

Perfeccionamiento del proceso de servicio posventa

Improvement of the aftermarket service process

DraC. Nivian Montes de Oca Martínez, MSc. Ana Ibis Martín, Ing. Esnayra Roque Piñero

Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria (CENSA). La Habana, Cuba.

RESUMEN

Introducción : la producción de medicamentos requiere de una exigente política de calidad que tenga la finalidad de salvaguardar los intereses del paciente, la sociedad y el Estado. Uno de los procesos más variable dentro del ciclo de vida de un producto y con requisitos muy específicos para el caso de los medicamentos es el servicio posventa.

Objetivo: perfeccionar el proceso de servicio posventa de los productos para uso humano que comercializa el Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria.

Métodos: el estudio se sustenta en la aplicación de herramientas de calidad, como son: diagrama causa-efecto, tormenta de ideas, lista de chequeo, representación de los problemas detectados y aplicación de la metodología planificar-hacer-verificar-actuar.

Resultados : se logró identificar a los subprocesos de atención al cliente, competencia, distribución, garantía, adiestramiento para el uso, quejas y reclamaciones, retiro de productos y farmacovigilancia como los factores principales que caracterizan al proceso. Se definieron y evaluaron los requisitos de cada uno de ellos; se obtuvo solo el 54,5 % de su cumplimiento. El diseño e implementación de un plan de mejora, permitió el perfeccionamiento del proceso, con un cumplimiento del 100 % de los requisitos diseñados. Destacan el rediseño de las funciones, responsabilidades, interrelaciones, entradas, salidas, recursos, sistema de procedimientos y registros, con énfasis en subprocesos tan específicos y complejos como la distribución, retiro de productos y la farmacovigilancia.

Conclusiones: se aportan indicadores para evaluar el desempeño y facilitar la toma de decisiones y administración más eficiente del proceso, que elevan el nivel de satisfacción de los clientes. Estos resultados contribuyen a mejorar el servicio posventa de los productos con interés comercial y al cumplimiento de los requisitos de las buenas prácticas de fabricación de medicamentos.

Palabras clave: sistema de calidad, gestión, procesos, servicio posventa, medicamentos.

ABSTRACT

Introduction: drug manufacture requires strict quality policies that are aimed at safeguarding the interests of the patient, the society and the state. One of the most variable processes in a product's lifecycle, with very specific requirements in the case of drugs, is the aftermarket service.

Objective: to upgrade the aftermarket service process for the human use products that the National Center of Agricultural Health markets.

Methods: the study was based on the use of quality tools such as cause-effect diagram, brainstorm, checking list, depiction of detected problems and application of the methodology called planning-doing-checking-acting.

Results: it was possible to identify the subprocesses of attention to the client, competition, distribution, warranty, training for use, complaints and claims, product withdrawal and pharmacovigilance are the main factors characterizing the process. Requisites of each of them were defined and evaluated, but just 54.5 % were fulfilled. The design and implementation of an upgrading program allowed improving the process and fulfilling all the planned requisites. There should be mentioned the re-design of functions, responsibilities, interrelations, inputs, outputs, resources, system of procedures and registrations, with emphasis on complex specific subprocesses like distribution, product withdrawal and pharmacovigilance.

Conclusions: some indicators are provided to evaluate the performance and to facilitate decision-making and more efficient management of the process in order to raise the level of satisfaction of the client. These results contribute to improve the aftermarket service of products and the compliance with the good practice requirements in the drug manufacture.

Key words: quality system, management, processes, aftermarket service, drugs.

INTRODUCCIÓN

Las buenas prácticas de fabricación y distribución de productos farmacéuticos forman parte esencial de todo sistema de gestión de la calidad (SGC) para obtener y comercializar medicamentos con las adecuadas calidad, seguridad y eficacia.¹

La calidad de un producto está dada por su capacidad de satisfacer determinadas necesidades y expectativas de los clientes. Una de las maneras de agregar valor a un producto es mediante el desarrollo de un buen servicio posventa, que si es

deficiente puede afectar negativamente la opinión del cliente y disminuir los niveles de las ventas.^{2,3}

La distribución forma parte de la cadena de suministro de productos farmacéuticos y materiales. Con frecuencia varias entidades son responsables del manejo efectivo, eficiente y seguro, el almacenamiento y la distribución de tales productos. El servicio posventa integra un conjunto de facetas diversas: asistencia técnica, gestión de la garantía, formación técnica de la red de distribuidores, cuidado de la imagen de la marca, comercialización de recambios y accesorios, entre otros.⁴

La consistencia en estas acciones claves se logra solo cuando son parte ineludible de la gestión de cada representante como parte de un programa de calidad en atención a clientes establecido por la dirección comercial o el máximo representante de la organización. Es vital que toda la información que se obtenga en la visita posventa sea registrada y se logre una eficiente gestión de los datos para que se convierta en el soporte de decisiones y acciones que generen efectivamente más ventas concretas.⁵

Estos elementos hacen necesario una revisión continua que identifiquen nuevos requisitos no descritos desde su concepción inicial, los cuales permiten perfeccionar el proceso de servicio posventa para los productos que se comercializan, objetivo fundamental de este trabajo.

MÉTODOS

El trabajo se dividió en dos etapas, el diagnóstico de la situación actual y el perfeccionamiento del proceso de servicio posventa; para ello se utilizaron diferentes herramientas como: la aplicación del diagrama causa-efecto; la tormenta de ideas por expertos para la identificación de los requisitos del proceso; lista de chequeo para la evaluación de los requisitos y análisis de los resultados;^{6,7} representación de los problemas detectados y aplicación de la metodología planificar-hacer-verificar-actuar (PHVA),⁸ para perfeccionar el proceso de servicio posventa de los productos comercializados.

RESULTADOS

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE SERVICIO POSVENTA

Para caracterizar el proceso actual se identificaron siete expertos según metodología de *Moráquez*,⁹ que determinaron los requisitos a cumplir por el servicio posventa y los factores que intervienen en este tipo de proceso, teniendo en cuenta los tipos de productos que se ofertan y las expectativas de los clientes.

En la [figura 1](#) se muestra el diagrama causa-efecto, en el cual se reflejan los factores y los requisitos que inciden en cada uno de ellos.

Estos requisitos aparecen en el [cuadro 1](#), los cuales facilitan la elaboración de una lista de chequeo, que se utilizó para evaluar el estado actual del servicio posventa.

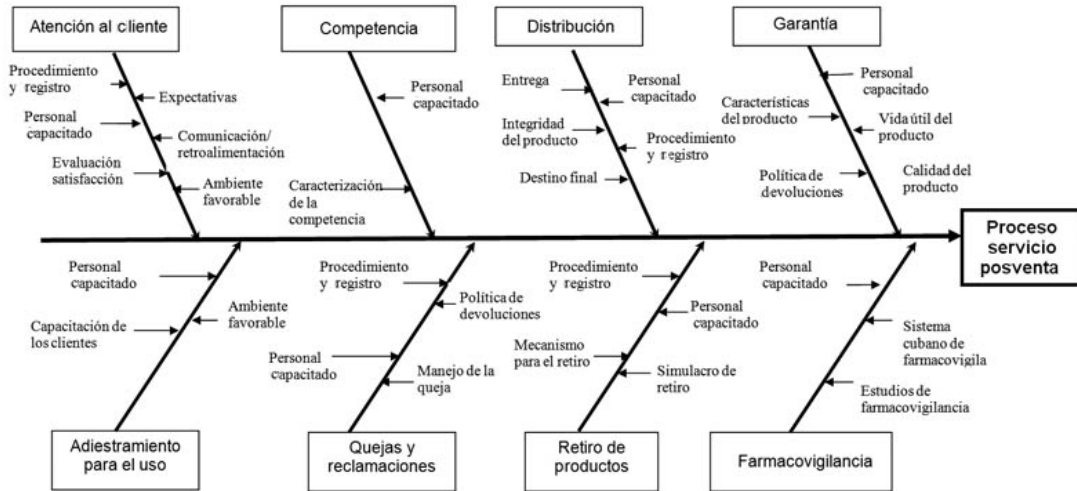


Fig. 1. Diagrama causa-efecto. Identificación de los factores del proceso de servicio posventa.

La lista de chequeo del proceso de servicio posventa fue evaluada por los expertos, y se comprobó un cumplimiento del 54,5 % de los requisitos identificados como imprescindibles en el proceso objeto de estudio. Los de mayor incidencia resultaron: distribución, manejo de quejas y reclamaciones y retiro de productos. En los tres casos son requisitos exigidos por las buenas prácticas de fabricación de productos farmacéuticos.¹ Su incumplimiento puede provocar el no otorgamiento de la licencia de fabricación de los productos, por lo que es de vital importancia trabajar en su perfeccionamiento.

Cuadro 1. Factores del proceso de servicio posventa y sus requisitos

Factores	Requisitos
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Tener procedimiento y registros documentados - Garantizar personal capacitado - Establecer mecanismos de comunicación y retroalimentación - Considerar las necesidades y expectativas de los clientes como oportunidades de mejora - Definir los requisitos especificados por el cliente para las actividades de entrega de producto y las posteriores a estas - Crear ambiente favorable en los intercambios con los clientes para nuevas compras o ampliación de la actual - Establecer métodos para evaluar la satisfacción del cliente - Seguimiento a la información relativa a la percepción del cliente - Establecer indicadores para medición y seguimiento del subproceso
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar personal capacitado - Conocer las características del servicio posventa de la competencia - Identificar y poner en práctica atributos del servicio posventa que hagan a la organización más competitiva con respecto a la competencia - Establecer indicadores para medición y seguimiento del subproceso
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Tener procedimiento y registros documentados - Garantizar personal capacitado - Garantizar preservación de la integridad del producto - Comprobar la entrega - Localizar destino final del producto - Establecer indicadores para medición y seguimiento del subproceso
Garantía	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar personal capacitado - Conocer las características, posibilidades y limitaciones de los productos - Garantizar la calidad del producto hasta su fecha de vencimiento, avalado por el certificado de calidad - Realizar estudios de extensión del tiempo de vida útil del producto. - Aplicar política de devoluciones en caso de insatisfacción. - Detectar deficiencias del producto - Establecer indicadores para medición y seguimiento del subproceso
Adiestramiento para el uso	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar personal capacitado - Establecer métodos para capacitar a los clientes en el uso del producto - Establecer programas de visitas de seguimiento para asegurar que el cliente haga un uso correcto del producto - Crear ambiente favorable en las sesiones de entrenamiento para nuevas compras o ampliación de la actual - Establecer indicadores para medición y seguimiento del subproceso
Manejo de quejas	<ul style="list-style-type: none"> - Tener procedimiento y registros documentados - Garantizar personal capacitado - Establecer mecanismos de recepción, tramitación y solución de queja viable para los clientes - Aprovechar las quejas y reclamaciones como oportunidades de mejora - Aplicar política de devolución de producto - Establecer indicadores para medición y seguimiento del subproceso
Retiro de productos	<ul style="list-style-type: none"> - Tener procedimiento y registros documentados - Garantizar personal capacitado - Retirar productos del mercado de forma rápida y efectiva cuando se conozca o sospeche que tienen defectos. Definir destino final - Evaluar cada caso de retiro - Realizar simulacros de retiro anualmente - Establecer indicadores para medición y seguimiento del subproceso
Farmacovigilancia	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer el Sistema Cubano de Farmacovigilancia y cómo interactuar con este - Informar a la Unidad Nacional Coordinadora de Farmacovigilancia, perteneciente a la Dirección Nacional de Medicamentos del Ministerio de Salud Pública (MINSAP), cualquier sospecha de reacción adversa a medicamentos o cualquier otro problema relacionado con su eficacia durante su aplicación clínica - Participar junto al Dirección Nacional de Medicamentos, como titulares del Registro Sanitario de Medicamento, en estudios de farmacovigilancia, en los que se identifican los efectos del uso de tratamientos en el conjunto de la población

Un resumen de los problemas detectados en el diagnóstico a través de la lista de chequeo aplicada es el siguiente:

- No se identifica claramente el objetivo del proceso.
- No se definen todos los recursos necesarios para ejecutar el proceso.
- No se establecen las funciones y responsabilidades de todos los participantes en el proceso.
- No se identifican las interrelaciones con todos los procesos involucrados.
- No se identifican todos los elementos de entrada y de salida al proceso.
- Los procedimientos y registros no abarcan todos los requisitos que debe cumplir el proceso.
- Escasos mecanismos para adiestrar a los clientes en el uso del producto.
- Los contratos de compra venta no abarcan en su totalidad elementos relacionados con el servicio posventa.
- No se identifican los momentos en que se debe hacer seguimiento al cliente.
- No se establecen los métodos para obtener y utilizar la información del cliente.
- Inadecuada evaluación de las características del servicio posventa que brinda la competencia.
- No adecuada definición de los indicadores del proceso, su medición, análisis y mejora.
- Escasos estudios de farmacovigilancia.

PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE SERVICIO POSVENTA DE LOS RODUCTOS DEL CENSA

Se elaboró una metodología que se presenta en la [figura 2](#).

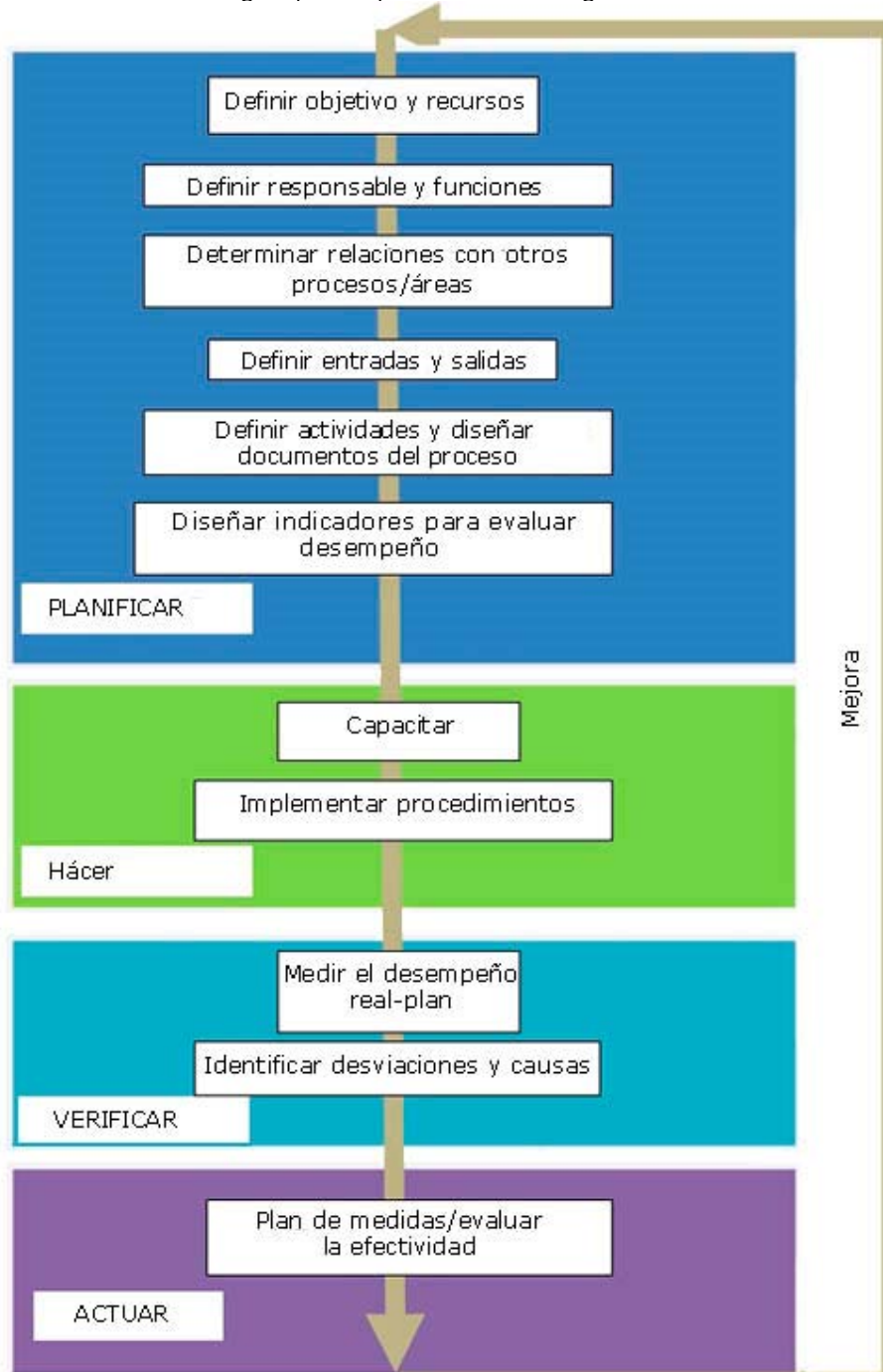


Fig. 2. Metodología empleada en la mejora del proceso de servicio posventa.

En este primer ciclo de gestión de la calidad, como ya son conocidas las deficiencias o incumplimiento de los requisitos, se comenzó por la última etapa (actuar), y se propuso acciones de mejoras:

1. Mejorar la interrelación de todo el personal declarado con funciones y responsabilidades dentro del proceso y cumplir los planes de capacitación diseñados en temas de distribución, quejas y reclamaciones, retiro de productos, atención al cliente y sistema de farmacovigilancia vigente.

2. Rediseñar y cumplimentar los procedimientos normalizado de operación (PNO) y los registros ya existentes para que establezcan adecuadamente las orientaciones a fin de realizar las diferentes actividades dentro del proceso de servicio posventa de los productos y diseñar los no existentes, priorizando:

2.1 Rediseñar registro de distribución de los productos incluyendo su destino final (cliente final).

2.2 Incluir en el PNO de distribución la comprobación de la entrega del producto para asegurar que sea satisfactoria y si hubiese alguna situación irregular asegurar al cliente que se tomarán las medidas para corregir de inmediato la situación.

2.3 Detallar exhaustivamente en el procedimiento de retiro de productos los pasos a seguir y las responsabilidades de las partes (suministrador-cliente), por la implicación que tiene en la seguridad de su uso. Cuando el producto es un medicamento, incluir la obligatoriedad de realizar anualmente simulacros de retiro.

2.4 Rediseñar los registros de retiro para lograr unificarlos incluyendo la disposición o decisión tomada respecto al producto retirado.

2.5 Especificar en el procedimiento de relación y atención al cliente, los momentos en los que se debe hacer seguimiento a los clientes y la obligatoriedad de realizar y dejar registro del análisis de la pérdida de negocios.

2.6 Mejorar el procedimiento de farmacovigilancia, haciendo más precisos los registros.

3. Incluir en los contratos de compra-venta de productos los requisitos del servicio posventa, resaltando:

3.1 Los requisitos especificados por el cliente para las actividades de entrega para asegurar que sean satisfactorias, así como las posteriores a estas, además de la obligación del suministrador, ante alguna situación irregular para de asegurar al cliente que se tomarán las medidas para corregir de inmediato esta.

3.2 La obligación del cliente mayorista de registrar y reportar al suministrador los destinatarios finales de sus ventas.

3.3 Las obligaciones de las partes (suministrador-cliente) en cuanto al retiro de producto, incluyendo la disposición o decisión que se indique por el órgano regulador o por el suministrador respecto al producto retirado.

4. Implementar la celebración de talleres y sesiones prácticas con la participación de clientes finales con el fin de capacitarlos en el uso del producto, previendo quejas potenciales.

5. Establecer los programas de visita a clientes para comprobar el buen uso del producto, obtener datos sobre la calidad del producto entregado, evaluar su satisfacción y agradecerle por sus compras.
6. Mejorar la implementación de la política de devolución de productos sobre todo en relación a los mecanismos económicos.
7. Incluir en el informe final, de cada caso de retiro de producto, el resumen de la conciliación entre el producto distribuido y el recogido.
8. Incluir en los estudios de mercado que se realicen, las características del servicio posventa que brinda la competencia.
9. Evaluar de forma semestral y anual los indicadores diseñados para la medición de la eficacia del proceso y emprender a tiempo acciones ante alguna desviación, para en gran medida, evitar la aparición de no conformidades.

Para evaluar el desempeño del proceso se definieron los indicadores que se presentan en el cuadro 2.

En la literatura consultada no hay referencias del valor de la meta a alcanzar, esta fue establecida según el criterio de los expertos y la información analizada de los datos históricos del comportamiento del proceso. Se valoró cada producto de manera independiente para llegar luego a una meta para todos los productos en su conjunto.

En el cuadro 2 también se muestra el resultado de la evaluación de los indicadores y la comparación del desempeño real con el planificado en un año posterior a la implementación del plan de mejora.

Cuadro 2. Indicadores y resultados de la evaluación del proceso de servicio posventa

No.	Indicadores	Meta/frecuencia de evaluación	Valor real (%)
1	% de cumplimiento del plan de entrega del producto	90 % de lo pactado en el contrato. Semestral	90 %
2	Número de quejas recibidas	Menor o igual a 2. Anual	2
3	Porcentaje de quejas solucionadas	90 %. Anual	100
4	Tiempo de respuesta a la queja	7 días. Semestral	5 días
5	Porcentaje de acciones correctivas cumplidas	85 %. Semestral	93,7
6	Porcentaje de productos devueltos y/o retirados	Menor del 10 %. Anual	0
7	Porcentaje de clientes satisfechos	95 %. Semestral	94,45
8	Número de clientes nuevos	Se incrementa al menos en uno cada año. Anual	2
9	Porcentaje de repetitividad de clientes	90 %. Anual	100
10	Porcentaje de cumplimiento del programa de visitas a los clientes	95 %. Semestral	100

El resultado evidencia que se cumplió con el 100 % de los indicadores diseñados.

Otra vía utilizada para evidenciar la efectividad del perfeccionamiento del sistema es la comparación de los indicadores diseñados antes del perfeccionamiento y después de este. Solo se pudieron evaluar siete indicadores, debido a que anteriormente no existían todos los registros de datos primarios como en el caso del tiempo de respuesta de la queja y el plan de visitas a los clientes, y otros estaban mezclados con el registro de otros procesos, como es el caso del porcentaje de acciones correctivas.

En la figura 3 se muestra una gráfica de barra comparando el comportamiento antes y después del perfeccionamiento, evidenciando que el desempeño es superior, después de rediseñado el Proceso de servicio posventa.

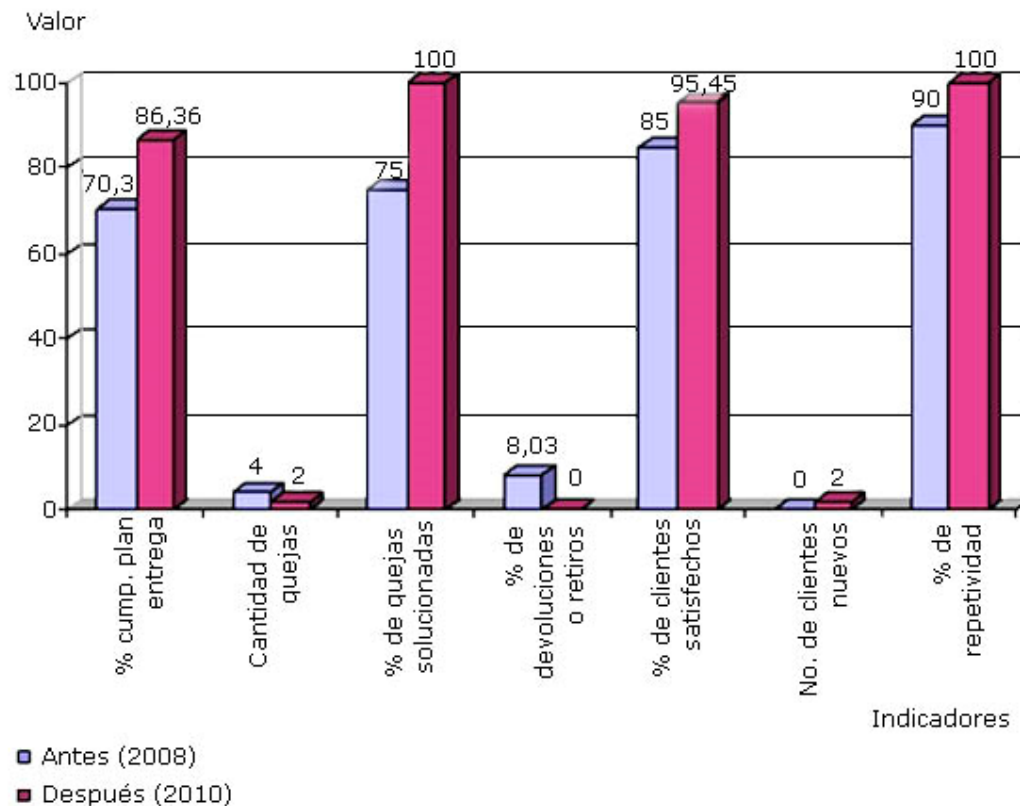


Fig. 3. Comportamiento de indicadores antes y después del perfeccionamiento.

DISCUSIÓN

Los factores identificados están en correspondencia con lo planteado en la NC ISO 9001: 2008,¹⁰ referido a los procesos relacionados con el cliente, la Regulación 11: 2006 del CECMED,¹¹ en el tema de distribución, la Regulación 16: 2006 del CECMED,¹² en cuanto al retiro de productos y tratamiento a las quejas y reclamaciones y los criterios emitidos por los principales autores en el tema.¹³⁻¹⁶

Los resultados muestran los principales elementos o factores que intervienen en el proceso de servicio posventa, dentro de los que se encuentran: gestión de la garantía, adiestramiento para el uso, manejo de quejas, retiro de productos del mercado, farmacovigilancia, entre otros. Para este proceso en específico no se consideraron los aspectos de instalación, mantenimiento, reparación, venta de accesorios y recambios (repuestos), que son específicos para equipos¹⁵ y no se aplican a productos como medicamentos, vacunas y medios de diagnósticos de uso humano, animal y vegetal.

Otro aspecto a destacar en este resultado es la identificación del factor de farmacovigilancia, de importancia vital, porque permite a través de un programa recoger, vigilar, investigar y evaluar la información sobre los efectos de los medicamentos con el objetivo de identificar información de nuevas reacciones adversas, conocer su frecuencia y prevenir los daños en los pacientes.¹⁷ Se unen a estos aspectos los referidos por el OMS, 2011,¹⁸ que se relacionan con la efectividad y seguridad de los medicamentos.

Estos resultados evidencian que el proceso perfeccionado asegura el cumplimiento del objetivo propuesto, lo que se traduce en mayor satisfacción del cliente

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Regulación No. 16-2012. Centro Estatal para el Control de la Calidad de los Medicamentos. Directrices sobre Buenas Prácticas de fabricación de productos farmacéuticos. Ministerio de Salud Pública. La Habana, Cuba. 2012.
2. Moreno MR, Peña D, Tapia II, Sánchez E. ¿Cómo gestionar la calidad en el proceso de manejo de quejas? 2009. [citado 30 May 2013]. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2009b/pez.htm>
3. Macias U, Enrique M. Gerencia del servicio. Alternativa para la competitividad. Bogotá: Ediciones de la U-Ed. Universidad del Tolima; 2011 p. 78.
4. Cancr A, José M. La denostada Postventa. Anales de mecánica y electricidad. Sept-Oct, 2005. p. 6-8. [citado 30 May 2013]. Disponible en: <http://www.revistaICE.com>
5. Macias U, Enrique M. Análisis del ítem 5. Responsabilidad de la dirección en los sistemas de gestión de la calidad de las empresas de Ibagué certificados bajo la NTC 9001:2000. Revista Mundo Económico y Empresarial. 2011; (10):49-59.
6. Ishikawa K. ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. La Habana: Editorial Ciencias Sociales; 1988.
7. Juran JM. Manual de control de la calidad. 4a ed. 4ta. ed. Barcelona: Editorial Mc. Graw Hill; 1993.
8. Deming WE. Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position. Cambridge: Cambridge University Press; 1986. p. 507.
9. Moráguez A. El método Delphi. 2006. [citado 30 May 2013]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales6/eco/metodo-delphi-estadistica-de-investigacion-cientifica.htm>

10. ISO 9001:2008. Oficina Nacional de Normalización. Norma cubana sobre Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos. Ministerio de Salud Pública. La Habana, Cuba. 2008.
11. Regulación No. 11-2006. Centro Estatal para el Control de la Calidad de los Medicamentos. Directrices sobre Buenas Prácticas de distribución de productos farmacéuticos y materiales. Ministerio de Salud Pública. La Habana, Cuba. 2006.
12. Regulación No. 16-2006. Centro Estatal para el Control de la Calidad de los Medicamentos. Directrices sobre Buenas Prácticas de fabricación de productos farmacéuticos. Ministerio de Salud Pública. La Habana, Cuba. 2006.
13. Heller M. Técnicas profesionales de venta. Kindle: Ediciones Heller Consulting; 2012. p. 64.
14. Lee Nancy R, Kotler P. Social Marketing: Influencing Behaviors for Good. 4th ed. London: Sage Publication; 2011. p. 507.
15. Thompson I. Captación de nuevos negocios. 2006. [citado 30 May 2013]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/clientes/captacion-nuevos-clientes.html>
16. Thompson I. El Proceso de venta. 2005. [citado 30 May 2013]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/proceso-venta.htm>
17. Organización Panamericana de la Salud. Buenas Prácticas de Farmacovigilancia. Washington, DC: OPS; 2011. [Red PARF Documento Técnico No. 5].
18. Organización Mundial de la Salud. Comprender la promoción farmacéutica y responder por ella. Una guía práctica. Ginebra: OMS; 2011.

Recibido: 19 de diciembre de 2013.

Aprobado: 20 de enero de 2014.

NivianMontes de Oca Martínez. Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria (CENSA). Apartado 10, San José de las Lajas, La Habana, Cuba. Correo electrónico: nivian@censa.edu.cu