The page features a decorative graphic on the right side consisting of three overlapping circles in shades of blue, arranged vertically. Two thin blue lines intersect at the top left and extend diagonally across the page, framing the circles and the text.

**PROPUESTA DE
MEJORA AL PROCESO
DE SERVICIO AL
CLIENTE PARA EL ÁREA
DE QUÍMICOS DE LA
EMPRESA QUÍMICO-
FARMACÉUTICA
MERCK S.A DE
COLOMBIA**

TRABAJO DE GRADO INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR: Luis Manuel Pulido

ESTUDIANTE: Carolina Giraldo Otálora
06 de Noviembre de 2012

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	4
1. OBJETIVOS	5
1.1. Objetivo General.....	5
1.2. Objetivos Especificos.....	5
2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	6
2.1. Presentación de la empresa	6
2.2. Estrategia Corporativa	6
2.3. Descripción de Químicos Merck S.A.....	7
3. DIAGNÓSTICO.....	14
3.1. Modelo de Servicio Actual	14
3.2. Problemática Encontrada.....	30
3.3. Percepción de la definición de modelo actual por los clientes a través de una encuesta	32
3.5. Conclusiones Generales del Proceso Investigativo.....	40
4. GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS	41
4.1. Planteamiento de un Nuevo Modelo de Servicio.....	41
4.2. Indicadores De medición	63
5. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	64
5.1. Presupuesto De Inversiones.....	64
5.2. Proyección De Crecimiento.....	65
5.3. Flujo De Caja Proyectado	66
5.4. Balance General Proyectado	68
5.5. Estado De Resultados Proyectado	69
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
ANEXOS.....	72
ANEXO A Diagrama De Flujo Logística Interna.....	72
ANEXO B Diagrama De Flujo Operaciones.....	76
ANEXO C Diagrama De Flujo Marketing	77
ANEXO D Diagrama De Flujo Servicio Comercial	78
ANEXO E Formato De Las Encuestas	80
ANEXO F Agrupación por Tipo Agrupación.....	81
ANEXO G Manual de Funciones de los Cargos.	100

Lista de Tablas

TABLA 1, TIPOS DE ERRORES, FUENTE MERCK S.A.....	13
TABLA 2, CUADRO DE INDICADORES, FUENTE MERCK S.A.....	16
TABLA 3, NIVELES DE SERVICIO, FUENTE MERCK S.A.....	17
TABLA 4, TRANSPORTE MARÍTIMO ALEMANIA, FUENTE MERCK S.A.....	18
TABLA 5, TRANSPORTE AÉREO ALEMANIA, FUENTE MERCK S.A.....	19
TABLA 6, TRANSPORTE MARÍTIMO TERCEROS FUENTE MERCK S.A.....	19
TABLA 7, TRANSPORTE AÉREO TERCEROS, FUENTE MERCK S.A.....	20
TABLA 8, TIEMPO DE ENTREGA A BOGOTÁ, FUENTE MERCK S.A.....	21
TABLA 9, TIEMPOS DE ENTREGA A NACIONAL, FUENTE MERCK S.A.....	21
TABLA 10, TIEMPOS DE ENTREGA B BOGOTÁ, FUENTE MERCK S.A.....	22
TABLA 11, TIEMPOS DE ENTREGA B NACIONAL, FUENTE MERCK S.A.....	22
TABLA 12, DSI HISTÓRICO, FUENTE MERCK S.A.....	24
TABLA 13, DSO HISTÓRICO, FUENTE MERCK S.A.....	25
TABLA 14, TOE HISTÓRICO, FUENTE MERCK S.A.....	26
TABLA 15, CUMPLIMIENTO DE VENTAS A Y B, FUENTE MERCK S.A.....	27
TABLA 16, QUEJAS Y RECLAMOS, FUENTE MERCK S.A.....	27
TABLA 17, NOTAS CRÉDITO, FUENTE MERCK S.A.....	28
TABLA 18, VENTAS ACUMULADAS COP Vs PRESUPUESTO. FUENTE MERCK S.A.....	29
TABLA 19, INDICADORES FINANCIEROS, FUENTE MERCK S.A.....	30
TABLA 20, RESUMEN DE INDICADORES, FUENTE AUTORA.....	31
TABLA 21, SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	33
TABLA 22, NIVEL DE CONFIANZA DE LA MUESTRA FUENTE AUTORA.....	33
TABLA 23 ENCUESTAS REALIZADAS POR CIUDAD.....	35
TABLA 24, TABLA DE INVERSIONES, FUENTE AUTORA.....	64

Lista de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1, ORGANIGRAMA GENERAL, FUENTE MERCK S.A.....	8
ILUSTRACIÓN 2, MAPA DE PROCESOS FUENTE MERCK S.A.....	9
ILUSTRACIÓN 3, CADENA DE VALOR PARA EL ÁREA DE QUÍMICOS, FUENTE AUTORA.....	10
ILUSTRACIÓN 4, MODELO DE SERVICIO ACTUAL, FUENTE AUTORA.....	15
ILUSTRACIÓN 5, GENERACIÓN DE IDEAS PARA UN NUEVO FOCO, FUENTE MERCK.....	42
ILUSTRACIÓN 6, VÉRTICES DE LA ESTRATEGIA, FUENTE BRAKETHROUGH.....	43
ILUSTRACIÓN 7, MODELO DE CONTACT CENTER.....	46

INTRODUCCIÓN

Uno de los esfuerzos más representativos durante la vida productiva de una empresa, es la búsqueda constante por lograr cautivar la atención del público de todas las formas posibles e imaginativas. En la actualidad las empresas invierten fuertes sumas de dinero e implementan diferentes estrategias para el área comercial con el fin de mantener, fidelizar y captar nuevos clientes con el objetivo de incrementar sus ventas y participación en el mercado.

Por esta razón, el desarrollo del presente estudio abre un espacio para la generación de nuevas estrategias de servicio, acción llevada a cabo en conjunto con el Director, Gerentes y jefes de división. Dicho estudio tiene su inicio en el análisis de la situación actual del área en cuestión por medio de un entendimiento general de los procesos, estructura, cadena de valor y modelo de servicio, seguido de un diagnóstico de los resultados de los indicadores actuales detectados por medio de un sistema de semaforización de los puntos críticos, los de observación y los óptimos.

Una vez se obtienen los puntos críticos de los indicadores internos del área, se procede a realizar una investigación (encuesta) con los clientes más importantes según su categorización interna, por medio de entrevistas, con el fin de detectar la visión de ellos sobre el modelo de servicio actual que Merck tiene en ejecución. Una vez recolectada toda la información contenida en las encuestas y entrevistas, se hace un análisis concluyente sobre los resultados de los indicadores, de las percepciones reveladas por los clientes y se destacan los puntos críticos en los cuales se debe enfocar el estudio.

Una vez obtenidos los resultados internos generales de la empresa y la perspectiva obtenida de los clientes, se hace necesario obtener un punto vista desde un enfoque gerencial, por lo que es conveniente convocar un Focus Group, donde es primordial la participación del Director del área, Gerentes, jefes y analistas, donde por medio de reuniones guiadas se genere un nueva orientación, logrando a través de intercambio de ideas y diferentes perspectivas, algunos nuevos planteamientos de las estrategias donde se tenga claro cuáles aspectos de mejora tiene cada una, y a su vez se creen planes de acción en donde por medio de un cronograma de implementación, éstas se ejecuten.

Concluyendo este capítulo, quedará aprobado y comprobado por todos los niveles jerárquicos de la empresa, el nuevo modelo de servicio a ejecutar, lo que promoverá de manera efectiva un éxito inminente en las actividades a la cual va dirigido el negocio.

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejora al modelo actual de servicio al cliente de la empresa químico-farmacéutica Merck S.A. en Colombia, basado en el enfoque de mejoramiento de procesos para el apoyo de las estrategias corporativa y competitiva enfocadas en el cliente.

1.2. Objetivos Específicos

- A. Determinar el impacto de las necesidades actuales de los clientes de la empresa sobre la estrategia actual definida para el servicio al cliente.
- B. Identificar los puntos de mejora para el proceso de servicio al cliente del área de químicos de la empresa Merck S.A. basado en el impacto de las variables identificadas en el punto anterior.
- C. Proponer alternativas de mejora para los procesos de servicio al cliente según los factores encontrados en el diagnóstico para la estrategia de enfoque en servicio al cliente de la empresa.
- D. Elaborar un plan de implementación y capacitación de la propuesta de mejora para el área de químicos de la empresa Merck S.A.
- E. Evaluar financieramente la propuesta, costo-beneficio y rentabilidad que genere la mejora seleccionada para la empresa Merck S.A.

2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1. Presentación de la empresa

El grupo Merck centra sus actividades primordialmente en medicamentos y productos químicos de alta calidad. Desde el año 1995, cuando inicia sus actividades en la bolsa, reagrupa las actividades operativas bajo el techo de la sociedad Merck KGaA, en la que participan la familia fundadora y los accionistas libres.

En el marco de la concentración de sus negocios clave, en abril de 2004, vende las acciones para distribución de los laboratorios VWR internacional; en el año 2007, la casa matriz adquiere las acciones de Serono, compañía Suiza, lo que conduce a la creación de Merck Serono, que es el nombre de la nueva unidad de negocio farmacéutica de Merck S.A, un título que abarca medicamentos con receta obligatoria desarrollados por Merck o con licencia adquirida y preparados para la automedicación.

El sector empresarial químico se concentra a nivel mundial en productos de alta calidad: cristales líquidos para pantallas planas (LCD), pigmentos de efecto como por ejemplo pinturas para automóviles, maquillaje, reactivos analíticos y kits de ensayo, así como productos y servicios para toda la industria farmacéutica. El negocio de productos químicos para electrónica como fabricación de chips fue vendido en el 2005.

Merck Group es una empresa con representación en todos los continentes y con numerosas sociedades. La marca tiene presencia en 59 países y maneja 70 sedes de investigación y producción en 30 países con la participación de 29.000 colaboradores.

La sede principal de Darmstadt centraliza la mayor parte de las actividades del grupo Merck, pues concentra el potencial técnico de la empresa. Allí se encuentra el centro de investigación de los sectores químico y farmacéutico, se desarrollan y diseñan nuevos productos, procedimientos y aplicaciones. La casa matriz de Merck Serono está localizada en Ginebra Suiza.

2.2. Estrategia Corporativa

Conservar – Cambiar – Crecer.

2.3. Descripción de Químicos Merck S.A

Químicos Merck S.A centra su actividad en la comercialización e importación de productos químicos, dándoles a sus clientes un valor agregado, pues conoce cada paso del proceso de producción y control de calidad, desde la idea inicial y desarrollo, hasta la producción a escala industrial. Además brinda asesoría adicional en los principales productos que cuenta: químicos y reactivos, sustancias activas, kits de prueba y sistemas de análisis. Esto proporciona una amplia gama de soluciones en los campos de:

- **Biología:** Trata una gama de productos de investigación muy específicos como anticuerpos, productos bioquímicos o inhibidores, usados en todo el mundo tanto en laboratorios de Universidad como en grandes industrias como la farmacéutica y la biotecnológica.
- **Alimentos:** Esta área contribuye con una amplia gama de aditivos especiales para ser usados con el agua mineral y de mesa, y así lograr una alta calidad y pureza. Los sistemas de análisis brindan apoyo a la fabricación de los alimentos, para garantizar control higiénico logrando la seguridad alimentaria.
- **Industria Química:** Productos como cromatógrafos líquidos, espectrofotómetros, equipos para electroquímica, monitoreo microbiológico de aire, cromatografía de gases y de capa fina de alta eficiencia, disolutores, entre otros, hacen parte del amplio catálogo de alta tecnología y calidad superior.
- **Industria Farmacéutica:** Ofrece materias primas para métodos farmacéuticos y analíticos con altos estándares de pureza.
- **Cosmética:** El enfoque de investigación cosmética en Merck se centra en las sustancias que protegen la piel contra factores externos como calor, frío y exposición a rayos ultravioleta, con el fin de prevenir el envejecimiento prematuro de la piel. Adicionalmente trabaja en filtros UV orgánicos e inorgánicos y repelentes de insectos. Fabrica también una gama de rellenos y pigmentos con efectos especiales para cosméticos decorativos.
- **Impresión, plásticos y revestimientos:** El área de químicos ofrece una amplia gama de pigmentos de efectos innovadores, que los convierten en productos de moda, como: Iriodin®, Bilfair®, Colorstream®, y Miraval®, cuatro pigmentos que pueden utilizarse en un gran número de productos.

Tanto los productos como los clientes están divididos en cuatro categorías: A, B+, C, B-, según el orden de importancia y las ventas que cada grupo genera. Así, los productos y clientes A y B son los más importantes para la empresa y a los cuales se dirigen todas las estrategias para generar mayor impacto.

El área de químicos está subdividida internamente en cuatro estrategias comerciales o cuatro segmentos de mercado, como se puede ver en la estructura del área ilustración 1: Organigrama Químicos, compuesto por Estado, Marca, Calidad y Servicio y Quality Lab. Cada uno se identifica de la siguiente manera:

- **Estado:** es un segmento cuya estrategia de mercado es lograr que este tipo de industria realice licitaciones o concursos con otras empresas para poder llegar a ser proveedor.
- **Marca:** su punto de mira son las diferentes industrias que trabajan con productos de marca fabricados y comercializados en el país.
- **Calidad:** brinda asesoría a los clientes para desarrollar nuevos productos, desde concebir una idea, hasta la fabricación del mismo, donde claramente se hace con productos de Merck.
- **Servicio y Quality Lab:** es el área encargada de servicio al cliente, tanto para el área técnica como de servicio especializado y solución de quejas e inquietudes.

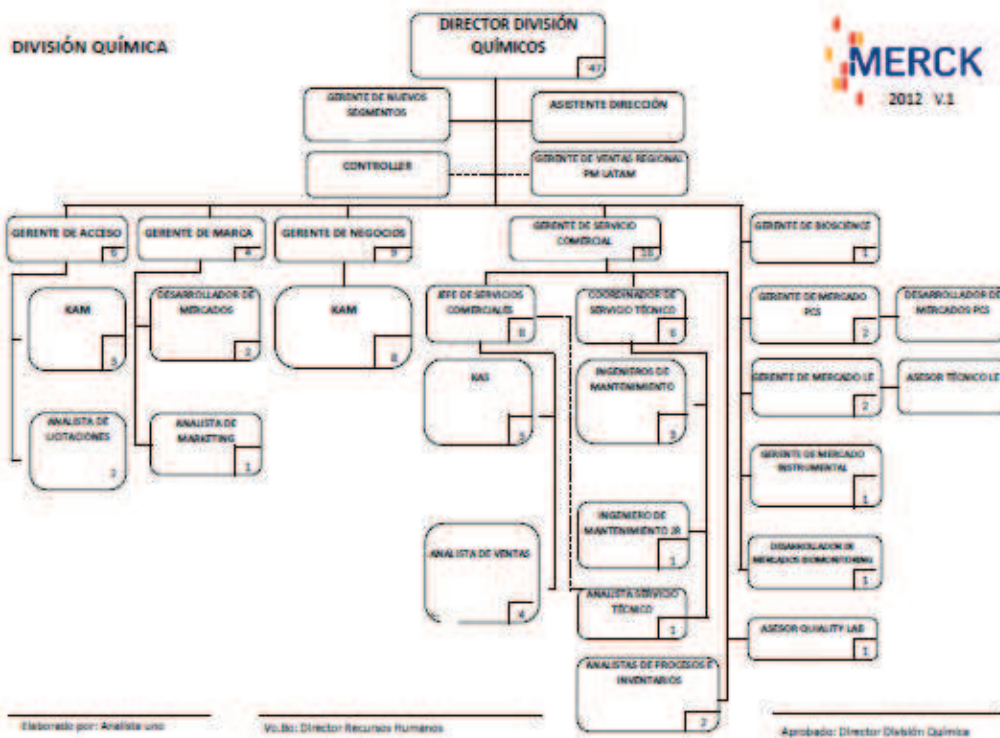


Ilustración 1, Organigrama General, Fuente Merck S.A

Después de conocer la estructura interna de trabajo, a continuación en la Ilustración 2, Mapa de Procesos, se identifican las metodologías que conforman la cadena de valor,

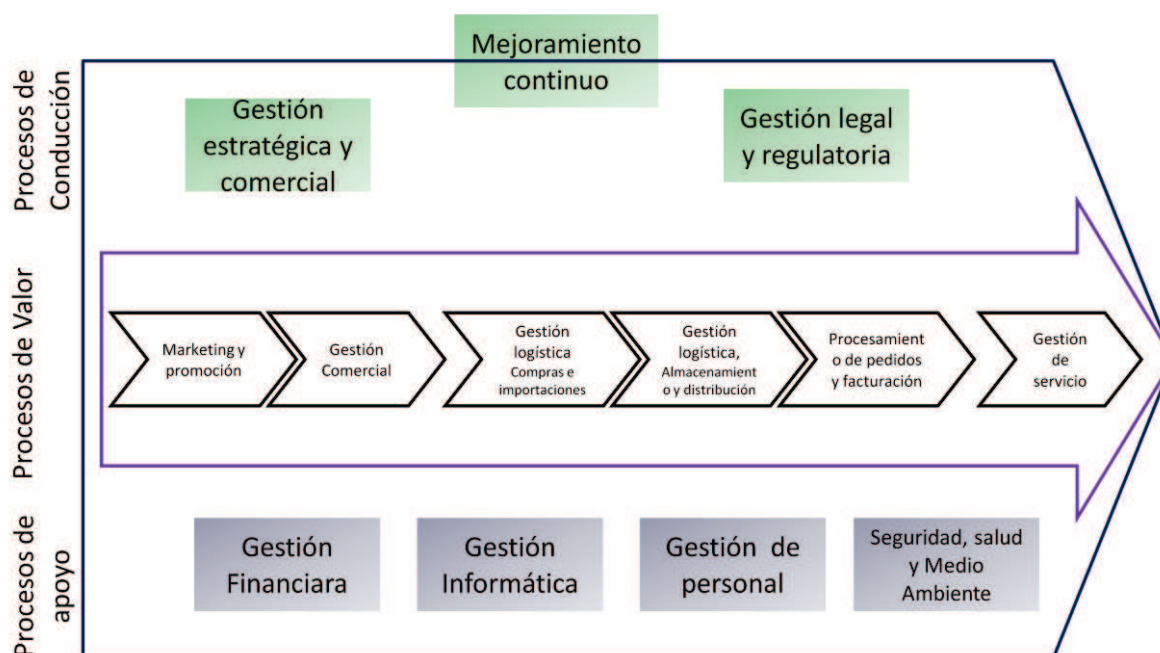


Ilustración 2, Mapa de procesos Fuente Merck S.A

Como se puede ver en la Ilustración 2, la cadena de valor de químicos está acompañada y soportada por tres factores globales, que son la estrategia comercial o la estrategia competitiva de la compañía; los procesos, el mejoramiento continuo de los procesos y los asuntos regulatorios, referente a las normas y leyes y pautas del mercado.

Esta cadena de valor de los procesos encuentra su soporte en las cinco áreas de apoyo de la compañía: Finanzas, Recursos Humanos, Informática (IT) y Seguridad, Salud y Medio Ambiente. Cada una brinda apoyo en sus campos y logra apalancar los procesos principales del negocio.

En la Ilustración 3 Cadena De Valor, se desglosan las actividades de apoyo y las tareas primarias de la empresa en estudio, que enfoca la generación de las alternativas hacia el fortalecimiento de las áreas de infraestructura de la compañía, dirección de RRHH, desarrollo de tecnología, abastecimiento o realización, logística interna, operaciones, logística externa, mercadeo, ventas y servicio, etc., con el fin de implementar mejoras en la prestación del servicio.

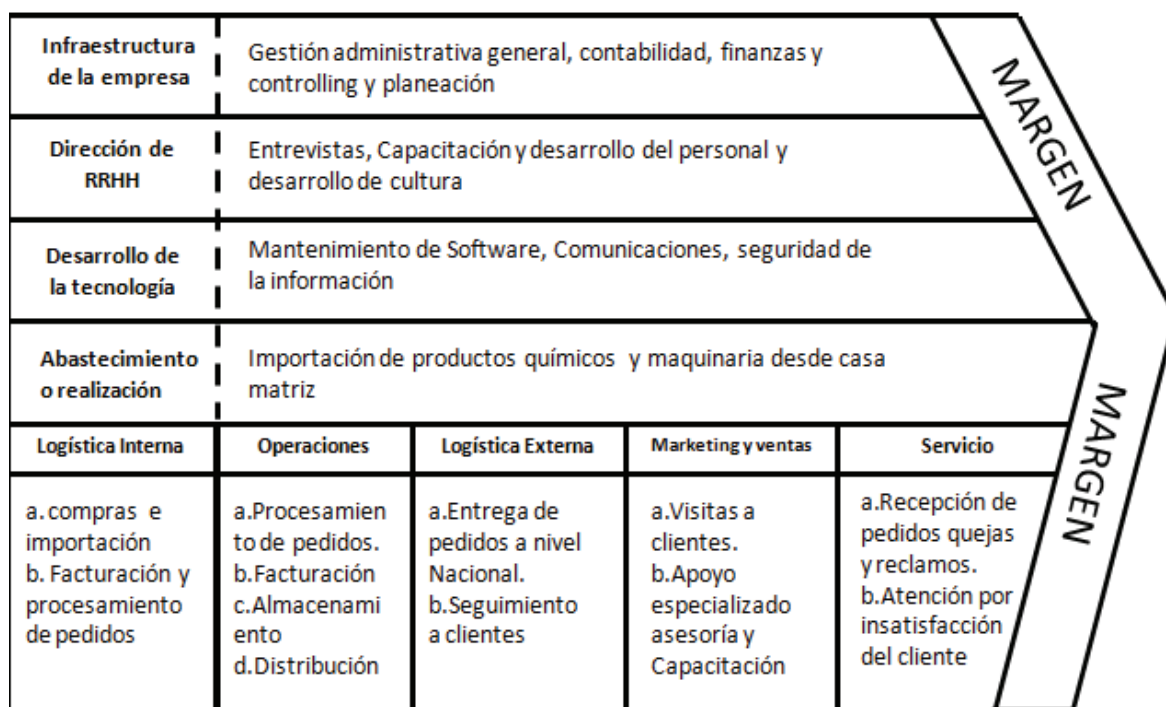


Ilustración 3, Cadena De valor para el área de químicos, Fuente Autora.

Como se ilustra en la Cadena de Valor, estos son los procesos principales del área para garantizar un buen desempeño:

Logística interna: La gestión logística garantiza que los procesos de importación, compras, almacenamiento y distribución entreguen el producto a tiempo y en buenas condiciones a los clientes, lo que proporciona seguridad en el manejo de los mismos. Siendo los productos de químicos importados desde Alemania, una de las gestiones más determinantes son los costos y los tiempos de entrega a los clientes, donde las responsabilidades principales son:

- Recepcionar, almacenar y cargar los inventarios para que el área de gestión comercial y facturación pueda disponer de ellos con facilidad.
- Garantizar el correcto desempeño en el transporte de los productos, según lo acordado con los clientes.
- Mantener actualizado en el sistema SAP la información de las órdenes de compra en cantidades y fechas.
- Garantizar que la Sociedad de Intermediación Aduanera (SIA) reciba las facturas de importación oportunamente y haga entrega de los productos con la documentación correspondiente.
- Garantizar la correcta recepción, almacenaje y despacho de los productos.

Los principales procesos se describen brevemente en el diagrama de flujo de procesos el cual se encuentra en ANEXOS A.

Operaciones: las operaciones del área de químicos son el procesamiento de pedidos de los clientes y facturación, que tiene como objetivo interpretar las necesidades del cliente para que los pedidos lleguen en los tiempos establecidos previamente por la compañía. Las responsabilidades principales son:

- Realizar las cotizaciones conforme a los términos de comercialización estándar, ver ANEXOS B y en los casos que aplique, emitirlas con los aspectos técnicos que determinen las gerencias de la unidad.
- Ingresar la cotización a SAP y enviarla al cliente. Dependiendo del tipo de cliente, se establecen tiempos de envío: para los clientes A y B+ son inmediatos, si se solicita antes de las 3:00 pm, de lo contrario se tendrá un día para realizarla.
- Asegurar los procesos de registro de pedidos, verificación y seguimiento a los clientes.
- Mantener informados a los encargados de las ventas el estatus de los pedidos.
- Informar al área respectiva los faltantes para realizar las compras de los productos.
- Informar al área de almacén sobre los pedidos para que se realice el alistamiento y despacho.

Los procesos del área de químicos son netamente administrativos y apoyan la gestión comercial, al brindar la transformación de los requerimientos de los clientes a la gestión logística, garantizando la entrega de los pedidos.

Marketing y Ventas: Es un proceso donde las estrategias corporativas cobran vida con los clientes y hace que los productos de Merck generen un mayor margen de ventas y fidelidad. Este segmento comienza con una investigación del mercado, los clientes, la competencia, un estudio sobre el crecimiento de las importaciones al país de los productos similares o iguales, con el fin de proporcionar información a los gerentes de las unidades de negocio y así tomar decisiones y formular estrategias para el negocio y lograr los objetivos planteados.

Las estrategias de mercadeo planteadas por cada uno de los gerentes de las líneas, sirven para plasmar actividades con fechas y cronogramas de implementación. La fuerza de ventas está encargada de velar por el cumplimiento de las actividades planteadas, haciendo seguimiento al cronograma, realizando visitas frecuentes a los clientes y capacitaciones o asesorías especializadas, requeridas por estos. Para ver los procesos diríjase a ANEXOS C.

Las responsabilidades de esta etapa de la cadena de valor son las siguientes:

- Analizar y consolidar la información de mercado requerida que resulte de los estudios y realizar las acciones necesarias de acuerdo con cada caso.

- Consolidar las actividades promocionales a desarrollar según las estrategias.
- Establecer las metas de cumplimiento.
- Desarrollar las actividades planteadas con cada cliente o tipo de cliente.

Servicio: El área de servicio al cliente es una de las más importantes, pues allí se busca un trabajo integral que abarque temas como: recepción de quejas y reclamos, servicio técnico y de mantenimiento de la maquinaria importada por la división, soporte técnico vía telefónica y solución con los pedidos, asegurando una atención al cliente satisfactoria y haciendo seguimiento a cada caso, dando mayor importancia a los clientes A y B+. En la

Tabla 1, Guía de errores cometidos, se pueden determinar las clases de errores que se cometen por parte de la empresa y llegan a ser percibidos por el cliente. El desarrollo de esta guía se realizó básicamente para brindar soluciones rápidas y eficientes.

GUÍA DE ERRORES COMETIDOS			
TIPO	MOTIVO	RESPONSABLE	ACCIONES A SEGUIR
Error de Digitación	Error en digitación en servicios comerciales	Servicios comerciales	Anulación de la factura y generación de nuevo documento.
	Fecha de entrega diferente a la solicitada		Generación de nota crédito
	Precio errado en la factura		Devolución de Mercancías
Cliente no Atendido	Por Analista de Ventas	División Química	Analizar con los involucrados la causa de la queja para realizar planes de acción e informarlos al cliente
	Por Gerente de Mercados		
	Por Importaciones		
	Por KAS		
	Por mantenimiento		
	Por Ejecutivo de cuenta		
Producto en mal estado	Alistamiento en almacén	Almacén	Internamente coordinar el despacho inmediato del pedido
	Envase roto		Tramitar la devolución del cliente y elaborar nota crédito por el producto
	Etiquetas manchadas		
	Por la transportadora		
	Producto abollado		
	Producto sin etiqueta		
Demora en la entrega del pedido	Creación de producto	Servicios Comerciales	Internamente coordinar el despacho inmediato del pedido
	Cliente retenido por cartera	Gerente de	
	Demora en el despacho		

GUÍA DE ERRORES COMETIDOS			
TIPO	MOTIVO	RESPONSABLE	ACCIONES A SEGUIR
	Demora en autorización de precios por gerente de mercadeo	Mercadeo	Generar planes de acción con las áreas involucradas e informar al cliente con la carta de cierre de reclamo
	Demora en facturación en servicios comerciales	Almacén	
	Demora en la importación		
	Error en costo	Importaciones	
	Ingreso del producto por parte del almacén		
Error en el despacho	Sin Factura	Almacén	Definir planes de acción con la línea de químicos con el fin de establecer un mecanismo
	Sin Consolidar		
	Sin rótulos especiales	Servicios Comerciales	El caso de no encontrarse la nota fija se debe se debe actualizar los documentos del cliente necesarios para la entrega.
	Sin certificado de análisis		
	Sin Remisión		
	Sin copia de la orden de compra		
Inconsistencia del producto	Producto fuera de especificaciones	Gerente de Mercadeo	Después de recibir el reclamo, por parte del cliente, se ingresa a la herramienta (Trackwise) y se informa al cliente la solución.
	Diferencia en volumen/peso		
	Inconsistencia en certificado de análisis		
Servicio técnico	Demora del pedido por parte de mantenimiento	Servicio técnico	Derivar el reclamo a servicio técnico con el fin de que se informa la causa del reclamo y planes de acción para informar al cliente.
	Equipos en mal estado		
	Equipos solicitud de garantía.		
Inconsistencia en base de datos	Error en el maestro de datos	Error en el maestro de datos	Corregir de manera inmediata el error cometido con el cliente, analizar el inconveniente con las áreas involucradas y realizar las correcciones definitivas en las diferentes áreas.
	Error en la lista de precios	cartera	

Tabla 1, Tipos de errores, Fuente Merck S.A

Para ver los procesos de esta área ver ANEXOS D.

Los procesos de la cadena de valor forman los principios del modelo de servicio que actualmente tiene Merck, los cuales actúan bajo 5 premisas de servicio al cliente. En la etapa de diagnóstico se analizará cada uno de los indicadores que miden estos principios.

3. DIAGNÓSTICO

3.1. Modelo de Servicio Actual

El modelo de servicio del área de químicos está basado en cinco estrategias o principios, enfocados en los cuatro niveles de la cadena de valor, transformando la visión en diferentes enfoques: finanzas, clientes, procesos y recursos.

Estos cinco principios se muestran en la Ilustración 4, modelo de servicio actual, donde en la base se encuentra: talento humano, bajo la premisa *“Equipo Humano calificado, motivado y con actitud innovadora empresarial”*, que es el capital humano de la compañía que se potencializa para mejores resultados.

De esto se parte a los procesos del área *“Soluciones ágiles e innovadoras cumpliendo con la normatividad y la legislación vigente. Mejoramiento continuo”*, una perspectiva que se centra en los procesos de mayor impacto al cliente. Seguido se encuentra el enfoque a los clientes contemplando dos premisas, *“Mantenimiento de una relación duradera con nuestros clientes y proveedores, buscando continuamente su satisfacción”* y *“Ofrecemos productos de calidad y soluciones confiables”*. Bajo estas dos premisas la empresa enfoca sus estrategias comerciales en conseguir los objetivos planteados. Por último todo converge a los resultados del negocio, *“Generamos adecuados niveles de rentabilidad”* logrando que el negocio tenga buenos resultados y sea duradero en el tiempo.

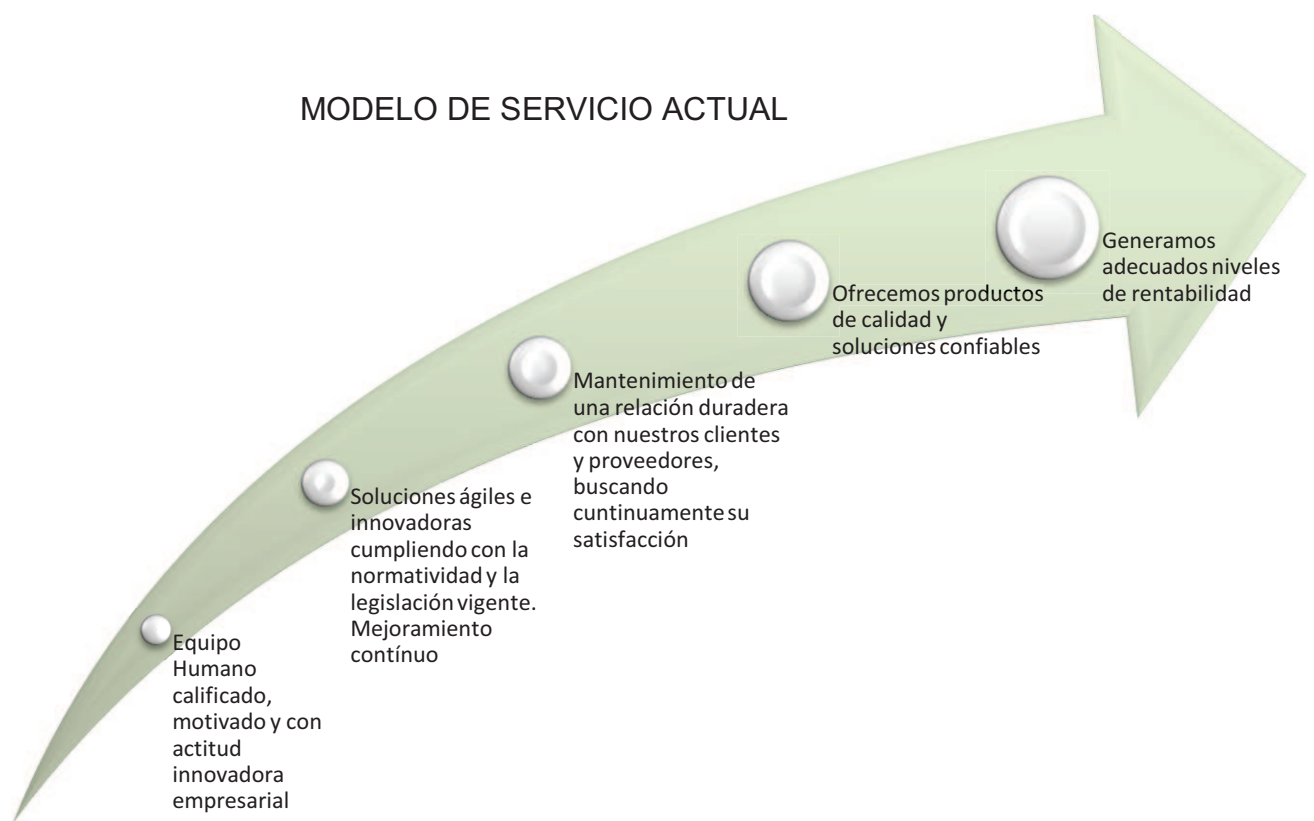


Ilustración 4, Modelo De servicio Actual, Fuente Autora.

Los resultados financieros del negocio, el enfoque a los clientes, los procesos internos y el recurso humano de la compañía, forman cada uno un paso importante para lograr el modelo de servicio adecuado. A su vez, estos deben ser medibles y comparables en el tiempo para generar trazabilidad. Es por esto que cada uno de ellos tiene un indicador con el que se mide, controla y hace seguimiento para un mejoramiento continuo.

A continuación en la

Tabla 2: tabla de indicadores, se describe cómo cada uno de los principios, explicados anteriormente, se mide por medio de una serie de indicadores ya establecidos por la compañía.

TABLA DE INDICADORES

ESTRATEGIA CORPORATIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR
Generamos adecuados niveles de rentabilidad	F1. Asegurar la rentabilidad establecida en el presupuesto F2. Crecer por encima de la media del mercado	Ventas Margen EBIT
Ofrecemos productos de calidad y soluciones confiables	C1. Generar mayor demanda en clientes estratégicos	Resultados en ventas a clientes A y B
Mantenimiento de una relación duradera con nuestros clientes y proveedores, buscando continuamente su satisfacción	C2. Mejorar la satisfacción del cliente	Quejas y reclamos
Soluciones ágiles e innovadoras cumpliendo con la normatividad y la legislación vigente. Mejoramiento continuo	P1. Lograr una mejora significativa en el servicio al cliente a través de la excelencia de los procesos P2. Cumplir con los niveles de inventario planeado P3. Asegurar control presupuestal P4. garantizar cumplimiento de las CxC	Capacidad de cumplimiento productos A y B Lead time Devoluciones TOE(Total Overall Expenses) DSI (Días Inventario) DSO (Días Cartera)
Equipo Humano calificado, motivado y con actitud innovadora empresarial	G1. Desarrollo de talento Humano G2. Mejorar clima laboral G3. Contar con la información suficiente y necesaria del cliente, competencia y del mercado	Nivel de compromiso encuesta PULSE Cumplimiento del plan de Capacitación

Tabla 2, Cuadro de Indicadores, Fuente Merck S.A

Cada uno de los resultados de los indicadores para cierre del año 2010, son explicados y analizados a continuación, según el orden de las premisas del modelo de servicio.

- 1. Enfoque a los procesos internos:** *Soluciones ágiles e innovadoras cumpliendo con la normatividad y la legislación vigente. Mejoramiento continuo.*

Los principales objetivos de este enfoque a clientes son:

- Lograr una mejora significativa en el servicio al cliente a través de la excelencia de los procesos.
- Cumplir con los niveles de inventario planeados.
- Asegurar control presupuestal.
- Garantizar cumplimiento de las cuentas por cobrar (CxC).

Para lograr una mejora en el servicio al cliente, los indicadores de Capacidad de cumplimiento productos A y B y Lead time, miden el cumplimiento de este objetivo, así:

Capacidad de cumplimiento productos A y B, Este indicador mide el cumplimiento de entrega de los productos A y B. Los productos son clasificados en A, B, C, de acuerdo con el volumen de ventas, bajo la teoría del ABC. Los resultados mensuales, de este indicador para el año 2010, se pueden ver en la Tabla 3, Nivel De Servicio Productos A y B, donde las barras azules representan el objetivo de cumplimiento del indicador 100% de cumplimiento. La línea amarilla representa el nivel de cumplimiento de los productos tipo B y la línea azul, el cumplimiento de los productos tipo A.

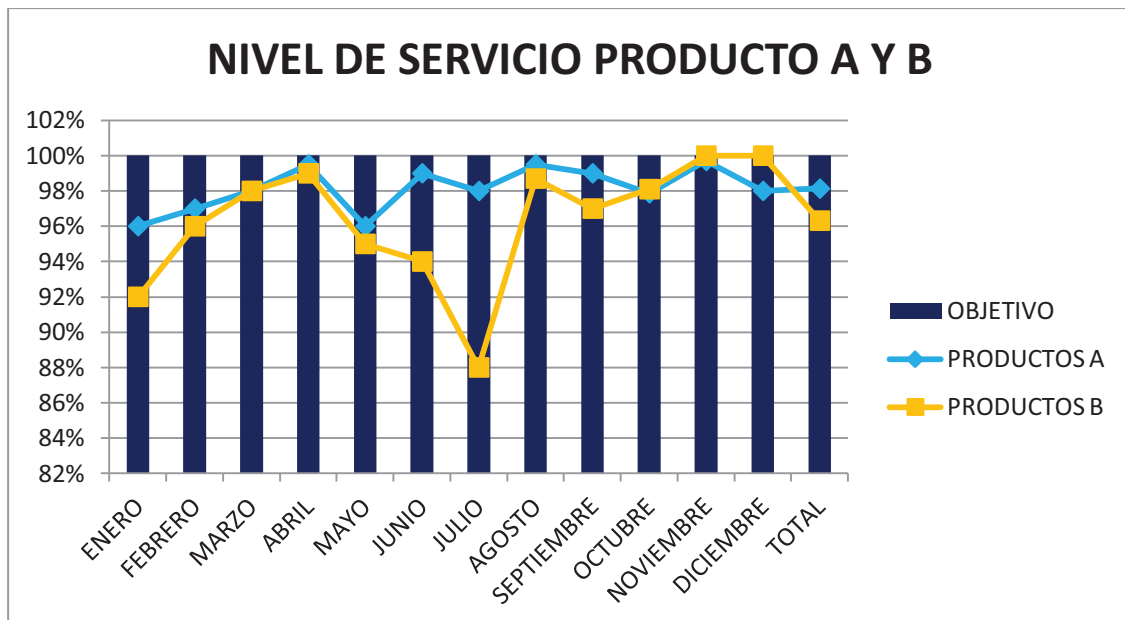


Tabla 3, Niveles de Servicio, Fuente Merck S.A

Acorde con los datos tabulados en la tabla anterior, en el transcurso de 2010, los productos A tuvieron un nivel de cumplimiento de 98%, frente al cumplimiento de los productos B que fue de 96%. Como se observa en la tabla para los productos A, la meta establecida solo se logró para el mes de noviembre durante todo el periodo del 2010, mientras que para los productos B, la meta se logró para los meses de noviembre y diciembre. Por otro lado, la estabilidad del producto A durante este periodo de tiempo, fue mucho más notoria frente al producto B, que obtuvo fuertes caídas en los meses de junio y julio.

- **Lead time**

El lead time mide el tiempo de demora de un producto, desde que se hace la solicitud de compra a Alemania o desde el lugar que es solicitado, hasta que llega a bodega.

En las tablas 4, 5, 6 y 7, se ilustra gráficamente tanto como los objetivos de los indicadores como las líneas de cumplimiento mes a mes, discriminando procedencia y tipo de transporte.

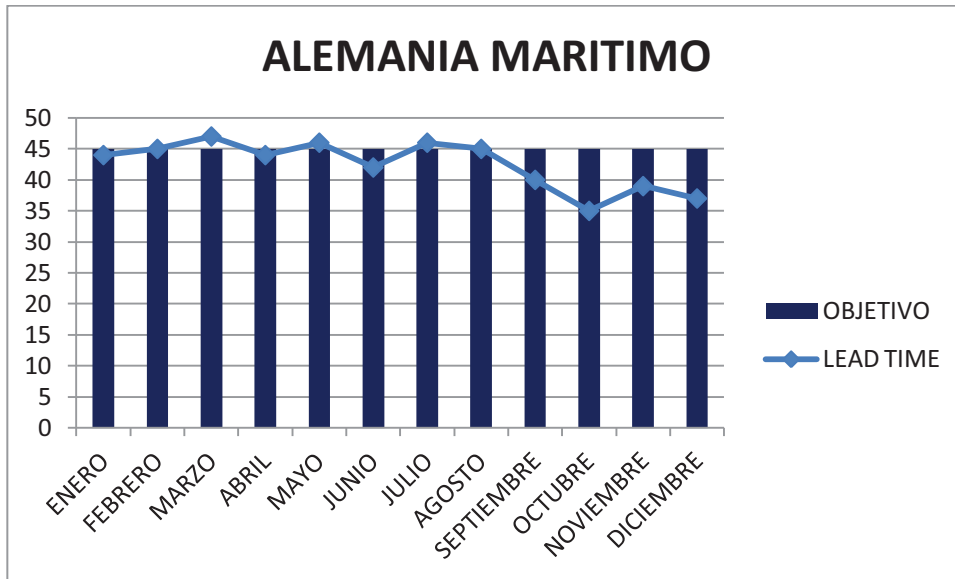


Tabla 4, Transporte Marítimo Alemania, Fuente Merck S.A

En general para el transcurso del año, el cumplimiento del tiempo de entrega desde Alemania marítimo establecido ha estado al límite de lo presupuestado, especialmente entre los meses de enero a agosto, excluyendo el mes de junio, ya que el tiempo de importación fue menor al establecido, lo que contrasta con marzo, ya que el tiempo de entrega se salió del esperado. Entre septiembre y diciembre el indicador mejoró de forma significativa donde el mejor tiempo de cumplimiento se dio en octubre, disminuyendo tiempos hasta llegar a los 35 días.

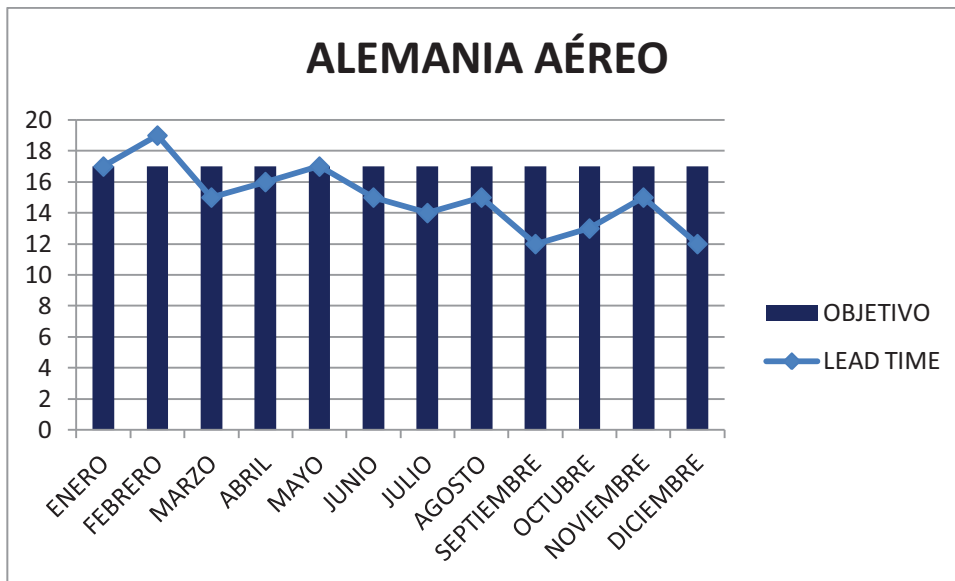


Tabla 5, Transporte Aéreo Alemania, Fuente Merck S.A

En la tabla anterior (tabla 5), se muestra el buen desempeño en los tiempos de las importaciones aéreas durante el año, haciendo excepciones en los meses de febrero y mayo, meses en los que los tiempos de las importaciones aumentaron significativamente, afectando el promedio al final del periodo. Los meses en los que se obtuvieron mejores tiempos fueron septiembre y diciembre, alcanzando un límite inferior de 12 días, lo que contrasta con el más alto alcanzado en febrero, de 19 días.

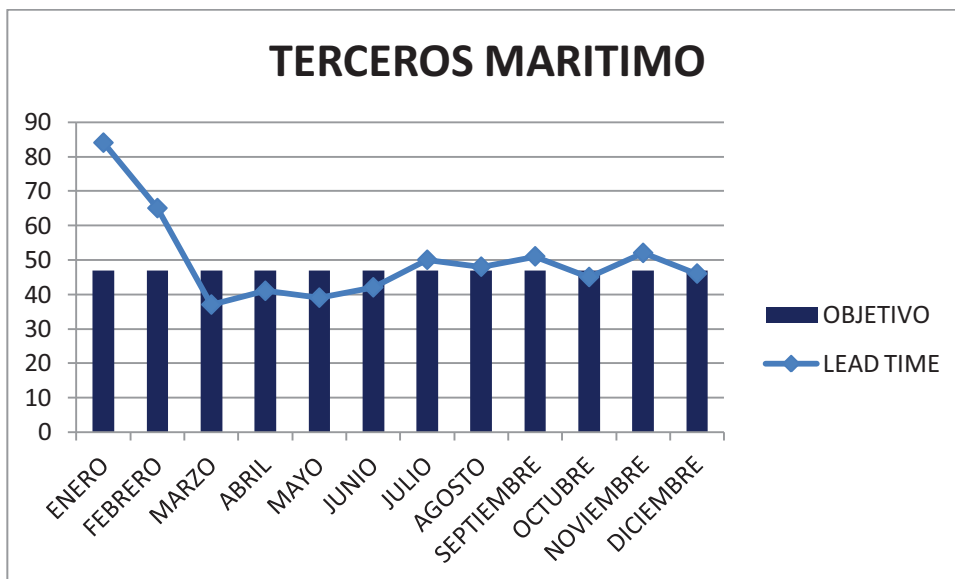


Tabla 6, Transporte Marítimo Terceros Fuente Merck S.A

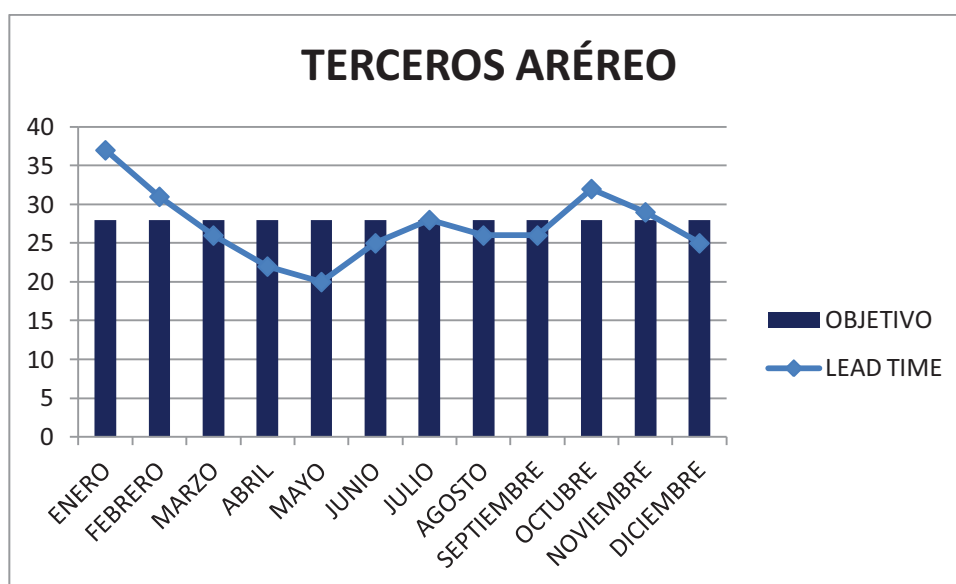


Tabla 7, Transporte aéreo terceros, Fuente Merck S.A

Las tablas 6 y 7, reflejan de qué forma el tiempo de compra de los productos, pedidos a terceros, tuvieron un comportamiento dentro de los parámetros establecidos, excluyendo los dos primeros meses del año para ambos transportes. Aunque para el período desde marzo a diciembre se logró estabilizar los tiempos para ambos transportes, tres de los meses restantes estuvieron por encima de lo esperado, pero no lo suficientemente elevado como para afectar el promedio final de los indicadores.

Haciendo un comparativo, las importaciones aéreas tuvieron un mejor resultado, cumpliendo el objetivo en 8 meses del año, lo que equivale a un cumplimiento del 66.67% durante el 2010, logrando subir el cumplimiento en 16.67% puntos el porcentaje de cumplimiento vía aérea con respecto a la terrestre.

Como información complementaria de los indicadores de entrega de los productos a los clientes, en las tablas, 8, Tiempos de entrega A Bogotá, 9, Tiempos de entrega A nacional, 10, Tiempos de entrega B Bogotá y 11, Tiempos de entrega B Nacional, se analizarán los tiempos de entrega discriminando destino local (Bogotá) o nacional, tanto para clientes A y B como a continuación se muestra:

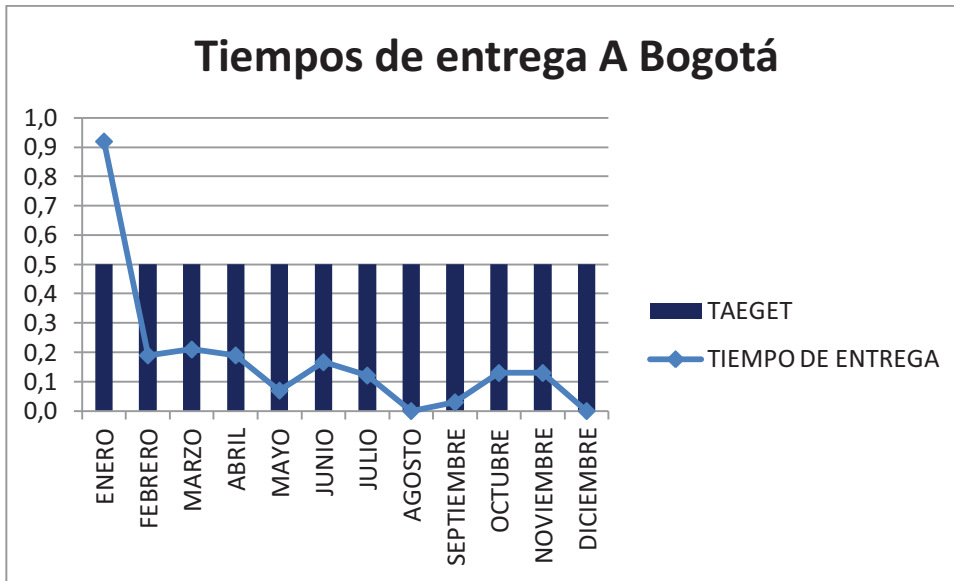


Tabla 8, Tiempo de Entrega A Bogotá, Fuente Merck S.A

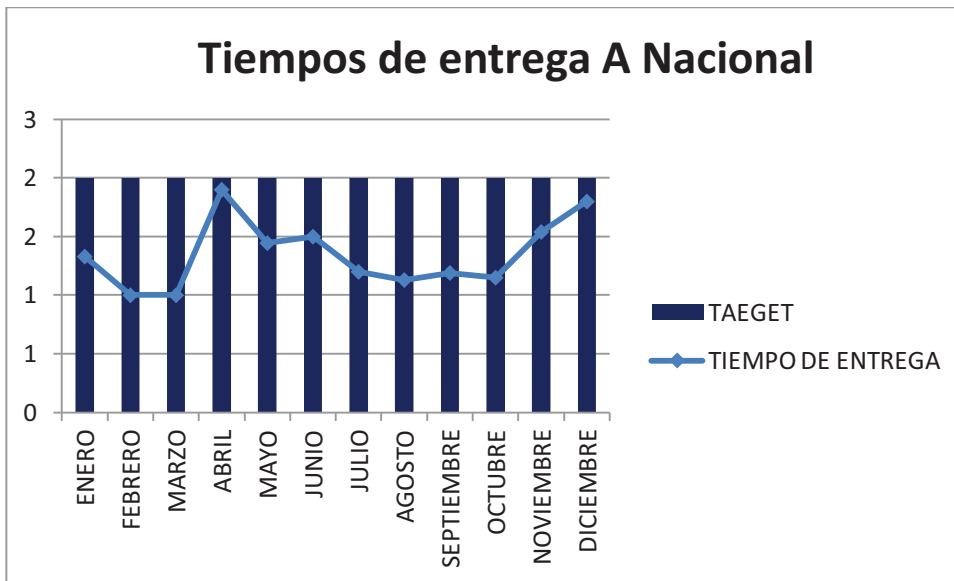


Tabla 9, Tiempos de entrega A nacional, Fuente Merck S.A

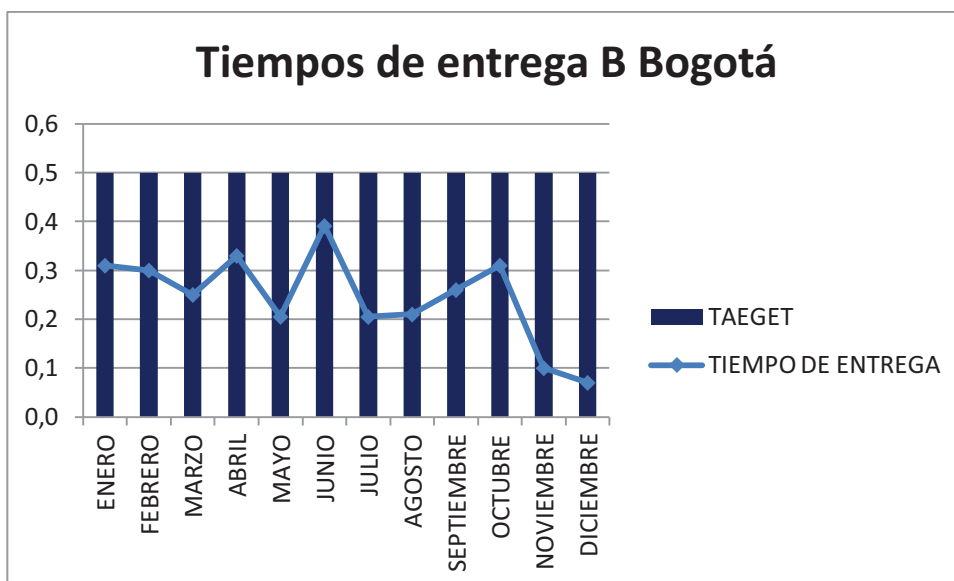


Tabla 10, Tiempos de entrega B Bogotá, Fuente Merck S.A

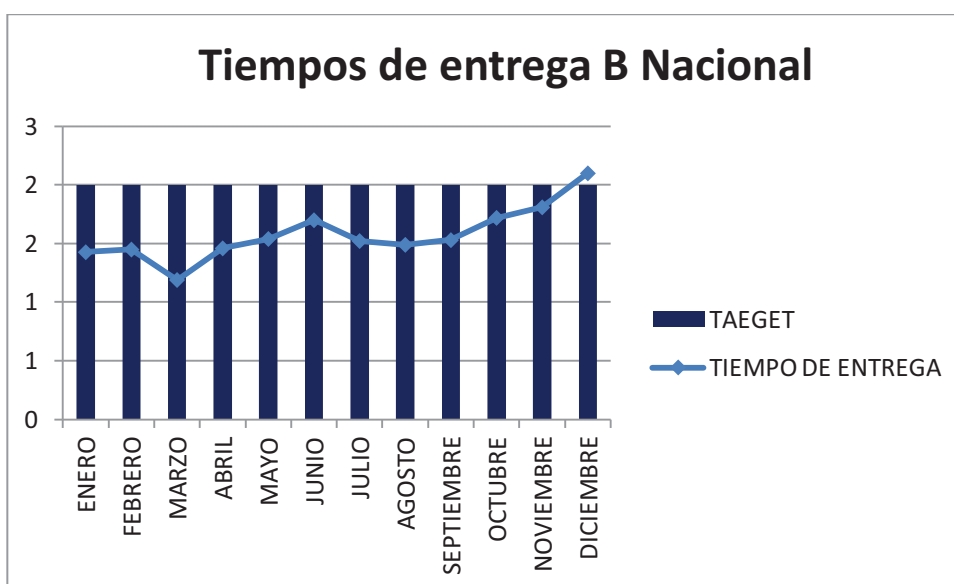


Tabla 11, Tiempos de Entrega B Nacional, Fuente Merck S.A

Se puede ver en las Tabla 8, Tabla 9, Tabla 10 y Tabla 11 que durante todo el 2010 el cumplimiento fue muy acorde al objetivo planteado, ya que en la mayoría de casos el tiempo estuvo por debajo de la meta interna exceptuando algunos meses como, enero para los productos A en Bogotá y diciembre productos B nacional.

Analizando los tres indicadores vistos anteriormente en conjunto, se concluye lo siguiente:

- En general, la entrega de los productos no se efectúa en los tiempos estipulados con los clientes, pues se espera un porcentaje de cumplimiento del 98% para los productos A y 96% para los productos B.
- Las demoras en la entrega de los pedidos, no siempre está en el transporte nacional, salvo si se trata de dos meses: Enero para productos A en Bogotá y en diciembre para productos B a nivel nacional.
- El tiempo promedio de compra de los productos, en general para el año de 2010, fue de 43 días para importaciones marítimas desde Alemania con un objetivo de 45 días, de 15 días para importaciones aéreas desde Alemania con un objetivo de 17, 50 días para compras a terceros marítimo con un objetivo de 47 y 27 días para aéreo terceros con un objetivo de 28.

Sin embargo, no se puede concluir que las importaciones estén directamente relacionadas con el cumplimiento de entrega a los clientes, pues en el proceso juegan otros factores adicionales igualmente relevantes como el nivel de inventario manejado y los acuerdos de tiempos pactados para entregas al cliente.

Continuando con los objetivos planteados desde un principio de este enfoque al cliente, seguiría:

- Cumplir con los niveles de inventario planeados.
- Asegurar control presupuestal.
- Garantizar cumplimiento de las Cuentas por Cobrar (CxC).

Donde cada uno se mide de acuerdo a los siguientes indicadores: Devoluciones, TOE (Total Overall Expenses), DSI (Días Inventario), DSO (Días Cartera) donde cada uno de ellos se analizará a continuación.

- **DSI (Días Inventario), DSO (Días Cartera) y TOE**

Estos indicadores aseguran el nivel presupuestal de la empresa. El indicador de DSI mide los días de inventario o la rotación de los productos. Esto se compara con un objetivo interno establecido por la compañía,

Tabla 12, Histórico DSI, donde las barras representan el presupuesto del inventario que se tiene por cada mes, según el presupuesto de ventas y las líneas azules ilustran los días de inventario mes a mes.

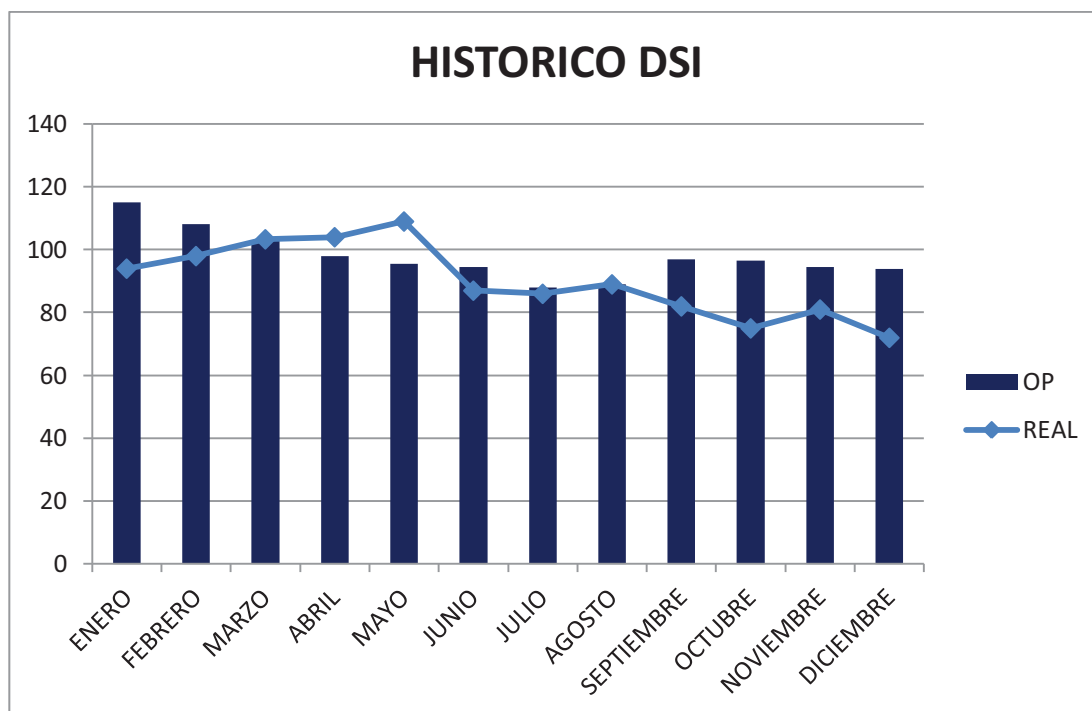


Tabla 12, DSI Histórico, Fuente Merck S.A

Como se puede ver en el resultado de 2010, en abril y mayo se tuvo una rotación de inventario un poco más lenta de lo que se tenía presupuestado, caso contrario a lo que se sucedió para enero, febrero, junio y septiembre hasta diciembre, meses en los que tuvo una rotación acorde a lo que se tenía presupuestado inicialmente. Con la información tabulada en la tabla anterior, los resultados obtenidos son de 90 días, lo que contrasta con el objetivo planteado inicialmente de 98 días.

En cuanto al indicador de días de cartera por cobrar Tabla 13, DSO, las barras azules muestran la meta establecida de 52 días y la línea rosada el comportamiento mensual del indicador. Este indicador mide el tiempo que la empresa se demora en recuperar el dinero de las ventas con los clientes.

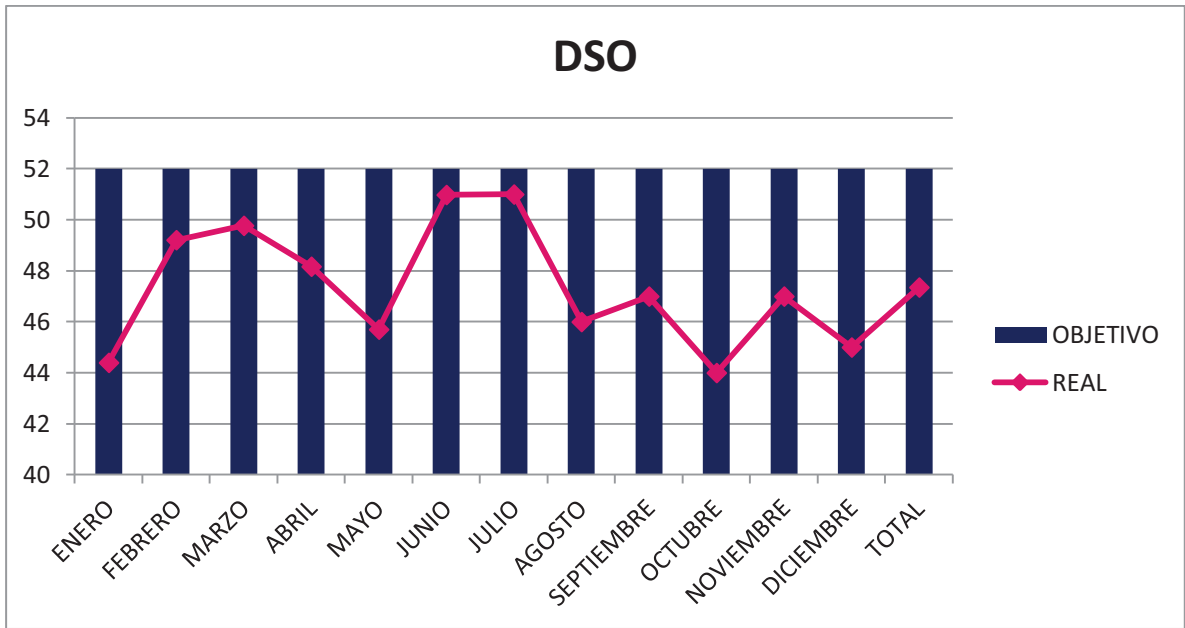


Tabla 13, DSO Histórico, Fuente Merck S.A

Como se puede ver en la gráfica de resultados, durante el año se cumplió con el indicador todos los meses, teniendo unos meses con más días de recuperación como los son junio y julio, pero sin embargo, el indicador se cumplió, teniendo un promedio anual de 47 días contra un objetivo de 52.

Los resultados de los gastos, TOE, generados durante el 2010 se pueden ver en la Tabla 14, TOE. La gráfica muestra en la línea azul los gastos acumulados mes a mes y las barras azules los gastos presupuestados para ese mismo año.

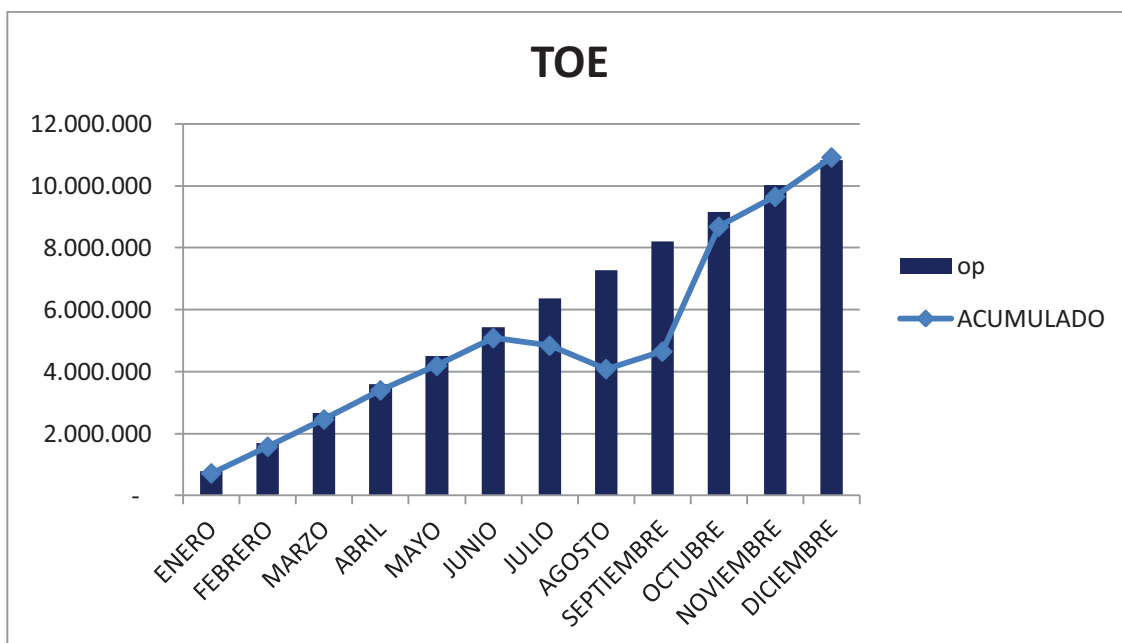


Tabla 14, TOE Histórico, Fuente Merck S.A.

Como se puede apreciar en la gráfica, el presupuesto mes a mes se cumplió como se tenía planeado. Salvo en los meses de julio, agosto y septiembre, los gastos acumulados se vieron disminuidos notablemente con respecto a los presupuestados, alcanzando nuevamente el nivel previsto para el mes de octubre, donde el nivel de gastos acumulados y presupuestados se mantuvo hasta finales del periodo.

- Enfoque a los clientes:** *“Mantenimiento de una relación duradera con nuestros clientes y proveedores, buscando continuamente su satisfacción” y “Ofrecemos productos de calidad y soluciones confiables”.*

Los principales objetivos de este enfoque a clientes son:

- Generar mayor demanda en clientes estratégicos.
- Mejorar la satisfacción del cliente.

Los cuales son medidos por los siguientes indicadores: Resultados en ventas clientes A y B; y Quejas y reclamos.

- **Resultados de ventas en clientes A y B**

Para el área de químicos los clientes A y B son los clientes más importantes, sea por ventas o por volumen. Esta clasificación se hace internamente en el área por los gerentes concedores del negocio. Las ventas generadas por estos clientes se muestran a continuación:

CLIENTE	Ventas	OP	% De Cumplimiento
A	\$1.737.137	\$ 2.798.009	62%
B	\$11.298.540	\$16.522.496	68%

Tabla 15, Cumplimiento de Ventas A y B, Fuente Merck S.A

Como podemos ver, el cumplimiento con las ventas a los clientes A y B, no se está consiguiendo con las cifras esperadas.

- **Quejas y reclamos:**

En la actualidad el indicador de quejas y reclamos Tabla 16, mide el tiempo que demora un analista de ventas o KAS, en solucionar al cliente un problema. El objetivo representado en la gráfica con las barras azules es de 3,8 días, y la línea rosada muestra el desempeño durante el año.

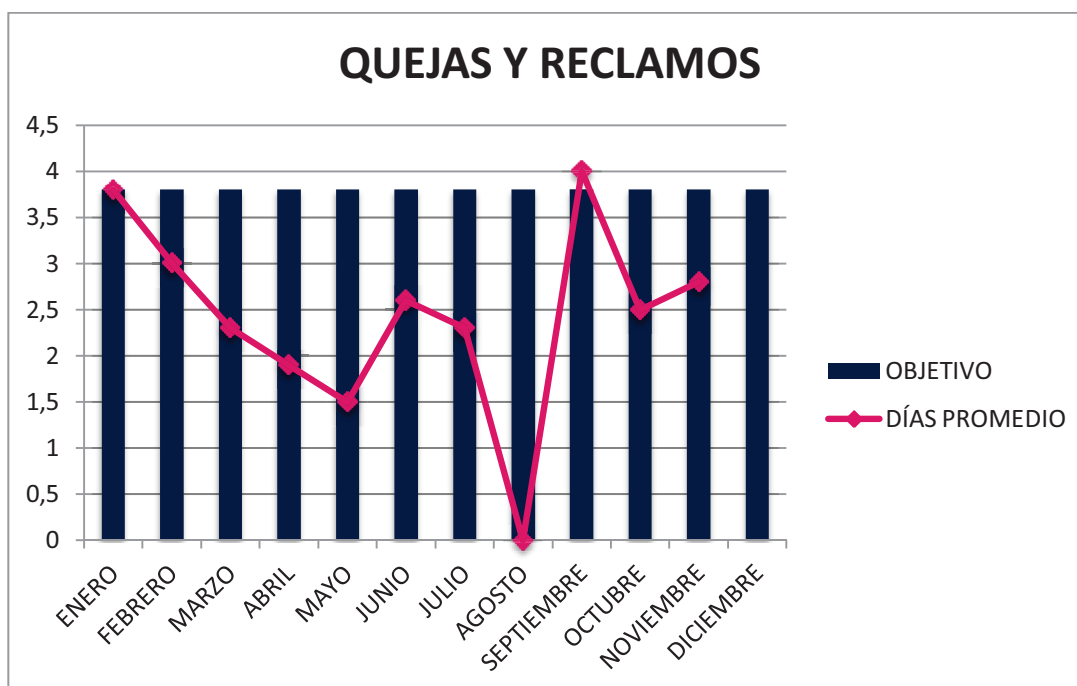


Tabla 16, Quejas y reclamos, Fuente Merck S.A.

Como se puede ver en la tabla, este indicador se está llenando las expectativas esperadas. Mes a mes se resuelven los problemas en pro del objetivo. Eso sí, excepto los meses de enero y septiembre donde el promedio del mes superó el objetivo.

Se debe evaluar más adelante si esta meta interna es con la que el cliente se siente satisfecho, o bien analizar, si se trata de días resolviendo un problema, que puede tomar un tiempo muy largo para él.

Otro indicador que va de la mano con este, es el indicador de las Notas Crédito. Cuando a un cliente se la hace una nota crédito es porque se cometió algún error por parte de la empresa. La factura que ya está en manos del cliente, se le debe dar una solución. Se hace una nota crédito sobre la factura: véase Tabla 17.

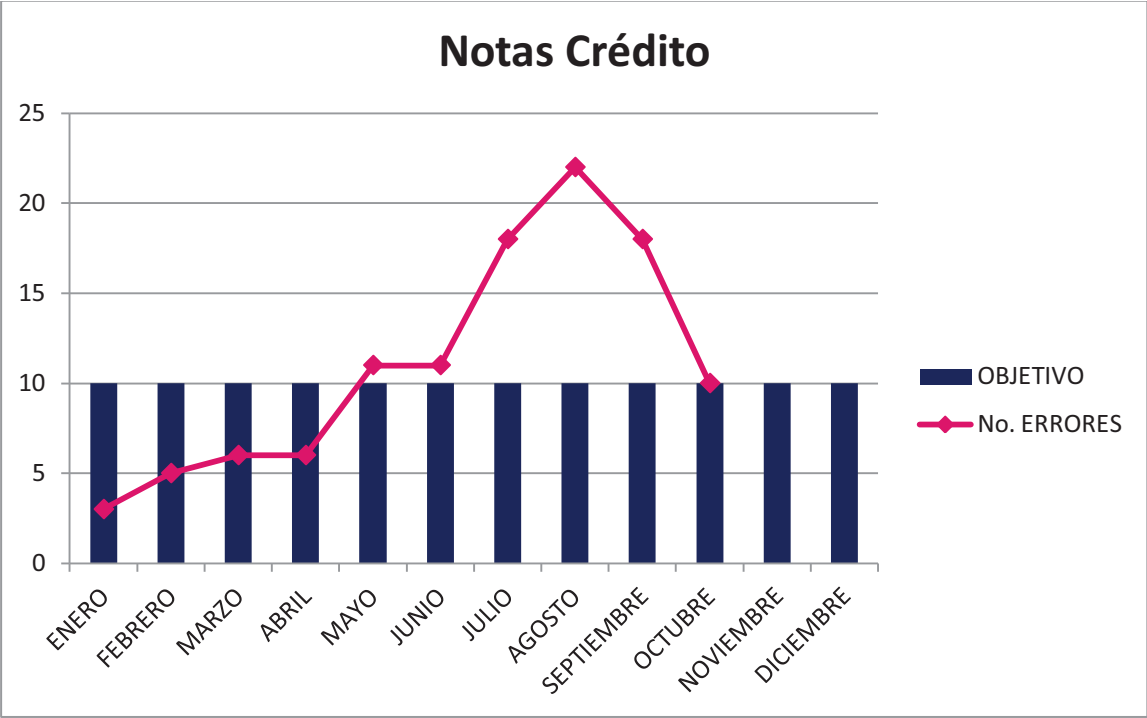


Tabla 17, Notas Crédito, Fuente Merck S.A

Como se puede apreciar, el cumplimiento de este indicador es muy bajo. En los cuatro primeros meses del año, la meta establecida se cumplió de una manera bastante amplia, lo que contrasta con los seis meses siguientes, donde los indicadores de manera significativa, incluso llegando en algunos casos a romper la barrera del doble establecido para este tipo de errores. Los resultados obtenidos en este periodo de tiempo para este indicador, reflejan el aumento de las faltas internas que se han cometido en la compañía, y más aun, que están siendo percibidas por el cliente.

3. **Resultados financieros:** *Generamos adecuados niveles de rentabilidad.*

Los principales objetivos de este enfoque a clientes son:

- Ventas
- Margen
- EBIT

Para medir los niveles de rentabilidad del negocio se utilizan tres indicadores: El primero, mide las ventas acumuladas, las cuales se comparan con una meta presupuestada y establecida con anterioridad por la empresa para todo el año. El indicador, margen, mide

el porcentaje de las ventas después de los gastos fijos del producto. Y el tercero, el EBIT, mide la rentabilidad después de gastos (TOE). A continuación analizaremos uno a uno estos indicadores:

- **Ventas**

Las ventas se miden en moneda Colombiana, COP. En la gráfica de la Tabla 18, Ventas Acumuladas COP Vs Presupuesto. Fuente Merck S.A, las ventas están representadas por la línea azul, mientras que el presupuesto de las ventas se muestra mediante las barras azules.

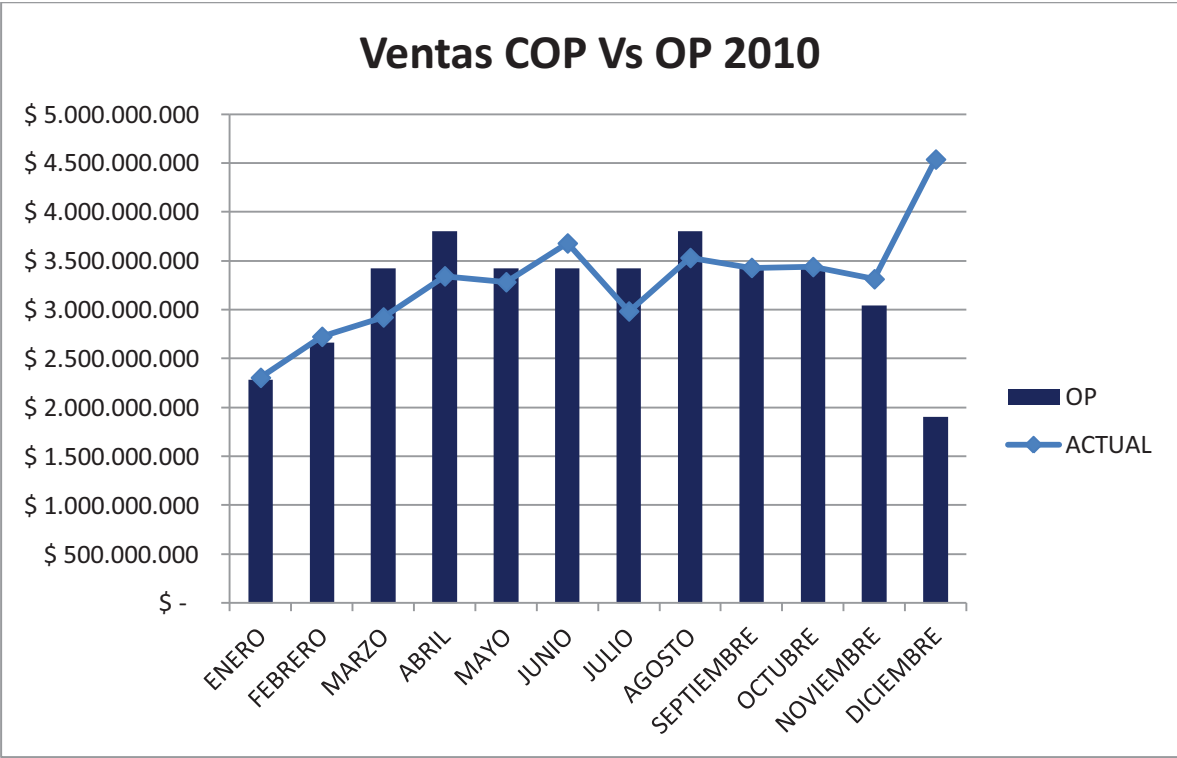


Tabla 18, Ventas Acumuladas COP Vs Presupuesto. Fuente Merck S.A

Los resultados obtenidos para el periodo muestran que en el 42% de los casos las ventas no llegaron a los niveles esperados, siendo marzo, abril, julio y agosto los meses en los que el indicador se vio más afectado por el bajo cumplimiento. Por otro lado, en el periodo de tiempo restante el cumplimiento fue el esperado, alcanzando las expectativas planteadas, resaltando junio y noviembre, meses en los que se superó ampliamente la meta. Caso aislado se presentó en el mes de diciembre, que alcanzó y superó el presupuesto interno en casi un 100%, disparando la cifra del indicador para el periodo de tiempo en estudio. Aunque las ventas del último mes fueron notablemente más altas que los meses anteriores, el cálculo de las ventas esperadas estuvo bajo comparado a los otros meses, por lo que puede existir una desviación de la lectura del mes. Por lo anterior, el promedio en el área de químicos al finalizar el año tuvo un cumplimiento con respecto a

las ventas presupuestadas del año del 104%, alcanzando los objetivos de ventas propuestos.

- **Margen y EBIT**

Los indicadores financieros presentados a continuación, indican el resultado de las ventas, seguido de los costos, el gross profit que es calculado por los ingresos totales menos el costo de los bienes vendidos, el gross margin que son los ingresos menos los costos operacionales, el TOE que son los costos totales de la operación y el EBIT definido como las ganancias después de restar el TOE.

INDICADOR	% DE CUMPLIMIENTO
SALES	104%
COST	106%
GROSS PROFIT	100%
GROSS MARGIN	92%
TOE	101%
EBIT	40%

Tabla 19, Indicadores Financieros, Fuente Merck S.A.

Como se puede observar en la tabla anterior, el indicador de las ventas está cumpliendo los objetivos proyectados para el periodo, lo que contrasta con el resto de los indicadores, ya que las metas establecidas para los costos no alcanzan las cifras expectantes para el periodo en estudio.

3.2. Problemática Encontrada

En el punto anterior se realizaron tabulaciones de los indicadores correspondientes a ventas, márgenes, resultados, quejas y reclamos, cumplimientos de metas establecidas y devoluciones entra otras. Por lo anterior, se decidió concentrar en una misma tabla los resultados obtenidos con el propósito de analizar, comparar y determinar los puntos críticos y debilidades de los procesos actuales de la cadena de valor que componen el modelo de servicio.

La

Tabla 20, Resumen de Indicadores, Fuente Autora., se ha dispuesto de tal manera que se logre identificar el cumplimiento de los indicadores que miden cada una de las estrategias del modelo, utilizando la herramienta de semaforización con el fin de ilustrar por medio de colores los resultados obtenidos del estudio realizado. Identificando mediante verde los indicadores cumplidos a cabalidad, amarillo los indicadores que están en observación y en rojo los que no alcanzaron los objetivos trazados.

ESTRATEGIA CORPORATIVA	INDICADOR	RESULTADO OBTENIDO	RESULTADO ESPERADO
Generamos adecuados niveles de rentabilidad	Ventas	104%	100%
	Margen	92%	100%
	EBIT	40%	100%
Ofrecemos productos de calidad y soluciones confiables	Resultados en ventas clientes A Y B	67%	100%
Mantenimiento de una relación duradera con nuestros clientes y proveedores, buscando continuamente su satisfacción	Quejas y reclamos (días)	2,7	3,8
Soluciones ágiles e innovadoras cumpliendo con la normatividad y la legislación vigente. Mejoramiento continuo	Capacidad de cumplimiento productos A	98%	100%
	Capacidad de cumplimiento productos B	96%	100%
	Lead time promedio Alemania	28	31
	Lead time promedio Terceros	38	37
	Devoluciones		
	TOE(Total Overall Expenses)	101%	100%
	DSI (Días Inventario)	90	98
	DSO (Días Cartera)	47	52
Equipo Humano calificado, motivado y con actitud innovadora empresarial	Cumplimiento del plan de Capacitación		

Tabla 20, Resumen de Indicadores, Fuente Autora.

De acuerdo a los resultados obtenidos consignados en la tabla anterior, se han determinado las siguientes conclusiones:

- El indicador de capacidad de cumplimiento de entrega de los productos A y B+ no cumple con las metas establecidas, ya que el desempeño promedio del año para estos productos fue de 98% y 96% respectivamente. Siendo éste un indicador de cara al cliente debería tener una efectividad del 100%, pues el retraso en las entregas afecta en gran medida a las empresas compradoras en lo que respecta a los tiempos de producción y por tanto su indicador propio de cumplimiento y puede ser un gran potencializador de impacto financiero, condición que recaería indirectamente sobre sus mismos clientes y sus indicadores, generando un efecto en cadena. Puesto que los productos Merck son materias primas base para la fabricación de nuevas mercancías, el no cumplimiento de este indicador llevaría al

cliente a replantear la contratación de un nuevo proveedor diferente a Merck, pues para ellos, el producto no está siendo mejorado para satisfacer sus necesidades y por consiguiente no se está añadiendo valor alguno.

- El desempeño de las ventas en general fue satisfactorio logrando 104% de la meta establecida para el periodo 2010. Sin embargo, para efectos de este estudio, es importante resaltar que el impacto que se tiene sobre los clientes categorizados como de alta importancia se ha ido perdiendo, ya que las cifras representativas de este indicador muestran un 67% del cumplimiento, de lo que se podría concluir que existe una notable insatisfacción por parte de los clientes o bien, existe una alta competitividad en el mercado.
- A pesar del buen comportamiento en las ventas y en el gross margin de la Compañía, el EBIT no ha logrado destacarse en las cifras de los indicadores, ya que logró apenas alcanzar el 40% de lo establecido para el resultado operacional del negocio. De lo anterior se puede concluir que no se ha tenido un manejo efectivo de costos y gastos operacionales (TOE), lo que implica una ineficiencia en la administración de los recursos.
- Debido al insuficiente cumplimiento de las ventas y al bajo rendimiento en las entregas a tiempo, es conveniente profundizar en estos indicadores basándose principalmente en la perspectiva del cliente, logrando así una visión más amplia de la problemática encontrando soluciones acertadas y dirigidas a satisfacer las exigentes demandas del mercado.

Según los hallazgos encontrados en los indicadores enunciados anteriormente, se desarrollará un estudio de la visión actual del cliente con el objetivo de identificar las debilidades de las estrategias corporativas actuales para orientar esfuerzos a suplir las necesidades primordiales y estratégicas de los clientes.

3.3. Percepción de la definición de modelo actual por los clientes a través de una encuesta

La investigación de mercados brinda a la empresa una visión más amplia de los clientes, buscando identificar lo que ellos esperan en cuanto a comportamientos específicos de servicio, procesos y comunicación.

Para esta investigación se realizaron tres encuestas similares para los tres tipos de clientes: Mayoristas, clientes y Técnica Lab. Estas se realizaron a nivel nacional, seleccionando a los clientes más representativos de la industria. El formato utilizado para la encuesta se encuentra en la sección ANEXOS E.

Los resultados obtenidos se encuentran en la

Tabla 21, donde la columna “Muestra” indica el número de clientes seleccionados para realizar las encuestas. La columna “Visitas” es el número real de encuestas realizadas, lo que da como resultado un porcentaje (%) de cobertura según la muestra seleccionada.

Total	Panel	% De Selección	Muestra	Visitas	Cobertura
TOTAL ENCUESTAS	280	14%	40	45	112%

Tabla 21, Selección de la muestra

Para determinar que la muestra sea estadísticamente confiable, teóricamente se utiliza la siguiente ecuación:

$$Z = \frac{ne^2(N - 1)}{\sqrt{Npq - npq}}$$

Normal(z) = %DeConfianza

Donde

N: es el tamaño de la población total

n: el tamaño de la muestra seleccionada

p: la probabilidad de que el evento ocurra. En este caso es del 50%

q: probabilidad de que el evento no ocurra. Se da un 50%

e: Error. En este caso se tomó el 10%

Los resultados obtenidos son los siguientes, indicados en la

Tabla 22, Nivel de Confianza de la Muestra Fuente Autora.

CANAL	N	n Seleccionada	Nivel de confianza
			Actual
Total	280	45	93%

Tabla 22, Nivel de Confianza de la Muestra Fuente Autora

Según los resultados obtenidos, se tiene un nivel de confianza de la muestra del 93% con un porcentaje de error del 10%, por lo tanto, esta muestra es significativa y con una confiabilidad suficiente para realizar el estudio.

Este ejercicio se realizó con ayuda del personal de la empresa. Cuatro personas entrevistaron a todos los clientes a nivel nacional, pues cada entrevista exige dedicación, tiempo y esfuerzo para realmente conocer qué es lo que el cliente necesita.

Para seleccionar la muestra, se tomó un porcentaje significativo del número de clientes, con la siguiente metodología:

- a. Poblaciones superiores a 10 mil clientes. La muestra es entre 3% y 1%, de la población.
- b. Poblaciones entre mil y 10 mil clientes. La muestra es entre el 3% y 5% de la población.
- c. Poblaciones entre 500 y mil clientes. La muestra es entre el 7% y 5% de la población.
- d. Poblaciones entre 200 y 500 clientes. La muestra es entre el 20% y 10% de la población.
- e. Poblaciones entre 100 y 200 clientes. La muestra es entre el 30% y 20% de la población.
- f. Poblaciones de menos de 100 clientes. La muestra es entre el 30 y el 50% de la población.

De esta forma, los niveles de confianza (

Tabla 22, Nivel de Confianza de la Muestra Fuente Autora

) De las muestras son satisfactorios, por lo tanto, se concluye que el tamaño de la muestra tomado para la investigación de mercados, es adecuado; lo que da un alto margen de probabilidad para tomar decisiones de implementación que generen una alta aceptación y resultados impactantes con el cliente.

Estas encuestas se realizaron por todo el país (Tabla 23 Encuestas realizadas por ciudad), en las principales ciudades:

CUIDAD	No.
Barranquilla	5
Bogotá	11
Bucaramanga	5
Cali	11
Cartagena	1
Medellín	12

CUIDAD	No.
Total	45

Tabla 23 Encuestas realizadas por ciudad

El formato de la encuesta utilizado para llevar a cabo el estudio ver ANEXOS D, fue diseñado con el objetivo de identificar la perspectiva con la que los clientes perciben la estrategia planteada por la empresa de cara al mercado. Partiendo de lo anterior, y siguiendo los lineamientos del estudio, las preguntas que se seleccionaron para hacer las entrevistas son se enumeraran a continuación. Adicionalmente se hará una breve explicación sobre el objetivo de cada una.

- 1. ¿Qué considera esencial para que Merck le preste un buen servicio? ¿Cuáles son esas cosas esenciales que Merck no tiene? (Profundizar en las opciones del mayorista.)**

Con esta pregunta se quiere capturar las necesidades que el cliente busca para un buen servicio por parte de su proveedor (sea Merck o la competencia), logrando identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora para la compañía.

- 2. ¿Qué aspectos de mejora en cumplimiento, despachos, cotizaciones, respuestas vía telefónica o mail, quejas y reclamos nos recomendaría para que se sienta satisfecho con el servicio?**

Con esta pregunta se pretende establecer las mejoras en cuanto al nivel de cumplimiento de los servicios prestados por parte de la unidad, logrando identificar el nivel de satisfacción del cliente en lo que respecta a este indicador.

- 3. ¿Usted considera que la información o las personas que le brindan información están lo suficientemente actualizadas o preparadas? (Recuerde todas las personas.)**

El objetivo de esta pregunta radica en identificar el nivel de profesionalismo y preparación del personal a cargo de dar a conocer los productos y brindar información, ya que la asesoría prestada por parte de la compañía es un valor agregado al cliente, logrando ser el diferenciador de compra frente a la competencia.

- 4. De los tres servicios que brinda Merck: personalizado, telefónico y asesoría, ¿Cuál es el que más impacto genera para Ud. como cliente? Y ¿por qué?**

Con esta pregunta se busca establecer cuál de los servicios de asesoría que presta Merck es el más representativo para el cliente, identificando el canal de comunicación de más valía para el cliente y que le brinda mejor soporte, y de esta forma fortalecer futuras estrategias de mercado.

5. ¿Cuáles deben ser las soluciones hacia las cuales Merck debe enfocar el servicio para que tenga un impacto positivo en sus necesidades? (Si el cliente no es claro pregunte por procesos, análisis, etc.)

La formulación de esta pregunta nos permite conocer cuáles son las expectativas de servicio de los clientes para de esta forma orientar todos los esfuerzos para suplir las necesidades captadas y brindar acompañamiento y seguimiento logrando generar un impacto positivo en las soluciones prestadas.

3.4. TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS

Debido a que la naturaleza de las preguntas es tipo entrevista, las respuestas son tabuladas convenientemente por categorías. Si desea ver el significado de cada una y las respuestas de los clientes que componen la categoría refiérase a los ANEXOS F. Esta categorización muestra cada una de las etapas que componen el modelo de servicio percibido por el cliente; estas etapas son: Calidad del personal, Procesos y Servicio al cliente. A continuación se detallaran por separado cada una de las etapas mencionadas anteriormente:

1. Calidad del personal.

- ¿Usted considera que la información o las personas que le brindan información están lo suficientemente actualizadas o preparadas?

Resultados	Número
No	23
Canales de Comunicación	5
Respuesta/Oportunidad/Eficiencia	4
Capacitación/Asesoría	4
Personal Calificado	4
Servicio al cliente	3
Visitas Frecuentes/Apoyo Especializado	2
Procesos de negociación	1
Si	37
Personal Calificado	20
Capacitación/Asesoría	9
Servicio al cliente	8
Total general	60

Fueron 60 respuestas obtenidas por parte de los clientes. El 62% de ellos considera que la calidad del personal de Merck es suficiente, especialmente la calificación de este. Por otro lado, el 38% considera que la calidad del personal no es suficiente, especialmente en lo que referente a canales de comunicación.

2. Servicio al cliente

- ¿Cuáles deben ser las soluciones hacia las cuales Merck debe enfocar el servicio para que tenga un impacto positivo en sus necesidades?

Rótulos de fila	Cuenta de VARIABLES	Pareto
Capacitación/Asesoría	12	17%
Atención al cliente	12	35%
Acompañamiento/Seguimiento/Soporte	12	52%
Respuesta/Oportunidad/Eficiencia	9	65%
Procesos de negociación	7	75%
Mercadeo	5	83%
Calidad	3	87%
Comunicación	3	91%
Disponibilidad de producto/Surtido de productos	2	94%
Condiciones del producto	1	96%
Visitas Frecuentes/Apoyo Especializado	1	97%
Personal Calificado	1	99%
Respaldo/Conocimiento	1	100%
Total general	69	

Los resultados obtenidos en la pregunta anterior concluyen que el 65% de los clientes están de acuerdo con los cuatro aspectos que cumplen con las necesidades del servicio al cliente, los cuales son: Capacitación y Asesoría, Servicio al cliente (atención y amabilidad del servicio), Acompañamiento, Seguimiento y Soporte y Respuesta, oportunidad y eficiencia.

- De los tres servicios que brinda Merck: personalizado, telefónico y asesoría, ¿Cuál es el que más impacto genera para Ud. como cliente? Y ¿por qué?

Respuesta	Número
Telefónico	5
Asesoría	5
Personalizado	4
Ninguno	1
Total general	15

De acuerdo con los resultados de la encuesta, para los clientes el servicio telefónico y la asesoría son los que más impacto les genera. Aunque el servicio personalizado no es lo más genera impacto, es de gran valor para el cliente contar con un soporte adicional en caso de ser requerido.

- Del servicio que le ofrece Merck, ¿qué es lo más importante para usted?

Categorías	Frecuencia
Atención al cliente	37
Les falta eficiencia y entregas a tiempo	21
Respuesta/Oportunidad/Eficiencia	19
Acompañamiento/Seguimiento/Soporte	12
Visitas Frecuentes/Apoyo Especializado	8
Capacitación/Asesoría	8
Calidad	5
Disponibilidad de producto/Surtido de productos	4
Precios	3
Mercadeo	3
Comunicación	2
Condiciones del producto	1
Respaldo/Conocimiento	1
Total general	124

Según los resultados anteriores, en lo que respecta al servicio que ofrece Merck lo más importante para el cliente es atención al cliente con 37 respuestas, seguido de 21 que consideran que a Merck les hace falta eficiencia y entregas a tiempo, respuestas que se destacaron notablemente entre los clientes encuestados.

3. Procesos:

- Dentro de las respuestas que recibe de Merck, ¿considera que la información es clara, a tiempo y resuelve sus problemas?
- ¿Qué aspectos de mejora en cumplimiento, despachos, cotizaciones, respuestas vía telefónica o mail, tamaños de empaques, quejas y reclamos nos recomendaría para que se sienta satisfecho con el servicio?

Categorías	Número
Respuesta/Oportunidad/Eficiencia	117
Atención al cliente	36
Comunicación	11

Categorías	Número
Procesos de negociación	10
Acompañamiento/Seguimiento/Soporte	9
Condiciones del producto	7
Capacitación/Asesoría	3
Precios	2
Disponibilidad de producto/Surtido de productos	2
Visitas Frecuentes/Apoyo Especializado	2
Promoción/ Descuento/incentivos	1
Mercadeo	1
Promoción/ Descuento/incentivos	1
Total general	202

Los resultados de las preguntas relacionadas con los procesos, revelan que 117 datos recolectados, se refieren a Respuesta, Oportunidad y eficiencia como el punto más importante en cuanto a un buen manejo de servicio al cliente, para generar una relación de negocio más fuerte y duradero.

En los párrafos anteriores se analizaron las conclusiones sobre cada una de las preguntas ejecutadas y sus resultados. Así mismo, se puede señalar que para los clientes de Merck, los factores más influyentes, en cuanto a excelencia de servicio, son:

- Para que el servicio al cliente prestado por la empresa genere un impacto positivo, debe enfocar sus esfuerzos en: tener una mejor capacitación y asesoría, atención al cliente, acompañamiento, seguimiento y soporte, los cuales representan el 52% de las respuestas dadas por los encuestados. De esta misma forma, si Merck logra brindarle ese valor agregado estará cumpliendo con el 52% de las expectativas de los clientes, generando mejores relaciones y por lo tanto un posible aumento en sus ventas.
- El contacto telefónico y la asesoría son los medios de comunicación más importantes para los clientes. Si se tiene contacto directo con ellos, brindándoles asesoría, acompañamiento y seguimiento, estos se sentirán satisfechos con el servicio prestado por la compañía, y así se generará un impacto positivo en lo que tiene que ver con la fidelización de los clientes.
- De los servicios prestados por Merck, el 30% de los entrevistados coinciden que la atención al cliente es uno de los factores más importantes, seguido de respuesta, oportunidad y eficiencia, donde el 20% de las respuestas afirman que a Merck le hace falta tener una mejor efectividad y cumplimiento en las entregas. Este es de suma importancia pues la demora en las entregas de los pedidos hace que los

procesos de los clientes se retrasen, y sean un factor decisivo para no tener a Merck como proveedor.

- Los aspectos a mejorar en los procesos de servicio de Merck son: respuesta oportuna y eficiencia con un 58% en la frecuencia de las respuestas dadas, seguido de un 18% de atención al cliente. Tal como en el punto anterior, este indicador es muy importante para prestar un óptimo servicio, pues de ello depende una buena relación con los clientes.

3.5. Conclusiones Generales del Proceso Investigativo

Al examinar los resultados obtenidos de los indicadores internos y del estudio sobre la visión que tienen los clientes de la empresa, es conveniente realizar un análisis comparativo, con el fin de identificar de manera confiable y acertada, los puntos más relevantes a tener en cuenta para la formulación de nuevas propuestas; y así mejorar tanto las cifras internas de los indicadores, como la visión externa de los clientes.

Por lo anterior, y con el fin de facilitar el estudio de los datos recolectados, la información será tratada y analizada por las estrategias planteadas en el modelo de servicio actual.

- Analizando la información recolectada por los indicadores y suministrada por el cliente, se evidencian debilidades en la eficiencia, cumplimiento y respuesta oportuna por parte de la empresa. Un 78% de los clientes afirman, en dos preguntas realizadas, que un aspecto deficiente en la compañía y que debe ser mejorado es el desempeño del indicador de cumplimiento a los clientes A y B+, pues fue poco satisfactorio con un resultado del 98% y 96% respectivamente.

Por lo anterior se puede concluir que este indicador de cumplimiento debe ser replanteado en la estrategia del modelo de servicio actual, pues siendo un factor neurálgico y decisivo en cuanto a compra, que puede afectar en todo sentido a la compañía, según los resultados del indicador de nivel de ventas para los clientes A y B, se puede dar una hipótesis de que las ventas han tenido un cumplimiento escasamente de 62% y 68% respectivamente, por el incumplimiento en los niveles de servicio y cumplimiento previamente establecidos para los clientes.

- A pesar que el indicador interno de respuesta a las quejas y reclamos de los clientes se dio de manera satisfactoria, sin tener en cuenta otro indicador que mida el servicio al cliente prestado, estos solicitan tener una mejor atención, con un 23% de relevancia, seguido de capacitaciones, asesoría, acompañamiento y seguimiento, con un 20%, donde el canal de comunicación más impactante es el que se da por vía telefónica. De lo anterior se puede concluir que una comunicación óptima en la que se sientan bien atendidos en cuanto a calidad de

servicio y con una óptima asesoría brindada, generan en los clientes un valor agregado, donde más que productos, el servicio se convierte en una gran solución de negocio, lo que asegura un posicionamiento de marca.

Por lo anterior, y según las diferencias analizadas y demandas del cliente, se requiere realizar una presentación de los resultados y un Focus Group para generar una nueva propuesta de un nuevo modelo de servicio que abarque una solución integral con el fin de dar cumplimiento efectivo, tanto a indicadores internos como a necesidades del mercado.

4. GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS

4.1. Planteamiento de un Nuevo Modelo de Servicio

Una vez analizados los datos de la encuesta realizada acerca de la situación interna actual de la empresa y de la visión que los clientes tienen sobre los procesos y servicios prestados por Merck, se procedió a organizar un focus group en donde se organizan dos reuniones guiadas, con el fin de generar un acercamiento y una familiarización más profunda con los resultados. De éstas reuniones participan:

- Director de la Unidad
- Gerente del área de servicios comerciales
- Jefe de Servicios comerciales
- Analista de ventas
- Kas

Para que por medio estos encuentros logren generar nuevos planteamientos de mejora para las estrategias del modelo de servicio actual. En la primera reunión que se realizó, se presentaron los hallazgos obtenidos mostrando la perspectiva de los clientes y profundizando en estas, para así poner en contexto los resultados, generando foco para la generación de ideas y nuevas estrategias desde un cambio de mentalidad.

Es importante que las mejoras planteadas para el nuevo modelo de servicio, se hagan desde un planteamiento estratégico pensado desde la gerencia, tomando como referencia este estudio, para los cambios pertinentes en funciones y procesos desde la raíz. En la segunda reunión se dio un espacio en donde, por medio de la guía que se presenta a continuación, se exponen las pautas para el desarrollo de una nueva estrategia.

Para la generación de ideas en donde los directivos tengan una visión diferente para el negocio, es necesario como es consignado en la Ilustración 5, Generación de ideas para un nuevo foco, Fuente Merck” se debe primero entender el contexto del mercado, en este

caso de los clientes, seguido de analizar los resultados del negocio en donde se hace énfasis en los factores de mejora, una vez esto se “re-piensa” en la estrategia actual para poder generar un “resultado”.

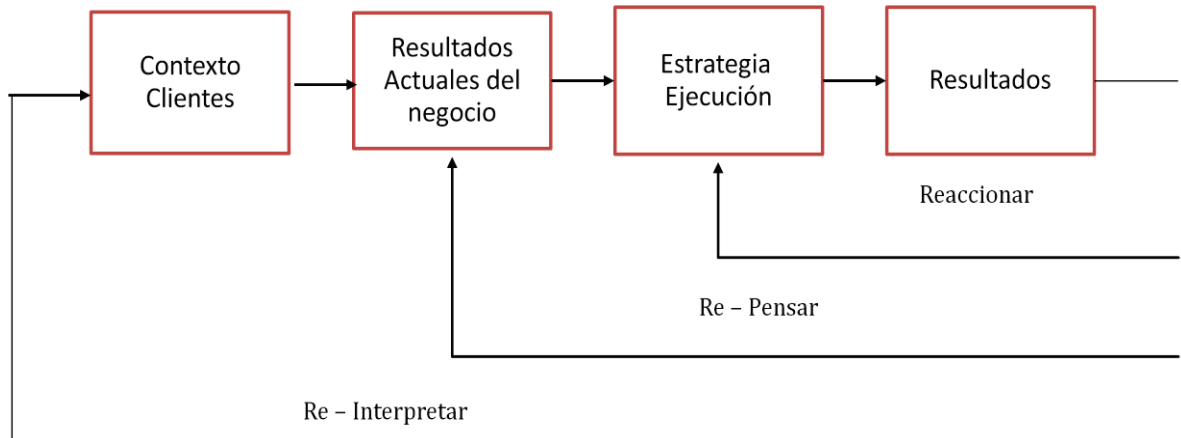


Ilustración 5, Generación de ideas para un nuevo foco, Fuente Merck

Para generar los factores importantes para llegar al “resultado” de la guía presentada en el cuadro anterior, es conveniente la realización de un cuestionamiento mediante el cual se planteen el objetivo de la estrategia corporativa, por lo que se contemplaron las siguientes interrogaciones:

- **¿Cómo ganar en la industria en la que compito?**
- **¿Cuáles son las escogencias en cascada que debemos realizar para definir nuestro hábito fundamental y tener foco?**
- **¿Cuál es la propuesta de valor para ganar la preferencia de nuestros clientes?**

Una vez estuvo claro el planteamiento de la estrategia, con la formulación de las preguntas anteriores, se generaron las siguientes reflexiones por parte de los involucrados en el proceso:

1. Para ganar en la industria que compito se requiere:
 - a. Logística: entrega a tiempo y en su totalidad. Nuevas formas de importación (Courier, zona franca, indent, forecast, cross docking de productos), consignación de acuerdo a políticas, información clara, veraz y oportuna de la gestión de importación (lead time, factor de importación, backorders).
 - b. Servicio al Cliente: rapidez de respuesta en referenciación, cotizaciones y comunicación permanente.
 - c. Servicio Técnico: calificado (entrenamientos) y con herramientas adecuadas como software para control de estado de equipos y generación de demanda de servicio preventivo.

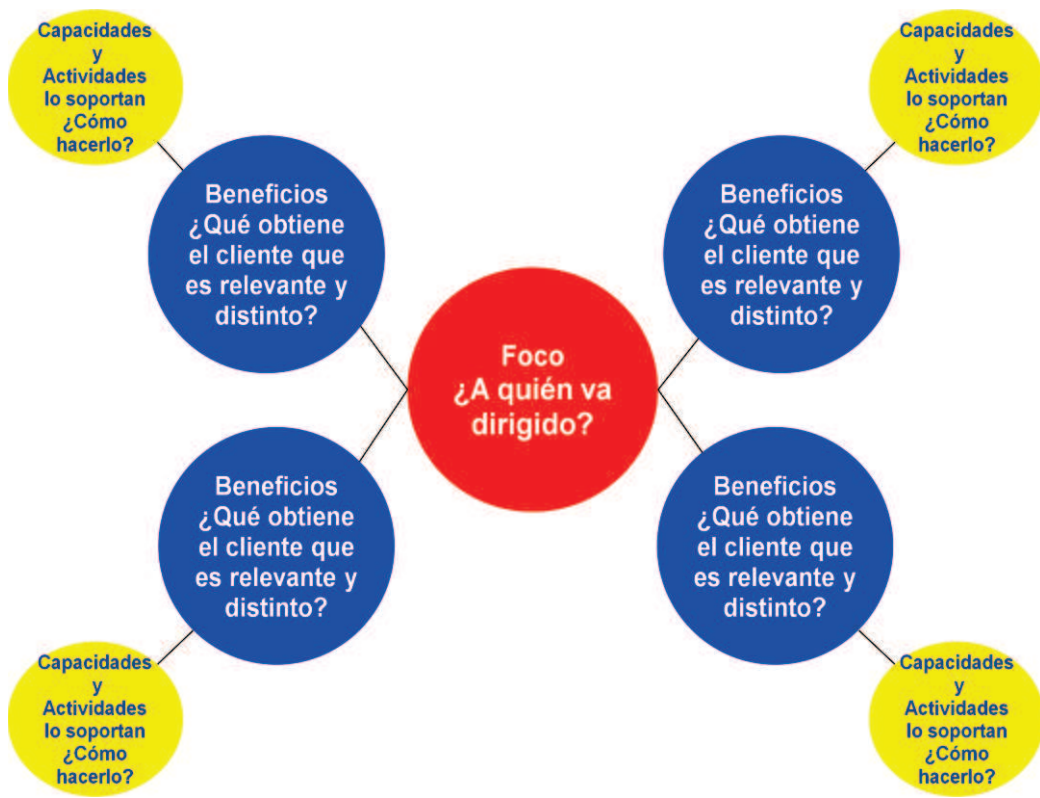
- d. Cambio de Client Care: de acuerdo a estrategia de venta directa para asignar recursos.
- e. Evaluación política comercial Mayorista: despachos mínimos, zonas, información, otros.
- f. Capacitación a fuerza de ventas: en negociación (saber decir no, valorar el servicio prestado), intimidad con el cliente (taller banco emocional)
- g. Capacitación al cliente: en vida útil del producto para que lo reciba de acuerdo a las políticas de la Casa Matriz.

Es pertinente crear una estructura sobre la cual dicha estrategia tenga sus cimientos, es decir, una base sólida sobre la cual la estrategia base sus principios para obtener los resultados esperados para la compañía. Por lo anterior, la base sobre la cual se optó trabajar la estructura de la estrategia es la siguiente:

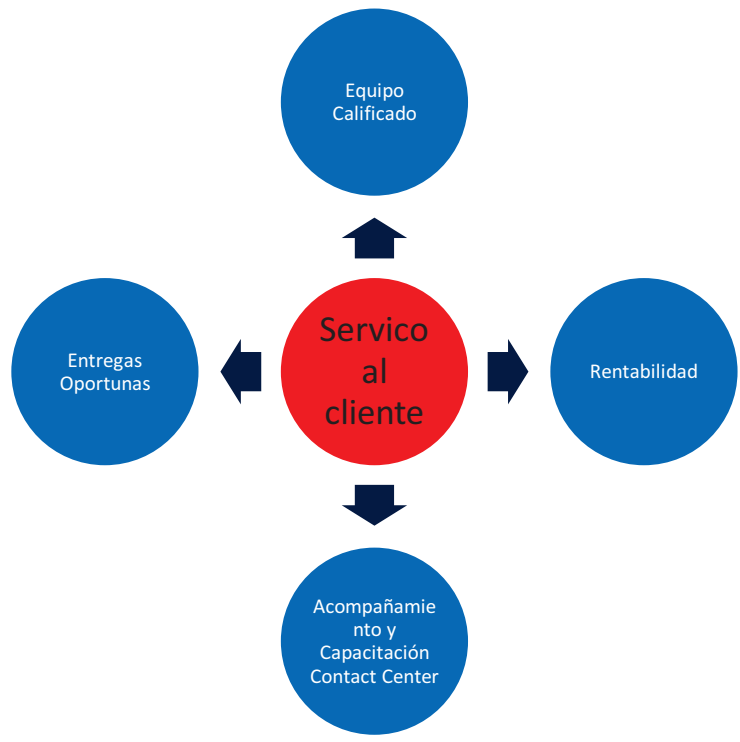


Ilustración 6, Vértices de la estrategia, Fuente BrakeThroug

El proceso de generación de nuevas propuestas de valor requiere de un método lo cual actúe de tal forma que centre su atención en “¿A quién va dirigido?”, por lo que a continuación se muestra el diagrama al que hace referencia al procedimiento utilizado para la formulación del nuevo modelo de servicio:



El análisis del método anterior, supone el siguiente planteamiento:



La estructura de este nuevo planteamiento tiene ciertas similitudes al modelo de servicio actual, pero incluye ciertas innovaciones y cambios que proponen nuevas herramientas para concentrar esfuerzos colectivos con el objetivo de buscar alternativas de desarrollo y facilitar el cumplimiento de metas establecidas, utilizando mecanismos replanteados desde su base y orientados hacia un fin común, claro y conciso.

1. *Generamos adecuados niveles de rentabilidad.*
2. *Nos anticipamos a las necesidades de nuestros clientes al brindar acompañamiento, seguimiento, asesoría y soporte y al entregar información oportuna y confiable.*
3. *Agilizamos los procesos para asegurar la disponibilidad y entrega oportuna de nuestros productos manteniendo nuestros estándares de calidad y seguridad.*
4. *Equipo humano calificado, motivado y con actitud innovadora empresarial.*

Como se mencionó anteriormente, el nuevo modelo de servicio conservó algunas estrategias y reformó definitivamente otras.

Las estrategias que se conservaron fueron: La estrategia 1. “*Generamos adecuados niveles de rentabilidad*” y 4. “*Equipo Humano Calificado*”.

La estrategia 3. “*Agilizamos los procesos para asegurar disponibilidad y entrega oportuna de nuestros productos manteniendo nuestros estándares de calidad y seguridad*” se reforma por cuanto se siguen entregando productos confiables y de calidad dándole un factor importante de cumplimiento a las entregas de los productos.

La estrategia 2. “*Nos anticipamos a las necesidades de nuestros clientes al brindar acompañamiento, seguimiento, asesoría y soporte y al entregar información oportuna y confiable*”. Esta une dos estrategias anteriores en una sola al satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a atención de servicio se refiere.

A continuación se presenta el detalle de cada una de las nuevas estrategias planteadas por la empresa para el cambio realizado al modelo de servicio.

- **Nos anticipamos a las necesidades de nuestros clientes, dando el acompañamiento, seguimiento, asesoría y el soporte necesarios para nuestros productos. – Contact Center-**

Debido a que los clientes requieren un mejor acompañamiento, seguimiento y soporte, se construirá un *Contact Center* con un equipo de trabajo especializado para las diferentes líneas de negocio, donde se le brinde al cliente, soluciones efectivas, asesorías especializadas y soporte técnico cuando éste sea requerido. De ésta forma, se le otorga al cliente un medio donde se puede comunicar directamente con el área y no con la recepción, esperando que la llamada sea transmitida a ellos correctamente. Llamadas

trasferidas incorrectamente a otra área, donde no hay nadie que le dé información, debe evitarse, pues un cliente insatisfecho no quiere volver a tener contacto con la empresa.

Para la implementación de este modelo de servicio de call center, se requiere básicamente del desarrollo de dos sistemas: El primero, que sería el encargado de recepcionar las llamadas de los clientes y un segundo sistema, necesario para la creación de tickets con casos en donde la solución requiera de un apoyo especializado.

En lo referente al sistema de recepción, se requiere que las llamadas se direccionen a un software en donde a través de un sistema electrónico, se atienda automáticamente la llamada del cliente y de acuerdo a la opción elegida por éste, se asigne la llamada a la primera persona disponible apta para recibirla, proceso que no debe tomar más de 3 minutos. Un vez contestada la llamada, la solicitud del cliente es recibida vía telefónicamente y es abierto un ticket que puede ser resuelto por la misma persona que contesta la llamada en primera instancia, o de no ser posible, ésta es asignada a un apoyo de segundo nivel más especializado, en donde pasa a ser parte del sistema de Tickets o “requisiciones” realizados o generados por los clientes, los cuales llegan a un almacenamiento de solicitudes virtuales por las cuales, dependiendo del tipo de solicitud, es solucionada por un equipo técnico o un equipo especializado.

El modelo de servicio descrito anteriormente, está compuesto de la siguiente manera según lo muestra el siguiente gráfico:

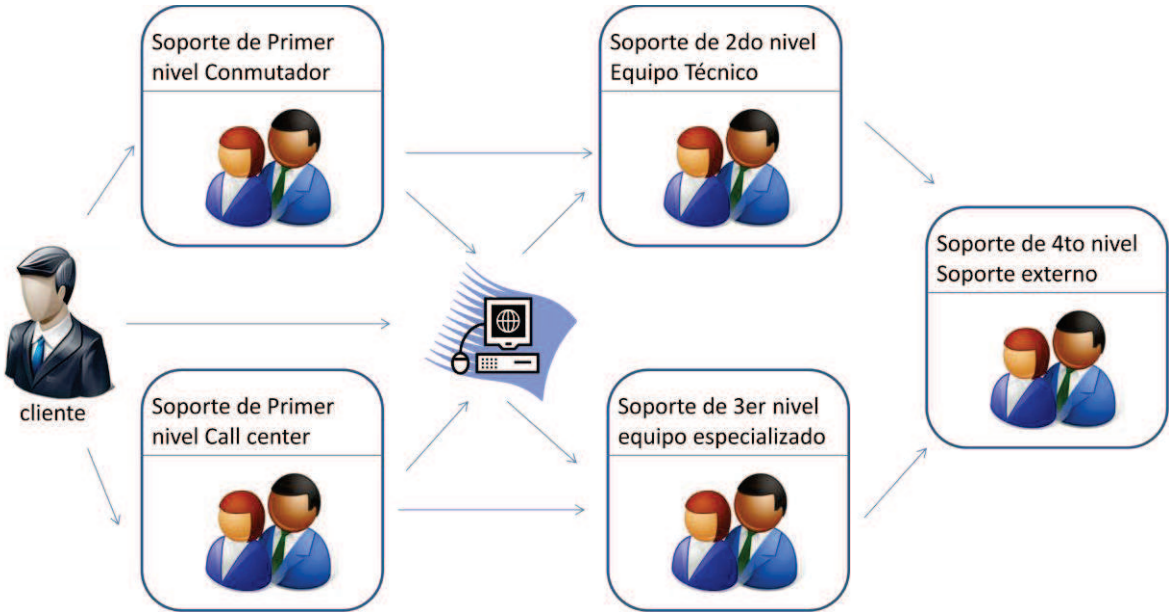


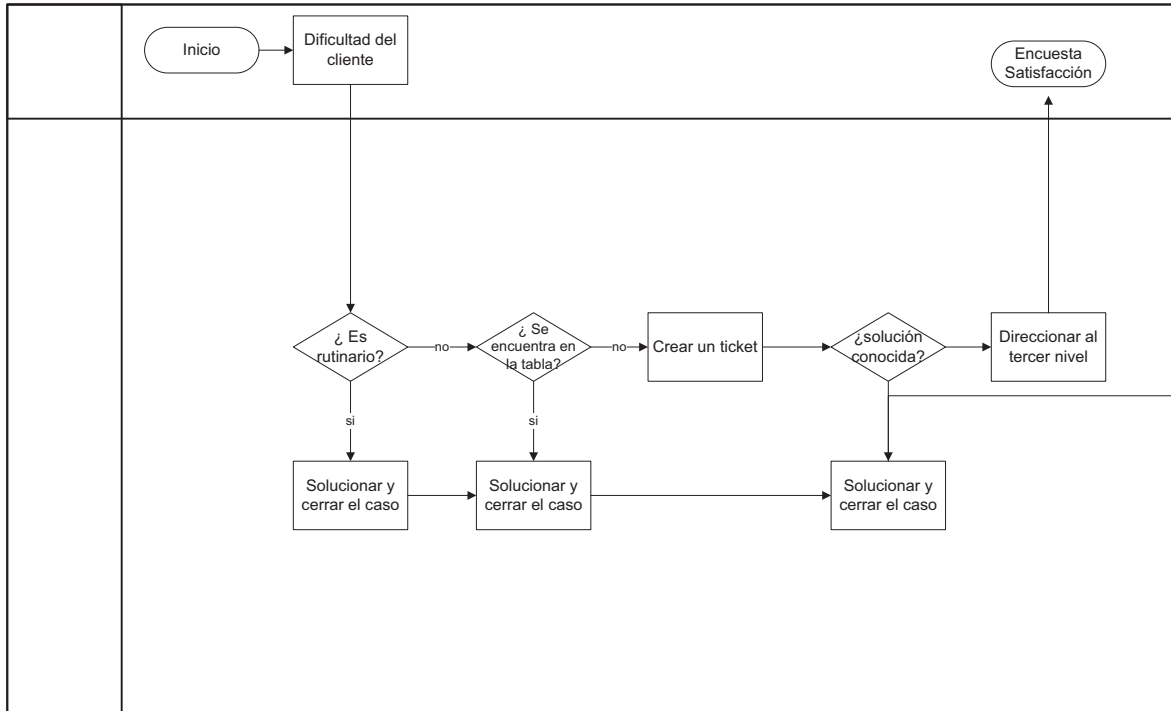
Ilustración 7, Modelo de Contact Center

Acorde al diagrama de modelo de servicio anterior, cuando el cliente en dado caso presenta alguna solicitud de queja o reclamo, tiene la posibilidad de presentarla ante la

empresa de tres formas diferentes según le sea más conveniente: la primera, es realizando una llamada al conmutador como actualmente lo ha venido haciendo; una segunda forma es llamando al Call Center; y una tercera opción es ingresando a la página de internet y abrir un nuevo ticket por medio de la opción de soporte. Dependiendo del tipo de inconveniente presentado, existirían dos alternativas de solución para determinado caso:

- Si el cliente se comunica directamente a la empresa o al Call Center, y su solicitud puede ser solucionada de manera rápida, el equipo de primer nivel sería el encargado de brindarle una solución inmediata. Por el contrario, si la solicitud presentada requiere de un apoyo especializado, soporte de primer nivel tendría dos posibilidades para darle solución al caso: Si es un tema manejable telefónicamente, la llamada sería transferida al área correspondiente; Por otro lado, si la necesidad del cliente requiere de un proceso interno que pudiera tardar de algunas horas o días para resolverse, este equipo de primer nivel deberá generar un Ticket, dejando la solicitud del cliente por escrito. Una vez generado, éste pasaría a ser parte del sistema de tickets y quedaría asignado a uno de los integrantes de los equipos de segundo y/o tercer nivel, para su estudio, gestión y solución, para darle cierre y enviarle un correo electrónico al cliente indicando de manera clara y precisa, la solución que ha sido adoptada a su necesidad de servicio.
- Si el cliente radica su petición de servicio a través del soporte de la página de internet, puede generar él mismo un ticket buscando la opción de soporte, donde será re-direccionado a un formato electrónico en donde deberá ingresar información básica requerida y encontrará un espacio de texto libre para escribir comentarios y explicaciones adicionales que el cliente quiera exponer para dar claridad a sus solicitudes. De igual forma, una vez enviada ésta información, éste ticket ya será parte del sistema y entraría a un estado de espera hasta que haya disponibilidad del equipo correspondiente de segundo o de tercer nivel según lo requiera el caso. Una vez la solicitud sea resuelta, se le informará al cliente vía correo electrónico, que el caso ha sido resuelto, incluyendo una explicación clara y que se procederá al cierre del ticket generado para dicho asunto.

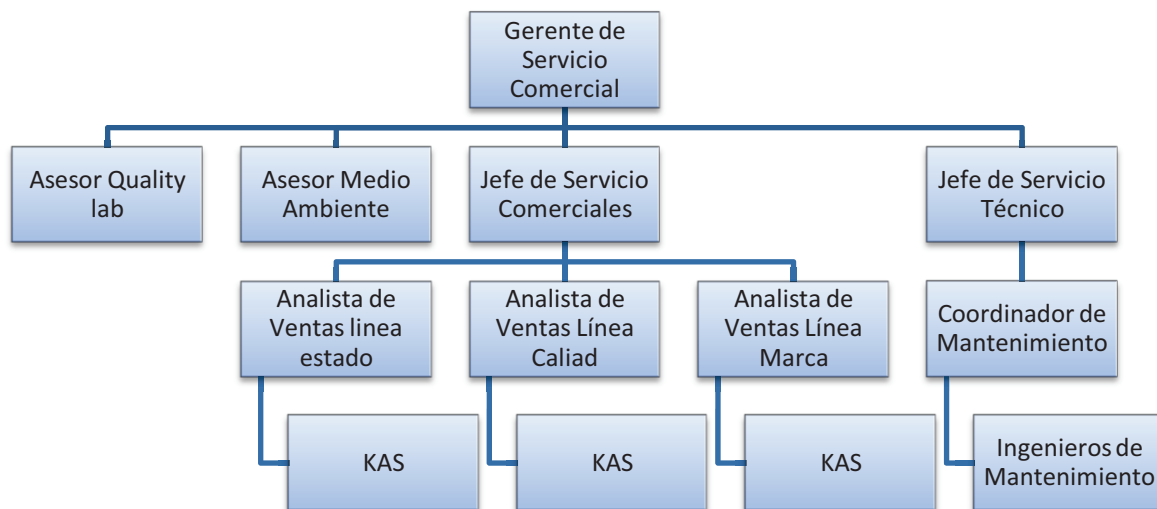
A continuación se puede ver el diagrama de flujo relacionado con el proceso de servicio del Contact Center con relación al área de servicio y cómo puede llegar a interactuar con otras áreas.



Flujo de Procesos 1, Contact Center, Fuente Autora

Como puede observarse en el diagrama anterior, es un flujo de solución donde el cliente obtendrá la respuesta a su inconveniente en los tiempos de servicio establecidos y se sentirá atendido de manera eficiente por parte de la empresa. Para la solución de dudas rápidas mencionadas en el diagrama de flujo es necesario crear una para cada uno de los tipos de errores mencionados en la Tabla 1 y crearlos en el sistema como apoyo de primer nivel.

Para que este sistema de modelo de servicio genere el impacto esperado, se debe crear una red de apoyo especializado con el equipo de trabajo formando dos niveles. A continuación, se hace una descripción de cómo debe ser estructurada el área para dar el soporte necesario:



El área de servicio tendrá una estructura, donde un gerente de servicio comercial está a cargo de todo lo relacionado con el servicio del área, tales como *Quality Lab*, que son los encargados de dar asesoría y soporte a los procesos de laboratorio para la creación de nuevos productos de diferentes empresas con el soporte y acompañamiento de Merck. Servicio comercial es un área que se encarga de dar soporte a los diferentes clientes, generar cotizaciones, solución de quejas y reclamos, entre otros. Servicio Técnico se encarga del área de mantenimiento para los equipos especializados. Por último, Asesoría ambiental que brinda un valor agregado a los clientes en cuanto a asesorías relacionadas al manejo de productos y desechos, entre otros.

Para un eficiente y dinámico desarrollo del Contact Center, se debe tener un sistema lo suficientemente robusto para un servicio al cliente efectivo y que se logre ajustar a todas las necesidades de los clientes, contemplando entre otros los siguientes aspectos:

1. Debe tener la capacidad de proveer una visión completa de cada uno de los clientes, incluyendo el vínculo que ellos tengan con la compañía. Sin importar el medio de contacto que se tenga con el cliente, se debe poder llevar un control y manejo lo suficientemente amplio y completo, teniendo acceso a historiales, registros y generación de informes haciendo uso de herramientas de filtros avanzados.
2. Debe tener la posibilidad de contacto con los clientes por medio de diferentes canales de comunicaciones tales como E-mail, teléfono y web, lo que ayudaría a incrementar la satisfacción del cliente, ya que generaría en él una visión de servicio más amplia y permitiría a ellos elegir la opción de contacto que más se ajuste a su necesidad.
3. Debe existir una completa integración entre el conmutador y el computador (CIT, Computer telephony Integration), lo que incrementaría la productividad en el sistema de llamadas, ya que, el cliente es identificado antes de la llamada ser

contestada lo que hace que toda la información sea capturada evitando así, que el cliente tenga que invertir su tiempo repitiendo una y otra vez los datos personales cada vez que desee contactar a la empresa. Desde el momento que la llamada es contestada, toda la información es grabada y monitoreada por las personas responsables, en este caso el equipo soporte de primer nivel. La herramienta debe tener las siguientes funciones:

- a. Aceptar y manejar las llamadas entrantes al igual que correos electrónicos.
 - b. Se debe poder generar sensibilidad en las llamadas salientes para poder direccionarlas de forma apropiada.
 - c. Debe tener la habilidad de hacer video conferencias.
 - d. Debe tener un sistema de identificación de los agentes dependiendo del asunto de la llamada para poder direccionar el caso apropiadamente.
4. Debe tener la suficiente capacidad de generación y creación de tickets, para que los casos no resueltos por el primer nivel sean dispuestos en espera priorizando la información y pueda ser resuelta por las personas perteneciente al segundo nivel de apoyo.

Para la selección del software, se deberá seguir la siguiente guía de requerimientos y necesidades de cada uno de los programas a implementar:

A. Necesidades del sistema de llamadas

Ítem #	Ítem
1,00	Requerimiento para llamadas
1,01	Debe poder distribuir las llamadas entrantes automáticamente, incluido a multinivel y poder rotar las llamadas cuantas veces sea necesario y un sistema alternativo para devolver la llamada.
1,02	Debe tener un flujo de decisión para asignar la llamada.
1,03	Debe tener un sistema de espera.
1,04	Debe tener la habilidad de priorizar las llamadas de la forma más apropiada y eficiente posible.
1,05	Debe tener identificador de llamadas.
1,06	Debe dar la opción de ofrecer diferentes medios de contacto (multimedios) como por ejemplo: Telefónico, E-Mail, fax.
1,07	Debe tener la habilidad para poder recapturar llamadas que abandonaron mientras la espera.
1,08	Debe tener la opción de ofrecer mensajes instantáneos inteligentes durante la espera en la línea, incluido la opción de un correo de voz.
1,09	Debe tener acceso al manejo y administración del correo de voz
1,10	Debe tener la habilidad de proveer con mensajes de entrada la llamada para un direccionamiento más apropiado de las llamadas
2,00	Capacidad de Monitoreo
2,01	Debe ofrecer un monitoreo en tiempo real de las llamadas, incluido la capacidad para una correcta supervisión, manejo y un aprovisionamiento dinámico de soluciones.

Ítem #	Ítem
2,02	Debe tener la capacidad de grabar las llamadas para que estas sean adjuntadas automáticamente al sistema del histórico de casos.
2,03	Debe ofrecer un reporte en tiempo real y estadísticas de las llamadas.
2,04	Debe poder tener acceso rápido a la base de datos y a los históricos.
3,00	Otros Requerimientos
3,01	Debe ofrecer capacidad de Voice-Over IP.
3,02	Debe ofrecer la integración entre computador-teléfono.
3,03	Debe ofrecer un sistema de respuesta de voz, incluido reconocimiento de voz.

B. Necesidades del sistema de Tickets

Ítem #	Ítem
1,00	Requerimientos general
1,01	Debe tener la capacidad de aceptar diferentes canales de entrega (vía telefónica, E-mail, Scanner, fax) y los debe integrar a la herramienta automáticamente.
1,02	Debe tener la capacidad de almacenamiento en el servidor para una o dos cuentas de correo electrónico.
1,03	Debe tener la capacidad para manejar flujo de datos en caso que se requiera asignar algún caso a algún trabajador.
1,04	Debe tener la opción de generar de forma manual o automática el historial de casos incluido la opción de abrir nuevas plantillas para ser adaptadas a casos repetitivos.
1,05	Debe tener la habilidad de poder agrupar casos con el mismo historial para poder llevar una estadística y hacer seguimiento.
1,06	Debe tener la capacidad para mantener un historial de todos los casos y realizar una búsqueda por medio de filtros avanzados.
1,07	Debe tener la capacidad de abrir el historial de los casos por fecha, por tipo, por categoría, por responsable, por cliente, por ciudad, etc.
1,08	Debe tener la capacidad de poder incluir en el ticket archivos adjuntos como archivos PDF, Word, Excel, etc.
1,09	Debe tener la capacidad de crear tareas, enviar recordatorios, mensajes de alerta y/o texto, correos electrónicos, etc.
1,10	Debe tener la habilidad de llevar horas laborales y horas no laborales.

Ítem #	Ítem
2,00	Capacidad de Correo electrónico
2,01	El administrador del sistema, debe poder monitorear e identificar quiénes están resolviendo los casos y que se estén resolviendo dentro de los acuerdos de servicio.
2,02	Debe tener la capacidad de buscar archivos de casos que aún estén activos, inactivos o tengan una gran antigüedad.
2,03	Debe tener la habilidad de generar y enviar correos electrónicos automáticamente incluyendo la solución adoptada a los casos.
2,04	Debe dar la opción de generar y enviar correos electrónicos con respuestas rutinarias generadas automáticamente para tener estandarizadas las respuestas.
3,00	Seguridad y Control
3,01	Para poder llevar procesos auditables, se debe tener en cada caso la fecha, el tiempo de solución y el ID del usuario que resolvió el caso.
3,02	Debe tener la habilidad de poder grabar el tiempo de cualquier actividad que se realice en el sistema.
3,03	Debe tener la capacidad de tener un nivel de seguridad para el historial de casos resueltos en donde solo sea de tipo lectura, que no permita ser cambiados o editados.
3,04	Debe tener un nivel de acceso de acuerdo al usuario administrador del sistema.
4,00	Características
4,01	Se debe poder ver e imprimir todo un informe del historial de casos, utilizando filtros de todos los datos contenidos en el ticket.
4,02	Deben poder definir los campos necesarios, las categorías, etc.
4,03	Debe tener la habilidad de poder generar reporte de los casos por tipo de caso, por responsabilidad, por cliente, por ciudad, o por cualquier campo que sea requerido por la compañía.
4,04	Debe tener la capacidad de proveer un set estándar para generar métricas, donde deben estar soportadas por reportes, estadísticas y análisis de información.
4,05	Debe poder exportar los reportes a otros tipos de sistemas tales como PDF, Excel, etc.
4,06	Debe tener la habilidad para monitorear un colaborador por parte del supervisor.

Para la resolución de los casos, los encargados deben saber y tener claro cómo es el proceso de priorizar y cuánto tiempo debe tomar la solución del caso dependiendo del impacto y la urgencia que tenga el cliente para resolverlo. Para ello se debe tener en cuenta la siguiente matriz:

		Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Urgencia	Alto	1 Critico	2 Alto	3 Medio
	Medio	2 Alto	3 Medio	4 Bajo
	Bajo	3 Medio	4 Bajo	5 Indeterminado

Los niveles de servicio acordados para los clientes, deben ir directamente relacionados con la priorización del proceso, de acuerdo a la siguiente tabla:

Códigos De Priorización	Descripción	Tiempo objetivo
1	Critico	1 hora
2	Alto	8 horas
3	Medio	24 horas
4	Bajo	48 horas
5	Indeterminado	Indeterminado

Con estos tiempos de soluciones a los inconvenientes de los clientes se deben generar unos niveles de servicio claramente definidos entre las dos partes interesadas.

La implementación de este nuevo modelo de servicio mediante un Call Center, se dará en cuatro etapas o fases, las cuales se describen a continuación:



El estudio, primera etapa, es la selección del proveedor del software, proceso realizado con el apoyo del área de IT para que éste cubra plenamente las necesidades y especificaciones del sistema, más adelante mencionadas. La segunda etapa, o etapa de desarrollo, es la etapa “productiva” del proyecto compuesta por la implementación del

software y que se complementa con las pruebas de funcionamiento, seguido de la adopción del modelo a las necesidades de la empresa, discriminando una guía para generar casos predeterminados a soluciones de fácil manejo. De igual forma, se debe hacer pruebas profundas para corroborar el correcto funcionamiento del sistema y capacitar al equipo para dar soporte al servicio. Por último la etapa de divulgación del nuevo sistema a los clientes.

PLAN DE CAPACITACIÓN

En el proceso de desarrollo del Contact Center es indispensable contar con un plan de capacitación para los cargos involucrados, ya que una adecuada formación garantiza, de cierta forma, que el trabajador brinde un aporte de calidad al puesto de trabajo, lo que hace que el entrenamiento del personal sea un proceso de suma importancia pues influye directamente en que la calidad, el desarrollo y los objetivos del proyecto se vean o no consumados.

Hay diferentes tipos de cargos involucrados en el Contact Center, para los cuales se proponen diferentes perfiles y planes de capacitación de acuerdo a las funciones y a las responsabilidades que cada uno requiera: Uno de ellos tiene que ver con el soporte de primer nivel, KAS, quienes son los encargados de recepcionar llamadas, direccionar solicitudes y responder a peticiones fáciles y rutinarias. Otro tipo de cargo es el de soporte de segundo nivel, analistas de ventas, quienes son los encargados de dar soluciones a temas con una complejidad técnica mucho más profunda, que según la línea de negocio deben estar en capacidad de solucionar. Para otro tipo de cargos como los de jefe de servicios y gerente de servicios comerciales, no se realizará ningún plan de capacitación diferente al que en el momento cuenta la empresa, ya que las funciones y responsabilidades de estos no serán modificadas.

Una vez identificadas las competencias expuestas en el manual de funciones de los cargos VER ANEXOS G, se identifican grandes líneas de capacitación necesarias para el desarrollo de las aptitudes, así como el contenido básico propuesto para cada nivel y puesto.

PLAN DE CAPACITACIÓN MERCK QUÍMICOS

Capacitación en:	Contenido Propuesto:	Dirigido A:
Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - El momento de verdad. - La visión de los clientes. - Concepto y estrategia del servicio al cliente. 	KAS y Analistas de ventas

	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelización y retención de los clientes. 	
Call Center	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos de componen el Call Center. - Manejo del software. - Creación de tickets. - Introducción a los PDI (Pre Define Incidents). - Manejo de conmutador de llamadas. - 	KAS
Manejo del sistema de tickets	<ul style="list-style-type: none"> - Como crear un ticket - Cómo resolver un ticket, enviar comunicados a los clientes. - Reportes y KPIs de tiempos de servicio 	KAS, Analistas de Ventas y jefe de servicios comerciales
Tipos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los diferentes clientes. - Tener conocimiento de las diferentes necesidades. 	Analista de Ventas
Técnicas de negociación	<ul style="list-style-type: none"> - Como negociar eficientemente. - Estudiando a los clientes - Escuchar a los clientes molestos. 	Analista de Ventas
Formas de tratar a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizaje de los tipos de clientes: Cliente Activo, Cliente visual, Cliente kinestético. 	KAS y Analista de Ventas
Habilidades de trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizaje del trabajo en equipo. - Como lograr un trabajo en equipo compacto. 	KAS y Analista de Ventas
Toma de decisiones y soluciones de problemas	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo situacional - Taller situacional, en donde se emplean casos reales y se dan las herramientas para manejar ciertas situaciones con los clientes 	Analista de Ventas
Preparación para el cambio	<ul style="list-style-type: none"> - Qué es el cambio - Enfoques positivos del cambio - Procesos del cambio - Enfoque en la visión del cliente 	KAS y Analista de Ventas

Los objetivos de este plan de capacitación es instruir a los empleados del nuevo sistema de servicio al cliente, acerca de la importancia que tiene el cliente para la empresa, así como el crecimiento que este trae en corto, mediano y largo plazo, también de la importancia de realizar un trabajo coordinado para conseguir mejores resultados para la empresa.

Una vez los nuevos colaboradores de los diferentes cargos ejecuten el plan de capacitación propuesto, deben estar en capacidad de:

1. Entender la importancia de la actitud de servicio al cliente como conducta permanente.
2. Reconocer los diferentes tipos de clientes y las técnicas para mejorar la atención prestada.
3. Manejar correctamente el nuevo sistema de Contact Center.
4. Mejorar la habilidad comercial y de comunicación.
5. Reconocer la importancia de trabajo en equipo.
6. Tomar decisiones y brindar soluciones adecuadas a problemas.

De igual forma, será conveniente realizar el respectivo acompañamiento a las acciones de capacitación con un proceso de sensibilización apoyado por los jefes y gerentes, con el fin generar una actitud positiva ante los cambios y los procesos de aprendizaje propuestos. En la medida en que los empleados estén convencidos de que las acciones de capacitación propuestas incrementarán su efectividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones, aumentará la probabilidad de que participen activamente en las mismas, proceso que se verá reflejado en los resultados obtenidos y en el adecuado desarrollo del Área de Químicos.

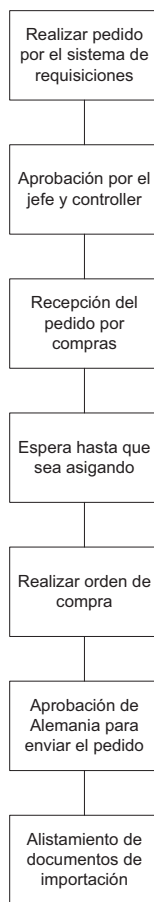
Estrategia # 3							Objetivo esperado
ID	TASK/MILLESTONE	FECHA DE INICIO	FECHA ENTREGA	DURACIÓN (MESES)	CUMPLIMIENTO		
	Levantamiento de Información						
1	Investigar como es la información que se está entregando Actualmente	01/08/2013	01/08/2013	1	0%	El objetivo que cumple esta estrategia es incrementar las ventas con los clientes, especialmente los clientes A y B mejorando este indicador, logrando un cumplimiento de 100%.	
2	Investigar la información más Relevante Para el cliente Actualmente	01/08/2013	01/08/2013	1	0%		
3	Software para administración de clientes y vendedores	01/09/2013	01/01/2014	5	0%		
4	Capacitar a los trabajadores en el manejo del software	01/01/2014	01/01/2014	1	0%		
	Capacitación a Todo el personal del área						
1	Capacitación en comunicación asertiva	01/11/2012	01/11/2012	1	0%	Logra mantener una satisfacción del cliente adecuada, donde el objetivo es que esta sea >95%	
2	Capacitación es servicio al cliente	01/01/2013	01/01/2013	1	0%		
3	Capacitación en Expresión oral y uso adecuado del lenguaje	01/02/2013	01/02/2013	1	0%		
4	Capacitación en toma de decisiones	01/03/2013	01/03/2013	1	0%		
	Creación del Contact Center						
1	Contactar los proveedores	01/05/2012	01/05/2012	1	100%	Cumple también con soluciones más ágiles y efectivas en la manera en que los procesos referentes al cliente se encuentran centralizados en una sola área de apoyo. Medidos por el indicador de entrega a tiempo de información.	
2	Realizar un análisis costo beneficio	01/07/2013	01/07/2013	1	100%		
3	Realizar las instalaciones correspondientes	01/01/2014	01/01/2014	1	0%		
4	Crear Equipo interdisciplinario enfocado hacia el mercadeo	01/03/2012	01/03/2012	1	100%		
5	Capacitar al equipo de trabajo	01/04/2014	01/04/2014	1	0%		
6	Divulgación con los clientes	01/05/2014	01/05/2014	1	0%		
	Investigación de Necesidades de Capacitación						
7	Realizar una investigación con los clientes	01/08/2013	01/08/2013	1	0%		
8	Contactar personas especializadas que dicten capacitación	01/08/2013	01/08/2013	1	0%		
9	Medir niveles de satisfacción	01/08/2013	01/08/2013	1	0%		
10	Generar por medio de esto propaganda a los productos	01/08/2013	01/08/2013	1	0%		

- **Agilizamos los procesos para asegurar la disponibilidad y entrega oportuna de nuestros productos manteniendo nuestros estándares de calidad y seguridad.**

Esta estrategia tiene como objetivo garantizar las entregas de los pedidos a tiempo a los clientes y así mismo manteniendo la seguridad requerida para su manejo, debido a que algunos de los productos manejados son altamente peligrosos, se deben tener una serie de manipulaciones especiales de almacenaje, transporte, entre otros. Por lo tanto, la eficiencia en la entrega no puede sacrificar estos procedimientos que actualmente se están teniendo. Para lograr este objetivo se plantean diferentes alternativas de importaciones tales como zona franca y metodologías de pronósticos de inventarios más acertadas por cada producto.

El proceso de compras de la empresa para el área de químicos, se representa a continuación mediante una gráfica de flujo. Dicho proceso comienza con la solicitud de pedido por parte de un área determinada, seguido de la recepción del pedido por parte de compras una vez ha pasado la solicitud por un sistema de aprobación realizado por el controller. El área de compras gestiona el pedido a Alemania y queda a la espera de su respuesta y de los procesos internos del tercero. Seguido de la aprobación del pedido por parte de Alemania, se debe realizar la gestión y el alistamiento de toda la documentación requerida para la importación y legalización de los productos que conforman el pedido.

GRÁFICA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE COMPRAS PARA EL ÁREA DE QUÍMICOS DE LA EMPRESA MERCK S.A					
PRESENTADO POR		RESUMEN			CODIGO DE COLOR
CAROLINA GIRALDO		SIMBOLOGIA	S ACTUAL	S PROPUESTA	
APROVADO POR		<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-right: 5px;"></div> Proceso </div>			
		<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; width: 15px; height: 15px; margin-right: 5px;"></div> Decisión </div>			
SITUACIÓN	ACTUAL <input checked="" type="checkbox"/> PROPUESTA <input type="checkbox"/>				
INICIO	SOLICITUD DEL CLIENTE				
FIN	SEGUIMIENTO				



A continuación, se describe a pasos, el proceso llevado a cabo para el requerimiento interno de productos para Merck:

**DIAGRAMA DE OPERACIONES PARA EL REQUIRIMIENTO DE PEDIDOS PARA
MERCK S.A**



PRESENTADO POR		RESUMEN			CODIGO DE COLOR		
Carolina Giraldo		SIMBOLOGIA	S ACTUAL	S PROPUESTA	Área de químicos Área de Compras		
APROVADO POR		OPERACIÓN	8				
DIANA OVIEDO		INSPECCIÓN	1				
SITUACIÓN	ACTUAL <input checked="" type="checkbox"/> PROPUESTA <input type="checkbox"/>	OPERACIÓN INSPECCIÓN					
INICIO	MATERIA PRIMA						
FIN	PRODUCTO TERMINADO						

El proceso desde que la solicitud del pedido de compra se realiza al área de compras hasta que éste se realiza a Alemania, tiene una duración promedio de 5 días. Lo anterior, es debido principalmente al volumen elevado de requerimientos a ser atendidos por dos personas en el área, quienes son las encargadas de dar trámite rápido y efectivo a las solicitudes de compras de las diferentes áreas de la compañía.

Con el fin de lograr mayor agilidad en todo el proceso de compras, se definen las modalidades de importaciones así:

- **Zona Franca:** Se refiere a un área del territorio nacional que cuenta con un régimen tributario y aduanero diferente al resto del territorio, con el fin de fomentar la industria hacia mercados externos. En Colombia existen tres clases de zonas francas: industriales de bienes y servicios, industriales de servicios tecnológicos e industriales de servicios turísticos.

Los bienes destinados a la producción (Maquinaria y equipo, materias primas, insumos, repuestos) procedentes del exterior y destinados a usuarios industriales, están exentos de aranceles (en promedio 11,5%), del impuesto al valor agregado o del impuesto de las ventas (16%), es decir no se consideran un acto de importación. Con esto, se quiere traer algún tipo de productos como maquinarias, entre otros, para que de esta forma, la empresa pueda acceder a ellos en menor tiempo y con un mejor cumplimiento a los clientes.

- **Pronósticos de inventarios:** El pronóstico es un proceso de estimación de un acontecimiento o fenómeno, regularmente económico, en el cual se involucra el tiempo proyectado hacia el futuro y se recolectan datos del pasado para realizar una estimación cuantitativa del comportamiento del fenómeno estudiado. Existen diferentes metodologías para realizar los pronósticos: Estos son: Promedio móvil simple, promedio móvil ponderado, suavizamiento exponencial, análisis de regresiones y análisis de series de tiempo. Con esto lo que se busca es conseguir niveles óptimos de inventarios, permitiéndole a la empresa alcanzar unos niveles de cumplimiento en las entregas más acertadas, pero al mismo tiempo garantizar el indicador DSI exigido por parte de casa matriz.

Estrategia # 4						
ID	TASK/MILLESTONE	FECHA DE INICIO	FECHA ENTREGA	DURACIÓN (MESES)	CUMPLIMIENTO	Objetivo Esperado
	Importaciones por zona franca					
1	Marcación y actualización de productos controlados por entidades regulatorias	01/01/2013	01/01/2013	1	0%	Con el planteamiento de esta estrategia se espera lograr: Indicador de cumplimiento 100%
2	Creación y actualización de base de clientes	01/04/2013	01/04/2013	1	0%	Calificación como proveedor >95%
3	Lobbying con entidades de control	01/04/2013	01/04/2013	1	0%	
4	Análisis de zona franca	01/04/2012	01/04/2012	1	100%	Como adicional se obtiene una logística flexible con entregas a tiempo para los clientes
5	Implementación del primer caso	01/07/2012	01/07/2012	1	100%	
	Pronostico de Inventarios					
7	Analizar las diferentes técnicas	01/11/2012	01/11/2012	1	0%	
8	Seleccionar técnica	01/11/2012	01/11/2012	1	0%	
9	Capacitar	01/02/2013	01/02/2013	1	0%	
10	Implementar	01/05/2013	01/05/2013	1	0%	

Darle relevancia al cliente es un objetivo vital, por eso es importante lograr que los clientes tengan lo que necesitan cuando lo necesitan, así que la implementación de la logística flexible adelanta este proceso para brindarle al cliente eficacia en la entrega.

4.2. Indicadores De medición

A continuación se presentarán los indicadores de medición de las nuevas estrategias:

ESTRATEGIA CORPORATIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR
Generamos adecuados niveles de rentabilidad	F1. Asegurar la rentabilidad establecida en el presupuesto F2. crecer por encima de la media del mercado	Ventas Margen EBIT
Nos anticipamos a las necesidades de nuestros clientes al brindar acompañamiento, seguimiento, asesoría y soporte y al entregar información oportuna y confiable.	C1. Generar mayor demanda en clientes estratégicos	Resultados en ventas clientes A y B
	C2. Mejorar la satisfacción del cliente	Quejas y reclamos Nivel de satisfacción por encuestas
	C3. Envío de información oportuna	Numero de cotizaciones enviadas a tiempo
Soluciones ágiles e innovadoras cumpliendo con la normatividad y la legislación vigente. Mejoramiento continuo	P1. Lograr una mejora significativa en el servicio al cliente a través de la excelencia de los proceso P2. Cumplir con los niveles de inventario planeado P3. Asegurar control presupuestal P4. garantizar cumplimiento de las CxC	Capacidad de cumplimiento productos A y B Lead time Devoluciones TOE(Total Overall Expenses) DSI (Días Inventario) DSO (Días Cartera)
Equipo Humano calificado, motivado y con actitud innovadora empresarial	G1. Desarrollo de talento Humano G2. Mejorar clima laboral G3. Contar con la información suficiente y necesaria del cliente, competencia y del mercado	Nivel de compromiso encuesta PULSE Cumplimiento del plan de Capacitación

Por medio de la tabla anterior, se medirán las nuevas estrategias presentando algunos indicadores que antes no se tenían. Éstos son: Nivel de satisfacción de los clientes por medio de encuestas: Este indicador debe tener un nivel de satisfacción mayor al 95%; con ayuda del call center las encuestas a los clientes se harán de forma más eficiente y ágil con el fin de mantener este indicador con una medición mensual, y el indicador de envío de información clara y oportuna, medido según el número de días que un kas se demore en enviar la información a los clientes.

5. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Cuando un proyecto se analiza desde el punto de vista financiero, la unificación de la suma de los ingresos y de los egresos se hace en base a la cantidad de dinero que se deja de recibir. La evaluación financiera del proyecto es de gran importancia, ya que aclara el panorama de los inversionistas y ayuda a la toma de decisiones, determinando así variables como el retorno de la inversión o la tasa interna de retorno, las cuales representan numéricamente la viabilidad del proyecto y los beneficios económicos.

5.1. Presupuesto De Inversiones

Como se vio en el capítulo anterior, el cronograma de implementación contiene una serie de actividades que requieren de un presupuesto para que sean ejecutadas satisfactoriamente, por tal motivo se listan a continuación en la

Tabla 24, Tabla de Inversiones, Fuente Autora, para efectos de la elaboración y presentación de los estados financieros del proyecto.

Inversiones			
Inversiones	cantidad	costo unitario	valor
Software de administración de clientes	1	\$ 4.500.000,00	\$ 4.500.000,00
Capacitaciones	1	\$ 18.000.000,00	\$ 18.000.000,00
Software para call center	1	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00
Capacitaciones para los clientes	1	\$ 20.000.000,00	\$ 20.000.000,00
Software para pronósticos	1	\$ 8.000.000,00	\$ 8.000.000,00
TOTAL			\$ 65.500.000,00

Tabla 24, Tabla de Inversiones, Fuente Autora

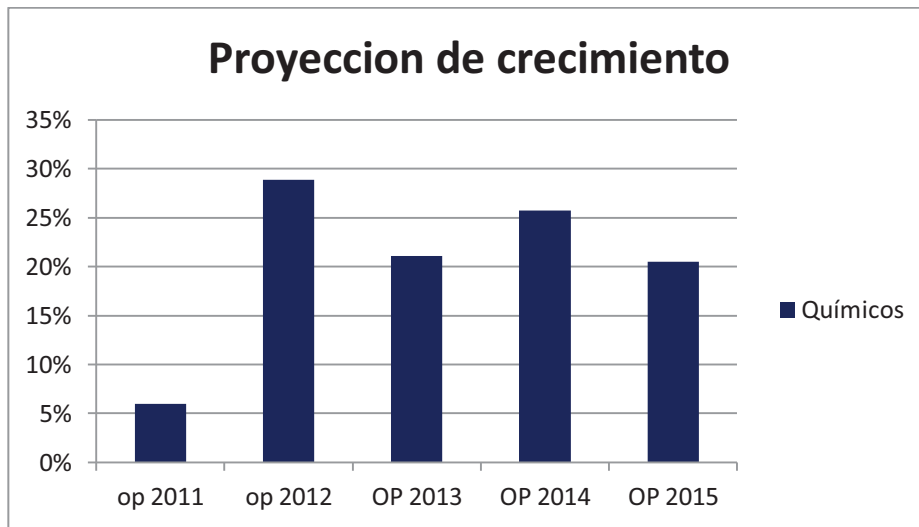
Los costos fijos del proyecto es la nómina de las personas del área que trabajan en servicios, los cuales ya son empleados de la compañía. Éstos se tendrán en cuenta para el análisis, de igual forma los costos de la bodega en zona franca, los cuales se verán consignados en la tabla siguiente:

Costo de nómina mensual					
Cargos	Sueldo	Pagos De ley	Prima extralegal	No de personas	Total Mensual
		55,91%	9,33%		
Gerente De servicio	\$ 11.000.000,00	\$ 6.049.263,00	\$ 1.026.300,00	1	\$ 18.075.563,00
Jefe de servicio	\$ 5.000.000,00	\$ 2.749.665,00	\$ 466.500,00	1	\$ 8.216.165,00
Analista de Ventas	\$ 2.000.000,00	\$ 1.099.866,00	\$ 186.600,00	3	\$ 9.859.398,00
Kas	\$ 1.500.000,00	\$ 824.899,50	\$ 139.950,00	3	\$ 7.394.548,50
Valor Mensual					\$ 43.545.674,50
Valor Anual					\$ 522.548.094,00

Concepto	Costo (Mensual)
Arriendo Bodega	\$ 25.000.000,00
Agua (m3)	\$ 250.000,00
Luz (KW)	\$ 506.600,00
Gas (m3)	\$ 8.000,00
Alarma	\$ 350.000,00
Seguros	\$ 2.500.000,00
TOTAL (mensual)	\$ 28.614.600,00
TOTAL (anual)	\$ 343.375.200,00

5.2. Proyección De Crecimiento

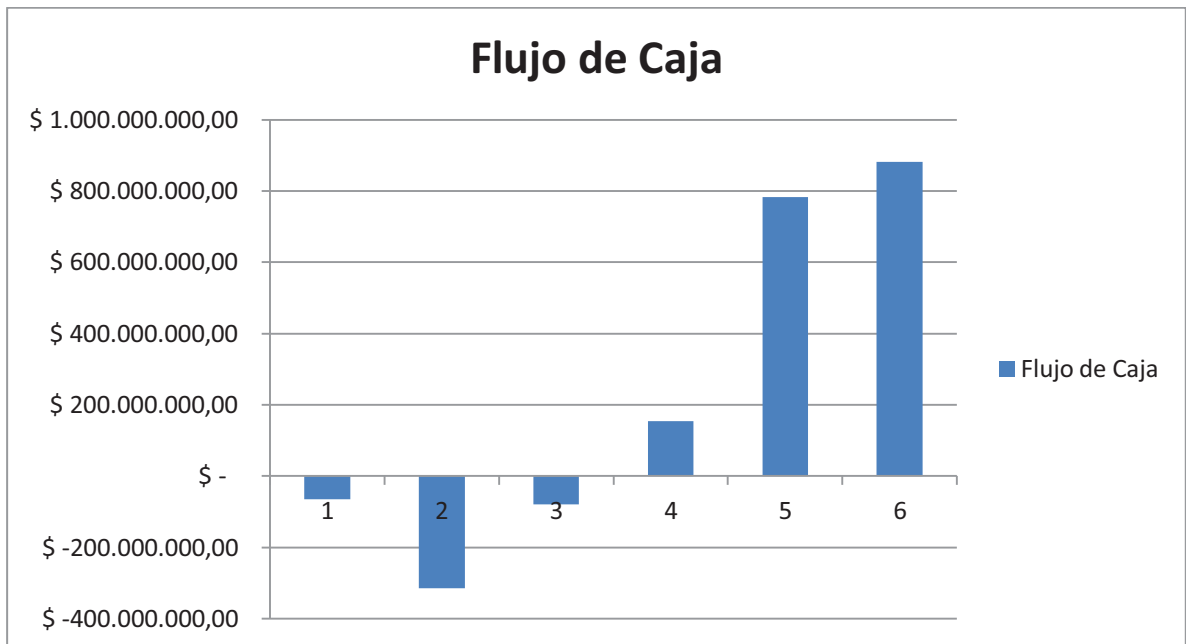
Las proyecciones de crecimiento de ventas que Merck tiene para los próximos 5 años se pueden ver a continuación:



Según esta proyección de crecimiento que se realizó junto con el Director del área y el controller, se espera que los porcentajes de ventas del proyecto tengan un comportamiento como el mostrado en la siguiente tabla:

Año	% de ventas del proyecto	Ventas Totales
1	1,0%	\$ 394.990.658
2	2,0%	\$ 789.981.315
3	3,0%	\$ 1.184.971.973
4	5,5%	\$ 2.172.448.617
5	6,0%	\$ 2.369.943.946

5.3. Flujo De Caja Proyectado



VPN	\$ 697.830.638,76
TIR	51%
Tasa de oportunidad	12%

La tasa de oportunidad es definida por Merck, ya que es la que se utiliza para invertir en nuevos proyectos. De lo anterior, se obtiene el costo de oportunidad a evaluar que es de 12% E.A.

Como se puede ver en la tabla anterior, el flujo de caja del proyecto en los dos primeros periodos genera pérdidas, debido a la inversión y los costos fijos. En el periodo tres, el proyecto refleja un flujo de caja positivo, recuperando la inversión 100% en el cuarto periodo. Este escenario es el óptimo para una empresa como Merck, ya que las pérdidas que en los primeros periodos refleja el proyecto son subsanadas por otros ingresos adicionales que la compañía llegará a adquirir.

5.4. Balance General Proyectado

Teniendo entonces las proyecciones de mercado y los costos variables y fijos del proyecto, mostramos a continuación el presupuesto y las políticas de manejo monetario, determinando su viabilidad o no.

	1	2	3	4	5
Caja	\$ (65.500.000,00)	\$ (315.558.366,38)	\$ (79.924.731,13)	\$ 154.258.398,85	\$ 882.623.156,29
Cuentas x Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario					
Activo Corriente	\$ (315.558.366,38)	\$ (79.924.731,13)	\$ 154.258.398,85	\$ 783.884.109,20	\$ 882.623.156,29
Planta y equipo	\$ 65.500.000,00	\$ 65.500.000,00	\$ 65.500.000,00	\$ 65.500.000,00	\$ 65.500.000,00
Depreciaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activo Fijo	\$ 65.500.000,00	\$ 65.500.000,00	\$ 65.500.000,00	\$ 65.500.000,00	\$ 65.500.000,00
Total Activo	\$ (250.058.366,38)	\$ (14.424.731,13)	\$ 219.758.398,85	\$ 849.384.109,20	\$ 948.123.156,29
Pasivo Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto por pag	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones laborales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo Total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patrimonio	\$ (315.558.366,38)	\$ (395.483.097,51)	\$ (241.224.698,66)	\$ 542.659.410,54	\$ 1.425.282.566,83
Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad del Ejercicio	\$ (315.558.366,38)	\$ (79.924.731,13)	\$ 154.258.398,85	\$ 783.884.109,20	\$ 882.623.156,29
Utilidades ejercicios Anteriores	\$ -	\$ (315.558.366,38)	\$ (395.483.097,51)	\$ (241.224.698,66)	\$ 542.659.410,54
Total Pasivo + Patrimonio	\$ -	\$ (395.483.097,51)	\$ (241.224.698,66)	\$ 542.659.410,54	\$ 1.425.282.566,83

El proyecto se evaluó con un endeudamiento cero, mostrando que todo es capital propio y el proyecto es autosuficiente. Es importante notar que desde el tercer período, los activos corrientes representan más del 50% de los activos totales. Esto quiere decir que la capacidad instalada, la planta y equipo, son compradas en la proyección máxima y por ende, éstas a medida que los ingresos suben, no cambian. Como indicadores financieros se observa que el proyecto es manejado con dinero del negocio y no apalancada por acreedores ni entidades financieras.

5.5. Estado De Resultados Projectado

A continuación se presenta el estado de resultados del proyecto visualizado a cinco años:

Estado de Resultados						
	1	2	3	4	5	
<i>Ingresos Operacionales</i>	\$ 394.990.657,61	\$ 789.981.315,22	\$ 1.184.971.972,83	\$ 2.172.448.616,86	\$ 2.369.943.945,66	
<i>- Costos</i>	\$ 50.000,00	\$ 52.500,00	\$ 55.125,00	\$ 57.881,25	\$ 60.775,31	
= Utilidad Bruta	\$ 394.940.657,61	\$ 789.928.815,22	\$ 1.184.916.847,83	\$ 2.172.390.735,61	\$ 2.369.883.170,35	
<i>-Gastos Operacionales</i>	\$ 865.923.294,00	\$ 909.219.458,70	\$ 954.680.431,64	\$ 1.002.414.453,22	\$ 1.052.535.175,88	
<i>CIF</i>	\$ 343.375.200,00	\$ 360.543.960,00	\$ 378.571.158,00	\$ 397.499.715,90	\$ 417.374.701,70	
<i>MOI</i>	\$ 522.548.094,00	\$ 548.675.498,70	\$ 576.109.273,64	\$ 604.914.737,32	\$ 635.160.474,18	
<i>Depreciaciones</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
= Utilidad Operacional	\$ (470.982.636,39)	\$ (119.290.643,48)	\$ 230.236.416,20	\$ 1.169.976.282,39	\$ 1.317.347.994,47	
<i>Otros Ingresos No operacionales</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<i>Otros Egresos No operacionales</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
= Utilidad Antes de Impuestos	\$ (470.982.636,39)	\$ (119.290.643,48)	\$ 230.236.416,20	\$ 1.169.976.282,39	\$ 1.317.347.994,47	
<i>Impuestos (33%)</i>	\$ (155.424.270,01)	\$ (39.365.912,35)	\$ 75.978.017,34	\$ 386.092.173,19	\$ 434.724.838,18	
Utilidad del Ejercicio	\$ (315.558.366,38)	\$ (79.924.731,13)	\$ 154.258.398,85	\$ 783.884.109,20	\$ 882.623.156,29	

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Merck, siendo una empresa reconocida mundialmente y con una gran trayectoria en el medio, claramente debe velar por satisfacer al cliente en sus necesidades básicas de servicio, brindándoles valor agregado de acuerdo al enfoque del negocio. En contraste, una vez recolectado, tabulado y analizado los datos del estudio del modelo de servicio actual, se encontró un notable y marcado bajo rendimiento en el cumplimiento de las entregas de los pedidos a los clientes.
- Una vez ejecutado el estudio desde la perspectiva de los clientes sobre el servicio prestado actualmente, queda al descubierto la prioridad de los clientes por atención, servicio especializado y un contacto de soporte más directo con la empresa, así mismo como la necesidad latente de puntualidad en los compromisos adquiridos y la eficiencia en los procesos ofrecidos.
- Una vez presentados los resultados a la empresa y exponiendo las necesidades de los clientes, se lograron identificar una serie de estrategias a ejecutar así como nuevos proyectos para el planteamiento de nuevas alternativas innovadoras, haciendo énfasis en los hallazgos encontrados y realizando planes de acción los cuales se están llevando a cabo por la empresa.
- Una vez ejecutada la totalidad del proyecto, se espera tener centralizados los procesos de servicio brindando un apoyo más marcado y amplio al cliente, con soluciones más ágiles y eficientes. Se espera que al finalizar el año 2014, Merck cuente con un call center que concentre todo lo correspondiente a las estadísticas y al control de servicio al cliente para todas las unidades. Actualmente ya se realizaron las redistribuciones de los kas, se están realizando el plan de capacitaciones de servicio al cliente especializado y así mismo la cotización y procesos de aprobación para la herramienta de call center.
- Actualmente está en desarrollo un proyecto para analizar la viabilidad de las importaciones a través de la zona franca, con el objetivo de lograr importar directamente por éste canal. Hoy en día, se está importando cerca de USD 40,000 por zona franca para el cliente Reticol. Una vez ejecutado este proyecto, Merck contará con una logística flexible capaz de ofrecer al cliente soluciones rápidas y eficientes en las entregas y necesidades.
- Se espera que para finalizar el año 2013, un porcentaje más significativo de equipos y productos se estén importando a través de zona franca, brindándole a los clientes entregas más ágiles y eficientes, permitiendo tener inventario en las bodegas manejados adecuadamente por el software de pronósticos.

- Se recomienda a la empresa que para una mejor y más eficiente implementación de los proyectos, se asigne a una persona líder, y de esta forma asegurar el cumplimiento e implementación del mismo, ya que un proyecto sin un liderazgo apropiado puede no llegar nunca a la correcta ejecución y por consiguiente nunca obtener los resultados esperados.
- Se recomienda que para las encuestas realizadas a futuro generadas por el sistema, se incluya una guía de errores para así consultar y tener acceso a un acercamiento sobre éstos con el cliente mismo, para así poder brindar una solución más acertada.

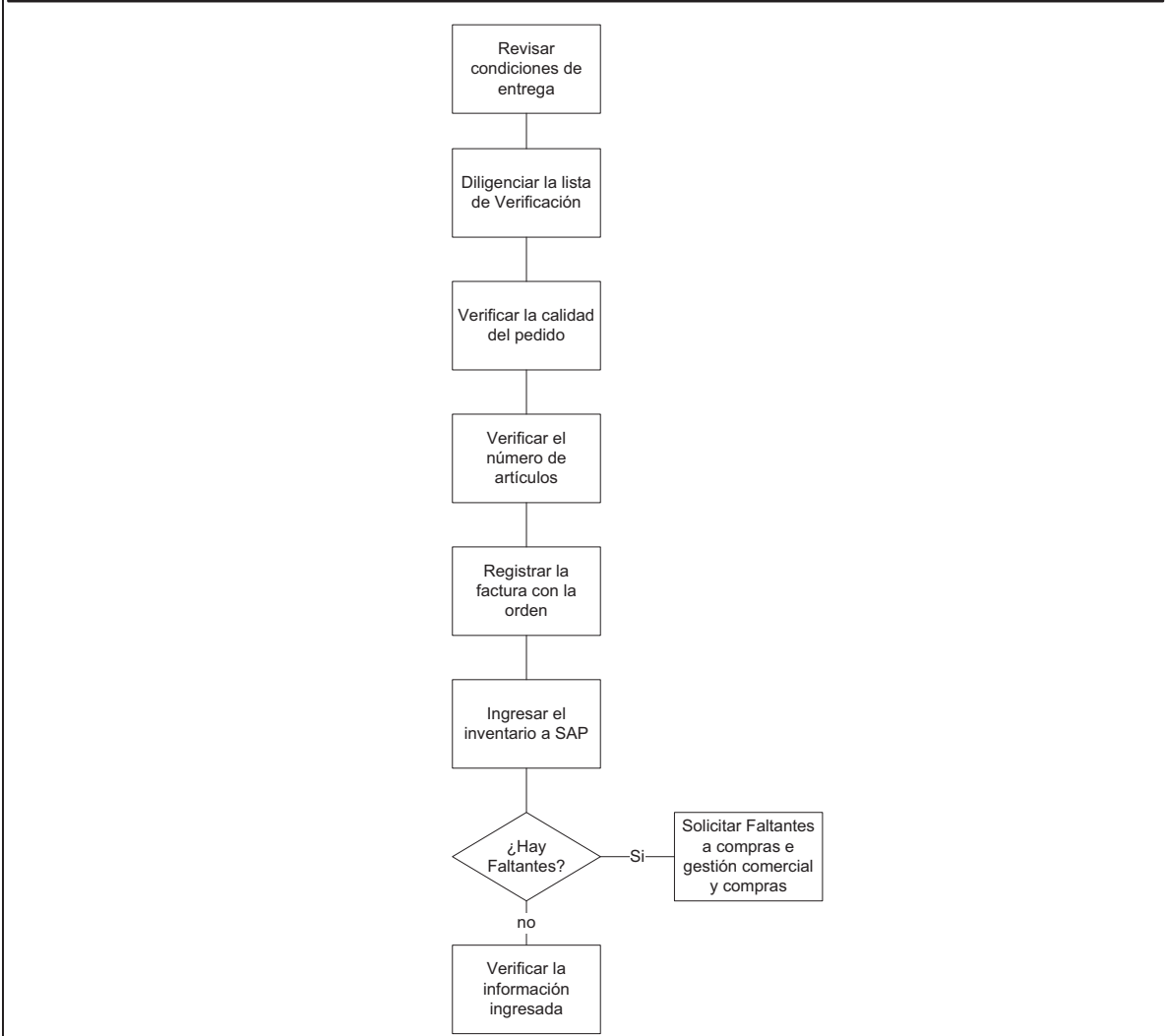
ANEXO A Diagrama De Flujo Logística Interna

La gestión logística garantiza que los procesos de importación, compras, almacenamiento y distribución, entreguen el producto a tiempo y en buenas condiciones a los clientes, proporcionando seguridad en el manejo de los mismos. Siendo los productos de químicos importados desde Alemania, la gestión de importaciones es uno de los procesos más determinantes en cuanto a costos y tiempos de entrega a los clientes.

Una vez el producto llega a las instalaciones de Merck, éste se debe recibir, almacenar y cargar en los inventarios para que el área de gestión comercial y facturación, tenga la disponibilidad inmediata del producto.

GRÁFICA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE REGISTRO DE MERCANCIAS PARA EL ÁREA DE QUÍMICOS DE LA EMPRESA MERCK S.A

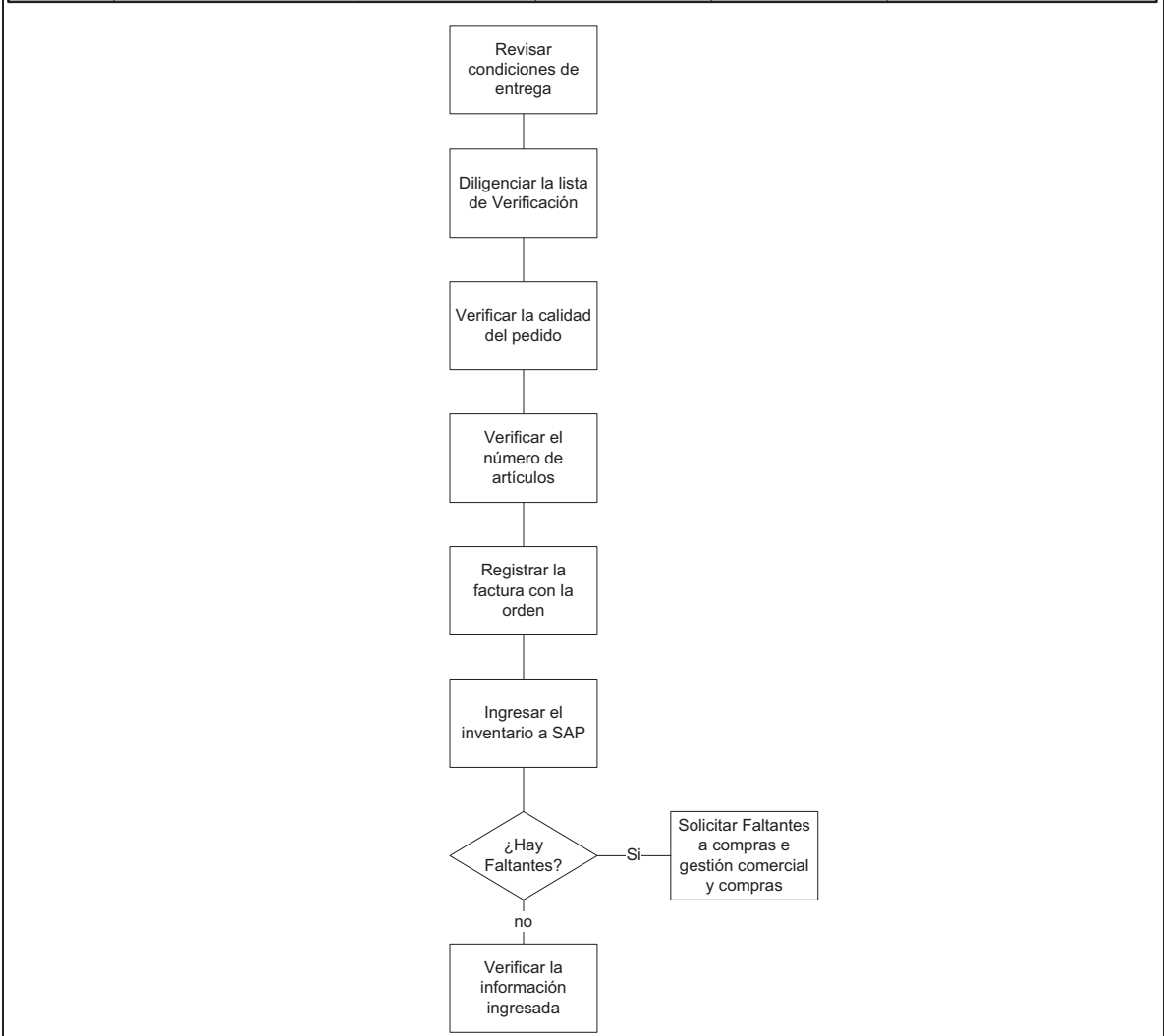
PRESENTADO POR		RESUMEN			CODIGO DE COLOR
CAROLINA GIRALDO		SIMBOLOGIA	S ACTUAL	S PROPUESTA	
		<input type="checkbox"/> Proceso			
		<input type="checkbox"/> Decisión			
SITUACIÓN	ACTUAL <input checked="" type="checkbox"/> PROPUESTA <input type="checkbox"/>				
INICIO	REVISAR				
FIN	VERIFICAR				



Flujo de Procesos 2

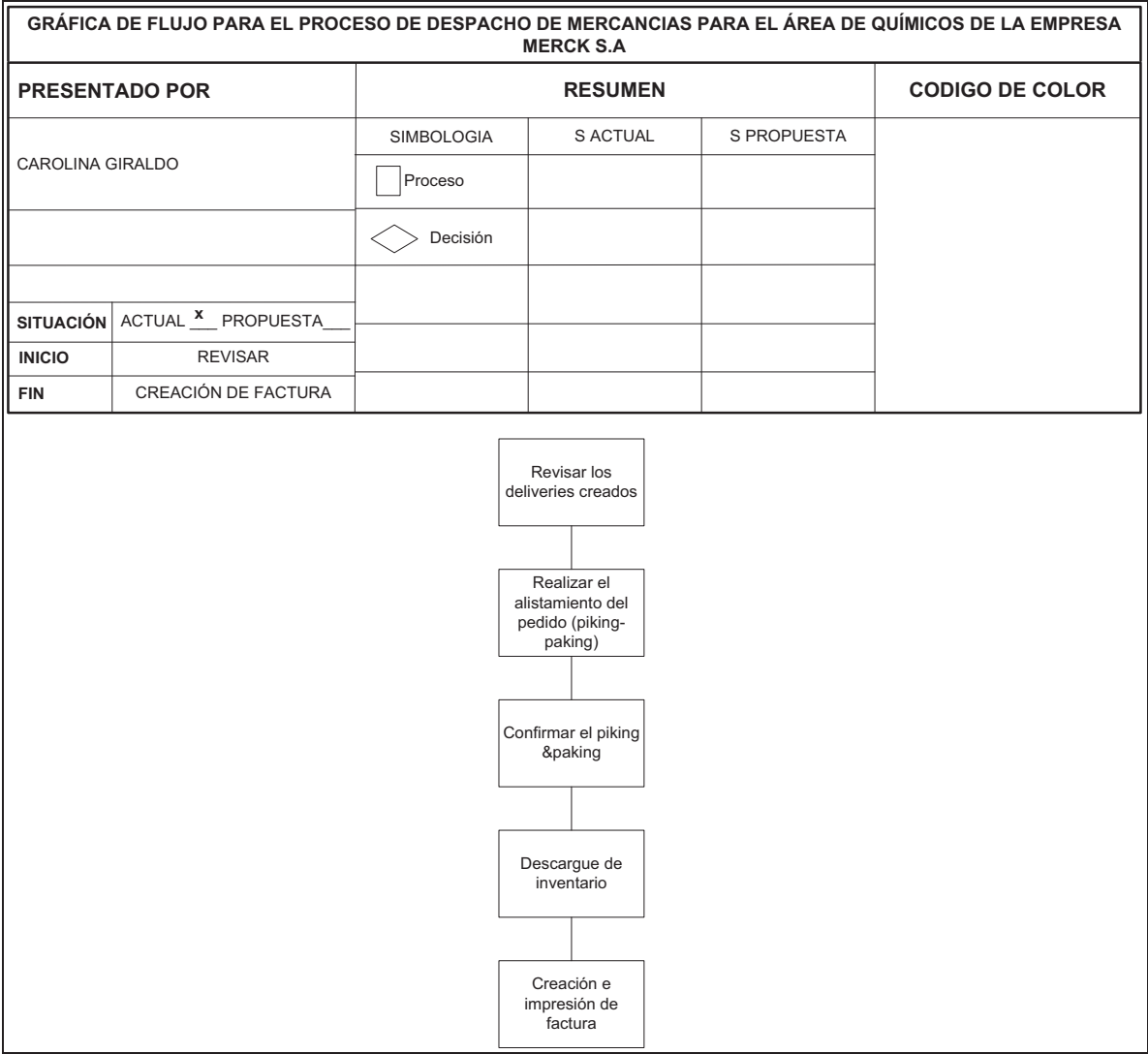
GRÁFICA DE FLUJO PARA EL PROCESO DE REGISTRO DE MERCANCÍAS PARA EL ÁREA DE QUÍMICOS DE LA EMPRESA MERCK S.A

PRESENTADO POR		RESUMEN			CODIGO DE COLOR
CAROLINA GIRALDO		SIMBOLOGIA	S ACTUAL	S PROPUESTA	
		<input type="checkbox"/> Proceso			
		<input type="checkbox"/> Decisión			
SITUACIÓN	ACTUAL <input checked="" type="checkbox"/> PROPUESTA <input type="checkbox"/>				
INICIO	REVISAR				
FIN	VERIFICAR				



Flujo de Procesos 2

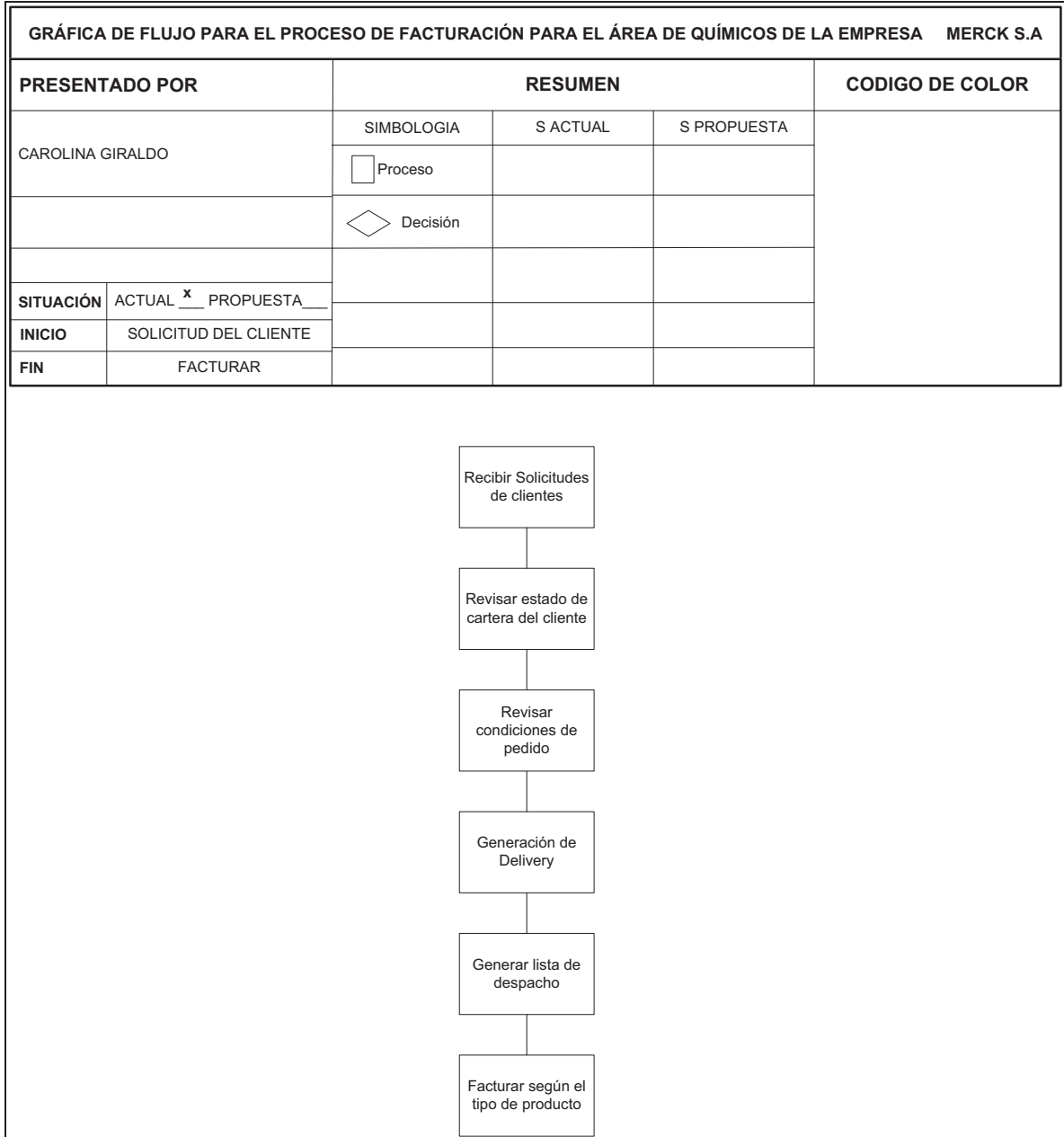
Para de despacho de las mercancías se debe garantizar de igual manera el buen manejo y eficiente de los productos o equipos hasta que son entregados a los clientes a nivel nacional, como se puede ver en la siguiente gráfica de flujo:



Flujo de Procesos 3

ANEXO B Diagrama De Flujo Operaciones

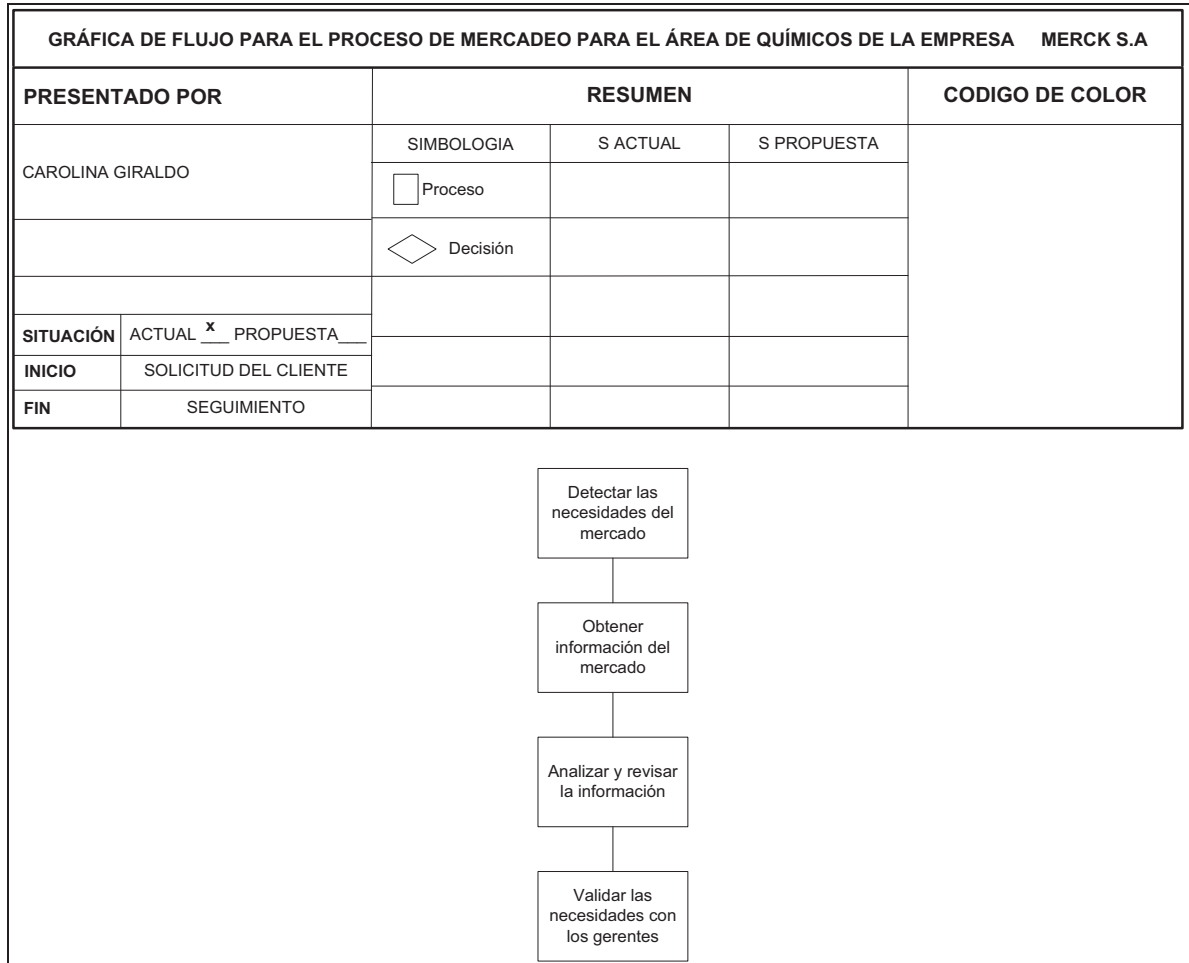
En la facturación y procesamiento de pedidos, se realiza la comprobación del estado en cartera del cliente y se procesan los pedidos para ser despachados, siguiendo el flujo de acuerdo a la gráfica siguiente:



Flujo de Procesos 4

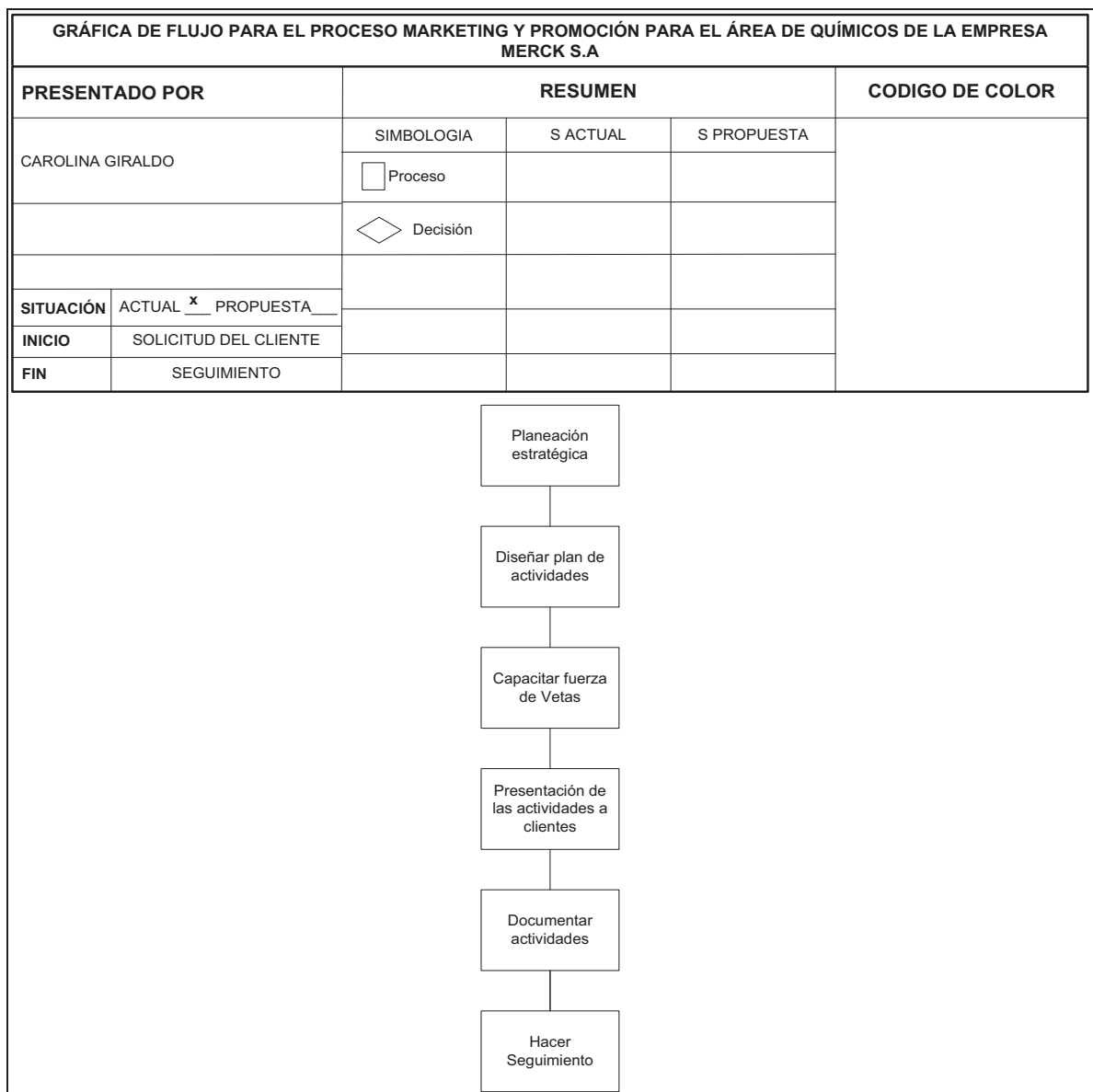
ANEXO C Diagrama De Flujo Marketing

La primera etapa de la cadena de valor comienza con Marketing y promoción. En Marketing se debe realizar un análisis del mercado y del sector, de los clientes y de la competencia, proceso que se encuentra documentado en la siguiente gráfica:



Flujo de Procesos 5

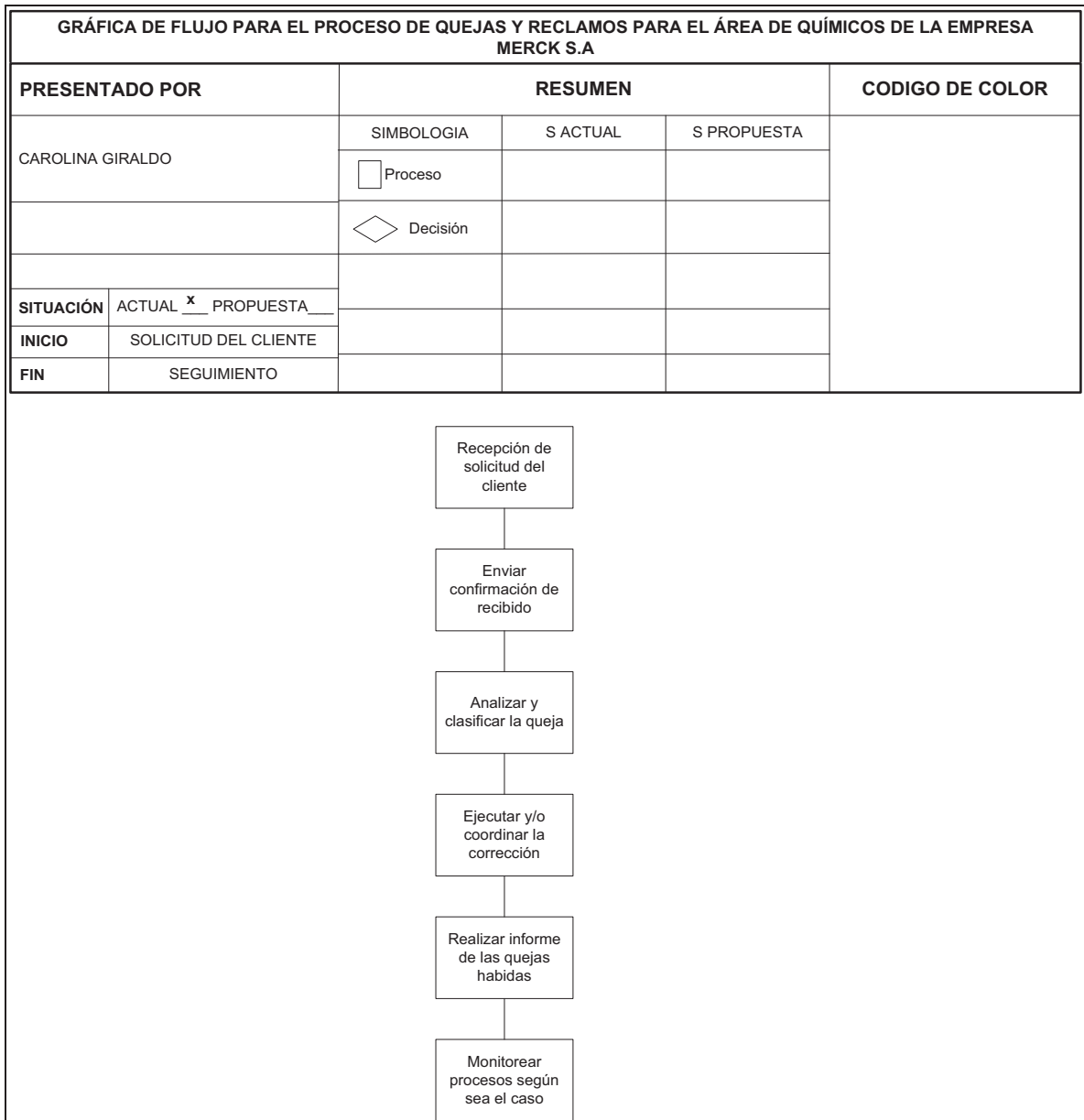
La promoción tiene como objetivo garantizar mediante el desempeño, ejecución y seguimiento de las actividades, el cumplimiento de las estrategias del negocio, con el fin de generar un impacto positivo de las ventas. Los procesos principales se encuentran identificados en el Flujo de procesos 5, donde desde la planeación estratégica se llega a los clientes con las diferentes estrategias de promoción seleccionadas.



Flujo de Procesos 6

ANEXO D Diagrama De Flujo Servicio Comercial

El servicio al cliente de químicos se encarga de gestionar de la mejor forma posible las quejas y los reclamos de los clientes, para brindar un apoyo cuando sea el caso necesario, en el Flujo de procesos 6, se identifica los procesos que se tiene con los clientes para que ellos puedan dar solución a las inquietudes que tengan.



Flujo de Procesos 7

ANEXO E Formato De Las Encuestas

SONDEO SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTAS	
Nombre	Empresa
Cargo	Fecha
Ciudad	

¿Qué considera esencial para que Merck le preste un buen servicio? ¿Cuáles son esas cosas esenciales que Merck no tiene? (Profundizar en las opciones del mayorista.)

¿Qué aspectos de mejora en cumplimiento, despachos, cotizaciones, respuestas vía telefónica o mail, tamaños de empaques, quejas y reclamos nos recomendaría para que se sienta satisfecho con el servicio?

¿Usted considera que la información o las personas que le brindan información están lo suficientemente actualizadas o preparadas? (Recuerde todas las personas.)

ANEXO F Agrupación por Tipo Agrupación

Acompañamiento/Seguimiento/Soporte
Afán de resolver los problemas como si fuera el primero
Asesoría para continuar creciendo nosotros y diversificar nuestro negocio, si crecemos nosotros, crece Merck.
No nos dejen tan solo y solo por correo no nos gusta porque se pierde la cercanía con el cliente
Porque no desarrollar más productos o mejorar las fórmulas actuales, ¿eso lo podría hacer con ustedes?
Realiza seguimiento telefónico de nuestras necesidades
Verificar si lo estamos haciendo bien o mal eso haría la diferencia en el servicio de venta consultiva que está muy de moda.
Visitas para que conozcan nuestras necesidades,
A la asesoría personalizada, un sueño que conozcan mas a profundidad el negocio no solo un esquema de visita comercial sino poder transmitir nuevos proyectos, trabajo en el laboratorio,
Abrir un espacio para conocer nuestros nuevos proyectos,
Acompañamiento post venta y que sea por líneas de negocio
Actualmente estamos desarrollando nuevos productos, nos encantaría contar con más presencia de sucesoria de Merck, estamos creciendo y que mejor que hacerlo con los expertos en el tema a nivel mundial.
Actualmente estamos desarrollando nuevos productos, nos encantaría contar con más presencia de asesoría de Merck, estamos creciendo y que mejor que hacerlo con los expertos en el tema a nivel mundial.
Conozco de las visita del Desarrollador en compañía de la Ejecutiva, la cual escuche fue provechosa o no sé si es un proyecto, lo que si se es que si se logra esto sería para lanzar nuevos productos en línea cosmética para bebés. Y si crece la empresa, crece también Merck y nos conviene a todos
Considero que la que más aporta a mi negocio es la asesoría, ya que amplía los conocimientos cuando se presentan dudas y por lo tanto nos brinda más herramientas para trabajar.
Contar con una asesoría mas consultiva, se necesita por el tipo de cliente que somos.
Crear esquemas de adelantos de órdenes de compra: sugerimos informe para mirar el comportamiento de compra mes a mes y poder nosotros también verificar crecimiento.
Cronogramas de visitas de mantenimiento preventivo y aun mas correctivo
Dan a conocer soporte en la parte técnica que es muy valiosa para nuestro negocio
Dar otro foco a la visita donde se dirija a visitas de campo en el área de desarrollo y poder hacer asesoría a otros colegas en vivo.
Debe haber más seguimiento del producto después de que este se despacha
Debe haber mayor acompañamiento La nueva política hace que Merck se distancie del cliente final
Directivos más cercanos a nuestro negocio
El acompañamiento de los desarrolladores a pesar de no realizar esa labora si podemos hacer ajuste de homologación o sugerencias de mejora a las formulas manejadas, eso sería un hit para la sucursal en Colombia y-América Latina
En algunas ocasiones extraño, la cercanía del equipo y su directo, tal vez porque están creciendo se ha perdido este tipo de contacto como invitaciones a mayoristas para hablar de temas en común,
En América Latina estamos creciendo en compra y producción, sería muy interesante una mayor dinámica comparando a Merck Europa con nosotros, donde hay acompañamiento, asesoría y desarrollo de nuevas ideas.
En cuanto al servicio técnico también ha sido oportuno y brindan un buen servicio

En el caso de atención personalizada enfocar en que sea más consultiva
En el caso de los representantes, podrían mejorar la visita siendo más integrales, revisando con nosotros la rotación , un inventario, los casos que se han presentado y no solo tomando un pedido
En el tema de asesoría me parece que es buena,
En la ciudad de Bucaramanga no hemos logrado hacer equipo de trabajo y considero que esto es importante para las dos partes
En novedoso el apoyo y la comodidad de contacto por medios virtuales, podrían ser mas
En nuestro caso nos gusta la atención personalizada, que nos visiten
En tiempos anteriores, la asesoría era más permanente y las visitas técnicas o reuniones que convoca Merck eran muy interesantes en cuanto a actualización, ya no se están haciendo.
Es ideal que nos acompañaran a conocer nuestros clientes y con su asesoría permitir ampliar nuestros horizontes del negocio.
Hace ocho días recibimos un pedido doble de reactivos.SAP no permite realizar pedidos dobles y la respuesta que recibimos es que nosotros realizamos el pedido dos veces y no es así, quisiéramos tener mayor asesoría y apoyo en estos temas una atención más personalizada Otro tema fue con un agua de pectona que presentó microorganismos y estaba contaminada, el agua tenía turbidez y tuvimos inconvenientes con dos clientes.
Hacemos seguimiento para que no haya ningún inconveniente
La realización de evaluación técnica
Mayor acompañamiento al cliente
Mayor acompañamiento en procesos
Me gustaría complementarla con teléfono o asesoría personalizada, sin embargo la respuesta allí ya se demora un poco más. Brindar el contacto personalizado al cliente es un buen impacto y para nosotros es válido.
Mejorar el acompañamiento del ejecutivo en temas de HPLC, sabe mucho pero pocas veces lo tenemos acá
Negociar un esquema de visitas no solo correctivas, sino también preventivas
Poder tener un esquema de seguimiento a cada caso, eso daría garantía de su trabajo y el de nosotros.
Que haya mayor seguimiento
Recordar que somos aliados y estamos para servirnos mutuamente, no ver la dinámica y encasillarnos en únicamente ofrecer favores acá el negocio es para todos y todos lo queremos ver crecer
Relación de seguimiento: por correo podría ser una buena forma porque es oportuno y suficiente
Según la naturaleza de nuestro negocio, apreciaríamos mas el mantenimiento preventivo, su esquema esta diseño de forma estricta para generar consumo de repuesto y esto no es cierto en todos los casos, ni necesario
Según lo que conozco en acompañamiento a nuevos desarrollos y disposición del 100% al equipo del Laboratorio.
Seria increíble que Merck se aliara con Sociedades científicas en las ciudades principales y se lograra abrir espacios de actualización o pruebas pilotos con materia primas o productos Merck
Siento que la organización crece muy rápido, pero se aleja de los buenos clientes o los más antiguos y eso nos duele mucho.
Soñar con poder realizar proyectos de ahorro, homologación de materias primas con asesoría, propuestas de consolidación de costo y tiempos y ver este negocio con visibilidad de América total, todo esto contado con Merck Colombia
Su visita personalizada tiene unas oportunidades muy grandes de mas tecnicidad

Sugerimos manejo de agenda flexible, es difícil encontrar citas para con el ejecutivo o Gerentes de producto en casos inesperados
Sugieren el montaje o asesoría de Laboratorio Virtual , para optimizar el tiempo de la desarrolladora, todo esto bajo un esquema ético de conocimiento
Sugiero presencia de asesoría del área de Microbiología es un tema especializado y necesitamos apoyo
Sugiero revisar mas seguimiento
Calidad
Alta calidad
Calidad
Casi nunca hay reclamaciones de calidad
En innovación, la estandarización de reactivos a nivel nacional, ¿es posible asesorar este cambio?
Los productos son excelentes
Los productos son muy confiables
Merck es industrial y tiene los mejores análisis por ejemplo el hidróxido de sodio prefiero el de Psigma toda la línea
Verificar temas de calidad de reactivos Merck para enfocar en la calidad
Canales de Comunicación
Las páginas de internet no son muy amigables
Sugiero un contacto más fuerte con Merck Brasil y USA y poder avanzar localmente para agilizar este tipo de asesoría
Deben tener cuidado en las conexiones de Videoconferencia las cuales no han sido buenas y pierden impacto en estos encuentros.
En temas de contacto telefónico, podrían mejorar brindarnos una red de apoyo mas amplia si no se ubica el Ejecutivo o el KAS se debe estar pendiente del siguiente día.
Sugiero mejorar los canales de comunicación, los tiempos de respuestas podrían ser mejores por parte del Ejecutivo, Gerentes de producto y Coord. De Servicio. Esto es bueno cuando depende del KAS, sino la demora se aumenta en obtener una respuesta o devolución de llamada, en muchas ocasiones la salvación Sandra Uribe, quien los ubica o hace puente para comunicarnos.
Capacitación/Asesoría
A nivel local con Humberto, es buena pero no continua
Asesoría
Asesoría en el uso de los equipos
Brindarnos asesoría mas permanente
Capacitaciones en seguridad, manejo de embases si se pueden reutilizar o reciclar
Capacitación en manejo de reactivos
Capacitaciones
Capacitaciones en seguridad, manejo de embases si se pueden reutilizar o reciclar
Capacitaciones mas continuas en temas técnicos y tecnológicos, cromatografía, columnas, desarrollo de técnicas, validaciones, procesos de limpieza
Charlas técnicas
Como se puede disponer de los embases
Con coordinadora no tenemos problema ya que manejan los códigos de transporte de los productos que nosotros pedimos Es importante capacitar a los usuarios

Con el estudio que se realizo a este producto no tuvimos apoyo ni asesoría por parte de ustedes a razón de esto cambiados de proveedor y el producto lo comparamos de otra marca. por otra parte necesitamos devolver este producto porque lo tenemos nosotros y no lo vamos a dar a otro cliente porque sabemos que no está bien y no sería conveniente Merck debe responder por la calidad de sus productos
Conocer o mantener actualizado al cliente en temas legales
De manera virtual o videoconferencias establecidas ,seria genial
El tema de estabilidades nos interesa mucho en innovación
En cuanto a asesoría especializada sería bueno contar con un plan de visitas de expertos de Merck a nuestra empresa
En cuanto a la documentación es buena y la asesoría es de alto nivel y muy efectiva
En cuanto a las capacitaciones, me parecen de muy buen nivel.
En el tema de asesoría me parece que es buena
En el tema de capacitación, es buen ay aplica para el área de calidad su frecuencia podría mejorar.
En este momento nosotros nos encontramos gestionando las certificaciones ISO y seguridad social sería ideal conocer más sobre el manejo de las fichas de los productos,
En general, el conocimiento es bastante amplio en nuestro crecimiento requerimos mucho del apoyo de rosario para poder enfocar un nuevo nicho de interés para nuestra empresa.
En Humberto la asesoría es buena
En las capacitaciones podría haber más trazabilidad en temas de metrología
En nuestro caso, éxito total el PL de azúcar para encapsulado de somefrasol, el nivel de asesoría y trabajo en equipo fue total
En otra ocasión nos invitaron a una capacitación de actualización con un señor de Alemania y también fue bueno
Ha sorprendido el contacto con la Desarrolladora: Kelly por su nivel técnico y pedagógico,
La asesoría técnica es buena
La ejecutiva está muy bien preparada, nos ha brindado algunas charlas de seguridad que han sido de gran provecho para nosotros
Manejo de físico- químico: actualización
Manejo de laboratorios seguros
Manejo de los desechos tóxicos y que daños colaterales pueden tener los productos
Manejo de microbiología
Me gustaría tener la posibilidad de adquirir información sobre análisis específicos que se puedan implementar con sus productos.
No conozco la opción de instrumentos para Laboratorio, nosotros seguimos creciendo a nivel nacional y vamos a abastecer nuevas plantas de producción
Nos gusta la asesoría de Rosario, pero es muy distante el contacto
Nos gustaría organizar unos cronogramas de capacitación en compañía del Ejecutivo los últimos días de cada mes.
Nos gustaría tener mas asesorías y mas aplicabilidad de las tecnologías
Nos gusto mucho la invitación de Javier Dávila, fue un esquema de asesoría consultiva en espacios virtuales como novedad
Para nosotros sería importante sobre la destrucción de los reactivos, y que pasa con estos cuando se vencen y

Podrían mejorar la frecuencia y mas con la necesidad que se tiene de entrenar permanentemente a los ejecutivos de cuenta de la empresa que son siete a nivel nacional, eso reforzaría mucho nuestra alianza con Merck, haciendo referencia que el 85% de los productos comercializados en esta empresa son Merck.
Que nos brinden información constante sobre sus literaturas.
Quisiera encontrar más claridad e información sobre biología molecular y química. De cada producto poder encontrar los grados de biología con el fin de optimizar el tiempo y no tener que analizar la molécula
Resaltan el nivel de conocimiento de Jesús Fernández.
Sería interesante una capacitación sobre el manejo de reactivos, desechos y cómo podemos disponer de ellos al igual que de las columnas
Si consideramos que la persona que nos atiende conoce del tema y esta actualizada
Si el representante se nota que está muy bien preparado
Si, la ejecutiva está muy bien preparada, nos ha brindado algunas charlas de seguridad que han sido de gran provecho para nosotros
Sugiere verificar cadena de asesoría
Sugieren mejorar esquemas de capacitación y actualización en Medellín, son pocas.
Tener más capacitaciones,
Tener más capacitaciones.
Todo el equipo en Merck, tiene muy buen entrenamiento esto se siente en la asesoría y contacto.
Valor agregado es entrenamiento de equipos comprados, pero se demora mucho esta agenda para ejecutarse
Comunicación
Han existido variaciones en la atención al cliente y sería bueno referirlas de forma clara y bajo un esquema de comunicación con nosotros para llegar a ser más efectivos en nuestras anotaciones, reclamos o quejas
Brindar información veraz no importa lo delicada que sea.
Comunicación más eficiente mayor acompañamiento en procesos, Merck debe estar más dirigido a las necesidades del cliente más que a las propias
Conocer y trabaja directamente con el contacto de Merck Brasil
Decir la verdad cuando los productos no existen
En lograr más contactos con esquema virtual es lo que más se maneja en este momento, porque se ve que la frecuencia de visita depende de la compra
Es importante que nos comuniquen en que va el proceso, para hacer ajustes de producción.
Información oportuna cuando hay inconvenientes con la entrega de algún pedido o producto.
La comunicación telefónica es complicada a veces no ingresa la llamada
Los tiempo pactados, son respetados, existe un reporte directo con Humberto y funciona
Mala atención telefónica
Mejor comunicación
Nos gustaría que semanalmente nos enviaran un informe de los despachos,
Problemas de comunicación entre los kas
Resaltan el contacto con Jesús Fernández, por su buen servicio
Tenemos un buen canal de comunicación tanto con gloria como con Fernando
Tienen inconvenientes con la veracidad de la información.
Verificar contacto virtual
Condiciones del producto
Algunas vez tuvimos un inconveniente con un producto que no tuvo buenas condiciones de almacenamiento y contamina el laboratorio, luego llego y el olor que tenia era fuerte pero normal

Considerar la entrega de muestras para ensayos, donde las presentaciones debe ser más pequeñas y no existen
El empaque de los productos es bueno
En el empaque de algunos productos deben ser más cuidadosos.
Las cajas deben venir marcadas en su totalidad con el documento para evitar que se pierdan cajas
Las remisiones del material deben venir en solo sobre, para verificar y optimizar tiempos de revisión y cheque del producto
Mirar las fechas de vencimiento y mirar casos puntuales
Seguridad en el embalaje, transporte,
Sería bueno que algunos productos vinieran en empaques más pequeños
Un tema que se debe revisar las fechas de vencimiento, las cuales no son competitivas frente a los requisitos de Licitaciones o solicitudes de lapso de vida de los productos
Yo prefiero comprar reactivos blancos o mas amigables con el fin de motivar a mis estudiantes y que no se aburran si no que tengan como mayor interés igual todo entra por los ojos
Disponibilidad de producto/Surtido de productos
En este momento algo que me condiciona compra, si el producto está en Colombia, lo compro sino no
Considero importante enviar existencia de productos periódicamente
Considero que el manejo de Stock
Deberían tener un Stock en Bogotá
En cuanto a compras, las existencias son inexactas, poco reales y se adiciona la llegada fuera de tiempo, deberían revisar el manejo de existencias para productos con mas rotación, eso si esta impacto mucho en el negocio.
La disponibilidad de los productos, me gustaría saber que productos tienen en bodega
La disponibilidad del producto
La disponibilidad del producto sería algo importante ya que se volvió lo más crítico.
Nos gustaría tener existencias de los productos constantemente con la fecha de vencimiento de los productos
Rescatar el buen surtido de productos
Veo problemas de abastecimiento,
Mercadeo
Básicamente el reconocimiento de la marca y los estándares de calidad son los que respaldan la venta.
Compartir experiencias internacionales de éxito utilizando productos Merck
En cuanto a las cotizaciones, se ha perdido exclusividad de producto, en algunos casos se decía que si no lo tenía Merck, no lo tenía nadie.
En innovación me gustaría conocer el portafolio para mejorar la estrategia de nuestro negocio
Innovación , Merck debe pensar en presentaciones más pequeñas, porque esto está sucediendo e el mercado y son las pymes las que están comprando
La pagina esta actualizada
Mejorar la cantidad de eventos formativos
Mejorar o repasarnos el portafolio de productos y valores agregados que tenga Merck hacia sus clientes
Merck es buena representa confianza y credibilidad
Permitirnos conocer su portafolio de servicios o productos, clave para nuestro negocio en crecimiento
Respaldo de marca.
Seguir hablando del liderazgo de Merck con marcas
Si revisan mas legislación y actualización podrían ver el mercado con mejores perspectivas

Tener fichas técnicas de todos los productos
Una presentación mas amigable de los productos
Personal Calificado
El día 8 de marzo de este año, la verdad no me gusto se sintió improvisación y técnicamente le sugiero revisar conceptos porque no fueron correctos.
Antes era mejor, Carlos estaba súper actualizado y atento.
Considero que las personas que nos atienden están bien preparadas en los productos en general, ya que si se encuentra la persona que uno necesita, otra persona fácilmente nos atiende y nos entrega la información solicitada sin problema.
En cuanto a conocimiento es bueno
En el caso de los KAS un rotundo SI
En el tema de asesoría y conocimientos indiscutiblemente son los mejores, mejorando su frecuencia o productos en capacitación y entrenamiento podrían tomar la delantera
En este tema definitivamente Merck tiene a los más expertos, pero nos preocupa que este conocimiento o habilidad este monopolizado en un solo Ingeniero
En general, transmiten con facilidad mensajes claves , pero podrían ser más innovadores y actualizados el mundo cambia mucho y hay que aprovechar la apertura económica para un buen conocimiento
En muchas ocasiones los facilitadores son bien preparados, buenos oradores y con buen esquema de preparación
Generalmente nos visita el ejecutivo de cuenta y en algunas ocasiones el Desarrollador y nos cuenta cómo va la cuenta durante el semestres y verifica el potencial de crecimiento la compra en materias primas
La mayoría viene preparados en pocas ocasiones se ha sentido improvisación o poco conocimiento
Las personas están muy bien preparadas
Los facilitadores aclaran las dudas que el auditorio tiene, son claros y precisos en la resolución de las dudas
Los facilitadores brindan buenas explicaciones, siempre contestan todas las preguntas, son claros en sus argumentos.
Los KAS. Son hábiles en tomar decisiones.
Los KAS poseen buen conocimiento técnico y le dan seguridad en el contacto a nosotros los clientes
No improvisan en sus respuestas y asesorías son claras.
Profesionalismo en su especialización que no sea tan general la asesoría y menos el contacto
Que nos demos cuenta estamos siendo atendidos por expertos, no es bueno creer que todo lo sabemos nosotros por ser distribuidores.
Resaltan el conocimiento del Gerente que sabe de todo, es un buen esquema porque facilita y optimiza los contactos
Saber que se cuentan con los mejores expertos en Merck
Se nota que tienen experiencia, manejan el tema perfectamente y resuelven fácilmente las preguntas que se realizan, son puntuales y no evaden la respuesta.
Se nota que todos conocen del negocio y de los diferentes productos que manejan.
Si, conocen del procedimiento y otros contactos en Merck. Se sugiere más atención y comunicación en la unidad.
Si, la asesoría es clara y la información en entrega de pedidos podría mejorarse.
Si, nuestra ejecutiva de cuenta nos brinda información actualizada y oportuna, se nota que conoce de sus productos
Si, se ve preparación en los integrantes del Equipo y podemos abrir más espacios para compartir esta experticia.

Somos aliados en negocios y conocimiento de los productos Merck. Sugiero mejoras en la parte técnica en cuanto a conocimientos sería un gran hit
Son personas muy capacitadas en el tema y normalmente despejan nuestras dudas.
Precios
Brindar una lista de precios virtual
El precio
En compas, más o menos 10 y 15% se están cambiando a otros proveedores por precio o contar con ayuda en homologables , servicio que no ofrece Merck
En cotizaciones, los costos siempre son más altos comparando el segmento de pigmentos con otras firmas, sería importante conocer parámetros como calidad y tiempo de entrega que muchos competidores la tiene y Merck se está quedando.
Lista de precios impresa para los vendedores regionales
Mejores precios teniendo en cuenta el mercado local.
Procesos de negociación
Abramos un espacio de reflexión sobre la política comercial. En este momento estoy reflexionando desde mi negocio como crear un escenario de disminuir calidad por precio y pedidos más pequeños, debo continuar con mi negocio y no puedo cambiar siempre con las necesidades de Merck, lo siento!!!
Como, aliado que me siento sugiero revisar las licitaciones que se presentan donde puedo afirmar que en algunos pliegos se ganan por poner la marca Merck, pero en la realidad están entregados productos homónimos
Considero que la política de compras y tiempos de entrega no compensa la exigencias de Merck, deberían ser súper estrictos en cumplimiento de tiempos para poder exigir y así lograr un excelente servicio y nadie se quejaría de nada, pero exigen y no cumplen!!
Considero que Merck debería permitirnos a nosotros entrar más a las licitaciones, para nosotros poder tener otras formas de negocio.
De mejora la compra a terceros o distribuidores directores, en algunas ocasiones los clientes aumentamos la capacidad de compra y esto debe reflejarse en el precio, lo solicite a la ejecutiva y no hubo descuento, hable directamente con el fabricante y si lo obtuve, considero que falto gestión!!
El cliente se enoja y cancela pedidos y a nosotros Merck, no nos permite cancelarlo y lo que hacemos es aumentar nuestro Stock. Este año esto está ocurriendo con demasiada frecuencia, por esto empieza uno a mirar a otros proveedores.
En cuanto a la entregas de productos debería incluir el peso neto + TARA por solicitud de muchos clientes e el sector cosmético
En cuanto a mejoras, entiendo la decisión de verificar por parte de Merck, lanzar las cotizaciones solicitadas a todos los distribuidores por igual, ¿pero esto realmente está siendo competitivo?
En el caso de Ejecutivo actual, debería tener iniciativa de negociar con ellos distribuidores por precio el mismo distribuidor presentando varias alternativas por lo cual es leal a Merck?
Merck no anula los pedidos entonces, si este mes no hubo el producto al tiempo llega y a veces hemos tenido sobre stock, es un aspecto a mejorar.
Que todos los distribuidores tengamos los mismos beneficios, que a todos nos traten por igual para poder vender equitativamente.
Respetar la cantidad solicitada por el cliente, cuando son pequeñas la respuesta es que esta en el contenedor y cuando son grandes si se cumple el pedido.
Revisar en reunión constructiva el actuar ético y claro en los temas de licitaciones, es importante definir reglas claras no quisiéramos seguir sintiendo esquemas ocultos de precios y lanzamientos ingenios de propuestas que no nos permiten una garantía ni como firma ni como negocio en cuanto a ganancia

Sugerimos revisar la política de confirmación de pedidos, no está siendo lo suficientemente clara y precias hacia los intereses de nuestro negocio
Sugiero en las cotizaciones verificar el mismo precio para todos los distribuidores , en algunas ocasiones hemos conocido diferencias de precios y esto genera diferencias de servicio
Sugiero la revisión de la política comercial, no es en algún escenario viable, se ha mencionado por varios mecanismos y no hemos sentido ninguna reacción de esta inquietud.
Verifiquemos alianzas con los distribuidores para las cotizaciones por regiones geográficas, por producto, por fortaleza en el mercado ayudemos para perfeccionar nuestros negocios y crecer en ventas
Y la competencia no retiene el despacho de productos por facturación, están ganando mucho terreno los proveedores nacionales.
Respuesta/Oportunidad/Eficiencia
Creo que deben mejorar en la rapidez con que entregan las cotizaciones porque esto para nosotros es muy importante al igual para nuestros clientes que esperan una respuesta rápida
Cuando la persona que nos atiende no esta también obtenemos respuestas oportunas.
Deben mejorar en tiempo de respuesta atención y seguimiento
Debería dar respuesta inmediatas o reales
Debería dar respuesta inmediatas o reales
En algunas ocasiones las llegadas de los materiales son demorados por los esquemas de importación,
En cuanto a quejas y reclamos son demorados se debe reducir el tiempo a máximo cuatro días
En cuanto al tema de despachos hay demoras esto se podría mejorar.
Es poco lenta la respuesta.
La persona que nos atiende en Bogotá no tiene respuestas oportunas
Mejorar en los tiempos de entrega
Mejorar los tiempos de entrega de los productos que a veces pueden ser muy demorados.
Ni tampoco el contacto hacia nosotros fue claro para explicarnos que pasaba.
Podrían indagar en el mercado si existen mejores opciones que Coordinadora.
Rapidez en la respuesta de lo e-mail
Actualmente son muy lentos para responder un mail en el área técnica.
Buen tiempo de respuesta a todas kas solicitudes
Con otro proveedor obtenemos mejores tiempos en productos controlados, tal vez podrían revisar este tema
Considero que los despachos son rápidos y las entregas son inmediatas con tiempos razonables.
Considero que la respuesta es efectiva
Cotizaciones
Cotizaciones más rápidas
Cotizaciones son buenas, respuesta buena y ágil
Cuando se les piden las cotizaciones las envían rápidamente no tenemos inconvenientes con este tema. Los productos llegan rápidamente y en buen estado
Cuando se pide reemplazar un producto esto debe ser mas rápido
Cuando tenemos alguna queja también hay demora en las respuestas porque el proceso interno es muy largo
Cumplen con las entregas en los tiempos establecidos
Cumplen con los precios
Cumplimiento en la entrega
Cumplimiento en los productos que son de importación

Cumplimiento inmediato
Cumplir los tiempos que tienen estipulados,
Debe tener más apoyo de Bogotá para poder dar respuestas más rápidas
Deben mejorar en la entrega de las cotizaciones ya que este tema en ocasiones es bastante demorado
Demora en los despachos más de 8 o 15 días
Despachos
Despachos son programados
Despachos, se toman el tiempo que quieran y no dan respuesta a las inquietudes que pueda tener el cliente
Despachos: Es tiempo es bueno, la entrega de Coordinadora es efectiva. Antes había inconvenientes entre 4 y 5 días de entregas retrasadas y actualmente se ha mejorado: (El cliente conoce mucho de tiempos de importaciones aéreas y fluviales)
El cliente nos invita ser más efectivos en respuestas de servicio o asesoría, un servicio de Call center con las preguntas más frecuentes o un consultor virtual en la página, etc.
El cumplimiento
El cumplimiento en las entregas es lo más importante para nosotros
El despacho de repuestos para los equipos y su codificación.
El servicio es oportuno en entrega y contacto
El tema de atención de Coordinadora en nuestro caso es bueno.
El tema de las cotizaciones que sean un poco más puntuales con esto.
El tiempo de respuesta debe mejorar
El tiempo de respuesta es muy largo deben mejorar
En alguna oportunidad tuvimos un inconveniente porque el producto venía de Alemania y la fecha de vencimiento cuando llegara a Colombia eran muy cortos y no nos brindaron mayores alternativas para poder cubrir este requerimiento.
En algunas ocasiones las llegadas de los materiales son demorados por los esquemas de importación, allí es importante que nos comuniquen en que va el proceso, para hacer ajustes de producción.
En algunas ocasiones se solicitan pedidos los cuales verbalmente se confirman a 30 días y llegan a los dos días y esto nos está generando stop de productos de forma no planeada e innecesaria para nuestro negocio.
En algunas ocasiones, es dispendiosa la entrega de materias primas, se requiere de entregas antes de las 10 a.m. y el producto no llega ni se informa, sugiere verificar acuerdos de entrega.
En algunas reuniones personalizadas se plantean inquietudes o necesidades de respuesta y se demoran algo más de tiempo o la solución se da parcialmente, esto sí podría mejorarse.
En calidad y agilidad se siente la demora
En casos puntuales hemos tenido respuesta rápida,
En cotizaciones la respuesta es adecuada
En cuanto a cotizaciones si existe un punto importante a mejorar ya que existe mucha demora y esto a nosotros nos retrasa el trabajo con nuestro cliente y podemos correr el riesgo de perderlo,
En cuanto a entregas , se confirma a 90 días y no llegan el producto
En cuanto a la logística de los despachos considero que tienen un buen servicio.
En cuanto a la solicitud de información técnica se demora la respuesta pero es buena la asesoría
En cuanto a las cotizaciones se las enviamos al gerente de producto y no las recibe esto retrasa el proceso y
En cuanto a las cotizaciones, son oportunas podríamos enfatizar en productos especializados un poco más.
En cuanto a los despachos considero que son cumplidos no he tenido ningún inconveniente hasta el momento

En cuanto a los despachos la seguridad de entrega, si se dice que son dos días que se cumpla o que se indique porque no se va a cumplir con anticipación.
En cuanto a mi experiencia con una queja, en una ocasión uno de los productos llego con el empaque "soplado", se hizo la queja telefónicamente pero después de dos días no recibimos ninguna respuesta, así que se procedió a realizar la queja por escrito y al día siguiente se resolvió nuestro inconveniente con este producto
En cuanto al servicio recibido en el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos a veces tenemos demoras hasta de seis meses este es un aspecto a mejorar
En cuanto al servicio recibido en el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos a veces tenemos demoras hasta de seis meses este es un aspecto a mejorar
En cuanto al servicio técnico hay muchas demoras, no hay comunicación, ni respuestas rápidas y el cliente exige respuestas y soluciones rápidas
En el área de despachos, deberían modificar la política de entregas.
En el caso de Coordinadora la atención es buena, sugiero revisar horarios de entrega si no estamos a las 7:30 am para recibir el paquete, nos toca esperar hasta la 7:00 pm o mas hasta que nuevamente retomen la ruta
En el caso de importaciones es muy rápido y comparándolo con el 905 de efectividad frente a la competencia.
En el caso de las importaciones, el incumplimiento no es bueno para el compromiso de nosotros los distribuidores ante nuestros clientes.
En el caso de los despachos son rápidos en muchas ocasiones superan las 72 horas, en el caso de productos de importación por encargo y por los controles se puede extender, lo importante es explicar el porque
En el caso de materias primas se ha dejado de solicitar por incumplimiento de entregas
En el caso de un reclamo de fibras que se encontraron en unos perlados, la respuesta fue demasiado lenta y prolongada en el tiempo, esto genera incomodidad y poco impacto
En el tema de cotizaciones es buena
En el tema de despachos, las energías y datos son exactos.
En el tema de despachos, los desabastecimientos de acido tioglicolico, el cual no era tan fácil de importar y las fechas no se cumplieron,
En el tema de importaciones el 90%, está siendo muy rápido comparándolo con la competencias, si sugiero que deben verificar urgentemente con Alemania las fechas de vencimiento de muchos productos que no están siendo competitivos en Colombia por las exigencias de Licitación y esto nos está perjudicando a todos, he devuelto solicitudes porque no cumplen las expectativas del mis clientes y no los voy a perder, por lo cual los reemplazo con Nacionales. La vida útil de los
En este momento no existe mucho contacto por decisiones que se tomaron por incumplimiento de entregas y suspensión de las mismas debido a no pago por parte de la empresa
En la cotización hay demoras porque este tema depende del gerente de producto, este procedimiento es muy largo y dispendioso
En la parte de cotizaciones de Equipos, la competencia está ganando un terreno importante donde la práctica se da en entregar el aparato para ensayo , sin compromiso de compra y los que sucede la mayoría e veces es que se deciden por él y en varios casos con precios superiores a los ofrecidos por Merck, solo por esta práctica, revísenlo.
En la parte telefónica es muy ocupado, se dejan mensajes y no se obtiene retorno, en ocasiones en los correos no se da respuestas, se quedan correos en el tiempos sin respondes o resolver.
En las cotizaciones a veces no las envían de inmediato o en ocasiones es un poco demorado este tema
En las cotizaciones debe haber un mayor rango de negociación
En las respuestas telefónicas no se dificulta es rápida la comunicación

En los despachos coordinadora es muy demorado, deben haber menos días adicionales para que esto no repercuta en la entrega al cliente
En México hay muchas facilidades de entrega del producto más que en Colombia
En mi caso es muy efectivo el correo, recibo información rápida y oportuna
En nuestro caso esperamos respuestas rápidas,
En ocasiones hay demora en el despacho de algunos productos ya que está estipulada la entrega a 30 o 45 días y a veces nos toca esperar mucho más que esto y nos toca cancelar los pedidos de nuestros clientes.
En ocasiones hay demora en las respuestas
En ocasiones necesitamos la respuesta que sea más oportuna
En ocasiones, se obtiene la respuesta e entrega antes de lo planeado
En su contacto con el KAS, Fernando es de respuestas inmediatas con productos específicos, muy hábil administrativamente y con un nivel de cumplimiento en sus promesas alta. Resalta la demostración de interés y sabe aprovechar los momentos de verdad o dificultad para apoyar las solitudes a su cliente, Felicitaciones
En términos generales, son muy amables pero poco eficaces, esto debe ir de la mano porque no solo la sonrisa lo arregla todo.
En todo lo relacionado con despachos y cotizaciones a mejorado mucho el servicio anteriormente era demorado, ahora los despachos pueden llegar al día siguiente.
En un tema deben concentrarse y es en brindar soluciones rápidas
En una ocasión tuvimos dificultades en entrega de un reactivo y jamás nos explicaron el porqué, considero que esto no debe dejarse olvidado porque para el próximo pedido queda la duda si se va a cumplir o no con la solicitud.
En varias ocasiones las respuestas son muy radicales
Entrega de los productos
Entrega del producto a tiempo según lo establecido en la Orden de Compra
Entrega soluciones rápidas, claras y puntuales
Entregas oportunas
Es bueno el servicio
Es importante dividir las funciones del Kas para que las respuestas sean mas rápidas
Es importante la rapidez con la cual nos responden ,
Es importante mejorar en el tema de pedidos ya que se direccionan por el representante o con la persona encargada en Bogotá y en ocasiones es muy demorado y genera retrasos
Es importante revisar el cumplimiento en la entrega de algunos productos ya que está estipulado que se hace a 45 o 60 días según el caso y en ocasiones se demoran más tiempo, me refiero a 90, 120 o incluso más días, y esto genera en nosotros un retraso con nuestros clientes.
Es importante verificar como se puede acortar los tiempos de entrega.
Están trabajando bien en devolución de facturas no hemos tenido
Fechas de compromiso reales
Hay problemas con la empresa que trasporta a Segamos
He tenido varios correos sin respuesta.
La capacidad de respuesta
La gente es rápida en solucionar si depende de ellos, si deben involucrar a más personas se extienden demasiado los tiempos de respuesta
La información es oportuna
La información es a tiempo
La información no es a tiempo

La información no es oportuna
La mayoría de las veces no es a tiempo
La puntualidad de ustedes es muy buena
La rapidez
La rapidez en la prestación del servicio.
La rapidez en las respuestas
La respuesta es buena.
La respuesta es muy demorada aunque sea clara y como nuestros problemas siempre son la necesidad de productos pues últimamente no los están resolviendo.
La respuesta oportuna
La respuesta rápida y oportuna a las situaciones que se presentan
La respuestas por mail son rápidas y nos brindan soluciones y aclaran dudas
Las cotizaciones demoran dos días y esto es tiempo que perdemos con nuestro cliente
Las cotizaciones por ejemplo pero las entregas y los tiempos de entrega de los productos que se piden deben mejorar porque en ocasiones hay muchas demoras y por esta razón en ocasiones quedamos mal con nuestro cliente que finalmente es su cliente.
Las cotizaciones se demoran un poco
Las entregas han sido oportunas no he tenido ningún inconveniente con esto
Las entregas son demoradas y retrasan nuestra entrega al cliente.
Las licitaciones en equipos de biotecnología se demoran un poco se debe mejorar en agilizar este servicio Le gustaría conocer
Las respuestas que nos dan y que el requerimiento que hacemos sea atendido de forma rápida y oportuna
Lo más importante son las entregas
Lo que se debe mejorar es el tiempo en brindar la respuesta o la modalidad de consulta donde podamos verla claramente
Lo único es que es un poco lento el transporte, por ejemplo si ustedes hacen un despacho el día jueves, a nosotros nos hace la entrega la transportadora el día martes.
Los despachos podrían mejorarse dándole un seguimiento mas permanente a Coordinadora
Los despachos son muy demorados
Los reactivos se demoran en tenerlos ya sea porque vienen de Bogotá o porque deben pedirlos Alemania
Los tiempos de entrega deben ser más reales y cortos. En ocasiones se ha demorado un producto siete meses o un año cuando es un volumen alto
Los tiempos y ajustes a un nivel de compromiso muy alto
Más rapidez en las cotizaciones
Mejorar en los despachos
Mejorar la entrega de los productos
Mejorar los tiempos en consultas técnicas.
Mejorar los tiempos de respuesta en cotizaciones
Mejorar los tiempos y las explicaciones en momentos de incumplimiento, eso garantiza la confianza en la firma
No poner tantas trabas a la gente para que puedan contestar mas rápido, nosotros notamos que la gente esta muy estresada o que tiene mucha carga labora y de pronto por esto no tenemos respuestas rápida
No se da una respuesta o contacto de explicación cuando no llega el producto, esto molesta y afecta el proceso e planeación e cualquier empresa.

Nos enviaron un producto que debía estar en refrigeración y cuando llego estaba en malas condiciones se demoro 4 días en llegar y la transportadora no maneja buenas condiciones de refrigeración de este producto. Se debe tener en cuenta el destino para no tener problemas con el envío y con el producto,
Nos gustaría más apoyo por parte del KAS, en cuanto a respuestas rapidez y claridad en las respuestas.
Nos gustaría tener una base de datos con el Stock de los productos
Nos gustaría una actualización de pedidos y cumplimiento de entrega de los mismos porque es un indicador de nuestra gestión y relación con Merck.
Otra recomendación es tener claridad en una matriz para el seguimiento de existencias en Colombia y así no prometer entregas imposibles.
Productos de importación: 60 a 90 días y comparándolos con proveedores nacionales que entregan inmediatamente
Proponemos compartir con nosotros los clientes los verdaderos tiempos de exportación, para entender y negociar sobre tiempos reales
Que hubiera una pronta respuesta a los requerimientos ya que 60 días es mucho tiempo para esperar una materia prima.
Que las respuestas sean oportunas es lo más importante,
Que los reactivos llegaran mas rápidos es importante mejorar los tiempos de entrega
Que se comprometan mas con las entregas delos productos
Quejas y reclamos no hemos tenido muchas en una ocasión llego una bolsa rota pero Merck llamo y soluciono rápido el inconveniente
Quejas y reclamos se deben buscar respuestas mas rápidas hay muchas restricciones en devoluciones por calidad del producto y hay demora en las respuestas por parte de los encargados
Rapidez en los tiempo de respuesta
Recuerden buscar mejores opciones de entrega, la competencia lo está haciendo y están perdiendo espacio.
Respecto a las cotizaciones y despachos todo se cumple correctamente y no tengo ninguna anotación,
Respuestas con opciones de servir
Respuestas de solicitudes
Respuestas rápidas, oportunas a tiempo.
Se debería revisar la re disposición de Coordinadora, la entrega esta de un día para el otro y si no se recibe se atrasa hasta que se llame.
Se sugiere revisar la entrega de productos importados, algunas ocasiones son demasiado largos los tiempos de entrega.
Siempre que necesitamos de su apoyo nos lo brindan de manera rápida y oportuna
Sin embargo, la referencia o aceptación por parte de Alemania se demora mucho hacia la aprobación que requiere Colombia con fechas de vencimiento muy cortas y la aprobación de vida útil hacia las materia primas no son competitivas con solicitudes en Colombia o esquemas de Licitación.
Solución rápida ante asesorías
Sugerimos mejorar el conducto regular en comunicación con KAS y Ejecutivos e cuenta y Gerente se demoran mucho en brindar respuestas oportunas
Sugiero mejorar la atención de respuesta en la reuniones solicitadas, en algunos casos se han demorado mucho en confirmar agenda y recuerden que somos aliados para Merck
Sugiero revisar la respuesta emitidas cuando se desea entrar en contacto con la Coordinadora, no siempre es bueno escuchar que está en reunión y que no lo puede atender.
Sus contactos son concretos, claros y precisos
Tiempo de respuesta en cotizaciones

Tiempos de entrega en los servicios contratados
Tuvimos un inconveniente con un producto y no nos brindaron una respuesta rápida es más aun no la hemos tenido
Un menor tiempo de respuesta en la entrega de los productos, en muchos casos la entrega es de 60 días.
Servicio al cliente
Actualización para conocer mejor los productos
Contacto a la medida con nosotros en diferentes momentos,
Hay mas cercanía
La claridad en la información es algo relevante para nosotros porque nos sentimos seguros,
La persona que nos visita brinda gran colaboración aclara nuestras dudas y nos hace sentir como un cliente especial
No se brinda opción para resolver problemas
Podrían generar un mecanismo de devolución de llamadas, eso sí que impactaría
Reforzar el tema de correo, en nuestro caso es semanal y con buena respuesta.
Actualización para conocer mejor los productos
Agilidad
Alguna vez tuvimos un inconveniente con un equipo que se compro y se daño y en el servicio post venta no nos atendieron oportunamente, cuando repararon el equipo le hicieron cambios pero finalmente no se pudo solucionar y cuando se hizo el reclamo Merck ya no vendía este equipo y el arreglo se perdió.
Algunas veces la información es clara.
Atención al Cliente,
Atención Oportuna
Bien con mucha confianza, amistad, familiar, seguridad, propiedad a la hora de pedir o aclarar dudas
Brindan una buena Atención al cliente
Brindan unas buenas atención al cliente
Catalogo de todos los productos En Colombia su representante es muy buena y nos brinda un buen servicio
Comunicación personalizada semanal
Confiabilidad de la información
Conocimiento online de estados de pedidos, base de datos fichas técnicas de productos de terceros.
Consideramos que el servicio ha sido satisfacción y que ha cumplido con las expectativas que tenemos con el proveedor
Considero importante que haya una persona encarga de servicio al cliente
Considero que de los tres servicios el que más me genera impacto es el personalizado, ya que podemos tener mas opciones de negocio, más posibilidades de hacer nuevas alianzas con Merck
Considero que el mejor de los servicios que tiene Merck es el personalizado, sin decir que los otros son malos, pero en este uno se siente mejor, ya que es mas directo,
Considero que tienen muchas cosas innovadoras pero
Consultas
Cordialidad en el trato
Cotizaciones en línea de todos los productos y marcas que la información no sea tan limitada
Crear alianzas con permaquin: donde se muestran tendencias y colores.
Cuando existe el contacto es cordial, respetuoso y agradable el tono y la actitud de colaboración sobresale
Cuando hemos tenido quejas nos han atendido bien en general.
Cuando necesitamos algún soporte la información es clara
Cuando no esta la persona que nos atiende nadie mas atiende nuestros requerimientos

Cuando se brinda una queja recibirlo con la mejor disposición eso permitirá conocernos y hablarnos con confianza de los logros y de las mejoras que en común podemos implementar
Cuando tengan la oportunidad de referirnos con un cliente lo hagan
De Bogotá tenemos contacto con Javier Dávila el nos apoya en lo que necesitamos y nos brinda un buen soporte
Día a día aceptan muy bien las anotaciones en contacto telefónico.
Ejecutivo telefónicamente es algo difícil,
El apoyo incondicional de sus representantes
El contacto tan fácil
El contacto telefónico es bueno
El representante nos brinda un servicio oportuno
El servicio es puntual y oportuno
El servicio Se ha mejorado
En cuanto a la atención existe cercanía y confianza con el área comercial
En cuanto a mi experiencia hubo un producto que solicitamos y primero nos dijeron que no era posible transportarlo, entonces cancelamos el pedido de nuestros clientes y al poco tiempo llego el producto y nos tuvimos que quedar con el porqué el cliente ya no lo necesitaba
En cuanto a reclamos, me gustaría conocer el conducto regular
En cuanto al contacto telefónico y correo con Claudia y Jaime Castillo ha desmejorado mucho este 2011.
En cuanto al contacto telefónico, podría ser más cordial y no dar la misma excusa siempre que están en reunión, esto se ve mal
En cuanto al servicio de reactivos y consumibles cromatografía es bueno el soporte que nos dan
En cuanto por correo con Claudia y Jaime Castillo ha desmejorado mucho este 2011.
En el caso de atención personalizada enfocar en que sea más consultiva
En el tema de innovación, lamentablemente en Colombia no hay desarrollo por lo cual no aplica, se hace en NY
En este punto me gustaría invitar a la reflexión d ella humildad, claro que sabemos que Merck es muy bueno, pero no siempre pueden tener la razón y es muy grato admitirlo y compartir las experiencias con nosotros somos sus aliados en el negocio.
En la página Web sería bueno encontrar una parte de soporte al cliente virtual o algo similar,
En la parte telefónica se esmeran por brindar la respuesta en el menor tiempo
En mi caso me siento atendido como un cliente reconocido, respetado, bien atendido, escuchado en mis necesidades y más cuando es con un KAS
Enfocar su atención devolviendo llamadas o correos con mas eficacia
Es un servicio bueno
Existen acuerdos claros con el ejecutivo de cuenta
Fluidez en el contacto.
Hace algún tiempo nos enviaron un listado con el nombre de la persona a la cual nos debemos dirigir dependiendo de la queja, así como un instructivo de cómo se debe realizar este procedimiento.
Hacen que todas nuestras necesidades sean resueltas eficientemente.
Hasta la fecha todo lo anterior ha sido bien atendido
Identifica atención de Humberto y presentación de Enrique Canencio
Innovación poder compartir con ustedes necesidades en forma de asesoría y verificar si existen soporte de equipos o no para lo que estamos creando

La atención a la hora de hacer una queja es buena y rápida, a veces se demoran pero es cuando tienen que buscar algún archivo o deben pedir algún tipo de soporte
La atención al cliente considero que es muy importante
La atención es muy clara
La atención permanente
La atención personalizada
La atención que brindan es excelente no tengo ninguna queja de ellos
La ejecutiva está muy atenta a nuestras necesidades
La ejecutiva no contesta cuando la necesitamos o está visitando otro cliente y no nos puede atender,
La información es clara
La información que nos brindan es clara
La información resuelve mis problemas
La innovación y todo lo que la firma ofrece
La persona que nos atendía en Bogotá el año pasado nos brindaba mejor servicio y nos daba más acompañamiento en lo que necesitábamos
Las respuestas son claras
Listado de contactos de Bogotá para no saturar a Giovanni y poder avanzar más rápidos
Lo más importante para nosotros es la calidez del servicio
Lo mejor sería que prestaran el servicio como lo hacían antes, con atención personalizada
Los KAS, su ánimo de resolver problemas es bueno
Manejar un portal virtual para hacer desde ahí los despachos
Más contacto personal con el cliente.
Me gustaría conocerlo para poder hacer seguimiento no solo de mis quejas, sino también de nuestros logros y respuestas en tiempos record porque también se han tenido
Me gustaría tener soporte de los equipos por remoto en tiempo real
Me siento bien, el servicio es muy bueno, siempre hay alguien que responde el teléfono.
Mejoría en el servicio al cliente
Merck debe estar más dirigido a las necesidades del cliente más que a las propias
Muy pocas veces me enfoco en investigación del por qué sucede esto siempre lo resuelve Merck
Muy satisfecha con el servicio
Normalmente contestan enseguida
Nos gustaría tener un Bacord semanal de los productos como anteriormente no lo enviaban actualmente nos lo envían cada 15 o 20 días
Nos gustaría tener una lista de contactos en Bogotá y saber quién nos puede apoyar con nuestras necesidades, ya que solo tenemos contacto con el representante Sería bueno tener productos en barranquilla con el fin de evitar demorarse en los envíos
Nosotros deberíamos tener conocimiento de estos productos para poder tener mayor agilidad en el servicio
Nosotros tenemos claro cuál es la persona contacto según el reclamo o la queja que se tenga
Oportunidad en el servicio
Página Web más amigable
Para nosotros lo más importante entrega de nuevos productos.
Realmente me siento satisfecho en todos los aspectos expuestos.
Reforzar el tema de correo, en nuestro caso es semanal y con buenas respuestas.
Resaltamos el contacto permanente con Joanna- Kas,
Resalto el contacto telefónico, es ágil y muy cordial.

Responder las llamadas telefónicas
Se deben mirar cosas puntuales para mejorar el servicio al cliente
Se han presentado situaciones donde se expresa una inconformidad y se toma a termino personal o se mencionan expresiones como: Ud. si es complicado, Ud. si que molesta, Ud. es mi cliente mas difícil, considero que estas expresiones no están nada bien
Se percibe buena atención
Se sugiere al SAT mejorar contacto
Sería bueno que existiera un sistema de búsqueda de los productos para ayudar a cubrir las necesidades del cliente
Sería ideal tener un área encargada de aclara dudas y dar soporte a los clientes
Servicio Postventa
Si considero que las respuestas son claras
Si cuando hemos tenido dudas nos las han aclarado
Siempre hemos recibido muy buena atención por parte de los empleados de Merck
Su atención es cordial y cubre las necesidades en cada contacto
Su efectividad y recursividad hace que nos sintamos bien atendidos
Su percepción es de satisfacción alta,
Sugieren crear la red de información de productos como iniciativa de Merck, donde puedan de forma profesional intercambiar conceptos con otros profesionales
También sería importante tener una base de datos con los contactos de Bogotá
Tanto el representante como el kas que nos atiende en Bogotá son excelentes en su trabajo,
Tener la base de datos de las personas encargadas en el servicio de ventas
Valoran mucho la asesoría telefónica y por correo electrónico.
Verificar contactos virtuales para optimización de los tiempos de nuestros empleados que se encuentren interesados en temas específicos y puedan tener un esquema de consulta técnica.
Visitas Frecuentes/Apoyo Especializado
Atención consultiva con periodicidad bimensual.
Podrían mejorar la frecuencia y mas con la necesidad que se tiene de entrenar permanentemente a los ejecutivos de cuenta de la empresa que son siete a nivel nacional, eso reforzaría mucho nuestra alianza con Merck, haciendo referencia que el 85% de los productos comercializados en esta empresa son Merck
Considera que la frecuencia de visita es suficiente
Crear cronogramas de asesoría específicas
El representante nos visita constantemente
En el caso de los representantes, su visitas son espaciadas podrían mejorarla siendo mas integrales, revisando con nosotros la rotación , un inventario, los casos que se han presentado y no solo tomando un pedido
Hemos crecido gracias a Merck, nos gusta cuando por iniciativa propia nos propone visitas y temas como este de servicio y desarrollo
La visita sistemática, permite que los problemas no crezcan y que se vea un trabajo en equipo.
Les gustaría más visitas, por contacto con las aéreas técnicas y de compras que lo requieren
No conocemos un plan de visitas periódico
Nos encantaría una presentación formal con el Gerente de cosméticos ante el equipo de farmacéuticos del laboratorio, hay muchos proyectos nuevos donde nos podríamos apoyar en su experticia
Personalmente la visita depende de su tiempo, por lo cual la asesoría se dilata en el tiempo.
Resuelven nuestro inconvenientes

Se sugiere rescatar mas momentos de encuentro
Si se lograr concretar visitas a nuestros clientes e compañía de los gerentes de producto seria un valor agregado valioso de gran impacto para nuestros negocios actuales y futuros.
Sugiere reunión con gerentes de producto para verificar crecimiento en el negocio actual
Verificar la oportunidad de transformar algunas materias primas de solidas a liquidas, es una consulta realizada en nov. /2010 y desearíamos saber si es viable esta solicitud.
Visita con periodicidad bimensual.
A veces la comunicación es muy difícil ya que o no contestas o se demoran en contestar
Además no nos envían ficha de seguridad en e ningún producto
El procedimiento lo conozco por un archivo que nos enviaron, allí podemos identificar al Gerente de cada departamento y todo se tramita a través de él.
En algunas ocasiones o específicamente días e la semana jueves y viernes se complica el contacto y se escucha mucha música.
En el contacto es rápido porque yo tengo conocimiento de las extensiones y eso facilita mi direccionamiento
En muchas ocasiones la respuesta e información es clara
La información es a tiempo
La información siempre ha sido bien manejada
Las veces que nos hemos comunicado son rápido, no hemos tenido ningún inconveniente.
Nos la brindan de manera oportuna

ANEXO G Manual de Funciones de los Cargos.



MERCK S.A.

Código: T 02-2

MANUAL DE FUNCIONES

Fecha: Cargo Especifico: Analista de Ventas

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo Genérico: Analista Área: Servicio al Cliente

Cargo Jefe Inmediato: Analista de Ventas

Naturaleza del cargo: Nivel Profesional

RESUMEN DEL CARGO

Debe tener una alta orientación de servicio al cliente, debe tener capacidad de manejo de de solicitudes, debe tener un alto conocimiento en los productos Merck junto con las especificaciones técnicas requeridas, preferiblemente, profesional en el área química.

FINALIDAD DEL CARGO

Mantener un nivel de calidad alto y el requerido por los clientes, manejar un buen cumplimiento de los objetivos pautados y velar por el cumplimiento de las normas y valores de Merck S.A



MERCK S.A.

Código: T 02-2

FUNCIONES DEL CARGO

1. Atención de clientes externos por medio un sistema de tickets o llamas con el fin de dar solución a problemas específicos y especializados, del área, con respecto a los productos o servicios.
2. Tener conocimiento suficiente para dar soluciones ágiles, eficientes y productivas para los clientes.
3. Brindar apoyo especializado en los diferentes campos de los productos del área.
4. Resolver las inquietudes/solicitudes de los clientes por medio de tickets o llamadas, en el tiempo determinado, estipulado como nivel de servicio.
5. Hacer parte activa del desarrollo del área para el crecimiento y desarrollo de un mejor servicio al cliente.
6. En algunas ocasiones puede hacer negociaciones con los clientes.

REQUERIMIENTOS DEL CARGO

Educación	Educación Básica para el cargo: Profesional en el área de químicos o afines.
Experiencia	Mínimo un (3) año en área del sector
Complejidad	<ul style="list-style-type: none"> - El manejo de cliente - Orientación al servicio - Apoyo Especializado.
Inducción	<p>Tiempo requerido: tres (3) Semanas</p> <p>Actividades propias: Conocimientos generales y de la compañía, capacitación en sistemas, atención al público, conocimiento de los procedimientos de primer y segundo nivel, valore y principios de la</p>



MERCK S.A.

Código: T 02-2

compañía.

Iniciativa y Toma de decisiones

Se tiene autonomía en cuanto a la atención de los clientes, en algunos casos hacer negociaciones y tomar decisiones del apropiado manejo de las soluciones brindadas.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Bienes

Equipo de oficina, teléfono, diadema.

Dirección y Coordinación

Tiene como dirección a los cargos de KAS.

Información

Maneja información general y confidencial de la compañía, realiza negociaciones y tiene un contacto importante con los clientes.

Relaciones interpersonales

Para poder desarrollar sus funciones necesita de contactos tanto internos como externos. En cuanto interno debe tener relación con el área de químicos. En las relaciones externas se debe relacionar con los clientes

Impacto y magnitud

Estos son algunos tipos de errores que devengan mayor impacto en la empresa, si llegaran a tener un mal desarrollo.

- Un mal manejo de cliente ocasionaría pérdida en las ventas.

CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo mental

- Atención 100% cordial y atenta a los clientes.

Esfuerzo físico

No aplica.

Esfuerzo visual



MERCK S.A.

Código: T 02-2

No Aplica

Riesgos

Por monotonía estrés en cuanto al trato con el público.



MERCK S.A.

Código: T 01-1

MANUAL DE FUNCIONES

Fecha:

Cargo Especifico: KAS

IDENTIFICACION DEL CARGO

Cargo Genérico:

Área: Servicio al Cliente

Cargo Jefe Inmediato: Analista de Ventas

Naturaleza del cargo: Nivel Técnico

RESUMEN DEL CARGO

Debe tener una alta orientación de servicio al cliente, debe tener capacidad de manejo de de solicitudes, debe tener conocimiento de sistemas y debe tener una alta capacidad de procesar información.

FINALIDAD DEL CARGO



MERCK S.A.

Código: T 01-1

Mantener un nivel de calidad alto y el requerido por los clientes, manejar un buen cumplimiento de los objetivos pautados y velar por el cumplimiento de las normas y valores de Merck S.A

FUNCIONES DEL CARGO

1. Atención de clientes externos por medio de recepción de llamadas, o solicitudes virtuales.
2. Tener conocimiento suficiente para el direccionamiento de solicitudes a soporte de segundo nivel.
3. Realizar solicitudes rutinarias, tales como envío de cotizaciones, envío de información básica de la empresa y de los productos, actualizar a los clientes de los estados del pedido.
4. Debe abrir solicitudes en el sistema de Ticket con los requerimientos de los clientes, para el soporte de segundo nivel.

REQUERIMIENTOS DEL CARGO

Educación	Educación Básica para el cargo: bachiller con conocimientos en computación
Experiencia	Mínimo un (1) año en área de atención al personal y servicio al cliente.
Complejidad	<ul style="list-style-type: none"> - El manejo de cliente - Orientación al servicio
Inducción	<p>Tiempo requerido: tres (3) Semanas</p> <p>Actividades propias: Conocimientos generales y de la compañía, capacitación en sistemas, atención al público, conocimiento de los procedimientos de primer y segundo nivel, valore y principios de la compañía.</p>



MERCK S.A.

Código: T 01-1

Iniciativa y Toma de decisiones

Se tiene autonomía en cuanto a la atención de los clientes el resto de tareas no requieren toma de decisiones la gran mayoría son rutinarias.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Bienes

Equipo de oficina, teléfono, diadema.

Dirección y Coordinación

Ninguna.

Información

Maneja información general de la compañía de realizar informes pero en su mayoría son formatos que se deben seguir, tales como, cotizaciones, diligenciamiento de solicitudes.

Relaciones interpersonales

Para poder desarrollar sus funciones necesita de contactos tanto internos como externos. En cuanto interno debe tener relación con el área de químicos. En las relaciones externas se debe relacionar con los clientes

Impacto y magnitud

Estos son algunos tipos de errores que devengan mayor impacto en la empresa, si llegaran a tener un mal desarrollo.

- Un mal manejo de cliente ocasionaría pérdida en las ventas.

CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo mental

- Atención 100% cordial y atenta a los clientes.

Esfuerzo físico

No aplica.

Esfuerzo visual

No Aplica

Riesgos

Por monotonía estrés en cuanto al trato con el público.

