



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

**EXPERIENCIA PROFESIONAL DE UNA INGENIERA QUÍMICA EN LA INDUSTRIA
FARMACÉUTICA PARA EL DESARROLLO DE UN ÁREA COMERCIAL ÓPTIMA Y
RENTABLE.**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

INGENIERA QUÍMICA

PRESENTA

ANA LAURA CONTRERAS JIMÉNEZ



CDMX

2021



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE: **Profesor: Landeros Valdepeña José**

VOCAL: **Profesor: Durán Moreno Alfonso**

SECRETARIO: **Profesor: García González Sergio Adrián**

1er. SUPLENTE: **Profesor: Navarro Reyes Ibet**

2° SUPLENTE: **Profesor: Jano Ito Marco Aurelio**

SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA: UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA QUÍMICA

ASESOR DEL TEMA:

García González Sergio Adrián

SUSTENTANTE (S):

Contreras Jiménez Ana Laura

Agradecimientos.

A mi bebé, gracias, te amo.

Todo lo que tengo, todo lo que soy, es por ti mamá, te agradezco, por haber estado incondicionalmente para mí, en mis triunfos, en mis fracasos, siempre estabas cerca, con este trabajo con el que finaliza esta gran etapa, créeme que gran parte es por tu impulso a seguir adelante y jamás detenerme.

A mi papá que sin el no estaría en este mundo, y que siempre nos otorga una gran sonrisa cuando está cerca, un chiste o una cara muy seria que hace reír.

A mi hermano, que me ha enseñado que la familia a pesar de todo debe permanecer unida.

A mi Jon, por estar en estos momentos tan importantes, siempre impulsándome a ser mejor persona y a lograr todo aquello que le cuento como un sueño.

A todos mis angelitos en el cielo, serán una guía permanente de cómo debe ser una buena persona, gracias por los años que tuve el privilegio de estar con ustedes y aprender de su gran corazón (Tío Quique, Tío Rafita, Abuelita Cristi, Abuelito Rafa, Abuelita María Luisa, primo Coquito).

A mis padrinos, que siempre sé que podré contarles cualquier cosa y verán la manera de ayudarme o de hacerme sentir mejor (Tío Arturo y Tía Elvira).

A todos mis primos por siempre estar ahí cuando se necesita, de cada uno he aprendido algo; pero especialmente de ustedes dos (Jorge Jiménez, me enseñaste a manejar y me enseñas cada día como es que alguien exitoso puede ser humilde y tener un corazón tan bonito; y a ti Carlos Contreras por tu buena actitud y sobre todo el buen ejemplo que me das, al ser un buen hijo y ser exitoso en lo que haces; así como tus múltiples recordatorios del título).

A la maestra Olivia Rodríguez que con su excelente manera de enseñar Química en la preparatoria, me llevó sin querer a terminar estudiando algo relacionado a la Química, y que toda la vida le agradeceré el haberme encaminado hacia una profesión tan bonita y tan versátil.

A Cynthia Custodio, mi mejor amiga y mayor confidente, te agradezco por tantos años de amistad, y porque sé que tu apoyo es incondicional, gracias también a tus papás por abrirme las puertas de su casa como si yo fuera una hija más de ellos, gracias por darme la oportunidad de ser la madrina de Marian y poder ayudar a que sea una niña con un corazón hermoso, así como tú lo eres.

A todos los maestros que me dieron alguna clase en la facultad, gracias por el haberme instruido en cada una de las asignaturas impartidas, gracias por cada examen complicado, gracias por cada vez que pensé que no podría pasar la materia y al final lo lograba, por alguna razón nos tocó compartir el aula y lo agradezco porque me llevó mucho de cada uno, su sabiduría, sus comentarios, algún chiste durante la clase, las ganas que tenían de que aprendiéramos de verdad y que no estudiáramos sólo porque si.

A Jorge Alvarado, la persona más humana y amable que pude haber conocido jamás, compañero de mi primer trabajo como becaria, que además de ser colega, me mostró que era lo que quería hacer en mis siguientes pasos laborales, por la forma tan apasionada con la que el hace su trabajo, me contagió y me hizo ver un mundo de posibilidades.

A mis dos primeras jefas Patricia Núñez y Cristina Palacios por mostrarme el primer panorama al mundo laboral y siempre haberme hecho sentir bienvenida y capaz.

A mis jefes actuales Diego Álvarez y Jonathan Cortés, jamás me había sentido tan parte de un equipo y pieza fundamental, gracias por siempre tener esa energía positiva y por dejarme aprender tanto de dos personas que son unos grandes maestros en la industria.

A mi asesor, Sergio García, que desde el servicio social me dejó aprender de él muchísimo y siempre está para apoyar al alumno que se le acerque por algún consejo.

A mis sinodales, el Profesor Landeros y profesor Durán, agradezco toda la disposición y enseñanza durante la carrera y ahora en la parte final de ella.

Índice

CASO DE ESTUDIO 1 “ INDUCCIÓN AL NEGOCIO DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA”	15
CASO DE ESTUDIO 2 “ANÁLISIS DEL ÁREA”	26
CASO DE ESTUDIO 3 “DÍAS DE INVENTARIO Y VIABILIDAD DE PROYECTO DE HOSPITALES”	32
CASO DE ESTUDIO 4 “ VISIBILIDAD DEL ÁREA MEJORADA”	36
CASO DE ESTUDIO 5 “VENTA DIRECTA A HOSPITALES”	39
CASO DE ESTUDIO 6 “MATRIZ DE CUENTAS”	44
CASO DE ESTUDIO 7"ruta crítica"	48
CASO DE ESTUDIO 8 "CONSTRUCCIÓN DEL LBE DE LA COMPAÑÍA"	51
CASO DE ESTUDIO 9 "MEJORAS ADQUIRIDAS CONFORME A LA EXPERIENCIA Y USO DE LAS MISMAS"	55
CASO DE ESTUDIO 10 "PROYECTO CREDENCIALIZACIÓN"	58
CASO DE ESTUDIO 11"PLANES COMERCIALES"	58

Índice de Tablas y Figuras

<i>Tabla 1.Portafolio de Productos.</i>	15
<i>Tabla 2 . Productos del Plan Portafolio.</i>	20
<i>Tabla 3. Precios de Referencia para el plan</i>	22
<i>Tabla 4. Unidades y Crecimiento Proyectado para el Plan Portafolio de “GpoA”</i>	23
<i>Tabla 5. Valores y Crecimiento Proyectado para el Plan Portafolio de “GpoA”</i>	24
<i>Tabla 6.Beneficio mensualizado en el negocio de hospitales en unidades.</i>	25
<i>Tabla 7.Beneficio mensualizado en el negocio de hospitales en valores.</i>	25
<i>Tabla 8. Segundo análisis de blindaje ARC.</i>	29
<i>Tabla 9. Precios Propuestos análisis de blindaje ARC.</i>	29
<i>Tabla 10. Unidades proyectadas análisis de blindaje ARC.</i>	30
<i>Tabla 11. Unidades proyectadas análisis de blindaje ARC.</i>	30
<i>Tabla 12. Ejercicio de análisis de Sell In y Sell Out para BRI.</i>	33
<i>Tabla 13. Ejercicio de análisis de Sell In y Sell Out para BRI.</i>	33

<i>Tabla 14. Ejercicio de análisis de Sell In y Sell Out para BRI.</i>	34
<i>Tabla 15. Hospitales con probabilidad de firmar plan comercial.</i>	34
<i>Tabla 16. Consumos del Centro Médico "N"</i>	35
<i>Tabla 17. Consumos del Hospital "N"</i>	36
<i>Tabla 18. Calificaciones otorgadas para la cuenta "S".</i>	45
<i>Tabla 19. Variables x_1, x_2, x_3 calculadas para la cuenta "S".</i>	45
<i>Tabla 20. Variable y calculada para la cuenta "S".</i>	46
<i>Tabla 21. Resultados para KAM Profiling.</i>	47
<i>Tabla 22. Resultados de homologación de datos de médicos.</i>	48
<i>Tabla 23. Continuación :Resultados de homologación de datos de médicos.</i>	48
<i>Tabla 24. Ejemplo de Forecast anual.</i>	52
<i>Tabla 25. November Forecast Oncología 2019.</i>	54
<i>Tabla 26. Montos de recuperación 2019.</i>	56
<i>Tabla 27. Montos simulados de recuperación 2020.</i>	57
<i>Tabla 28. Montos simulados de recuperación 2020.</i>	57
<i>Gráfica 1. Resultados para KAM Profiling.</i>	47
<i>Imagen 1. Dashboard Hospitales Privados.</i>	27
<i>Imagen 2. Dashboard Bancos y Aseguradoras, y cuadros básicos.</i>	28
<i>Imagen 3. Dashboard semanal de KEY.</i>	37
<i>Imagen 4. Dashboard mensualizado de KEY.</i>	37
<i>Imagen 5. Ejemplo del "Detalle Plan portafolio".</i>	38
<i>Imagen 6. Análisis de venta en especialidades para Hospitales Privados.</i>	39
<i>Imagen 7. Análisis de venta en especialidades para Hospitales Privados en porcentaje.</i>	39
<i>Imagen 8. Análisis de venta en especialidades para Hospitales Privados, segmentación de clientes.</i>	40

<i>Imagen 9. Análisis de venta en oncología para Hospitales Privados y Centros Oncológicos.....</i>	<i>41</i>
<i>Imagen 10. Análisis de venta en oncología para Hospitales Privados y Centros Oncológicos en porcentaje.</i>	<i>41</i>
<i>Imagen 11. Análisis de venta en oncología para Hospitales Privados y centros oncológicos, segmentación de clientes.</i>	<i>42</i>
<i>Imagen 12. Dashboard Hospitales privados por sucursal.</i>	<i>56</i>
<i>Diagrama 1. Ruta Crítica Proceso de Congresos para Aseguradoras.</i>	<i>49</i>
<i>Diagrama 2. Diagrama de KPI para calculadoras</i>	<i>53</i>

Introducción.

Al ingresar en esta carrera, lo que más me llamó la atención, fue la versatilidad de opciones que tiene un Ingeniero Químico al terminar sus estudios, afortunadamente he podido experimentar en áreas distintas, comencé a ver el campo laboral en el servicio social, en el cual tuve oportunidad de laborar en la planta de tratamiento de aguas de la UNAM, y culminar mi trabajo en un laboratorio tratando residuos provenientes de la planta de tratamiento de aguas en una reacción de fotocátalisis; posteriormente ingresé aun siendo estudiante a la industria cosmética, como becaria, ahí empecé a aprovechar lo aprendido durante la carrera en materias de primer semestre como Química General y Química Orgánica, mis labores eran la ejecución de formulaciones, elaboración de procedimientos para las mismas, y la creación de formulaciones para productos sencillos que salieran de mi creatividad, también me encargaba de monitorear las estabilidades de las formulaciones, así como también cree una serie de Shampoos de bajo costo como proyecto para mi Estancia profesional, ese proyecto se fue a toda Latinoamérica; al paso que trabajaba en el laboratorio empecé a conocer el área comercial de la misma empresa donde únicamente ejercían Ingenieros Químicos, lo cual me llevó a mi siguiente trabajo el cual es el actual y me ofrecía una serie de cosas que me maravillaban, empezar a trabajar en la Industria Farmacéutica en el campo del área comercial, esto me confirmaba la visión con la que entré a estudiar la carrera, la versatilidad de la misma.

Problemática de la Industria Farmacéutica.

La industria farmacéutica es de las más rentables en el mundo, encargada no solamente de la producción de los medicamentos, sino de todo lo que esto conlleva, desde la compra de materia prima en puntos clave dónde sea más barata sin poner en riesgo la calidad de la misma, esto lo ofrecen los países que están en vías de desarrollo, posterior a ello pensar estratégicamente dónde es el lugar idóneo para la fabricación de los fármacos, es decir, dónde las condiciones laborales ofrezcan una ventaja para la empresa, y finalmente el producto final se vende en dónde los estudios de mercado reflejen un alto poder adquisitivo del consumidor; sin embargo para que estos pasos sucedan, hay diversos factores en los que la empresa debe invertir, y es en todo aquel diferencial que pueda influir en la competitividad de la farmacéutica, tales como la investigación y desarrollo que ayuda a cada vez alcanzar la creación de moléculas más y más complejas para satisfacer las necesidades de hoy en día; la creación de patentes, ayudando a mantener un producto sin un medicamento genérico y por lo tanto a elevar su precio y todo esto requiere de un modelo comercial-estratégico sólido.

Estudios realizados en 2019, revelaron que dentro de “Las farmacéuticas más fuertes del mundo, año 2019” se encuentra la empresa en donde laboro (Haigh, 2019)

La historia de la empresa se basa desde el descubrimiento de la vitamina B, la primera vacuna contra el sarampión, medicamentos contra el catarro y antiácidos; actualmente la compañía ha evolucionado a ser una empresa catalogada como Biofarmacéutica de investigación intensiva, ya que ahora se enfoca en los avances científicos sobre Hepatitis C, VIH, diabetes e inmuno oncología. (*“Nuestra Historia”. (2018). Inventing for life.)*

Entonces, al ser el enfoque actual de la empresa el uso de medicamentos especializados y de oncología, se necesita hacer una revisión más a profundidad del mercado en un futuro en este sector:

El mercado farmacéutico mundial superará los \$ 1,5 billones para 2023 y crecerá a una tasa de crecimiento anual compuesta de 3% a 6% en los próximos cinco años. Los principales impulsores del crecimiento seguirán siendo los Estados Unidos y los mercados farmacéuticos con un crecimiento anual compuesto del 4% al 7% y del 5 al 8%, respectivamente. En los Estados Unidos, el crecimiento general del gasto está impulsado por una serie de factores que incluyen la incorporación de nuevos productos y el precio de la marca, mientras que se ve compensado por los vencimientos de patentes y los genéricos. (*Reporter, I. (2019, Enero 29). The Global Use of Medicine in 2019 and Outlook to 2023.*)

Objetivos generales.

Laborar en la Industria Química hace que las metas y objetivos cambien, se deben enfocar los conocimientos de Ingeniería Química en esta industria tan competitiva, los objetivos al entrar fueron muy claros, teniendo como objetivo principal, elaborar un modelo de ingeniería en una empresa de tipo química.

- Utilizar conocimientos matemáticos y estadísticos adquiridos en la universidad para poder optimizar cualquier proceso existente y facilitar el uso de cualquier herramienta en la empresa.
- Proponer nuevos mecanismos en los procesos de la empresa, al fin de encontrar la ruta crítica de los procesos y analizar cómo es que puede ser óptimo el desarrollo en cada uno de ellos, e identificar que actividades se pueden llevar a la par.
- Desarrollar herramientas que permitan la visibilidad del área, es decir, cumplimiento de objetivos, cobertura de cuotas, alcance de planes, enfoque en clientes (80-20); esto porque cuando ingresé al área, esta no existía antes en la empresa y teníamos la enorme oportunidad de construirla en conjunto.
- Elaborar análisis matemáticos para la viabilidad de nuevos planes comerciales o lanzamiento de ofertas, efectuando análisis económicos y financieros.

Pasado un tiempo y ya con la mayoría de objetivos realizados gracias a los conocimientos aplicados los alcances obtenidos fueron sumamente exitosos dentro de la empresa:

- Se logró tener visibilidad del área, cuánto entraba y salía de manera económica y cuál era el beneficio obtenido.
- Mediante los análisis matemáticos de la venta, se lograron proponer estrategias de venta exitosas, las cuales tenían ofertas y planes comerciales de por medio, previamente se realizaba un análisis económico-financiero.
- Se entendieron los procesos existentes y se regularizaron en la empresa, a su vez, se propusieron nuevos mecanismos en los procesos.

El área ha tenido revisiones de negocio, en las cuales los resultados siempre han sido positivos, gracias a las acciones tomadas, los objetivos propuestos y la visibilidad con la que el área cuenta.

Metodología.

Se presentan 11 posibles casos de estudio que describen las actividades realizadas en el área comercial, de una empresa farmacéutica de clase mundial.

Los casos de estudio presentados, muestran la evolución de un recién egresado en el campo laboral, y la resiliencia con la que se cuenta para abordar los problemas del día a día en una industria del sector químico.

Se construyeron basados en las necesidades que tenía la empresa en esos momentos, se proponía una solución y se evaluaba la misma, logrando resultados exitosos en los 11 casos de estudios presentados.

Para el Caso 1.

Las actividades de un puesto de análisis estadístico para el sector privado en la industria farmacéutica: el sector privado comprende dos grandes áreas a atender a nivel nacional: "Hospitales privados y centros oncológicos" y "Bancos y Aseguradoras, cuadros básicos".

Se puede recopilar toda la información documental de área comercial de la empresa, desde el portafolio de productos, modelo de negocios, planes comerciales y financieros con los que se contaba.

Se puede realizar un programa dirigido a Hospitales Privados, contemplando una catalogación de Hospitales de acuerdo a su nivel de venta y los históricos de compra de los mismos.

Para establecer si el cambio en el plan de ventas era efectivo se cuantificó mediante las ventas registradas en el periodo comprendido durante un año.

Para el Caso 2.

En esta etapa del desarrollo de actividades se empezaron a ver todas las propuestas ya materializadas, para comenzar a poder tener nuevas propuestas se tenía que poder ver como se encontraba el área y con base en ello y la visibilidad otorgada proceder a innovar, por lo que en este mes se entregaron varios reportes que se detallan el caso de estudio 2, los cuales incluyen un análisis matemático cada uno, y satisfacen las necesidades expresadas por la compañía.

Se realizó un análisis de un producto para la pérdida de patente y las acciones que se tomaron para blindar a los clientes más importantes que compraban el producto, y evitar que la caída fuera la prevista.

Se finalizó el proceso de pago de beneficios al cliente, en el primer caso vemos todos los planes comerciales que se crearon, y en este segundo caso como se ideó la forma más sencilla para recuperar lo prometido en los planes.

A través de estas recuperaciones se logró plasmar el éxito de los planes comerciales.

Para el Caso 3.

Se realizó un análisis matemático para hallar el valor de “días de inventario” para toda la compañía, los días de inventario se definen como los días que tienen los distribuidores en producto, es una variable que involucra Inventario, sell In y sell out, la tarea fue encontrar mediante la ecuación de esta función los días de inventario óptimos en toda la compañía para tenerlos como un parámetro de medición.

A su vez se realizó el cálculo para ingresar o no al plan comercial de hospitales privados, nuevos hospitales, es decir, si era viable económicamente o no.

Para el Caso 4.

La compañía fue detectando las acciones realizadas como señal de éxito y buena planeación, por lo cual, se fueron expandiendo a otras áreas de negocio, uno de los casos, fue al área de oncología, la cual tiene el producto más importante para la empresa, se solicitó formar un proyecto en conjunto, escuchando las necesidades que tenía fuerza de ventas, directores, etc. Se formó un dashboard que plasmaba todos los análisis matemáticos necesarios para la toma de decisiones, contiene información de venta, objetivos, cobertura de objetivos, clientes y regiones.

Para el Caso 5.

Se realizó la administración de un proyecto nuevo para la compañía cuyo objetivo era determinar la viabilidad de una propuesta: Venta directa a hospitales.

Se comenzó analizando el porcentaje de venta que representa el negocio de hospitales privados en cada unidad de negocio, posterior a ello se diferenciaron entre los productos que son hospitalarios y los que van dirigidos a farmacia, finalmente se seleccionaron los clientes potenciales para este proyecto y se consideraron muchos factores detallados en el caso de estudio para tomar la decisión.

Para el Caso 6.

Para este periodo la tarea fue desarrollar de forma matemática una matriz que ayudara a demostrar el perfil de cada cuenta utilizando diversos criterios detallados en el caso 6.

Se realizó una matriz de decisiones que se presentó de manera global, y la cual se volvió en una herramienta utilizada en la compañía, para la decisión de manera matemática de que cuentas deben permanecer, cuales crecer y cuales retirarse.

Para el Caso 7.

Se intentó encontrar médicos potenciales, en cuestión de prescripción de los medicamentos de la empresa, para lo cual, se contaba con mucha información proveniente de aseguradoras, la idea era encontrar dentro de los miles de datos, médicos que prescribieran en una o más aseguradoras, cruzando nuestros ficheros médicos con los proporcionados por las aseguradoras.

Se logró el cruce y se detectaron médicos que servirán a la fuerza de ventas para promoción de los productos de una manera más efectiva.

A su vez se realizó una ruta crítica en un proceso que el área comercial desconocía, actualmente sirve como guía oficial en la empresa para la ejecución del proyecto en tiempo y forma.

Para el Caso 8.

Se calculo el "LBE" (Last Best Estimate- Número estimado) para la compañía, esto es una tarea sumamente complicada, ya que se trabaja en equipo para poder dar el mejor estimado durante todo un año en cuanto a proyección de ventas, alineado a lo que se espera de la compañía a nivel mundial, todo esto se genera desde el estimado a una unidad de negocios, posteriormente a nivel distribuidor, hasta llegar a producto.

Se dio una capacitación al nuevo personal de todas las herramientas creadas tomadas ya como oficiales por parte de la empresa.

Para el Caso 9.

Al haber tenido durante un año la aceptación por parte de la empresa, con los planes comerciales propuestos, la mejoras e implementación de nuevas ideas, se nos pidió renovar absolutamente todo lo que se propuso y adaptarlo a las necesidades del año siguiente.

En una revisión de negocios se expusieron todos los casos de éxito que había tenido la creación del área y como a través de una buena planeación, con ayuda de análisis estadísticos se logró crear un área exitosa.

Para el Caso 10.

La empresa nos asignó cada vez más proyectos para la ejecución de los mismos, con una previa planeación y ruta crítica de los mismos, el objetivo del proyecto en este caso, era toda la logística necesaria para el pago de la credencialización de representantes médicos a nivel nacional.

Para el Caso 11.

Para poder lograr un enfoque mucho más estratégico en el negocio se propuso la automatización de pagos de beneficio de planes comerciales, se sabe que están siendo funcionales y atractivos para el cliente los planes comerciales, si mes con mes se llega al objetivo planteado y se debe pagar un beneficio por ello, y al tener cada mes cada vez más pagos, se automatizaran a través de una plataforma, lo cual reducirá el tiempo de entrega de los mismos y se podrá contar con más tiempo para ejecución de nuevos proyectos.

Descripción de Actividades.

CASO DE ESTUDIO 1 “INDUCCIÓN AL NEGOCIO DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA”

El sector privado en la empresa representa el 75% de las ventas de toda la compañía a nivel nacional, a pesar de que en sector privado se comercializan todos los productos de la compañía, el enfoque con planes comerciales va hacia productos de alta especialidad, es decir, productos de infectología, hospitalarios y de oncología, y una pequeña parte vacunas.

-Portafolio de productos (catalogación por familia, principio activo, área terapéutica y unidad de negocios).

Es importante distinguir sobre todo por unidad de negocio los productos para la comprensión de futuros pasos.

Tabla 1.Portafolio de Productos.

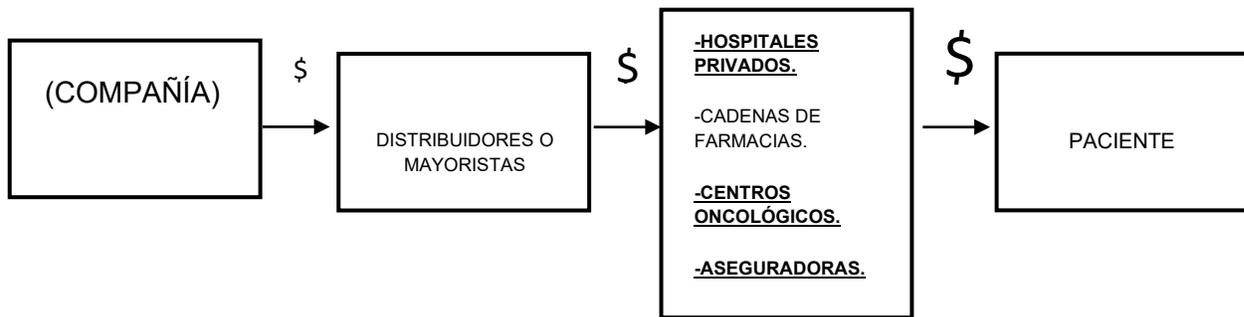
Clave de Producto	Principio Activo	Área Terapéutica	Unidad de Negocios
FSX	Alendronato sódico / Colecalciferol	Osteoporosis	PRIMARY CARE
ALC	Olmesartan	Hipertensión esencial Primaria	PRIMARY CARE
ALC CO	Olmesartan / Hidroclorotiazida	Hipertensión esencial Primaria	PRIMARY CARE
DLC	Olmesartan / Amlodipino	Hipertensión esencial Primaria	PRIMARY CARE
ALC TRI	Olmesartan/Amlodipino/Hidroclorotiazida	Hipertensión esencial Primaria	PRIMARY CARE
CNE SOL	Betametasona	Antiinflamatorio Glucocorticoide	PRIMARY CARE
CNE SPN	Acetato de Betametasona / Fosfato sódico de Betametasona	Antiinflamatorio Glucocorticoide	PRIMARY CARE
DPN	Acetato de Betametasona / Fosfato sódico de Betametasona	Antiinflamatorio Glucocorticoide	PRIMARY CARE
TGS	Buprenorfina	Analgésico narcótico	PRIMARY CARE
ATZ	Ezetimiba/ Atorvastatina	Hipercolesterolemia primaria, Hipercolesterolemia Familiar Homocigótica	PRIMARY CARE
Productos Patentados			
ARC	Etoricoxib	Antiinflamatorios y Antirreumáticos	PRIMARY CARE
JAN	Sitagliptina / Metformina	Fármacos utilizados en Diabetes	PRIMARY CARE
JAN XR	Sitagliptina / Metformina	Fármacos utilizados en Diabetes	PRIMARY CARE
JNV	Sitagliptina	Fármacos utilizados en Diabetes	PRIMARY CARE
Productos Especializados			
CAN	Caspofungina	Infectología	ESPECIALIDADES
EM CAPS	Aprepitant	Oncología	ONCOLOGÍA
EM IV	Dimeglumina de Fosaprepitant	Oncología	ONCOLOGÍA
INZ	Ertapenem	Infectología	ESPECIALIDADES
CUB	Daptomicina	Antibiótico	ESPECIALIDADES
IST	Raltegravir	VIH	ESPECIALIDADES
STC	Efavirenz	VIH	ESPECIALIDADES
TNM	Imipenem / Cilastatina	Infectología	ESPECIALIDADES
BRI	Sugammadex	Anestesia	ESPECIALIDADES
OCT 1.5	Palonosetrón	Anestesia	ESPECIALIDADES
OCT 5	Palonosetrón	Oncología	ONCOLOGÍA
SPL	Posaconazol	Infectología	ESPECIALIDADES
TDL	Temozolamida	Oncología	ONCOLOGÍA
KEY	Prembolizumab	Oncología	ONCOLOGÍA
ZTR	Grazoprevir / Elbasvir	Hepatitis C	ESPECIALIDADES

ZBX	Ceftolozano / Tazobactam	Infectologia	ESPECIALIDADES
ESM	Bromuro de Rocuronio	Anestesia	ESPECIALIDADES
IMP	Etonogestrel	Hormonas Sexuales	VACUNAS
SXT TAB	Fosfato de Tedizolid	Antibiótico	ESPECIALIDADES
SXT IV	Fosfato de Tedizolid	Antibiótico	ESPECIALIDADES
VVX	Vacuna de virus vivo contra la varicela	Vacunas	VACUNAS
VQT	Antígeno del virus de Hepatitis A (inactivado y purificado)	Vacunas	VACUNAS
MR	Vacuna de Virus vivos contra Sarampión, Parotiditis y Rubeola	Vacunas	VACUNAS
PVX	Vacuna antineumocócica polivalente	Vacunas	VACUNAS
RTQ	Vacuna oral Pentavalente de Virus Vivos contra rotavirus	Vacunas	VACUNAS
GSL	Vacuna del Papilloma Virus Cuadrivalente (tipos 6,11,16,18) recombinante	Vacunas	VACUNAS
ZVX	Virus vivos de varicela Zoster atenuados	Vacunas	VACUNAS

-Modelo de Negocio.

Lo primero que se debe conocer al entrar a una nueva empresa es el modelo de negocio de la misma y el funcionamiento del sector privado en la industria:

El modelo de negocio en la empresa funciona de la siguiente manera:



En este modelo de negocio, podemos ver que como compañía jamás trata directamente con un paciente.

Algo importante a resaltar es la erosión de precios presente en el modelo de negocio, como podemos ver los precios representados cada vez son más altos hasta llegar al paciente, esto porque en términos del negocio, nadie debe perder, por lo que deben aumentar el precio estratégicamente para volverse competitivos y puedan ganar mercado en cuanto a clientes y diferenciarse con los demás distribuidores. En el caso de las cadenas de farmacias, es fácil notar que si acudimos a distintas farmacias podemos encontrar precios muy distintos en el mismo producto y ahí es el claro ejemplo de cómo funciona el modelo de negocio, algunas cadenas de farmacias, las más grandes a nivel nacional, cuentan con su propio distribuidor que compra los fármacos directamente a la compañía y le vende directamente a su propia cadena de farmacias, dando el producto al precio más bajo posible sin que el distribuidor pierda dinero, a diferencia de las cadenas de farmacia que no cuentan con su propio distribuidor y tienen que comprarlo con algún

otro a un precio más elevado, por lo que cuando el producto lo ponen a la venta el precio debe ser aún más alto, y es por esto que encontramos tanta diversidad en los precios.

El enfoque del negocio está situado en Hospitales Privados, Centros Oncológicos y Bancos y Aseguradoras.

La principal diferencia entre un distribuidor autorizado y un mayorista, es que el distribuidor autorizado compra y vende productos de alta especialidad y oncología, mientras que el mayorista compra y vende en su mayoría productos de Primary Care, esto es en su mayoría, sin embargo, ambos distribuyen todo el portafolio de medicamentos, pero tienen enfoques de negocio distintos.

Se cuenta con 3 distribuidores autorizados:

-Distribuidor F.

-Distribuidor A.

-Distribuidor U.

Así como se cuenta también con 4 mayoristas:

-Mayorista FA.

-Mayorista N.

-Mayorista M.

-Mayorista R.

La empresa cuenta con dos distribuidores tercerizados, es decir, en vez de comprar directo a la compañía, compran a uno de los distribuidores o mayoristas autorizados, y no se vuelven un distribuidor autorizado por el volumen de compra que manejan:

-Distribuidor D

-Distribuidor DyE

-Sell In y Sell Out.

Un concepto básico manejado por toda la industria farmacéutica es el “Sell In y Sell Out” conocido también como “To Market e In Market”:



Para comprender estos conceptos, se tomará como ejemplo a una compañía “X”, todo lo que esta compañía compra o factura, es el sell in de la misma, mientras que todo lo que

desplaza hacia alguna otra empresa ya sea un distribuidor o mayorista se convierte en el sell out de la compañía, la teoría nos dice que lo ideal es que las unidades de sell in deberían ser iguales a las de sell out, sin embargo, existen los inventarios, los cuales las empresas a veces adquieren producto de más para tener reservas en casos de tener pedidos que salgan de lo cotidiano, y algunas otras veces el inventario es resultado de no desplazar correctamente el producto o por una mala planeación de compra.

-Tipos de precio.

En la industria en general se manejan distintos precios para los diferentes propósitos de los mismos.

Se tienen:

*PMP: Precio máximo al público, como su nombre lo dice, es el precio sugerido para que ese producto no llegue a un precio más elevado al paciente.

*Precio Farmacia: Precio que se le da al cliente.

*Precio Facturación: Es producto de la resta de Precio Farmacia menos la condición comercial manejada hacia un distribuidor, esta condición varía de acuerdo al tipo de producto, es decir, si es de alta especialidad o Primary Care, etc. Este precio refleja el monto al que realmente se factura directamente de la compañía a un distribuidor o mayorista.

*Precio de referencia: Es un precio que surge de un balance estadístico de precios, considerando precios de años anteriores y haciendo un incremento cada año, generalmente se utiliza para planes comerciales o medición de objetivos.

*Precio Gross: Es el precio que contempla el costo al que se da un producto, considerando un precio propuesto, por ejemplo, para cada plan comercial se dice que precio se va a utilizar para la medición del mismo, ya sea precio facturación, farmacia o un precio de referencia.

*Precio Neto: Es el producto de restar el precio gross menos los descuentos, o condiciones comerciales ofertadas.

-Tipos de descuento.

Cómo en cualquier industria, se deben ofertar descuentos que hagan competitiva a la marca y ayuden a incrementar las ventas.

Algunos ejemplos son los siguientes:

*Nota de crédito: Se hacen para poder pagar a un cliente un descuento en dinero, que se vea reflejado en facturas del cliente.

*Free Good: Son piezas gratis que se otorgan con ciertas condiciones a los distribuidores.

*Precio especial: Este descuento es a nivel factura y se otorga a ciertos distribuidores, en ciertos productos.

*Precio formulario privado: Este precio se tiene cuando se identifican cuentas potenciales, que sus ventas se reflejan en incentivos para fuerza de ventas, este tipo de cuentas generalmente compran productos de Primary Care.

-Plan Comercial dirigido a Hospitales Privados.

Una vez entendido los conceptos fundamentales (modelo de negocio, concepto de Sell In y Sell Out, tipos de precios y descuentos) para entender el negocio de la empresa, se asignó la tarea de renovar planes comerciales con Hospitales Privados, se trataba de una renovación de un plan ya existente, pero se debía cambiar la planeación y colocación de objetivos por hospital, ya que fue detectado que el plan comercial anterior tenía objetivos demasiado altos que los hospitales muy rara vez cubrían y esto ocasionaba que los hospitales al no ver ningún beneficio tangible del plan comercial no se interesaran en tener un plan firmado con nuestra farmacéutica por lo cual no incrementaban su volumen de compra; por lo que el nuevo plan contemplaba de manera estadística los históricos de venta de los hospitales.

Un concepto previo a aclarar es el "TIER" de un hospital, es una catalogación basada en el nivel de compra de un hospital, entonces, los hospitales TIER 1 son el grupo hospitalario con más nivel de compra a nivel nacional seguidos de los TIER 2 y hasta TIER 3.

El primer paso para la creación de un plan comercial es saber que hospitales son clave para ofertar un plan comercial a nivel nacional, y eso se distingue con el volumen de compra reportado mensualmente, por lo que se establecieron dos grupos de hospitales, diferenciados por su volumen de compra anual:

*TIER 1: \$5, 000,000 a \$100, 000,000

*TIER 2: \$3, 000,000 a \$5, 000,000

El plan se conforma por dos tipos de beneficio, uno correspondiente al Plan portafolio, y el segundo que es para el Plan para los productos "CAN e INZ".

Ya que este plan va dirigido a hospitales privados, los productos deben ir de la mano con lo que el hospital necesita, por lo que los productos que se propusieron para el plan portafolio fueron los siguientes, tratando de contar con todas las unidades de negocio:

*Plan Portafolio:

Tabla 2 . Productos del Plan Portafolio.

EAN	PRODUCTO	DESCRIPCIÓN LISTAS
7501050610001	TGS	AMP. 0.3 MG X 6
7501050612463	TGS SUB	TABLETAS SUBL X 10
7501326000888	ARC	CAJA CON 14 TABLETAS DE 90MG
7501326006323	CAN	CAJA FRASCO AMPULA POLVO 70MG SOL INY
7502241941812	EM IV	150MG IV VIAL MEX
7501094917050	CUB	350MG 10ML 1DOSE VIAL MEX
7501094917067	CUB	500MG 10ML 1DOSE VIAL MEX
7501326002745	TNM	FRASCO AMPULA DE 20 ML CON 500 MG
7501050627658	BRI	100 MG/ML VIAL 2ML
7501050626439	OCT	SOL. INY FA 1.5 ML X 1
7501050614863	OCT	SOL. INY FA 5 ML X 1
7501050623902	SPL	40 MG. 105 ML. SUSP. 1
7501050632201	SPL	100MG 2X12TAB
7501050655071	ZBX	1G/0.5G 10X20ML VIAL MEX
7501050629034	ESM	Caja con 10 frascos ampula con 5 mg en 5ml
7501050610704	DPN	DIPROSPAN HYPAK J
7501318655751	SXT	200MG 6TAB MEX
7501318655676	SXT IV	200MG 1VIAL MEX
7501050610681	CNE SOL	HYPAK, JER. DESECH.
7501050610674	CNE SPN	HYPAK, JER DESECH

Como se puede ver, los productos son en su mayoría de Alta Especialidad, Oncología, y algunos de Primary Care.

Para el Plan Portafolio, se ofertó regresar un porcentaje de los consumos del mes dependiendo el TIER del hospital:

*TIER 1: Al cumplir con el 100% o más del objetivo planteado se paga un 2% del monto total de la venta; al lograr una cobertura de 95% del objetivo se paga el 1.5% del monto de venta, mientras que para el 90% de alcance del objetivo se pagará el 1% del monto total de la venta, es decir, se cuenta con 3 escalones de pago.

*TIER 2: Al cumplir con el 100% o más del objetivo planteado se paga un 1.5% del monto total de la venta; el llegar al objetivo en un 95% se paga el 1% del monto de venta, mientras que para el 90% de alcance del objetivo se pagará el 0.5% del monto total de la venta.

Para el Plan "CAN e INZ" se pensó diferente, se quería dar un descuento más agresivo, y ocupar estos dos productos como aceleradores de crecimiento para el plan; se trababa de que resultaran muy atractivos estos dos productos, ya que cuentan con un doble beneficio, ya que estos productos se colocaron dentro del Plan Portafolio por lo que se paga el porcentaje debido por su compra explicado en los tres escalones y además está el Plan "CAN e INZ" que regresa dinero por pieza comprada, sujeto al objetivo de piezas planteado al mes, independiente de la TIER a la que pertenezca el hospital:

*Plan INZ: Se colocan dos objetivos al mes, es decir dos escalas o escalones, siendo la escala 1 la más baja y la escala 2 la más alta en cuanto a piezas y beneficio; Escala 1: \$97.00 por pieza, Escala 2: \$163.00 por pieza.

*Plan CAN: Se colocan dos objetivos al mes, es decir dos escalas, siendo la escala 1 la más baja y la escala 2 la más alta en cuanto a piezas y beneficio; Escala 1: \$209.00 por pieza, Escala 2: \$309.00 por pieza.

Las recuperaciones del plan comercial pueden ser pagadas de manera mensual o trimestral, dependiendo de las necesidades del cliente, estos beneficios se pagan por medio de una nota de crédito a través del distribuidor, el cual debe ser autorizado para que cuente en la medición del plan. Este plan se creó con vigencia de Abril 2018 a Enero 2019 y fue una de las primeras acciones para acelerar el crecimiento del área, todo esto fue construido con los históricos de venta:

El establecimiento de cuotas por hospital se hizo tomando las ventas provenientes de los distribuidores autorizados en el periodo de dos años atrás, 2016 y 2017 para tener una mejor referencia, contemplando también el incremento de precios en estos dos años.

Tomaremos como ejemplo al grupo de hospitales más importante en el sector, el cual llamaremos "Gpo A":

Precios de referencia para el plan:

Tabla 3. Precios de Referencia para el plan

DESCRIPTION	TYPE OF PLAN	REFERENCE PRICE 2016	REFERENCE PRICE 2017	REFERENCE PRICE 2018	AUMENTO DE PRECIO 2018 VS 2017
BRI	PLAN PORTAFOLIO	\$ 16,918.51	\$ 17,808.96	\$ 18,877.49	6%
ESM	PLAN PORTAFOLIO	\$ 2,537.48	\$ 2,699.45	\$ 2,861.42	6%
ZBX	PLAN PORTAFOLIO	\$ 17,805.74	\$ 17,805.74	\$ 21,367.35	20%
CUB 500MG	PLAN PORTAFOLIO	\$ 2,204.47	\$ 2,345.18	\$ 2,485.89	6%
CUB 350MG	PLAN PORTAFOLIO	\$ 1,983.93	\$ 2,110.56	\$ 2,237.20	6%
SPL SUSP	PLAN PORTAFOLIO	\$ 14,825.31	\$ 17,441.54	\$ 17,441.54	0%
SPL TABS	PLAN PORTAFOLIO	\$ 19,957.16	\$ 23,479.01	\$ 23,479.01	0%
TNM	PLAN PORTAFOLIO	\$ 799.32	\$ 888.13	\$ 941.28	6%
OCT 1.5	PLAN PORTAFOLIO	\$ 929.17	\$ 988.48	\$ 1,047.79	6%
TGS INY	PLAN PORTAFOLIO	\$ 405.56	\$ 460.87	\$ 530.00	15%
TGS TAB	PLAN PORTAFOLIO	\$ 429.96	\$ 488.60	\$ 561.89	15%
EM IV	PLAN PORTAFOLIO	\$ 2,006.00	\$ 2,006.00	\$ 2,206.60	10%
OCT 5	PLAN PORTAFOLIO	\$ 2,675.13	\$ 2,907.75	\$ 3,082.22	6%
DPN	PLAN PORTAFOLIO	\$ 305.02	\$ 333.35	\$ 360.02	8%
ARC 90 CON 14	PLAN PORTAFOLIO	\$ 688.17	\$ 791.00	\$ 838.46	6%
IVZ	PLAN 2 INVANZ	\$ 1,423.94	\$ 1,453.00	\$ 1,515.56	4%
CAN	PLAN 1 CANCIDAS	\$ 3,409.00	\$ 3,409.00	\$ 3,613.54	6%
SXT TAB	PLAN PORTAFOLIO	\$ -	\$ -	\$ 27,231.00	0%
SXT IV	PLAN PORTAFOLIO	\$ -	\$ -	\$ 4,539.00	0%
CNE SOL	PLAN PORTAFOLIO	\$ 197.53	\$ 197.53	\$ 230.38	17%
CNE SPN	PLAN PORTAFOLIO	\$ 224.88	\$ 224.88	\$ 264.69	18%

Ya teniendo contemplado el aumento de precios, se debe planear el crecimiento en unidades por producto, este se realizó de manera mensual, teniendo conocimiento de la demanda del producto en cada hospital y en los meses que se vende más o en cuales la venta es menor, esto por el conocimiento de cada cuenta en particular, también se debe tomar en cuenta el “Profit Plan” que establece la compañía de manera anual, asegurando que estos vayan alineados para poder asegurar que el plan se acepte, aquí se muestra un análisis anualizado, de la cuenta de “Gpo A”:

Tabla 4. Unidades y Crecimiento Proyectado para el Plan Portafolio de "GpoA".

DESCRIPTION	UNIDADES 2016	UNIDADES 2017	UNIDADES PROYECTADAS 2018	CRECIMIENTO UNIDADES
BRI	1639	2108	2336	11%
ESM	2256	2901	2455	-15%
ZBX	205	369	345	-7%
CUB 500	552	860	938	9%
CUB 350	118	57	70	23%
SPL SUSP	79	54	67	24%
SPL TABS	11	20	22	10%
TNM	5177	4461	4932	11%
OCT PONV	8303	7220	8062	12%
TGS INY	126	282	676	140%
TGS TAB	12	10	30	200%
EM IV	1131	1539	1671	9%
OCT 5	2394	2564	2845	11%
DPN	4945	4852	5330	10%
ARC 90 CON 14	3	3	1	-67%
IVZ	18087	19339	22548	17%
CAN	2951	2579	3361	30%
CNE SOL	1651	1272	1307	3%
CNE SPN	1008	1157	1194	3%

Si bien, en la tabla 4 podemos observar que la mayoría de los crecimientos resultan ser positivos, el crecimiento negativo de ZBX se explica debido a que se conocía que iba a haber un paro en la producción del medicamento en la segunda mitad del año; mientras que en el caso de ARC se tiene una caída debido a que el foco del plan comercial no está en Primary Care, ya que en hospitales la venta se enfoca en otras unidades de negocio, como se ha mencionado.

Finalmente, los objetivos que se utilizarán en los planes comerciales serán en valores utilizando el precio de referencia mencionado, el cual únicamente servirá para medición de desempeño del plan y cálculo del beneficio ofertado, ese precio no significa que se les dará un precio especial a los distribuidores u hospitales.

Tabla 5. Valores y Crecimiento Proyectado para el Plan Portafolio de "GpoA".

DESCRIPTION	VALORES 2016	VALORES 2017	VALORES PROYECTADOS 2018	CRECIMIENTO UNIDADES
BRI	\$ 27,729,433.69	\$ 37,541,277.56	\$ 43,937,545.79	17%
ESM	\$ 5,725,313.57	\$ 7,831,091.69	\$ 7,013,600.95	-10%
ZBX	\$ 3,650,177.60	\$ 6,570,319.68	\$ 7,350,367.31	12%
CUB 500	\$ 1,216,867.62	\$ 2,016,855.83	\$ 2,325,436.43	15%
CUB 350	\$ 234,103.32	\$ 120,301.92	\$ 155,337.47	29%
SPL SUSP	\$ 1,171,199.68	\$ 941,843.38	\$ 1,168,583.21	24%
SPL TABS	\$ 219,528.72	\$ 469,580.14	\$ 516,538.22	10%
TNM	\$ 4,138,076.56	\$ 3,961,959.85	\$ 4,625,825.67	17%
OCT 1.5	\$ 7,714,874.13	\$ 7,136,793.83	\$ 8,412,485.34	18%
TGS INY	\$ 51,100.85	\$ 129,964.28	\$ 346,112.38	166%
TGS TAB	\$ 5,159.57	\$ 4,885.95	\$ 16,197.03	232%
EM IV	\$ 2,268,786.00	\$ 3,087,234.00	\$ 3,660,354.51	19%
OCT 5	\$ 6,404,261.22	\$ 7,455,471.00	\$ 8,735,935.20	17%
DPN	\$ 1,508,300.41	\$ 1,617,414.20	\$ 1,902,788.47	18%
ARC 90 CON 14	\$ 2,064.51	\$ 2,373.00	\$ 838.46	-65%
IVZ	\$ 25,754,802.78	\$ 28,099,567.00	\$ 34,020,741.19	21%
CAN	\$ 10,059,959.00	\$ 8,791,811.00	\$ 12,037,931.00	37%
CNE SOL	\$ 326,118.89	\$ 251,255.74	\$ 297,849.85	19%
CNE SPN	\$ 226,678.46	\$ 260,185.49	\$ 312,182.48	20%

Como vemos, los crecimientos en valores son más altos ya que reflejan el impacto del aumento de precio y el crecimiento en unidades. Entonces, para esta cuenta en específico se espera una venta proyectada de \$183,817,543.85 pesos, este es el grupo hospitalario con mayor venta de los 25 hospitales que figuran en el plan comercial.

Los beneficios que le dieron a la empresa el planear estratégicamente los objetivos y teniendo detrás un análisis estadístico, obteniendo la media de compra gracias a los históricos, se pudo obtener una proyección muy cercana a la realidad, en segundo lugar gracias al análisis económico que se hizo, donde se evaluó cuanto % de venta representaba este sector para la compañía y con base en esa información se apegó el plan al "Profit Plan" de la empresa, para que al final del año el negocio de hospitales creció un 16% en unidades y un 19% en valores, a continuación viene detallado el crecimiento mensualizado gracias a las acciones tomadas:

Tabla 6. Beneficio mensualizado en el negocio de hospitales en unidades.

Año	2017	2018	Crecimiento Vs 2017
Enero	11,219	14,513	29%
Febrero	11,990	12,919	8%
Marzo	13,994	13,286	-5%
Abril	12,902	14,883	15%
Mayo	13,439	14,388	7%
Junio	13,290	14,358	8%
Julio	13,589	15,948	17%
Agosto	13,367	15,112	13%
Septiembre	12,521	15,224	22%
Octubre	13,612	16,198	19%
Noviembre	14,915	15,605	5%
Diciembre	13,349	21,160	59%
Total Año	158,187	183,594	16%

Tabla 7. Beneficio mensualizado en el negocio de hospitales en valores.

Año	2017	2018	Crecimiento Vs 2017
Enero	\$ 22,906,641.31	\$ 28,677,769.86	25%
Febrero	\$ 24,409,694.63	\$ 26,340,290.55	8%
Marzo	\$ 27,856,845.41	\$ 27,489,319.48	-1%
Abril	\$ 27,131,720.91	\$ 30,880,307.20	14%
Mayo	\$ 27,195,533.17	\$ 33,055,364.71	22%
Junio	\$ 26,870,468.27	\$ 30,163,121.17	12%
Julio	\$ 29,577,449.83	\$ 38,321,640.85	30%
Agosto	\$ 28,473,605.48	\$ 32,762,379.80	15%
Septiembre	\$ 25,885,696.11	\$ 31,737,938.09	23%
Octubre	\$ 29,053,835.72	\$ 32,361,292.40	11%
Noviembre	\$ 30,966,528.35	\$ 33,609,627.83	9%
Diciembre	\$ 26,056,213.20	\$ 44,337,843.39	70%
Total Año	\$ 326,384,232.39	\$ 389,736,895.34	19%

CASO DE ESTUDIO 2 “ANÁLISIS DEL ÁREA”

-Alta de un distribuidor.

No se puede detallar el proceso como tal por temas confidenciales, pero, se hace mención del uso de un análisis de riesgo, donde se evalúa que riesgos corre la compañía al hacerse socio comercial de un distribuidor, este dictamina la decisión de hacer trato o no.

-Aprobación de pedidos en formularios privados.

Este apartado de ofertas tiene requerimientos especiales, por lo cual deben tener varios requisitos previos antes de poder contar con un precio especial, como lo son: una carta firmada donde se establezcan las condiciones comerciales, previamente aprobadas por finanzas y negociadas con el cliente, basadas en su media de compra y productos recurrentes en el formulario. Posterior a ello se debe crear un “contrato de cantidad” en un sistema propio de la empresa, dónde se establezcan con cuantas piezas puede contar el cliente con este beneficio durante la vigencia de la oferta, estas piezas son calculadas al igual en sus medias de compra.

Ya teniendo los requisitos anteriores, hay que verificar en cada pedido que se respete la condición comercial pactada y si es así se manda a facturar.

-Visibilidad al área Privada.

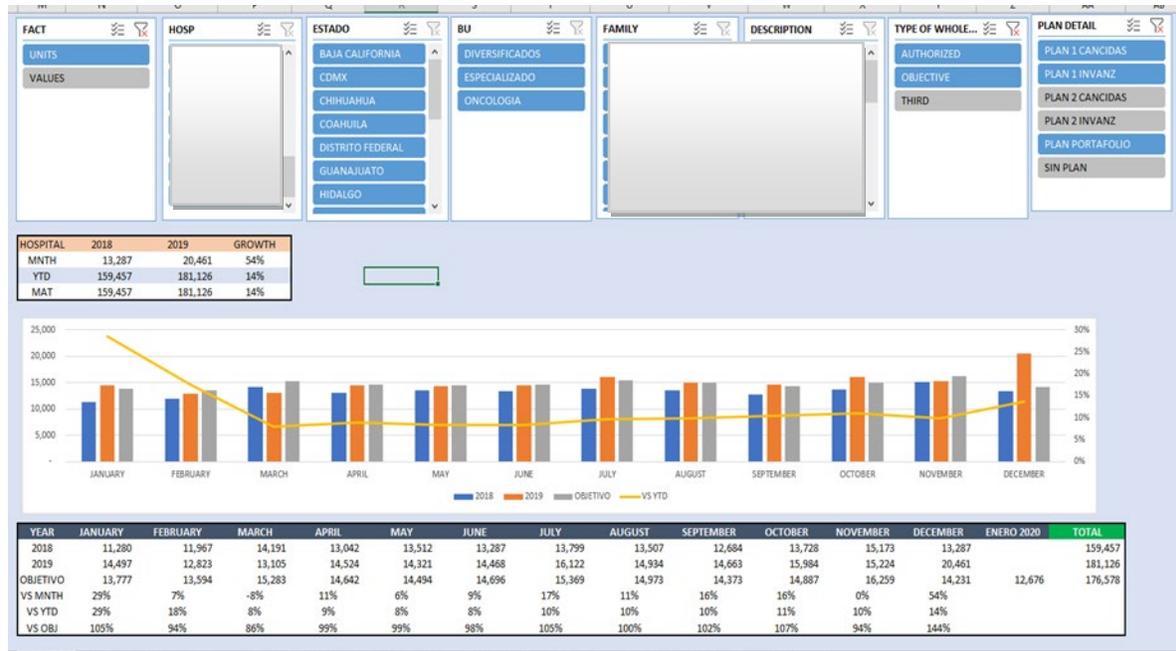
El área privada no contaba con la visibilidad suficiente para trazar nuevas estrategias comerciales, o para saber cómo iba el desempeño de las cuentas por lo que se trabajaron dos dashboards, los cuales son reportes que de manera muy visual y a su vez numérica enseñan a distintos tipos de público como lo son fuerza de ventas, directores de unidad de negocio, gerentes de cuentas, etc, la información que se requiere ver, como lo son ventas, inventarios, días de inventarios, cuotas, objetivos o lo que cada reporte requiera, esta herramienta ha otorgado lo que se necesitaba para poder tomar decisiones en cada unidad de negocios, hacer ajustes en futuros planes o incluso reevaluar la estrategia comercial.

*Dashboard Hospitales Privados:

Es un gráfico que permite visualizar en unidades y valores el comportamiento de la compra de hospital por hospital, pudiendo diferenciar entre estado, unidad de negocio, familia y descripción de medicamento, tipo de distribuidor y tipo de plan; teniendo también visibilidad del histórico de un año atrás para tener más claro el desempeño que va teniendo la cuenta, según sea el caso; a su vez cuenta con una tabla que permite ver a la persona interesada en la cuenta, a que porcentaje de cobertura del objetivo está la cuenta y como lo cubrió, ya que si la cuenta no está llegando al objetivo quizá es porque dejó de comprar algún medicamento y se tienen que tomar acciones para que la cuenta pueda estar cobrando beneficios mes a mes.

Imagen 1. Dashboard Hospitales

Privados.



Este dashboard es de utilidad a nivel nacional y se envía cada mes a los Directores de Unidad de Negocio para que ellos a su vez puedan bajar alguna estrategia de venta con representantes de ventas o los gerentes de cuenta.

En este reporte también se incluyen productos clave para la compañía, aunque no estén dentro del plan, como lo son: EM, IST, KEY, STC, TDL y ZTR. No están dentro del plan porque tienen alguna estrategia comercial distinta, o ya cuentan con algún beneficio.

*Dashboard Bancos y Aseguradoras, y cuadros básicos.

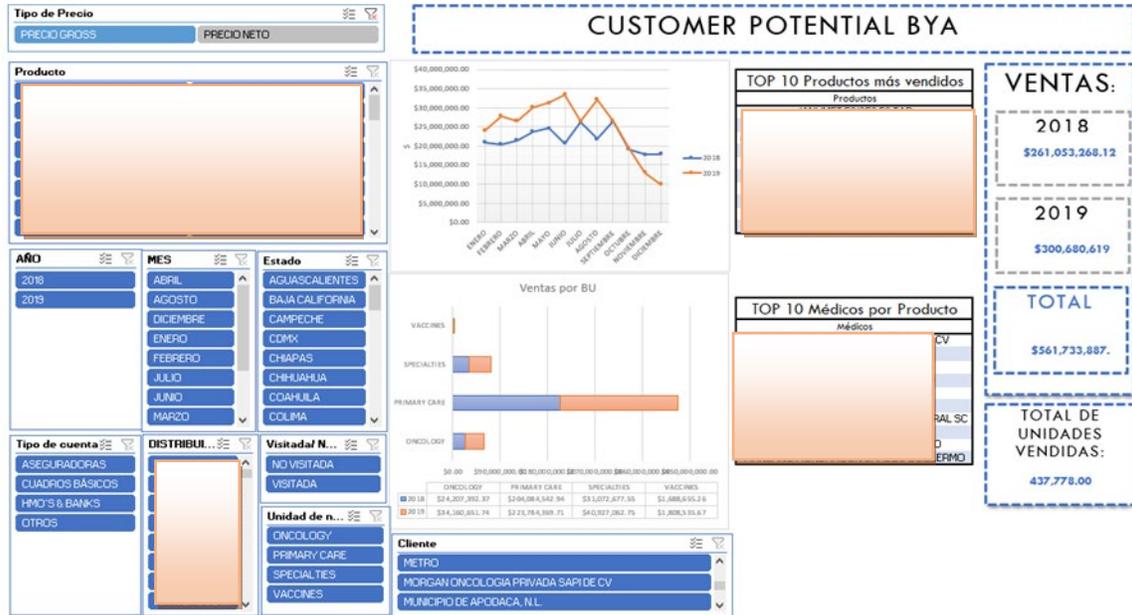
Este dashboard contempla todos los productos, ya que no hay un plan comercial específico para todos los clientes que engloba este dashboard, lo que se necesitaba era demostrar la importancia de este sector para la empresa, se ocuparon dos tipos de precio, Precio gross que en este caso es el precio farmacia, y precio neto, el cual es el precio farmacia menos el descuento dirigido a cada cuadro básico.

Al igual es un dashboard que es de utilidad nacional y es muy útil para visualizar el impacto de los descuentos que se ofrecen a nivel compañía, lo cual nos dice exactamente cuánto es lo que estamos obteniendo realmente de este sector.

En este dashboard se visualiza muy bien el efecto que tiene el tener un nuevo contrato o la inclusión de un medicamento en esta clase de clientes, por ejemplo, una administradora de salud, que tiene alcance a nivel nacional con todos los asegurados en su cuenta y a sus familias, factor que se debe tener en cuenta para tener una idea de la red que se forma a partir de estos clientes.

Se incluyen los médicos que reportan los clientes, esto es fundamental, para la fuerza de ventas, si se identifica un prescriptor potencial, poder acudir y seguir trabajando con él para hacer crecer un territorio con productos de la compañía.

Imagen 2. Dashboard Bancos y Aseguradoras, y cuadros básicos.



-Análisis de blindaje para un producto próximo a perder su patente.

ARC se encuentra en un punto crítico por la pérdida de su patente, por lo que la compañía debía tomar acciones estratégicas para poder blindar en lo más posible la caída de la venta de este producto, por lo que se me pidió hacer un análisis y propuesta para resolver este problema.

El primer paso fue detectar en que sector de la compañía recaía la mayor cantidad de venta de este producto y se vio que la mayor cantidad de venta de ARC se va por aseguradoras y cuadros básicos, así que el análisis debía centrarse en esa información como fuente de datos, lo cual se facilitó gracias al dashboard de aseguradoras que ya estaba implementado en la compañía, el cual concentra históricos este producto.

De ahí se debía revisar a profundidad el producto, de ahí se partió a hacer el análisis primero se hizo por familia, es decir, contemplando todas las presentaciones del producto, se encontró que desde 2016 a 2018, 26 clientes habían comprado alguna presentación, y que de esos 26 clientes, 5 de ellos hacían el 85% de la venta; pero este análisis no nos dejaba muy claro que hacer, ya que probablemente la estrategia por presentación sería diferente para cada una; hablaremos de la presentación de 90mg la cuál es la más vendida a nivel nacional, coincidió con el análisis hecho por familia en cuanto a que cinco clientes hacían el 85% de la venta, así que el foco se encuentra ahora en estos clientes, y

se debía analizar estrategia que daría mejor resultado, ya sea haciendo un plan por volumen de compra y reducción de precio o reforzar la estadía del producto en catálogo, para esto se hizo un segundo análisis:

Tabla 8. Segundo análisis de blindaje ARC.

PRESENTACIONES	UNIDADES		VALORES		NUEVOS PMP Y PRECIO FARMACIA	
	Total 2017	Ytd 2018	Total 2017	Ytd 2018	PMP	Precio Farmacia
ARC 14 TABLETAS DE 90MG	9448	2907	\$ 10,021,537.75	\$ 3,678,338.48	\$ 1,547.69	\$ 1,238.15
ARC CAJA CON 28 COMPRIMIDOS DE 60 MG	2518	430	\$ 3,709,461.95	\$ 727,488.06	\$ 1,731.29	\$ 1,385.03
ARC CAJA CON 28 COMPRIMIDOS DE 90 MG	22627	7567	\$ 37,676,718.00	\$ 14,132,240.40	\$ 2,092.20	\$ 1,673.76
ARC CAJA CON 7 TABLETAS DE 120MG	9791	2531	\$ 8,519,275.44	\$ 2,519,577.73	\$ 1,112.44	\$ 889.95
ARC CAJA CON 7 TABLETAS DE 60MG	482	98	\$ 315,417.48	\$ 76,522.34	\$ 790.52	\$ 632.42
ARC CAJA CON 7 TABLETAS DE 90MG	1789	235	\$ 1,260,465.95	\$ 196,882.98	\$ 864.28	\$ 691.42

En este análisis se hizo con la información obtenida a Mayo 2018, lo que este análisis dejaba muy claro es que suponiendo que la venta fuera lineal, en ninguna de las presentaciones se alcanzaría el monto de venta 2017, lo cual era preocupante, y empezaba a reflejar la pérdida de patente, esto nos daba un soporte para empezar a sostener un “Caso de Negocio” en el área de finanzas, esto se hace cuando se requiere de alguna estrategia especial; el primer paso fue proponer nuevos precios dirigidos a cuadros básicos que es donde se hace el mayor porcentaje de venta.

Los precios sugeridos fueron los siguientes.

Tabla 9. Precios Propuestos análisis de blindaje ARC.

CÓDIGO	NUEVO PRECIO PROPUESTO CUADROS BÁSICOS	NUEVO PRECIO PROPUESTO DISTRIBUIDORES
ARC CAJA CON 7 TABLETAS DE 60MG	\$ 152.38	\$ 141.09
ARC CAJA CON 28 COMPRIMIDOS DE 60 MG	\$ 401.62	\$ 371.87
ARC CAJA CON 14 TABLETAS DE 90MG	\$ 196.14	\$ 181.61
ARC CAJA CON 7 TABLETAS DE 90MG	\$ 153.50	\$ 142.13
ARC CAJA CON 28 COMPRIMIDOS DE 90 MG	\$ 438.04	\$ 403.00
ARC CAJA CON 7 TABLETAS DE 120MG	\$ 278.26	\$ 256.00

Estos precios fueron calculados tomando en cuenta un porcentaje de descuento por presentación promedio, y contemplando el margen del 7% entre el distribuidor y el cuadro básico.

$$\text{Precio Propuesto Cuadros Básicos} = \text{PMP} - \% \text{Descuento}$$

$$\text{Precio Propuesto Distribuidores} = \text{Precio Propuesto Cuadros Básicos} - \text{Margen}(7\%)$$

Lo cual nos llevaba a la siguiente proyección de venta, considerando una venta lineal.

Tabla 10. Unidades proyectadas análisis de blindaje ARC.

UNIDADES		
Producto	2018	2019
ARC CAJA CON 28 COMPRIMIDOS DE 90 MG	10197	8474
ARC CAJA CON 28 COMPRIMIDOS DE 60 MG	1156	483
ARC CAJA CON 14 TABLETAS DE 90MG	4522	2788
ARC CAJA CON 7 TABLETAS DE 90MG	811	266
ARC CAJA CON 7 TABLETAS DE 60MG	210	61
ARC CAJA CON 7 TABLETAS DE 120MG	4211	2823
	21,107	14,895

Donde:

$$\text{Unidades proyectadas} = \left(\frac{\text{Unidades YTD Mayo}}{5 \text{ meses}} \right) * 12 \text{ meses}$$

Tabla 11. Unidades proyectadas análisis de blindaje ARC.

VALORES		
Producto	TOTAL GROSS 2018	TOTAL GROSS 2019
ARC CAJA CON 28 COMPRIMIDOS DE 90 MG	\$ 10,307,338.88	\$ 8,565,694.78
ARC CAJA CON 28 COMPRIMIDOS DE 60 MG	\$ 1,280,877.59	\$ 535,176.36
ARC CAJA CON 14 TABLETAS DE 90MG	\$ 3,429,340.55	\$ 2,114,330.26
ARC CAJA CON 7 TABLETAS DE 90MG	\$ 483,642.45	\$ 158,629.95
ARC CAJA CON 7 TABLETAS DE 60MG	\$ 114,546.35	\$ 33,272.99
ARC CAJA CON 7 TABLETAS DE 120MG	\$ 2,576,466.66	\$ 1,727,229.97
	\$ 18,192,212.48	\$ 13,134,334.31

Dónde:

$$\text{Precio Gross} = (\text{PMP} - \% \text{Descuento}) - \text{Margen}$$

$$\text{Precio Gross} = \text{Precio Propuesto Cuadro Básico} - \text{Margen}$$

Se utilizó precio gross ya que refleja exactamente el precio al que la compañía va a facturar las piezas vendidas.

Con este análisis se visualiza la posibilidad de asegurar una venta en 2018 donde la caída se viera disminuida en comparación a no realizar ninguna estrategia de blindaje, se sabe que cuando un producto pierde patente, los clientes comienzan a comprar el genérico únicamente por el precio que este ofrece, el siguiente paso era pedir la aprobación a nivel global de la disminución de los precios, para poder realizar la oferta y tener una venta exitosa en 2018.

En este periodo nos centramos en cómo hacer el proceso de recuperación de beneficios propuestos en los planes generados, para que fuera un proceso con el que el cliente se sintiera conforme e internamente pudiéramos realizarlo sin problema alguno, se establecieron rutas críticas para poder hacer el proceso lo más óptimo en cuanto tiempo.

-Recuperaciones de beneficios para distribuidores.

Para este periodo, nos encontramos con una nueva variable para el área, todos los distribuidores pasaban a cargo del gerente de hospitales, lo cual ponía una mayor responsabilidad en el equipo, pero también ventajas, tales como: mayor acceso a la información, mayor control de venta y presupuesto anual.

Al traer esta responsabilidad al equipo se encargó manejar las recuperaciones a nivel nacional de todas las ofertas para el área privada, en el sector de Hospitales Privados, Bancos y Aseguradoras, y Distribuidores.

A continuación, se desglosan los tipos de recuperaciones para cada sector, el objetivo de concentrar todas las recuperaciones y que dependan de una persona es el control y seguimiento para que se lleven a cabo en tiempo y forma.

*Hospitales Privados: Recuperación vía nota de crédito para Plan Integra (descrito con anterioridad).

*Bancos y Aseguradoras: En un cierto tipo de medicamentos seleccionados, se paga al distribuidor por pieza desplazada a las aseguradoras que participan en el plan, este beneficio es directamente para la aseguradora, es decir, obtiene el medicamento a un precio más bajo, debido a que se hace un pago por pieza, el distribuidor únicamente funge como intermediario en este proceso, el pago al igual es por nota de crédito.

Los productos presentes en el plan son los siguientes:

- EM CAPS
- EM IV
- IST
- STC
- OCT 1.5mL
- OCT 5mL
- TDL 100mG
- TDL 20mG
- KEY
- ZTR

Las aseguradoras participantes en el plan son las 6 aseguradoras más importantes a nivel nacional.

*Distribuidores: Las ofertas para distribuidores son enfocadas a productos de alta especialidad, y cuentan con distintas ofertas:

-Free Good: Esta categoría de piezas gratis es para 4 productos en específico, y al igual el distribuidor funge como intermediario para trasladar el beneficio al cliente final. Este descuento se aplica vía orden de compra con valor cero y con aprobación del Director de Unidad de Negocio.

Los productos participantes son:

- EM IV : Promoción 10+1
- OCT 5mL: Promoción 10+1
- TNM: Promoción 10+2
- IMP: Promoción 3+1

-Precio Especial: Es el único descuento sobre facturación con beneficio directo para el distribuidor y es únicamente en un solo producto:

- CAN: Promoción \$3,249.25

-Alta Especialidad: Descuento sobre dos productos con beneficio a Hospitales y centros oncológicos por medio del distribuidor.

- KEY: Promoción, 4% para hospitales privados y 8% para centros oncológicos, vía nota de crédito.
- ZBX: Promoción, \$2,424.73 por pieza desplazada en hospitales y centros de infusión, vía nota de crédito.

Se debe tener sumo cuidado al validar que las ofertas no apliquen para cualquier cliente, se debe revisar que el beneficio vaya a un hospital o centro oncológico dado de alta, para cualquiera de los casos donde el distribuidor sea el intermediario, el punto clave es evitar retrasos en la liberación de órdenes de compra o de notas de crédito, lo ideal es que todas se hagan a mes vencido, para ir al corriente, se complica cuando nos encontramos factores tales como un producto se encuentra como faltante, mala comunicación, cambio de personal, etc. Por eso es muy importante la planeación y organización en el proceso ya que es un beneficio a nivel nacional.

CASO DE ESTUDIO 3 “DÍAS DE INVENTARIO Y VIABILIDAD DE PROYECTO DE HOSPITALES”

-Análisis de Sell In y Sell Out por producto.

Surgió un requerimiento de dirección general el cual implicaba una explicación a nivel compañía, ya que, si la teoría dice que el Sell In de un producto debe ser mayor que el sell out, debido a los inventarios de cada producto, y en nuestro caso eso se cumplía,

pero el sell out era mucho menor que lo que se facturaba de cada producto, por lo que mi tarea fue encontrarle explicación a esto por distribuidor:

El primer paso fue recopilar desde 2016 información de cada producto por distribuidor (Distribuidor F, Distribuidor N y Distribuidor U), en los cierres e inicios de año, es decir diciembre y enero; el problema inició en 2016, por lo que se partió de cómo cerró el año la compañía Diciembre 2016, para poder comparar con el cierre del siguiente año Diciembre 2018 y finalmente con el mes de Mayo 2018, los datos que se debían analizar es el sell in, sell out e inventarios, y por medio de estos calcular los días de inventario correspondientes

A manera de ejemplo se colocó un solo producto por distribuidor para entender la decisión a la que se llegó:

Tabla 12. Ejercicio de análisis de Sell In y Sell Out para BRI.

		Distribuidor F						
		Mes	Sell in	Sell Out	Inventarios	Inventarios ('000MX)	DOI	Diferencia DOI
BRI	dic-16	495	313	334	\$ 5,046.93	32	-	
	dic-17	512	296	694	\$ 11,961.76	70	38	
	may-18	0	106	292	\$ 5,032.90	82	12	

El producto que se utilizó como ejemplo fue BRI

Como se puede ver en la tabla 12, la teoría es correcta, el Sell In siempre es mayor que el Sell Out en el caso de este distribuidor; el mes de Diciembre 2016, fue el mes más sano de los tres que se analizaron, ya que entre más se acerquen entre si el Sell In y Sell Out eso querrá decir que los inventarios no son altos y así se asegura una compra al mes siguiente.

Una vez que los días de inventario se disparan a números tan altos como en los últimos dos meses, los inventarios son altos, por lo que no es necesario comprar al mes siguiente y eso se demuestra en mayo 2018, que no hubo compra del producto, ya que el inventario era suficiente para surtir las necesidades de los clientes.

Tabla 13. Ejercicio de análisis de Sell In y Sell Out para BRI.

		Distribuidor N						
		Mes	Sell in	Sell Out	Inventarios	Inventarios ('000MX)	DOI	Diferencia DOI
BRI	dic-16	768	143	821	\$ 12,405.79	172	-	
	dic-17	672	269	664	\$ 11,444.68	74	-98	
	may-18	53	445	440	\$ 7,583.83	30	-44	

El caso para el distribuidor N fue similar, sólo que el distribuidor empezó a ver cómo podían disminuir sus días de inventario, ya que para ellos también representa una pérdida el tener inventario acumulado sin desplazar y seguir comprando, por varias razones, entre ellas, la caducidad del producto, el espacio que ocupa en sus almacenes, etc.

Tabla 14. Ejercicio de análisis de Sell In y Sell Out para BRI.

		Distribuidor U					
	Mes	Sell in	Sell Out	Inventarios	Inventarios ('000MX)	DOI	Diferencia DOI
BRI	dic-16	55	71	24	\$ 362.65	10	-
	dic-17	135	118	58	\$ 999.69	15	5
	may-18	81	145	155	\$ 2,671.58	32	17

Este distribuidor siempre mantuvo inventarios bajos durante 2016 y 2017, caso contrario de los otros dos.

Se presentaron estos datos a dirección general y se estipuló con base en estos datos que la mejor manera de conservar de manera sana los inventarios y asegurar una compra al mes siguiente por parte del distribuidor, era que por parte de los KAMS (Key Account Manager) se llevara un seguimiento que asegurara que el distribuidor no comprará más allá de lo necesario para mantener un máximo de 35 días de inventario por producto en sus almacenes, es el KPI más importante en cuestión de venta y ahora se debe planear el número mensual y anual considerando este factor.

-Análisis para inclusión de nuevos hospitales en plan comercial.

Debido a que nos encontramos con el desabasto de ZBX que es un producto de antiinfecciosos, se debía poner foco en otro producto y buscar como tratar de que lo que se iba a dejar de facturar de ZBX se pudiera recuperar de alguna forma incrementando la venta en otro producto, para este caso se seleccionó TNM y la fuerza de ventas sugirió algunos hospitales en los que veía que se podía potencializar la venta de este producto, entonces se procedió a analizar históricamente sus ventas, los hospitales para analizar fueron:

Tabla 15. Hospitales con probabilidad de firmar plan comercial.

Rank	CUENTA	YTD 18	YTD 19
10	HOSPITAL F	191	145
12	SANATORIO E.T.	162	14
13	HOSPITAL DLC	144	45
14	MÉDICA T	143	0
15	CENTRO MÉDICO N	136	28
19	HOSPITAL N	114	22

Las piezas en la tabla 15 son de piezas compradas por el hospital durante todo 2017 y lo que va en 2018 (Junio 2018), se debía valorar la cantidad de piezas de TNM compra el hospital pero también un punto a considerar son los demás productos dentro del plan comercial activo “Plan Integra”, y ese fue el análisis que se corrió, para ver si los hospitales entraban a la categoría de TIER 1, TIER 2 o TIER 3:

Tabla 16. Consumos del Centro Médico N.

CENTRO MÉDICO N							
PRODUCTO	ene	feb	mar	abr	may	Jun	Total general
ALC	2	3	1		2		8
ALC TRI	2					0	2
ALC-CO	2				1		3
ARC	5	13	9	9	5	4	45
ATZ					1	4	5
BRI	3	3	8	7	6	6	33
CAN					16	5	21
CNE SOL		7	1	6	13	2	29
CNE SPN	7	4	10	3	7	2	33
CUB				4		4	8
DPN	45	24	21	30	34	37	191
EM	5	1	1		3		10
EM IV	2						2
ESM	2			5			7
FSX			5		2		7
IVZ	81	93	89	104	93	50	510
JAN	6		1	4	1	5	17
JAN XR	3		2		1		6
JNV	1		1				2
OCT					1	1	2
OCT SOL		11		12	10	10	43
SIV				1	2	17	20
TGS INYECTABLE		7	2	4		3	16
TGS SUBLINGUAL				1			1
TNM		9	9		10	72	100
ZBX			3	1	1		5
Total general	166	175	163	191	209	222	1126

Dado sus consumos promedio, evaluados únicamente en la primera mitad del año, este hospital si acreditaba para firmar un plan comercial ya que se puede ver que el hospital compra más productos de alta especialidad (marcados en azul) y entraría en la categoría de TIER 2, al igual que el hospital HMG, que aunque tiene consumos menores, si entra dentro de la misma categoría, los demás no tenían un volumen de compra que fuera significativo para hacer un plan comercial.

Tabla 17. Consumos del Hospital N.

HOSPITAL N							
PRODUCTO	ene	feb	mar	Abr	may	jun	Total general
ALC				1			1
ARC	10	2	3		1		16
BRI	2	5		2	3	1	13
CAN	5	15	2		4		26
CNE SOL							0
CNE SPN	3					3	6
DPN	1						1
DPN HYPAK	3	4	7	1	10	10	35
EM		0					0
EM IV	8	5	2	6	4	2	27
ESM	5	9					14
IVZ	48	51	9	26	62	40	236
JAN	1		2		1		4
JNV		2		2			4
OCT	14	4	7	13	14	11	63
OCT S	1	3	2	1			7
TGS INYECTABLE		2		2	2	2	8
TGS SUBLINGUAL			1	1	1	0	3
TNM		22	8		18	5	53
Total general	101	124	43	55	120	74	517

CASO DE ESTUDIO 4 “VISIBILIDAD DEL ÁREA MEJORADA”

Posteriormente se detectó que el producto más importante de la compañía requería más seguimiento.

-Visibilidad para el producto más importante de la compañía: KEY.

La empresa cuenta con herramientas para obtener información, sin embargo, no dan la información que se requiere, hay que trabajar sobre la información obtenida para visualizar lo que se necesita y es por esto por lo que la mayoría de las herramientas no las utilizan y dejan de ser lo suficientemente efectivas, por lo que el equipo de Marketing de Oncología solicitó en conjunto con el Director de Unidad de negocio, comenzar a hacer un reporte que realmente fuera útil para el seguimiento de este producto, que es de vital importancia para la compañía, y así podría haber un seguimiento y trabajo en equipo con el área comercial, entonces, se desarrolló una propuesta, donde se involucrara a los distribuidores que compran y desplazan este producto, y que el seguimiento fuera semanal para así poder tomar acción en la segunda o tercera semana si se veía lejos de cumplir con el número proyectado de venta.

Este dashboard quería mostrar el “Sell Out Real” es decir, el consumo real de KEY, ya que, en otros reportes, se mostraba un número mayor pero realmente ese número involucra la venta de un distribuidor autorizado a un tercero, es decir, esas piezas no tocan realmente a un paciente.

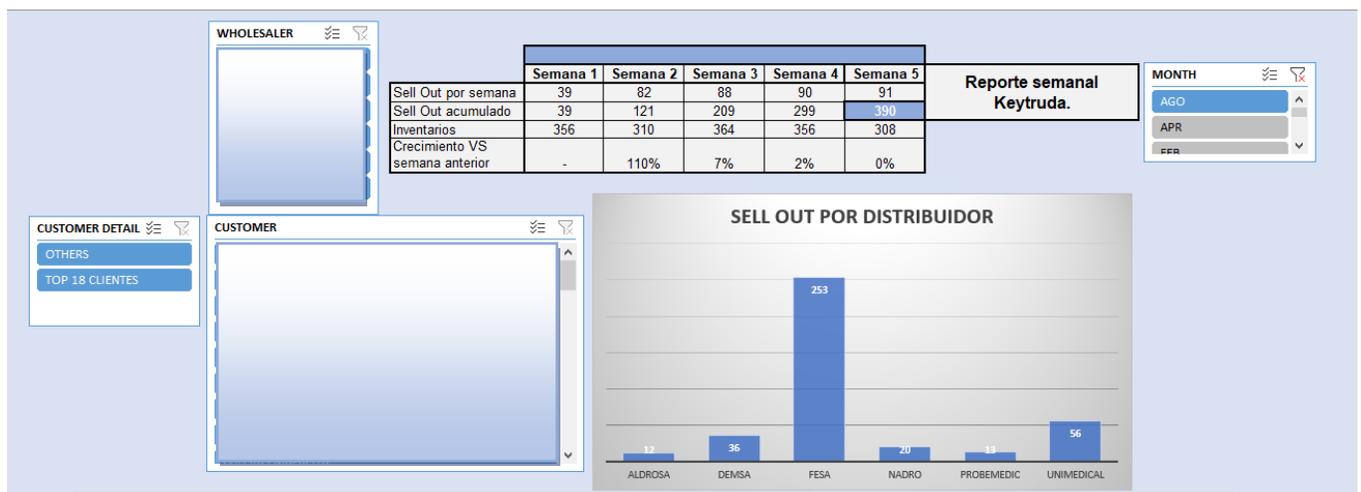
Se quería visualizar también los clientes a los que llega, ya que en la herramienta que ofrece la empresa se deben de hacer algunos procesos adicionales para poder ver a que cliente se desplaza el producto y la herramienta tarda en cargar demasiado; por lo que para construir este dashboard de KEY se le pediría a cada distribuidor involucrado que nos informaran sus desplazamientos mensuales por cliente e inventarios.

Se logró poder tener este entregable semanal que ha sido de gran utilidad, tanto para área comercial como para Marketing. También se hizo una distinción entre clientes, se analizó un histórico eligiendo 18 clientes que suelen hacer un 70% de venta de manera mensual para poder llevar un seguimiento más preciso de este grupo de clientes. A su vez el dashboard muestra quien de los distribuidores desplaza mayor cantidad de piezas mensualmente.

Imagen 3. Dashboard semanal de KEY.



Imagen 4. Dashboard mensualizado de KEY.



También se encontró que es útil poder tener esta información de manera mensualizada para ver los cierres y poder comparar contra el sell out del año pasado.

El uso de esta herramienta es a nivel nacional, lo cual trajo como beneficio unificar la información, y hacerla muy visual y útil para quien la recibe, el llevar un seguimiento semanal es algo que nunca se había tenido en la compañía y ha ayudado a tener una cercanía muy buena a las ventas proyectadas, ya que al ver las ventas actualizadas se puede visualizar en qué punto se necesita un ajuste.

-Detalle Plan Portafolio.

Siguiendo con el tema de hacer reportes útiles para fuerza de ventas y de dar una buena visibilidad al área para obtener muchos mejores resultados, se pidió complementar el Dashboard de Hospitales Privados ya que se identificó que hacía falta saber cómo cada cuenta llegaba o no llegaba al objetivo, se sabe que cada cuenta tiene un objetivo en pesos, sin embargo, cada cuenta puede hacer su propia mezcla de productos para llegar a este objetivo, entonces se diseñó un cuadro donde indicara de manera mensual como es que sucedía el llegar al objetivo, y con qué distribuidores estaba ,comprando cada hospital, así como el Sell Out del mismo mes, el año pasado, para ver si el hospital estaba dejando de comprar algún producto o si al contrario, estaba demandando un producto que el año pasado no. El llevar reportes no es solo hacer un resumen de información, si no un trabajo en equipo escuchando las necesidades de todas las áreas para que realmente sea útil, entonces el que hayan pedido mejoras en el reporte quiere decir que es algo que están utilizando.

Imagen 5. Ejemplo del “Detalle Plan portafolio”.

Plan Portafolio						
DESCRIPCIÓN	SELL OUT 2018	SELL OUT 2019	CRECIMIENTO VS 2018	OBJETIVO 2019	DIFERENCIA VS VENTA ACTUAL	%COBERTURA PLAN
	-	-	0%	-	-	0%
	47	61	30%	56	(5)	109%
	62	117	89%	68	(49)	172%
	-	-	0%	-	-	0%
	-	1	0%	-	(1)	0%
	-	41	0%	10	(31)	410%
	66	49	-26%	55	6	89%
	132	81	-39%	85	4	95%
	97	130	34%	100	(30)	130%
	174	91	-48%	174	83	52%
	106	107	1%	116	9	92%
	709	784	11%	744	(40)	105%
	214	94	-56%	214	120	44%
	203	137	-33%	203	66	67%
	-	10	0%	-	(10)	0%
	-	-	0%	-	-	0%
	-	-	0%	2	2	0%
	4	1	-75%	2	1	50%
	10	23	130%	-	(23)	0%
	1	-	-100%	1	1	0%
	-	-	0%	12	12	0%
	4	-	-100%	10	10	0%

Plan Portafolio	
VENTA TOTAL	1,727
OBJETIVO DEL PLAN	1,852
% COBERTURA	93%

CASO DE ESTUDIO 5 “VENTA DIRECTA A HOSPITALES”

-Task Force Direct Sales Hospitals.

Se llevó a cabo la administración de un proyecto, para conocer la viabilidad del mismo.

Este Proyecto fue liderado por el equipo de Hospitales Privados para llevar a cabo toda la administración del proyecto del mismo, el objetivo de este proyecto era determinar la viabilidad de vender directamente a los hospitales en vez de al distribuidor, y posteriormente el distribuidor venderle al hospital. Para esto se comenzó analizando por unidad de negocio el impacto que tiene la venta en Hospitales privados:

*Especialidades:

El negocio de hospitales representa casi el 70% de la venta en esta unidad de negocio de manera mensual

Imagen 6. Análisis de venta en especialidades para Hospitales Privados.

EAN	SKU	DESCRIPTION	Unidades		Valores	
			YTD Jul 19	Promedio mensual	YTD Jul 19	Promedio mensual
Especialidades			240,784	34,398	\$ 415,058,805.00	\$ 59,294,115.06
7501050627658	1957160	BRI	4,575	654	77,139,957.37	11,019,993.91
7501326006316	1002184	CAN	5,377	768	23,018,878.59	3,288,411.23
7501050629034	1017099	ESM	7,834	1119	20,885,035.27	2,983,576.47
7501326002745	1000108	TNM	19,869	2838	17,211,950.81	2,458,850.12
7501094917067	1035477	CUB 500	6,886	984	16,016,059.54	2,288,008.51
7501050626439	1032495	OCT 1.5	10,855	1551	10,470,821.10	1,495,831.59
7501318655676	1040895	SIV IV	2,696	385	10,189,152.19	1,455,593.17
7501050655071	1037088	ZER	1,026	147	18,422,658.58	2,631,808.37
7501050632201	1036255	SPL Tab	274	39	6,110,056.86	872,865.27
7501050623902	1003710	SPL SUS	303	43	4,959,269.11	708,467.02
7501318655751	1040927	SIV 200	193	28	4,365,500.07	623,642.87
7501094917050	1035476	CUB 350	1,432	205	2,996,635.91	428,090.84
7501326003186	1000811	INZ	106,275	15182	140,371,984.92	20,053,140.70
7501050632195	1035568	ZTR	38	5	8,867,210.06	1,266,744.29
7501050610001	1032190	TGS INY	51,839	7406	26,857,955.58	3,836,850.80
7501050612463	1032810	TGS SUB	19,425	2775	10,803,217.19	1,543,316.74
7501326004985	1024433	IST 400	803	115	8,722,303.91	1,246,043.42
7501050632270	1037997	IST 600	134	19	1,515,435.77	216,490.82
7501326000277	1022149	STC 600	950	136	6,134,722.55	876,388.94

Dentro de los productos en la Imagen 6, podemos distinguir que productos se venden a través de hospital y cuales, a través de farmacia, los que están en blanco con de uso hospitalario únicamente, por lo que los que están debajo en color gris, son los que se venden a través de una farmacia. Lo cual nos lleva a corroborar que de manera mensual el negocio de hospitales privados vende alrededor del 70% de la venta total de especialidades.

Imagen 7. Análisis de venta en especialidades para Hospitales Privados en porcentaje.

	\$	%
Hospital	40,281,710	68%
Farmacia	19,012,405	32%
	59,294,115	100%

Como se suele hacer, no se le puede dar enfoque a todos los Hospitales Privados a Nivel Nacional, así que el siguiente paso fue realizar una segmentación de clientes, determinando cuales hacen el 80% de la venta del 70% total de especialidades:

Imagen 8. Análisis de venta en especialidades para Hospitales Privados, segmentación de clientes.

Hospital	Unidades		Valores		% participacion
	YTD Jul 19	Promedio mensual	YTD Jul 19	Promedio mensual	
Especialidades	100,809	14,401	\$215,943,135.37	\$ 30,849,019.34	100%
Grupo N	34,991	4999	\$ 73,801,543.00	\$ 10,543,077.57	34%
Hospital CBA	12,750	1821	\$ 26,235,898.70	\$ 3,747,985.53	12%
CMXZ	9,109	1301	\$ 21,896,675.83	\$ 3,128,096.55	10%
Hospital SJ	5,863	838	\$ 11,894,796.33	\$ 1,699,256.62	6%
Fundacion S	5,618	803	\$ 11,132,918.61	\$ 1,590,416.94	5%
Medica N	5,344	763	\$ 10,695,434.90	\$ 1,527,919.27	5%
Hospital AMIC	3,961	566	\$ 7,807,110.37	\$ 1,115,301.48	4%
Star N	3,418	488	\$ 7,602,654.22	\$ 1,086,093.46	4%
Beneficiencia	3,465	495	\$ 7,284,251.32	\$ 1,040,607.33	3%
Hospital ACO	2,639	377	\$ 6,866,252.97	\$ 980,893.28	3%
Hospital RSJ	2,539	363	\$ 5,579,353.80	\$ 797,050.54	3%
Hospital CH	2,453	350	\$ 4,442,776.49	\$ 634,682.36	2%
Corporativo S	1,463	209	\$ 4,135,446.97	\$ 590,778.14	2%
Clinica M	1,758	251	\$ 3,939,988.39	\$ 562,855.48	2%
Hospital AP	1,863	266	\$ 3,331,770.01	\$ 475,967.14	2%
Hospital D	1,130	161	\$ 3,172,851.35	\$ 453,264.48	1%
Hospital SI	1,090	156	\$ 1,941,919.57	\$ 277,417.08	1%
Hospital MC	393	56	\$ 1,524,674.10	\$ 217,810.59	1%
Hospital P	373	53	\$ 1,286,293.87	\$ 183,756.27	1%
Hospital Privado	284	41	\$ 1,006,666.58	\$ 143,809.51	0%
Centro Medico J	305	44	\$ 363,857.99	\$ 51,979.71	0%

Se puede ver que 8 grupos hospitalarios manejan el 80% de la venta, por lo que serán a los que se le dará foco para determinar la viabilidad del proyecto; algo de suma importancia en este proyecto es la logística de distribución por lo que se mapearon las sucursales de los 8 grupos hospitalarios.

“Grupo N”: 24 sucursales a nivel nacional.

“Hospital CBA”: 2 sucursales CDMX.

“CMZ”: 10 sucursales a nivel nacional.

“Hospital SJ”: 2 sucursales en Jalisco

“Fundación S”: 2 sucursales Monterrey.

“Médica N”: 1 sucursal CDMX.

“Hospital AMIC”: 2 sucursales, Hermosillo y Chihuahua.

“Star N”: 14 sucursales a nivel nacional.

Los cuales suman un total de 57 hospitales repartidos en el país y un promedio mensual de compra de 25 millones de pesos.

*Especialidades:

Se hizo el mismo análisis para la unidad de negocio de Oncología, dónde el negocio de hospitales privados y centros oncológicos representa el 95% de la venta de manera mensual.

Imagen 9. Análisis de venta en oncología para Hospitales Privados y Centros Oncológicos.

EAN	SKU	DESCRIPTION	Unidades		Valores	
			YTD Jul 19	Promedio mensual	YTD Jul 19	Promedio mensual
		Oncología	24,927	3,561	\$199,538,992.53	\$ 28,505,570.36
7501050632126	1034554	KEY	2,121	303	138,300,217.23	19,757,173.89
7501050614863	1032463	OCT	7,398	1057	21,685,583.43	3,097,940.49
7502241941812	1022530	EM IV	6,243	892	12,979,952.82	1,854,278.97
7501326000215	1000926	EM CAP	6,873	982	10,401,619.46	1,485,945.64
7501050617734	1037728	TDL 20	931	133	1,791,954.12	255,993.45
7501050617727	1037729	TDL 100	1,361	194	14,379,665.46	2,054,237.92

Todos los productos se venden tanto en Hospitales privados y centros oncológicos, pero en farmacia sólo llegan a venderse las tabletas, pero este tipo de venta en mostrador es difícil que suceda, ya que al ser fármacos oncológicos es complicado que el paciente los compre directamente en una farmacia, casi siempre se desplazan a través de una aseguradora para llegar al paciente y es por esto que la venta queda registrada en hospitales y centros oncológicos por el costo elevado de los medicamentos.

Imagen 10. Análisis de venta en oncología para Hospitales Privados y Centros Oncológicos en porcentaje.

	\$	%
Hospital / CO	27,080,292	95%
Farmacia	1,425,278.52	5%
	28,505,570	100%

El producto que representa la mayor venta para la unidad de negocio es KEY por lo que la segmentación de clientes se realizó con base en esto:

Imagen 11. Análisis de venta en oncología para Hospitales Privados y centros oncológicos, segmentación de clientes.

CUENTA	PIEZAS	SHARE
HOSPITAL CBA	56	26%
GRUPO N	40	18%
MEDICA N	30	14%
OPCION O	25	11%
ONC	16	7%
HOSPITAL SJ	12	6%
ONCO	6	3%
MOS	6	3%
FON	6	3%
CENTRO DE A	4	2%
TEC 100	4	2%
CORPO S	4	2%
CMZ	2	1%
BENEFICENCIA C	2	1%
ONCOLOGIA INTEGRAL DE V	2	1%
BENEFICENCIA V	2	1%
HOSPITAL ACO	1	0%
TOTAL	218	100%

Se puede observar que nueve cuentas son las que hacen el 90% de la venta, 5 centros oncológicos y 4 hospitales, la ubicación de los mismos al igual, esta repartida a nivel nacional:

“Grupo n”: 24 sucursales a nivel nacional.

“Hospital CBA”: 2 sucursales CDMX.

“Médica N”: 1 sucursal CDMX.

“Hospital SJ”: 2 sucursales en Jalisco

“Opción O”: 1 sucursal en Monterrey

“ONC”: 1 sucursal en Monterrey

“ONCO”: 1 sucursal en Hermosillo

“MOS”: 1 sucursal en Guadalajara

“FON”: 1 sucursal en Jalisco.

Lo que se buscaba satisfacer con este proyecto son necesidades que se han escuchado al paso del tiempo a través de los AMS (Account Managers) de los hospitales, que han sugerido como mejora, o solicitan para su mayor facilidad de obtención de nuestros productos, entre ellas:

- Crédito y plazos de pago entre 45 y 60 días.
- Beneficio por pronto pago (antes del vencimiento del plazo).

- Consigna de productos de alto valor, oncológicos y de baja rotación.
- Fijación de precios durante las licitaciones (trimestral, semestral o anual).
- Planes de crecimiento con los distribuidores hasta el 5%
- Entregas en cada hospital, no centralizadas.
- Entregas en ciudades principales de 2 a 4 horas.
- Derecho a devolución
- Entregas dos veces a la semana.

Sin embargo, se encontraron varias oportunidades, pero también riesgos, dentro de las oportunidades están:

- Fortalecer la relación con los principales hospitales /CO del país.
- Mayor rentabilidad de nuestros productos.
- Mejorar la trazabilidad de los incentivos para Fuerza de Ventas, al tener una fuente directa de información.
- Trato preferencial para los hospitales y centros oncológicos que hacen el 80% de la venta.
- Mejores condiciones comerciales.

Riesgos:

- Existen hospitales dentro de los grupos hospitalarios con bajos o nulos días de inventario que no compran mucho de nuestros productos pero al estar dentro del grupo hospitalario seleccionado habría que considerarlo en los gastos de logística.
- Cobranza de los hospitales.
- Desacuerdo con distribuidores de la empresa.
- Ley de competencia (no vender a todos los hospitales/legal).
- Logística en más puntos de venta.
- Entregas de urgencia en (2-4 hrs).
- Poco atractivos para los hospitales vs distribuidores actuales por el volumen de portafolio.

Por lo cual la conclusión del proyecto no fue favorable, debido a los gastos de distribución, estos se elevaban muchísimo debido al incremento de puntos de entrega, ya que cuando se entrega al distribuidor, él se encarga de distribuir a los hospitales, sin embargo nosotros solo hacemos entrega en sus almacenes y no nos hacemos cargo de la distribución a cada hospital, se consideró que el modelo que actualmente se tiene era mucho más atractivo aún para la empresa, sin embargo no se descarta para un futuro, cuando se pueda hacer para todos los hospitales y no haya el tema legal de competencia de por medio, ya que nos afectaría.

CASO DE ESTUDIO 6 “MATRIZ DE CUENTAS”

-KAM Profiling.

La compañía suele hacer un archivo de manera anual que abarque el área de privado y el área de gobierno, en donde la empresa pueda discernir a que cuentas darles prioridad y cuales ya no representan un negocio importante, en general con cuatro clasificaciones: “Protect”, “Grow”, “Mantain” y “Exit”, donde representan:

Protect: son las cuentas que representan mayor valor y las que hacen la diferencia en el negocio con el valor de las mismas.

Grow: cuentas con alto potencial de crecimiento, se detectan para hacer crecer la cuenta.

Mantain: Son cuentas que no representan un crecimiento importante.

Exit: Cuentas que ya son de poco valor para el negocio.

Se asignó la tarea de hacer una propuesta de este archivo, para presentar a nivel global la segmentación de cuentas con las características mencionadas anteriormente, por lo que el modelo fue pensado de la siguiente manera:

- Tomar en cuenta las cuentas activas y saber el Budget que tenía cada una y tener muy claro a que tipo de negocio y canal pertenecían.
- Una vez teniendo las cuentas a considerar, se recopilaron las ventas que tenían en la empresa.
- La idea fue hacer matrices de decisión, para ayudarnos en la elección, y tener factores que ayudar a la clasificación de las cuentas.
- Se tomaron en cuenta tres factores que fueron acordados con el equipo involucrado:
 - Willigness to Partnership: Describía que tan interesada estaba la cuenta en cuestión en seguir siendo nuestros socios comerciales.
 - Strategic fit: Nos dice que tanto se ajusta la cuenta a la estrategia comercial actual.
 - Interest in Innovation: Que tan abierta o cerrada está la cuenta a nuevos modelos comerciales.

Estos tres factores tuvieron un peso 40%, 30% y 30% respectivamente, los KAMS que llevan cada cuenta tuvieron la tarea de calificar sus cuentas con la experiencia que tienen, sólo podían colocar valores del 1-5.

- La idea era presentar algo que fuera muy visual, por lo que se acordó presentar una gráfica de burbujas, lo cual nos llevó a tener tres variables:

Y: Tamaño de la cuenta (Budget USD)

Z: Ventas de la cuenta (USD)

X: Calificaciones otorgadas a la cuenta, se eligió una X Promedio, calculada de la siguiente manera:

$$\frac{\% \text{asignado al factor} * \text{Calificación otorgada}}{\text{calificación máxima}} = \text{valor de } x1 \text{ para cada cuenta}$$

Ejemplo de cálculo para cada uno de los tres factores calificados:

$$\frac{40\% * 5}{5} = 0.4$$

$$\frac{30\% * 4}{5} = 0.24$$

$$\frac{30\% * 3}{5} = 0.18$$

$$\text{Total MSD Loyalty Score} = (x1 + x2 + x3) * 100\%$$

$$(0.4 + 0.24 + 0.18) * 100\% = 82\%$$

Se tomó como ejemplo a una cuenta "S":

Tabla 18. Calificaciones otorgadas para la cuenta "S".

KAM Profiling and Segmentation Matrix								
Account classification				Indicators of Potential	Indicators of current (empresa) Brand Usage and Fit for Partnering			
				Weight	40%	30%	30%	
Channel	Subchannel	Type of customer	Account Name	Ranking: Willingness to Partnership	Ranking: Strategic fit	Ranking: Interest in Innovation	Total Loyalty Score	
1	PRIVATE	THIRD PARTY	THIRD PARTY	Cuenta "S"	5	4	3	82%

Tabla 19. Variables x1,x2,x3 calculadas para la cuenta "S".

Partnering			
Valor máximo de "x1, x2, x3"	5		
Number of accounts	x1	x2	x3
1	0.4	0.24	0.18

Posteriormente se debía tener un parámetro con el que se pudiera decir a que clasificación pertenecía la cuenta, sabiendo que lo ideal es una calificación de 5, que nos de como resultado una x de 0.4, 0.3 y 0.3 respectivamente, obteniendo un 100% en "Total (empresa) Loyalty Score", por lo que se estableció el siguiente criterio

Si "Total (empresa) Loyalty Score"> Porcentaje Otorgado a la clasificación del factor individual → la cuenta será clasificada como HIGH.

Si "Total (empresa) Loyalty Score"< Porcentaje Otorgado a la clasificación del factor individual → la cuenta será clasificada como LOW.

Este sería la primera clasificación de las cuentas, se hizo una más, para que la matriz tuviera tres determinantes para la clasificación de las cuentas.

La segunda clasificación se baso en el potencial de la cuenta (Y), donde:

Se calculó un valor de Y1 para cada cuenta:

$$\frac{\% \text{ asignado a Y} * \text{Budget de cada cuenta}}{\text{Valor máximo de Y}} = Y1$$

$$\frac{100\% * \$393,599,282.00}{\$975,124,572.16} = 0.4$$

Se calculó a su vez el promedio de Y1, el cual fue 0.13, por lo que el siguiente criterio fue:

Si el valor de Y1 promedio > Y calculado de cada cuenta → la cuenta será clasificada como HIGH.

Si el valor de Y1 promedio < Y calculado de cada cuenta → la cuenta será clasificada como LOW.

Para la cuenta "S" se obtuvo:

Tabla 20. Variable y calculada para la cuenta "S".

Potential Draft Target Satus		
Valor máximo de "Y"	\$975,124,572.16	
Number of accounts	Y1	Potential Status 1
1	0.40	High

La decisión final para cada cuenta se basó en este último criterio:

Protect: X:HIGH Y:HIGH

Maintain: X:HIGH Y:LOW

Grow: X:LOW Y:HIGH

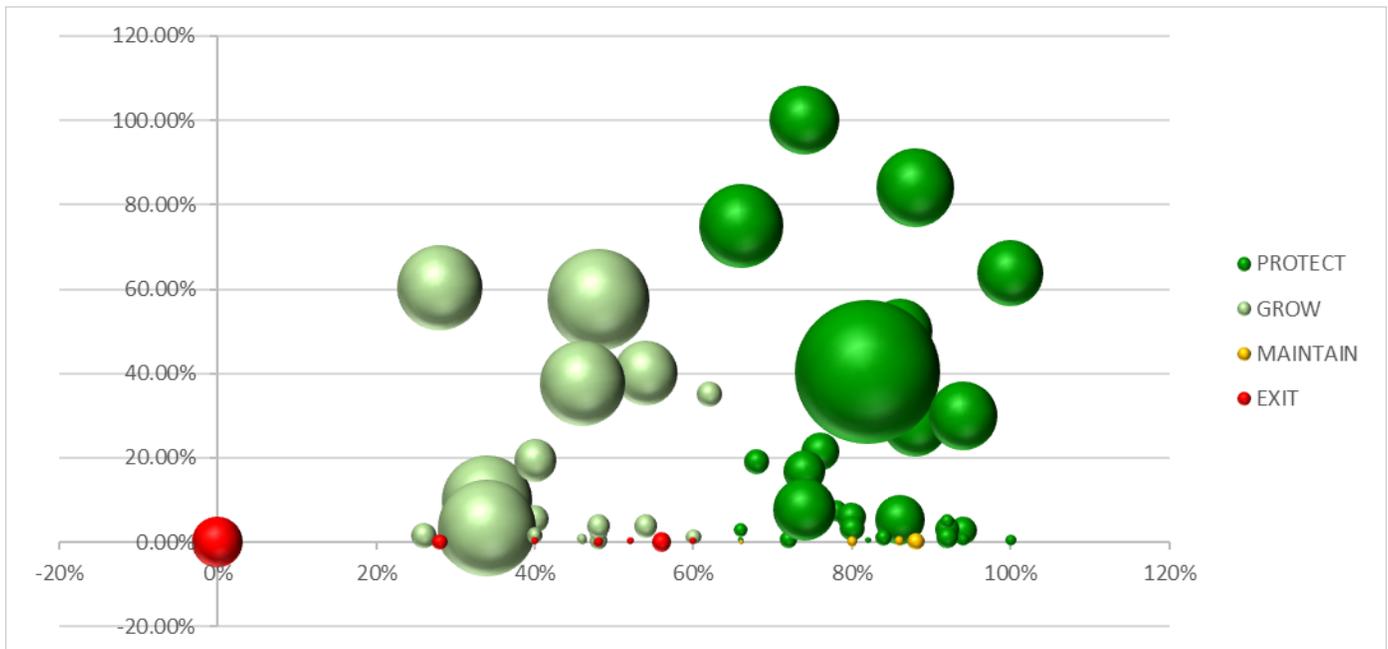
Exit: X:LOW Y:LOW

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 21. Resultados para KAM Profiling.

DRAFT TARGET STATUS			
GROW	24	PROTECT	32
EXIT	2	MAINTAIN	2

Gráfica 1. Resultados para KAM Profiling.



El resultado al que se llegó concordó con lo que los KAMS predecían de las cuentas, sólo a través de este archivo fue demostrado con números y cálculos para poder presentarlo a la región.

El archivo fue de mucha utilidad para tener una matriz matemática que demostrara de una forma numérica el perfil de cada cuenta.

-Creación de “Quantity Contracts” para formularios privados.

Las ofertas que se dan a formularios privados son descuentos sobre factura, por lo cual debe haber un respaldo por cualquier tipo de auditoría, el poder demostrar que se está dando un precio distinto al de facturación es fundamental.

Se dio el caso en el cual no servía el sistema de precios, el cual de manera automática hace este tipo de contratos.

El área comercial recibió un entrenamiento para poder utilizar SAP y cargar de manera manual estos contratos y poder tener capacidad de crearlos y agilizar el tiempo de espera para facturar lo más pronto posible, a su vez aprendiendo a utilizar esta herramienta es posible cambiar la cantidad de piezas dentro del contrato si es que la demanda es mayor a la planeada.

CASO DE ESTUDIO 7 "ruta crítica"

En este periodo se realizó una ruta crítica de un proceso existente en la compañía del cual no se tenía mucha noción de cómo proceder.

-Base de datos de médicos homologada.

Se realizó un trabajo en conjunto con el área de acceso, en donde, se consiguieron las bases de datos de aseguradoras y administradoras de salud, el objetivo del proyecto, fue realizar un cruce de base de datos, en primer lugar homologar estos datos para poder hacer un algoritmo, que nos ayudara a ver si el médico en cuestión recetaba en una o más aseguradoras, para así considerarlo como un prescriptor potencial y mover la estrategia comercial hacia este tipo de doctores, y el segundo cruce sería cruzar esta base de médicos, con los ficheros que tiene la compañía para poder actualizarlos.

El primer paso, fue homologar la base de datos para obtener el nombre del médico comenzando por nombre, y así lograr evitar duplicidad de datos, homologando a su vez estado, ciudad, código postal y especialidad. Se analizaron un grupo de aseguradoras.

Posteriormente se corrió un modelo por el equipo de acceso en el que se tomaron en cuenta todos estos factores, entregando un resultado, donde si el médico en cuestión participaba en más de una cuenta, se indicaba con un 1:

Tabla 22. Resultados de homologación de datos de médicos.

Nombre medico	Estado	Ciudad o municipio	Codigo postal	Especialidad	axa assistance	banorte	farmacias gmh	farmacias vita	mediaccess bancomext	mediaccess bansefi
abad ortiz carlos	Guanajuato	san miguel de allende	37710	ginecología y obstetricia	0	0	1	0	0	0
abad solares anait	ciudad de México	florida	47820	cirugía oncológica	1	0	1	0	0	0

Tabla 23. Continuación :Resultados de homologación de datos de médicos.

Nombre medico	Media "N"	Media "N" nafin	Media "N" sae	Media "N" sfh	nacional "N"
abad "N"	0	0	0	0	0
abad "N"	0	0	1	0	0

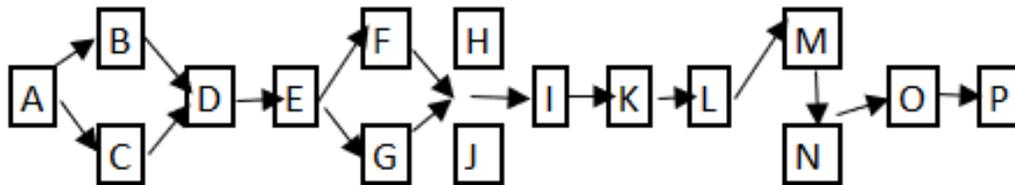
El primer médico únicamente está en una cuenta de las analizadas, por lo cual su potencial de prescripción se limita a los pacientes que tiene esa cuenta, sin embargo el segundo tiene alcance en 3 de las cuentas, por lo que tiene un alcance mucho mayor.

La segunda etapa del cruce de base de datos, se queda en marcha, con el equipo de Acceso y Business Practices.

-Administración de Proyectos para entos de Aseguradoras.

Como área comercial, se tienen diversos congresos con clientes a lo largo del año, sin embargo, el proceso de participación, únicamente se sabía lo que Marketing había compartido, pero no se tenía acceso a toda la información de cómo actuar de acuerdo al compliance (Las reglas de la compañía en cuestiones legales) de la compañía y no se sabía el tiempo de cada eslabón del proceso, por lo que se realizó una ruta crítica del proceso para que fuera claro para el área, sabiendo tiempos y maneras de proceder, se llegó a lo siguiente:

Diagrama 1. Ruta Crítica Proceso de Congresos para Aseguradoras.



Dónde:

A: Se debe correr el proceso de DPSS, dónde se asegura la empresa de que los socios comerciales y asociaciones o aseguradoras no estén implicados en algo ilegal y que tampoco sean funcionarios de gobierno. Este proceso es tardado porque requiere tener documentación de los clientes con antelación y agendar una cita con la persona en la compañía que tiene acceso al sistema. Tiempo: 2 semanas.

B: Una vez con el DPSS, se deben dar de alta en dos sistemas distintos los socios comerciales implicados con el evento, el tipo de sistema depende de si el decisor es médico o no; si no es médico se manda a dar de alta a la India, y si es médico se da de alta en una plataforma localmente. Tiempo: 2 semanas.

C: Al mismo tiempo que se están dando de alta las personas en sistema, se debe recopilar la documentación necesaria para los siguientes pasos; al nosotros no poder pagar directo a una aseguradora porque puede darse a malentendidos se trabaja con agencias autorizadas, entonces se necesita la invitación a la industria farmacéutica en general, el paquete ofrecido a nosotros, la agenda y saber con antelación con que productos se pagará el patrocinio. Tiempo: 2 semanas.

D: Verificar la sede del evento, si es playa, algún pueblo mágico o si es un hotel “todo incluido” se debe pedir aprobación por excepción, a diversos cargos en la empresa para verificar que todo esté correcto. Tiempo: 1 mes.

E: Cargar al evento a la plataforma interna de la empresa, ya con todos los pasos anteriores completos y en orden. Tiempo: 1 hora.

F: Si el evento es cargado con menos de 3 meses de anticipación, se irá a excepción por tiempo, lo cual conlleva a un flujo de aprobación. Tiempo: 2 semanas.

G: Si el evento es cargado con 3 o más meses de anticipación, solamente lo aprobaran el Gerente de Producto y el Director de Unidad de Negocio. Tiempo: 1 día a 1 semana.

H: Se debe cargar a una plataforma la información obtenida durante el DPSS y una vez que estén dados de alta los socios comerciales, esta plataforma es un análisis de riesgo, para poder llevar a cabo el evento bajo políticas de la empresa: Tiempo: 1 semana.

I: Se debe esperar a que se nos asigne un coordinador de evento, por la agencia designada a trabajar con la empresa, ya que ese coordinador manejará toda la logística del evento. Tiempo: 3 días.

J: A la par de cargar el paso H, se debe ir contactando a los médicos para revisar disponibilidad para que puedan ir al evento a dar pláticas relacionadas al producto que está patrocinando al evento. Tiempo: 1 día.

K: El coordinador de evento realiza una cotización del evento, contemplando habitaciones, vuelos, traslados, etc. Tanto para los empleados que van al congreso como para los médicos invitados y se envía a aprobación del creador del evento. Tiempo: 1 semana.

L: Una vez aprobada la cotización el coordinador de evento se encarga de todas las reservaciones y todo lo necesario para que el evento no tenga contratiempos. Tiempo: 3 días.

M: Semana del congreso.

N: Recopilación de evidencia: Posterior al evento se deben tener fotos de los ponentes impartiendo la plática, cartas internas firmadas y listas de asistencia. Tiempo: 1 día.

O: Al tener los documentos completos del punto N, se procede a confirmar la ponencia por medio del sistema y poder realizar el pago al médico. Tiempo: 2 horas.

P: Cierre del evento: Involucra el cierre de la cotización y entrega de facturas: 3 semanas.

CASO DE ESTUDIO 8 "CONSTRUCCIÓN DEL LBE DE LA COMPAÑÍA"

En este periodo se construye el LBE de la compañía, el cual contempla un análisis matemático y económico de las ventas.

-Lección teórica del "LBE".

LBE: Last Best Estimate.

Para entender cómo es que se construye matemáticamente todo un presupuesto para un año en una empresa, se debe entender de donde viene cada componente.

Primero hay que entender que áreas están involucradas y por qué:

*Planeación de la Demanda (Cadena de Suministro): Esta área es fundamental ya que controla todo el ciclo de vida de un producto, saben la cantidad de unidades que habrá de cada producto, y como su nombre lo dice, planean la demanda que habrá de producto basado en un modelo estadístico propio de la compañía.

*Finanzas: Aportan el número al que financieramente debe llegar la compañía de manera anual, se deben consultar los precios con esta área y siempre estar alineados.

*Marketing: Esta área debe estar alineada con el Budget de la compañía y saber qué porcentaje del presupuesto va a ir destinado a becas, patrocinios, etc, etc; a esto se le llama Plan de Marketing. Hacen el plan para los terceros a los que les vendemos directo.

*Comercial: Al tener un número otorgado por finanzas (profit plan), el área comercial se dedica a colocar ese número por unidades de negocio, esto se hace con la experiencia de saber cuanto suele venderse, se deben contemplar aumentos de precio programados a lo largo del año, si hay algún lanzamiento de producto, si se prevé que algún producto estará en desabasto, las licitaciones en instituciones privadas, etc. Se comienza a trabajar a partir del profit plan, el cual contempla crecimientos en cada unidad de negocio, y se parte a destinar ese Budget de cada unidad de negocio a los clientes directos, es decir, los distribuidores, siempre hay distribuidores mayormente enfocados a especialidades o a oncología o a alguna unidad de negocios, una vez acordado con cada KAM el número mensualizado por distribuidor, se comienza a ser cada vez más específico, es decir asignar un Budget por cliente, cuadro básico, y posteriormente a nivel de presentación de producto, en este punto es cuando se acuerda con planeación de la demanda si lo que proyecta el área comercial va en línea con lo que se tendrá disponible en la cadena de suministro, y en este momento se ajustan los productos que no cubrirían la demanda proyectada.

→Proceso:

1. Business Plan

La compañía tiene un plan de negocio que tiene una proyección de tres a cinco años, la cual es la base del proceso.

2. Demand Plan

Se realiza aquí el forecast por producto, y a su vez se hace un “Pareto” que es catalogar los productos, y revisar cuales productos hacen el 80% de la venta y darles prioridad a ellos en cuanto a asignar un Budget y el mayor crecimiento.

3. Master Plan

Se realiza entre finanzas y Cadena de Suministro, se revisan diferencias entre lo proyectado y lo que habrá disponible de producto, para realizar ajustes.

4. IBP

Como último paso se analizan riesgos y oportunidades.

A lo largo del año, se va ajustado el forecast(es el número de ventas proyectado y se va actualizando cada 3 meses) de acuerdo a como se va acoplado a las ventas, es decir, si estaban proyectados \$1,000,000 para Q1 y se llegó a \$900,000 , para el siguiente Q hay que añadir los \$100,000 que no se vendieron y así consecutivamente:

Tabla 24. Ejemplo de Forecast anual.

NOVEMBER FCST	Q1,Q2,Q3						Q4					
AUGUST FCST	Q1,Q2			Q3,Q4								
MAY FCST	Q1		Q2,Q3,Q4									
PROFIT PLAN	FCST											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE

Dónde:

Q1: Enero, Febrero y Marzo.

Q2: Abril, Mayo y Junio.

Q3: Julio, Agosto y Septiembre.

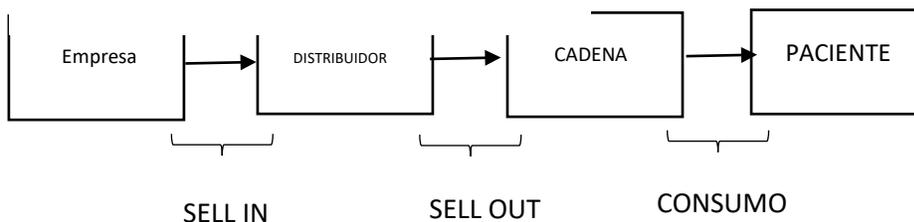
Q4: Octubre, Noviembre y Diciembre.

Explicando la Tabla 24, el Profit Plan es venta proyectada, el primer ajuste del año se hace en el May forecast, dónde el Q1 es venta real y Q2,Q3 y Q4 son proyectados y ajustados de acuerdo a como se cumplió la venta , hasta llegar al November forecast

dónde los primeros tres cuartos del año son reales, y el último es proyectado, es el cuarto dónde suele cargarse el mayor monto de venta.

El área comercial colabora con los forecast con calculadoras de manera mensual, dónde se proyecta la venta a nivel cliente y producto por mes, esas calculadoras incluyen información de sell in, inventarios y sell out por distribuidor para cada producto, estas calculadoras tienen distintos KPI a seguir y se basan en los buffer de inventarios, retomando el análisis hecho en Julio, donde se determinó que para efectos de inventarios sanos y un mejor control de la venta se requerían 30 días de inventario hablando de sell in, entonces esto se utiliza para las calculadoras:

Diagrama 2. Diagrama de KPI para calculadoras



Los KPI son:

*Sell In: máximo 30 días de inventario.

*Sell Out: máximo 60 días de inventario.

*Consumo: Es la parte medible por auditoria para pagar incentivos a fuerza de ventas.

El LBE final se construye con las calculadoras por parte de área comercial, sumado a los terceros, más la parte de gobierno.

-Capacitación a Gerentes de cuenta privado.

Como se ha comentado, la empresa cuenta con muchas herramientas para que la información esté disponible para quien necesite verla, el problema es que muchas veces estos sistemas no son tan intuitivos, por lo que se me dio la tarea de capacitar a los gerentes de cuentas en el sistema principal de la empresa y los dashboards que se tienen para hacer resúmenes puntuales de algo que se quiera visualizar.

La capacitación fue para usar:

*La plataforma de variables comerciales de la empresa: revisión de venta, únicamente sell out que es lo que es útil para los gerentes de cuenta, previamente en esta plataforma se dieron de alta los RFC de hospitales para que fuera más amigable a la hora de visualizar cada hospital, también se enseñó como descargar la información en un Excel, revisión de días de inventario por distribuidor y por producto.

*Dashboard Hospitales privados: a pesar de que esta herramienta la ven de manera mensual, hay cosas que hay que detallar, tales como revisión de objetivos individuales, como revisar el objetivo por plan comercial, y ver el consumo del hospital específico por producto y como cubren el plan comercial.

*Dashboard KEY: Se explicó cómo se construye, y como refleja únicamente sello ut real, es decir, el consumo del producto a nivel nacional.

-Construcción del número de acuerdo al profit plan.

Teniendo la lección teórica del LBE, llegó el momento donde se comenzó con todo el trabajo numérico del Budget anual 2019; el área de inteligencia del negocio nos entregó el profit plan y con base en ello se empezaron a calcular mes a mes el número por distribuidor.

El profit plan es estrictamente confidencial, sin embargo, este expresaba un crecimiento total (anual) al que se debía apegar el número, los crecimientos propuestos de manera mensual, son los que como área comercial debíamos proponer.

Se ejemplificará con una sola unidad de negocio como es que se construye, pero estuvo a mi cargo construir el número para Oncología, Especialidades y Vacunas.

El primer paso fue obtener el november forecast en oncología para cada distribuidor, es decir, extraer de nuestras fuentes de información la venta real del Q1-Q3 y proyectar la venta del Q4:

Tabla 25. November Forecast Oncología 2018.

Suma de Valores - Venta neta														
VENTA 2019														
DISTRIBUIDORES	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total general	SHARE
	\$ 11,841,941.86	\$ 14,703,739.12	\$ 8,540,068.56	\$ 12,120,826.30	\$ 12,556,912.81	\$ 15,428,816.00	\$ 14,868,267.54	\$ 18,223,157.51	\$ 18,003,380.54	\$ 10,213,921.89	\$ 14,976,844.15	\$ 15,351,658.99	\$ 166,829,535.27	45%
	\$ 4,596,552.69	\$ 14,491,776.93	\$ 6,697,085.89	\$ 4,435,407.62	\$ 8,710,926.59	\$ 10,289,250.36	\$ 9,700,974.37	\$ 10,182,595.37	\$ 9,640,458.64	\$ 5,987,001.40	\$ 8,778,840.08	\$ 8,998,541.88	\$ 102,509,411.82	27%
	\$ 5,679,966.80	\$ 7,049,802.64	\$ 9,313,429.05	\$ 3,666,026.35	\$ 3,712,878.21	\$ 1,740,754.20	\$ 149,973.68	\$ 2,894,026.59	\$ 4,246,933.93	\$ 3,024,487.27	\$ 4,434,856.16	\$ 4,545,844.16	\$ 50,159,031.68	13%
	\$ 3,701,822.69	\$ 1,513,440.76	\$ 2,227,836.47	\$ 2,201,666.60	\$ 1,681,222.36	\$ 1,815,813.06	\$ 3,663,197.74	\$ 1,608,949.67	\$ 339,829.50	\$ 1,310,833.63	\$ 1,922,097.23	\$ 1,970,200.19	\$ 23,956,909.91	6%
	-\$ 3,048.36	-\$ 3,231.14		\$ 6,279.50			-\$ 21,148.16	\$ 561,312.64	\$ 1,160,779.88	\$ 850,842.05	\$ 1,247,603.89	\$ 1,278,826.79	\$ 5,078,217.09	1%
	-\$ 1,218.98	-\$ 317.70	\$ 2,242,800.53	-\$ 90.23	\$ 823.00	\$ 3,139,612.91	-\$ 1,515,897.37	\$ 1,653,651.81	\$ 3,911,440.26	\$ 648,944.10	\$ 951,557.56	\$ 975,371.52	\$ 12,006,677.40	3%
							\$ 2,763,498.06	\$ 276,777.87	\$ 2,931,730.66	\$ 643,604.92	\$ 943,728.64	\$ 967,346.67	\$ 8,526,686.83	2%
	\$ 268,415.43	\$ 282,732.84	\$ 341,329.19	\$ 145,888.38	\$ 172,555.47	\$ 333,240.64	\$ 177,559.29	\$ 407,331.57	\$ 216,823.91	\$ 181,288.01	\$ 265,825.63	\$ 272,478.26	\$ 3,065,468.62	1%
	\$ 121,220.08	\$ 56,209.65	\$ 96,074.35	\$ 52,345.94	\$ 110,873.68	\$ 48,894.28	\$ 266,299.36	\$ 272,477.04	\$ 97,134.90	\$ 77,505.51	\$ 113,647.62	\$ 116,491.79	\$ 1,424,174.20	0%
	\$ 6,063.19					-\$ 3,637.91	\$ 12,493.28	\$ 6,063.19		\$ 1,443.78	\$ 2,117.04	\$ 2,170.02	\$ 26,712.58	0%
	-\$ 649.56	-\$ 5,044.69	\$ 1,818.44			\$ 3,875.81				\$.	\$.	\$.	\$.	0%
Total general	\$ 26,211,065.84	\$ 38,089,108.41	\$ 29,460,442.48	\$ 22,628,350.46	\$ 26,946,192.12	\$ 32,791,619.35	\$ 29,765,270.43	\$ 36,086,343.26	\$ 40,548,512.22	\$ 22,939,872.55	\$ 33,637,118.01	\$ 34,478,930.26	\$ 373,582,825.39	
ONCOLOGY														

Gracias a este primer análisis se calculó que porcentaje de compra realiza cada distribuidor, lo cual ayudará al siguiente paso, el cual se basa en ocupar el profit plan para poder encontrar el monto que se impactaría de crecimiento de manera mensual, para obtener el crecimiento anual pedido por la compañía.

Una vez teniendo el monto mensual de acuerdo con el profit plan, se distribuyen los montos de acuerdo al share que se calculó para 2018.

Teniendo esta distribución de manera anual de acuerdo al profit plan, es donde entra el conocimiento de la cuenta, y se realizó un ajuste por Q, se ajustó sabiendo que la temporalidad es muy importante, es decir, los distribuidores no compran igual en enero que en julio, y esto fue lo que se ajustó, se tomó en cuenta que los distribuidores no compran todos los productos de oncología.

Se entregó a cada KAM, el número mensual de oncología para cada una de sus cuentas, y ahí se realizó la negociación con cada uno, explicando cómo se construyó y cómo se movieron los montos para que cada número fuera personalizado a como suele comportarse el distribuidor, una vez que los KAM estuvieran de acuerdo con este número, se entregaron los resultados e hicimos un análisis de todo el sector privado para analizar los retos y oportunidades en comparación al 2018.

El Budget anual para oncología fue de \$476, 309,211.73, con un promedio mensual de \$40, 000,000.

-Cierre de pendientes y nuevas cartas.

Antes de que se terminará el año, se debían dejar ciertos pendientes cerrados, se terminaron de hacer notas de crédito pendientes y se le dio seguimiento a las que no habían sido pagadas; los free Good que no habían sido cobrados se pidieron las órdenes de compra a cada cliente para finalizar ese proceso, ya que pagarlos en el 2019 iba a ser un problema por el tema de vigencias de cartas.

A su vez se crearon las cartas nuevas correspondientes a la renovación de condiciones de todos los cuadros básicos y plan de aseguradoras, para poder iniciar el año ofreciendo nuevas condiciones comerciales.

CASO DE ESTUDIO 9 "MEJORAS ADQUIRIDAS CONFORME A LA EXPERIENCIA Y USO DE LAS MISMAS"

Periodo donde se aplicaron mejoras a herramientas aplicadas el año anterior, y renovación de planes comerciales contemplando nuevas ofertas.

-Actualización de Dashboard Hospitales Privados.

Algo que no se había visto en la compañía por el nivel de complejidad que representa, era visualizar la venta de los hospitales a nivel sucursal, se me encargó poder visualizar la venta a este nivel de detalle, con los grupos hospitalarios que ya se manejaban a nivel corporativo, ahora debía ser por cada hospital que los conformaran, añadiendo dos hospitales más a la lista: Muguerza "N" y Puerta "N".

Las sucursales abarcan el territorio nacional, así que también la idea es que, si se tiene este grado de detalle, los hospitales tengan objetivos por producto y por sucursal y también cobren el beneficio por sucursal ya que hay veces que a nivel corporativo se cobra el beneficio y la sucursal no logra visualizarlo, entonces si cada sucursal tiene en mente que tendrá un beneficio si llega al objetivo planteado, será más fácil llegar a la cuota para el grupo hospitalario, lo cual conlleva a cumplir con el Budget que se tiene designado para hospitales.

El dashboard mantuvo el diseño original, sin embargo, se acopló al nuevo plan comercial, que se conforma de dos partes: Plan Integra (portafolio de productos) más Plan aceleradores (paquete de cinco productos que ofrece un beneficio adicional):

Imagen 12. Dashboard Hospitales privados por sucursal.



Se planteó con los objetivos propuestos, un crecimiento en los hospitales de un 11% en unidades, y un 22% en valores.

Para negociar el plan comercial con cada hospital se creó un simulador de beneficio, el cual demuestra que el beneficio ofertado con este nuevo plan comercial le conviene al hospital mucho más que el plan anterior:

Tomando como ejemplo a “Gpo A”, el principal grupo hospitalario:

*Montos de recuperación con el plan comercial 2018:

Tabla 26. Montos de recuperación 2018.

PLAN PORTAFOLIO	\$ 1,479,495.74
PLAN CANCIDAS	\$ 300,687.00
PLAN INVANZ	\$ 1,143,220.00
	\$ 2,923,402.74

*Montos simulados para el plan comercial 2019:

Suponiendo que los montos de compra son iguales a los objetivos planteados.

-Plan Integra:

Tabla 27. Montos simulados de recuperación 2019.

YEAR	TOTAL
2017	\$ 112,785,478.99
2018	\$ 126,552,993.70
2019	\$ 7,595,222.90
OBJETIVO 2019	\$ 160,389,408.89
PLAN INTEGRA 2%	\$ 3,012,378.17

-Plan Aceleradores:

Tabla 28. Montos simulados de recuperación 2019.

YEAR	TOTAL
2017	\$ 81,419,274.82
2018	\$ 94,328,174.72
2019	\$ 5,422,204.28
OBJETIVO 2019	\$ 122,288,473.26
PLAN ACELERADORES 3%	\$ 3,450,232.91

Se puede ver que simplemente con el Plan Integra se obtendría el beneficio que se obtuvo a lo largo de 2018, entonces, sumando ambos planes, el beneficio sería de más del doble del año pasado, lo cual es sumamente atractivo para el hospital.

-Participación Business Review Privado.

A lo largo del año se propuso revisar el canal privado como mínimo cuatro veces al año, al igual que cuando se hace el business review para gobierno y privado.

En enero se sostuvo la primera de este tipo de juntas, el objetivo era conocer las funciones de cada quien, y como la participación de cada quien impulsa al negocio hacia adelante.

Opino que se demostró que con el análisis y ejecución de proyectos, se han podido realizar cosas que en la historia de la empresa no se había podido, y que un buen análisis es fundamental para tomar decisiones.

CASO DE ESTUDIO 10 "PROYECTO CREDENCIALIZACIÓN"

-Credencialización representantes médicos 2019.

Se le encomendó por primera vez al área de hospitales privados el llevar la ejecución del proyecto del pago para que los representantes médicos pudieran entrar a los hospitales que se visitan a nivel nacional, lo que se hizo fue plantear un proceso desde cero:

*En conjunto con los gerentes regionales se recolectó el nombre de los hospitales a los que se visita a nivel nacional y también el número de representantes médicos de cada unidad de negocio que ingresan a cada hospital.

*Se trabajo con los gerentes de cuentas para poder recolectar una carta emitida por cada hospital donde viniera el monto que el hospital cobraría por cada representante.

*Se hizo una matriz para todo el seguimiento que este proceso requiere.

*Por medio de la matriz se realizó un esquema de pagos por unidad de negocio y se dividió el monto total de acuerdo a los productos que los gerentes de producto indicaron.

*Se hicieron reuniones con compras y finanzas para que se pudieran hacer los pagos de la manera más rápida y con los requisitos debidos.

Se tuvo como objetivo pagar lo más pronto posible ya que el año pasado este proceso se terminó de pagar hasta octubre, para este año se espera poder terminar de pagar en marzo.

CASO DE ESTUDIO 11"PLANES COMERCIALES"

Este apartado es continuación del proceso de recuperación de planes comerciales, siempre hay que estar implementando mejoras buscando un desarrollo óptimo del área y esta es una de las opciones que nos ayudaría a enfocar el tiempo en nuevas estrategias.

-Automatización de proceso de pago de notas de crédito.

La empresa necesitaba hacer un cambio en sus sistemas de ofertas y cartas ya que no eran lo suficientemente flexibles para hacer cambios, y se tomó también algo por lo que se había levantado la mano en el área, el pago de las notas de crédito, ya que al mes pasan por mis manos 70 notas de crédito en promedio, y es demasiado trabajo administrativo, entonces, comenzaron las juntas con el equipo que llevará a cargo el diseño y construcción de los nuevos sistemas, mi trabajo consistía en hacerles entender el por qué nuestras notas de crédito no eran automáticas y por qué la mayoría de nuestras cartas no venían del sistema; a su vez también explicar todos los planes comerciales con los que tengo contacto y hago el cálculo del beneficio.

La primer junta fue para que el equipo externo entendiera los sistemas que actualmente se usan, se explico la plataforma de variables comerciales, para que supieran que información y de que manera se toma de este sistema, y explicar todos los planes comerciales, desde que productos incluyen , quienes son los beneficiarios de los planes comerciales, hacía que sector van dirigidos, y lo más importante es como realizo el

cálculo del beneficio de cada plan, explicando que no son automáticas ya que el sistema antiguo, únicamente generaba notas de crédito en automático para primary care y con los planes comerciales que estaban pre-cargados, el segundo punto, eran las cartas, no podíamos obtener una carta del sistema, ya que nuestros planes comerciales eran nuevos, por lo que no había un formato pre-cargado en el sistema en donde solo modificáramos el cliente, así que la manera en la que se manejaba al momento, era primero tener la idea del nuevo plan comercial, y posterior a ello, el área de legal trabaja en el formato y texto que la carta debería de contener y así ya podíamos tener algo que satisficiera las necesidades del plan.

El pago de notas de crédito sería manual ya que al no estar en sistema el plan comercial no habría manera de que se generaran en automático, el proceso al momento es el siguiente:

- *Obtención de información de todos los distribuidores autorizados que forman parte del plan comercial.

- *Llenado del dashboard de hospitales privados.

- *Envío de dashboard a gerentes de cuenta para revisión de venta.

- *Creación de estimado a pagar por hospital y envió a aprobación.

- *Generación de cálculo detallado por hospital, llenado de formatos internos.

- *Ya llenos formatos internos, se llevan a firmas y revisión de finanzas.

- *Una vez firmados los documentos, se escanean y se suben a un sistema propio de la compañía, donde se debe subir un Excel con un cálculo adicional y el soporte firmado.

- *Asignación de un folio por nota de crédito.

- *Finanzas pide referencias a facturas a cada cliente por cada nota de crédito.

- *Espera de timbrado de cada nota de crédito.

- *Descarga y envió de notas de crédito a cada cliente.

Este proceso empieza el 10 de cada mes y termina en los primeros días del siguiente mes, es un proceso largo, repetitivo, y muy tardado, se necesitaba automatizar, y ya se entregó una matriz de los procesos de cálculo y planes comerciales para que el equipo encargado haga el diseño de la plataforma y nos de la flexibilidad de que el sistema se adapte a nuevos planes comerciales y las notas de crédito puedan salir de manera automática, y nos evitemos trabajo administrativo que puede ser utilizado de manera mucho más eficiente.

Una de las mejoras que se están implementando, es que un sistema operado de manera automática haga todo el proceso administrativo que esto conlleva, se explicará toda la metodología de cálculo por plan comercial y se darán todas las herramientas necesarias para que esto suceda.

Conclusión.

Este primer año en un trabajo de tiempo completo dentro de la industria farmacéutica, ha resultado en un panorama ampliado de la versatilidad de la carrera de Ingeniería Química. La cual fue adquirida durante la formación dentro de la facultad, aquí se refleja la capacidad con la que somos preparados durante nueve semestres, ya que en el trabajo no hay oportunidad de fallas o de dar algún dato erróneo en alguna reunión, todo debe ser exacto y a tiempo.

Aprovechar conocimientos adquiridos en la universidad fue esencial, siempre hay algo que se puede aplicar el día a día.

Con la preparación adquirida en la carrera contribuí con la compañía en muchos aspectos, otorgando mediante trabajo y análisis una visión completa del canal privado, el cual representa más del 70% de las ventas de la compañía, esto ayuda a poder tomar mejores decisiones y llevar un mejor control del área, como se explicó a lo largo del reporte, mediante análisis y cálculos estadísticos el área ha tomado un rumbo muy exitoso, que con mi aporte ha logrado que se cumpla con el número proyectado por unidad de negocio de manera correcta; así como no ha habido retrasos en la generación de recuperaciones de beneficio para los clientes, lo cual otorga una credibilidad ante ellos y nos posiciona como una farmacéutica comprometida.

Al paso del tiempo las responsabilidades fueron aumentando y cada vez el análisis estadístico de datos era más complejo y robusto, el aumento de responsabilidad es a su vez, un aumento de compromiso con la empresa, ya que se están otorgando tareas que son de suma importancia dentro de los números de la compañía.

Finalmente, la aplicación de los conocimientos de la carrera no termina aquí, seguirá aumentando y poniendo en alto lo adquirido como alumna de la facultad de química.

Referencias

Haigh, R. (2019). The annual report on the most valuable and strongest pharma brands. *BrandFinance*, 11.

Reporter, I. (2019, Enero 29). *The Global Use of Medicine in 2019 and Outlook to 2023*. Retrieved from IQVIA: <https://www.iqvia.com/insights/the-iqvia-institute/reports/the-global-use-of-medicine-in-2019-and-outlook-to-2023>

