



**U N I V E R S I D A D  
DE LOS HEMISFERIOS**

**S A B E R Y S A B E R H A C E R**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN PLAN DE MEDICIÓN E INDICADORES PARA  
GESTIÓN DE INCENTIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS DENTRO DE UN  
LABORATORIO FARMACÉUTICO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE  
QUITO.**

**PROYECTO DE FIN DE CARRERA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**AUTOR:**

**KELLY MICAELA MERIZALDE PROAÑO**

**DIRECTOR:**

**MSC. PAUL VALENCIA NARVAEZ**

**QUITO, MARZO DEL 2020**

## **Resumen**

En este trabajo se analiza una serie de indicadores que forman parte de un sistema actualmente implementado para pago de incentivos el cual permite realizar la medición de resultados a una fuerza de ventas.

Se analizará la metodología actual de pago en comparación con una nueva metodología propuesta, para determinar cuál es la forma correcta de implementar un sistema de incentivos hacia un equipo de ventas.

Se trabajó con un laboratorio farmacéutico del Distrito Metropolitano de Quito con una fuerza de ventas de 8 representantes, enfocando el estudio en el mercado de una molécula específica utilizada para tratar en su mayoría patologías respiratorias.

Los resultados indican que el sistema de incentivos propuesto otorga mayor visibilidad en base al cumplimiento de objetivos ya que al estar compuesto por variables de crecimiento de mercado, crecimiento de producto e índice de performance permite visualizar, si el objetivo del cumplimiento es logrado en base a una variación positiva del performance del visitador médico o se da por una caída en el mercado. Lo cual permite gestionar un sistema de medición con mayor objetividad y con límites sugeridos que dan la posibilidad de premiar el esfuerzo del equipo de visita médica en base a sus ventas.

## **Abstract**

This paper analyzes a number of key performance indicators that are part of a system currently implemented for incentive payments which allows the measurement of results of a sales force.

The current payment methodology will be analyzed in comparison to a proposed new methodology, to determine the correct way to implement an incentive system towards a sales team.

We worked with a pharmaceutical laboratory in the Metropolitan District of Quito with a sales force of 8 workers, focusing on the market research of a specific molecule used to treat respiratory diseases.

The results indicate that the proposed incentive system gives greater visibility based on the fulfillment of objectives since being composed of variables of market growth, product growth and performance index, allows visualizing if the objective of accomplishment is achieved based on a positive variation in the performance of the medical visitor or is due to a fall in the market. This allows to manage a measurement system with greater objectivity and with suggested limits that give the possibility of rewarding the effort of the medical visit team based on their sales.

## **Declaración de Principios**

El presente documento se ciñe a las normas éticas reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en este ha sido redactado con entera sujeción respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo autorizo a la Biblioteca que haga pública su disponibilidad para lectura.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Así mismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de los Hemisferios.

Kelly Merizalde

C.I. 1717877383

## **Dedicatoria**

A mis padres que han forjado los cimientos de mi desarrollo, que me brindaron aportes invaluableles que han ayudado a enfrentar la gran tarea de encarar la vida.

Gracias por estar presentes en cada etapa de mi evolución.

Posiblemente en este momento no entiendas mis palabras, pero cuando seas capaz quiero que comprendas de que eres la principal motivación para cada meta cumplida.

Como en este logro y en los que estarás presente.

Gracias Hijo.

# Índice de Contenido

## Contenido

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Declaración de Principios .....	4
Dedicatoria.....	5
CAPITULO I .....	1
1. Determinación de la Investigación .....	1
a. Análisis Macroeconómico .....	1
b. PIB per Cápita.....	2
c. Mercado Laboral.....	3
d. FODA Macroeconómico .....	4
1.1. Planteamiento del Problema .....	6
1.1.1. Introducción .....	6
1.2. Formulación del Problema.....	8
1.3 Justificación .....	8
1.4 Alcance, estructura y delimitaciones.....	9
1.5 Objetivos.....	10
1.5.1 Objetivo General.....	10
1.5.2 Objetivos Específicos .....	10
1.6 Formulación Hipótesis .....	10
CAPITULO II.....	11
2 Marco Teórico .....	11
2.1 Conceptos y Definiciones .....	11
2.1.1 Productividad .....	11
2.1.2 Fuerza de Ventas.....	11
2.1.3 Tipos Mercado.....	11
2.1.3.1 Mercado Total.....	11
2.1.3.2 Mercado Competencia.....	11
2.1.5.2 YTD.....	14
2.1.5.3 QTR - TRIMESTRE .....	15
2.1.6 KPI's .....	15
2.1.6.2 Índice de Evolución .....	16
2.1.6.3 Market Share .....	17

2.1.6.4 Performance por Territorio.....	18
2.1.7.1 Claritromicina.....	18
2.1.8 Marca.....	19
2.1.9 Sku´s.....	19
2.1.10 Línea.....	19
2.1.11 Fichero Médico.....	19
2.1.12 Contactos.....	20
2.1.13 Sell In (Venta Interna).....	20
2.1.14 Sell Out.....	20
2.1.15 Rotación.....	20
2.1.16 Prescripciones.....	20
2.1.17 Bricks.....	21
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>21</b>
<b>3 Diagnóstico de la Situación Inicial.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Estructura.....</b>	<b>21</b>
Fuerza de Ventas.....	23
Paciente.....	25
Farmacias.....	26
<b>3.2 Análisis Situación Inicial.....</b>	<b>27</b>
<b>3.3 Sistema Actual Incentivos.....</b>	<b>32</b>
<b>3.4 Esquema de Incentivos.....</b>	<b>33</b>
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 Sistema de Incentivos Propuesto.....</b>	<b>38</b>
Distribución del Objetivo en Unidades.....	38
Colocación Cuota – Market Share %.....	41
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>45</b>
<b>5.1 Análisis de resultados.....</b>	<b>45</b>
Metodología Anterior.....	45
Metodología Propuesta.....	47
<b>5.2 Conclusión.....</b>	<b>53</b>
<b>5.3 Recomendaciones.....</b>	<b>54</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>55</b>

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1:</b> FODA – Macroeconómica .....	4
<b>Tabla 2:</b> Ranking Corporaciones.....	6
<b>Tabla 3:</b> MAT – Agosto.....	13
<b>Tabla 4:</b> MAT – Septiembre .....	14
<b>Tabla 5:</b> YTD (Agosto – Sep).....	14
<b>Tabla 6:</b> Crecimiento (Ejemplo).....	16
<b>Tabla 7:</b> Índice de Evolución (Ejemplo) .....	17
<b>Tabla 8:</b> Market Share (Ejemplo).....	17
<b>Tabla 9:</b> Parrilla de Visita Médica.....	25
<b>Tabla 10 :</b> Ventas por Representante .....	28
<b>Tabla 11 :</b> Ventas Producto KLA .....	28
<b>Tabla 12 :</b> Crecimientos Marcas.....	29
<b>Tabla 13 :</b> Crecimientos Mercados - Territorios .....	30
<b>Tabla 14 :</b> Crecimientos Marca Propia.....	30
<b>Tabla 15 :</b> Venta por Brick.....	31
<b>Tabla 16 :</b> Venta Brick 3924 .....	32
<b>Tabla 17 :</b> TIR .....	35
<b>Tabla 18 :</b> Pesos TIR .....	35
<b>Tabla 19 :</b> Cumplimento por Categoría - TIR .....	36
<b>Tabla 20 :</b> Performance Territorio – Metodología Actual .....	36
<b>Tabla 21 :</b> Venta Producto “KLA” .....	38
<b>Tabla 22 :</b> Distribución Sell Out.....	39
<b>Tabla 23 :</b> Participación Mercado - Producto.....	39
<b>Tabla 24 :</b> Índice Performance - Producto.....	40
<b>Tabla 25 :</b> Distribución Objetivo en Unidades .....	41
<b>Tabla 26 :</b> Rep 1 – 12 MAT.....	42
<b>Tabla 27 :</b> Objetivo Market Share .....	43
<b>Tabla 28 :</b> Resultados – Metodología Anterior.....	45
<b>Tabla 29 :</b> Crecimiento Productos .....	46
<b>Tabla 30 :</b> Resultados Metodología Actual .....	47
<b>Tabla 31 :</b> Multiplicador.....	51

## Índice de Imágenes

<b>Imagen 1</b> : Producto Interno Bruto – PIB.....	1
<b>Imagen 2</b> : Evolución del PIB per Cápita real.....	2
<b>Imagen 3</b> : Clasificación de la Población Urbana del Ecuador .....	3
<b>Imagen 4</b> : Dinámica Industria Farmacéutica.....	22
<b>Imagen 5</b> : Pacientes en el Ecuador.....	25
<b>Imagen 6</b> : Principales Causas de Enfermedad en el Ecuador.....	26
<b>Imagen 7</b> : Farmacias a Nivel Nacional .....	27
<b>Imagen 8</b> : Sistema Salarial.....	33
<b>Imagen 9</b> : Distribución Pago Incentivos .....	34
<b>Imagen 10</b> : Gráfica IMP – Índice Mercado & Performance .....	48
<b>Imagen 10</b> : Gráfica IMP – Índice Mercado & Performance .....	49

# CAPITULO I

## 1. Determinación de la Investigación

### a. Análisis Macroeconómico

La situación económica de Ecuador se puede catalogar como una economía en desarrollo, el Producto Interno Bruto mantiene una tasa de variación 0.1 %, y se considera que la economía del Ecuador se mantiene en cifras positivas y en aumento proyectándose a recuperar sus crecimientos más altos. Ecuador está en busca de lograr una pendiente creciente que se mantenga lo largo del tiempo.

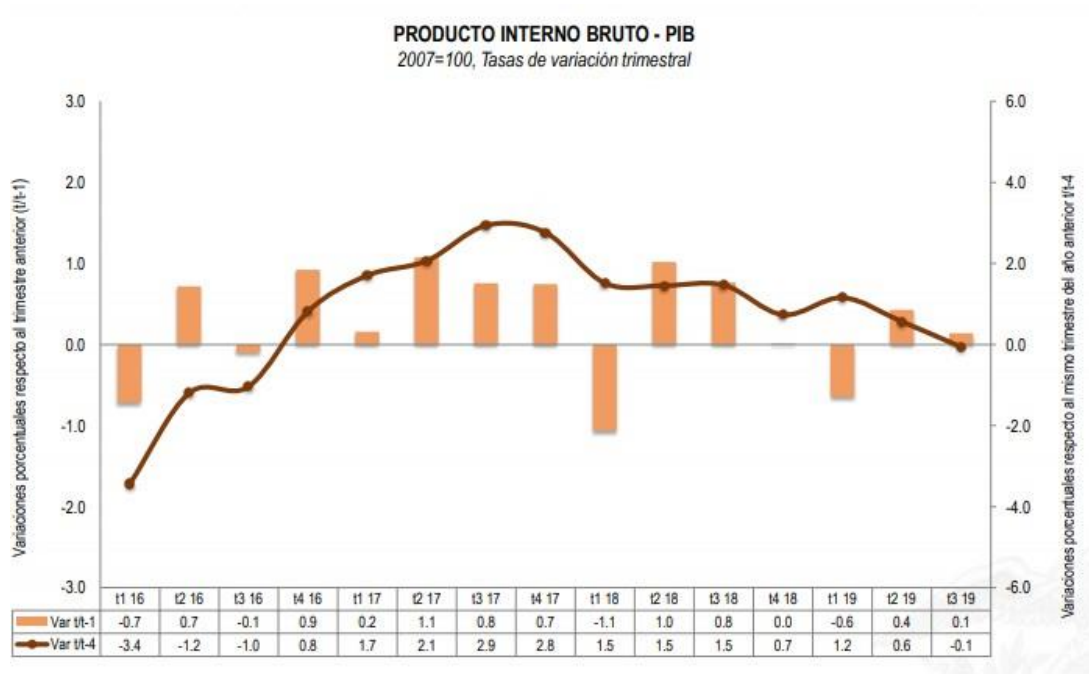


Imagen 1 : Producto Interno Bruto – PIB

Fuente: Banco Central (Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural, enero 2020)

La variación del PIB en el último trimestre se da por diferentes factores que entre los que causaron mayor impacto se encuentra el aumento del gasto de consumo final de los hogares y el incremento de las exportaciones de bienes y servicios en sus productos principales.

## b. PIB per Cápita

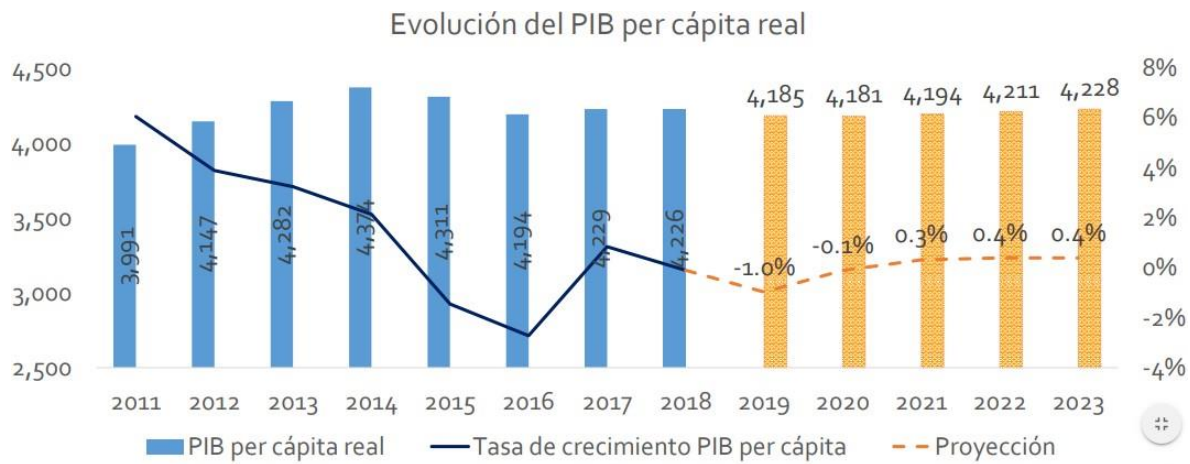


Imagen2: Evolución del PIB per Cápita real

Fuente: Cámara de Comercio Guayaquil (Cifras Macroeconómicas del Ecuador, 29 marzo 2019)

El PIB Per capital proyectado para el año 2019 y 2020, según lo señala los datos estadísticos será negativo lo que indica que la población crecerá más que el PIB por lo que la calidad de vida de los ecuatorianos se verá afectada. A marzo del 2019 mantenemos un PIB per cápita negativo del -1.0% y los índices macroeconómicos no proyectan ningún crecimiento a favor.



#### d. FODA Macroeconómico

<b>Fortalezas:</b>  El producto Interno Bruto mantiene un crecimiento 0.1 %	<b>Oportunidades</b>  La Balanza Comercial mantiene un incremento en las exportaciones frente a las importaciones.
<b>Debilidades:</b>  Las tazas de subempleo y desempleo tienen una pendiente de crecimiento positivo, afectado directamente por existe un mayor índice de rotación de personal. Lo cual involucra al PIB Per Cápita que se ve afectado por la reducción del gasto familiar.	<b>Amenazas:</b>  El PIB Per Cápita se encuentra proyectado de manera decreciente lo de manera que afecta la calidad de vida de los ecuatorianos

Tabla 1: FODA – Macroeconómica

Fuente: Elaboración Propia

Las fortalezas económicas que mantiene un PIB positivo impulsan a la mayor parte de la industria farmacéutica a seguir creciendo e invirtiendo en sus equipos y productos para poder satisfacer al mercado. La mayor parte de las farmacéuticas han apostado por sus equipos de ventas considerando que la mejor manera de llegar a sus metas económicas se genera mediante la rotación y promoción de sus productos.

La oportunidad que nos genera la Balanza Comercial se da por la mayor cantidad de exportaciones que se han realizado por parte de empresas ecuatorianas lo que favorece a la economía, liberando la liquidez de las empresas, si consideramos que el gasto de las familias es un factor determinante para que el PIB se encuentre

positivo, al aumentar la liquidez en los ecuatorianos el gasto deberá aumentar de manera considerable.

Las amenazas que refieren al Pib Per Cápita radican en la reducción de la calidad de vida de los ecuatorianos los cuales se pueden ver forzados a priorizar sus gastos, al trabajar con productos enfocados en la salud, si bien es cierto se convierten en una de las prioridades de las familias ecuatorianas, datos históricos muestran que las familias descuidan la atención y detección preventiva de las enfermedades ya sean crónicas o no, de tal manera que la industria de la salud si se ve afectado por esta característica económica, de manera cultural los ecuatorianos actúan sobre las enfermedades que ya son existentes en el ser humano y no se enfocan en prevenir las enfermedades mediante los cuidados de la salud.

Las debilidades de la economía ecuatoriana van de la mano con el Pib Per Cápita, ya que hablamos de un aumento en las tasas de desempleo y subempleo al ser una taza creciente, demanda una alta rotación del recurso humano dentro de las farmacéuticas por lo que implementar un sistema de efectividad y fuerza de ventas a largo plazo se ve amenazado , es indispensable recalcar que para poder lograr los objetivos y estrategias planteados se necesita de un equipo consolidado que mantenga una estabilidad laboral en la empresa para que su resultados puedan ser medibles y se logre encontrar puntos claves de mejora.

## 1.1. Planteamiento del Problema

### 1.1.1. Introducción

La industria farmacéutica ecuatoriana se mantiene en una pendiente constante creciente a lo largo de los años abasteciendo a los requerimientos de la salud pública y a su vez posicionando sus marcas dentro del mercado privado de la salud.

La industria se compone de alrededor de 322 corporaciones, las cuales, hasta el mes de agosto del 2019, han logrado generar aproximadamente \$ 139.357.729

Las corporaciones que se encuentran ubicados dentro los 10 primeros lugares son:

### MERCADO TOTAL - Ranking Corporaciones

RK USD	CORPORACIONES	MAT 08/2019					YTD
		Valores	%	+/-	Evol	H.P.	%
		1,600,622,562	100.00	3.39	100	6.98	100.00
1	MEGALABS CORP.	95,957,256	5.99	6.09	103	8.4	6.14
2	SIEGFRIED CORP.	86,879,778	5.43	5.35	102	6.9	5.46
3	ABBOTT CORP	84,108,079	5.25	10.69	107	8.7	5.29
4	SANOFI CORP	83,277,404	5.20	5.23	102	5.6	5.11
5	BAYER CORP.	66,628,586	4.16	-3.32	94	5.8	4.09
6	TECNOFARMA CORP	60,785,897	3.80	3.59	100	10.7	3.78
7	BAGO CORP	60,193,758	3.76	16.29	112	10.8	3.80
8	QUIFATEX SA	46,533,787	2.91	-1.29	95	12.3	2.88
9	GLAXOSMITHKLINE	44,953,846	2.81	0.32	97	9.7	2.81
10	NOVARTIS CORP.	44,098,499	2.76	3.18	100	11.1	2.74

Tabla 2: Ranking Corporaciones

Fuente: Auditoría de Ventas – IQVIA (septiembre 2019)

Si analizamos los crecimientos corporativos en los últimos 12 meses, podemos ver que uno de laboratorios mantiene el crecimiento más alto, dando un índice de evolución positivo, lo que se puede concluir que este laboratorio tiene un factor de crecimiento mucho más acelerado que el mercado.

Este estudio está enfocado en las estrategias que se han implementado en los laboratorios más importantes para poder fortalecer a su equipo de visita médica e

incrementar sus ventas y aumentar sus factores de crecimiento, la oferta de productos farmacéuticos dentro del sector privado paulatinamente, es indispensable armar un plan de acción y definir los pilares estratégicos para poder penetrar el mercado y competir frente a grandes corporaciones.

## **1.2. Formulación del Problema**

Ante la necesidad de incrementar las ventas en un producto en específico nos encontramos con la incógnita de cómo podemos optimizar un sistema efectivo que motive a la fuerza de ventas a generar mayor venta dentro de un mercado de competencia.

## **1.3 Justificación**

Históricamente se ha hablado de direccionar nuestros esfuerzos hacia una mayor promoción de marketing y aumentar el número de visitantes médicos dentro del campo de trabajo, sin embargo; al realizar estos ajustes en medidas proporcionales, no han dado los resultados esperados debido al cambio dinámico del mercado y las restricciones del mismo.

Esta es la razón por la cual hemos optado por optimizar nuestros recursos para poder convertir la visita médica en un modelo más eficiente y efectivo de trabajo, de manera que no es necesario incrementar nuestros costos para aumentar nuestras ventas.

Se debe desarrollar una serie de indicadores que nos ayuden a identificar el rendimiento de cada una de nuestras estrategias y nos permita medir el trabajo realizado por cada persona que conforma nuestra fuerza de ventas, de esta manera podremos encontrar los puntos claves de trabajo en donde debemos enfocar nuestros esfuerzos y recursos para potencializar el trabajo del equipo y convertir las debilidades en fortalezas.

## **1.4 Alcance, estructura y delimitaciones**

Este estudio se encuentra dirigido para empresas que utilicen una fuerza de ventas para poder comercializar sus productos y que estén interesados en lograr una mayor productividad utilizando y potencializando sus recursos para cumplir con las metas económicas planteadas, el caso que analizaremos se encuentra basado en una empresa farmacéutica de gran tamaño con un equipo de visitadores de alrededor de 40 personas, que se encuentra ubicados dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

Realizamos el estudio de diferentes indicadores que me permitan evaluar el escenario actual del equipo y los focos de desarrollo para poder generar estrategias que se explicara a lo largo de la realización de este trabajo de estudio, para poder concluir si la metodología utilizada es la más adecuada y que permitirá llegar a cualquier empresa a cumplir sus objetivos gracias al manejo del Big Data, Bussiness Intelligence y SFE (Sales Force Effectiveness).

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Analizar la productividad de la fuerza de ventas dentro de industria farmacéutica en el Distrito Metropolitano de Quito.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Explicar la metodología para desarrollar un sistema de indicadores que me permita medir la efectividad de la fuerza de ventas.
- Analizar beneficios de implementar un sistema de creación de medidores y estrategias para el equipo comercial enfocado en el incremento de ventas y de penetración en el mercado.

## **1.6 Formulación Hipótesis**

El presente trabajo de titulación busca analizar el actual modelo de incentivos a la fuerza de ventas en comparación a un nuevo modelo de compensación al visitador médico desarrollado en base a la evaluación de diferentes KPI's que se encargan de medir el desempeño, este modelo innovador permite visualizar con mayor detalle el desarrollo de cada una de las marcas en cada territorio. Lo que facilita al colaborador comprender cuáles son sus objetivos reales de cumplimiento y motiva a sobrepasar sus metas, de tal manera que la compañía va a evidenciar un crecimiento en ventas.

## **CAPITULO II**

### **2 Marco Teórico**

#### **2.1 Conceptos y Definiciones**

##### **2.1.1 Productividad**

La Productividad según Scott RW (1988)<sup>1</sup> afirma “Se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia represente el costo por unidad del producto.” (P. 418-457)

Manteniendo el concepto, hablamos de productividad en un laboratorio farmacéutico al momento que relacionamos el costo de la fuerza de ventas frente a las ventas generadas.

##### **2.1.2 Fuerza de Ventas**

El concepto de fuerza de ventas, tradicionalmente, se refiere al conjunto de las personas que desempeñan funciones comerciales en la empresa. (Enrique García Prado. 2016)<sup>2</sup>

##### **2.1.3 Tipos Mercado**

El mercado es el término utilizado para definir el segmento en cual el producto de análisis va a participar y se encuentra formado de productos de similar composición o que se utilizan para el mismo objetivo.

###### **2.1.3.1 Mercado Total**

El Mercado Total, abarca todas las marcas que se encuentran vigentes y en venta dentro del mercado farmacéutico.

###### **2.1.3.2 Mercado Competencia**

El mercado de Competencia se enfoca específicamente en los competidores directos del producto propio del laboratorio.

Este mercado se lo puede segmentar a través de:

- Molécula
- Clase Terapéutica
- Patología de Uso
- Forma Farmacéutica
- Concentración

#### **2.1.4 Ranking**

Clasificación de mayor a menor, útil para establecer criterios de valoración. (Real Academia de la lengua española – RAE)<sup>3</sup>

#### **2.1.5 Períodos de Tiempo**

##### **2.1.5.1 MAT**

Jorge Martínez (2015)<sup>4</sup> definió todos los conceptos que utiliza. TAM o MAT que, en castellano e inglés, respectivamente, significan 'Total Año Movable' para poder describir la evolución de los mercados farmacéuticos incluyendo los 12 meses precedentes a cualquier mes del año que se elija.

## **MAT Agosto 2019**

Se compone de la suma de los meses de septiembre 2018 hasta agosto 2019.

<b>MES</b>	<b>VALOR</b>
ago-18	938
sep-18	1351
oct-18	1450
nov-18	791
dic-18	1309
ene-19	1281
feb-19	201
mar-19	1902
abr-19	1264
may-19	1724
jun-19	2123
jul-19	994
ago-19	1030
<b>MAT AGOSTO 2019</b>	<b>15,420</b>

Tabla 3: MAT – Agosto  
Fuente: Elaboración Propia

## **MAT septiembre 2019**

Se compone de la suma de los meses de octubre 2018 hasta septiembre 2019.

MES	VALOR
ago-18	938
sep-18	1351
oct-18	1450
nov-18	791
dic-18	1309
ene-19	1281
feb-19	201
mar-19	1902
abr-19	1264
may-19	1724
jun-19	2123
jul-19	994
ago-19	1030
sep-19	835
<b>MAT SEPTIEMBRE 2019</b>	<b>14,904</b>

Tabla4: MAT–Septiembre  
Fuente: Elaboración Propia

### 2.1.5.2 YTD

Jorge Martínez (2015)<sup>4</sup> también se refirió al YTD (Year to Date) como la información de ventas en lo que va de año.

Ejemplo:

ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	YTD AGOSTO 2019
1281	201	1902	1264	1724	2123	994	1030	2285	269	1093	1329	10,519

ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	YTD SEP 2019
1281	201	1902	1264	1724	2123	994	1030	2285	269	1093	1329	12,804

Tabla5: YTD(Agosto–Sep)  
Fuente: Elaboración Propia

### 2.1.5.3 QTR - TRIMESTRE

Las siglas QTR hacen referencia al término inglés Quarter, que se traduce al español Cuarto. El término es usado para representar cantidades: Un cuarto, o 1/4 representa el 25% de la unidad. En nuestro caso particular el QTR se refiere a 1/4 del año (TRES MESES) Cada QTR es un trimestre. (Keudys Alvarado . 2018)<sup>6</sup>

### 2.1.6 KPI's

Los objetivos representan un estado por alcanzar en las organizaciones. Estos se pueden clasificar en mejoramiento, realización o mantenimiento dependiendo de su intención. El cumplimiento de dichos objetivos se monitorea con indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés), por lo cual una relación explícita entre ambos asegura la concordancia entre lo que se quiere medir y lo que se está midiendo. (Villa Buitrago, Heidy Joana. 2016)<sup>5</sup>.

#### 2.1.6.1 Crecimiento

Según (Keudys Alvarado. 2018)<sup>6</sup> nos indica que el indicador del crecimiento es un porcentaje del desplazamiento en unidades dentro de un mercado contra un periodo anterior.

Es indispensable tener en cuenta que siempre debemos comparar los mismos periodos (MAT, YTD, QTR, MTH)

La fórmula para este cálculo es:

$$Crecimiento = \left( \left( \frac{\text{Período Actual}}{\text{Período Anterior}} \right) - 1 \right) * 100$$

$$Crecimiento = ((\text{Periodo actual} / \text{Periodo anterior}) - 1) * 100$$

Ejemplo:

### Crecimiento del trimestre actual vs el anterior

ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
1281	201	1902	1264	1724	2123	994	1030	2285	269	1093	1329
<div style="border: 1px solid black; background-color: #92d050; padding: 2px; display: inline-block;">QTR ANTERIOR</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">3384</div>									<div style="border: 1px solid black; background-color: #92d050; padding: 2px; display: inline-block;">QTR ACTUAL</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">2691</div>		

Tabla 6: Crecimiento (Ejemplo)  
Fuente: Elaboración Propia

$$\text{Crecimiento} = \left( \left( \frac{2691}{3384} \right) - 1 \right) * 100 = -20.48\%$$

En el trimestre actual han decrecido las ventas en un -20.48% frente al trimestre anterior.

#### 2.1.6.2 Índice de Evolución

Según (Keudys Alvarado. 2018)<sup>6</sup> señala que el índice de evolución permite comparar el desempeño en un periodo de un determinado territorio o distrito, vinculado con el desempeño del país. En términos concretos, nos permite conocer en qué medida cada territorio o distrito está contribuyendo con el crecimiento de la participación del laboratorio en un mercado definido. Este es un indicador dinámico.

La fórmula de cálculo es:

$$\text{Índice de Evolución (IE)} = \left( \frac{\text{Crecimiento del Territorio \%}}{\text{Crecimiento del Mercado \%}} \right) * 100$$

$$\text{IE} = ((\text{Crecimiento de X (Territorio)} + 100) / (\text{crecimiento del Mercado} + 100)) * 100$$

Ejemplo:

	MAT ANTERIOR	MAT ACTUAL	CRECIMIENTO	Índice
MERCADO X	1664	2062	23.9%	
REP 1	567	741	30.7%	128.30
REP 2	570	847	48.6%	203.18
REP 3	527	474	-10.1%	-42.05

Tabla 7: Índice de Evolución (Ejemplo)

Fuente: Elaboración Propia

$$\text{Índice de Evolución (REP 1)} = \left( \frac{30.7\%}{23.9\%} \right) * 100 = 128.30$$

$$\text{Índice de Evolución (REP 2)} = \left( \frac{48.6\%}{23.9\%} \right) * 100 = 203.18$$

$$\text{Índice de Evolución (REP 3)} = \left( \frac{-10.1\%}{23.9\%} \right) * 100 = -42.05$$

### 2.1.6.3 Market Share

Es el porcentaje que representa un producto para el mercado en el cual compete, en términos concretos constituye la venta relativa de un producto en un determinado territorio o distrito en un mercado previamente definido. (Keudys Alvarado. 2018)<sup>6</sup>

La fórmula de cálculo es:

$$\text{Market Share \%} = \left( \frac{\text{Valores Rep 1}}{\text{Valores Mercado}} \right) * 100$$

	MAT	Market Share Actual %
MERCADO X	2062	100%
REP 1	741	35.9%
REP 2	847	41.1%
REP 3	474	23.0%

Tabla 8: Market Share (Ejemplo)

**Fuente:** Elaboración Propia

$$\text{Ms\% Rep 1} = \left( \frac{741}{2062} \right) * 100 = 35.9\%$$

#### **2.1.6.4 Performance por Territorio**

Es un valor que refleja la relación entre el índice de ventas y el índice valor de mercado. Nos indica el desempeño general del territorio. (Keudys Alvarado. 2018)<sup>6</sup>

#### **2.1.7 Molécula**

Unidad mínima de una sustancia que conserva sus propiedades químicas y puede estar formada por átomos iguales o diferentes. (Real Academia de la lengua Española – RAE)<sup>3</sup>

##### **2.1.7.1 Claritromicina**

La claritromicina es el nombre de un antibiótico del grupo de los macrólidos que se indica para el tratamiento de infecciones.

Mecanismo de acción radica principalmente en interferir a la síntesis de proteínas en las bacterias sensibles ligándose a la subunidad 50S ribosomal.

#### **Indicaciones terapéuticas**

##### **Claritromicina**

- Oral, en formas de liberación normal y de liberación modificada: ads. y niños  $\geq 12$  años: faringitis, amigdalitis, sinusitis (diagnosticada), bronquitis aguda, exacerbación aguda de bronquitis crónica, neumonía bacteriana (adquirida en la comunidad), infección de piel y tejidos blandos leve-moderada, foliculitis, celulitis, erisipela.
- -Oral, en formas de liberación normal: ads. y niños  $\geq 12$  años: infección localizada o diseminada por *M. avium* o *M. intracellulare*, infección localizada por *M. chelonae*, *M. fortuitum* y *M. kansasii*. Úlcera gástrica o duodenal asociada a *H. pylori* (junto con antiulceroso adecuado). Prevención de infección diseminada por *M. avium* complex en pacientes con VIH de alto riesgo (linfocitos CD4  $\leq 50/\text{mm}^3$ ). Niños > 12 meses a 11 años: faringitis estreptocócica, bronquitis y neumonía bacteriana, otitis media aguda, impétigo, foliculitis, celulitis, abscesos.

- IV: Parenteral de faringitis o amigdalitis estreptocócica si no es posible de 1ª línea con betalactámicos o hay sensibilidad demostrada a *S. pyogenes*; sinusitis bacteriana aguda diagnosticada; exacerbación aguda de bronquitis crónica; infec. de piel y partes blandas, leves-moderadas si los betalactámicos no son apropiados. (Vademecum 2018)<sup>7</sup>

### **2.1.8 Marca**

La marca antes que cualquier otra cosa es un signo sensible que cumple dos funciones distintas que se complementan a la vez: verbal o lingüístico (nombre, denominación, designación) y visual (logo, símbolo, imagen, grafico, color). La marca como signo debe comunicar el significado de algo concreto y servir de señal de identidad o identificación. (Oscar A. Colmenares D.2007)<sup>8</sup>

### **2.1.9 Sku´s**

La sigla SKU "Single Key Unit" representa a cada uno de los elementos de opciones que existen en el mercado para una marca, siendo individualizables y diferenciables del resto del portfolio. (Demian Siburu. 2006)<sup>9</sup>

### **2.1.10 Línea**

De acuerdo con *Hernández y Viveros (p.212)*<sup>10</sup> una línea de productos es un grupo de artículos que están estrechamente relacionados, ya sea porque se producen o comercializan de la misma manera, o porque satisfacen una clase de necesidad o se usan conjuntamente. Consiste en un amplio grupo de productos dedicado, en esencia, a usos similares o con características parecidas.

### **2.1.11 Fichero Médico**

Un fichero médico o panel médico se define como un listado de médicos estratégicos que han sido seleccionados a través de una segmentación y targeting donde el visitador a médico puede focalizar su trabajo y recursos. (Propia)

#### **2.1.12 Contactos**

El contacto se define como el número de veces que un representante de un laboratorio debe acercarse a realizar la visita médica a un profesional de la salud. Existen casos cuando el médico es sumamente importante en la industria se realizan más de 2 contactos. (Propia)

#### **2.1.13 Sell In (Venta Interna)**

El sell in o venta interna, se define como la venta directa que realiza el laboratorio hacia las cadenas de distribución para su colocación en el punto de venta (Farmacia).

#### **2.1.14 Sell Out**

El sell Out, se define como la venta final que llega a las manos del consumidor, esta se registra a través de las ventas generadas desde el punto de venta (Farmacia) hacia el consumidor.

#### **2.1.15 Rotación**

Técnicamente la rotación de inventario muestra las veces que la firma invierte consiguiendo existencias que posteriormente va a dar salida mediante venta y dicha inversión será recuperada al agotar su stock a través de sus ventas. (Javier Sánchez Galán)<sup>11</sup>

#### **2.1.16 Prescripciones**

La prescripción médica es un acto científico, ético y legal. Mediante esta acción un profesional médico utilizará un producto biológico, químico o natural que modificará

las funciones bioquímicas y biológicas del organismo de una persona con el objetivo de alcanzar un resultado terapéutico. Este acto implica simultáneamente someter a esa persona a un riesgo que no tenía con anterioridad y que puede llegar a ser invalidante o mortal. (Julián Pérez Peña. 2002)<sup>12</sup>

#### **2.1.17 Bricks**

Pequeña unidad basada en el código postal de una región. Se define tomando en cuenta, importancia del mismo en base a valores y unidades, presencia o no de centros de salud, farmacias, etc. (Keudys Alvarado. 2018)<sup>6</sup>

#### **2.1.18 Territorio**

Área cubierta por un representante, definida por el laboratorio, un territorio constituye la sumatoria de varios bricks. (Keudys Alvarado. 2018)<sup>6</sup>

## **CAPITULO III**

### **3 Diagnóstico de la Situación Inicial**

#### **3.1 Estructura**

La industria farmacéutica se compone de 4 pilares fundamentales que dinamizan el mercado farmacéutico y que permiten lograr las ventas de las grandes empresas de medicamentos.

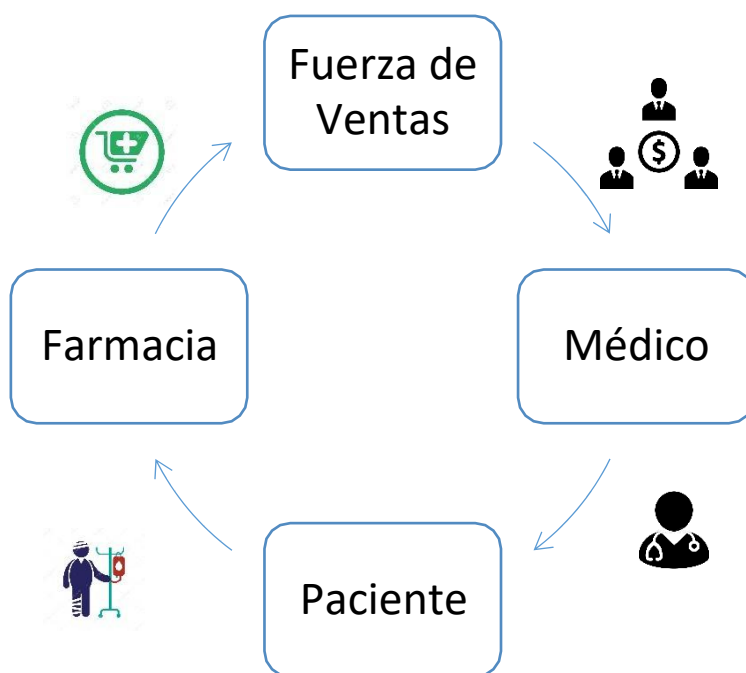


Imagen 4 : Dinámica Industria Farmacéutica  
Fuente: Elaboración Propia

La fuerza de ventas se encarga de promocionar los productos del laboratorio a sus médicos colocados en su fichero, el médico es el generador de demanda mediante las prescripciones realizadas al paciente quien es el encargado de ejecutar la compra en las diferentes cadenas de farmacias donde se encuentra el producto disponible, cada producto maneja su mercado de competencia relevante mediante el cual se va a medir todos sus indicadores.

La marca con la que se va a realizar el estudio por motivos de confidencialidad hemos cambiado su nombre y la de sus competidores por lo tanto “KLA” ( es un producto que se encuentra compuesto por la molécula de la claritromicina, la cual está indicada para el tratamiento de las infecciones del tracto superior e inferior de las vías respiratorias. “KLA” se encuentra en el mercado con sus 3 presentaciones:

- Kla FilmTabs 500 mg x10
- Kla Tab Retard UD 500 mg x 10
- Kla V.Infus LIOF 500 mg x 1

Este segmento se encuentra caracterizado por que todas las marcas poseen como molécula principal “Claritromicina” lo que nos da un total de 85 marcas que circulan en el mercado.

El laboratorio que maneja este producto se encuentra en Ecuador hace 72 años, al momento esta empresa farmacéutica cuenta con 7 líneas de negocio las cuales manejan alrededor de un portafolio entre 10 y 15 marcas, entre las que podemos mencionar son:

- Línea Cardiovascular
- Línea Dolor
- Línea Neurociencias
- Línea Ginecológica
- Línea Consumo
- Línea Gastrointestinal
- Línea Respiratoria

Considerando que la línea respiratoria una de las líneas con el mayor número de ventas dentro del mercado ecuatoriano, se compone de un gerente de producto que es el encargado de manejar las promociones de marketing, los presupuestos de ventas, la fuerza de ventas, entre otras cosas.

## **Fuerza de Ventas**

La fuerza de ventas es el motor que mueve una empresa de medicamentos, son los encargados de promocionar cada uno de los productos para concretar su venta, en este caso de estudio trabajaremos con una fuerza de ventas de una sola línea del laboratorio en mención la cual se compone de 10 personas a nivel nacional.

Estas 10 personas se encuentran divididos por territorios o zonas a las cuales les pertenece un número de médicos y un valor en ventas a nivel de mercados, estas zonas se encuentran divididos en bricks que mantiene un número de ventas por las farmacias que se encuentran localizadas en el sector.

## **Médicos**

La fuerza de ventas maneja un panel aproximado de 220 contactos. El universo de médicos en el Ecuador radica aproximadamente en 35.000 médicos de las diferentes especialidades según las auditorias de prescripciones de “Close Up International” en el año 2019.

La segmentación y targeting que se realizó para colocar a los médicos, fue a través de la metodología de potencialidad prescriptiva del médico, independiente de cada una de las especiales.

Lo que al gerente de producto le obliga a crear una parrilla promocional de su línea respiratoria adecuada para cada una de las especialidades que se encuentran dentro del fichero médico.

La parrilla promocional se encuentra estructurada de acuerdo con la importancia de cada una de las marcas según lo solicita el gerente de producto, una parrilla promocional de la línea respiratoria se visualizaría de la siguiente manera:

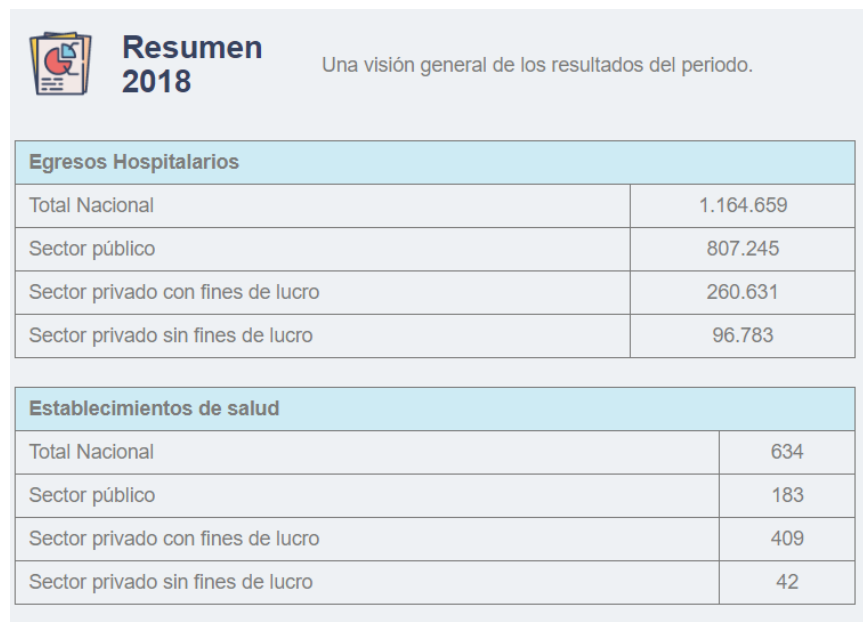
<b>RESPIRATORY CARE</b>	
Marca	
1	ANS
2	ANS D
3	MOMET
4	ALOT
5	FLU
6	RINEX
7	LOXIN
8	XOFEN
9	KLA

Tabla 9: Parrilla de Visita Médica

Fuente: Elaboración Propia

## Paciente

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos el Ecuador al 2018, alcanza una cifra de 17.096.789 de habitantes, lo que implica que el aumento de los pacientes que han egresado por atención hospitalaria en el Ecuador.



**Resumen 2018** Una visión general de los resultados del periodo.

Egresos Hospitalarios	
Total Nacional	1.164.659
Sector público	807.245
Sector privado con fines de lucro	260.631
Sector privado sin fines de lucro	96.783

Establecimientos de salud	
Total Nacional	634
Sector público	183
Sector privado con fines de lucro	409
Sector privado sin fines de lucro	42

Imagen 5: Pacientes en el Ecuador

Fuente: INEC (2018)

En la información analizada se puede diagnosticar que a nivel nacional existen 634 establecimientos que prestan servicios de salud a nivel nacional y que, según las estadísticas de egresos hospitalarios de pacientes en el año del 2018, aproximadamente se registraron 1.164.659 pacientes.

Las causas principales de enfermedad radican en:

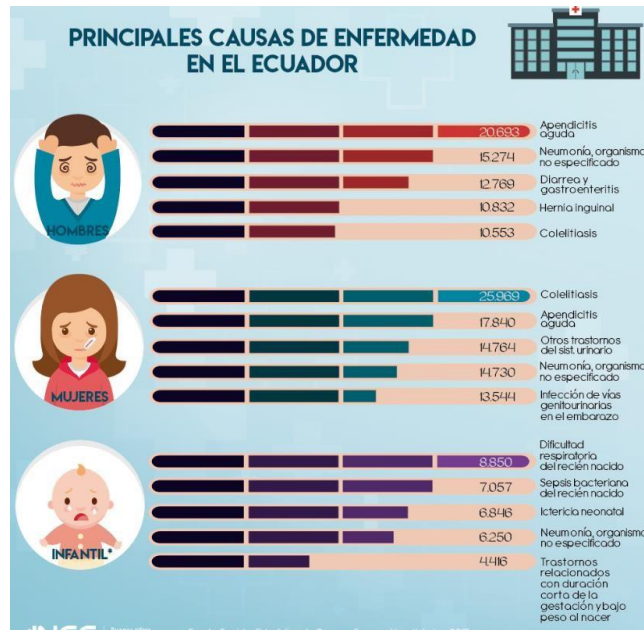


Imagen 6: Principales Causas de Enfermedad en el Ecuador

Fuente: INEC (2018)

Las farmacéuticas han concentrado la mayor parte de sus esfuerzos en proveer medicamentos aptos para sanar a la población del Ecuador principalmente en enfermedades que afectan al sistema respiratorio de vías altas y vías bajas de la misma manera en enfermedades gastrointestinales que afectan la ciudadanía que se posicionan como unas de las causas principales para aumentar la tasa de mortalidad como lo son los problemas de apendicitis.

La demanda de salud del mercado ecuatoriano es constante y a medida que pasa el tiempo, los indicadores de salud se vuelven negativos debido al aumento de la tasa de pobreza y mal alimentación de los ciudadanos, a esto debemos incluir la cultura de sedentarismo existente que perjudica aún más a la salud y no únicamente es encontrada en adultos, si no ahora lo hemos visto desde niños y hasta jóvenes que han dado prioridad a otro tipo de hábitos.

### Farmacias

Según la superintendencia de Control del Poder En el Mercado al 2014, el censo realizado arroja un total de 5734 farmacias a nivel nacional.

Región	No. Farmacias y Botiquines
Costa	2609
Sierra	2747
Amazonía	345
Galápagos	25
Z o n a n o delimitada	8
<b>TOTAL</b>	<b>5734</b>

Imagen7:FarmaciasaNivelNacional

Fuente: MSP, octubre 2014.

Elaboración: IAC,2014

A la fecha la auditoría de ventas farmacéuticas IMS registra un total aproximado de 8000 farmacias a nivel nacional.

### 3.2 Análisis Situación Inicial

La zona de cada uno de los representantes se concentra un sin número de farmacias con diferente potencialidad de venta en unidades.

A la fecha actual la distribución territorial se encuentra asignada de la siguiente manera:

RANK	NAME	Suma de MAT 2019.	Market Share % 2019
1	REP 1	150,410	33.45%
2	REP 4	125,332	27.88%
3	REP 7	57,438	12.78%
4	REP 6	37,911	8.43%
5	REP 8	24,057	5.35%
6	REP 5	19,416	4.32%
7	REP 2	19,087	4.25%
8	REP 3	15,953	3.55%
<b>Total general</b>		<b>\$ 449,604</b>	<b>100%</b>

Tabla10: Ventas por Representante

Fuente: Elaboración Propia

\*REP: Por motivos de confidencialidad, no se colocó los nombres reales de los visitantes, por lo tanto, se utilizó una denominación genérica.

Podemos observar que la relación entre el peso de distribución de la venta es distribuida a través del potencial existente en cada una de las zonas en unidades al último MAT, lo que le da la misma oportunidad al representante de hacer crecer sus ventas a través de la rotación de su portafolio de productos.

### Análisis de la Venta

El objetivo de la compañía es lograr una venta en unidades de 29.000 unidades al cierre del mes de diciembre 2019, sin embargo, por la falta de rotación del producto en el punto de venta no se puede concretar el objetivo.

Ante la necesidad de incrementar las ventas en este producto nos encontramos con la incógnita de cómo podemos crear un sistema efectivo que motive a la fuerza de ventas a generar estrategias en las diferentes áreas de trabajo para incrementar la rotación.

	DOLARE S			UNIDADE S		
	Cuota \$	Venta \$	% Cumplimiento	Cuota	Venta	% Cumplimiento
<b>KLA</b>	\$466,630.31	\$343,316	74%	29000	22428	77%

Tabla 11: Ventas Producto KLA

## **Análisis de rotación de Unidades**

El mercado de las Claritromicinas y Azitromicinas se encuentra cayendo en un - 29.86% , sin embargo, no todas las marcas caen al igual que el mercado, algunas marcas como Tre mantienen un crecimiento en el último año. La marca de estudio se llama “KLA” la cual se encuentra posicionada en un quinto lugar en un ranking por ventas y mantiene un decrecimiento frente al mercado de -13.44% .

Etiquetas de fila	Suma de MAT 2018.	Suma de MAT 2019.	+/- Growth
AZI	175,319	152,508	-13.01%
BIN	131,443	108,843	-17.19%
TRE	54,966	55,895	1.69%
CLA	56,256	48,838	-13.19%
KLA	30,886	26,734	-13.44%
3 M	20,155	19,170	-4.88%
ZIT	18,604	13,049	-29.86%
ULT	5,998	10,692	78.27%
TOB	8,111	5,720	-29.48%
UDO	2,038	3,986	95.53%
BIO	2,452	2,039	-16.82%
NUR	2,368	1,494	-36.94%
AZM	1,449	378	-73.93%
ERD	276	247	-10.24%
MAC	-	11	0.00%
LOC	25	-	-100.00%
GEO	12	-	-100.00%
<b>Total general</b>	<b>510358.3362</b>	<b>449604.1566</b>	<b>-29.86%</b>

Tabla12:CrecimientosMarcas

Fuente: Elaboración Propia

La fuerza de ventas que está trabajando en este mercado se compone de 8 representantes que mantienen valores fuertes en cada uno de sus territorios, el escenario actual que presenta el equipo no es el ideal ya que los territorios que comprenden el 80% de las ventas según la ley de Pareto, son los que tiene decrecimientos de mayor importancia

PROD (Todas)			
MERCAD O			
Etiquetas de fila	Suma de MAT 2018.	Suma de MAT 2019.	+/- Growth
REP1	162,849	150,410	-7.64%
REP2	22,609	19,087	-15.58%
REP3	19,561	15,953	-18.44%
REP4	149,945	125,332	-16.41%

REP5	21,018	19,416	-7.62%
REP6	39,036	37,911	-2.88%
REP7	66,218	57,438	-13.26%
REP8	29,122	24,057	-17.39%
<b>Total general</b>	<b>510,358</b>	<b>449,604</b>	<b>-11.90%</b>

Tabla13:CrecimientosMercados-Territorios

Fuente: Elaboración Propia

Si realizamos el análisis únicamente por las unidades del producto de “KLA” que rotan en cada uno de los territorios de los representantes podemos concluir que, a pesar de que el mercado cae en todos los territorios, si existe la posibilidad de crecer en el producto.

PROD	KLARICID	ABD		
PRODUCTO				
Etiquetas de fila	Suma de MAT 2018.	Suma de MAT 2019.	+/- Growth	
REP1	8,663	7,624	-11.99%	
REP2	3,595	2,885	-19.75%	
REP3	2,394	1,933	-19.27%	
REP4	5,328	4,343	-18.50%	
REP5	3,428	3,039	-11.34%	
REP6	1,059	973	-8.20%	
REP7	3,810	3,888	2.05%	
REP8	2,572	2,032	-21.01%	
<b>Total general</b>	<b>30,849</b>	<b>26,716</b>	<b>-13.40%</b>	

Tabla14:CrecimientosMarcaPropia

Fuente: Elaboración Propia

El primer representante que posee el territorio de mayor potencial se encuentra formado por los siguientes bricks, que contemplan las agrupaciones de farmacias potenciales:

NAME	REP1		
Brick	Suma de MAT 2018.	Suma de MAT 2019.	+/- Growth
3924-Q: 6 DIC,R.RAMOS,10 DE AGOSTO	12,232	10,468	-14.43%
3920-Q: AJ.SUCRE,RUMIHURCO,A.LUDENA	10,941	10,027	-8.35%
3909-Q: GP.LASS,DEL MAE,PREN,AJ.SUC	9,824	9,547	-2.82%
3903-Q: D.DE VASQ,I.AYORA,J.ORDONEZ	9,117	8,900	-2.38%
3912-Q:SECTOR COMITE DEL PUEBLO	10,100	8,753	-13.34%
3908-Q:SEC. COTOCOLLAO, EL CONDADO	10,457	8,162	-21.94%

3992-Q:SHYRIS,NN.UU,6 DIC,E.ALFARO	7,817	7,443	-4.79%
3983-Q:SEC. JIPIJAPA	7,703	7,369	-4.34%
3906-Q: GP.LASS,R.AUD,D.VASQ,I.LAYOR	6,260	6,926	10.65%
3987-Q:SEC. IÑAQUITO	5,503	6,217	12.98%
3922-Q: PRENS,V.CASTR,AJ.SUCR,FLORI	7,681	5,896	-23.24%
3919-Q: SECTOR QUITO NORTE	4,889	5,517	12.86%
3926-Q: E.ALFAR,L.MURIALDO,PALMERAS	5,170	5,153	-0.31%
3917-Q: 10 AGO,DEL MAES,AULES,PRENS	5,265	4,835	-8.16%
3923-Q: SECTOR PARQUE BICENTENARIO	5,238	4,769	-8.95%
3976-Q:E.ALFA,AMAZ,M.DE JESÚS,INGLA	4,978	4,314	-13.32%
3952-Q: R.ROCA,6 DIC,R.RAMOS,10 AGO	4,181	3,951	-5.50%
3980-Q:AROSEMENA,E.ALFARO,GRANADOS	3,878	3,585	-7.56%
3485-Q: SECTOR PLAZA DE TOROS	3,366	3,354	-0.35%
3984-Q: CHAUPICRUZ, TENNIS CLUB	3,124	2,926	-6.32%
3925-Q: SECTOR EL INCA	2,885	2,530	-12.30%
3986-Q:SEC. VOZ DE LOS ANDES	2,741	2,388	-12.87%
3953-Q: SEC.LA CONCEPCIÓN,EL PINAR	2,190	2,039	-6.89%
3985-Q:DIGUJA, BRASIL, A.AZKUNAGA	1,374	1,560	13.51%
3999-Q:SEC.SAN FERNANDO,EL PEDREGAL	1,787	1,474	-17.50%
3950-Q:6 DIC,EL INCA,LAS PALMERAS	2,069	1,437	-30.54%
3921-Q:V.DE CASTRO,LA PRENSA,LUDEÑA	1,726	1,428	-17.23%
3914-Q:FR.MURIALDO,E.ALFARO,ENCALAD	1,136	1,365	20.15%
3988-Q:SEC. EL BATÁN	1,243	1,349	8.56%
3948-Q:SEC.MONTESERRÍN,LAS BROMELIA	1,270	1,152	-9.32%
3964-Q:E.ALFARO,REPÚBLICA,AMAZONAS	1,246	1,147	-7.93%
3496-Q:CENTRO DE DIAGNOSTICO AXXIS	971	811	-16.54%
3956-Q:BOSSANO, 6 DE DIC.,E. ALFARO	1,317	798	-39.41%
3996-Q:SEC. EL TRIUNFO	1,333	768	-42.35%
3949-Q: SECTOR LOS LAURELES	484	582	20.18%
3998-Q:SEC. GRANDA CENTENO	666	547	-17.92%
3928-Q: 6 DIC,DE LOS PINOS,E.ALFARO	4	472	10775.00%
3963-Q:GRECIA,REPÚBLICA,10 DE AGOS.	430	346	-19.44%
3965-Q:10 AGO,M.DE JESUS,INGLATERR	143	99	-31.06%
3981-Q:VILLAROEL,E.ALFARO,GRANADOS	22	3	-85.00%
3090-Q: CENTRO MÉDICO LA SALUD	-	1	0
3958-Q:BÉLGICA, E.ALFARO, 6 DE DIC.	89	-	-100.00%

Tabla15: VentaporBrick

Fuente: Elaboración Propia

Analizando más a detalle el ranking de ventas del brick de “3924”, nos encontramos con la novedad, de que existen productos que crecen dentro del brick a pesar de que el mismo se encuentra con un índice de crecimiento negativo.

NAME	REP1
Brick	3924-Q: 6 DIC,R.RAMOS,10 DE AGOSTO

NAME PROD	Suma de MAT 2018.	Suma de MAT 2019.	+/- Growth
3 M	1,028	736	-28.41%
AZI	4,990	4,186	-16.10%
AZM	473	157	-66.74%
BIN	3,259	2,693	-17.38%
BIO	11	12	10.00%
CLA	790	990	25.27%
ERD	2	4	100.00%
KLA	429	498	16.20%
NUR	23	13	-42.86%
TOB	77	38	-50.70%
TRE	716	679	-5.15%
UDO	45	36	-19.51%
ULT	171	305	77.85%
ZIT	218	119	-45.27%
<b>Total general</b>	<b>12,232</b>	<b>10,468</b>	<b>-45.27%</b>

Tabla 16: Venta Brick 3924

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3 Sistema Actual Incentivos

La parte salarial de la fuerza de ventas se divide de la siguiente manera:

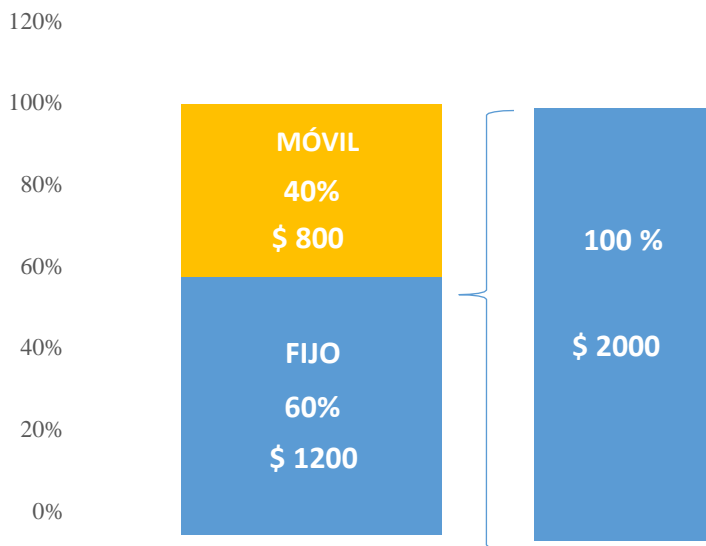


Imagen 8: SistemaSalarial  
Fuente: Elaboración Propia

Los integrantes de la fuerza de ventas, mantiene un sueldo total aproximado de \$ 2000, el mismo se encuentra dividido en su fijo que hace referencia al 60% del total de su sueldo (1200) y la parte móvil que hace referencia a los incentivos que se entregan de acuerdo con el cumplimiento de cada uno de sus KPI's.

### 3.4 Esquema de Incentivos

El esquema de incentivos se divide en 2 partes, la primera parte se basa en el cumplimiento de la cuota de la venta interna (Sell in) registrada en el laboratorio del mes anterior. Por ejemplo, si el pago de nómina se va a realizar en el mes de diciembre el mes del sell in sería al cierre de noviembre del 2019.

Esta parte del pago pesa un 40% de su base de incentivos mientras que la segunda parte radica en un principio de desempeño de cada uno de los representantes y se mide utilizando la data que se registra en cada una de las zonas en las que realizan su visita, esta parte pesa el 60% de su base de incentivos, su KPI de medición consiste en la ganancia de Market Share%, dentro de mercado de cada uno de sus productos, este Market Share, es calculado de manera acumulada (MAT), lo que quiere decir que se suma los últimos 12 meses partiendo de la data vigente para

poder sacar el total de unidades que se vende tanto en el mercado con en el producto.

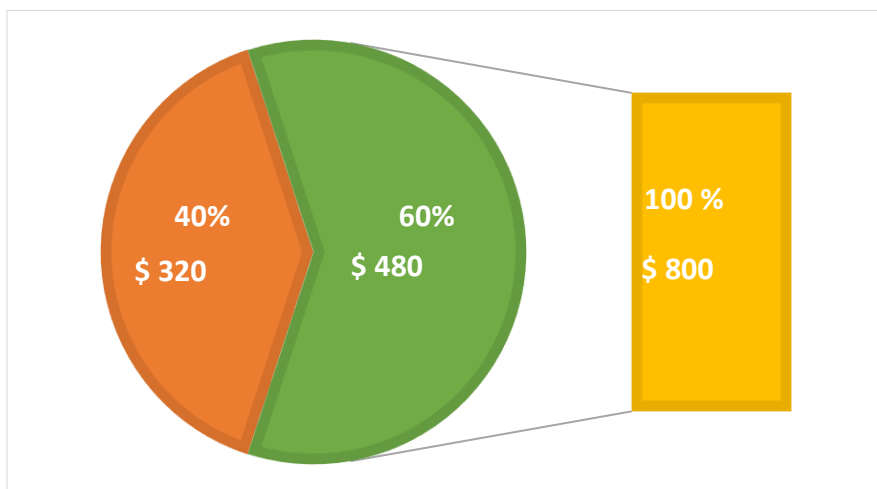


Imagen 9: Distribución Pago Incentivos  
Fuente: Elaboración Propia

**Sell In**

La venta interna se realiza de la siguiente manera, se toma el portafolio de productos que maneja la línea y se le colocan sus objetivos a cumplir en venta en el mes vigente. Estos objetivos son colocados de acuerdo a la solicitud que realiza la compañía. Cada producto tiene un “TIPO” que identifica la categoría que pertenece al producto de acuerdo a la importancia que tiene de venta y cada categoría tiene un peso estratégico mediante el cual se divide el 40% de los incentivos del equipo.

Respiratory Care	CUOTA ADS	VENTA	TIPO
ALO	\$7,400.50	\$4,642.79	TIR1
BAC	\$143,706.25	\$106,382.89	TIR1
BET	\$135,872.00	\$117,967.26	TIR1
BRO	\$33,514.20	\$25,724.31	TIR2
MOF	\$8,127.60	\$8,643.20	TIR2
FLE	\$65,832.00	\$32,504.74	TIR2
KLA	\$466,630.31	\$343,316.00	TIR3
MOM	\$7,840.00	\$3,105.56	TIR4
FIN	\$12,649.31	\$15,798.27	TIR4
FEX	\$ -	\$8,920.33	TIR4
ANT	\$37,207.16	\$28,853.11	TIR5

Tabla17:TIR

Fuente: Elaboración Propia

	TIR 1	TIR 2	TIR 3	TIR 4	TIR 5	
PESO	40%	30%	15%	10%	5%	100%
\$	\$ 128	\$ 96	\$ 48	\$ 32	\$ 16	\$ 320

Tabla18: Pesos TIR

Fuente: Elaboración Propia

El KPI de medición se lo realiza mediante el porcentaje de cumplimiento de cada categoría, el método utilizado es únicamente la suma tanto de la cuota como de la venta de todos los productos que pertenecen a la misma categoría para dar un resultado final y frente a eso calcular el porcentaje de cumplimiento.

Etiquetas de fila	Suma de CUOTA ADS	Suma de VENTA	Cumplimiento
TIR1	286,979	228,993	79.79%
TIR2	107,474	66,872	62.22%

TIR3	466,630	343,316	73.57%
TIR4	20,489	27,824	135.80%
TIR5	37,207	28,853	77.55%
<b>Total general</b>	<b>918779.33</b>	<b>695858.46</b>	<b>75.74%</b>

Tabla 19: Cumplimiento por Categoría-TIR

Fuente: Elaboración Propia

## Performance de Territorio

El cálculo del performance de territorio se registra a través de la data que adquiere la compañía dividida por cada “Brick” que le pertenece a cada visitador médico, en cada brick se registra un número de unidades vendidas y eso es lo que refleja la información. El método de cálculo se da a través de la agrupación de cada brick correspondiente al representante para poder formar la zona de trabajo en la cual se evaluará el desempeño de cada marca del portafolio de productos.

Los objetivos del actual esquema de performance de territorio son el resultado de su Market Share del mes anterior:

### REP 1

MES	PRODUCTO	OBJETIVO	REAL	CUMP
Septiembre 19	KLA	4.21%	3.57%	84.77%
Octubre 19	KLA	3.57%	3.60%	100.8%

Tabla 20 : Performance Territorio – Metodología Actual

Fuente: Elaboración Propia

El KPI de medición se lo realiza mediante el porcentaje de cumplimiento de cada producto, al cual le corresponde un peso de pago del 60% del esquema de incentivos.

## Valor de Pago por Representante

El valor del pago del representante con este esquema de incentivos se encuentra aproximadamente en \$ 600 mensual contemplando todas las variables anteriormente mencionadas.

## **CAPITULO IV**

#### 4.1 Sistema de Incentivos Propuesto

En el sistema de incentivos propuesto, mantenemos el esquema de pago de incentivos, la principal diferencia radica en el cálculo del “Performance de Territorio”. En donde se busca colocar objetivos de cumplimiento al representante que va de acuerdo a las unidades de rotación colocadas.

De esta manera podemos enfocarnos en que la productividad del visitador va a ser de acuerdo a la necesidad de la compañía y no va a ser únicamente medido por su crecimiento en unidades de su producto, aplicando esta metodología se estará evaluando su cumplimiento frente a una cuota establecida que ya mantiene un crecimiento dado por la compañía.

#### Distribución del Objetivo en Unidades

En esta propuesta, se sugiere colocar un objetivo más real que va atado al objetivo mensual colocado por el “Gerente de Producto”.

	UNIDADES ROTADAS 2018	OBJETIVO 2019	+/- Growth
KLA	30,849	32,000	3.73%

Tabla21: Venta Producto “KLA”

Fuente: Elaboración Propia

El objetivo de rotación en unidades para el año 2019 es de 32.000 cajas, las mismas que deben ser correctamente distribuidas para cada representante.

A continuación, explicaremos la metodología utilizada para realizar la distribución.

El mercado objetivo se contempla de la rotación de 510,358 unidades en el mercado, estas unidades se encuentran divididas en los territorios de los representantes de la siguiente manera:

TOTAL	510,358	30,849
-------	---------	--------

REP	MERCADO 2018	PRODUCTO 2018
REP1	162,849	8,663
REP4	149,945	5,328
REP7	66,218	3,810
REP5	21,018	3,428
REP2	22,609	3,595
REP8	29,122	2,572
REP3	19,561	2,394
REP6	39,036	1,059

Tabla22:DistribuciónSellOut  
Fuente: Elaboración Propia

Del mercado hemos colocado únicamente las unidades de rotación del producto “KLA” y el total de rotación de este producto es de 30,849 unidades, dando como resultado una participación del 6.04%.

TOTAL	510,358	30,849	100%	100%
REP	MERCADO 2018	PRODUCTO 2018	PARTICIPACIÓN MERCADO	PARTICIPACIÓN PRODUCTO
REP1	162,849	8,663	31.91%	28.08%
REP4	149,945	5,328	29.38%	17.27%
REP7	66,218	3,810	12.97%	12.35%
REP5	21,018	3,428	4.12%	11.11%
REP2	22,609	3,595	4.43%	11.65%
REP8	29,122	2,572	5.71%	8.34%
REP3	19,561	2,394	3.83%	7.76%
REP6	39,036	1,059	7.65%	3.43%

Tabla23:ParticipaciónMercado-Producto  
Fuente: Elaboración Propia

Se ha obtenido la participación horizontal tanto del mercado como del producto para poder determinar cuál es el representante que maneja un peso mayor del mercado y de la rotación del producto. En este caso se determinó que el visitador con mayor peso en su territorio tanto del mercado como del producto es “REP 1”.

En base a las participaciones tanto del producto como del mercado, calculamos el índice de performance el mismo que nos permite identificar como es el desempeño del producto

dentro de cada uno de los mercados.

TOTAL	510,358	30,849	100%	100%	
REP	MERCADO 2018	PRODUCTO 2018	PARTICIPACIÓN MERCADO	PARTICIPACIÓN PRODUCTO	INDICE PERFORMANCE
REP1	162,849	8,663	31.91%	28.08%	88.00
REP4	149,945	5,328	29.38%	17.27%	58.79
REP7	66,218	3,810	12.97%	12.35%	95.18
REP5	21,018	3,428	4.12%	11.11%	269.80
REP2	22,609	3,595	4.43%	11.65%	263.05
REP8	29,122	2,572	5.71%	8.34%	146.13
REP3	19,561	2,394	3.83%	7.76%	202.50
REP6	39,036	1,059	7.65%	3.43%	44.90

Tabla24: Índice Performance-Producto

Fuente: Elaboración Propia

En el caso del “REP 1”, mantiene el territorio con el mercado más grande de manera que se espera que su participación sea mayor ya que puede obtener una mejor rotación del producto, por esa razón el indicador de performance señala 88, es importante recalcar que un indicador de performance se considera bueno o excelente cuando se encuentra sobre el 100, como es el caso del “REP 5”, que a pesar de que no tiene un mercado tan amplio, su rotación del producto “KLA” es excelente por lo que para la colocación de la cuota se puede otorgar un crecimiento mínimo que le permita mantener su rotación.

En base a los análisis anteriores se realiza la distribución de las 32000 unidades mediante la participación del producto por cada representante, la fórmula es representada de la siguiente manera:

$$\text{Objetivo Rep 1} = 28.08\% * 32000 = 8,986$$

TOTAL	30,849	100%	32000	
REP	PRODUCTO 2018	PARTICIPACIÓN PRODUCTO	OBJETIVO 2020	DIF UNIDADES
REP1	8,663	28.08%	8,986	323

REP4	5,328	17.27%	5,527	199
------	-------	--------	-------	-----

REP7	3,810	12.35%	3,952	142
REP5	3,428	11.11%	3,556	128
REP2	3,595	11.65%	3,729	134
REP8	2,572	8.34%	2,668	96
REP3	2,394	7.76%	2,484	89
REP6	1,059	3.43%	1,099	40

Tabla 25 : Distribución Objetivo en Unidades

Fuente: Elaboración Propia

Esta fue la metodología utilizada para realizar la distribución de unidades en el territorio de la ciudad de Quito, cada representante cuenta con un crecimiento del 3.73 % el mismo que deberá ser cumplido al final del año 2019.

### Colocación Cuota – Market Share %

Se tomará como ejemplo al “REP 1”, que es el colaborador que mantiene la cuota más alta del equipo, para realizar la colocación de la cuota en Market Share, debemos realizar el siguiente análisis:

Evaluamos al representante dentro de los últimos 12 MAT’s, se lo hace en ese período ya que la cuota que se va a colocar es al MAT por qué se debe identificar las unidades de rotación tanto del producto como del mercado en el último año, ya que la cuota en Market Share será colocada partiendo de esos resultados del año anterior.

TOTAL		8,663			
# MESES	RE	MERCADO	PRODUCTO MAT	UND PROD 2018 MTH	MARKET SHARE
MAT	P	2018	2018		2018
MAT 2018-01	REP 1	134,122.37	7,198.88	1,600	5.37%
MAT 2018-02	REP 1	134,270.18	7,402.59	721	5.51%

MAT 2018-03	REP 1	134,692.72	7,450.83	651	5.53%
MAT 2018-04	REP 1	136,508.65	7,448.87	725	5.46%
MAT 2018-05	REP 1	138,904.06	7,594.44	694	5.47%
MAT 2018-06	REP 1	143,180.47	7,839.83	729	5.48%
MAT 2018-07	REP 1	145,312.32	8,035.68	621	5.53%
MAT 2018-08	REP 1	146,534.83	8,067.31	504	5.51%
MAT 2018-09	REP 1	148,360.52	8,241.79	514	5.56%
MAT 2018-10	REP 1	148,702.83	8,088.54	569	5.44%
MAT 2018-11	REP 1	145,079.99	7,889.77	562	5.44%
MAT 2018-12	REP 1	162,849.07	8,662.58	773	5.32%

Tabla26:Rep1–12MAT

Fuente: Elaboración Propia

Como el cuadro anterior lo muestra, la columna “Producto MAT 2018” contiene las unidades acumuladas dentro de los periodos establecidos contemplando 12 meses de históricos, mientras que la columna “Und Prod 2018 MTH” contiene únicamente las unidades mensuales del mismo año. Esto nos permite contemplar las unidades que rotó mensualmente el producto “KLA” para poder realizar los comparativos correspondientes frente al objetivo planteado y determinar si las unidades que se requieren rotar mensualmente en el 2019 son correctas y descartar la posibilidad de que no sea un objetivo no loggable.

Adicional a esto analizamos el Market Share % logrado en los períodos del último año y esto será una referencia que permitirá colocar un Market Share Objetivo mejor acertado.

TOTAL		8,663			8986				
# MESES MAT	REP	MERCADO 2018	PRODUCTO MAT 2018	UNDPROD 2018 MTH	MARKET SHARE 2018	OBJETIVO PRODUCTO MTH 2019	OBJETIVO PRODUCTO MAT 2019	FORECAST MERCADO	MARKET SHARE OBJETIVO 2020
MAT 2019-01	REP1	134,122.37	7,198.88	1,600	5.37%	1659.6	8,428	157,813	5.34%
MAT 2019-02	REP1	134,270.18	7,402.59	721	5.51%	747.6	8,484	161,209	5.26%
MAT 2019-03	REP1	134,692.72	7,450.83	651	5.53%	675.5	8,599	164,681	5.22%
MAT 2019-04	REP1	136,508.65	7,448.87	725	5.46%	752.1	8,696	168,962	5.15%
MAT 2019-05	REP1	138,904.06	7,594.44	694	5.47%	719.4	8,627	172,880	4.99%
MAT 2019-06	REP1	143,180.47	7,839.83	729	5.48%	756.6	8,788	173,475	5.07%
MAT 2019-07	REP1	145,312.32	8,035.68	621	5.53%	644.0	8,907	178,311	5.00%
MAT 2019-08	REP1	146,534.83	8,067.31	504	5.51%	522.4	8,968	181,606	4.94%
MAT 2019-09	REP1	148,360.52	8,241.79	514	5.56%	533.7	8,990	184,706	4.87%
MAT 2019-10	REP1	148,702.83	8,088.54	569	5.44%	590.0	9,211	187,600	4.91%
MAT 2019-11	REP1	145,079.99	7,889.77	562	5.44%	583.2	9,010	190,832	4.72%
MAT 2019-12	REP1	162,849.07	8,662.58	773	5.32%	801.6	8,986	194,469	4.62%

Tabla27: Objetivo Market Share  
Fuente: Elaboración Propia

El siguiente paso es realizar la distribución del nuevo objetivo colocado en “*Tabla 25 : Distribución del Objetivo en Unidades*”. La manera correcta de realizarlo es a través de la distribución mediante la participación del producto mensual.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\text{Objetivo Producto MTH} = (\text{Unidades Producto 2018} / \text{Total de Unidades 2018}) * \text{Objetivo 2019}$$

$$\text{Objetivo Producto MTH} = (1600 / 8663) * 8986 = 1659$$

La fórmula es replicada para los 12 meses del año de manera que obtendremos las unidades mensuales que deberá cumplir el representante.

Para colocar las unidades objetivo al MAT se toma las unidades del MAT 2018 y sumamos las unidades del objetivo para el 2019.

Utilizamos una fórmula de “Forecast” para proyectar el mercado del 2019, basándonos en los resultados del MAT 2018, de manera que podemos contemplar las proyecciones del mercado para concluir con el cálculo del Market Share Objetivo.

## CAPITULO V

### 5.1 *Análisis de resultados*

#### **Metodología Anterior**

En base a la metodología anterior la cual se basaba en que los objetivos del territorio son el resultado de su Market Share del mes anterior, se puede observar que el cumplimiento de los resultados se da casi al 100% todos los meses.

METODO ANTERIOR				
# MESES MAT	REP	OBJETIVO	MARKET SHARE REAL 2019	CUMPLIMIENTO
MAT 2019-01	REP1	5.37%	5.01%	93.43%
MAT 2019-02	REP1	5.01%	4.97%	99.13%
MAT 2019-03	REP1	4.97%	4.93%	99.14%
MAT 2019-04	REP1	4.93%	4.90%	99.44%
MAT 2019-05	REP1	4.90%	5.00%	102.11%
MAT 2019-06	REP1	5.00%	4.98%	99.55%
MAT 2019-07	REP1	4.98%	4.94%	99.10%
MAT 2019-08	REP1	4.94%	4.92%	99.65%
MAT 2019-09	REP1	4.92%	4.94%	100.37%
MAT 2019-10	REP1	4.94%	4.90%	99.23%
MAT 2019-11	REP1	4.90%	5.04%	102.88%
MAT 2019-12	REP1	5.04%	5.07%	100.55%

Tabla28: Resultados–Metodología Anterior

Fuente: Elaboración Propia

Pero si analizamos el desempeño del producto mensualmente en base al crecimiento de unidades en comparación al año anterior.

# MESES MAT	RE P	UND PROD 2018 MTH	UND PROD 2019 MTH	+/- Growth
2019-01	REP 1	1,600	855.30	-46.54%
2019-02	REP 1	721	691.40	-4.07%
2019-03	REP 1	651	561.15	-13.83%
2019-04	REP 1	725	654.50	-9.73%
2019-05	REP 1	694	789.09	13.77%
2019-06	REP 1	729	594.80	-18.45%
2019-07	REP 1	621	525.33	-15.38%
2019-08	REP 1	504	461.30	-8.41%
2019-09	REP 1	514	512.31	-0.42%
2019-10	REP 1	569	369.04	-35.11%
2019-11	REP 1	562	783.66	39.38%
2019-12	REP 1	773	825.99	6.88%

Tabla 29 : Crecimiento Productos  
Fuente: Elaboración Propia

Se puede concluir que la marca “KLA” ha mantenido una caída constante mensualmente lo que representa que la compañía al no lograr su venta por lo tanto su margen de ganancia se ve afectado y no es recomendable contemplar un pago de Incentivos con un cumplimiento casi al 100% considerando la metodología explicada, ya que la compañía no podría sostener este tipo de pago durante un largo tiempo y se vería obligada a optimizar sus recursos y recortar personal.

## Metodología Propuesta

La metodología propuesta busca atar los objetivos de la compañía con el trabajo del representante para lograr el incremento de ventas requerido, de manera que el representante se vea beneficiado al igual que la compañía.

# MESES MAT	RE P	MARKET SHARE OBJETIVO 2020	MARKET SHARE REAL 2019	CUMPLIMIEN TO
MAT 2019-01	REP 1	5.34%	5.01%	93.90%
MAT 2019-02	REP 1	5.26%	4.97%	94.46%
MAT 2019-03	REP 1	5.22%	4.93%	94.39%
MAT 2019-04	REP 1	5.15%	4.90%	95.21%
MAT 2019-05	REP 1	4.99%	5.00%	100.28%
MAT 2019-06	REP 1	5.07%	4.98%	98.33%
MAT 2019-07	REP 1	5.00%	4.94%	98.83%
MAT 2019-08	REP 1	4.94%	4.92%	99.62%
MAT 2019-09	REP 1	4.87%	4.94%	101.46%
MAT 2019-10	REP 1	4.91%	4.90%	99.80%
MAT 2019-11	REP 1	4.72%	5.04%	106.76%
MAT 2019-12	REP 1	4.62%	5.07%	109.70%

Tabla30: Resultados Metodología Actual

Fuente: Elaboración Propia

Si observamos el cumplimiento del objetivo de acuerdo a esta nueva propuesta es logrado casi al 100% en todos los meses.

La “Gráfica del IMP (Índice Mercado & Performance)” permite visualizar la línea de tendencia de mercado de la cual parte las barras de índice de performance en donde se registra gráficamente el crecimiento o decrecimiento del número de unidades a lo largo de los 12 MAT’s del año.

En la parte inferior observamos las líneas de tendencia del “Market Share Real 2019” (Línea azul) y el “Market Share Objetivo 2019” (Línea Verde).

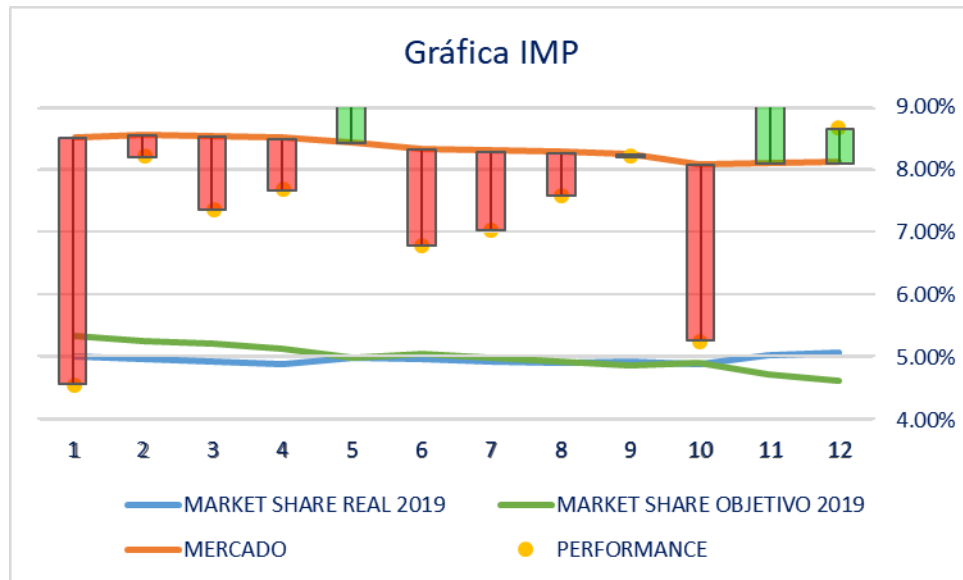


Imagen 10: Gráfica IMP – Índice Mercado & Performance

Fuente: Elaboración Propia

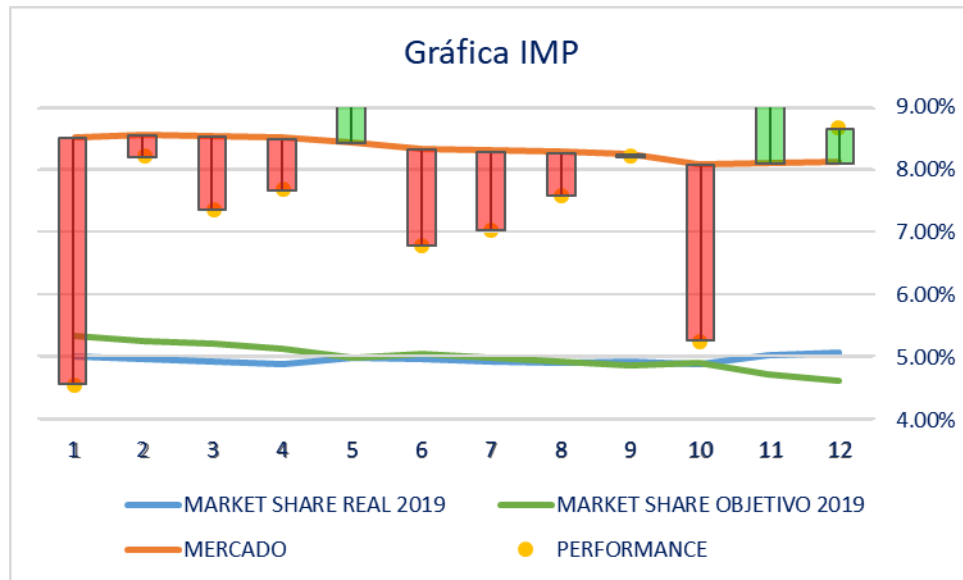
Este tipo de gráfico permite el análisis en el performance del representante para concluir si llegó a su objetivo por el incremento de ventas de su producto o fue porque el mercado tuvo una caída considerable y ayudó a que su Market Share a lograr el objetivo.

La gráfica “IMP” (Índice Mercado & Performance), permite visualizar la tendencia del mercado para concluir si el cumplimiento del Market Share se da por la caída del mismo.

En este caso en particular se observa que el cumplimiento del Market Share se da en todos los meses a excepción de:

- **Mes #5 (Mayo 2019):** En donde se registra que a pesar de que el mercado tuvo un ligero decrecimiento el performance del producto fue mayor y se logró el objetivo.
- **Mes #11 (Noviembre 2019):** En donde se registra que el mercado tuvo un ligero crecimiento el performance del producto fue mayor y se logró el objetivo.

- **Mes #12 (Diciembre 2019):** En donde se registra que el mercado tuvo un ligero crecimiento el performance del producto fue mayor y se logró el objetivo.



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
MARKET SHARE REAL 2019	5.01%	4.97%	4.93%	4.90%	5.00%	4.98%	4.94%	4.92%	4.94%	4.90%	5.04%	5.07%
MARKET SHARE OBJETIVO 2019	5.34%	5.26%	5.22%	5.15%	4.99%	5.07%	5.00%	4.94%	4.87%	4.91%	4.72%	4.62%
MERCADO	8.52%	8.56%	8.54%	8.51%	8.43%	8.33%	8.30%	8.28%	8.25%	8.09%	8.10%	8.11%
PERFORMANCE	4.55%	8.21%	7.35%	7.68%	9.59%	6.79%	7.02%	7.58%	8.21%	5.25%	11.29%	8.67%

Imagen 10: Gráfica IMP – Índice Mercado & Performance

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al análisis anterior determinamos unas reglas de pago, de acuerdo al cumplimiento del representante, con el objetivo de motivar a la fuerza de ventas y a su vez de cuidar los ingresos de la compañía.

# MESES MAT	REP	MARKET SHARE OBJETIVO 2020	MARKET SHARE REAL 2019	CUMPLIMIEN TO	MULTIPLICADOR	\$
MAT 2019-01	REP1	5.34%	5.01%	93.90%	88.17%	\$ -
MAT 2019-02	REP1	5.26%	4.97%	94.46%	89.23%	\$ -
MAT 2019-03	REP1	5.22%	4.93%	94.39%	89.09%	\$ -
MAT 2019-04	REP1	5.15%	4.90%	95.21%	90.65%	\$ 45.32
MAT 2019-05	REP1	4.99%	5.00%	100.28%	100.56%	\$ 50.28
MAT 2019-06	REP1	5.07%	4.98%	98.33%	96.69%	\$ 48.34
MAT 2019-07	REP1	5.00%	4.94%	98.83%	97.67%	\$ 48.84
MAT 2019-08	REP1	4.94%	4.92%	99.62%	99.24%	\$ 49.62
MAT 2019-09	REP1	4.87%	4.94%	101.46%	102.94%	\$ 51.47
MAT 2019-10	REP1	4.91%	4.90%	99.80%	99.60%	\$ 49.80
MAT 2019-11	REP1	4.72%	5.04%	106.76%	113.98%	\$ 56.99
MAT 2019-12	REP1	4.62%	5.07%	109.70%	120.34%	\$ 60.17
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 460.84</b>

## Reglamento de Pago

1. Utilizaremos un multiplicador que me permitirá premiar o no a los colaboradores de acuerdo a la siguiente tabla:

$$\text{Multiplicador} = \text{Valor Cumplimiento} * \text{Valor Cumplimiento}$$

$$\text{Multiplicador} = 90\% * 90\% = 81\%$$

CUMPLIMIENTO	MULTIPLICADOR
89%	79%
90%	81%
91%	83%
92%	85%
93%	86%
94%	88%
95%	90%
96%	92%
97%	94%
98%	96%
99%	98%
100%	100%
101%	102%
102%	104%

Tabla 31 : Multiplicador  
Fuente: Elaboración Propia

2. El valor del pago será tomando de acuerdo al resultado del multiplicador.
3. Si el multiplicador es menor que 90% no se realizara ningún pago.
4. El techo de sobrecumplimiento es hasta 200%

Estas reglas de pago nos permiten motivar a la fuerza de ventas a esforzarse y elevar su performance ya que si sobrepasan el cumplimiento del 100% el pago que se realiza es de sobrecumplimiento

Como es el caso del mes de diciembre en donde el visitador debería recibir únicamente \$ 50 por lograr el objetivo, pero como se sobre cumplió en su pago estará recibiendo un total de \$ 60.

## **5.2 Conclusión**

En conclusión, la metodología propuesta busca implementar un sistema de incentivos que mejore la productividad de la fuerza de ventas, de manera que los colaboradores tengan un objetivo claro que sea loggable a través de la colocación de cuotas y a su vez la compañía cuide su margen de ganancia y sea justo con el plan de incentivos hacia su equipo.

Al trabajar con objetivos y cumplimientos en market Share, se corre el riesgo de que los escenarios de cumplimiento no sean reales, el mercado decrece y el market share del producto llega al objetivo por la caída del mismo dando falsos cumplimientos, sin embargo, el objetivo se muestra como cumplido, pero no porque exista un crecimiento en las unidades rotadas de la marca y la mayor probabilidad radica en que las unidades del producto también hayan decrecido.

Lo que perjudica a la empresa ya que de acuerdo a su política deben pagar según el cumplimiento del market share, sin embargo, a largo plazo no es una metodología autosustentable ya que el flujo de efectivo que egresa de la compañía por esa marca no es el mismo que ingresa por lo misma, terminando en un probable recorte de personal para la optimización de recursos.

Esta metodología permite visualizar los resultados del representante y del esfuerzo con el que están siendo trabajada cada una de las marcas y permite realizar pagos justos de acuerdo a su performance, motivando al equipo a reinventarse para lograr los objetivos planteados y el crecimiento requerido de la marca.

### **5.3 Recomendaciones**

El sistema de Incentivos propuesta funciona siempre y cuando previamente se haya desarrollado una correcta segmentación del mercado relevante del producto a evaluar ya que es indispensable definir cuáles son las marca que compiten directamente con el producto de evaluación, sin segmentar el mercado de manera drástica ya que se puede perder la visibilidad de productos que estén ganando market share en el mercado y no lo están contemplando como potenciales competidores.

Una vez determinado el mercado relevante, se debe realizar una segmentación y targeting por potencialidad prescriptiva para poder tener paneles de médicos óptimos y colocar los esfuerzos del equipo en los médicos más potenciales del mercado y que son el mayor generador de recetas del mercado.

Cuando se ha logrado concretar los puntos anteriormente mencionados se puede implementar este sistema de incentivos de una manera correcta, caso contrario puede existir efectos adversos que perjudique y desmotiven a la fuerza de ventas ya que no cumplen con los crecimientos colocados y su pago salarial se ve afectado por el mismo.

Debemos contemplar que un sistema de incentivos va de la mano con la excelencia de un panel médico al igual que un panel de farmacias que son los pilares fundamentales que permitirán hacer crecer a la marca.

## Bibliografía

1. Scott RW, Shortell SM. Organizational performance: Managing for efficiency and effectiveness. En: Shortell SM, Kaluzny A. Health care management: A text in organization theory and behavior. Segunda Edición. New York: Wiley Medical, 1988:418-457.
2. Enrique García Prado (2016). Gestión de la fuerza de ventas y Equipos Comerciales, España: Ediciones Nobel, S.A
3. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed., [versión 23.3 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [25/01/2020].
4. IQVIA: IMS Health forma a periodistas expertos en mercados farmacéuticos Luis Ximénez / PMFarma.<http://www.IQVIA.com>
5. Villa Buitrago, Heidy Joana (2016). Un método para la definición de indicadores clave de rendimiento con base en objetivos de mejoramiento. < <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/55737> >
6. Keudys Alvarado (2018). Herramientas de medición en la industria farmacéutica: Conceptos Básico. <https://www.linkedin.com/pulse/herramientas-de-medici%C3%B3n-en-la-industria-farmac%C3%A9utica-keudys-alvarado>
7. Vidal Vademecum Fuente (2018). España: Ficha Técnica autorizada por la AEMPS. <https://www.vademecum.es/principios-activos-claritromicina-j01fa09>
8. Oscar A. Colmenares D. (2007). La marca: su gestión, sus elementos y su gestión. < <https://www.gestiopolis.com/la-marca-su-definicion-sus-elementos-y-su-gestion/>>
9. Demian Siburu. (2006). El portafolio de productos en el mercado del consumo masivo parte I – Venciendo los paradigmas del mercado, Argentina: Universidad del CEMA.
10. Hernández Garnica, Clotilde Maubert y Viveros, Claudio Alfonso. Fundamentos de Marketing. Pearson Educación, 2012. <https://www.gestiopolis.com/que-es-una-linea-de-productos/>
11. Javier Sánchez Galán, Rotación del Inventario, Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/rotacion-del-inventario.html>
12. Julián Pérez Peña1 (2002). La prescripción médica es un acto científico, ético y legal, La Habana, Cuba: MINSAP  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252002000200001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252002000200001)

