



Facturación Muestra Medica ANI

Santiago Páez Ucrós

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–
Bogotá
2014**

Facturación Muestra Medica ANI

Santiago Páez Ucrós

**Director:
Antonio Foschini
Coordinador de Ventas
Abbott Laboratorios**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Bogotá
2014**

CONTENIDO

1	Introducción	4
1.2	Contexto	5
1.3	Problemas En el proceso de Facturación	6
1.4	Planteamiento del problema	7
1.5	Objetivos	8
1.5.1	Objetivos Generales	8
1.5.2	Objetivos Específicos	8
1.6	Hipótesis	8
2	Proceso Facturación Muestra Metica	9
2.3	Productividad	10
2.4	Mercadeo	10
2.5	Fuerza de Ventas	13
2.6	Complicaciones y fallas del proceso	15
3	Alternativas y posibles soluciones	17
3.2	Conclusiones	20
	Bibliografía	21

1 Introducción

Laboratorios Abbott es una multinacional estadounidense con sede principal en Chicago, Illinois. Esta compañía cuenta con más de 130 años de experiencia en el sector farmacéutico, campo en el cual ha tenido excelentes resultados ubicándose dentro del top 10 de las empresas de ese sector con mayor facturación de ventas en el mundo; a nivel nacional Laboratorios Abbott ha logrado posicionarse como uno de los 5 laboratorios farmacéuticos con mayores ventas anuales desde el 2010. Internamente esta compañía está organizada en seis divisiones que por sus diferentes enfoques de negocio funcionan de manera independiente bajo el nombre de una gran empresa. La división a la que se hará referencia en el presente trabajo será Abbott Nutrición Internacional (ANI). Esta división, es la más relevante para la compañía por su tamaño en ventas, de igual forma es la única que compite en un mercado de consumo masivo convirtiendo sus productos en la imagen más representativa de la empresa. Dentro de su portafolio de productos encontramos marcas tan fuertes como Ensure, Pediasure, Pedialyte y Similac, casi todas líderes en sus respectivos segmentos de mercado, con participaciones superiores al 50%, llegando a facturar el 2013 más de 100 millones de dólares.

Los productos anteriormente mencionados pertenecen a la categoría de medicamentos de libre venta (OTC), lo cual quiere decir, que no es necesario contar con una prescripción o receta médica para adquirirlos. Por ésta razón, una gran parte de la demanda se genera por medio de los diferentes profesionales de la salud (enfermeras, médicos, nutricionistas, entre otros) y otra parte se genera directamente con el consumidor final, como cualquier otro producto de consumo masivo.

La práctica empresarial en curso está enfocada en el apoyo a la división ANI específicamente al área comercial en el departamento de productividad y generación de demanda, que es el responsable directo del proceso de facturación de muestra médica y material promocional.

Es de resaltar la especial importancia que tiene la muestra médica para la industria farmacéutica. Como se mencionó anteriormente, gran parte de la generación de demanda se realiza a través de los diferentes profesionales de la salud quienes, por medio de este material promocional, inician el tratamiento en diferentes tipo de pacientes de acuerdo a sus requerimientos y quienes posteriormente, basados en los resultados obtenidos con el uso de los productos, continuarán su consumo forjando la base de la recompra de los productos y la generación de nuevos clientes vía testimonial. Es por esta razón que la industria

en general invierte sumas considerables de dinero en las llamadas muestras médicas.

1.2 Contexto

Según lo anterior, el manejo y administración de la muestra médica es uno de los recursos máspreciado e importante dentro de la estrategia de la industria farmacéutica para su generación de demanda y tiene un peso considerable en el presupuesto de Mercadeo. Esta estrategia, en la división de nutrición de Laboratorios Abbott, impacta tres áreas de la organización en el proceso de facturación de la muestra médica.

La primera es el departamento de Productividad y Generación de Demanda, que es la responsable del cumplimiento y la efectividad de éste proceso, para lo cual se encarga de generar los paneles de médicos que la fuerza de ventas debe contactar cada mes. La segunda área involucrada es el departamento de Mercadeo, cuyo objetivo es el de diseñar las estrategias con el mensaje que se le debe dar a los profesionales de la salud y proyectar las cantidades de muestra médica que deben ser entregadas según sus lineamientos. Para realizar esta tarea este departamento cuenta con un presupuesto que viene definido por casa matriz en Chicago. Si este presupuesto no es utilizado en su totalidad, el monto que no fue invertido es automáticamente recortado para los siguientes periodos, de allí la importancia de realizar las proyecciones con la mayor certeza posible que asegure la efectividad del recurso y se refleje en los objetivos de ventas.

Por último esta un departamento llamado Servicio al Cliente, el cual está encargado de la logística a nivel general de la empresa incluyendo a ANI. Este departamento es el responsable de los envíos y despachos del producto desde la bodega hasta los puntos de destino, es decir, los lugares de almacenamiento de los representantes de ventas que en su gran mayoría son sus residencias. Este proceso en ANI se lleva a cabo todos los meses entre los días 10 y 15 de cada mes, con el objetivo que los primeros días del mes la fuerza de ventas reciba el material apropiado para trabajar.

Es importante mencionar que la disponibilidad del material promocional y muestra médica está sujeta a las existencias que se encuentren en bodega. Laboratorios Abbott por problemas de seguridad y una situación de inestabilidad en el país se vio en la obligación de trasladar, hace más de quince años, su planta de producción a México, razón por la cual, todos los productos del portafolio nutricional deben ser importados lo que restringe la libre disposición de producto. Se estima que los pedidos tanto de muestras médicas como los de venta, se

deben realizar con mínimo 3 meses de anterioridad para que la orden este lista y entregada en las bodegas de Bogotá.

Por otro lado también es importante mencionar que por regulación del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) la muestra médica tiene periodos de vencimiento estrictamente regulados a partir de su fecha de fabricación, esto limita los tiempos de almacenamiento del producto exigiendo un alto nivel de rotación tanto en las instituciones como en los consultorios médicos entre otros. La compañía está en la obligación de recibir y destruir todos los productos cuya fecha de vencimiento ha expirado.

1.3 Problema en el proceso de facturación

Desde hace algún tiempo, en la división ANI se han venido presentando fallas frecuentes con la administración de la muestra médica y su proceso de facturación, que se ve reflejado al final de la operación cuando la cantidad de material que llega a los representantes de ventas no es el esperado.

Este es el problema que más complicaciones y más ruido le genera al área de productividad y generación de demanda. La fuerza de ventas se ha quejado y pronunciado repetidas veces en busca de una solución. En la mayoría de los casos las cantidades de muestra médica que llega a la casa de cada uno de los representantes es exagerada. El material ocupa un espacio importante volviéndose imposible de almacenar, los hogares de los representantes se convierten en bodegas de almacenamiento lo cual afecta directamente su calidad de vida. También es importante mencionar que estos excesos de material generan un peso diario importante el cual afecta la salud de los representantes y aumenta los riesgos de lesiones o accidentes laborales.

En otras ocasiones la situación se invierte y las muestras médicas que llegan para el ciclo de trabajo son limitadas, esto también genera mucho ruido, ya que los representantes no tienen el material apropiado para trabajar y atender la demanda de los profesionales de la salud que visitan, aunque esta situación se da con menos frecuencia, es de mayor gravedad pues se le da espacio a la competencia y se pierde la presencia de las diferentes marcas en los hospitales y consultorios médicos.

Estas situaciones generan un impacto directo en la rentabilidad de cada uno de los negocios de la compañía. La inversión que se realiza mes a mes en este material representa un valor importante para la compañía, no solo en términos financieros,

sino también en términos estratégicos y operacionales para la generación de la demanda.

Se ha observado que cuando las cantidades de material que llega a los representantes son muy altas, el valor y el uso que se les da no es el adecuado. En primer lugar, el representante no tiene a quien entregarlo, razón por la cual empiezan a incumplir los lineamientos estratégicos de cantidades ordenados por el área de Mercadeo. En muchas ocasiones los profesionales de la salud restringen las cantidades de muestra médica a recibir, pues para ellos tampoco es fácil el almacenamiento del material, en otras ocasiones no tienen la cantidad necesaria de pacientes para iniciarlos con tratamiento o simplemente la muestra médica no rota y su fecha de vencimiento expira perdiendo el producto. Está demostrado que el exceso de material en un consultorio médico o en una institución pierde su función fundamental y es utilizada para fines diferentes a los deseados por la compañía, desviando el objetivo principal de la compañía cual es la generación de demanda.

1.4 Planteamiento del problema

El proceso de facturación de muestra médica ha venido siendo un problema que se repite mes a mes por inconsistencias de los procesos internos, falta de planeación, falta de comunicación entre otros problemas. Estas fallas le cuestan a la compañía sumas considerables de dinero, ya que se generan gastos adicionales como el costo de almacenamiento en bodega, en algunos casos inversión innecesaria en muestras médicas y en otros falta de inversión en la misma. También se dificulta el trabajo de la fuerza de ventas y no se obtienen los resultados en generación de demanda esperados. Por éstas razones, es importante alinear y optimizar el proceso con el objetivo de que la compañía optimice sus recursos y en caso de que no se necesiten en determinada área, se destinen y se aprovechen en otras actividades que le agreguen valor a la compañía y le generen mayor rentabilidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente informe monográfico de práctica empresarial busca encontrar y aportar posibles herramientas y estrategias que organicen las áreas impactadas por el proceso de facturación de muestra médica, la segmentación del proceso y elimine la falta de comunicación entre los diferentes departamentos que impiden que éste proceso tenga éxito al final. Es importante encontrar los límites apropiados de muestra médica que llega al final al representante para que pueda desarrollar su trabajo óptimamente, que su calidad de vida no disminuya y su salud tampoco se vea afectada pero también que

cumplan con los requerimientos y estrategias diseñadas para el desarrollo del negocio.

1.5 Objetivos

1.5.1 General

- Aportarle a la compañía estrategias, herramientas y argumentos lógicos para rediseñar su proceso de facturación de muestra médica, resolviendo conflictos y pérdidas que se este proceso ha generado

1.5.2 Específicos

- Encontrar las fallas del proceso de facturación de muestra médica dentro de la empresa
- Buscar herramientas que optimicen el proceso de facturación de muestra médica solucionando los problemas existentes
- Encontrar si el total de muestra médica facturada es excesiva con el objetivo de buscar otros focos de inversión.

1.6 Hipótesis

Es claro que los departamentos impactados por este proceso no están alineados, la falta de comunicación es evidente, es probable que el problema radique en que ninguno de los departamentos conozca a profundidad los procesos internos que se llevan a cabo para realizar el proceso de facturación. El proceso debe ser rediseñado para buscar alternativas más efectivas. Se debe tener en cuenta o definir estándares apropiados que definan y limiten las cantidades estratégicas que llegan a cada uno de los representantes, es decir, se debe fijar un límite tanto de peso como de espacio ocupado por el material que garantice la salud y la calidad de vida de la fuerza de ventas. Probablemente se debe buscar una alternativa para redistribuir la muestra médica que llega a la casa de los representantes de ventas si es que la estrategia requiere cantidades tan importantes, es decir, se debe ubicar una o varias bodegas a las cuales el representante tenga acceso para no almacenar todo el material en sus hogares. Finalmente es posible que por falta de conocimiento de los procesos internos entre las diferentes áreas, alguno de estos procesos esté incompleto o realizándose de manera incorrecta lo cual está generando una falla en el resultado final que se espera.

2 Desarrollo

2.1 Proceso facturación muestra médica

Teniendo clara la importancia de la muestra médica para la industria farmacéutica se empezará a describir el desarrollo y la forma en la cual se realiza dicho proceso. En primer lugar debemos saber que para Abbott Nutrición existen tres categorías dentro de los profesionales de la salud a los que ellos impactan según el potencial recetario o prescriptivo que éstos tengan. Categoría A para los más importantes, Categoría B para los intermedios y Categoría C para los de menor potencial. Para esta categorización, se utilizan una serie de preguntas que los representantes de ventas deben contestar cada vez que incluyen un médico en su panel, todos los médicos deben estar categorizados y éste proceso se repite por lo menos una vez cada año. Para realizar el proceso de categorización de médicos, desde casa matriz envían por medio de una plataforma virtual las siguientes preguntas; Número de pacientes que consultan al médico por día, Estrato socio económico de los pacientes, Costo de la consulta, si prescribe o no productos del mercado nutricional, especialidad y finalmente si es líder de opinión.

Cada una de éstas preguntas tiene un peso porcentual diferente, el cual solo conoce el Gerente de Generación de la Demanda con el objetivo de que el proceso se realice con total transparencia y el representante de ventas no tenga posibilidades de manipularlo. El lineamiento dado por casa matriz desde Chicago es que el alrededor del 30% del total del panel de los representantes debe ser compuesto por profesionales de la salud categoría A, 50% categoría B y 20% categoría C y además, que todos los profesionales de la salud categoría A deben ser visitados dos veces en el ciclo y los B y C al menos una vez.

Además, también exige que cada representante visite en promedio once (11) profesionales de la salud diarios durante un periodo de un mes de veintiún (21) días hábiles, esto quiere decir que cada representante debe realizar 231 visitas en cada ciclo. Según estos indicadores y algunos otros como crecimiento de ventas y mejoras de desempeño, la fuerza de ventas percibe o no incentivos económicos.

2.3 Productividad

Para que el área de Mercadeo pueda empezar a facturar el departamento de Productividad pide a la bodega un reporte de las existencias disponibles marcadas como muestra médica; en seguida informa a cada una de las marcas y el proceso empieza. Una vez todas las marcas finalizan sus procesos internos, envían los archivos de regreso a Productividad, el cual, después de consolidarlos los envía al departamento de Servicio al Cliente quien genera las facturas que son enviadas a la bodega. Después éste se encarga del despacho del material a la casa de cada uno de los representantes.

A medida que los representantes van evacuando la muestra médica en los consultorios e instituciones, ellos deben ir reportando las cantidades dejadas a cada profesional de la salud o institución en la plataforma virtual de la compañía, de ésta forma, el área de Productividad hace seguimiento semanal de la actividad y las buenas prácticas de la fuerza de ventas y así mismo valida que la muestra médica se esté entregando conforme a la estrategia definida por Mercadeo

2.4 Mercadeo

Como se mencionó anteriormente el área de Mercadeo recibe un reporte con las existencias disponibles de muestra médica para ese periodo. Es importante recordar que casa matriz exige una proyección en el mes de enero a cada Gerente de Producto donde ellos deben detallar y calendarizar sus gastos, esto quiere decir, que deben informar mes a mes cuánta plata será destinada a comerciales de televisión, congresos médicos, actividades en punto de venta, patrocinios a médicos, investigación y desarrollo, material de educación médica, material promocional y obviamente muestra médica, siendo éste último gasto el más significativo. En caso de no gastar lo proyectado en alguno de los meses casa matriz entiende que los recursos exceden lo necesario y los elimina del presupuesto para el siguiente periodo.

Continuando con el proceso de facturación, después de que cada Gerente de Marca recibe el total de existencias disponibles de su marca se comienza a facturar. De acuerdo a la estrategia que ellos desarrollan, deciden la cantidad que debe llegar a cada profesional de acuerdo a tres criterios que se explican a continuación.

El primer criterio se llama facturación por potencial de especialidad. Este criterio consiste en enviar diferentes cantidades de muestra médica según la categoría a la que pertenece el profesional de la salud teniendo en cuenta su especialidad.

Ejemplo:

Facturación Por Potencial de Especialidad Medica		
Especialidad	Categoría	Cantidad Muestra
M. General	A	12
M. General	B	8
M. General	C	5
Especialidad	Categoría	Cantidad Muestra
Pediatra	A	20
Pediatra	B	15
Pediatra	C	5

En el ejemplo se muestra como a un médico General categoría A le llegarían 12 unidades de muestra médica, categoría B 8y categoría C 5.

El segundo criterio se llama facturación por potencial de producto. El departamento de Mercadeo también es consciente que dentro de cada especialidad hay médicos que pueden ser, para algunos productos, más potenciales que otros por el tipo de paciente en el cual están especializados.

Un buen ejemplo podría ser tomar a todos los Pediatras. Todos ellos ven niños; algunos se especializan en Neonatología razón por la cual ven bebés recién nacidos, convirtiéndose en médicos potenciales para la línea Similac de Abbott nutrición especializada en niños recién nacidos con diferentes inconvenientes a nivel nutricional desde 0 a 36 meses de vida.

Por otro lado hay Pediatras especializados en niños de 3 a 8 años de vida con problemas de bajo peso y desnutrición, convirtiéndose en médicos potenciales para Pediasure, suplemento nutricional para niños.

Por esta razón el área de Mercadeo pide un reporte a la fuerza de ventas en el cual cada uno de ellos reporta, según su criterio, el número de médicos categorizados por su potencial para cada producto.

Teniendo en cuenta lo anterior, El Gerente de producto revisa cuantos médicos son potenciales para los productos que le conciernen y de esa manera despacha muestra médica.

Ejemplo:

Facturación Por Potencial De Producto		
Producto	Categoría	Cantidad de Muestra
Ensure	A	20
Ensure	B	15
Ensure	C	10
Producto	Categoría	Cantidad de Muestra
Pediasure	A	13
Pediasure	B	12
Pediasure	C	8

En el ejemplo podemos ver que a un profesional de la salud categoría A para un producto como Ensure le llegarían 20 unidades de muestra médica.

El tercer criterio se llama Facturación por programas. Cada representante tiene a su cargo una serie de programas que se desarrollan en las instituciones donde se manejan pacientes con diferentes enfermedades y deficiencias nutricionales donde los productos de Abbott Nutrición son utilizados, razón por la cual, el representante de ventas debe estar en contacto permanente con el encargado del programa respectivo brindándole asesoría y además llevándole muestra médica suficiente para iniciar el tratamiento de los pacientes que se manejan en éstos programas. Para cada uno de los programas los representantes tienen a su cargo se les envía determinada cantidad de muestra medica

Ejemplo:

Facturación por Programas			
Representante 1	# Programas	Cantidad Programa	Muestra Por
Programas de Rehidratación	8	24	
Programas crecimiento y desarrollo	5	12	
Programa mamas gestantes	3	14	

En el ejemplo podemos ver como el Gerente de Producto envía muestra médica de acuerdo a la cantidad y tipo de programa que tiene cada representante de ventas.

De ésta manera, al representante de ventas le están llegando muestras médicas por tres vías diferentes, lo cual en cierta forma les complica su labor diaria desglosando toda ésta información.

2.5 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas ha manifestado en repetidas ocasiones su inconformidad con las excesivas cantidades que reciben mes a mes, pues tienen que cargar todos los días niveles de peso supremamente altos. Además, el espacio en sus casas es reducido y se ve ocupado en muchos casos en su totalidad por cajas de material de trabajo lo que les impide gozar de una calidad de vida aceptable.

Teniendo en cuenta los constantes reclamos de la fuerza de ventas se llevó a cabo un estudio del impacto a nivel de peso y espacio que el material de trabajo tenía en sus residencias y en su labor diaria validando todas las quejas de la fuerza de ventas.

Se tomó la factura de un mes normal y se analizaron cuatro (4) representantes tomados aleatoriamente. Del peso total en kilos que le llega a cada representante se dividió en los 21 días hábiles de visita médica para obtener un promedio diario del peso que deben cargar los representantes, obteniendo los siguientes resultados:

NOMBRE	Cantidad Producto	Producto	Peso total kilos	Kilos diario
Rep. 1	75	ANI 2013 BOLSAS MUESTRAS AZULES	0	0
Rep. 2	75	ANI 2013 BOLSAS MUESTRAS BLANCAS	0	0
Rep. 3	44	CALENDARIO SIMILAC 3 2014	2	0
Rep. 4	3752	ENSURE VAINILLA NEW GEN 53.5G MM	201	11
Rep. 5	2334	PEDIALYTE CON ZINC 60MEQ UVA 500ML MM	1167	61
Rep. 6	2880	PEDIASURE FRESA SACHET 45.4G MM	131	7
Rep. 7	38	SIMILAC 2013 VADEMECUM PEDIATRIA	1	0
Rep. 8	511	SIMILAC 3 KID NG2 SACHET 31.2G MGRATIS	16	1
Rep. 9	2760	SIMILAC MAMÁ POLVO SACHET 36G	99	5
TOTAL			1618	85

NOMBRE	Cantidad Producto	Producto	Peso total kilos	Kilos diario
Rep.2	20	CONTROLE SU DIABETES # 1 ANI GLUCERNA	0	0
Rep.2	20	CONTROLE SU DIABETES # 2 ANI GLUCERNA	0	0
Rep.2	20	CONTROLE SU DIABETES # 3 ANI GLUCERNA	0	0
Rep.2	20	CONTROLE SU DIABETES # 4 ANI GLUCERNA	0	0
Rep.2	20	CONTROLE SU DIABETES # 5 ANI GLUCERNA	0	0
Rep.2	3052	ENSURE VAINILLA NEW GEN 53.5G MM	163	9
Rep.2	1436	GLUCERNA SR VANILLA SOBRE 52G MM	75	4
Rep.2	360	PEDIALYTE CON ZINC 60MEQ UVA 500ML MM	180	9
Rep.2	128	PULMOCARE 8OZ MM	29	2
Rep.2	1410	SIMILAC MAMÁ POLVO SACHET 36G	51	3
Rep.2	150	VASOE ESPECIAL GLUCERNA SR	1	0
TOTAL			499	26

NOMBRE	Cantidad Producto	Producto	Peso total kilos	Kilos diario
Rep.3	75	ANI 2013 BOLSAS MUESTRAS AZULES	0	0
Rep.3	75	ANI 2013 BOLSAS MUESTRAS BLANCAS	0	0
Rep.3	65	CALENDARIO SIMILAC 3 2014	3	0
Rep.3	134	ENSURE CHOCOLATE 8 OZ MM	30	2
Rep.3	1529	PEDIALYTE CON ZINC 60MEQ UVA 500ML MM	765	40
Rep.3	7180	PEDIASURE VAINILLA SACHET 45.4G MM	326	17
Rep.3	59	SIMILAC 2013 VADEMECUM PEDIATRIA	2	0
Rep.3	1600	SIMILAC 3 KID NG2 SACHET 31.2G MGRATIS	50	3
TOTAL			1176	62

NOMBRE	Cantidad Producto	Producto	Peso total kilos	Kilos diario
Rep.4	58	ALIMENTUM 400 G PWD - CO PEP	23	1
Rep.4	75	ANI 2013 BOLSAS MUESTRAS AZULES	0	0
Rep.4	75	ANI 2013 BOLSAS MUESTRAS BLANCAS	0	0
Rep.4	148	CALENDARIO SIMILAC 3 2014	6	0
Rep.4	145	ENSURE CHOCOLATE 8 OZ MM	33	2
Rep.4	179	SIMILAC 2013 VADEMECUM PEDIATRIA	6	0
Rep.4	3280	SIMILAC 3 KID NG2 SACHET 31.2G MGRATIS	102	5
Rep.4	13	SIMILAC HUMAN MILK FORTIFIE 3CAJA*50 PEP	1	0
Rep.4	3560	SIMILAC MAMÁ POLVO SACHET 36G	128	7
Rep.4	103	SIMILAC NEOSURE 370 GR PEP	38	2
Rep.4	314	SIMILAC TOTAL CONF 360 GRS STAGE 1 PEP	113	6
TOTAL			452	24

Como se puede apreciar, los niveles de peso son supremamente variables, en algunos casos el peso total que les llega para un ciclo es superior a 1 tonelada y en el caso del Rep. 1, para evacuar el total de la muestra médica que le llega, debe cargar 85.2 kilos diarios. A pesar de que no existe una norma específica que regule las cantidades que un trabajador puede cargar diariamente, es evidente que estos niveles de peso son excesivos para cualquier persona.

2.6 Complicaciones y fallas del proceso

Después de acompañar tanto al área de Productividad como al departamento de Mercadeo, se logró identificar algunas debilidades y errores que se están cometiendo en el proceso de facturación de muestra médica de la compañía.

En primer lugar, quedó en evidencia que nunca antes se había realizado el ejercicio de establecer la cantidad exacta de peso que estaba llegando a cada uno de los representantes. Nadie en la compañía tenía conocimiento de los niveles tan altos de peso que estaban llegando a la fuerza de ventas, incluso, los mismos representantes a pesar de pronunciarse constantemente, nunca habían proporcionado argumentos sólidos que probaran sus repetidas quejas.

Por otro lado, se encontró que el panel de ningún integrante de la fuerza de ventas estaba estático o en niveles de rotación inferiores al 3% que es el estándar y objetivo de Abbott Nutrición. Según estudios de casa matriz y lineamientos de la misma, el objetivo de rotación del panel de un representante de ventas no debe exceder el 3% mensual en razón a que la visita médica tiene un componente de relacionamiento personal entre el representante y el profesional de la salud supremamente alto, que garantice un vínculo emocional fuerte con la marca y sus beneficios. Por ésta razón, cuando la rotación del panel es muy alta no se cumplen los objetivos con los profesionales de la salud.

Teniendo en cuenta lo anterior, se llegó a la conclusión que cuando el departamento de Mercadeo factura asumiendo que el panel de cada representante está compuesto por el 30% por médicos categoría A, 50% categoría B y 20% categoría C, está incurriendo un grave error pues en la realidad de esta facturando sobre un panel falso. Con niveles de rotación tan altos el panel de la fuerza de ventas nunca se encuentra 100% categorizado.

Esto genera dos grandes problemas, el primero es que una de las exigencias requeridas por parte de la compañía no se está cumpliendo, la proporción de profesionales de la salud según su potencial que debe tener cada representante

no está dentro de los lineamientos y en segundo lugar, la estrategia formulada por Mercadeo se está desviando pues si no se conoce la categoría del profesional de la salud no se le podrá entregar la cantidad de muestra médica estipulada.

También se encontró que en el área de Mercadeo no había nadie encargado de actualizar la información del número de médicos potenciales por producto. Se estaba trabajando con información desactualizada que para éste momento no es válida. También quedó en evidencia que para la fuerza de ventas es muy difícil categorizar éstos médicos por potencial para un producto, puesto que el área no les ha dado ningún lineamiento específico para categorizarlos.

Uno de los destinos donde se concentran los niveles de muestra médica más altos y que tiene incidencia también en los mayores pesos a cargar, son los programas de rehidratación mencionados anteriormente, programas que consisten en surtir de muestra médica de Pedialyte en diferentes instituciones médicas y centros de salud. En promedio cada representante está a cargo de 10 programas de rehidratación, para los cuales se envían cada mes alrededor de 2 cajas de 12 unidades de Pedialyte; cada botella de Pedialyte pesa 0.5 kilos para un total de 12 kilos por programa. Queda claro que éste es el punto de salida de muestra médica donde se ve más afectada la fuerza de ventas.

Siguiendo con las debilidades del proceso, se deben plantear las siguientes dos situaciones que inciden en la problemática planteada en el presente trabajo. La primera es cuando la proyección de muestra médica a entregar excede el presupuesto del mes, caso en el cual, el Gerente de Producto lo soluciona simplemente disminuyendo las cantidades a entregar. La segunda situación tiene un mayor impacto en el problema y se presenta cuando hay excedentes de presupuesto que, para evitar el recorte de recursos por parte de casa matriz, es corregido enviando mayores cantidades de muestra médica. Esta práctica desafortunadamente desvirtúa las políticas, la estrategia de producto y sobrecarga de peso y espacio de almacenamiento a los representantes.

Es importante resaltar que el departamento de Productividad juega un papel importante en este proceso pues no está controlando los paneles de la fuerza de ventas y no está realizando el seguimiento correspondiente a la evacuación de muestra médica de cada uno de los representantes. Este control se debe llevar semana a semana, y al final del ciclo se debe reportar al departamento de Mercadeo para que analicen las cantidades que facturarán en el ciclo. Muchas veces la fuerza de ventas tiene producto sobrante, pues debido a las altas cantidades que les llegan no logran evacuar el 100%. Si el departamento de Mercadeo no tiene en cuenta éstos sobrantes, lo único que está haciendo es acumular más inventarios en las casas de los representantes de ventas.

3 Alternativas y posibles soluciones

Después de analizar los resultados del estudio de las cantidades y los pesos enviados a la fuerza de ventas, se concluyó que los programas de rehidratación son uno de los puntos críticos del proceso, puesto que la muestra médica de Pedialyte es la más pesada; cada unidad pesa 500 gramos y para cada programa se despachan 2 cajas de 12 unidades. Como en promedio cada representante tiene a su cargo alrededor de 10 programas, esto representa un total de 120 kilos por representante para cada ciclo. Por esta razón, se le sugiere a la empresa manejar los programas de rehidratación de una manera diferente para lo cual, se plantean dos propuestas.

La primera propuesta consiste en tercerizar el proceso de entrega, es decir, contratar una empresa que se encargue de llevar directamente desde la bodega el Pedialyte correspondiente a cada uno de los programas de rehidratación, de manera tal, que el representante de ventas sigue encargado de sus respectivos centros y de la capacitación y seguimiento de el buen desarrollo de los programas, con la diferencia que no tendrá que preocuparse por almacenar ni trasladar la muestra médica.

La segunda propuesta consiste en crear un equipo dentro de la fuerza de ventas que se dedique exclusivamente a surtir todos los programas anteriormente mencionados. De esta forma se focalizará la carga laboral así como también los pesos y las cantidades de muestra, ya que este nuevo equipo solo recibirá muestra para los programas y no para los profesionales de la salud.

También se encontró que el segundo criterio de facturación, por potencial de producto, no es conveniente. En primer lugar se está utilizando el juicio de cada representante para categorizar al médico sin ningún tipo de lineamiento brindado por la Compañía. A pesar de que cada representante conoce bien a sus médicos, sigue siendo un concepto supremamente subjetivo, que por más coherente que suene, llevado a la realidad no funciona de la forma que se espera. Además éste criterio de facturación desorganiza el proceso y no permite que el Gerente de Producto tenga un control real de la cantidad de muestra que le está llegando a cada representante.

La sugerencia es eliminar el criterio de facturación por potencial de producto, debido a los problemas que genera en el proceso y la falta de lineamientos objetivos y medibles. En caso que la Compañía encuentre necesario seguir realizando el proceso bajo este criterio, es necesario implementar lineamientos

claros que le permitan al representante categorizar sus profesionales de la salud bajo unos estándares sólidos que disminuya el nivel de subjetividad.

Implementando estas sugerencias, se simplifica el proceso de facturación permitiéndole al Gerente de Producto tener un mayor control de las cantidades de muestra médica despachadas.

Para ello, es necesario que la Compañía realice un estudio y defina la cantidad de espacio y peso máximo que le puede llegar a cada uno de los representantes por marca, de esta manera el proceso de facturación de cada uno de los Gerentes de Producto no se verá afectado por sus compañeros.

Otra posible solución propuesta es la de alquilar algunas bodegas distribuidas en puntos estratégicos a lo largo de la ciudad donde se almacenen las muestras médicas de los representantes, de esta forma, el representante no almacenará productos en su casa. Aun cuando claramente el representante tendrá que desplazarse a diario a su respectivo lugar de almacenamiento, lo que puede generar algunos inconvenientes, seguramente su calidad de vida mejorará pues los espacios de su hogar no serán ocupados.

Por otro lado es importante resaltar el problema mencionado de la calidad de la información de los paneles de médicos que utiliza el área de Mercadeo para facturar. Como quedó evidenciado por la rotación de médicos que se presenta, el panel no cumple con los estándares establecidos por la compañía, por lo tanto y llevado a la realidad, las cantidades de muestra médica no están llegando acorde a la estrategia propuesta.

Para solucionar este problema es importante en primer lugar congelar los paneles de los representantes de ventas incluyéndolos como un objetivo más en el plan de incentivos o comisiones, si la rotación del panel de un representante en un mes fue mayor al 3% no cumple el objetivo y deja de percibir incentivos.

De esta manera la facturación dejara de realizarse sobre paneles supuestos y se empezara a realizar sobre paneles reales. Igualmente mientras se cumple este objetivo es importante que el área de Productividad pase mensualmente los paneles reales, para que los Gerentes de producto no sigan incurriendo en el error. Es de gran importancia en esta industria la relación que se construye entre el representante de ventas y el profesional de la salud, con rotaciones tan altas de panel, el proceso y la construcción de estas relaciones se ve interrumpida dejando de lograr diferentes objetivos.

Si se restringe y se limitan las cantidades de muestra médica para cada ciclo, el área de Mercadeo puede realizar sus proyecciones correspondientes para todo el

año con mayor facilidad y sabrá exactamente los montos que puede invertir en diferentes tareas tales como propaganda en televisión, patrocinio a médicos o en congresos. De esta forma se invertirá correctamente el 100% del presupuesto y no se correrá el riesgo de un recorte por parte de casa matriz. Si se limita la cantidad de muestra médica que puede despachar cada Gerente de Producto estos no tendrán la opción de enviar carga adicional a la fuerza de ventas para cumplir con los requerimientos de presupuesto.

Finalmente es importante que el área de Productividad realice un mejor manejo de los inventarios existentes, de forma tal que no se acumule producto en las casas de los representantes. Para ello, se debe enviar un informe a Mercadeo con el inventario existente en poder de cada representante. Igualmente es importante que el área de productividad asegure que el material se está entregando acorde a la estrategia y justifique los inventarios sobrantes.

3.2 Conclusiones

Se dejó en evidencia las excesivas cantidades de material de trabajo que se le está enviando a la fuerza de ventas, comprobando que el peso y el volumen que les llega a los representantes de ventas cada ciclo es demasiado y afecta su calidad de vida, por lo que las quejas y reclamos provenientes de los representantes de ventas eran justificados.

Nunca se le había dado la atención pertinente a este problema tan importante debido a que no existía un estudio al respecto. Gracias a este se empezaran a plantear soluciones y se tomaran medidas al respecto.

Existe un problema de comunicación y de alineación entre las áreas que intervienen en el proceso de facturación de muestra médica, el cual debe ser mejorado para que sea más efectivo.

El proceso no debe ser rediseñado como se planteó en la hipótesis del trabajo, simplemente hace falta organizarlo y reestructurarlo incluyendo los cambios que se mencionaron anteriormente.

La información de los paneles de especialistas debe mantenerse actualizado, para lo cual el departamento de Productividad debe determinar el mecanismo de control pertinente para realizar ésta tarea.

Finalmente es importante mencionar que las soluciones propuestas a lo largo del presente informe deben someterse a una evaluación financiera que le permita a los directivos que les corresponda tomar la decisión más acertada teniendo en cuenta el beneficio que representaría para la compañía y su fuerza de ventas.

Bibliografía

(2014). <http://www.leansisproductividad.com/areas>. Bogota.

Chang, R. y. (1996). *Mejora Continua de Procesos*.

Frame, J. D. (2005). *La Direccion de Proyectos en las Organizaciones*.

Goldratt, E. (s.f.). *La Meta*. Bogota.

Harrington, D. H. (s.f.). Libro Mejoramiento de los Procesos de la Empresa .

Hiba, J. C. (2013). *Como mejorar la productividad y los procesos en una empresa*. Bogota:
http://www.oit.org.ar/WDMS/bib/publ/libros/libro_wise_fusat.pdf.

Niedzwiecki, M. e. (1999). *Herramientas para la Mejora Continua de V.2*.

Perez, J. A. (2013). *Gestion de Procesos*. Bogota.

Perez, J. A. (2014). • *MANUAL DE TECNICAS DE CMP: HERRAMIENTAS PARA LA INNOVACION DE PROCESOS* . Bogota.