuesta fue presencial y tomada de los Jefes de compra de cada uno de estos distribuidores.

Tabla 1. Ficha Técnica

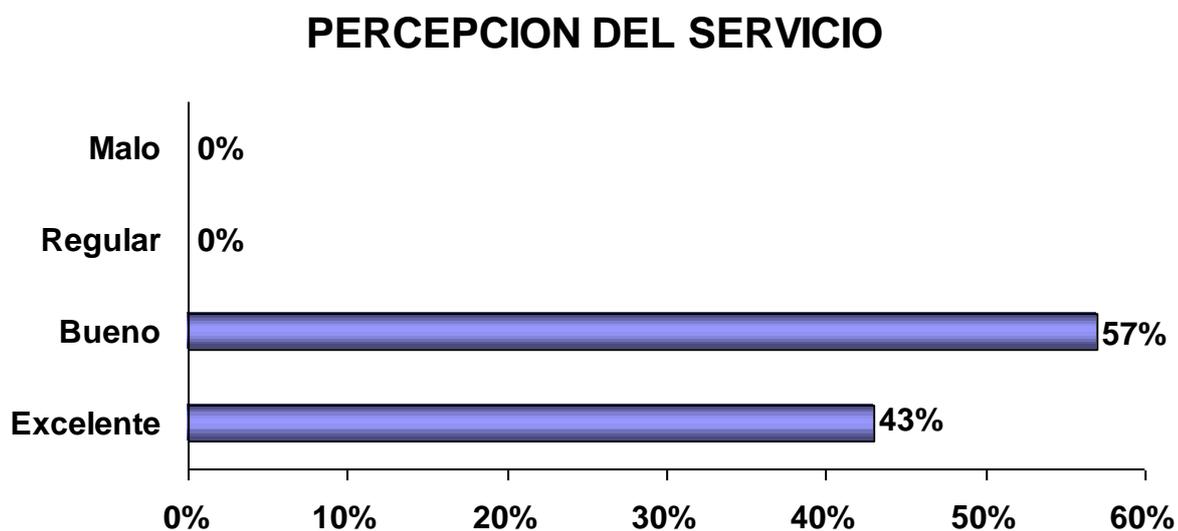
Técnica de Recolección	Encuesta Aplicada
Grupo Objetivo	Distribuidores Institucionales – Retail
Muestra Tomada	7

4.4. Procesamiento y análisis de la información.

4.4.1 Análisis de la información recolectada en las encuestas por pregunta.

Pregunta 1: ¿Cómo percibe usted el servicio ofrecido por la compañía Eli Lilly Interamerica Inc?

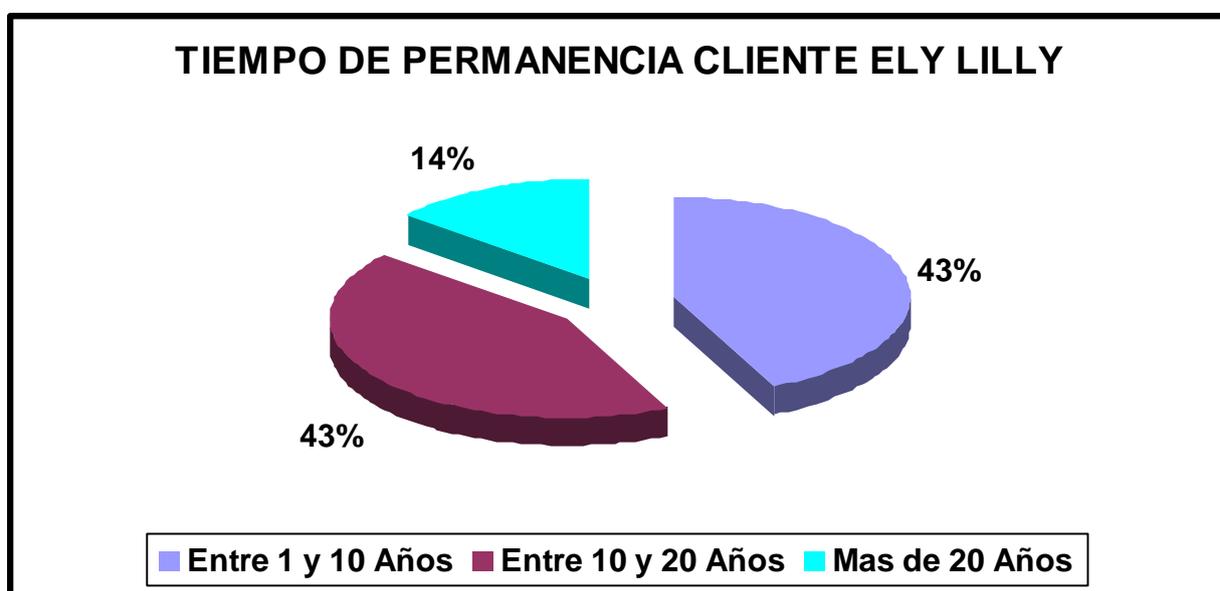
Gráfica 2. Percepción del Servicio.



El 57% de los encuestados piensa que el servicio de Eli Lilly es bueno y el 43% restante cree que es excelente, por que son cumplidos en sus despachos, maneja un nivel de faltantes mínimos, cumple con los requerimientos, la calidad del producto es excelente.

Pregunta 2: ¿Cuánto tiempo lleva utilizando servicios de Eli Lilly?

Grafica 3. Tiempo de Permanencia Cliente Eli Lilly.

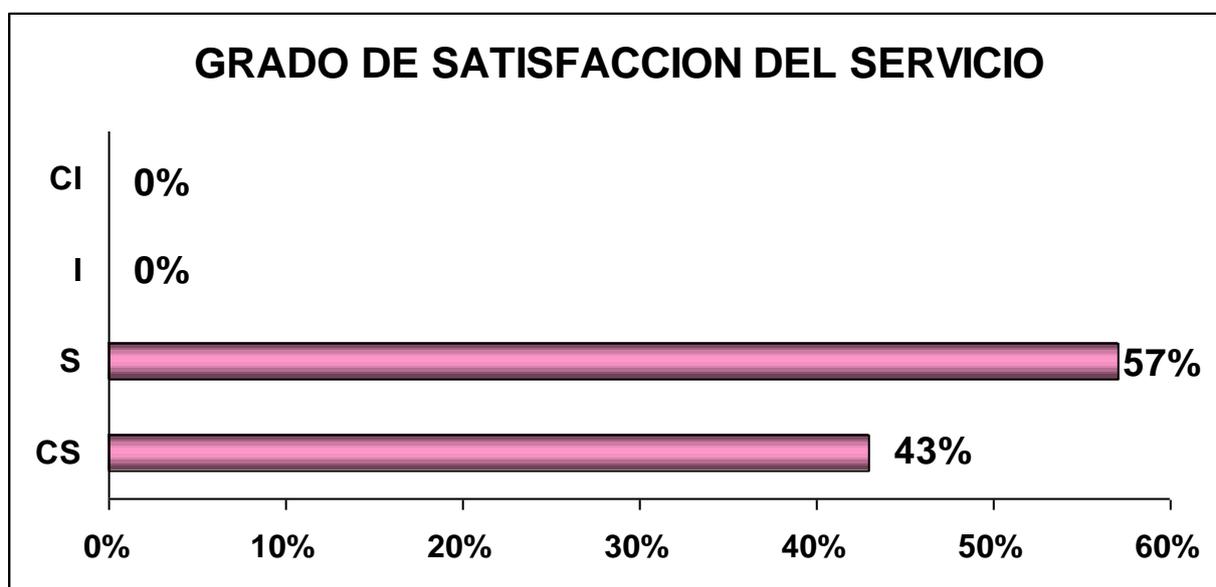


De toda la muestra el 14% tiene mas de 20 años de experiencia con Eli Lilly, el 43% de la muestra tienen entre 10 y 20 años y El 43% restante se encuentra entre uno y diez años.

Lo que significa que la mayoría de nuestros clientes (57%) han tenido una trayectoria de tiempo importante para la organización, por lo que se hace trascendente para realizar las mejoras propuestas, de esta área.

Pregunta 3: ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio ofrecido por Eli Lilly?

Gráfica 4. Grado de Satisfacción del Servicio.



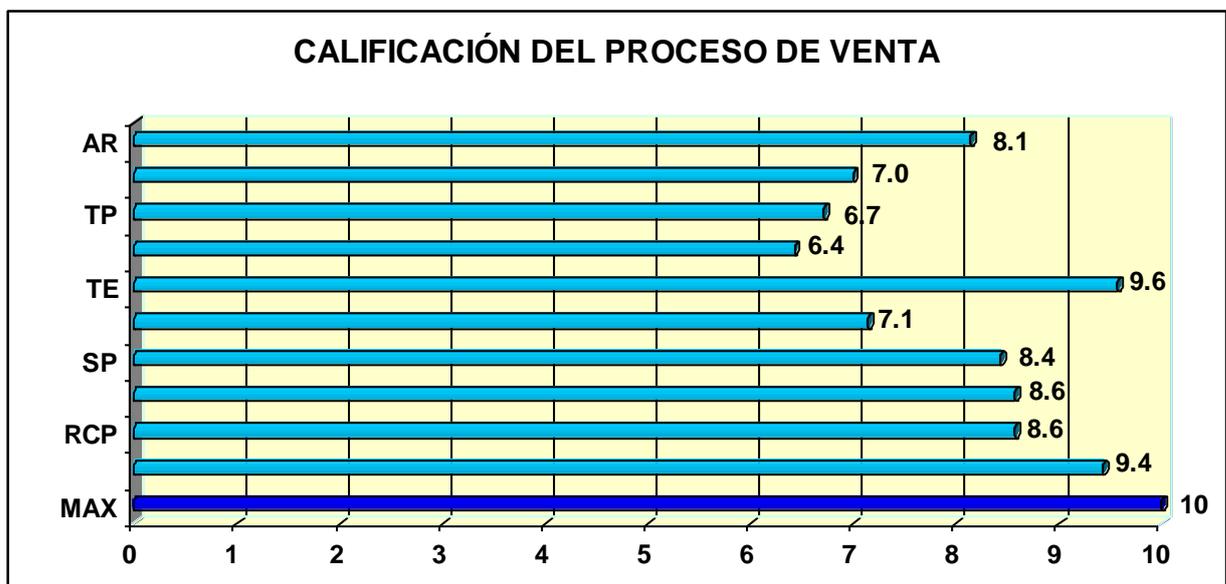
- CS** Completamente Satisfecho
- S** Satisfecho
- I** Insatisfecho
- CI** Completamente Insatisfecho

Del total de las encuestas el 57% de los distribuidores está satisfecho con el servicio ofrecido, el 43% restante se encuentra completamente satisfecho. El punto crítico del análisis se centra en el tipo de negociación que maneja

actualmente la compañía, percibiéndolo como poco flexible y no acorde con la situación actual de mercado.

Pregunta 4: ¿Que grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar productos de Eli Lilly, marque de 1 a 10 donde 1 es menos importante y 10 muy importante?

Gráfica 5. Calificación del Proceso de Venta.



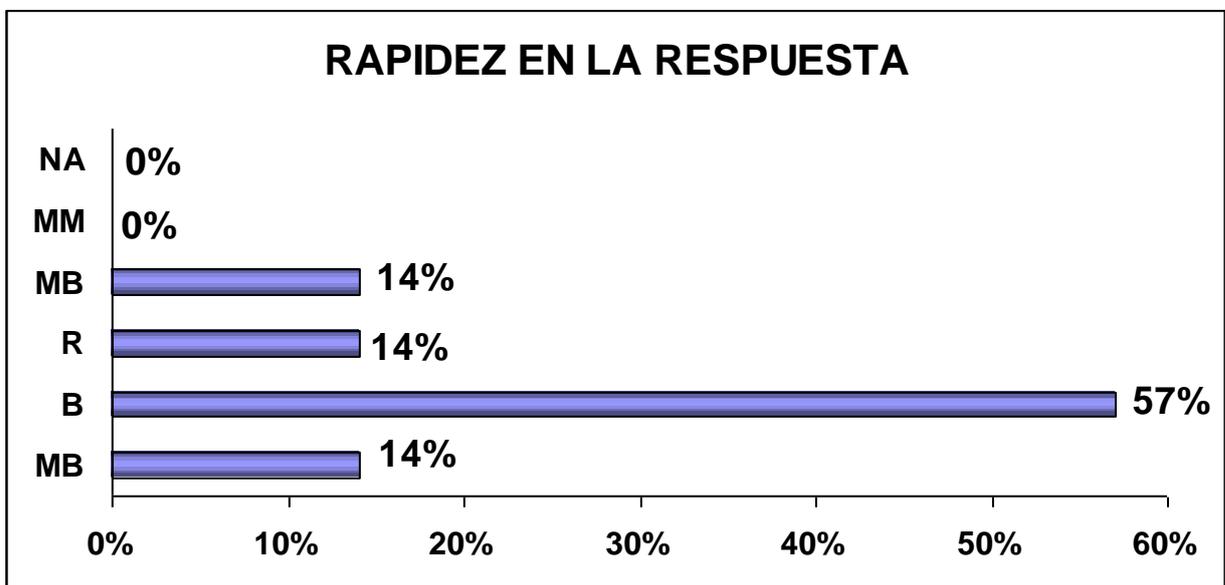
- AR** Asesoría de Representante de Ventas
- TP** Tracking del Producto
- TE** Tiempo de Entrega
- SP** Servicio Postventa
- RCP** Relación Calidad-Precio
- MAX** Calificación Máxima

Los distribuidores encuestados perciben que Eli Lilly es muy fuerte en producto, es de optima calidad, es por ello que la relación precio - calidad de producto es

acorde, el tiempo de entrega es una ventaja competitiva, pero perciben a la compañía deficiente en los principales parámetros de servicio, siendo estos: contacto telefónico, tracking de orden de compra, quejas y reclamos y calidad de servicio.

Pregunta 5: Basándose en su experiencia con nuestro servicio de atención al cliente, por favor, puntúe los siguientes aspectos:

Gráfica 6. Rapidez en la Respuesta.



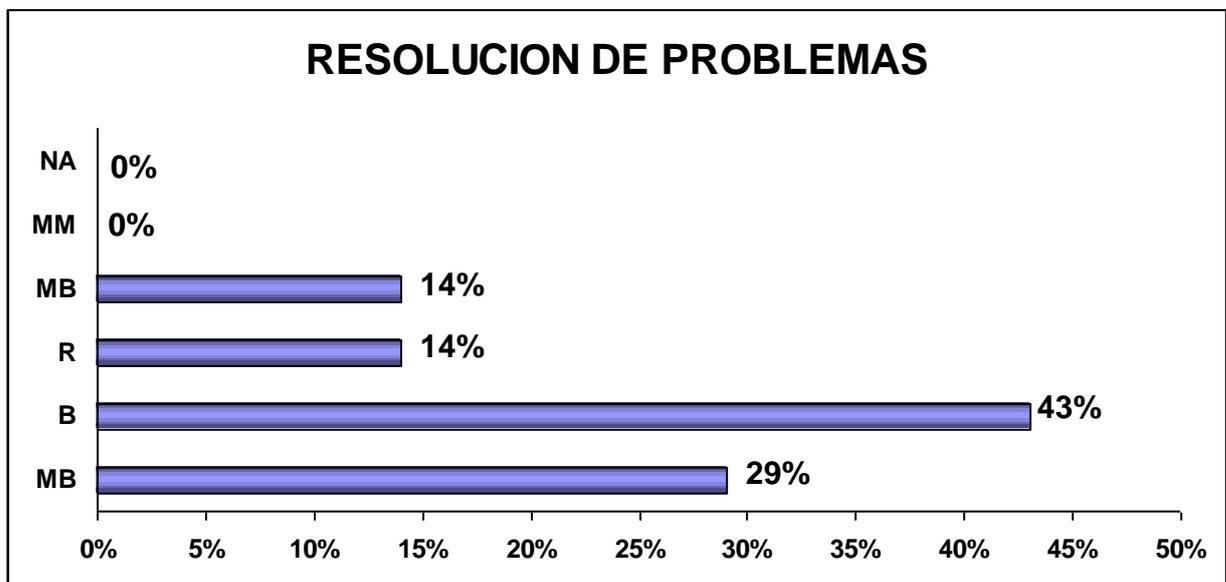
- NA** No Aplicable
- MM** Muy Mala
- MB** Muy Buena
- R** Regular
- B** Buena
- MB** Muy Buena

Para el distribuidor de Medellín Dropopular quien califico como muy buena, consideramos que esta percepción esta dada por el recurso humano que se

tiene allí, el cual tiene una amplia trayectoria y antigüedad en la organización. Para el 57% este atributo es bueno soportado en la atención del segmento institucional que esta dado por productos con la característica de exclusivos que permiten atender las tutelas que genera el sistema. Para el 14% restante que es Colsubsidio se hace imperioso trabajar en este proceso al pertenecer al ranking de los más importantes en ventas para la compañía.

Pregunta 5.2. Resolución de problemas.

Gráfica 7. Resolución de Problemas.



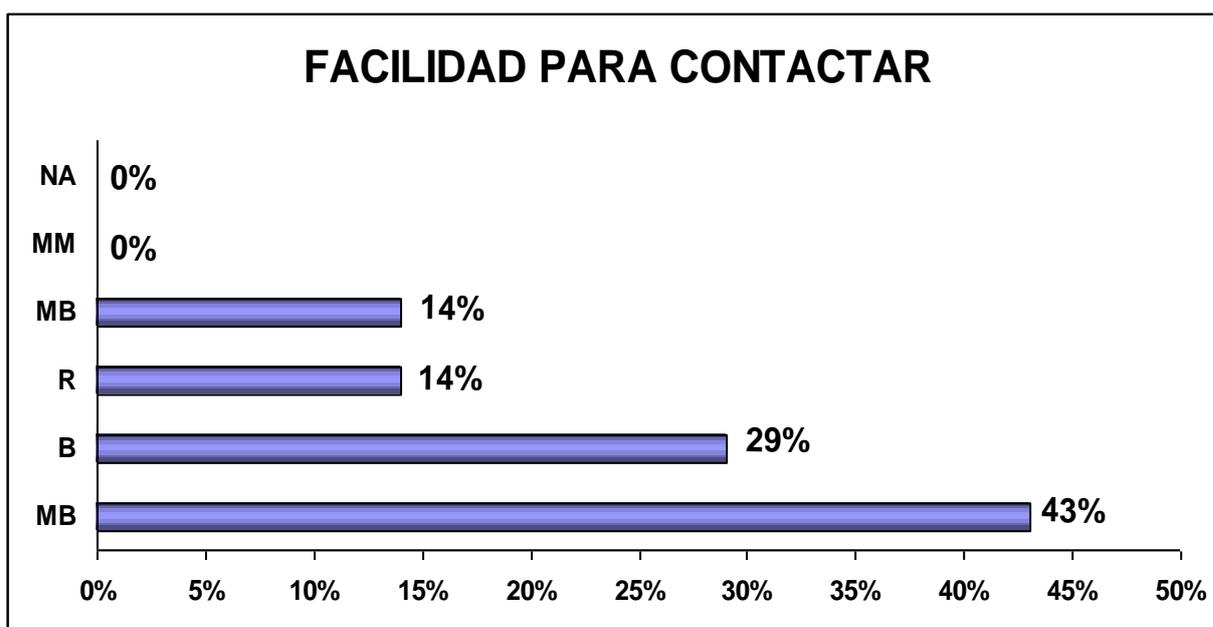
- NA** No Aplicable
- MM** Muy Mala
- MB** Muy Buena
- R** Regular
- B** Buena

MB Muy Buena

El 29% de los encuestados considera que Eli Lilly reacciona rápidamente para solucionar los inconvenientes que se les presentan calificándolos como muy buenos en este ítem, el 43% considera que son buenos, el 14% perciben que son regulares y el 14% restante los califican como malos, coincidiendo nuevamente Colsubsidio como uno de los actores principales dentro de la red de distribuidores.

Pregunta 5.3. Facilidad para contactar.

Gráfica 8. Facilidad para Contactar.



NA No Aplicable

MM Muy Mala

MB Muy Buena

R Regular

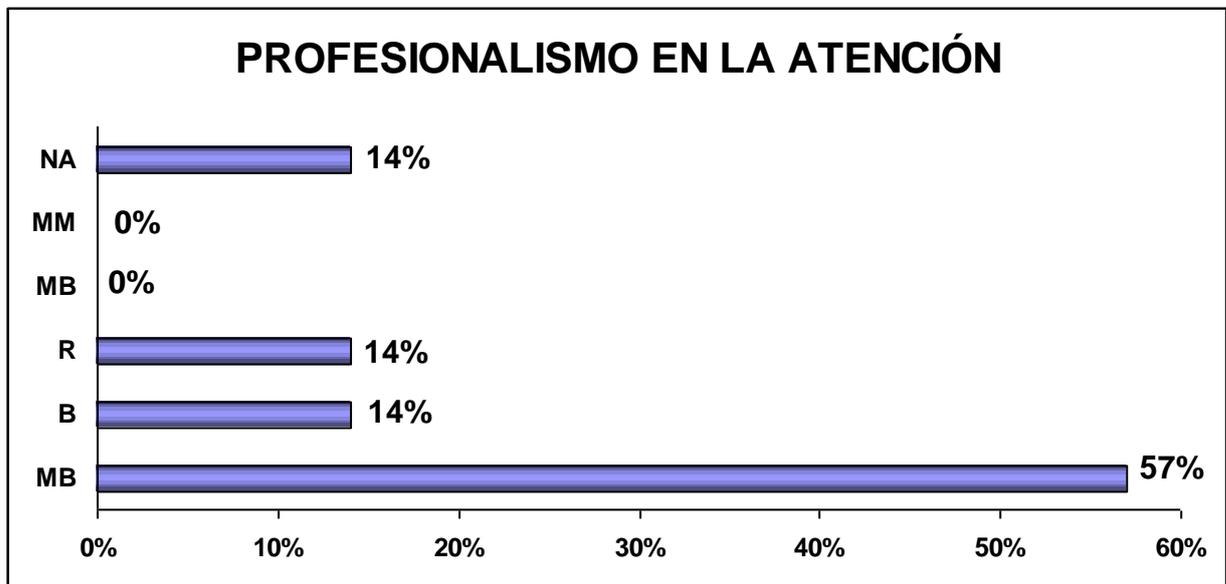
B Buena

MB Muy Buena

Este ítem es de los más críticos a la hora de evaluar el servicio y considerando el 28% que lo califica entre regular y malo, y considerando que estos dos distribuidores manejan un volumen alto de ventas se vuelve relevante e imprescindible elaborar la mejora propuesta.

Pregunta 5.4. ¿Profesionalismo de la persona que le atendió?

Gráfica 9. Profesionalismo en la Atención.



NA No Aplicable

MM Muy Mala

MB Muy Buena

R Regular

B Buena

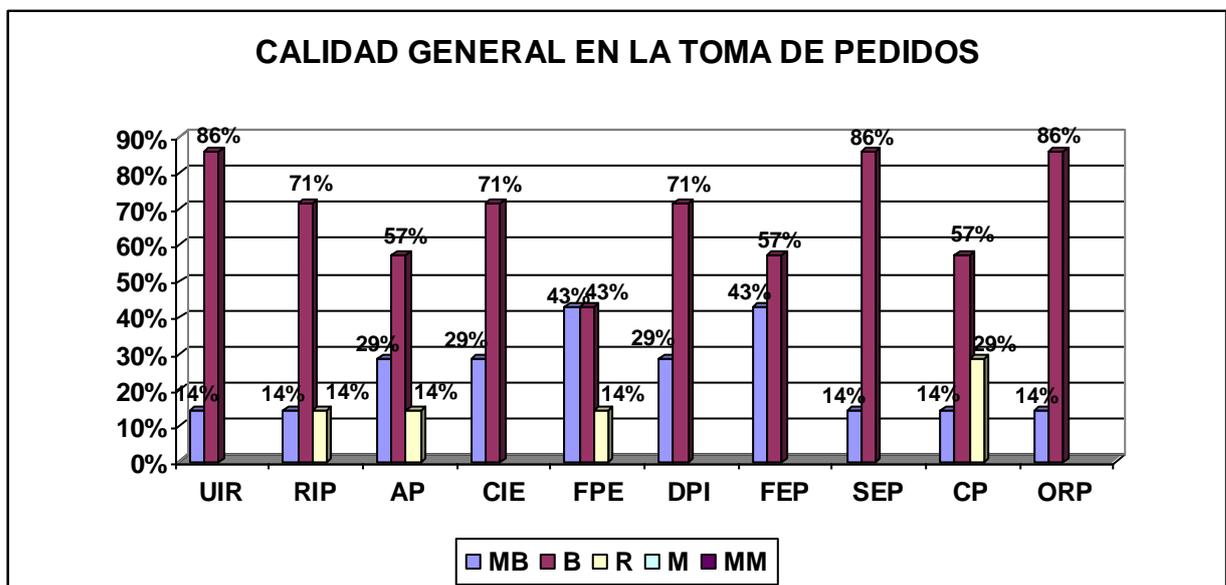
MB Muy Buena

Un 57% considera que es MB, esto como consecuencia del esfuerzo de Eli Lilly en el entrenamiento de todo el personal de ventas, el 14% que es Bueno y un 14% que es Regular, cabe considerar que el 14% que considera que es regular se relaciona nuevamente con uno de los mas grandes distribuidores de la red como es Colsubsidio.

El 71% de los encuestados consideran que la Fuerza de ventas que los atiende esta bien capacitada y tiene un alto nivel de entrenamiento, lo cual esta alineados con uno de los objetivos corporativos el cual es mantener un standard alto en el entrenamiento y capacitación.

Pregunta 6. ¿Cómo calificaría la calidad general de la toma de pedidos y su manejo de Eli Lilly?

Gráfica 10. Calidad General en la Toma de Pedidos.



UIR Utilidad de la información sobre la rotación de los productos en el momento de tomar su pedido.

RIP Revisión del inventario para realizar los pedidos.

AP Asesoría recibida en la toma de pedidos

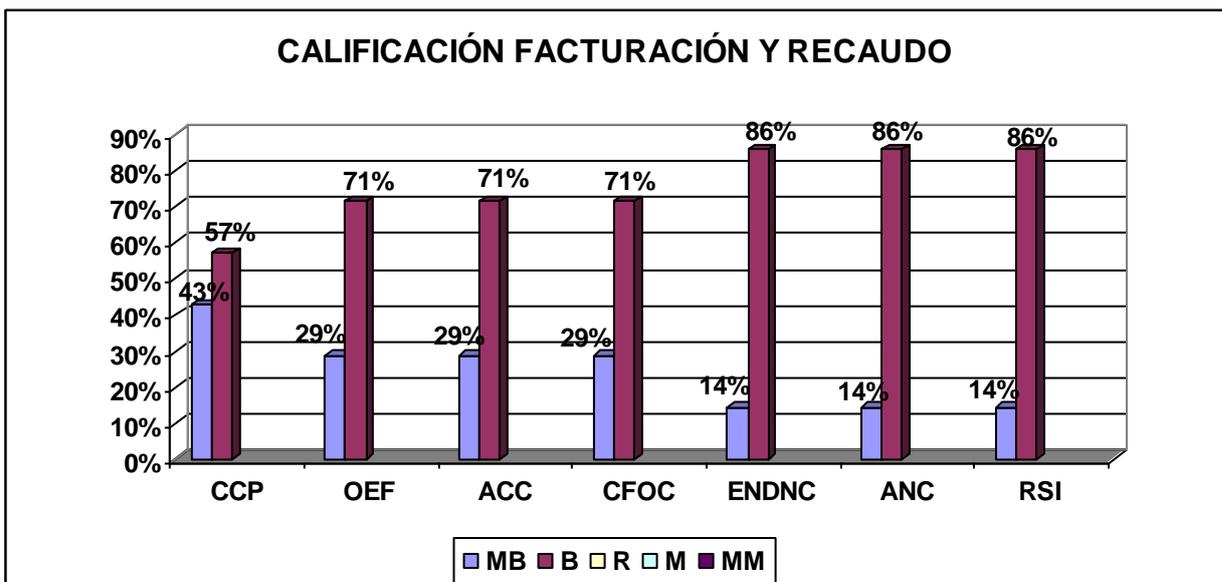
CIE Comunicación oportuna de inventarios y eventualidades.

- FPE** Facilidad para realizar pedidos de emergencia.
- DPI** Disponibilidad de los productos en inventario.
- FEP** Fechas de entrega establecidas en la orden de pedido.
- SEP** Seguimiento al estado de su pedido.
- CP** Comunicación de promociones e impacto de la demanda.
- ORP** Oportunidad para revisar la orden de pedido en el sistema.

Teniendo en cuenta todos los elementos de esta pregunta y partiendo de los resultados obtenidos, como es: 69% bueno, 24% Muy bueno y 7% Regular, siendo la mayor consideración entre los calificados como muy bueno es la **facilidad** para realizar pedidos de emergencia y en las fechas establecidas para entrega en las ordenes de pedido estableciéndolo como que Eli Lilly es puntual en sus entregas.

Pregunta 7. ¿Cómo calificaría la calidad general de la facturación y recaudo de Eli Lilly?

Gráfica 11. Calificación Facturación y Recaudo.

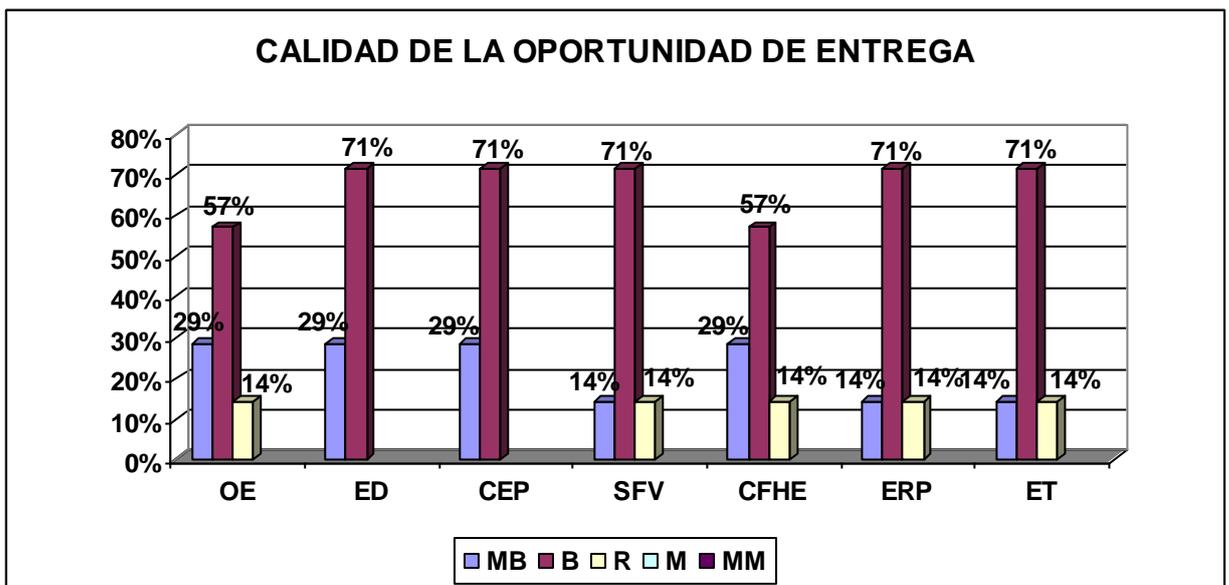


- CCP** Cumplimiento en precio, plazo, descuento y bonificación.
- OEF** Oportunidad en la entrega de la factura.
- ACC** Aplicación de las condiciones comerciales vigentes.
- CFOC** Claridad y exactitud de la factura con la Orden de Compra.
- ENDNC** Exactitud en el manejo de las notas crédito y débito.
- ANC** Aplicación oportuna de notas crédito por faltantes, devoluciones.
- RSI** Rapidez en la solución de inconvenientes de facturación

Los encuestados opinan que es buena en un 76% siendo los ítems mas preponderantes los de exactitud en el manejo de notas crédito (6), aplicación oportuna de notas crédito, faltantes y devoluciones (6) y muy buena en un 24% con la mayor valoración para ítem de cumplimiento en los convenios pactados (precio, plazo, descuento y bonificaciones).

Pregunta 8. ¿Cómo calificaría la calidad en la oportunidad de entrega de los pedidos acorde con sus expectativas?

Gráfica 12. Calidad de la Oportunidad de Entrega.

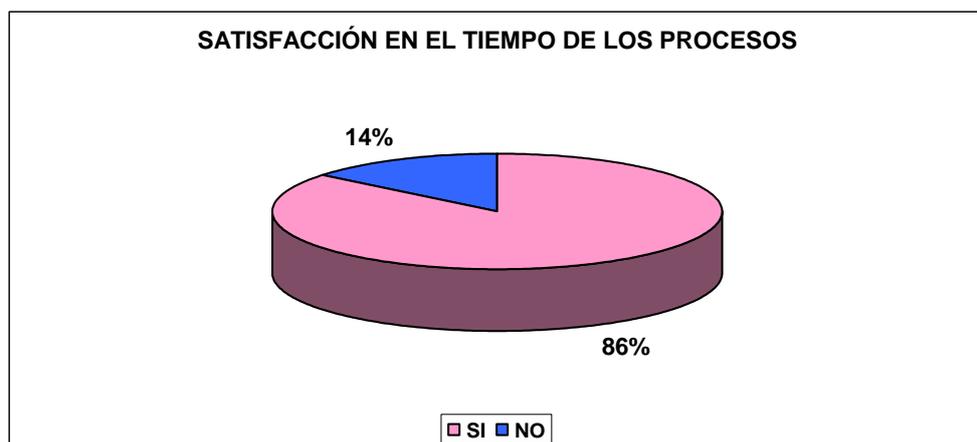


- OE** Oportunidad en la entrega acorde con sus expectativas.
- ED** La exactitud de los documentos en el momento de la entrega.
- CEP** Concordancia de lo entregado con lo pedido.
- SFV** Seguimiento a la fecha de vencimiento de los productos.
- CFHE** Cumplimiento de la fecha y horario de entrega.
- ERP** Estado en que se reciben los productos.
- ET** Empresa Transportadora.

Respecto de la oportunidad en la entrega, la calidad del proceso y las expectativas del cliente, el 67% de los encuestados piensa que es buena, un 22% piensa que es muy buena, pero un 10% opina que es regular, con oportunidad importante de mejora en áreas como: Seguimiento a fechas de vencimiento de producto, Cumplimiento en la fecha y horarios de entrega, Estado en el que se reciben los productos, la empresa transportadora.

Pregunta 9. ¿Se siente satisfecho con el tiempo que demandan estos procesos?

Gráfica 13. Satisfacción en el Tiempo de los Procesos.



El 86 % de los clientes encuestados piensa que Si se siente satisfecho con los tiempo que demandan los procesos de entrega, facturacion, toma de pedido, atención al mismo. Hay una consideración importante de un distribuidor ubicado en la ciudad de Cali, Comfandi como distribuidor y dispensador importante en el occidente considera que no se siente satisfecho por considerar que Eli lilly no da prioridad a la cadena de frío de productos como insulina, debido a que el transportador no las transporta en vehículos acondicionados para ello.

Pregunta 10. ¿Ante consultas tiene respuestas rápidas de las mismas?

Gráfica 14. Respuesta Rápida a las Consultas Realizadas.



Un 14% de los encuestados piensa que no es rápida la respuesta y consideran que la mayor dificultad la obtienen con el personal administrativo de Eli Lilly, y llama la atención que ese porcentaje se concentra en Bogota con un distribuidor institucional de altos volúmenes y con quien se tiene contactos

frecuentes, sin embargo hay un 86% que considera que si recibe respuestas rápidas a las consultas que realizan.

Pregunta 11. ¿Cuales son los 3 atributos esenciales que debería tener el servicio al cliente de Eli Lilly?.

Tabla 2. Atributos Servicio al Cliente.

ATRIBUTO	CALIF.
Agilidad - Oportunidad	8
Servicio	7
Comunicación	5
Precio	1

Se debe destacar que los atributos preestablecidos en la encuesta no tuvieron consideración (atención personalizada, confianza, agilidad) y a cambio se obtuvieron otros que a consideración de los distribuidores son los que deberían prevalecer como: Comunicación (5) refiriéndose a mayor contacto con ellos ya sea vía telefónica y/o personal. Agilidad – Oportunidad (8) el cual est relacionado con las preguntas 8,9,10. Servicio (7) y Precio (1), denota este último que la parte de precio esta bien, considerando un mix de la venta entre mercado de calle o retail y el institucional.

RESUMEN

Cuando el propósito es proponer el mejoramiento del servicio ofrecido, es importante tener como factor de medida o estándar de comparación, al menos un 95% de satisfacción en los aspectos de servicio que se están midiendo, es por esto que la encuesta realizada a los clientes Institucionales y retail de Eli Lilly que han tenido relación comercial desde hace un año y clientes de mas de veinte años y que tienen relación vigente, resultan importantes oportunidades de mejoramiento en la calidad del servicio actual ya que se encuentran algunas

debilidades en los procesos de toma de pedidos, logística de entrega, facilidad para contactar, rapidez de repuesta, y de experiencia general con el servicio ofrecido la compañía.

El resultado de esta investigación debe propender a optimizar o mejorar la comunicación, la agilidad u oportunidad, y el servicio que Eli Lilly entrega a sus clientes con el fin de mantener o mejorar la relación con los mismos y que le permita alcanzar sus objetivos de ventas y ganancias preestablecidas. Así mismo, y de acuerdo con la voz del cliente se deben establecer nuevos procesos de comunicación, cada vez mas rápidos y flexibles que permitan atender las necesidades frecuentes y recurrentes de los clientes, entregando información relevante y estableciendo lazos que no solo se remitan a la entrega neta del producto, es por esto que se propone una mejora en el contacto telefónico, desarrollo de un sistema para el tracking de la orden de compra y el manejo de quejas y reclamos; por otro lado también se debe hacer análisis y énfasis en la cadena logística de entrega de productos, los tiempos y condiciones de entrega de productos refrigerados en zonas de alta temperatura y los requisitos que se deben tener para un buen almacenamiento, así como la asesoría que se debería prestar en cuanto el manejo de los medicamentos y la cadena de frío que debe mantenerse. Finalmente debería emprenderse una campaña de comunicación para el seguimiento de fechas de vencimiento de los productos, establecer un plan para el cumplimiento de fechas y horario de entregas, y establecer un record o registro para conocer el estado en que se reciben los pedidos; así como también buscar la estrecha relación con el cliente para la revisión de inventarios para reposición de pedidos, aumentar la asesoría para la toma de pedido, e incentivar y facilitar la toma de nuevos pedidos o pedidos de emergencia, y también mejorar y aumentar la comunicación de promociones y estudios de generación de demanda.

5. PRESENTACION DE PLAN DE MEJORAMIENTO

Soportado en la información anterior se procederá a proponer un plan de mejoramiento desarrollado a través de una propuesta de valor, la cual incluye un modelo con el ciclo de experiencia del cliente el cual esta soportado con el resultado de las encuestas realizadas y **cómo los clientes dentro de esa percepción querrían ver a Eli Lilly Interamerica Inc.** Para ello se procederá a definir cada una de las áreas de este ciclo con sus experiencias negativas, experiencias positivas y las experiencias confusas, dentro de este marco se entrara a proponer las oportunidades de mejora así como las experiencias optimas de este ciclo de experiencia.

Adicionalmente se incluye una matriz de **Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear**, que se sustenta con los elementos propios del ciclo para esta propuesta, seguidamente se establece una curva de valor que establece la situación actual de Eli Lilly, y la implicación de la competencia, el mercado de genéricos, mercado de marcas, y a través de las variables definidas entre el mercado o sector y la situación interna de Eli Lilly Interamerica Inc.

Para el desarrollo de este plan de mejoramiento, inicialmente se establecio el ciclo de servicio de Eli Lilly interamerica Inc, afiliada colombiana donde se observa una clara situación de debilidades y de oportunidades de mejora que conforman la base de este trabajo, como escenario especifico a trabajar esta el de comunicación y conexión de las areas de soporte de Eli Lilly con los actores claves de cada distribuidor, escenario que no permite un continuo en la cadena de servicio.

5.1. CICLO DEL SERVICIO ACTUAL DE ELI LILLY EN EL AREA DE FACTURACION

Tabla 3. Momentos Críticos de Verdad

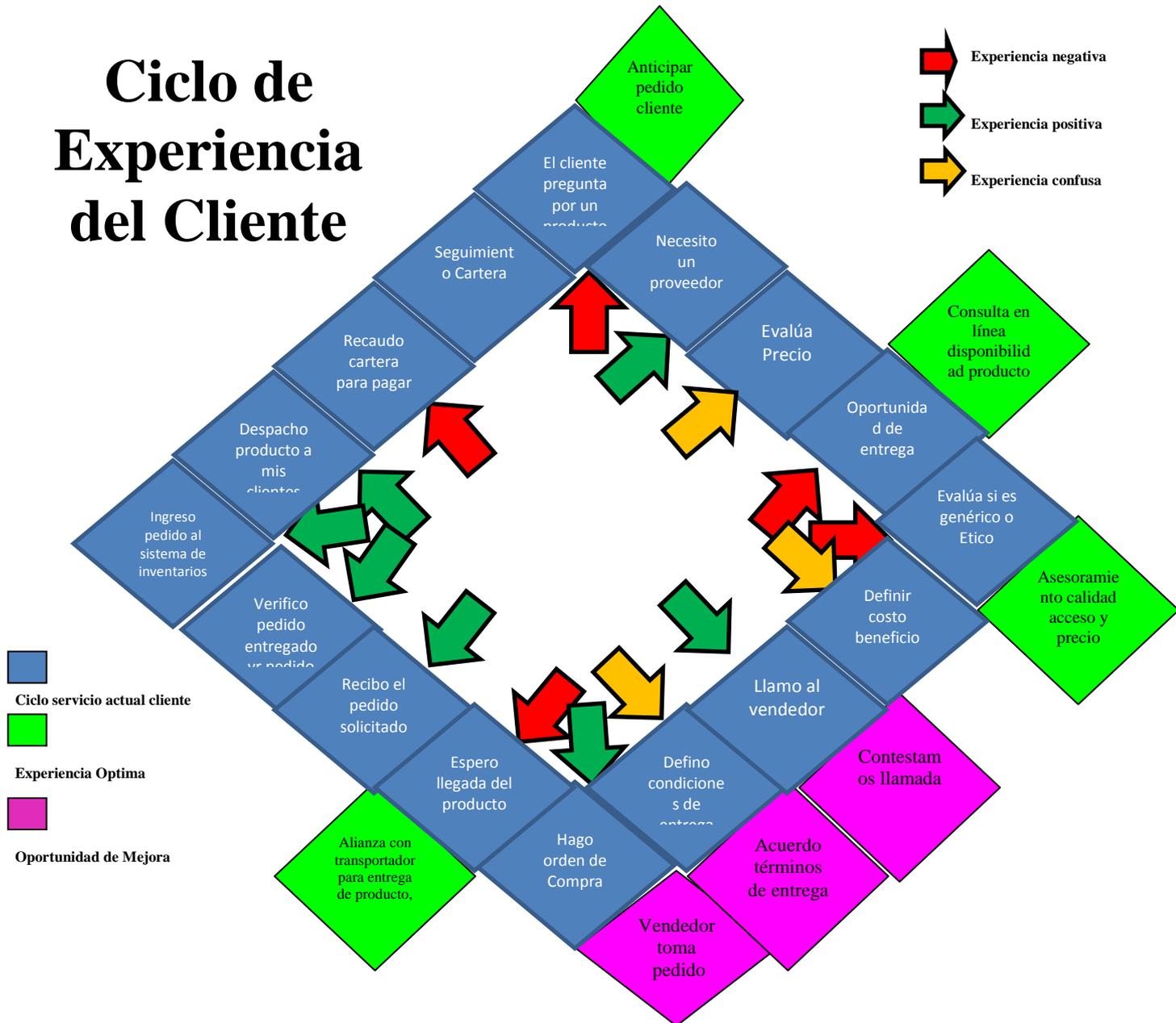
Contacto de distribuidores con Eli Lilly	Situación Actual
El distribuidor hace inventario de producto	Lilly no tiene control de los inventarios
El distribuidor verifica existencias o puntos de ruptura de inventario	Lilly no tiene como hacer pedidos sugeridos al distribuidor
El distribuidor contacta a rep o utiliza plataforma para envió de la orden de compra.	El Rep atiende solicitud, pero en la mayoría de casos un día o mas después – Si el cliente envía OC, el rep no sabe que tipo de productos están pidiendo
El distribuidor anticipa o programa cita con el rep de ventas.	Rep toma OC, con bajos mecanismos de negociación, no existe una real asesoría al distribuidor
El distribuidor envía OC vía CEN(Centro Electrónico de Negocios) o por e-mail.	El cliente queda stand by, y sin feed back a su requerimiento.
El rep de ventas visita al distrib. si no ha enviado OC	El rep de ventas recoge OC
El rep transmite OC vía fax.	El rep no realiza el seguimiento adecuado, no revisa condiciones, estado actual cartera y seguimiento a la facturación.
Facturación Lilly recepciona pedido y envía a área de cartera.	Durante este proceso el cliente no recibe comunicación, proceso ha demorado hasta 5 días
Área de cartera revisa estado actual de pagos y saldos.	Si existe mora superior a 15 días pedido queda retenido, cartera contacta a cliente y/o llama a rep de ventas encargado
Área de cartera libera una vez aclarado su estado	Se aclara condición y se genera compromiso de pago. El cliente no queda satisfecho con este proceso por el retraso que ocasiona este proceso para la entrega de los productos.
Área facturación sube el pedido al sistema y factura	El proceso es inmediato, pero si es a ½ de semana el pedido puede quedar retenido por tener productos de cadena de frío, o se envía parcial si el cliente lo aprueba, este proceso no es agradable para el cliente
Si la facturación es en día jueves, para las OC de fuera de Bogotá, los productos con cadena de frío no se despachan o sale parcial	Solo ante requerimientos del cliente por su inconformismo o por la urgencia de los productos se envía vía aérea lo que implica un mayor costo.
El pedido esta en alistamiento en operador logístico (Almaviva)	Este proceso dura para Bogotá ½ día y para otras ciudades 1 día, existen fallas en el tipo de empaque utilizado, ocasionando deterioro en los productos y en productos de cadena de frío, genera devoluciones
Operador logístico hace alistamiento y clasifica tipo de empaque para embalaje – neveras para productos con cadena de frío.	Existen fallas en el tipo de empaque utilizado, ocasionando deterioro en los productos y en productos de cadena de frío, genera devoluciones con pérdida de producto.
El producto es despachado vía terrestre o vía área en casos especiales	Para los casos terrestres no existe tracking y solo hay soportes de guías de envió, para el caso aéreo es solo pedidos con atención URGENTE.
Distribuidor programa cita con transportador para hacer recepción de pedido.	Existe desconexión del transportador con operador y Eli Lilly, lo que ocasiona problemas en cierres de mes por la descoordinación generada por las devoluciones de pedidos totales – perdidas para Eli Lilly y para el cliente por no tener el producto.
Cliente recibe pedido	Eli Lilly cierra el ciclo, no hay seguimiento posterior ni del área de servicio ni por parte del operador (Almaviva).

Fuente : Autores de Trabajo de Grado.

5.2. CICLO DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Gráfica 15. Ciclo de Experiencia del Cliente.

Ciclo de Experiencia del Cliente



Fuente: Autores de Trabajo de Grado.

Soportados en los autores de los libros “La estrategia del océano azul y El futuro de la competencia” donde confluyen aspectos críticos que giran entorno único y exclusivamente en torno al cliente para garantizar que toda estrategia permita asegurar la permanencia, crecimiento, rentabilidad y que como reto

toda estrategia de mejoramiento este focalizada y totalmente diferenciada frente a los actores de su sector.

5.3. ESTABLECIMIENTO DE LA PROPUESTA

Tabla 4. Establecimiento de la Propuesta.

EXPERIENCIA CLIENTE	SITUACION ACTUAL	ACCIONES MEJORAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> El distribuidor pregunta por un producto. Necesito un proveedor. Evalúa el precio Oportunidad de entrega de producto. Evalúa si es genérico o ético el producto. Definir costo efectividad del producto Llamo al vendedor Defino condiciones de entrega 	<p>Un actor mas en el negocio.</p> <p>Un actor mas en el sector.</p> <p>Los productos son de alta calidad, costosos y baja flexibilidad para negociar.</p> <p>Estrategia SOP, pero con deficiencias en su ejecución, supply actúa reactivamente ante los picos de la demanda o de estrategias comerciales.</p> <p>Eli Lilly no tiene un procedimiento estándar para detectar la opción a tomar por el cliente, con la excepción de las moléculas exclusivas.</p> <p>Si es retail y con formula, el sistema respeta el producto, cuando es institucional y el canal solo determina la variable de precio se toma el producto mas económico o rentable.</p> <p>Primer contacto el rep de ventas, si no esta disponible el cliente debe esperar hasta poder comunicarse.</p> <p>Las que Eli Lilly tiene establecidas, el cliente en su mayoría las desconoce.</p> <p>Eli Lilly actúa pasivamente</p>	<p>Mantener actualizada carpeta de productos y servicios que ofrece Eli Lilly.</p> <p>Presentar charlas corporativas y explorar necesidades básicas de suministro, facturación, cartera, despachos y recepción de pedidos</p> <p>Realizar presentaciones de todos los programas de valor agregado (programas de educación en diabetes – osteoporosis) por cada terapia a todos los canales, establecer programa de empuje de producto en las líneas de mayor rotación u obedeciendo a este condicionante.</p> <p>Se debe establecer un programa de altos y bajos para los inventarios de todos los productos con alarmas que permitan el reaprovisamiento con énfasis en productos de más alta rotación.</p> <p>Diseñar modelo capaz de capturar el momento critico de verdad en clientes pareto, donde el modelo involucre a los tomadores de decisiones en los canales retail e institucional, para ello utilizar plataforma de acceso actual.</p> <p>Para el canal retail mantener stock, en el canal institucional se debe trabajar en la cadena de valor ofrecida por Eli Lilly, garantía de trazabilidad, apoyo educacional en lo medico, paramédico y técnico.</p> <p>Además del numero de contacto del representante, se debe reportar en las tarjetas de presentación un numero de contacto con área de facturación y servicio al cliente para atender requerimiento inmediatamente.</p> <p>Efectuar reuniones periódicas con distribuidores y manifestar en ellas que esas condiciones las rigen los productos con cadena de frío y establecer con los de fuera de Bogotá un acuerdo de envío máximo durante la semana, correrlo a jueves hoy se tiene establecido el día miércoles y en su defecto retrasa las reposiciones de ordenes de compra en 2 días.</p> <p>Establecer conectividad con mínimo</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Elaboro orden de compra 		<p>50% de los distribuidores, que permita tanto el conocimiento de inventarios por parte del distribuidor como de Eli Lilly, para dinamizar este proceso y permitir asesorarlo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Espero llegada del producto 	<p>Es un tiempo muerto en el que el distribuidor no recibe información respecto de cómo va el proceso de su pedido, Eli Lilly espera el reporte del transportador solo cuando este haya entregado el pedido</p>	<p>Se debe implementar un proceso de tracking con el operador y transportador, exigir plataforma tecnológica e informar en tiempo real las condiciones del pedido y fecha estimada de entrega.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Recibo el pedido solicitado 	<p>Eli Lilly recibe notificación solo dos días después o antes solo si se presenta alguna dificultad para la entrega.</p>	<p>El operador debe garantizar un reporte en el mismo momento que se genere la entrega, mediante mecanismo electrónico.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Verifico pedido entregado 	<p>Solo en presencia de transportador cuando el distribuidor tiene esta exigencia.</p>	<p>Eli Lilly, debe establecer un programa de entrenamiento con operador logístico que garantice que el transportador pueda tener un alcance para solucionar situaciones mínimas, como pueden ser las de condiciones de cadena de frío y así evitar el numero de devoluciones que por ello se presentan.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de pedidos al sistema de inventarios 	<p>Eli Lilly, no tiene control al respecto.</p>	<p>Si bien la accesibilidad en este paso es restringida para Eli Lilly, este debe asegurarse que como mínimo el ingreso al sistema del cliente quede con las condiciones que se establecieron ej.: Cuando se hacen incremento de precios.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Despacho producto a mis clientes o a mis puntos de venta. 	<p>No control Eli Lilly</p>	<p>Propender que a través de herramienta CEN esta información se maneje a diario para no permitir ruptura de inventarios y una adecuada vectorización de los diferentes productos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Recaudo cartera para pagar a Eli Lilly, solo para mayoristas. 	<p>No control Eli Lilly</p>	<p>No control Eli Lilly</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento a cartera con Eli Lilly. 	<p>Eli Lilly, envía estado de cuenta, no se concilia este estado</p>	<p>La información escrita enviada debe permitir ver por parte del distribuidor lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Numero de días que tiene aún disponibles para poder colocar nuevas ordenes de compra. ○ Días en mora en los cuales el sistema puede empezar a bloquear sus ordenes. ○ Rango en días para que pueda tomarse descuentos financieros o aplicar descuentos comerciales pactados.

Fuente : Autores de Trabajo de Grado.

En este círculo de experiencia para el distribuidor es crítico que Eli Lilly asuma los escenarios que producen mayor confusión a saber:

- Evaluar el precio
- Definir el concepto de costo efectividad.
- Definir condiciones de entrega.

De igual manera será para todo lo que ha generado experiencias negativas para el distribuidor:

- Cuando el cliente se pregunta por un producto que se necesita.
- Cuando determina las oportunidades de entrega que tiene.
- Cuando evalúa si es genérico o marca el producto que se requiere.
- Cuando evalúa el tiempo que transcurre entre la orden de compra y la entrega del mismo.

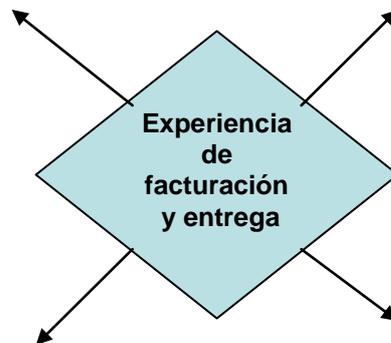
5.4. MAPA DE RESULTADOS PROBABLE DE ESTA IMPLEMENTACION.

NUEVO CAPITAL ESTRATEGICO PARA ELI LILLY

Eli Lilly: Al optimizar su proceso con el cliente en comunicación y al elevar su nivel de atención, establecerá una red capaz de actuar frente a las dificultades que presenta todo proceso logístico.

NUEVA EXPERIENCIA DE VALOR PARA EL DISTRIBUIDOR

Cliente: Recibo más asesoría que me permite mayor eficiencia y menos des gaste en la cadena de abastecimiento.



MENOR COSTO Y RIESGO PARA ELI LILLY

Eli Lilly: Reducir los costos por devoluciones, agilizando las entregas y resolviendo los problemas de cadena de frío en el momento de la entrega y garantizando la reposición de nuevas ordenes de compra.

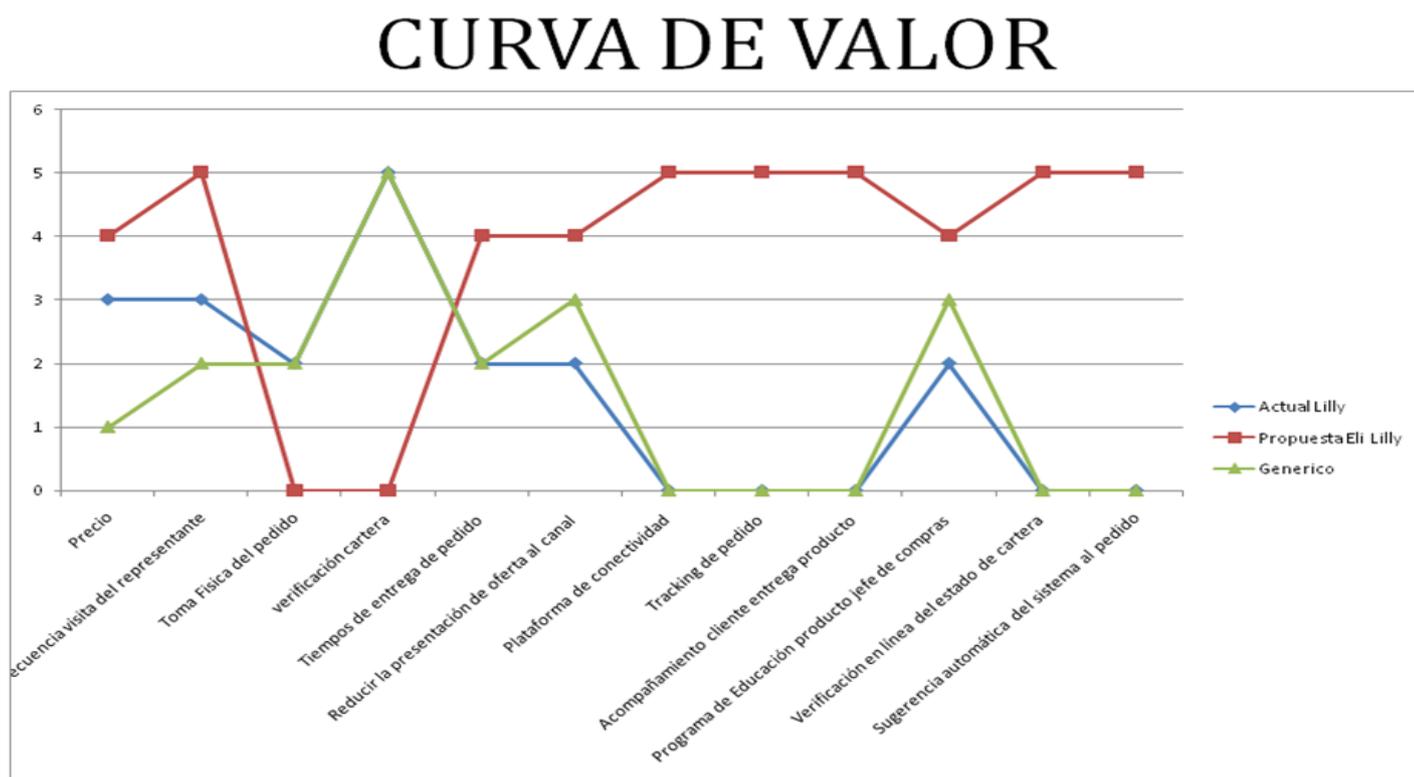
MENOR COSTO Y RIESGO PARA EL DISTRIBUIDOR.

Al disponer en menor tiempo del producto garantizando que la cadena no rompa sus inventarios y no permitiendo acciones legales por incumplimiento en la entrega de productos en puntos institucionales de de igual forma optimiza las reposiciones de producto, al tener información de inventarios en tiempo real

Fuente : Autores de Trabajo de Grado.

5.5. CURVA DE VALOR

Gráfica 16. Curva de Valor.



Fuente: La estrategia del océano azul. Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia, W Chan Kim/Renee Mauborgne, Iberoamericana.com

Para elaborar la curva de valor se debe desarrollar el esquema de las cuatro acciones, esto con el fin de romper la disyuntiva entre la diferenciación y el bajo costo y crear una nueva curva de valor, es por ello que es preciso plantear cuatro preguntas clave tendientes a cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocios de la industria¹³

- ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben *eliminar*?
- ¿Cuáles variables se deben *reducir muy por debajo* de la norma de la industria.

- ¿Cuáles variables se deben *incrementar muy por encima* de la norma de la industria?
- ¿Cuales variables se deben *crear* porque la industria nunca las ha ofrecido?

La primera pregunta obliga a pensar en eliminar variables alrededor de las cuales ha girado desde tiempo atrás la competencia en una determinada industria.

La segunda pregunta obliga a determinar si se ha exagerado en la dimension de los productos o servicios como consecuencia de la carrera por alcanzar y sobrepasar a la competencia.

La tercera pregunta induce a descubrir y eliminar los sacrificios que la industria impone a los clientes.

La cuarta pregunta ayuda a descubrir fuentes completamente nuevas de valor para los compradores, y a crear una demanda que antes no existia.

En el análisis de la curva se puede establecer en este conjunto de variables del mercado y del sector que Eli Lilly establecerá una curva divergente frente los demás participantes en el sector y establecerá un claro diferenciador con sus distribuidores al reducir los tiempos de entrega de sus pedidos, al reducir la presentación de oferta al canal, estableciendo una plataforma de conectividad que minimice los tiempos actuales de respuesta frente a las ordenes de compra, realizando el tracking en el envío del pedido permitiendo a sus clientes actuar mas proactivamente, realizando acompañamiento a su cliente en el momento de la entrega del pedido o producto, implementando los programas de educación vigentes a jefes de compra, estableciendo el mecanismo de verificaron en línea del estado de cartera con el cliente y permitiendo con ello una rápida conciliación si fuere del caso, con el conocimiento y manejo de inventarios con la herramienta CEN, establecer pedidos sugeridos o sugerencia automática del sistema de pedido.

¹³ La estrategia del oceano azul. Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene

5.6. MATRIZ ELIMINAR, INCREMENTAR, REDUCIR Y CREAR

Eliminar	Incrementar
<p>Toma física de pedido</p> <p>Eliminar proceso manual verificación cartera</p>	<p>Precio</p> <p>Frecuencia de visita del representante Asesoría</p>
Reducir	Crear
<p>Tiempos de entrega de pedido</p> <p>Reducir la presentación de oferta al canal</p>	<p>Plataforma de conectividad</p> <p>Tracking de pedido</p> <p>Acompañamiento cliente entrega producto</p> <p>Programa de Educación producto jefe de compras</p> <p>Verificación en línea del estado de cartera</p> <p>Sugerencia automática del sistema al pedido de acuerdo a históricos de rotación</p>

Fuente: La estrategia del oceano azul. Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia, W Chan Kim/Renee Mauborgne, Iberoamericana.com

Como resultado del esquema de cuatro acciones, se pudo establecer la nueva curva de valor para Eli Lilly y esa nueva forma reveladora y de considerar una amplia gama de alternativas dentro de las cabe destacar la frecuencia de Visitas de los representantes, tiempos de entrega de pedidos, Plataforma de conectividad, tracking de pedidos, verificación en línea de estado de cartera.

ninguna importancia, W Chan Kim/Renee Mauborgne, Iberoamericana.com

Por todo lo expuesto la propuesta de valor queda implícitamente ligada a tres aspectos fundamentales: Conectividad y asesoramiento, Cooperación y Velocidad, excelencia y calidad en el servicio como meta central.

5.7. PROPUESTA DE VALOR ELI LILLY INTERAMERICA.

Propuesta de Valor Eli Lilly Interamerica



6. INDICADORES

También se han establecido algunos indicadores que permitan evaluar y focalizar la nueva estrategia y para que su resultado pueda ser medido en el corto y mediano plazo, pero que a su vez estos contribuyan al mejoramiento continuo y permanente de este proyecto. Estas son:

Finanzas

$$= \frac{\text{VENTAS TOTALES}}{\text{VENTAS PROYECTADAS}}$$

Clientes

Índice de participación del cliente en la participación de los pedidos

$$= \frac{\text{Pedidos evaluados por el cliente}}{\text{Número total de pedidos}}$$

Índice llamadas sin respuestas al cliente

$$= \frac{\text{Número de llamadas no devueltas}}{\text{Número total de llamadas}}$$

Índice de reclamos conocido

$$= \frac{\text{Número de ventas con reclamo}}{\text{Número total de ventas}}$$

Seguimiento post – Venta

$$= \frac{\text{\# de pedidos con seguimiento}}{\text{\# de pedidos realizados}}$$

$$= \frac{\text{\# de clientes nuevos}}{\text{\# Total de ventas}}$$

Personas y aprendizaje

Cobertura en capacitación

$$= \frac{\text{Personal capacitado (out – in)}}{\text{Total personal}}$$

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Se logro establecer un plan de mejoramiento como modelo sustentado en un esquema de cuatro acciones que implica reducir, Eliminar, Crear e Incrementar, para poder definirlo se utilizo una herramienta tipo encuesta que pretendió medir la percepción actual de gran parte de la red de distribuidores retail e institucional en cuanto al nivel de atención por parte de los representantes de ventas, facturación, distribución y entrega de las ordenes.

Por lo anterior la encuesta realizada a los clientes Institucionales y retail de Eli Lilly que han tenido relación comercial desde hace un año y clientes de mas de veinte años y que tienen relación vigente, resultan importantes oportunidades de mejoramiento en la calidad del servicio actual ya que se encuentran algunas debilidades en los procesos de toma de pedidos, logística de entrega, facilidad para contactar, rapidez de repuesta, y de experiencia general con el servicio ofrecido la compañía, teniendo como referente un 95% de satisfacción en la encuesta global.

Con base en la aplicación de la encuesta se pudo constatar que existen brechas importantes a trabajar como son las de comunicación. Conectividad y la de estandarización de procesos.

Para poder soportar la propuesta de mejora se procedió a elaborar y diseñar el ciclo de experiencia del cliente enmarcado como el ideal que los clientes quieren ver de Eli Lilly como proveedor y prestador de servicios, se encontraron oportunidades de mejora en áreas como: contacto telefónico, términos en la entrega y el momento de la toma de ordenes de pedido, a su vez sobre este formato se establecieron los escenarios óptimos que hacen parte de la propuesta de mejora entre los que se encuentran la consulta en línea para la disponibilidad de producto, el asesoramiento para todo el proceso en principales canales y el establecer una alianza entre Eli Lilly y el operador logístico contratado.

Como recomendación para Eli Lilly, se propone trabajar en la mejora de los procesos internos lo cual afectara positivamente la satisfacción de los distribuidores y como consecuencia de esto la reposición de nuevas ordenes de compra, con un aumento posible en el volumen de ventas.

Es importante continuar haciendo mediciones por lo menos cada seis meses para poder continuar detectando y evaluando los parámetros establecidos que han suscitado una disyunción entre el distribuidor y Eli Lilly.

8. BIBLIOGRAFIA

- <http://www.lilly-argentina.com/compania/quienes-somos.htm>
- PHILLIP KOTLER, Fundamentos de Mercadotecnia, 2 Ed. Bogotá. P87.
- Karl Albrecht, la Excelencia en el servicio, 3R Editores, Colombia, 1998, 230p
- Karl Albrecht, Gerencia del Servicio, Legis Editores, Colombia, 1990.
- Jacques Horovitz. Los Siete Secretos del Servicio al Cliente. Prentice-Hall, Pearson Educación, Madrid, 2000, 137p.
- SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. Séptima Edición. Bogotá. 1997. Pág. 105.
- C.K. Prahalad, Venkat Ramaswamy. El Futuro de la Competencia, creación conjunta de valor único con los consumidores. Gestión 2000.com.
- La estrategia del oceano azul. Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia, W Chan Kim/Renee Mauborgne, Iberoamericana.com
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>

ANEXO 1

ENCUESTA DE CALIDAD DEL SERVICIO DE ELI LILLY INTERAMERICA INC.

INTRODUCCIÓN

Buenos días/ tardes, mi nombre es, de Eli Lilly Interamerica Inc. En este momento estamos realizando un estudio para conocer sus opiniones sobre Eli Lilly con el propósito final de mejorar los servicios que presta. Por esa razón lo estoy visitando a usted para pedirle que por favor me responda unas preguntas sobre el tema . Le agradezco de antemano sus valiosas opiniones.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por Eli Lilly Interamerica Inc, afiliada Colombia.

1. Como percibe usted el servicio ofrecido por la compañía Eli Lilly Interamerica

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

Porque?

2. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando servicios de Eli Lilly ?

- Menos de un año
 Entre uno y tres años
 Entre cuatro y diez años
 Entre diez y veinte años
 Más de veinte años

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio ofrecido por Eli Lilly?

- Completamente satisfecho Satisfecho Insatisfecho Completamente insatisfecho

4. Que grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de comprar productos de Eli Lilly, marque de 1 a 10 donde 1 es menos importante y 10 muy importante?

Relación calidad	
------------------	--

precio	
Servicio postventa	
Tiempo de entrega	
Tracking del producto	
Asesoría del representante	

5. Basándose en su experiencia con nuestro servicio de atención al cliente, por favor, puntúe los siguientes aspectos:

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala
- No aplicable

Rapidez en la respuesta

- MB
- B
- R
- M
- MM
- NA

Resolución de problemas

- MB
- B
- R
- M
- MM
- NA

Facilidad para contactar

- MB
- B
- R
- M
- MM
- NA

Profesionalismo en la Atencion

- MB
- B
- R
- M
- MM
- NA

6. Cómo calificaría la calidad general de la toma de pedidos y su manejo de Eli Lilly?

		MB	B	R	M	MM
a	Utilidad de la información sobre la rotación de los productos en el momento de tomar su pedido					
b	Revisión del inventario para realizar los pedidos					
c	Asesoría recibida en la toma de pedidos					
d	Comunicación oportuna de inventarios y eventualidades					
e	Facilidad para realizar pedidos de emergencia					
f	Disponibilidad de los productos en inventario					
g	Fechas de entrega establecidas en la orden de pedido					
h	Seguimiento al estado de su pedido					
i	Comunicación de promociones e impacto de la demanda					
j	Oportunidad para revisar la orden de pedido en el sistema					

7. Cómo calificaría la calidad general de la facturación y recaudo de Eli Lilly?

		MB	B	R	M	MM
a.	Cumplimiento en los conceptos pactados (precio, plazo, descuento y bonificación)					
b.	Oportunidad en la entrega de la factura					
c.	Aplicación de las condiciones comerciales vigentes					
d.	Claridad y exactitud de la factura con la Orden de Compra					
e.	Exactitud en el manejo de las notas crédito y débito					
f.	Aplicación oportuna de notas crédito por faltantes, devoluciones y descuentos					
g.	Rapidez en la solución de inconvenientes de facturación					

8. Cómo calificaría la calidad en la oportunidad de entrega de los pedidos acorde con sus expectativas

		MB	B	R	M	MM
a.	Oportunidad en la entrega acorde con sus expectativas					
b.	La exactitud de los documentos en el momento de la entrega					
c.	Concordancia de lo entregado con lo pedido					
d.	Seguimiento a la fecha de vencimiento de los productos					
e.	Cumplimiento de la fecha y horario de entrega					
f.	Estado en que se reciben los productos					
g.	Empresa transportadora					

9. Se siente satisfecho con el tiempo que demandan estos procesos?

10 Ante consultas tiene respuestas rápidas de las mismas?

11 Cuales son los tres atributos esenciales que debería tener el servicio al cliente de Eli Lilly.

Fecha de realización de la encuesta:
_____ (día) _____ (mes) de 2009

Encuestador: (Nombres y Apellidos) y cédula:

EL RESUMEN ANALITICO DE INVESTIGACIÓN (RAI)

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Gerencia Comercial
2	TITULO DEL PROYECTO	PLAN DE MEJORAMIENTO DE SERVICIO AL CLIENTE PARA EL AREA DE FACTURACION DE ELI LILLY INTERAMERICA INC. DIVISIÓN FARMACÉUTICA."
3	AUTOR(es)	Maria Fernanda Arciniegas Arciniegas, William Perez Nieto, Ivan Duarte
4	AÑO Y MES	2009/03
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Olga Lucia Arcila Real
6	DESCRIPCION O ABSTRACT	organizaciones se establezca como punto focal para el desarrollo de sus planes estratégicos el enfoque al cliente y de esta forma permita a estas organizaciones desarrollar todos sus procesos hacia su mayor potencial que es el cliente y realmente llegar a ser competitiva en el mercado. El área de servicio es hoy por hoy el soporte central de todas la empresas permitiendo el involucramiento de todas las áreas gerenciales para concentrarse en establecer verdaderos estándares que no solo permitan atraer y retener los clientes, sino establecer óptimos niveles de calidad en los procesos que garanticen todos los elementos de la cadena del servicio que se deben dar desde el primer contacto que se tengan con ellos. Teniendo en cuenta lo anterior, este trabajo de grado tuvo como objetivo general realizar un plan de mejoramiento de servicio al cliente para el área de facturación de Eli Lilly Interamerica Inc. División farmacéutica, para lo cual se realizó un marco teórico sustentado en los planteamientos de los autores más representativos de la teoría de servicio. En el siguiente capítulo se aplico una encuesta que permitió medir la real percepción que tienen hoy los distribuidores en cuanto a satisfacción y oportunidades de mejora y poder establecer un proceso que consolide los elementos que hoy requieren los distribuidores para mejorar la Servicio, Cliente, Calidad, Mejoramiento, Calidad, Encuesta, Ciclo de Servicio, Valor Agregado.
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	Servicio, Cliente, Calidad, Mejoramiento, Calidad, Encuesta, Ciclo de Servicio, Valor Agregado.
8	SECTOR ECONOMICO AL QUE PERTENECE EL PRO	Industria Farmaceutica
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Investigación Descriptiva
10	OBJETIVO GENERAL	Diseñar un plan de mejoramiento de Servicio al Cliente en Eli Lilly Interamerica para identificar las oportunidades de mejora del área de facturación y dar respuesta oportuna a los clientes institucionales y de mercado de calle y así garantizar nuevas reposiciones de órdenes de compra.
11	OBJETIVOS ESPECIFICOS	<p><input type="checkbox"/> Identificar los autores más representativos de servicio al cliente. <input type="checkbox"/> Identificar las variables de calidad servicio que los clientes esperan de Eli Lilly. <input type="checkbox"/> Analizar e interpretar los resultados de la encuesta aplicada. <input type="checkbox"/> Proponer mejora de procesos para incrementar la eficiencia en el área de facturación.</p> <p><input type="checkbox"/> http://www.lilly-argentina.com/compania/quienes-somos.htm. <input type="checkbox"/> PHILLIP KOTLER, Fundamentos de Mercadotecnia, 2 Ed. Bogotá. P87. <input type="checkbox"/> Karl Albrecht, Excelencia en el servicio, 3R Editores, Colombia, 1998, 230p. <input type="checkbox"/> Karl Albertcht, Gerencia del Servicio, Legis Editores, Colombia, 1990. <input type="checkbox"/> Jacques Horovitz. Los Siete Secretos del Servicio al Cliente. Prentice-Hall, Pearson Educación, Madrid, 2000, 137p. <input type="checkbox"/> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. Séptima Edición. Bogotá. 1997. Pág. 105. <input type="checkbox"/> C.K. Prahalad, Venkat Ramaswamy. El Futuro de la Competencia, creación conjunta de valor único con los consumidores. Gestión 2000.com. <input type="checkbox"/> La estrategia del oceano azul. Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia, W Chan Kim/Renee Mauborgne, Iberoamericana.com</p>
12	FUENTES BIBLIOGRAFICAS	
13	RESUMEN O CONTENIDO	Eli Lilly actualmente no posee un Departamento de Servicio al Cliente debidamente estructurado, el cual se limita al area de facturación y un Call Center que nadie administra. El presente trabajo se enmarca en diseñar un plan de mejoramiento de servicio al cliente para el area de facturación de Eli Lilly.
14	METODOLOGIA	La encuesta fue aplicada personalmente por los representantes de ventas de Eli Lilly a siete Jefes de Compras de los Distribuidores Institucionales y de Calle. Incrementar, para poder definirlo se utilizo una herramienta tipo encuesta que pretendió medir la percepción actual de gran parte de la red de distribuidores retail e institucional en cuanto al nivel de atención por parte de los representantes de ventas, facturación, distribución y entrega de las ordenes. Por lo anterior la encuesta realizada a los clientes Institucionales y retail de Eli Lilly que han tenido relación comercial desde hace un año y clientes de mas de veinte años y que tienen relación vigente, resultan importantes oportunidades de mejoramiento en la calidad del servicio actual ya que se encuentran algunas debilidades en los procesos de toma de pedidos, logística de entrega, facilidad para contactar, rapidez de repuesta, y de experiencia general con el servicio ofrecido la compañía, teniendo como referente un 95% de satisfacción en l encuesta global. Con base en la aplicación de la encuesta se pudo constatar que existen brechas importantes a trabajar como son las de comunicación. Conectividad y la de estandarización de procesos. Para poder soportar la propuesta de mejora se procedió a elaborar y diseñar el ciclo de experiencia del cliente enmarcado como el ideal que los clientes quieren ver de Eli Lilly como proveedor y prestador de servicios, se encontraron oportunidades de mejora en áreas como: contacto telefónico, términos en la entrega y el momento Como recomendación para Eli Lilly, se propone trabajar en la mejora de los procesos internos lo cual afectara positivamente la satisfacción de los distribuidores y como consecuencia de esto la reposición de nuevas ordenes de compra, con un aumento posible en el volumen de ventas. Es importante continuar haciendo mediciones por lo menos cada seis meses para poder continuar detectando y evaluando los parámetros establecidos que han suscitado una disyunción entre el distribuidor y Eli Lilly.
15	CONCLUSIONES	
16	RECOMENDACIONES	