

5 PROCESOS Y CLIENTES

5 a. Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos y los proyectos conforme a la estrategia establecida.

El Grupo Amarey ha implantado un modelo de gestión por procesos basado en la norma ISO 9001 de 2015 y en el ciclo de la mejora continua PHVA, teniendo como pilares para su desarrollo los lineamientos estratégicos, la política de calidad y la estructura de procesos, con lo cual se ha podido mantener eficazmente una integración e interrelación de los diferentes procesos de la organización que permite llevar a cabo la consecución de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de la satisfacción de nuestros grupos de interés.

A continuación, se presenta el mapa de procesos, el cual está dividido en tres tipos de procesos: estratégicos, misionales y de apoyo.

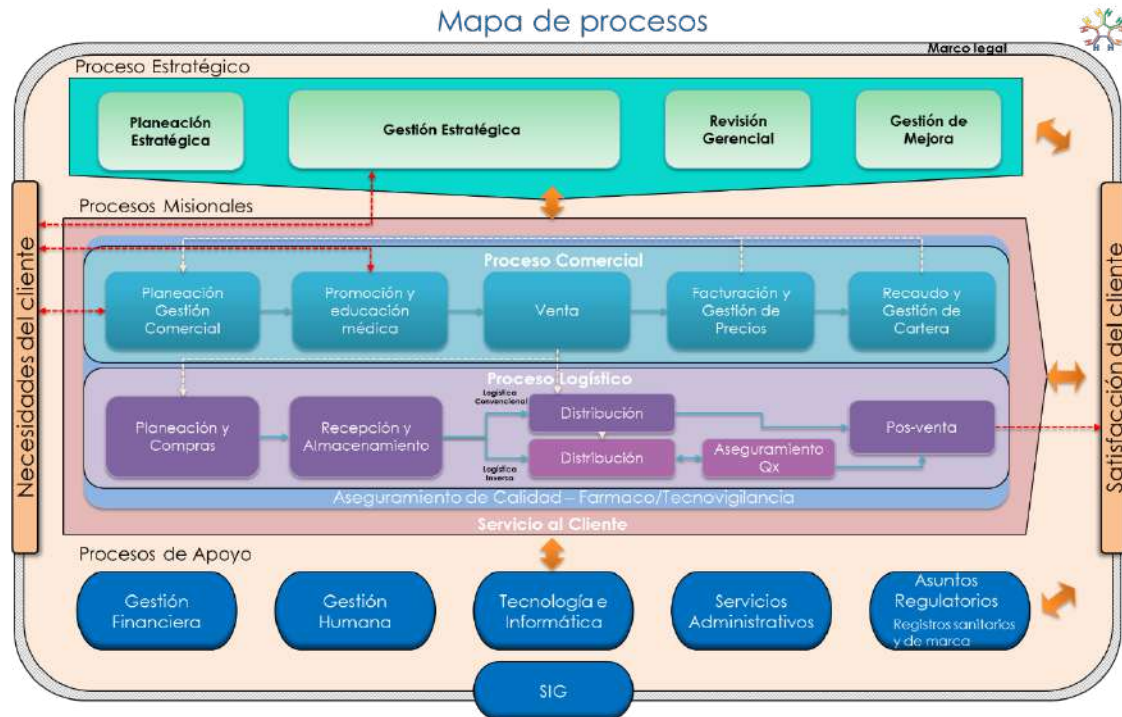


Ilustración 28 Mapa de procesos

Dentro del mapa de procesos encontramos que el desarrollo de la organización parte de las necesidades y expectativas del cliente, a partir de ahí se establecen los procesos que permitan responder a dichas necesidades.

El sistema de gestión de la organización parte de la base del cumplimiento legal y normativo para el desarrollo ético de las actividades. El proceso estratégico comprende una etapa de planeación estratégica en donde los líderes de la organización definen los lineamientos estratégicos, misión, visión, valores, objetivos estratégicos y competencias. Luego de esta etapa viene el desarrollo de la gestión estratégica donde se encuentran elementos tales como la gestión estratégica de proveedores y alianzas, la gestión de clientes, la gestión del riesgo estratégico, el esquema de liderazgo Amarey, las comunicaciones y el manejo del cambio. Es en esta etapa donde surgen las iniciativas de nuevos proyectos y/o negocios que permitan atender las necesidades del mercado y ampliar el portafolio de productos y servicios.

Posterior a esto se realiza el seguimiento al cumplimiento de la estrategia y los objetivos a través de una revisión Gerencial permanente con reuniones de verificación de cumplimiento de indicadores y planes operativos en donde participan los líderes de la organización. Por último, en la gestión de mejora surgen las iniciativas estratégicas para la mejora de los procesos de la organización, el desarrollo de proyectos de optimización y eficiencias operativas. Este proceso estratégico permite el desarrollo de los procesos misionales.

Partiendo del ciclo de mejora continua PHVA, se establecen dos procesos misionales que inician con sus etapas de planeación tanto de la gestión comercial como la planeación de compras; tanto el proceso comercial como el proceso logístico trabajan en paralelo para poder realizar una gestión eficiente de procesos.

Posterior a la planeación de la gestión comercial donde se realizan el plan de mercadeo, se desarrollan unas etapas de promoción de productos y servicios de cara al cliente. Con el entrenamiento en productos se establece un programa de educación médica, lo cual da como resultado la gestión de venta por parte de la fuerza comercial. Esta venta conecta el proceso comercial con el logístico, iniciando con la planeación de las compras y el inventario, el proceso de importación, recepción y almacenamiento, para posteriormente pasar a la distribución, entrega y servicio pos-venta. (El proceso de logística inversa cuenta con una etapa adicional de aseguramiento pre-quirúrgico para garantizar la calidad del producto solicitado para las cirugías de Ortopedia).

Una vez realizada la venta, se realiza el proceso de facturación apoyado por la gestión de precios a cargo de administración de ventas y por último el proceso de recaudo y cartera.

Estos procesos misionales se encuentran enmarcados bajo el proceso de aseguramiento de calidad en el cual se desarrollan actividades tales como aseguramiento de condiciones de almacenamiento, auto inspecciones de calidad, controles de inspección en la recepción del producto; acompañado de las actividades de Farmacovigilancia y Tecnovigilancia cuyo propósito es garantizar la seguridad del paciente en el uso de nuestros productos (medicamentos y equipos médicos).

A su vez todos estos se encuentran enmarcados en el proceso de servicio al cliente, el cual busca garantizar la satisfacción del cliente y el tratamiento adecuado a las quejas y reclamos en todos los niveles.

Finalmente, encontramos los procesos de apoyo, los cuales brindan un soporte transversal a toda la organización, entre los cuales se encuentra: la Gestión Financiera, Gestión Humana, Tecnología e Informática, Servicios Administrativos, Asuntos Regulatorios y por último el Sistema Integrado de Gestión, el cual se encuentra en la base y brindando la estructura para toda la organización.

Alineados con el objetivo estratégico de contar con un Sistema de Gestión que integre la estrategia con la operación, se ha establecido una herramienta (software Daruma) para el sistema de gestión y los procesos que permita integrar y centralizar la mejora continua de los procesos.



Ilustración 29 Planes de acción

El módulo de planes de acción es el corazón de la herramienta; este tiene una interacción con la mayoría de elementos (módulos) que pueden surgir como fuentes de no conformidades u oportunidades de mejora, tales como auditorías, indicadores, estrategia, riesgos e iniciativas de mejora.

Por medio de este módulo se realiza la gestión de la mejora, en el cual se establece la situación inicial, se establecen los resultados a lograr, los cuales son determinados por el proceso y a través del involucramiento de los procesos involucrados en la mejora. Posterior a esto se realiza un análisis de causas a través de diferentes metodologías (Pareto, 6M, AMEF, entre otras) que permita planificar y determinar los enfoques que se pretenden desarrollar para alcanzar la mejora y los resultados esperados. Una vez establecidos los enfoques se realiza la implementación de las acciones y documentación en la plataforma, esto para garantizar la trazabilidad de la mejora y la gestión del conocimiento en la organización.



Ilustración 30 Plataforma DARUMA - Módulo para la gestión de la mejora

Realizada y documentada la implementación se activan los periodos de seguimiento en la plataforma los cuales son definidos para garantizar la efectividad en el tiempo de las acciones desarrolladas. Este seguimiento es realizado por el área de Mejoramiento junto con los procesos involucrados. Por último, se evalúan los resultados del enfoque y la eficacia de la mejora en el tiempo. Es importante aclarar que si se determina la eficacia y el alcance de los resultados se da por cerrado el plan, en caso de encontrar que el enfoque determinado no alcanzó los resultados esperados se puede regresar el plan de acción para realizar un nuevo análisis de causas y desarrollo de todas las etapas ya mencionadas.

El seguimiento de la estrategia la realiza la Alta Dirección junto con los Líderes de proceso por medio de la plataforma Daruma. De manera mensual se hace la revisión de los indicadores estratégicos y los planes operativos los cuales están consignados como planes de acción, manteniendo la interacción entre módulos anteriormente mencionada.

Para la estandarización, documentación de los procesos y gestión de conocimiento de la organización, la plataforma Daruma cuenta con el módulo de documentos. Por medio de este se logra garantizar un ciclo documental adecuado que permite tener los documentos (caracterizaciones de proceso, políticas, procedimientos, instructivos, manuales, formatos) de la organización disponibles para su consulta y actualizados en todos los puestos de trabajo. Se resalta que el manejo del versionamiento en los documentos se realiza por medio de la plataforma de manera automatizada.



Ilustración 31 Plataforma DARUMA - Módulo de documentos.

El ciclo documental está dado por unas etapas de administración donde se establece la ficha técnica del documento y los responsables de la gestión documental tanto en su elaboración, revisión, prueba y aprobación.

Una vez establecidos los roles, se realiza la elaboración del documento de la plataforma, la revisión por parte jefe directo o encargado de otro proceso (se puede involucrar a otros procesos que tienen relación o se pueden ver afectados por el procedimiento o documento descrito). Posteriormente se envía a prueba donde el encargado del Sistema de gestión verifica que se cumplan los estándares definidos para la documentación de procesos, por último, se realiza la aprobación del documento por parte del líder de proceso, jefe o Director, de acuerdo al tipo de documento.

ELABORO	REVISO	APROBO
Yonatan Ramos Analista de Sistema Integrado de Gestión	Alejandra Duarte Director Técnico	Alejandra Duarte Director Técnico

Ilustración 32 Plataforma DARUMA - Módulo de aprobación del documento.

De esta manera aparece en los documentos las etapas de elaboración, revisión y aprobación. Uno de los beneficios de la plataforma es que al realizar las etapas de revisión y aprobación por medio de esta, se evita la impresión de documentos para la colocación de firma en físico; además que al tener disponibles de manera digital los documentos se realiza un ahorro importante de papel. Por último, es importante mencionar que solamente el responsable del documento (administrador) puede realizar modificaciones, cambios o actualizaciones (nueva versión) al documento en la plataforma.

Por último, integrando la gestión del mejoramiento en la organización y dándole un alcance e impacto directo al cliente, se ha establecido un modelo de mejoramiento relacionado con el servicio, en el cual se encuentran como entradas las encuestas de satisfacción de los clientes, auditorías de servicio, PQR’s (Peticiones, Quejas y Reclamos), evaluación de proveedores y elementos internos tales como auditorías internas, indicadores de gestión e insumos de auditorías externas o entes reguladores o certificadores.

Se realiza una gestión de la mejora descrita en el módulo de planes de acción, determinando los resultados y los enfoques que permitan una solución de cara al cliente evitando las recurrencias y generando lecciones aprendidas para la organización.

Estas acciones son trabajadas por los procesos involucrados en la cadena de valor del cliente y el seguimiento es realizado en conjunto por el área de Servicio al Cliente y el área de Mejoramiento esto con el fin de encontrar los enfoques



adecuados que permitan dar una respuesta oportuna a los clientes y generar procesos de mejora continua en la organización.

Programa de Auditorías:

Ejemplo: En el año 2018, se desarrolló el programa de auditorías internas Integrales (Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo), este con el equipo de gestores/ auditores internos, formados en ISO 9001 y Decreto 1072. Se auditaron 16 procesos, basados en el nuevo mapa de procesos donde luego de identificar que este mostraba una estructura de áreas, se actualizó y de acuerdo a este se ejecutó el programa de auditorías. Se contó con la visita del ICONTEC donde se obtuvieron resultados satisfactorios. Se destaca: - Sistema de gestión de calidad consolidado y maduro. - Dirección estratégica, orientada a la gestión de resultados de los objetivos estratégicos. - Resultados de la percepción en la satisfacción del cliente.

Proyectos de la organización

A continuación se describen los proyectos estratégicos del Grupo Amarey desarrollados en los últimos años y que se encuentran en curso:

Año	Tipo	Proyecto	Beneficios estratégicos aportados	Objetivo estratégico asociado
2015	Comercial	Nuevos proyectos comerciales de Helm (Envyliz), Centogene (Portafolio Genético), Baxter (Hemostáticos y sellantes), Grifols (Logística Hospitalaria)	Complemento y expansión del portafolio de productos y servicios del Grupo Amarey	Potencializar el enfoque de Investigación y crecimiento en ventas a través de nuevos productos
2016	6 Sigma	Garantizar que el 100% de las facturas definitivas generadas mes a mes queden radicas 2. Garantizar que el 97% de las facturas definitivas generadas mes a mes queden en custodia del Grupo Empresarial 3. Garantizar que no se presenten re facturación por no tener los documentos en custodia	Indicador de custodia pasó del 85% al 99% Implementación de Herramienta File Hold Nuevas políticas de radicación Indicador causales de radicación Alineación de proceso con sedes propias Consolidación del área de control documental	Lograr el Nivel de ventas del Grupo Amarey (Objetivo estratégico actual: Asegurar anualmente el cumplimiento presupuestal de la Utilidad Bruta)
2016	6 Sigma	Disminuir los costos de inventarios en las bodegas propias y sedes	Disminución del inventario en bodegas y sedes propias en un 35%, paso de \$3550 MM a \$2330 MM. Mayor velocidad de respuesta en ciudades: del 27% al 12% de los pedidos que salen por Bogotá. Creación de puntos de pedido de acuerdo a una demanda real por zona. Control y seguimiento de inventarios.	Cumplir con los niveles de inventario para el Grupo Amarey

2016	6 Sigma	Optimizar el presupuesto de transporte asignado para el año 2016, a través del buen manejo del recurso en camionetas, eventos, expresos, aéreos, servicios especiales y transporte terrestre sin afectar el servicio a nuestros clientes.	Cumplimiento del presupuesto 2016 en un 81 %. Se generó un ahorro de \$383 millones. 86% TTB de encuesta satisfacción externa. Controles efectivos del proceso. Entregas a cliente de acuerdo a su necesidad real, sin desperdicios por desinformación.	Cumplir con el presupuesto de gasto de ventas del Grupo Amarey
2017	Comercial	Nuevos proyectos comerciales de Simeon (Lámparas, Columnas), Paramount (Camas hospitalarias)	Complemento y expansión del portafolio de productos y servicios del Grupo Amarey	Potencializar el enfoque de Investigación y crecimiento en ventas a través de nuevos productos
2018	Comercial	Nuevos proyectos comerciales de IMT (Ventilación), Grifols (Hemoderivados), ATOM (Incubadoras), OLYMPUS (Sistema de imagen), Stryker Trauson (Implantes de ortopedia - Costa Rica), MSD (Anti-infecciosos)	Complemento y expansión del portafolio de productos y servicios del Grupo Amarey	Potencializar el enfoque de Investigación y crecimiento en ventas a través de nuevos productos
2019	Comercial	Manejo de dolor: - Nefopam Hemofilia: - Factor VIII Plasmático - Factor IX Plasmático Neumología: - Alfa 1 Antitripsina Paramount, ATOM, Applied Panamá Proyecto UCI Hospital Naval Esterilización	En curso	Potencializar el enfoque de Investigación y crecimiento en ventas a través de nuevos productos
2019	Financiero	Desarrollo de modelo financiero de decisión por drivers, segmentación de clientes, pricing	En curso	Aumentar el EBITDA hasta un 20% en el año 2023
2019	Financiero	Desarrollo de modelo de inversión privilegiados por segmentación, costo de capital y rentabilidad marginal	En curso	Aumentar el EBITDA hasta un 20% en el año 2023
2019	Financiero - Comercial	Renegociación de contratos con proveedores	En curso	Aumentar la productividad del capital de trabajo alcanzando un 30% en el año 2023
2019	Tecnológico	Estructurar y desarrollar un Plan estratégico de Transformación Digital	En curso	Promover la Transformación digital (Sistemas de información)
2019	6 Sigma	Desarrollo del Proyecto Centro de Excelencia Operacional	En curso	Afianzar la cultura de mejoramiento de procesos (Lean Six Sigma)

2019	Calidad	Acreditar proceso de importación como Operador Económico Autorizado	En curso	Contar con un Sistema de Gestión que integre la estrategia con la Operación
2019	Capital estratégico	Desarrollo del Proyecto de medición de cultura en la organización	En curso	Promover la Consolidación de la Cultura requerida para el cumplimiento de la Estrategia

Tabla 8 Proyectos de la organización

5 b. Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes

Para el conocimiento del cliente nuestra estructura comercial en cada línea de negocio posee procesos en los cuales existen gerencias de producto y mercadeo, las cuales se encargan de realizar un plan de mercadeo acorde al plan estratégico de la organización y que además orienta el esfuerzo de la gestión comercial, en busca de la satisfacción y conquista de mercados. Como parte de la estrategia promocional desde las diferentes líneas de negocio se organizan actividades de educación y relacionamiento a nivel nacional las cuales buscan fidelizar, actualizar a los profesionales de la salud y realizar aportes a la educación médica continuada, es por eso que contamos con un proceso de inteligencia de clientes la cual monitorea y suministra la información pertinente para realizar una gestión comercial más eficiente para nuestros clientes.

Las necesidades del mercado objetivo se desprenden inicialmente desde los ejercicios de planeación estratégica en cabeza de las direcciones comerciales y médica observando tendencias del mercado actual en salud. Utilizamos bases de datos certificadas por el Ministerio de salud para identificar tamaños de mercado, uso de productos, tamaño de clientes y ubicación. En todo este proceso se mide la cobertura, oportunidad y frecuencia de visita a través de CRM.

A modo de ejemplo se presenta a continuación el desarrollo del proyecto de marca propia Envyliz® (molécula linezolid).



Ilustración 33 Envyliz® (molécula linezolid)

A finales del año 2015 el Grupo Amarey encuentra una oportunidad estratégica para complementar el portafolio de las marcas con las que se comercializa en el segmento de antibióticos y se toma la decisión de hacer un lanzamiento con una marca propia para este mercado.

Durante los meses siguientes del 2016 se realiza todo un análisis detallado del segmento de los antibióticos desde el área de mercadeo, teniendo en cuenta el mercado, sistema de salud y barreras externa, y decide darle vía libre e iniciar la gestión para lanzar en el 2017 la marca Envyliz® (Linezolid), dada la expertiz de la compañía. Posterior al análisis realizado, se acordó planear todo lo referente a la marca y realizar una alianza de fabricación con la empresa Helm de Alemania, quien bajo los acuerdos de un contrato y un compromiso comercial se daría inicio a la fabricación de la marca propia Envyliz®.

Inicia el año 2017 y la compañía está totalmente focalizada en el lanzamiento de nuestra marca propia, y dicho lanzamiento que se realiza en el mes de Mayo de ese año en el salón Alexander Fleming de la ciudad de Bogotá; se contó con la participación de los especialistas más importantes a nivel país, que son líderes y referentes en el uso de este tipo de medicamentos. Por lo anterior y teniendo en cuenta que el lanzamiento se realizó finalizando el segundo semestre del año, se cumplió con el compromiso de ventas (cuota) del segundo semestre.

Posteriormente las expectativas comerciales del desarrollo de la marca en sector de la salud, han sido satisfactorias para la organización, pues durante el año 2018 se consolidó la marca como una de las más importantes dentro de los productos que se comercializan en este segmento llegando al 96 % del cumplimiento frente a los objetivos propuestos. Ya para el 2019 nuestras expectativas son mayores y tenemos una gran confianza en que se lograrán aun superando el compromiso comercial que se ha definido internamente.

5 c. Se producen, suministran y mantienen productos y servicios

Proceso de transporte y distribución

El Grupo Amarey siempre se ha identificado por su excelente servicio en temas de relacionamiento pero también en todo lo que abarca la experiencia con el cliente al momento de la recepción de un pedido; tenemos un reto como eslabón de transporte y distribución que son entregas en 3 horas a nivel urbano, 24 horas y 48 horas a nivel nacional dependiendo de cada destino.

Para lograr lo anterior, basados en la experiencia de nuestras entregas, logrando un equilibrio entre entregas efectivas (servicio) y ventas costo-efectivas, tenemos los siguientes objetivos:

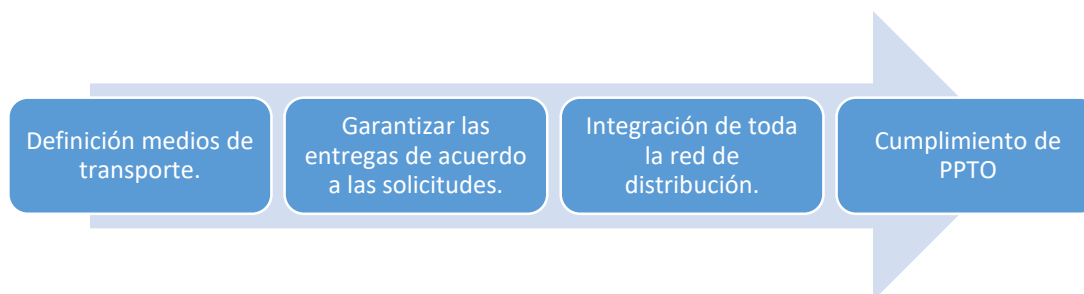


Ilustración 34 Proceso de transporte y distribución

- Nuestra Última Milla:

Nuestro modelo de transporte urbano está enfocado en lo que compete como última milla, lo cual por definición entenderíamos que es la entrega desde el centro de distribución a un cliente de forma personalizada: documentación, venta horaria, persona contacto, lugar de entrega, entre otros hasta un cliente final en la misma ciudad del despacho.

Es importante mencionar, que este eslabón es el termómetro de la operación y es quien la jalona, por esta razón, en nuestro sistema de pedidos llamado CRM podemos tener la visual de los cambios de estados que se está percibiendo en la línea de tiempo de los pedidos y así mismo, cuales pedidos están ingresando a nuestro sistema quien esta parametrizado con TOC para determinar cuál de las personas de facturación tiene menos pedidos y el sistema automáticamente se lo asigna.



Ilustración 35 Nuestra Última Milla

Mediante un código ID que se otorga de cada uno de los pedidos, el representante de ventas puede hacer trazabilidad de su pedido para saber exactamente en qué eslabón va. Una vez quede entregado, a quien le interese puede entrar a este pedido y observar la prueba de entrega firmada por quien recibió.

Para lograr el gran reto de las entregas de urgencias en 3 horas, contamos una flota dedicada que esta 100% a disposición de nuestro equipo de planeación logística quien realiza rutas lógicas pero sin abandonar la particularidad de cada despacho / Cliente.

Para ello, contamos con un sistema de rastreo satelital con georreferenciación lo que nos permite conocer la ubicación real de nuestros despachos, ubicación, velocidad, conductor, historial, entre otros:

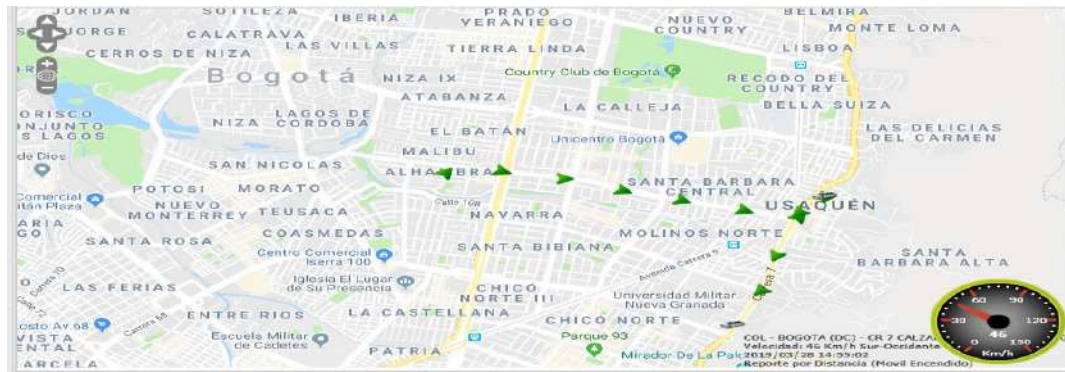


Ilustración 36 Mapa real de la visión que manejamos

Así mismo, enfocados en servicio, manejamos alternativas como lo son las motos y los vehículos, ya que independiente de las medidas de la carga y la urgencia se entran a validar estos medios de transporte.

- Sistema de abastecimiento:

Basados en los objetivos anteriores, el Grupo Amarey realizando un proceso de mejoramiento continuo abre una amplia red de distribución a nivel país, el cual busca tener estratégicamente ubicado el capital de trabajo (en este caso inventarios) con el fin de poderlo lograr volver liquido con una mayor rapidez; y no solo eso, sino lograr estar más cerca de nuestros clientes y atención a los pacientes.

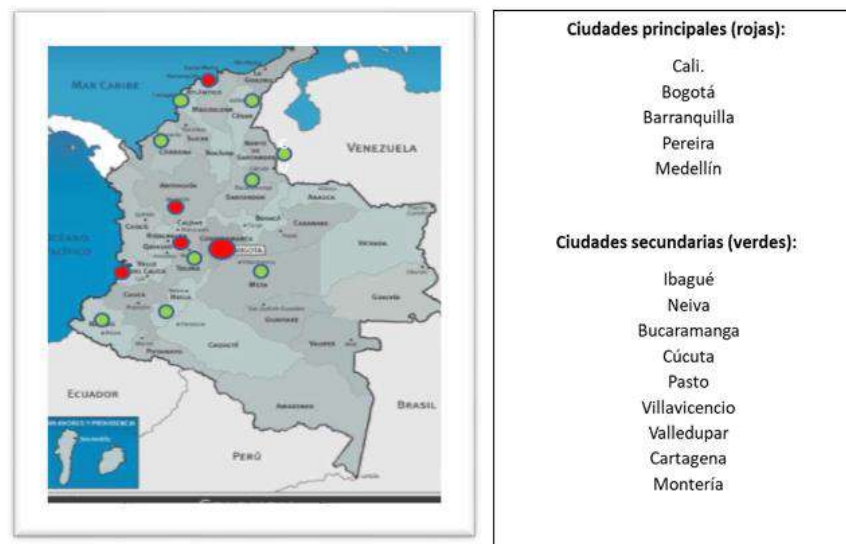


Ilustración 37 Mapa de Colombia

Posterior a la apertura de cada una de las sedes en mención, vimos la clara necesidad de realizar un análisis de costos de envíos en donde se observaban altos costos de transporte aéreo debido a la no identificación de la demanda real de estos puntos. El ahorro de este proyecto se vio plasmado en la disminución del gasto por 18 millones de pesos. Este proyecto fue apalancado con la ejecución de otro proyecto paralelo que fue la descentralización inteligente de inventarios a los diferentes CEDIS a nivel país, lo cual tubo impacto en costo (ahorro mencionado) y servicio ya que teníamos el producto más cerca de la demanda. Eso se logró mediante la aplicación de la teoría de 6 sigma aplicada a la rotación

por cada uno de los productos en los diferentes puntos de origen (CEDI). Logramos tener una visual por representante, por ciudad y por producto con el fin de darle un mejor uso a los inventarios y así impactar obsolescencias y vencimientos.

A continuación, una muestra de la disminución de los despachos que antes salían por Bogotá a los clientes en estas ciudades (Medellín, Cali, Barranquilla, Pereira) en donde el idea es que cada ciudad fuera autónoma de atender sus propios pedidos de su zona; es decir, Cali enviar a los clientes en Cali, etc.

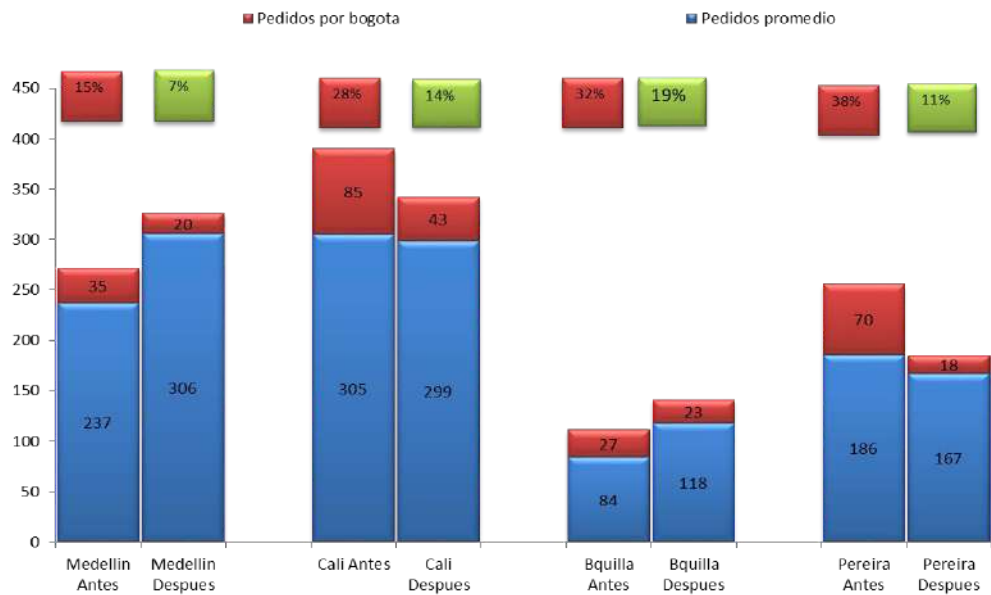


Ilustración 38 Antes y después

De acuerdo al modelo narrado, se establecieron unos tiempos de reaprovisionamiento para cada ciudad (estos tiempos se encuentran dentro de la fórmula del punto de pedido para saber el equilibrio) con lo cual mitigamos exceso (capacidad instalada de cada almacén) y desabastecimiento (impacto en el servicio al cliente).

Durante el transcurso del 2017-2018 realizamos mejoras sobre el proceso de reabastecimiento, en donde por medio de un proyecto llamado CEDI Costa: el cual comprende que desde Barranquilla se realizaran los re-aprovisionamientos de todas las zonas de la costa: Santa Marta, Cartagena, Valledupar, Montería y demás ubicaciones cercanas.

Ciudad	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Cali		X		X	
Barranquilla	X		X		X
Medellín			X		X
Pereira	X			X	
Cartagena	Desde Barranquilla				
Bucaramanga		X		X	
Neiva				X	
Cúcuta	X		X		X
Ibagué	X		X		
Montería	Desde Barranquilla				
Pasto	X		X		X
Valledupar	Desde Barranquilla				

Tabla 9 Cronograma de abastecimientos a nuestros centros de distribución nacional



Gráfica 1 Disminución de los despachos

Vale la pena mencionar que hoy por hoy hemos hecho alianzas estratégicas con diferentes aliados estratégicos, hoy contamos con 5 aliados estratégicos, dos aéreos y 3 terrestres. En algunas ocasiones lo que se logra es realizar transportes combinados, llegando por aire a algún punto y ahí recogerlo una de nuestras personas que está en los 14 puntos a nivel nacional para llevar terrestre hasta el punto final siempre estando en contacto directo con los clientes.

5 d. Se mejora la promoción y comercialización de los productos y servicios.

Nuestra promesa de servicio define nuestro actuar con el cliente y nos recuerda permanentemente nuestro compromiso hacia él.

Promesa de Servicio:

Nuestro compromiso es el bienestar y la salud, trabajamos para preservar el milagro de la vida. Con nuestra gente apasionada, comprometida y responsable, brindamos oportunidades de crecimiento y desarrollo permanentes, a quienes se dedican a la noble labor de salvar y mejorar la calidad de vida de las personas. Lo que nos diferencia es nuestra Mística que representa nuestra forma de ser y actuar al pertenecer al Grupo Amarey. Nos importa lo que hacemos y le ponemos el corazón. Ese es nuestro sello.

Ejemplo: El Grupo Amarey en su estrategia ha establecido diferentes acciones para identificar información relevante que le permita orientar sus acciones de mejoramiento a todos sus procesos. Uno de esas acciones fue realizar un Benchmarking con una de empresas ganadoras del premio Iberoamericano como fue el caso de la organización Porvenir, en la que se logró conocer como son la mejores prácticas de servicio implementadas en el escenario de los seguros, partiendo de la base que esta organización su base de venta esta basada en un producto 100% de servicio y por el cual nos permitió obtener aspectos importantes para los procesos de medición y medición de experiencia en el cliente, logrando plantear nuevas alternativas en nuestros procesos.

5 e. Se gestionan y mejoran las relaciones con los clientes

Modelo de servicio

El modelo de servicio del Grupo Amarey define como eje central al paciente, el cual se constituye en el misional de la organización, de ésta manera todas las acciones que se adelanten deben tener siempre foco en el bienestar del paciente. A partir de allí se sustenta la generación de valor a partir de tres pilares en su filosofía; SERVICIO, EDUCACIÓN Y RELACIONAMIENTO.

- Servicio: Somos una organización orientada a trabajar por un servicio de clase mundial. Nuestro servicio es el diferencial y por el cual sustentamos nuestra estrategia de valor. Orientamos nuestros esfuerzos en ofrecer portafolios costo- eficientes y llevarlos a nuestros clientes a través de modelos de atención 7x24 y con promesas

de entrega ajustadas a las necesidades de nuestros clientes y del sector. La experiencia de cliente la sustentamos en procesos certificados y la integración de la tecnología en los procesos de cadena de valor.

- **Educación:** Creemos que la generación de conocimiento permite mejorar la calidad de atención que reciben los pacientes, por ello el Grupo Amarey desarrolla programas de formación continua para nuestros stakeholders como son; los especialistas médicos, personal asistencial y administrativo de las instituciones hospitalarias brindando valor agregado y diferencial a nuestros clientes.
- **Relacionamiento:** Es uno de los pilares más importantes del modelo, el cual fue definido por nuestro Presidente – fundador. Define la forma como permanentemente nos relacionamos con nuestros stakeholders aportando en éste acercamiento un auténtico interés por escuchar activamente sus necesidades y construir con ellos modelos colaborativos que nos han permitido brindar respuestas oportunas, eficaces y anticiparnos a partir de ésta relación permanente. Este pilar es reconocido y valorado por nuestros clientes, y es uno de principales distintivos del Grupo Amarey, aportando significativamente en los resultados de percepción del servicio.

La base del modelo está dado por el capital estratégico del Grupo – definido por su gente, sus valores y la mística amarey. Es a través de nuestra gente y sus líderes que hacemos realidad la experiencia de valor a nuestros clientes brindando mayores oportunidades de vida a nuestros pacientes, enmarcado dentro de acciones éticas y de responsabilidad social.

La Mística Amarey, representa lo que nos define, es la pasión por servir, es el sello que nos aportó nuestro Director - Fundador de cómo le ponemos el corazón a nuestro trabajo, como nos proyectamos, como nos diferenciamos de la competencia y logramos evidenciar en nuestro día a día, nuestros valores.

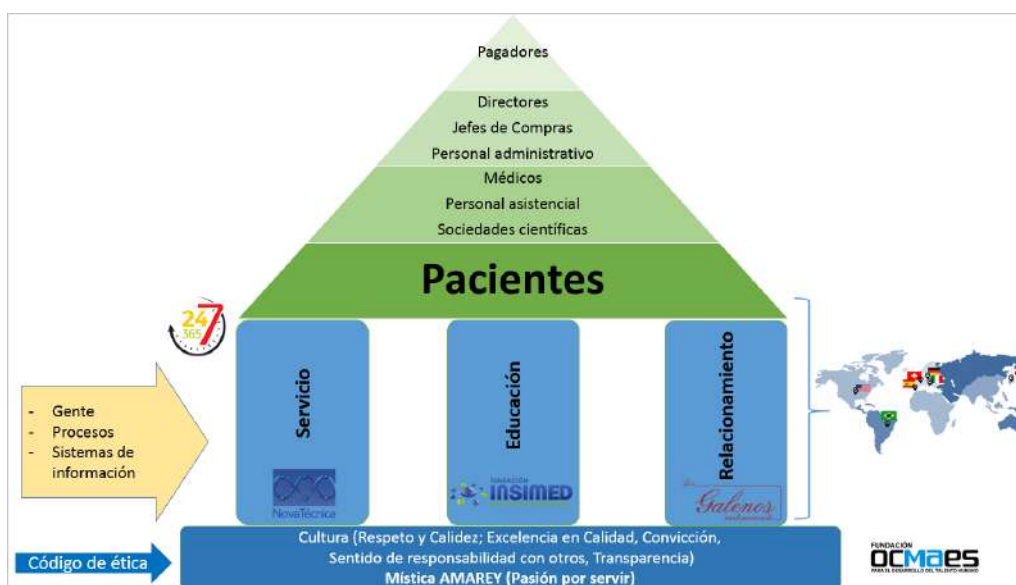


Ilustración 39 Modelo de Servicio Amarey

Segmentación de los clientes:

La base de la estrategia de relacionamiento del Grupo Amarey está sustentada en manejo adecuado de su CRM el cual soporta todas las acciones de la compañía. Estas acciones están definidas en:

- Captura de información del cliente y construcción de la base de datos. Toda la información que está documentada en la base de la compañía corresponde a los paneles de clientes de cada representante comercial del Grupo Amarey. Estos clientes están definidos como médicos especialistas, personal asistencial y personal administrativo de las instituciones y que son objeto de la estrategia comercial del Grupo.
- La creación de valor para nuestros clientes parte de un proceso riguroso de planeación el cual define las estrategias comerciales orientadas a la medida de nuestros clientes, y en las que se establecen promesas de entregas y condiciones especiales de negociación en beneficio de nuestros clientes a partir de identificación de segmentos y de consolidación de acuerdos corporativos.

- Las visitas a nuestros clientes y sus resultados están regulados por la programación de nuestro CRM y los compromisos registrados para cada uno de ellos. CRM nos permite entender los requerimientos especiales de logística, facturación, horarios, condiciones comerciales, requerimientos de servicio, etc.
- CRM se convierte en el corazón de la gestión del cliente, incluso las acciones de control e impacto de nuestras visitas al cliente son monitoreadas desde los paneles e informes que esta registrados en CRM y que posteriormente son validados en contacto directo con nuestros clientes desde el Contact center.

Medición y percepción de la experiencia de los clientes

Desde servicio al cliente se definió un modelo de mejoramiento, el cual está sustentado desde el sistema de retroalimentación de clientes en el cual se obtiene información de las encuestas de servicio internas y externas, las auditorías de servicio a clientes, las evaluaciones que emiten los clientes a sus proveedores, las Peticiones, quejas y reclamos, las auditorías de calidad internas y los indicadores en el cuadro de mando.

Peticiones, Quejas y Reclamos:

Modelo Mejoramiento Grupo Amarey



Ilustración 40 Modelo Mejoramiento Grupo Amarey

La información de las Quejas y Reclamos se documentan desde la página web, la línea de atención nacional 018000180066, el PBX corporativo, el email de servicio al cliente y por intermedio de la fuerza comercial.

El Grupo Amarey establece como eje central el uso de CRM para el registro de las acciones relacionadas con el cliente, incluyendo quejas, reclamos, sugerencias, devoluciones, etc. Todas ellas son registradas en CRM para su gestión, trazabilidad y respuesta. Nuestros clientes cuentan con diferentes canales para manifestar sus inconformidades, estas corresponden a:

- Representantes comerciales: Durante todos los años de contacto comercial con nuestros clientes se ha establecido una relación de confianza con nuestros representantes, por ser personas dedicadas y orientadas a brindar un servicio de excelencia, es por eso que la principal fuente de suministro de información de quejas y reclamos son nuestros representantes, quienes atienden los requerimientos de nuestros clientes y sus inconformidades. Una vez se tiene información de la Q&R, el representante ingresa a CRM y documenta la situación.
- Página Web: Este canal está disponible las 24 horas y es atendido por la coordinación de servicio
- Contact Center: Se cuenta con un equipo humano que captura la información relacionada con la Q&R y es registrada como un caso en CRM
- Email de Servicio: Esta opción es atendida por la coordinación de servicio y es creado el caso en CRM.
- Visitas de Servicio: La coordinación de servicio es responsable por visitar a los clientes y conocer las condiciones de servicio, de esta manera se logra identificar si existen desviaciones en el servicio. Toda acción de servicio debe ser registrada en el módulo de casos en CRM el cual le permite a la organización hacer seguimiento y trazabilidad de los casos. El sistema cuenta con una tipificación de caso el cual le asigna una semaforización y un sistema de advertencia vía email a los responsables de brindar solución a los casos.

Una vez el sistema registra la solución del caso, este es notificado al cliente. Existe una fase final que es exclusiva de servicio al cliente en la que se le realiza una verificación de satisfacción al cliente para garantizar que la solución que le fue entregada al cliente cumple con las expectativas y brinda una real solución a sus necesidades. Toda la información

del cliente es analizada en el comité de servicio, en el cual establece acciones de mejora con las áreas participantes con el fin de mejorar los procesos de servicio.

El Grupo Amarey consciente de la importancia de las PQRS para la organización, establece el compromiso de búsqueda y seguimiento de las quejas y reclamos para garantizar el reporte y gestión de la solución de los casos. A partir del reporte de PQR, se establece en el cuadro de mando indicadores de seguimiento como el de recurrencia, el cual permite identificar las quejas que se repiten según su condición, cliente, y acción de mejora y establecer mecanismos de solución efectiva, así como también la identificación del Pareto de PQRS con el fin de concentrar esfuerzos administrativos y operativos en los casos identificados

El análisis de necesidades de los clientes se logra al obtener información de los KPI's documentados en el cuadro de mando del Grupo Amarey Con el fin de garantizar el impacto y seguimiento de los mismos, estos indicadores o KPI's permiten medir el comportamiento de los procesos de la compañía y su impacto en el servicio. Otros de los indicadores por los cuales medimos el servicio e interactúan con otros procesos para establecer sus impactos son:

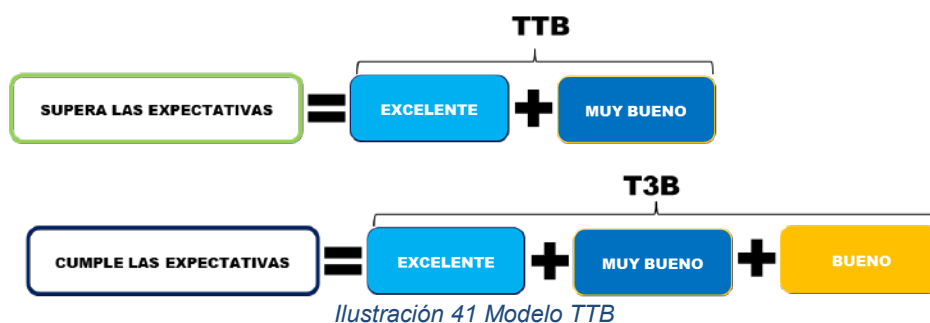
- Caso de PQRS acumulados en el mes
- Indicador de penetración en cliente
- Pareto Quejas y Reclamos
- Productividad de la Fuerza de ventas
- Resultados encuesta de Satisfacción
- Retorno de inversión promocional
- Satisfacción de PQRS
- Line File rate
- Make To Order

A partir de estos indicadores se establece el análisis de oportunidades y mejoras en el servicio. El permanente control de la alta gerencia, permite garantizar su trazabilidad y mejora.

Encuestas de servicio y satisfacción:

El modelo estratégico de servicio, contempla como otra herramienta de nuestro sistema de retroalimentación de clientes las encuestas de servicio. Estas se realizan en dos instancias; para cliente interno buscando medir la prestación de servicio entre procesos y la segunda, cliente externo, orientada a obtener la medición perceptual de servicio en nuestros dos tipos de clientes; el personal médico y asistencial y el personal administrativo / operativo (jefes de compra, jefes de almacén, químicos, etc.) Esta metodología se viene realizando de manera constante con el fin de evidenciar oportunidades en la experiencia del cliente. Estas mediciones formales aplican modelos estadísticos de percepción, complementándose con metodologías como el Top Two Boxes (TPB) que permite identificar las dos mejores calificaciones perceptuales y por la cual se establece las metas de satisfacción de la compañía

Ejemplo: Al utilizar una escala de Excelente, muy bueno, bueno, regular y malo. El modelo TTB se concentra en las mejores calificaciones descartando la medición intermedia o de indecisión.



Las evaluaciones realizadas a nuestros clientes están fundamentadas en el método de investigación de relaciones, el cual está conformado por cuatro parámetros:

- Objetivos corporativos (Comportamientos deseados de los clientes)
- Conceptos generales e imágenes
- Procesos de interacción

- Atributos modificables

En este modelo se definen comportamientos que la empresa busca de los clientes como son: que hablen bien, la recomienden y que continúen utilizando sus servicios. Estos comportamientos dependen de los sentimientos, conceptos, actitudes e imágenes que los clientes tienen respecto de la empresa. La imagen se forma en la comunicación controlada o incontrolada. Igualmente, los sentimientos, conceptos y actitudes, dependen del resultado en la experiencia de los procesos de interacción cliente – empresa. Las acciones para mejorar los comportamientos del cliente están en dos niveles: en los atributos de las experiencias y en la comunicación para mejorar su imagen. En el capítulo 6, se evidencian los resultados de las mediciones realizadas a los médicos, las cuales son ejecutadas en un periodo de cada dos años, con el fin de evitar la saturación en los encuestados, los cuales usualmente son una muestra de nuestros médicos adscritos a nuestro panel de visita comercial. El último resultado corresponde a la medición realizada en el año 2016, el cual registró un resultado 72%TTB, la siguiente medición se realizará en el año 2019.

Es importante destacar que los resultados obtenidos en las mediciones de servicio están orientadas a la implementación de acciones de mejora, con base en las oportunidades de mejora las cuales fueron identificadas en la última medición en oportunidades de mejora en para entrenamiento del personal, modelos comerciales, y propuestas comerciales de educación continuada.

En el caso de clientes administrativos, se ha realizado una iniciativa interna en el método de medición denominada auditoria de Servicio, la cual parte del modelo de relaciones anteriormente utilizado en las mediciones de médicos, y complementándose con una entrevista semiestructurada en que se logra interactuar a mayor profundidad con el cliente, evaluando los atributos de servicio al igual que en la medición de clientes médicos e identificando oportunidades de mejora con el fin de lograr impactar los siguientes resultados (Resultados punto 6).

Evaluación del servicio de entrega en Línea

El Grupo Amarey ha establecido indicadores de trazabilidad en aspectos estratégicos como es el caso del proceso logístico el cual era evaluado internamente, a partir de este indicador se tomó la iniciativa de medir la experiencia del cliente durante el proceso de entrega, por lo tanto, se planteó la necesidad de realizar un piloto en Bogotá (resultado cap. 6) era vital conocer el nivel de satisfacción en la entrega y medición de oportunidad. Para el logro de este objetivo, se planteó la necesidad de trabajar en equipo con nuestro operador logístico, el que cual se lograra desarrollar un aplicativo que permitiera hacer la evaluación por intermedio de un teléfono móvil, en el cual el cliente pudiera evaluar su experiencia usando una escala de medición y logrando un resultado en línea, como se puede observar en la siguiente imagen.

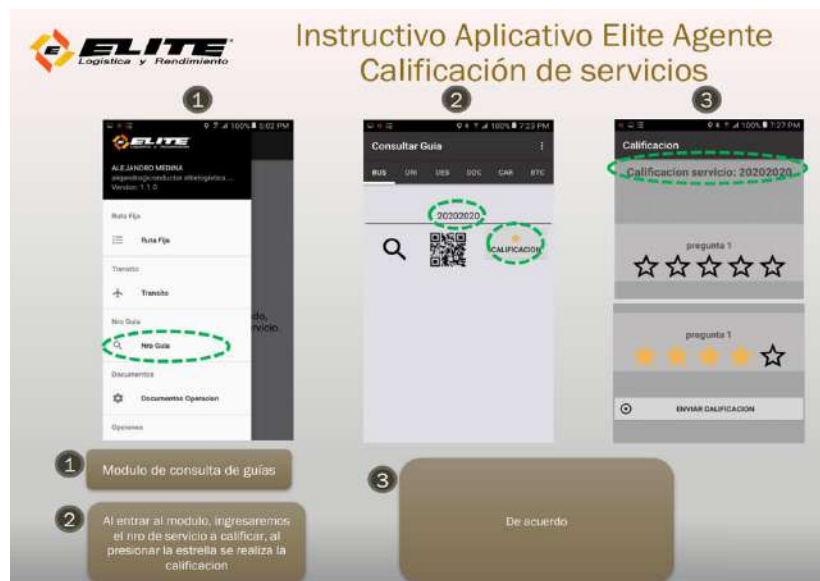


Ilustración 42 Evaluación del servicio de entrega en Línea

Para garantizar la viabilidad del proyecto, se definieron varias etapas, en las que se decidió evaluar inicialmente la entrega de productos farma, a uno de nuestros clientes Pareto (Fundación Santa Fe de Bogotá). Una vez realizado el

primer piloto, se identificaron las oportunidades de mejora en la metodología, y se procedió a realizar ajustes al proceso, permitiendo a la organización establecer los parámetros apropiados, para llevar la implementación a una segunda etapa en la que se procedió a evaluar todos los clientes en Bogotá de la línea farma.

Los resultados obtenidos fueron muy positivos, al lograr identificar en línea, las experiencias de los clientes durante la entrega. Aspecto por el cual nos llevó a tomar la decisión de realizar medición nacional a toda la compañía.

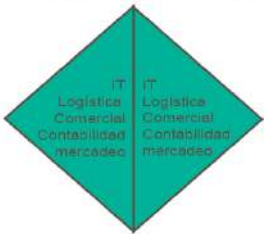
Elaboración de ANS (Acuerdos de nivel de servicio) basados en hallazgos de clientes

El Grupo Amarey establece la importancia de realizar nuevas acciones que nos permitan acercarnos a nuestros clientes y plantear oportunidades de excelencia, es por esa razón que nace un modelo de trabajo denominado “Plan Clientes” el cual partiendo de un modelo colaborativo, busca:

- Alcance: Gestionar requerimientos y/o oportunidades de mejoramiento.
- Objetivo: Escuchar al cliente para anticipar dificultades, construir, hacer acuerdos, mejorar los niveles de comunicación, incursionar en nuevos procesos, trazabilidad de calidad de productos, trazabilidad en acciones de mejora, etc.
- Método: Estableciendo equipos multifuncionales (Cliente- Grupo Amarey) para trabajar en metas comunes y mejorar la alineación interna.

Establecimiento de equipos
Multifuncionales para la gestión

Modelo Diamante



- Mejor alineación interna
- Expertos trabajando juntos para una meta común
- Confianza entre organizaciones
- Información compartida

Ilustración 43 Modelo diamante

Con base en los hallazgos se establecen nuevos Acuerdos de Servicio, se mejoran los niveles de comunicación, se incursiona en nuevos procesos, se logra mejora trazabilidad de calidad de los productos y garantizar la trazabilidad de las acciones de mejora implementadas en el cliente. Actualmente se viene desarrollando un piloto en la Fundación Santa Fe, el cual nos ha permitido lograr eficiencia en la entrega, disminuir tiempos de despachos, entender procesos internos del cliente y como nos podemos alinear a los mismos, incluso estamos explorando iniciativas innovadoras en la logística de entrega en el cual ya se ha evaluado la entrega de medicamentos vitales por intermedio de transporte de Drones. A la fecha se ha evaluado la ruta de navegación, puntos de despegue y entrega y valoración de la Aeronáutica civil para la autorización de pruebas.

EVIDENCIAS DISPONIBLES	RELACIÓN CON RESULTADOS CLAVE	RESPONSABLES
- Mapa de procesos - Indicadores de gestión - Planes Anuales Operativos y Planes de mejora - Evaluación del servicio de entrega - Gestión de clientes CRM - Resultados de encuestas de satisfacción de clientes - Show Room	6.A, 6.B, 9.A, 9.B	SIG Distribución Servicio al Cliente Comité Directivo

Tabla 10 Evidencias, Relación con resultados clave y Responsables en Procesos y clientes

