

FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Administración y Gestión comercial

“MEJORA DEL PROCESO DE VENTAS EN
ITALFARMACO PERU SAC BASADO EN
SEGUIMIENTO Y CONTROL– TRUJILLO, 2022”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración y Gestión Comercial

Autora:

Magaly Paola Espinoza Ruiz de Llanos

Asesor:

Mg. Luis Guido Tresierra Ayala

Trujillo - 2022

DEDICATORIA

El presente informe está dedicado a mi madre, quien en todo momento estuvo a mi lado apoyándome en lograr uno de mis objetivos; el terminar mi carrera; y esto lo he logrado a pesar de todas las dificultades contra las que he tenido que enfrentarme en el transcurso de esta linda travesía universitaria.

A mis hijos que son fuente de mi inspiración y motivación en mi superación personal y a una persona muy especial e importante, que llegó a mi vida como un ángel y en el momento preciso, y que fue quien me llenó de ánimos y fuerzas, confiando en mis capacidades y no dejándome rendir y siempre diciéndome, ¡Tú puedes!

Magaly Paola Espinoza Ruiz

AGRADECIMIENTO

Todo mi agradecimiento es en primer lugar a Dios y a la vida que me llena de aciertos y desaciertos que me ayudan a ser mejor cada día, en segundo lugar a mi madre; Betty Ruiz y a mis tres hijos; Omar, Bryan y Maria Fe, por su comprensión y paciencia del tiempo que no les dedique en estos 5 años, que decide cumplir con uno de mis sueños; el no quedarme solo con un título de técnico, sino, de continuar y terminar mi carrera universitaria, y finalmente todo mi agradecimiento a cada uno de mis profesores de esta prestigiosa universidad que con su sapiencia y paciencia me formaron académicamente, y a mi profesor Guido Tresierra Ayala, que con su aporte y asesoramiento, confirma el gran profesional y docente que siempre demostró ser .

Así mismo, agradezco a laboratorios ITF, por permitirme crecer profesionalmente y poder aportar y poner en práctica todo lo aprendido.

Magaly Paola Espinoza Ruiz

Tabla de contenidos

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
INDICE DE TABLAS.....	5
INDICE DE FIGURA.....	6
RESUMEN EJECUTIVO.....	7
CAPITULO I. INTRODUCCION.....	8
CAPITULO II. MARCO TEORICO.....	20
CAPITULO III. DESCRIPCION DE LA EXPERIENCIA.....	25
CAPITULO IV. RESULTADOS.....	30
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
REFERENCIAS.....	49

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Resultados en ventas como representante medico durante el año 2017 en las zonas de la Libertad y Chimbote.....	28
Tabla N° 2: Resultados en ventas como Supervisora del equipo Norte durante el año 2017 y 2018.....	29
Tabla N° 3: Resultados en ventas como supervisora del equipo Norte y Lima durante el año 2021.....	30
Tabla N° 4: Resultados en ventas como gerente comercial el año 2021.....	31
Tabla N° 5: Resultados en ventas de ITF con respecto al mercado relevante 2019 - 2021.....	32
Tabla N° 6: al 10: Resultados de ventas de las principales marcas de ITALFARMACO PERU.....	37
Tabla N° 11: Comparativo de ventas Sell in Vs, Sello ut.....	38
Tabla N° 12: Resultados de ventas por el canal de distribución.....	39
Tabla N° 13: Cuadro de devoluciones del 2017 al 2021.....	40

INDICE DE FIGURA

Figura 1: Ubicación de la central corporativa y fabrica ITF – Madrid.....	8
Figura 2: Lista de productos ITF.....	9
Figura 3: Organigrama 2019.....	11
Figura 4: Organigrama 2020.....	12
Figura 5: Organigrama 2022.....	13
Figura 6: Gerente General ITF.....	14
Figura 7: Gerente Comercial ITF.....	16
Figura 8: Gerentes de División ITF.....	17
Figura 9: Representantes Médicos ITF.....	18
Figura 10: Especialista en Clínicas ITF.....	19
Figura 11: Flujograma del proceso de Ventas ITF.....	24
Figura 12: Evolución de ventas ITALFARMACO a nivel Nacional.....	30
Figura 13: Evolución de ventas como supervisor en la zona Norte.....	31
Figura 14: Evolución de ventas como supervisor Lima-Norte.....	33
Figura 15: Evolución de ventas como Gerente Comercial.....	34
Figura 16-20: Evolución de ventas de las principales marcas.....	36

Figura 21: Ventas Sell-in Vs Sell-out.....	42
Figura 22: Evolución de ventas en Distribuidoras.....	43
Figura 23: Devolución de mercadería en mal estado y corto vencimiento.....	45
Figura 24: Ficha Ruc ITF.....	50
Figura 25,26: Área de facturación y Marketing.....	51

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe de suficiencia profesional tiene por nombre: Mejora del proceso de ventas en ITALFARMACO PERU SAC(ITF), basado en seguimiento y control.

Desarrollado en el área Comercial de ITALFARMACO en el año 2019, dada la eficacia comercial objetivada hasta ese momento; se comienza evaluando situación y equipo, identificando las causas de la baja rentabilidad y evolución lenta en las ventas.

Se hicieron muchos cambios, desde cambiar supervisores hasta la modificación total de la estructura comercial, se cambiaron las políticas de canje y devoluciones, se marcó nuevas pautas de trabajo, se implanto capacitaciones constantes, se ordenó y organizo target de médicos y farmacias, exigiendo que el representante médico (RRMM) desarrolle su plan de trabajo mensual, así como visitas continuadas a los puntos de cadenas logrando bajar gran porcentaje de devoluciones y mejorando la rotación en la gran mayoría de puntos de ventas. Se desarrollo un plan de formación a los nuevos supervisores, así como un panel de control para medir y evaluar mensualmente el trabajo de cada equipo, y objetivar las zonas que requieren mejora, así como las actividades necesarias para lograrlo.

Se trabaja con cada representante con reuniones continuas para análisis de su trabajo, y se ha implementado una nueva estructura de visita médica basada en conocimiento del perfil descriptivo del médico, conocimiento del producto y con un adecuado manejo de objeciones así como un, buen cierre final; además se realiza seguimiento y control en la programación y reporte de sus visitas diarias, a través de un sistema denominado CRM(Customer Relationship Management)

Actualmente en ITF, se respira un buen clima laboral, donde existe el compañerismo, compromiso y actitud positiva de todo el equipo, unido al buen sistema de comisiones con programa de incentivos trimestrales y anuales que asegura una motivación constante.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Laboratorio ITALFARMACO, nacido en Milán-Italia, en el año 1938, y por ello con más de 84 años en la industria farmacéutica, con presencia en toda Europa, Africa y parte de Asia y que cuenta con la aprobación de la FDA(Agencia del departamento de salud y servicios humanos del EE.UU) y la EMA(Agencia Europea del medicamento).

Reconocida por crear productos de alta calidad, originales y con eficacia terapéutica comprobada, y cada uno de ellos respaldados con abundante evidencia científica.

Inicia sus operaciones en América Latina hace 10 años, teniendo presencia actual en Brasil, Chile, y desde hace 5 años inició sus operaciones comerciales en Peru(2,017), y con una primera estructura comercial, lanzando 4 productos con presentaciones y galénicas únicas e innovadoras; actualmente tenemos en el mercado 20 productos farmacéuticos.

Trabajamos con diferentes áreas terapéuticas como son: GINECOLOGIA, OBSTETRICIA, TRAUMATOLOGIA, REUMATOLOGIA, NEUMOLOGIA, MEDICINA GENERAL, MEDICINA INTERNA, PEDIATRIA, GERIATRIA, ALERGOLOGIA, DERMATOLOGIA, OTORRINOLARINGOLOGIA.

Figura 1. Ubicación de la central corporativa y fabrica ITALFARMACO - MADRID



Fuente: Revista ITALFARMACO -MADRID

Figura 2: LISTA DE PRODUCTOS

PRODUCTO	PRODUCTO	PRODUCTO
 BLISSEL TUBO x 30 GR. (ESTRIOL 5 mg)	 FLAVIA PLUS x 30 CAPSULAS	 RUPAFIN 10 MG. x 10 COMPS.
 CADELIUS 600 MG/1000 UI x 30 COMPS.	 GLIZFLAN TUBO x 40 ML	 RUPAFIN SOLUC.ORAL x 120 ML
 FLUIDAR 500MG/5ML x 120 ML	 NATALBEN SUPRA x 30 CAPSULAS BLANDA	 VITERNUM VITAMINADO FRASCO x 150 ML
 FERSITOL x 30 SOBRES	 NATALBEN LAC x 60 CAPSULAS BLANDAS	 FLAVIA NOCTA CAJA x 30 CAPS
 FISIOFER x 10 VIALES (HIERRO PROTEINSUCCINALATO)	 NAYARA 30 GR. GEL VAGINAL	 DELTIUS CAJA x 03 COMPS.
 FISIOFER 40MG/15ML x 120 M	 PROGEVA x 30 CAPS. BLANDAS	 KYNESIS x 30 CAPSULAS
	 PRODEFEN PLUS x 10 SOBRES	 EFETAMOL 1 GR GRANULOS EFERVESCENTES x 20 SOBRES

Fuente: ITALFARMACO PERU

MISION

Contribuir al progreso en el ámbito de la salud humana, mediante la investigación y desarrollo de productos innovadores, fabricación de alta calidad a precios competitivos y comercialización eficiente de medicamentos que representen un avance científico, técnico o económico en la industria farmacéutica.

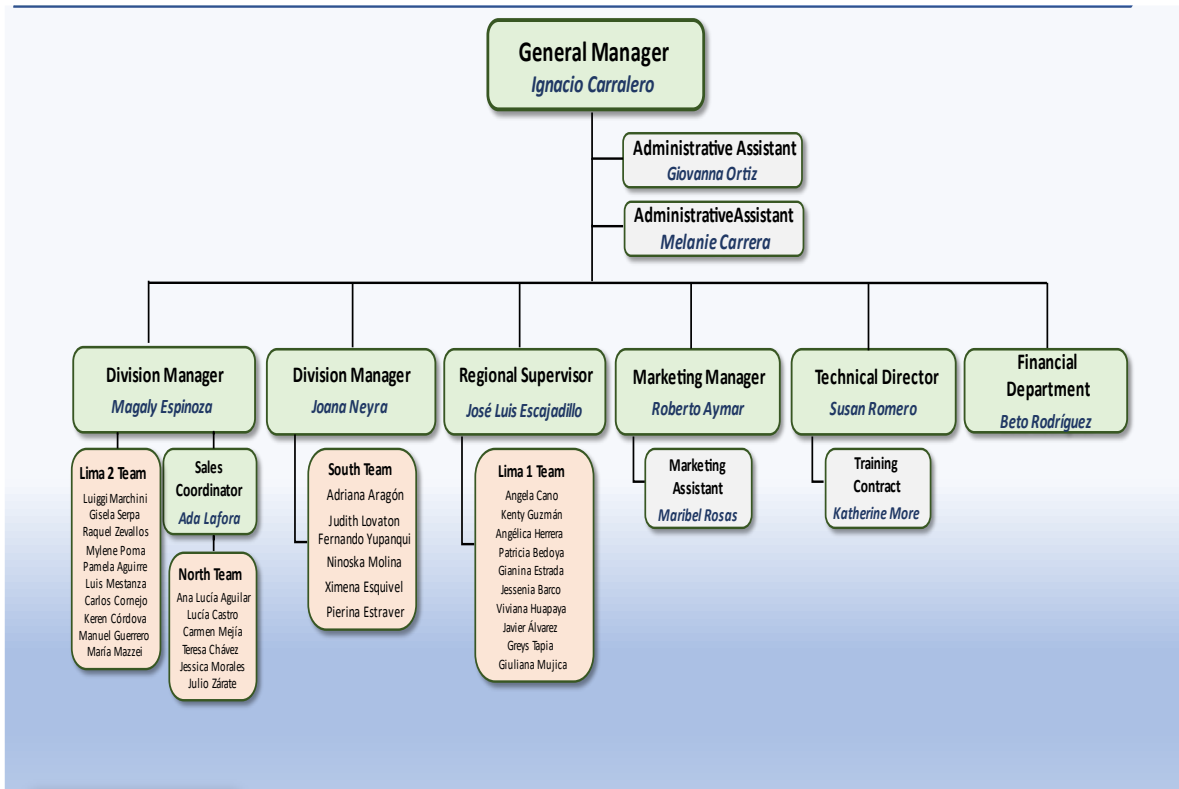
VISION

Ser reconocida en la industria farmacéutica dentro de las 10 mejores empresas transnacionales de excelencia en el sector salud que aporte soluciones innovadoras año a año.

Fuente: Elaborado por mi persona

1.1 ORGANIGRAMA ITALFARMACO PERU

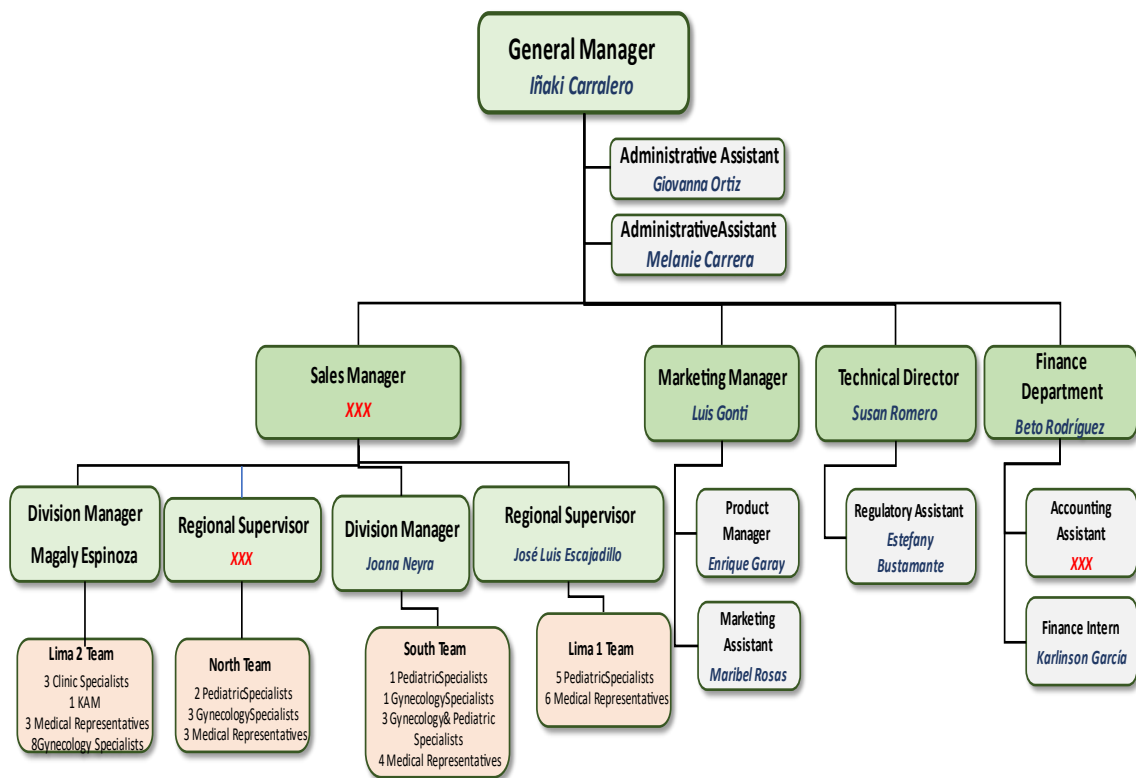
Figura 3: Organigrama 2019



Fuente: ITALFARMACO PERU

1.2 ORGANIGRAMA ITALFARMACO PERU

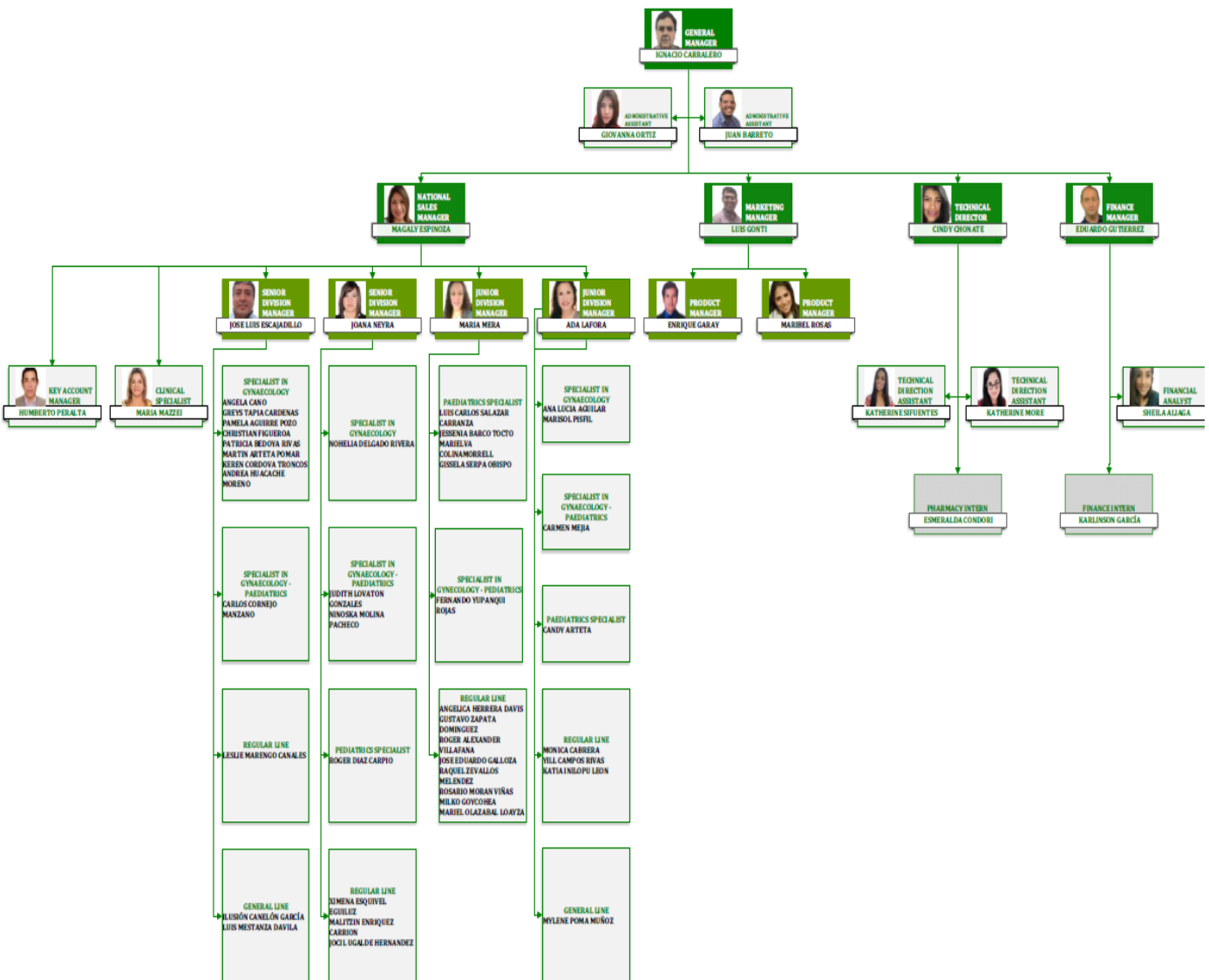
Figura 4: Organigrama 2020



Fuente: ITALFARMACO PERU

1.3 ORGANIGRAMA ITALFARMACO PERU

Figura 5: Organigrama 2022



Fuente: ITALFARMACO PERU

1.4. Área Comercial – Funciones

Gerencia General:

- Planificar estrategias de gestión, producción y comercialización.
- Ampliar permanentemente los mercados nacionales e internacionales.
- Definir y aplicar estrategias de provisión de recursos, productos y comercialización.
- Dictar las disposiciones pertinentes a fin de garantizar el mantenimiento y conservación de los activos de la empresa.
- Dictar las disposiciones que garanticen la correcta administración de los recursos económicos, financieros, materiales y fundamentalmente de los recursos humanos.

Figura 6: Gerente General - Dr. Iñaki Carralero Descalzo



Fuente: ITALFARMACO PERU

Gerencia Comercial:

- Planificar los presupuestos de ventas
- Definir objetivos SMART
- Analizar datos antes, durante y después del proceso de ventas.
- Liderar un equipo de profesionales en ventas
- Crear sinergias con el departamento de Marketing
- Cuidar la relación comercial con los clientes.

Figura 7: Gerente Comercial - Magaly Espinoza Ruiz



Fuente: Galería personal

Gerente de División:

- Supervisar y planificar las actividades de los RRMM(representantes médicos), además de gestionar y/o aprobar acuerdos varios con la gerencia de ventas.
- Revisión y aprobación de campañas y actividades realizadas por los RRMM.
- Control y seguimiento en el trabajo diario del RRMM.
- Gestionar el ingreso de productos en las diferentes instituciones.
- Capacitar a los RRMM de todas las herramientas brindadas por el laboratorio y supervisar el perfecto uso de los mismos.

Figura 8: Gerentes de División – Ada La Fora, Joana Neyra, Jose Escajadillo, Maria Mera.



Fuente: Galería personal

Representante Medico:

- Difundir y promocionar información veraz y científica de los productos farmacéuticos asignados por el laboratorio.
- Evaluar las necesidades y preferencias prescriptivas del profesional de la salud.
- Elaborar informes y propuestas de mejora para el cumplimiento de objetivos.
- Aportar propuestas de valor para perfeccionar la presentación de todos los beneficios y características de los productos asignados.
- Conocer en profundidad los productos de la competencia, conociendo fortalezas y debilidades para resaltar los reales puntos de diferenciación con sus productos asignados.

Figura 9: Representantes Médicos ITALFARMACO



Fuente: Galería personal

Especialista en clínicas:

- Realizar una efectiva selección y clasificación de médicos según sus especialidades.
- Seleccionar las clínicas a visitar según potencialidad y productos ingresados.
- Planificar visitas a los médicos con una frecuencia y continuidad apropiada.
- Planear técnicas y estrategias de venta para ingreso en el petitorio.
- Tener amplio conocimiento de cada uno de los productos.
- Capacidad de gestión y negociación.

Figura 10: Especialista en clínicas – Mary Mazzei



Fuente: Galería de Mary Mazzei

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

QUE ES LA VENTA ?:

Según Philip Kotler, el concepto de venta es otra forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo, es vender lo que hacen en lugar de hacer lo que el mercado desea.

2.1. CONDICIONES DE VENTA

Las condiciones de ventas existentes antes de mi gestión como gerente Comercial, no estaban bien establecidas oficialmente siendo inclinadas a favorecer a nuestros clientes, a pesar de perjudicar nuestro flujo de caja y afectar nuestro capital de trabajo y por ende a usar nuestro recursos propios para el pago de gastos al contado y pago de planilla; por ello se decide reducir los plazos actuales de 90 a 120 días, a 30, 60 y 90 días, definiendo el primero para clientes pequeños con baja facturación, y el resto para distribuidoras asignadas por ITF; así mismo los 120 días que se le otorgaba de crédito a la cadena más grande del Peru (INRETAIL) se redujo a 90 días.

2.2. POLITICAS DE VENTA

Las políticas de venta también cambiaron, ITALFARMACO al iniciar sus operaciones comerciales en el Peru, aceptaba todo tipo de devoluciones a tiempo de límite de vencimiento aunque fueran por una mala rotación, o por un mal manejo de la logística del distribuidor, ello afectaba nuestra rentabilidad en cada producto devuelto a almacén, por lo que decidí realizar unos cambios y establecer una política de canje para todos nuestros clientes, evitando destrucción por caducidad y logrando tener los productos en todos nuestros canales de venta.

Comparto todas las políticas de canje y devoluciones a partir de Febrero del 2022.

ITF PERU está orientada a la mejora continua y base a ese lineamiento, le hacemos llegar nuestra "Política de Canje y/o Devolución".

- **CONDICIONES DE ACEPTACIÓN**

1. Sólo se aceptarán los productos adquiridos directamente de ITF PERU, no se aceptarán aquellos adquiridos a través de distribuidores. Es necesario que en cada despacho siempre se coloque firma y fecha en la guía de remisión al momento de la recepción de mercadería.
2. Es imprescindible devolver el producto cerrado, en su envase original. Todo producto debe estar dentro de una caja de embalaje en buen estado con la guía adjunta, no se aceptarán productos devueltos en bolsa u otro recipiente.
3. Sólo se aceptarán productos enviados con guía de remisión, donde deberá indicar la siguiente información: razón social y RUC de ITF PERÚ, dirección de entrega, cantidad a devolver, descripción del producto, lote, fecha de vencimiento, factura de la compra e indicar claramente las razones de la devolución.
4. La solicitud con la información de los productos en canje y/o devolución debe ser enviada vía correo electrónico al área administrativa (Juan Barreto, e-mail: ccolon@itfperu.pe)
5. Todo producto una vez devuelto deberá pasar por revisión del área de Aseguramiento de Calidad en nuestro almacén previo a la emisión de Nota de Crédito.
6. El plazo de respuesta de ITF PERÚ para emisión de Nota Crédito será dentro de los 15 días útiles contados a partir del ingreso de la devolución en nuestro almacén.
7. Se asumirá el transporte por devoluciones que haya sido bajo responsabilidad de ITF PERU y/o canjes de productos vendidos con vencimiento corto (12 meses), cumpliendo con las condiciones previamente establecidas del punto 1 al 6.

- DEVOLUCIONES POR MAL ESTADO

1. Tendrán derecho a devolución los productos que al momento de ser recepcionados por el cliente se encuentren deteriorados y/o manchados en su envase por el mal traslado, defecto de calidad o no corresponde a lo solicitado en la orden de compra.

2. Se deberá considerar lo siguiente:

a) Cajas de embalaje: El mismo día de la recepción de mercadería verificar el estado de las cajas de embalaje, en el caso éstas se encuentren en mal estado (rotas, mojadas, etc.) reportarlo colocando la información en la guía del transportista y la fecha, así también, comunicar de inmediato a ITF PERU enviando fotos de las cajas de embalaje. Si en caso no se reporta, no se aceptará reclamos posteriores.

b) Unidades:

En el caso de Lima: La mercadería deberá ser revisada al momento de la recepción y en el caso encuentre algún producto dañado, deteriorado o no solicitado, deberá indicar esto en la guía de remisión y entregar el producto al transportista.

En el caso de Provincia: En un plazo no mayor de 48 horas (2 días útiles) contados a partir de la recepción, se debe informar si existen unidades deterioradas y/o no solicitadas indicándolo en la GR. Así mismo, se deberá adjuntar fotos del producto en mal estado.

3. No se aceptarán devoluciones que previamente no hayan sido informadas ni autorizadas por ITF PERU.

4. No se aceptarán devoluciones de mercaderías dañadas, abolladas o en mal estado, si éstas resultan del manejo inadecuado del establecimiento farmacéutico.

CANJES POR VENCIMIENTO

1. No procederá canje de productos que hayan sido despachados con fecha óptima. (mayor a 12 meses)

2. En el caso se despache un producto menor a 12 meses, este deberá ser autorizado por el área comercial y previamente aprobado por el cliente. Una carta de compromiso de canje deberá acompañar a la factura y guía de remisión. Podrán ser canjeados bajo este concepto

sólo con hasta 30 días (01 mes) antes de su fecha de vencimiento como el siguiente ejemplo:

MES DE VENCIMIENTO DEL PRODUCTO	FECHA DE REPORTE	FECHA DE MERCADERÍA EN ALMACÉN
MAYO-22 (Se considera 01.05.22)	Hasta el 30 de marzo	*Máx. los 5 días primeros del mes anterior a su vencimiento (hasta el 05/04/22)

3. Para presentar la solicitud de canje deberán llenar previamente el formato "Devoluciones-Canjes ITF PERU" (FR.031.V01).

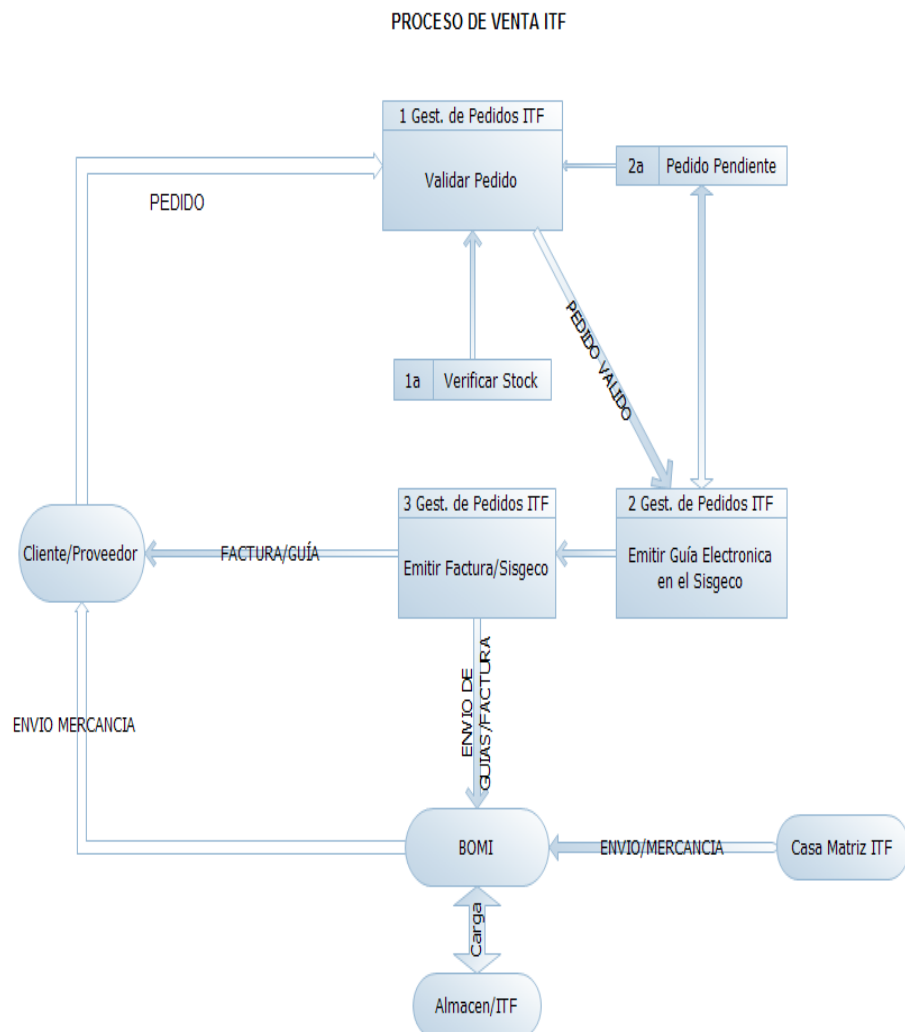
4. No tendrán derecho a canje los productos cuya venta haya sido realizada bajo la condición "Sin derecho a canje (transferencia gratuita)". En caso de enviar estos productos al almacén se le enviará NC bajo concepto "costo 0" y este producto pasará automáticamente a nuestra área de bajas por lo que no se hará su devolución.

Esta Política de Canjes y Devoluciones rige a partir del 01 de febrero 2020 en adelante, salvo cualquier actualización que se informe con mínimo 1 mes de anticipación.

2.3. PROCESO DE VENTA

Cada uno de nuestros productos son enviados desde nuestra casa Matriz Italia- España, estos a su vez llegan a nuestro almacén tercerizado(BOMI), tras verificar el stock se continua con los procesos hasta llegar a nuestros clientes finales.

Figura 11: Flujograma del proceso de venta en ITALFARMACO



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

El 17 de mayo del 2017 ingrese a ITALFARMACO como representante médico (RRMM), iniciando mi capacitación por un periodo de 20 días con especialistas de cada producto (Ginecólogo y Reumatólogo).

Al terminar mi entrenamiento regrese a Trujillo preparada y decidida a ser la mejor, y en mi segundo día de trabajo conseguí las primeras recetas de los productos de ITALFARMACO de todo el Perú, prescritas por tres de los médicos más importantes de Trujillo, generando las primeras recetas y la necesidad de compra, conseguí la primera venta en distribuidoras CODINSA; y fui la primera a nivel nacional en lograr colocar los primeros cuatro productos(Cadelius, Fersitol, Fisiofer, Efetamol) en las farmacias más importantes de la zona(farmacia La Libertad, e Isis); además en menos de un mes logre ingresar la línea a la clínica Peruana Americana gracias a las firmas de los especialistas, y ello unido a mi perseverancia y esfuerzo en mi trabajo, en diciembre del 2017 fui premiada como la mejor RRMM, y primera a nivel nacional en ventas.

En Marzo del 2018 por todos mis logros obtenidos, fui ascendida a coordinadora de todo el norte con 6 personas a mi cargo, aprendiendo a manejar personal, a coordinar, programar y elaborar el cronograma de trabajo de todo el Norte, supervisando las visitas asignadas de todo mi equipo, gestionando y cerrando negociaciones comerciales que ayudaron a aumentar las ventas, mejorando el performance del Norte; realice una buena labor de supervisión; y gracias a los resultados positivos de evolución y crecimiento, en Enero de 2019 me ascendieron a gerente regional, transfiriéndome a Lima, y ya responsabilizándome de todo el norte, norte chico, toda la Selva y parte del sur de Lima, dirigiendo un equipo de 14 personas, y viajando a todas las zonas a supervisar, capacitar, apoyar, y evaluar el desempeño de cada uno de mis RRMM.

La verdad fue un año bastante duro, dejando en Trujillo a mis tres hijos y a mi madre, pero a la vez también fue gratificante porque pude demostrarme a mí misma que podía dar más, y terminar mi carrera universitaria viajando los fines de semana para estar en clases, esforzándome en mi trabajo y demostrando a mi gerente que no se había equivocado en depositar su confianza en mí.

ITF se hacía más conocido, cada uno de los productos promocionados eran evaluados por los profesionales de la salud y tras comprobar su eficacia terapéutica, era el más recetado y mejor posicionado en todas las farmacias e instituciones; cada año lanzábamos al menos de 2 o 3 productos, y en cinco años escasos todas nuestras marcas ya eran reconocidas, logrando estar dentro de los 20 mejores laboratorios en nuestra área terapéutica; esto dio lugar a la ampliación de las zonas y de la red de ventas, siendo necesario contratar a más RRMM para cubrir todas las zonas y poder llegar a la mayoría de las especialidades, por lo que la dirección de la corporación decidió mi promoción a gerente comercial, siendo ya responsable de todo el equipo de venta que incluye; cuatro gerentes regionales, una especialista en clínicas, uno en cadenas y 41 RRMM ubicados en todo el país,

Nuevo cargo, nuevas funciones como son las de: dirigir y supervisar a toda el área de venta, organizar, controlar, ordenar y evaluar todas las operaciones comerciales y el trabajo de campo que realiza cada uno de los RRMM y sus jefes directos, en donde el objetivo principal es garantizar el cumplimiento de sus cuotas, y generar rentabilidad.

Además tengo a mi cargo un médico capacitador que bajo mi dirección se encarga de ampliar los conocimientos de todos los RRMM que les va a permitir poder rebatir cualquier objeción de los médicos, resaltando los beneficios y ventajas competitivas de nuestros productos frente a la competencia y llevar el mensaje correcto a todos los profesionales de la salud.

Otras de mis funciones es el ingreso y permanencia de toda la línea de productos en cadenas de farmacias y en farmacias individuales, armando estrategias de marketing, tales como promociones, descuentos, etc, y negociando además con todas las distribuidoras con las que trabajamos, encargándome de evitar rupturas de stock.

Y en lo administrativo me encargo de controlar que se cumplan todas las directivas establecidas para el cumplimiento de sus labores diarias, controlando que los médicos sean programados, visitados y reportados, y que mis gerentes regionales cumplan con su trabajo de supervisión de cada uno de sus RRMM a su cargo;, todo ello a la vez de que establezco los causes de una buena comunicación entre todos y de una buena motivación sabiendo que formamos una familia y que todo el personal son muy importantes para ITALFARMACO (ITF).

Por último, me encargo también de la selección y reclutamiento del personal de promoción médica a nivel nacional.

3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:

ITF pasa por diferentes problemas, pero detallare los más resaltantes:

- Políticas de ventas mal estructuradas con oferta de descuentos erráticos e innecesarios en instituciones privadas, obviando el hecho de que se puede liderar sin necesidad de esos descuentos y conseguir buenos índices de venta. Al no manejar la estrategia de precios por escala, decidí retirar los descuentos, y trabajar precios estándares y competitivos dentro del mercado farmacéutico.
- Iniciando las operaciones comerciales en Peru, en el año 2017, la más grande cadena de farmacias INRETAIL(Inkafarma y Mifarma), quien representa el 60% de las ventas en el mercado farmacéutico era atendido directamente por una de nuestras distribuidoras(Continental), quedándose con el mayor margen de ganancia, por cuanto ITF era el que pagaba todos los gastos cobrados por esta cadena y costos de DRIVER, así como los descuentos asociados a este convenio y por el contrario Continental se llevaba el 30% de margen sobre el precio de venta con lo que nuestro margen de ganancia era prácticamente nulo, dada las circunstancias decidí conversar con la

- cadena y trabajar directamente con lo que obtuvimos mayor rentabilidad, finalmente cesamos la relación con continental en vista del mal servicio y alto coste propiciado.
- Mala estructuración de cuotas, los objetivos no eran marcados equitativamente, dado que se favorecía al equipo Lima y se perjudicaba al equipo de provincias; me refiero a una situación inicial en la que Lima solo representaba un 2% de nuestras ventas; tras la reestructuración de objetivos en mi gestión, ha pasado a un 30% de participación en nuestros resultados, y nuestro objetivo final es seguir cambiando esta tendencia y lograr que Lima represente el 60% y Provincia el 40% , remedando la participación de Lima en el mercado nacional.
- Mal manejo de selección y reclutamiento de personal, en esta primera etapa no se tomaron en cuenta ni las habilidades blandas ni las habilidades duras, razones por las cuales existieron muchos problemas de discriminación por color de piel, minimización por estudios académicos, falta de capacidades y cumplimiento de objetivos, divisiones en general dentro del equipo de trabajo. Esto se fue depurando, inicialmente prescindiendo de los supervisores que formaban argollas y que no ejercían su función de liderazgo, ni de dirección, ni del control del cumplimiento de las cuotas y tan ni siquiera del control de los horarios de trabajo. Por otro lado, perfeccionamos los criterios de selección procediendo a la contratación de profesionales ligados a la salud, con ganas de superación, con potencial y con compromiso.
- Además, no había planes de capacitaciones continuas, organización, planteamiento, ni seguimiento, ni control en el trabajo que realizaban cada uno de los representantes en el campo, razón por la cual estos trabajaban lo que querían, encontrando múltiples deficiencias en su trabajo, esto se reflejaba cada mes en los resultados y por ende en el bajo crecimiento de la línea en cada una de sus zonas.
- El Monopolio Inretail que afecta a todos los propietarios de boticas y farmacias; esta situación monopolista afecta a todo el mercado farmacéutico, ya que al ser la cadena más grande del Peru y representar el 60% de venta en fármacos de todo el país, y con la mayor cantidad de puntos a nivel nacional. Además, cuentan con los mayores descuentos, precios y promociones, difíciles de igualar, generando una competencia imperfecta que nos fuerza a aceptar la mayor parte de sus condiciones.

- El Encarecimiento de materia prima y flete nos afecta directamente ya que importamos todos nuestros productos desde de Italia y España por barco o por avión que es mucho más costoso. Adicionalmente a ello hemos sufrido las turbulencias por el tipo de cambio derivadas de la incertidumbre política lo cual nos afecta aún más a nuestro margen

3.1.1. Objetivo General: Mejora el proceso de ventas en ITALFARMACO, basado en seguimiento y control.

3.1.2. Objetivo Especifico:

- Maximizar la gestión de venta en el canal horizontal y activar el servicio de DELIVERY para dejar de depender de INRETAIL.
- Modificación de políticas de canje.
Implementación de mejora en visita y cobertura médica.
- Maximizar el trabajo del KAM (key account manager).
- Elevar el performance en el trabajo del especialista en clínicas.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

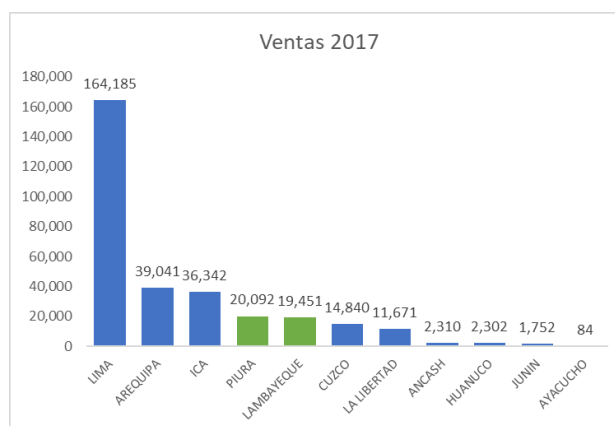
4.1 RESULTADOS

TABLA N° 1

RESULTADOS COMO REPRESENTANTE MEDICO DURANTE EL AÑO 2017 EN LAS ZONAS DE LA LIBERTAD Y CHIMBOTE.

ZONAS	2017
LIMA	164,185
AREQUIPA	39,041
ICA	36,342
PIURA	20,092
LAMBAYEQUE	19,451
CUZCO	14,840
LA LIBERTAD	11,671
ANCASH	2,310
HUANUCO	2,302
JUNIN	1,752
AYACUCHO	84
Total	312,071

Figura 12: Evolución de ventas como Representante Medico



Fuente: ITALFARMACO PERU

Interpretación:

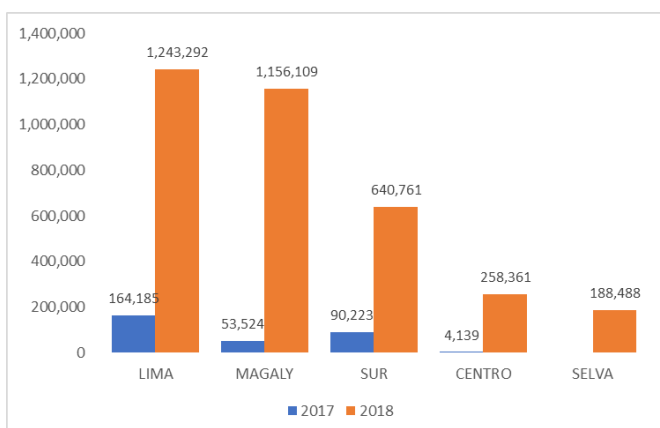
En la tabla N° 1 se detalla las ventas realizadas en el año 2017, desde el mes de Mayo hasta Diciembre, periodo de tiempo en la cual me desempeñaba como Representante Médico, teniendo a cargo las zonas de La Libertad y Ancash. Cabe mencionar que no existe data anterior, ya que Mayo 2017 es el inicio de ventas de la Empresa, haciendo dicho inicio con 4 marcas de lanzamiento.

TABLA N° 2

RESULTADOS COMO SUPERVISOR DEL EQUIPO NORTE DURANTE EL AÑO 2017-2018.

ZONAS	2017	2018	%Δ 18/17
LIMA	164,185	1,243,292	657.2%
MAGALY	53,524	1,156,109	2060.0%
SUR	90,223	640,761	610.2%
CENTRO	4,139	258,361	6142.7%
SELVA		188,488	0.0%
Total	312,071	3,487,011	1017.4%

Figura 13: Evolución de ventas como supervisor equipo Norte



Fuente: ITALFARMACO PERU

Interpretación:

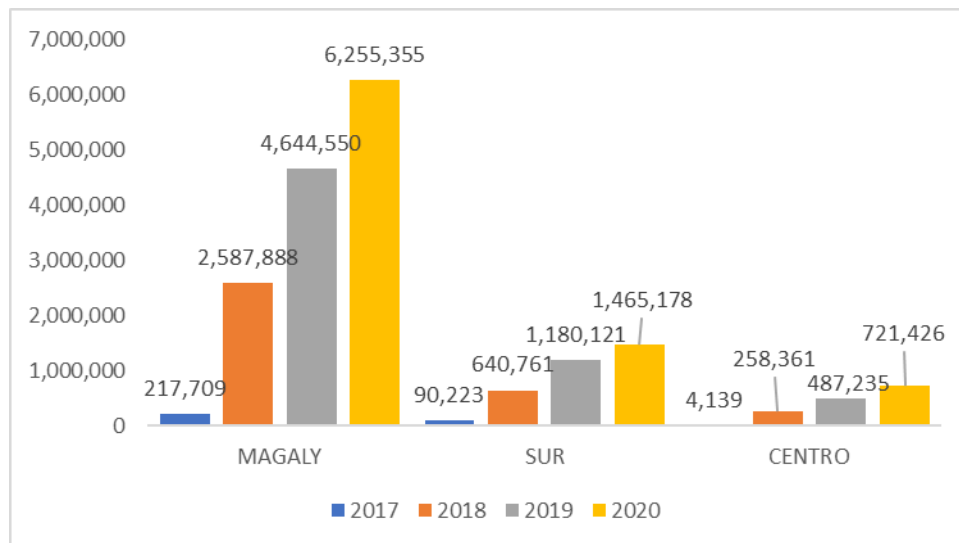
En la tabla N° 2 se observa el detalle de las ventas realizadas por el Equipo Norte durante los años 2017-2018, desempeñándome el 2018 como Supervisora del Equipo Norte, haciendo un total de S/. 1'156,109 el año 2018 y creciendo un 2,060% respecto al año 2017.

TABLA N° 3

RESULTADOS COMO SUPERVISOR DEL EQUIPO NORTE Y LIMA DURANTE EL AÑO 2019-2020.

ZONAS	2017	2018	%Δ 18/17	2019	%Δ 19/18	2020	%Δ 20/19
MAGALY	217,709	2,587,888	1089%	4,644,550	79%	6,255,355	35%
SUR	90,223	640,761	610%	1,180,121	84%	1,465,178	24%
CENTRO	4,139	258,361	6143%	487,235	89%	721,426	48%
Total	312,071	3,487,011	1017%	6,311,906	81%	8,441,958	34%
# Marcas	4	7		14		16	

Figura 14: Evolución de ventas como supervisor Lima-Norte del 2019 al 2020



Fuente: ITALFARMACO PERU

Interpretación:

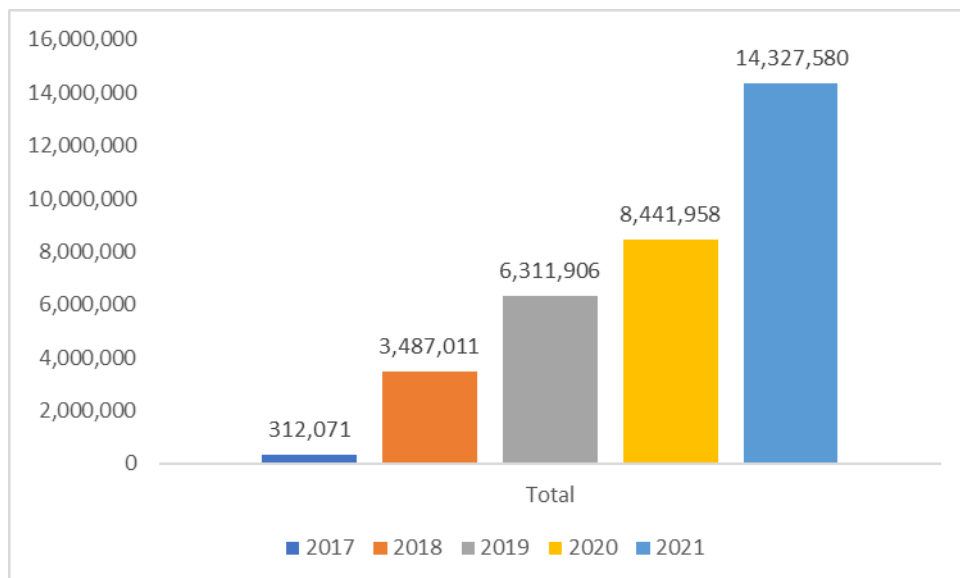
En la tabla N° 3 se observa el detalle de las ventas realizadas por Equipos a nivel Perú durante los años 2017-2020, desempeñándome el 2019 y 2020 como Supervisora del Equipo Norte, Selva y Lima. El 2019 hace un total de S/. 4'644,550, creciendo un 79% respecto al año 2018 e incrementando de la cartera de productos de 7 a 14 marcas. El 2020 hace un total de S/. 6'255,355, creciendo un 35% respecto al año 2019 e incrementando de la cartera de productos de 14 a 16 marcas.

TABLA N° 4

RESULTADOS COMO GERENTE COMERCIAL DURANTE EL AÑO 2021.

ZONAS	2017	2018	%Δ 18/17	2019	%Δ 19/18	2020	%Δ 20/19	2021	%Δ 21/20
PERÚ	312,071	3,487,011	1017%	6,311,906	81%	8,441,958	34%	14,327,580	70%
# Marcas	4	7		14		16		20	

Figura 15: Evolución de ventas como Gerente Comercial



Fuente: ITALFARMACO PERU.

Interpretación:

En la tabla N° 4 se observa el detalle de las ventas realizadas a nivel nacional de Italfarmaco Perú durante los años 2017-2021, desempeñándome el 2021 como Gerente Comercial. El 2021 hace un total de S/. 14'327,580, creciendo un 70% respecto al año 2020 e incrementando de la cartera de productos de 16 a 20 marcas.

TABLA N° 5

RESULTADOS DE ITALFARMACO PERÚ CON RESPECTO A SU MERCADO RELEVANTE 2019-2021.

	2019			2020			2021		
	%			%			%		
	M.S.	%Δ	Rk	M.S.	%Δ	Rk	M.S.	%Δ	Rk
Mercado									
Relevante	100%	2.5%		100%	6.4%		100%	22.7%	
Italfarmaco Perú	1.6%	81%	24	2.1%	34%	15	3.1%	70%	9

FUENTE: IQvia.

Interpretación:

En la tabla N° 5 se observa el detalle de las ventas realizadas a nivel nacional de Italfarmaco Perú respecto a su mercado relevante durante los años 2019-2021. El 2019 tenía una participación de mercado 1.6%, creció un 81% respecto al año anterior y se ubicaba en el puesto 24 de 152 competidores. El 2020 tenía una participación de mercado 2.1%, creció un 34% respecto al año anterior y se ubicaba en el puesto 15 de 152 competidores. El 2021 culminó el año con una participación de mercado 3.1%, creciendo un 70% respecto al año anterior y ubicado en el puesto 9 de 152 competidores.

TABLA N° 6

RESULTADOS DE LAS CINCO PRINCIPALES MARCAS DE ITALFARMACO PERÚ

FISIOFER

AÑO	2017	2018	%Δ 18/17	2019	%Δ 19/18	2020	%Δ 20/19	2021	%Δ 21/20
FISIOFER	106,967	1,278,254	1095	1,842,434	44%	2,071,719	12%	2,780,034	34%
R	7	4	%	4	9	4	4	4	4

Figura 16: Evolución de ventas FISIOFER en valores.



Fuente: ITALFARMACO PERU

Interpretación:

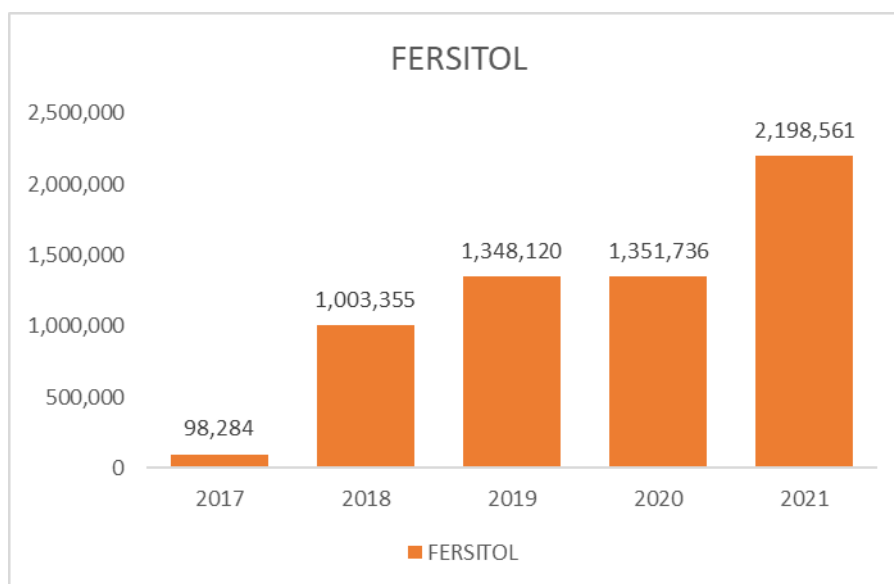
En la tabla N° 6 se observa el detalle de las ventas realizadas a nivel nacional de Fisofer durante los años 2017-2021. El 2018 creció un 1095% respecto al año anterior, el 2019 creció un 44% respecto al año anterior, el 2020 creció un 12% respecto al año anterior y culminó el año 2021 creciendo un 34% respecto al año anterior.

TABLA N° 7

FERSITOL

AÑO	2017	2018	%Δ 18/17	2019	%Δ 19/18	2020	%Δ 20/19	2021	%Δ 21/20
FERSITOL	98,284	1,003,355	921	1,348,120	34%	1,351,736	0%	2,198,561	63%
L	5	0	0	6	1	1	1	1	1

Figura 17: Evolucion de ventas de FERSITOL en valores



Fuente: ITALFARMACO PERU

Interpretación:

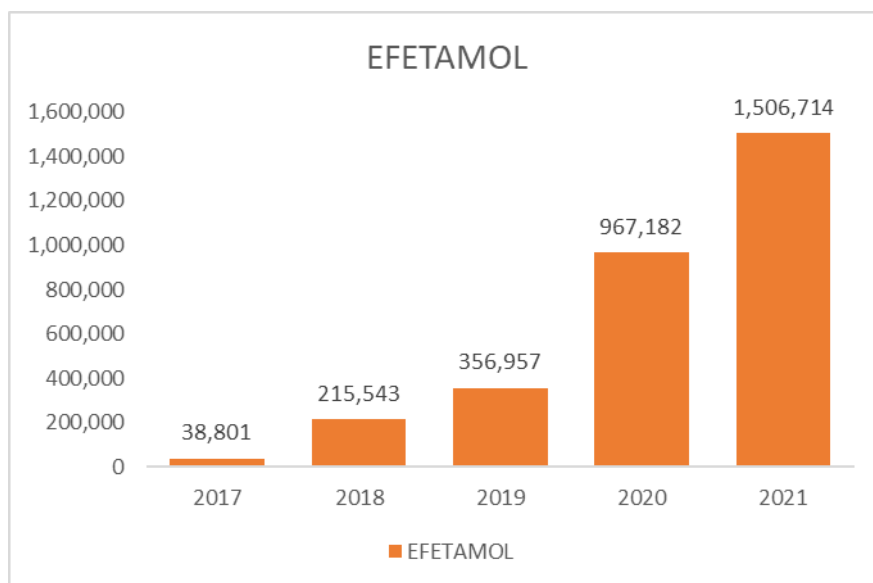
En la tabla N° 7 se observa el detalle de las ventas realizadas a nivel nacional de Fersitol durante los años 2017-2021. El 2018 creció un 921% respecto al año anterior, el 2019 creció un 34% respecto al año anterior, el 2020 creció un 0.3% respecto al año anterior y culminó el año 2021 creciendo un 63% respecto al año anterior.

TABLA N° 8

EFETAMOL

AÑO	2017	2018	%Δ 18/17	2019	%Δ 19/18	2020	%Δ 20/19	2021	%Δ 21/20
EFETAMOL	38,801	215,543	456%	356,957	66%	967,182	171.0%	1,506,714	56%
L	1	3	%				%	4	

Figura 18: Evolucion de ventas EFETAMOL en valores



Fuente: ITALFARMACO PERU

Interpretación:

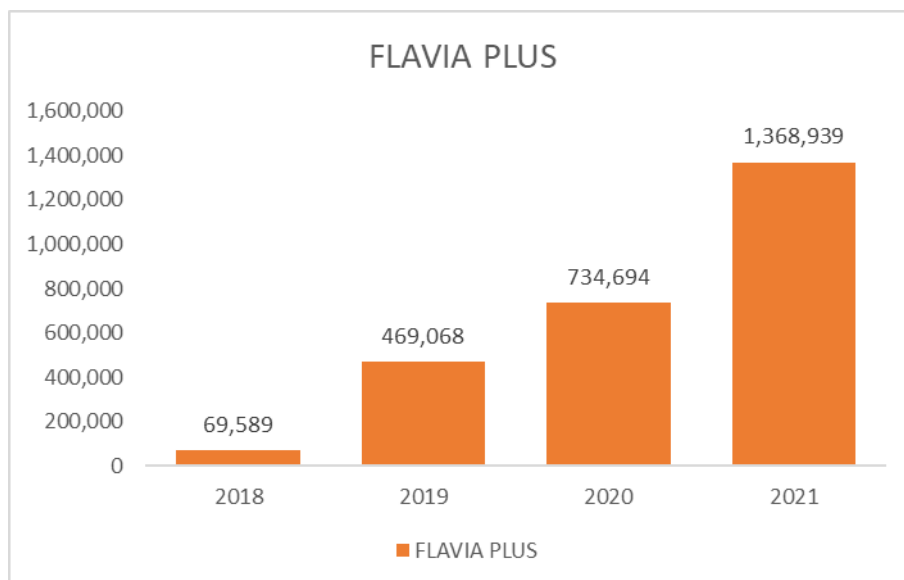
En la tabla N° 8 se observa el detalle de las ventas realizadas a nivel nacional de Efetamol durante los años 2017-2021. El 2018 creció un 456% respecto al año anterior, el 2019 creció un 66% respecto al año anterior, el 2020 creció un 171% respecto al año anterior y culminó el año 2021 creciendo un 56% respecto al año anterior.

TABLA N° 9

FLAVIA PLUS

AÑO	2018	2019	%Δ 19/18	2020	%Δ 20/19	2021	%Δ 21/20
FLAVIA PLUS	69,589	469,068	574%	734,694	56.6%	1,368,939	86%

Figura 19: Evolución de ventas FLAVIA PLUS en valores



Fuente: ITALFARMACO PERU

Interpretación:

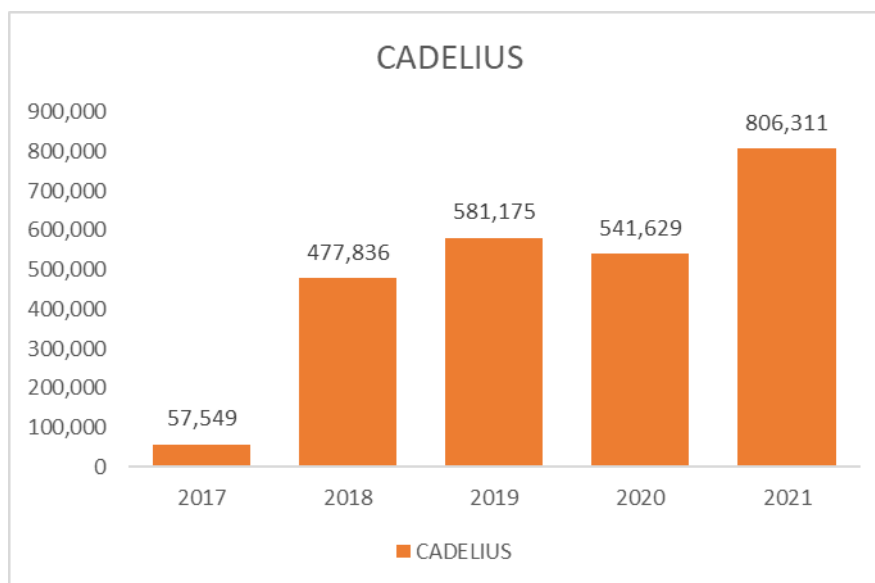
En la tabla N° 9 se observa el detalle de las ventas realizadas a nivel nacional de Flavis Plus durante los años 2018-2021. El 2019 creció un 574% respecto al año anterior, el 2020 creció un 57% respecto al año anterior y culminó el año 2021 creciendo un 86% respecto al año anterior.

TABLA N° 10

CADELIUS

AÑO	2017	2018	%Δ 18/17	2019	%Δ 19/18	2020	%Δ 20/19	2021	%Δ 21/20
CADELIUS	57,549	477,836	730%	581,175	22%	541,629	-6.8%	806,311	49%

Figura 20: evolución de ventas CADELIUS en valores



Fuente: ITALFARMACO PERU

Interpretación:

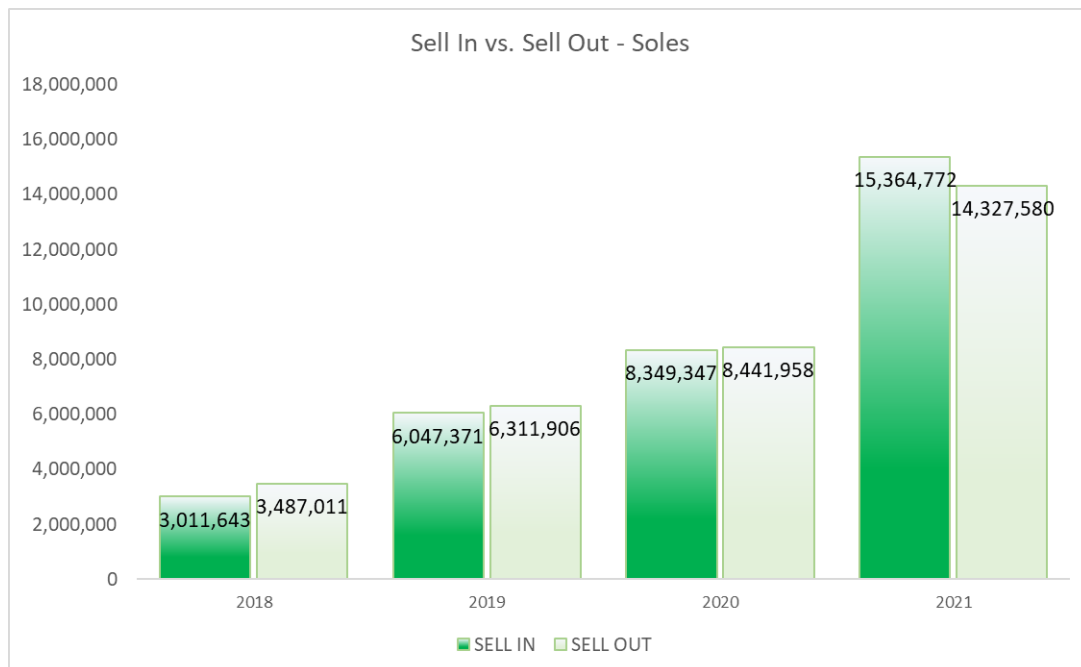
En la tabla N° 10 se observa el detalle de las ventas realizadas a nivel nacional de Cadelius durante los años 2017-2021. El 2018 creció un 730% respecto al año anterior, el 2019 creció un 22% respecto al año anterior, el 2020 decreció un -6.8% respecto al año anterior y culminó el año 2021 creciendo un 49% respecto al año anterior.

TABLA N° 11

COMPARATIVO DE VENTAS SELL IN VS SELL OUT

AÑO	SELL IN	SELL OUT	DIF
2018	3,011,643	3,487,011	475,368
2019	6,047,371	6,311,906	264,535
2020	8,349,347	8,441,958	92,612
2021	15,364,772	14,327,580	-1,037,192

Figura 21: Ventas Sell in Vs. Sell out



Fuente: ITALFARMACO PERU

Interpretación:

En la tabla N° 11 se observa el detalle el comparativo de Ventas Sell In y Sell Out realizadas a nivel nacional. En el 2018, 2019 y 2020 se observa que las ventas del Sell Out están por encima del Sell In, sin embargo en el 2021, el Sell In esta por encima del Sell Out.

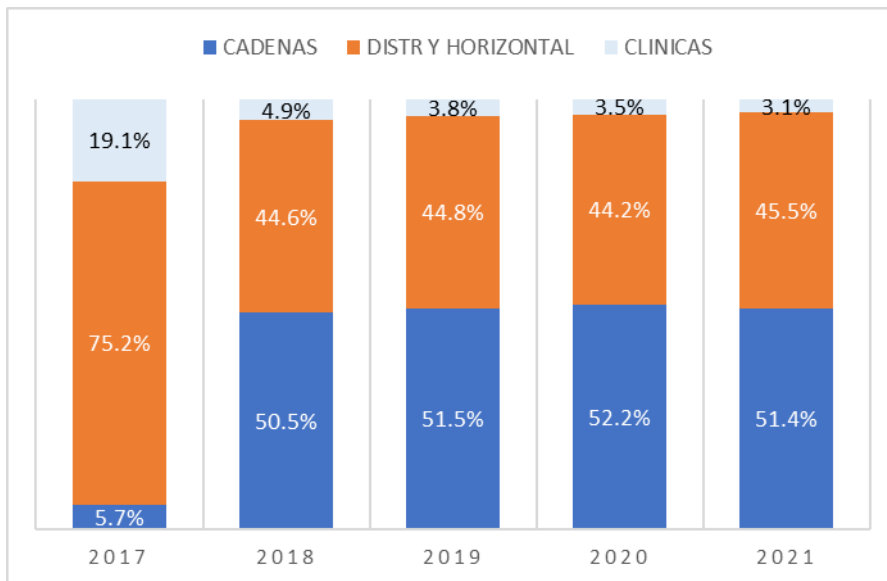
TABLA N° 12

RESULTADOS DE VENTAS POR CANAL DE DISTRIBUCION

Soles

CANAL / AÑO	2017	2018	2019	2020	2021
CADENAS	17,206	1,746,696	3,216,802	4,335,291	7,225,890
DISTR Y HORIZONTAL	226,920	1,542,797	2,797,697	3,670,453	6,391,707
CLINICAS	57,477	169,224	236,812	294,470	436,968

Figura 22: Evolucion de ventas en Distribuidoras



Fuente: ITALFARMACO PERU

Interpretación:

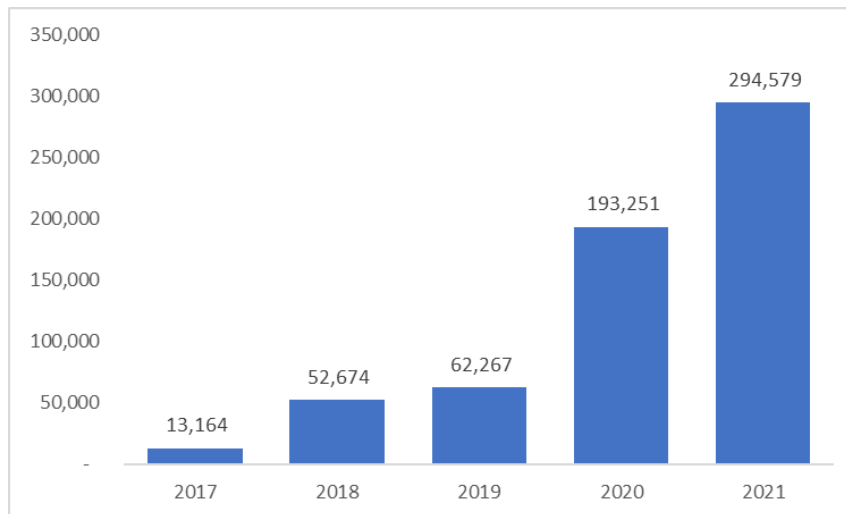
En la tabla N° 12 se observa el detalle de las ventas realizadas por canal de distribución: Cadenas representa el 51.4% en el 2021, habiendo empezado el 2017 en 5.7%, el 2018 pasa a representar el 50.5%, manteniéndose casi en el mismo porcentaje hasta el 2021. Distr. & Horizontales representa el 45.5% en el 2021, habiendo empezado el 2017 en 75.2%, el 2018 pasa a representar el 44.6%, manteniéndose casi en el mismo porcentaje hasta el 2021. Finalmente Clínicas representa el 3.1% en el 2021, habiendo empezado el 2017 en 19.1%, el 2018 pasa a representar el 4.9%, manteniéndose casi en el mismo porcentaje hasta el 2021.

TABLA N° 13

RESULTADO DE DEVOLUCIONES DESDE EL 2017 - 2021

Devoluciones / Año	2017	2018	%Δ	2019	%Δ	2020	%Δ	2021	%Δ
			18/17		19/18		20/19		21/20
Devoluciones	13,164	52,674	300%	62,267	18%	193,251	210%	294,579	52%

Figura 23: Devoluciones de mercadería en mal estado y por corto vencimiento



Fuente: ITALFARMACO PERU

Interpretación:

En la tabla N° 13 se observa las devoluciones por año desde el 2017 hasta el 2021. El 2018 las devoluciones crecieron un 300% respecto al 2017, el 2019 las devoluciones crecieron un 18% respecto al 2018, el 2020 las devoluciones crecieron un 210% respecto al 2019 y el 2021 las devoluciones crecieron un 52% respecto al 2020.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

Con respecto al objetivo general que es la “Mejora del proceso de ventas en ITALFARMACO PERU SAC, basado en seguimiento y control; se concluyo con lo siguiente:

Con respecto al objetivo específico 1, y después de analizar las ratios de rentabilidad se concluye que: la gestión del área comercial influye positivamente en la rentabilidad de ITALFARMACO PERU SAC en los años correspondientes del 2017 al 2022.

Con respecto al objetivo específico 2, y después de implementar las nuevas políticas de canje, se concluyó, lograr disminuir en un gran porcentaje las devoluciones de la línea por no rotación y/o por corto vencimiento.

Con respecto al objetivo específico 3, se concluyó que las nuevas políticas de trabajo implantadas en visita médica, basadas en seguimiento, análisis y control jugaron un papel muy importante, logrando un buen target al 95%, programación, y reporte de visitas a un 80% fidelizando a nuestros profesionales de la salud y llegando la promoción médica a la mayor cantidad de especialistas (otorrinolaringología, gastroenterología, dermatología, alergología, neumología, geriatría, traumatología y reumatología).

Con respecto al objetivo específico 4, se concluyó que con el trabajo y supervisión al KAM (key account manager), encargado de gestionar las cuentas claves, se logra un nivel de facturación elevado, aportando un flujo de ingresos constantes además de tener toda la línea en un 100% en puntos de venta en cadenas Inretail asegurando la atención a las recetas y evitando puntos de venta sin productos o de no rotación.

Con respecto al objetivo específico 5, se concluyó que con el trabajo y supervisión de la especialista de clínicas en Lima, se doblaron las ventas frente al periodo 2020, logrando el ingreso de marcas importante para ITALFARMACO.

En el periodo 2020 frente al periodo 2021 en pandemia covid19, ITALFARMACO creció 123% y somos unos de los laboratorios que más crecimos a nivel nacional y seguimos en la misma línea.

RECOMENDACIONES:

Se recomienda:

Continuar con las políticas de ventas implementadas en la empresa, ya que permitirá seguir manteniendo una buena rentabilidad.

Continuar con las políticas de canje modificadas a partir de Febrero del 2022, que nos ayudara a la reducción de devoluciones por corto vencimiento y por no rotación.

Mantener el mismo nivel de trabajo, con las mismas exigencias de control y seguimiento de las labores diarias realizadas en el campo durante la visita médica, y visita a farmacias y/o cadenas, lo que asegurara un mayor nivel de prescripción médica.

Mantener los créditos adquiridos por los clientes sigan en las mismas condiciones para mantener nivelados nuestros flujos de caja.

Conservar una excelente y constante comunicación con todo nuestro cliente, ya que es muy importante mantener buenas relaciones comerciales entre los clientes y empresa.

Mantener precios estándares en el mercado farmacéutico y no ofrecer descuentos que perjudiquen la rentabilidad de la empresa.

Desarrollar cada una de las farmacias y boticas del target ITF y lograr que todas tengan toda la línea, con visitas constantes y capacitaciones a dependientes, sobre todo a aquellas que compraban la línea y dejaron de hacerlo, averiguar la causa y recuperar la dinámica de venta.

Buscar oportunidades de negocio a través de los delivery y direccionar las recetas a este servicio que brindan muchas farmacias para evitar la compra en esas cadenas.


Evitar el envío de productos en cantidades por encima de nuestra venta promedio y de corto vencimiento que perjudica nuestra evolución sana en ventas y distribución, evitando estoquear los puntos de ventas y la devolución de las mismas.

REFERENCIAS

- Información interna ITALFARMACO PERU SAC
- IQVIA .- Proveedor líder a nivel mundial de servicios de información, soluciones tecnológicas e innovadoras que ayuda a los clientes del sector salud a encontrar mejores soluciones para sus clientes.
- CLOSE - UP.- Ofrece soluciones para evaluar la efectividad comercial y el impacto de tu inversión en marketing en las ventas de tu producto para crear y tener una cartera rentable.
- LEY N° 29571. - Artículo 61°. - Código de protección y defensa del consumidor.
- Jurgen Klaric(2015, Marzo 11) -Véndeles a La Mente No a La Gente
- Christopher Voss(2016, Mayo 17) - Rompe La Barrera Del NO
- Brian Tracy(2007) - Arte De Cerrar La Venta
- Mike Weinberg(2015) - Gerencia de Ventas simplificada
- Link ITF PERU: <http://www.italfarmacoperu.com/ficha-tecnica/index.html>

ANEXOS:

Figura 24: Ficha Ruc ITALFARMACO PERU



Reporte de Ficha RUC

ITF FARMACEUTICA PERU S.A.C
20600650930

Lima, 04/05/2022

Incorporado al Régimen de Buenos Contribuyentes (D. Leg 912) a partir del 01/04/2018
Mediante Resolución N° 0230050226252

Información General del Contribuyente	
Código y descripción de Tipo de Contribuyente	39 SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Fecha de Inscripción	08/09/2015
Fecha de Inicio de Actividades	08/09/2015
Estado del Contribuyente	ACTIVO
Dependencia SUNAT	0021 - INTENDENCIA LIMA
Condición del Domicilio Fiscal	HABIDO
Emisor electrónico desde	06/06/2017
Comprobantes electrónicos	FACTURA (desde 06/06/2017),BOLETA (desde 28/03/2019), (desde 11/04/2019)

Datos del Contribuyente	
Nombre Comercial	ITALFARMACO PERU
Tipo de Representación	1 - INDISTINTA
Actividad Económica Principal	4690 - VENTA AL POR MAYOR NO ESPECIALIZADA
Actividad Económica Secundaria 1	4772 - VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS Y MÉDICOS, COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE TOCADOR EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS
Actividad Económica Secundaria 2	- - -
Sistema Emisión Comprobantes de Pago	MANUAL
Sistema de Contabilidad	COMPUTARIZADO
Código de Profesión / Oficio	

Figura 25: Área de facturación y Marketing.



Figura 26: Gerencia de Marketing

