



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE *MARKETING* Y VENTAS DE LA  
UNIDAD DE TRASPLANTE E INMUNOLOGÍA DE FARMA, S.A.**

**Viviana Vanessa Ruiz Leonardo**

Asesorada por la Msc. Inga. Norma Ileana Sarmiento de Serrano

Guatemala, junio de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE *MARKETING* Y VENTAS DE LA  
UNIDAD DE TRASPLANTE E INMUNOLOGÍA DE FARMA, S.A.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**VIVIANA VANESSA RUIZ LEONARDO**

ASESORADA POR LA M.S.C. INGA. NORMA ILEANA SARMIENTO DE  
SERRANO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JUNIO DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

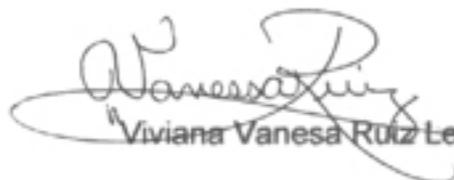
DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADORA	Msc. Inga. Norma Ileana Sarmiento de Serrano
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón de De León
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE *MARKETING* Y VENTAS, DE LA UNIDAD DE TRASPLANTE E INMUNOLOGÍA DE FARMA, S.A.,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Industrial, de la Facultad de Ingeniería, en mayo de 2005.

  
Viviana Vanesa Ruiz Leonardo



Ing. Ángel Roberto Sic García  
Coordinador Unidad de Prácticas de  
Ingeniería y E.P.S.  
Facultad de Ingeniería, USAC  
Presente

Respetable ingeniero Sic:

Por medio de la presente informo a usted, que como asesora y supervisora de la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado (E.P.S.), de la estudiante universitaria VIVIANA VANESSA RUIZ LEONARDO, procedí a revisar el informe final, cuyo título es: "OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE MARKETING Y VENTAS DE LA UNIDAD DE TRASPLANTE E INMUNOLOGÍA DE FARMA, S.A.", el cual encuentro satisfactorio.

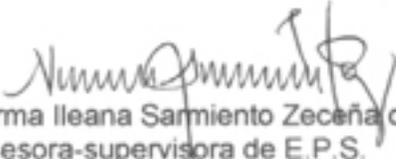
Las soluciones planteadas en este trabajo, constituyen un valioso aporte de nuestra Universidad a uno de los muchos problemas que padece el país, principalmente en el apoyo técnico a las empresas privadas, en la búsqueda de soluciones viables a los problemas que atraviesan y que al final, beneficiarán a la sociedad en general.

En tal virtud, lo doy por aprobado, solicitándole darle el trámite correspondiente.

Sin otro particular, es grato suscribirme de usted.

Deferentemente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
MSc. Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano  
Asesora-supervisora de E.P.S.  
Área de Ingeniería Mecánica-Industrial





Ing. José Francisco Gómez Rivera  
Director de la Escuela  
de Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería, USAC  
Presente

Respetable ingeniero Gómez:

Por medio de la presente, envío a usted el Informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado (E.P.S.), titulado: "OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE MARKETING Y VENTAS DE LA UNIDAD DE TRASPLANTE E INMUNOLOGÍA DE FARMA, S.A.". Este trabajo lo desarrolló la estudiante universitaria VIVIANA VANESSA RUIZ LEONARDO, quien fue debidamente asesorada y supervisada por la Ingeniera *Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano*.

Por lo que, habiendo cumplido con los objetivos y los requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación por parte de la asesora-supervisora, esta Coordinación también **aprueba** su contenido, solicitándole darle el trámite correspondiente.

Sin otro particular, es grato suscribirme de usted.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Ing. ÁNGEL ROBERTO SIC GARCÍA  
COORDINADOR DE E.P.S.



Adjunto informe final

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE MARKETING Y VENTAS DE LA UNIDAD DE TRASPLANTE E INMUNOLOGÍA DE FARMA, S.A.**, presentado por la estudiante universitaria **Viviana Vanessa Ruiz Leonardo**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ENSEÑAR Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

*José Francisco Gómez Rivera*  
INGENIERO INDUSTRIAL  
Colegiado No. 1088

Guatemala, junio de 2006.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE MARKETING Y VENTAS DE LA UNIDAD DE TRASPLANTE E INMUNOLOGÍA DE FARMA, S.A.**, presentado por la estudiante universitaria **Viviana Vanessa Ruiz Leonardo**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

**Ing. José Francisco Gómez Rivera**  
**DIRECTOR**  
**Escuela Mecánica Industrial**



Guatemala, junio de 2006.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE MARKETING Y VENTAS DE LA UNIDAD DE TRASPLANTE E INMUNOLOGÍA DE FARMA, S.A.**, presentado por la estudiante universitaria **Viviana Vanessa Ruiz Leonardo**, procede a la autorización para la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos  
DECANO



Guatemala, junio de 2006

/cc

## **DEDICATORIA A:**

**DIOS Y A LA VIRGEN MARÍA** Por ser la luz en mi vida y por concederme terminar mi carrera.

### **MIS PADRES**

Juan José y Rosalina Stela. Por su amor, su apoyo, su ejemplo, su confianza, su esfuerzo, por soñar conmigo y porque siempre han creído en mí. ¡Infinitas gracias! Soy lo que soy, gracias a ustedes y este triunfo es suyo.

### **MI HERMANA**

Ana Aimée. Por ser un regalo de Dios y una bendición en mi vida, por haber sido alguien importante para alcanzar este triunfo, y por apoyarme en todo momento.

### **MIS ABUELITAS**

Rosalina de Leonardo (Q.E.P.D.), por haber sido una segunda madre para mí y por ser un ejemplo en mi vida. A Marta Vda. de Ruiz, por su amor, ternura y ejemplo. Y a las dos por el regalo más grande, mis padres.

## **LAS FAMILIAS**

Ruiz Sanchinelli y Elías Leonardo. Por su apoyo incondicional.

## **MIS AMIGOS**

Marta y Wendy, por brindarme su amistad, por apoyarme y motivarme a alcanzar mis metas. A Gerson, por ser una persona especial en mi vida y por su apoyo incondicional.

## **COBÁN, ALTA VERAPAZ**

## **AGRADECIMIENTOS A:**

### **Asesora**

Msc. Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de serrano. Por su valiosa asesoría y apoyo en el trabajo de graduación.

### **Farma, s.a. Unidad de Trasplante e Inmunología**

Por permitirme realizar mi trabajo de graduación y por su colaboración para el desarrollo del presente.

### **Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ingeniería**

Por la educación impartida para mi desarrollo profesional.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VIII
LISTA DE SÍMBOLOS.....	IX
GLOSARIO.....	XII
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS.....	XVIII
INTRODUCCIÓN.....	XIX
<b>1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes de la empresa.....	1
1.1.1 Reseña histórica.....	1
1.1.2 Descripción.....	3
1.1.3 Misión.....	3
1.1.4 Visión.....	3
1.1.5 Ubicación.....	4
1.1.6 Actividades a las que se dedica.....	5
1.1.7 Estructura organizacional.....	5
1.2 Descripción de la Unidad de Trasplante e Inmunología.....	8
1.2.1 Objetivos de la Unidad de Trasplante.....	8
1.2.2 Estructura organizacional.....	8
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1 Manuales administrativos.....	11
2.1.1 Aspectos generales.....	11

2.1.2	Tipos de manuales.....	16
2.2	Manual de procedimientos .....	17
2.2.1	Concepto.....	17
2.2.2	Ventajas .....	18
2.2.3	Metodología para su elaboración.....	19
2.3	Mercadotecnia .....	21
2.3.1	Investigación de mercado .....	21
2.3.2	Beneficios de una investigación de mercado .....	22
2.3.3	Procedimiento.....	23
2.4	Planificación.....	24
2.4.1	Plan de <i>Marketing</i> .....	24
2.4.2	Plan Operativo de Acción (POA).....	25
2.4.3	Plan de licitación .....	26
2.4.4	Plan de entrenamiento .....	29
2.4.5	Información de mercado .....	31
<b>3.</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>33</b>
3.1	Diagnóstico general de la Unidad de Trasplante e Inmunología.....	33
3.2	Análisis de procesos .....	39
3.2.1	Proceso de plan de <i>marketing</i> .....	39
3.2.1.1	Descripción del proceso.....	39
3.2.1.2	Análisis.....	42
3.2.1.3	Diagrama .....	46
3.2.1.4	Formatos.....	52
3.2.1.5	Personal.....	52
3.2.1.6	Recursos.....	52
3.3.2	Proceso de plan operativo de acción (POA) .....	53
3.3.2.1	Descripción del proceso.....	53

3.3.2.2	Análisis.....	58
3.3.2.3	Diagrama .....	64
3.3.2.4	Formatos.....	77
3.3.2.5	Personal.....	77
3.3.2.6	Recursos.....	77
3.3.3	Proceso de plan de entrenamiento .....	78
3.3.4	Proceso de plan de licitaciones.....	79
3.3.4.1	Descripción del proceso.....	79
3.3.4.2	Análisis.....	81
3.3.4.3	Diagrama .....	83
3.3.4.4	Formatos.....	88
3.3.4.5	Personal.....	88
3.3.4.6	Recursos.....	88
3.3.5	Proceso de información de mercado.....	89
<b>4.</b>	<b>PROPUESTA DE <i>MARKETING</i> Y VENTAS .....</b>	<b>91</b>
4.1	Propuestas para la optimización de los procesos .....	91
4.1.1	Descripción de las propuestas .....	92
4.1.1.1	Procedimientos .....	92
4.1.1.2	Base de datos .....	97
4.1.1.2.1	Manual del usuario.....	99
4.1.1.3	Página Intranet.....	100
4.2	Manual de procedimientos .....	101
4.2.1	Identificación .....	102
4.2.2	Tabla de contenido.....	103
4.2.3	Introducción .....	105
4.2.4	Objetivos .....	105
4.2.5	Personal.....	106

4.2.6	Normas .....	106
4.2.7	Procedimientos.....	107
4.2.7.1	Proceso de plan de <i>marketing</i> .....	107
4.2.7.1.1	Normas.....	108
4.2.7.1.2	Descripción.....	108
4.2.7.1.3	Diagrama.....	111
4.2.7.1.4	Formatos de control .....	117
4.2.7.2	Proceso de plan operativo de acción .....	118
4.2.7.2.1	Normas .....	118
4.2.7.2.2	Descripción.....	119
4.2.7.2.3	Diagrama.....	124
4.2.7.3	Proceso de entrenamiento .....	137
4.2.7.3.1	Normas.....	137
4.2.7.3.2	Descripción.....	138
4.2.7.3.3	Diagrama .....	140
4.2.7.3.4	Formatos de control .....	144
4.2.7.4	Proceso de plan de licitaciones.....	144
4.2.7.4.1	Normas .....	145
4.2.7.4.2	Descripción.....	145
4.2.7.4.3	Diagrama.....	147
4.2.7.4.4	Formatos de control .....	152
4.2.7.5	Proceso de información de mercado.....	152
4.2.7.5.1	Normas.....	153
4.2.7.5.2	Descripción.....	153
4.2.7.5.3	Diagrama.....	156

<b>5. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA</b> .....	163
5.1 Cronograma .....	163
5.2 Difusión .....	165
5.2.1 Capacitación .....	167
5.2.1.1 Plan de acción.....	167
5.2.1.2 Personas involucradas.....	169
5.3 Revisión .....	170
5.4 Evaluación .....	171
5.5 Costos de la implementación .....	173
5.5.1 Costos en herramienta, equipo y materiales.....	173
5.5.2 Costos de capacitación .....	175
5.5.3 Costos en personal .....	175
5.6 Control y seguimiento de la optimización de los procesos.....	176
CONCLUSIONES .....	177
RECOMENDACIONES.....	179
BIBLIOGRAFÍA.....	181
APÉNDICE .....	183



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1. Esquema de ubicación de Farma, S.A.....	4
2. Organigrama de Farma, S.A.....	7
3. Organigrama de la Unidad de Trasplante e Inmunología .....	10
4. Diagrama causa y efecto proceso de plan de <i>marketing</i> .....	44
5. Diagrama de flujo del proceso actual de plan de <i>marketing</i> .....	47
6. Diagrama causa y efecto de proceso POA .....	59
7. Diagrama de flujo del proceso actual POA .....	65
8. Diagrama causa y efecto del plan de licitaciones .....	82
9. Diagrama de flujo del proceso actual de licitaciones .....	84
10. Diagrama de flujo del proceso optimizado plan de <i>marketing</i> .....	103
11. Diagrama de flujo del proceso optimizado POA.....	125
12. Diagrama de flujo del proceso optimizado de entrenamiento .....	125
13. Diagrama de flujo del proceso optimizado de licitaciones.....	125
14. Diagrama de flujo del proceso optimizado investigación de mercado.....	125
15. Cronograma de implementación de la propuesta .....	164
16. Encuesta diagnóstico unidad .....	183
17. Resultados encuesta utilidad documento POA.....	185

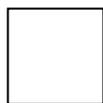
18. Recordatorios actividades POA .....	186
19. Guía capacitación interna .....	191
20. Guía investigación de mercado.....	200
21. Informe investigación de mercado .....	215
22. Manual del usuario base de datos .....	224
23. Formato control de pacientes de plan de marketing .....	232
24.Formatos plan de capacitación anual .....	200
25. Formato control de licitaciones de los países de CAC.....	215

## TABLAS

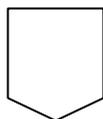
I    Proceso investigación de mercado.....	23
II    Análisis FODA.....	35
III    Problemas plan de <i>marketing</i> .....	43
IV    Tiempo total POA.....	61
V    Cuellos de botella POA.....	63
VI    Costos en herramientas de implementación.....	174
VII    Costos de capacitación.....	175

## LISTA DE SÍMBOLOS

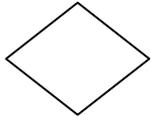
BD	Base de datos
BPA	Business Planning Analyst (Analista de la planificación de negocios)
BU	Business Unit (Unidad de Negocios)
BUH	Business Unit Head (Gerente de la Unidad de Negocios)
CAC	Centroamérica y Caribe
DRA	Drug Regulatory Affairs (Negocio regulador de medicamento)
GV	Gerente de Ventas
IT	Información y Tecnología
MKT	Marketing (Mercadotecnia)
NP4	Pharma, Promotional, Practices, Policy and Guidelines (Farma, promoción, prácticas, policía y lineamientos)
OC	Orden de Compra
PCC	Promotional Clearance Commity (Comité de Permiso oficial de la promoción)
PM	Product Manager (Gerente de Producto)
POA	Plan Operativo de Acción
WI	West Indies



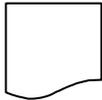
Actividad: describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.



Conector de página: representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.



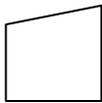
Decisión o alternativa: indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.



Documento: representa un documento en general que se utiliza, genera, entra o sale de un procedimiento.



Inicio o término: indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.



Teclado en línea: representa el uso de un dispositivo en línea para ingresar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.



Transporte: indica el movimiento de personas, material o equipo.

## GLOSARIO

<b>Adjudicación</b>	Acto administrativo a través del cual la Administración Pública, una vez cubiertas las formalidades del procedimiento, asigna a una persona física o moral un contrato para la adquisición de bienes o productos, prestación de servicios o realización de obras.
<b>Bases de licitación</b>	Es el documento en que se establecen las principales condiciones de la negociación, entre el contratista y el contratante.
<b>Biológica</b>	Pertenece a la ciencia que estudia las leyes de la vida.
<b><i>Country Manager</i></b>	Es la fuerza de ventas de la unidad de trasplante y su traducción en español es “gerente de país”. Cada país de los que conforman la región de Centroamérica y Caribe tiene un country manager.
<b>Filtros Excel</b>	Los filtros proporcionan un acceso rápido a la gestión de listas de datos. Con operadores tan simples como seleccionar y hacer clic, se pueden filtrar o eliminar rápidamente aquellos datos que no se desean ver o imprimir. Los datos que no cumplen los criterios que se han especificado, simplemente no se muestran y los restantes registros permanecen visibles en la hoja de cálculo.

<b>Flujograma</b>	Es la representación gráfica, que muestra la secuencia en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un trabajo determinado, indicando las unidades responsables de su ejecución. El flujograma explica a través de símbolos y texto condensado, las actividades que componen un procedimiento.
<b>Inmunología</b>	Conjunto de conocimientos científicos relativos a la inmunidad biológica.
<b>Licitación Pública</b>	Es el procedimiento por cuyo medio se promueve competencia, invitando públicamente a todas las personas naturales o jurídicas interesadas en proporcionar obras, bienes y servicios.
<b>Lotus Notes</b>	Consiste en eliminar el papeleo que generan las empresas en sus actividades cotidianas, y sustituirlo por una manipulación racional de documentos electrónicos. Para conseguirlo, el fabricante se basa en la colaboración y la información es enviada de un lugar a otro, y utilizada por varias personas de forma automatizada. <i>Lotus Notes</i> es capaz de almacenar cualquier archivo digitalizado.
<b>Marketing</b>	Su significado en español es mercadotecnia. Es un proceso social y administrativo, por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros.
<b>Nefrólogo</b>	Médico especializado en trasplantar órganos.

<b>Oncología</b>	Parte de la medicina que se ocupa de los tumores cancerígenos.
<b>Refrendo</b>	Renovación para el ejercicio inmediato siguiente de la autorización de una inversión o gasto no realizado, o efectuado parcialmente dentro del ejercicio presupuestario para el que fue aprobado originalmente.
<b>Trasplante de órganos</b>	Procedimiento por el cual se implanta un órgano o tejido, procedente de un donante a un receptor. Existen dos grandes grupos: los trasplantes de órganos (riñón, hígado, pulmones, páncreas, córnea, corazón, hueso, tubo digestivo, etc.) y los de tejidos (médula ósea, células endocrinas).



## RESUMEN

Farma S.A., es una empresa líder en el mercado y se dedica a la comercialización de medicamentos para el cuidado de animales, de trasplantes, de cáncer, de ojos y de enfermedades comunes.

La Unidad de Trasplante e Inmunología comercializa medicamentos que ayudan al funcionamiento de los mecanismos de defensa del organismo, relacionados con trasplantes. La unidad actualmente realiza tres procedimientos para llevar a cabo esta comercialización: plan de *marketing*, plan de licitaciones y plan operativo de acción (POA).

Para identificar herramientas que optimicen dichos procesos se utilizó la matriz FODA y el diagrama Ishikawa. De estos componentes se originó el diseño de un manual de procedimientos, diseño de una base de datos con su respectivo manual de usuario, guía de entrenamiento del personal, guía para realizar una investigación de mercado y herramientas que agilicen el POA.

Con la implementación de estas herramientas se obtienen todas las mejoras necesarias en los procesos, lo cual permite que la unidad cuente con herramientas que faciliten las tareas, ahorrando tiempo y simplificando procesos, logrando que la unidad sea, día a día más competitiva en el mercado.



## OBJETIVOS

- **General**

Optimizar los procesos del área de *marketing* y ventas de la Unidad de Trasplante e Inmunología, que conlleven ahorro de tiempo, reducción de costos, de recursos humanos y cambios tecnológicos.

- **Específicos**

1. Entrevistar al personal de la unidad para identificar las necesidades de los procesos.
2. Analizar las actividades que realiza el personal en cada proceso para reducir tareas.
3. Describir los procesos actuales del área de *marketing* y ventas para determinar áreas que se pueden mejorar.
4. Realizar diagnóstico de los procesos de plan de *marketing*, plan de licitaciones, plan de entrenamiento, proceso de información de mercado y plan operativo de acción (POA) para analizar los puntos sujetos de mejora.
5. Documentar, por medio de un manual de procedimientos, los procesos optimizados del área de *marketing* y ventas para conocer el funcionamiento interno de la unidad.



## INTRODUCCIÓN

La Unidad de Trasplante e Inmunología, se dedica a la comercialización de medicamentos, que ayudan al funcionamiento de los mecanismos de defensa del organismo relacionados con trasplantes. Actualmente, la unidad realiza varios procedimientos del área de *marketing* y ventas.

Se hace necesario que el personal de la unidad cuente con herramientas que mejoren los procedimientos que se realizan actualmente, para lograr: ahorro de tiempo en tareas que no son de mucha importancia y que evitan la realización de otras de mayor importancia, simplificación de procesos, medición de los conocimientos del personal en las áreas de importancia, medición de la satisfacción de sus clientes y ahorro de recursos.

Estas herramientas las constituyen un manual de procedimientos, una base de datos con su manual de usuario, una guía para realizar una investigación de mercado, una investigación que midió la satisfacción de sus clientes, una guía para realizar el proceso de entrenamiento del personal, el uso de un programa para el POA, formato para recopilar la información de la actividad de trasplante, formato para visualizar volúmenes grandes de información para el proceso de licitaciones.

Este trabajo de graduación presenta, en el capítulo uno, la información general de Farma y de la Unidad de Trasplante e Inmunología, la misión, visión, ubicación, actividades a las que se dedica, estructura organizacional y objetivos. En el capítulo dos, se describe el marco teórico que sirve de fundamento para desarrollar las propuestas a implementar.

En el capítulo tres, se describe la situación actual de la Unidad de Trasplante e Inmunología, mostrando las necesidades existentes y la justificación para la implementación de la optimización de los procesos de *marketing* y ventas. En el capítulo cuatro, se desarrollan las propuestas de *marketing* y ventas a implementar dentro de la unidad, la base de datos, el manual del usuario, la página en intranet y el manual de procedimientos.

En el capítulo cinco, se describe la implementación de las propuestas, el cronograma, la difusión de la implementación, la revisión, la evaluación, los costos de la implementación y por último, el seguimiento de la optimización de los procesos.

# **1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

## **1.1 Antecedentes de la empresa**

A continuación se presenta la reseña histórica, descripción, misión, visión, estructura organizacional, ubicación y actividades a las que se dedica la empresa.

### **1.1.1 Reseña histórica**

J.R. Geigy S.A., fundada en 1758 por Johann Rudolf Geigy-Gemuseus empezó su comercio con productos químicos, colorantes y medicamentos. Sus sucesores se especializaron cada vez más en el comercio de materias colorantes, que conocieron un gran auge gracias a la expansión de la industria textil Suiza.

A partir de 1859 Alexandre Clavel comenzó a producir colorantes de origen sintético, productos químicos para textiles (1925), productos farmacéuticos y agroquímicos (1938) en una empresa que después de muchas

transformaciones quedó conformada como una sociedad por acciones llamada Ciba Societe Anonyme.

En 1962 se constituyó Sandoz como empresa independiente en Guatemala. Desde su origen, Sandoz fue un foro de iniciativas y energía en donde el elemento humano formaba el capital intelectual, que representaba el espíritu de innovación esencial en una empresa cuya base era el saber científico.

En octubre de 1970, las empresas Ciba y Geigy fusionan sus esfuerzos para dar como resultado a Ciba-Geigy. La fusión de la Casa Matriz en 1970 originó una reestructuración en la organización de Ciba, habiéndose efectuado en 1971 la fusión en Centro América dando origen a Ciba-Geigy y Cía. Ltda. Se inscribió como Ciba-Geigy S.A. (ACC) el 15 de marzo de 1978.

El 7 de Marzo de 1996, se anunció a nivel mundial una mega-fusión entre dos grandes compañías Sandoz y Ciba Geigy con la intención de formar una empresa renovada; fusión que fue aprobada por las Juntas Directivas de las dos grandes empresas el 23 y 24 de Abril del mismo año, dando inicio al proceso de creación de esta nueva empresa llamada Farma, S.A.

La empresa surge legalmente para el mundo el 20 de diciembre de 1996, con el compromiso de mejorar el bienestar y la calidad de vida de las comunidades de su entorno, así como lograr respuestas para las urgencias esenciales de la humanidad: salud, alimentos y nutrición.

### **1.1.2 Descripción**

Farma, S.A. es una compañía biológica que se encuentra en más de 140 países en el mundo, cuenta con 78,000 empleados a nivel mundial y la casa Matriz se encuentra en Basilea, Suiza.

La empresa investiga y comercializa medicamentos para trasplante de órganos, oncología, oftálmicos, sanidad animal, productos maduros y primarios. Tienen laboratorios de investigación en Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia, Suiza, Alemania, India, Japón, etc. La empresa tiene años de existencia en la región.

### **1.1.3 Misión**

“Mejorar vidas. Prolongar vidas. Salvar vidas.”<sup>1</sup>

### **1.1.4 Visión**

“Estar entre los mejores de la industria”.<sup>2</sup>

---

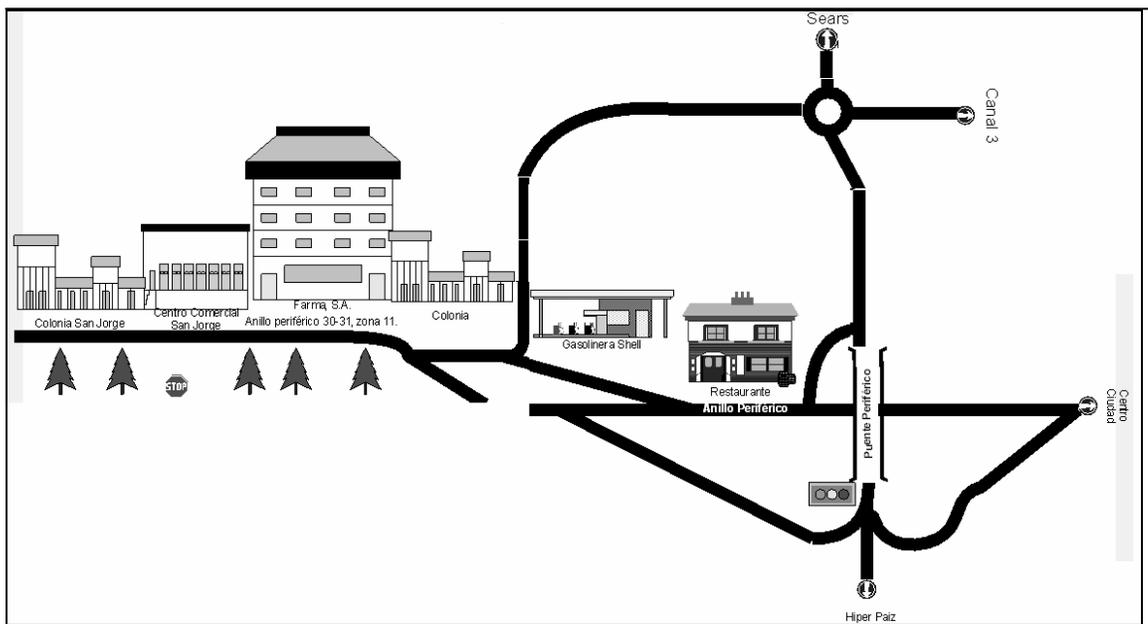
<sup>1</sup>Manual de inducción Farma, S.A. pág. 8.

<sup>2</sup>Manual de inducción Farma, S.A. pág. 8.

### 1.1.5 Ubicación

Se encuentra ubicada en Anillo periférico zona 11, ciudad de Guatemala. A continuación el esquema de ubicación de la empresa.

**Figura 1. Esquema de ubicación de Farma, S.A.**



Fuente: Elaboración propia

### **1.1.6 Actividades a las que se dedica**

Farma, S.A. se dedica a investigar y comercializar medicamentos para trasplante de órganos, oncología, oftálmicos, sanidad animal, productos maduros (productos con más tiempo en la empresa) y productos primarios (productos nuevos de la empresa).

### **1.1.7 Estructura organizacional**

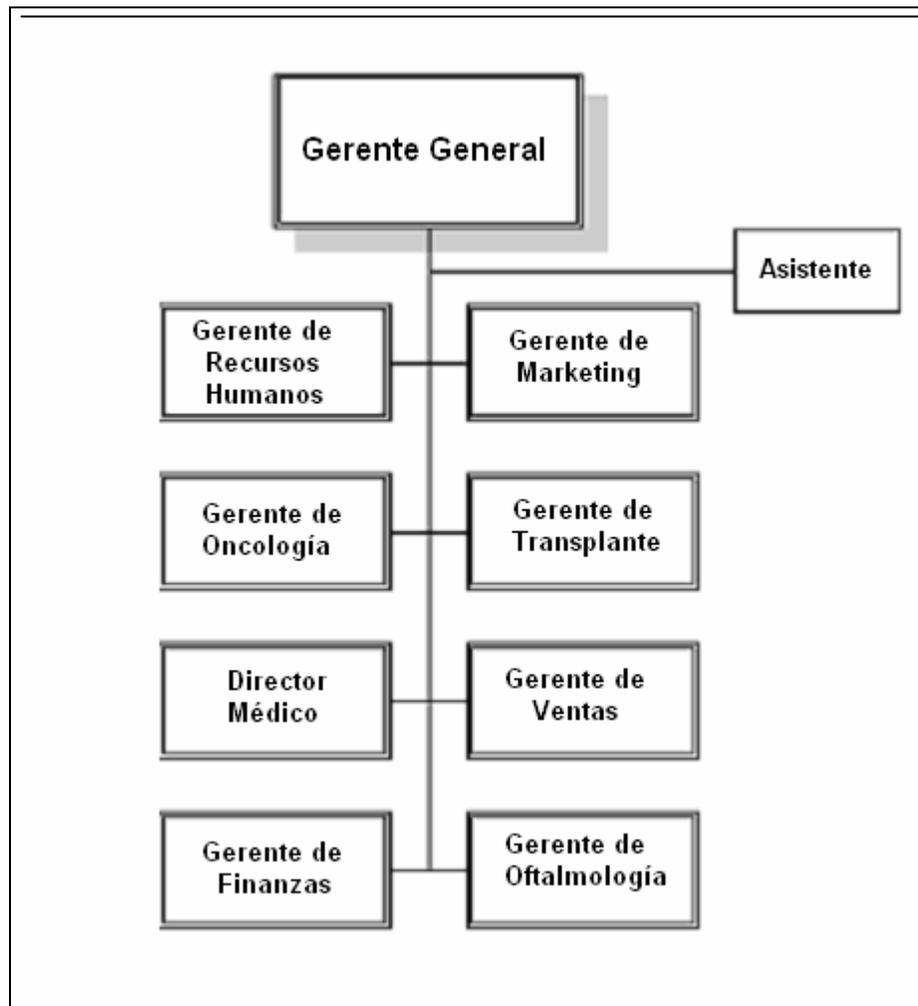
Farma, S.A. para su funcionamiento está organizada de acuerdo a los productos que comercializa; esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada unidad maneja ciertos productos. Esta forma de organización centra la atención en el producto que se obtiene facilitando la coordinación entre las diversas especialidades y aísla en la empresa los problemas concernientes a un producto respecto a los demás y así evitar que interfieran los problemas de una función con todos los productos. Farma está organizada en las áreas que se describen a continuación (Ver organigrama en la figura 2):

- **Gerente General:** tiene como responsabilidad principal la toma de decisiones políticas y estratégicas de carácter sectorial, ajustando la cultura corporativa y la estrategia del negocio a las necesidades del mercado.

- **Marketing (productos maduros y primarios):** su propósito es generar y desarrollar estrategias de Marketing en las líneas terapéuticas optimizando la rentabilidad de los productos, la participación en el mercado, el crecimiento de la participación en el mercado y maximizando el ciclo de vida del producto.
- **Oncología:** su objetivo es proveer un amplio rango de terapias innovadoras y soluciones prácticas que buscan mejorar la calidad de vida de los pacientes con cáncer.
- **Trasplante e Inmunología:** Comercializa los medicamentos que ayudan al funcionamiento de defensa del organismo relacionados con trasplantes para evitar su rechazo.
- **Recursos Humanos:** Contribuye al logro de los objetivos del negocio. Asesora y promueve la efectividad, capacitación y desarrollo del talento humano interno; así como la búsqueda y vinculación de profesionales altamente calificados en el mercado laboral.
- **Dirección Médica:** su objetivo es proveer experiencia y soporte médico científico a las actividades y estrategias de Marketing.
- **Oftálmicos:** Dedicados al avance de la salud ocular, desarrollando los productos oculares más innovadores.
- **Finanzas:** su objetivo es optimizar la productividad y rentabilidad de la compañía, asistiendo a los miembros de gerencia en los aspectos referentes a planeación, control de información y análisis económico financiero.

- **Ventas:** su objetivo es maximizar y controlar las ventas de los productos maduros y primarios.

**Figura 2. Organigrama de Farma, S.A**



Fuente: **Manual de inducción Farma, S.A.** Pág 7.

## **1.2 Descripción de la Unidad de Trasplante e Inmunología**

La unidad de Trasplante e Inmunología juega un rol importante en la empresa debido a que está en constante crecimiento, desarrollo y, está a la vanguardia de los cambios del mercado. Cuenta con personal altamente calificado y es de gran aporte económico para la empresa por la variedad e importancia de los productos que ofrece.

### **1.2.1 Objetivos de la Unidad de Trasplante**

“Comercializar los medicamentos que ayudan al funcionamiento de los mecanismos de defensa del organismo relacionados con transplantes para evitar su rechazo”.<sup>3</sup>

### **1.2.2 Estructura organizacional**

La unidad de trasplante e inmunología, para su funcionamiento, está organizada por 3 sistemas internos, relacionados de la siguiente forma:

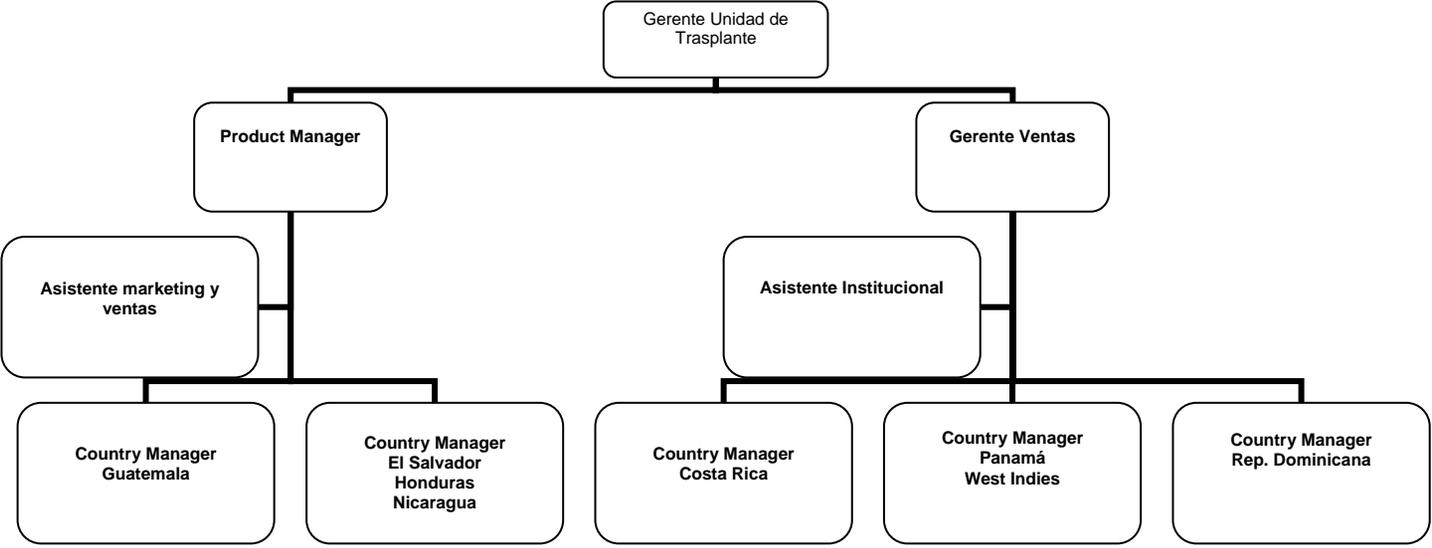
---

<sup>3</sup> Manual de inducción de Farma, S.A. pág. 10.

Primero: constituido por el gerente de la unidad, segundo: constituido por el gerente de producto (Product manager, PM) y el gerente de ventas (GV), tercero: constituido por los country manager. También cuentan con una asistente institucional y una asistente de marketing y ventas, las cuáles brindan apoyo al personal mencionado anteriormente (Ver figura 3).

La unidad de trasplante e inmunología, tiene un tipo de organización lineal debido a que la autoridad es lineal y única, es decir cada subordinado recibe órdenes única y exclusivamente de un solo gerente, el gerente de ventas y de producto reciben órdenes del gerente de la unidad, aunque el gerente de la unidad puede dar orden a cualquier persona de la unidad. El PM abarca las ventas de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua. El GV abarca las ventas de Costa Rica, Panamá, República Dominicana y las islas de West Indies. Cada country manager abarca diferentes áreas de la región de Centroamérica y Caribe. Un country manager abarca Guatemala, otro El Salvador, Honduras y Nicaragua, otro Costa Rica, otro Panamá y WI y otro República Dominicana.

Figura 3. Organigrama de la Unidad de Trasplante e Inmunología



## **2. MARCO TEÓRICO**

Para la aplicación de las diferentes herramientas de ingeniería utilizadas en este proyecto, es necesario contar con una base científica que sirva de guía y justifique el trabajo realizado; en este capítulo se presentan los conceptos técnicos de las áreas relacionadas con el proyecto.

### **2.1 Manuales administrativos**

Los manuales administrativos constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

#### **2.1.1 Aspectos generales**

Entre los aspectos generales que se mencionan de los manuales administrativos se encuentran: definición, objetivos, ventajas, aspectos a considerar en la elaboración, edición e implementación de los mismos.

### **a. Definición**

Documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, políticas y/o procedimientos de la empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

### **b. Objetivos**

- Fijar por escrito y sistematizar las diversas políticas y procedimientos de trabajo de la empresa para control de tareas.
- Servir de medios de comunicación entre la dirección y los empleados para el buen desempeño de las actividades.
- Simplificar y ordenar el trabajo para reducción de tiempos, de actividades y de recurso humano.
- Facilitar el adiestramiento de empleados para el correcto desempeño de las actividades.

### **c. Ventajas**

- Estimulan la uniformidad.
- Eliminan la confusión.
- Disminuyen la carga de supervisión.
- Sirven de base para el adiestramiento.
- Sirven de base para programas de simplificación de trabajo y control de costos.
- Evitan la implementación de procedimientos incorrectos.
- Facilita el estudio de problemas de administración.
- Aclara las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.

- Son el medio más eficaz para enseñar el trabajo a nuevos empleados.

**d. Aspectos a considerar en la elaboración, edición e implementación de los manuales**

El proceso de implementación de los manuales administrativos conlleva como acciones finales la elaboración, edición e implementación de los mismos, para lo cual se deberá tomar en consideración el aspecto de capacitación para su correcta aplicación e información a los entes involucrados.

- **Elaboración:** para la elaboración de un manual en forma sistemática es fundamental apoyarse en el método de investigación científica, mediante un proceso en el cual se cubran las siguientes etapas:
  - **Recopilación de la información:** es la etapa en la cual se obtendrá información documental y de campo, mediante investigación, entrevistas, experiencia propia y conocimientos sobre el tema.
  - **Análisis de la información:** una vez obtenida la información necesaria y adecuada, después de que sea clasificada y verificada, se pasará al estudio de la misma, poniendo en juego el conocimiento, creatividad y uso del conjunto de disposiciones técnicas o explicativas sobre la materia.
  - **Diseño y determinación de las normas o instrucciones:** esto quiere decir darle forma a lo que se pretende normar, estableciendo bases y criterios de desarrollo específico del tema que se trate, integrando la información que contendrá el manual.

Las instrucciones o normas deberán estipularse en forma directa y con un lenguaje sencillo y apropiado; asimismo con una secuencia lógica y de preferencia en orden cronológico, de manera que puedan ser seguidas sin dificultad.

➤ **Edición:** luego de obtener la aprobación del proyecto del manual por parte de la autoridad correspondiente, debe precederse a la edición del mismo, para lo cual se recomienda lo siguiente:

- Debe colocarse el nombre de la empresa en el margen izquierdo superior de la primera hoja del manual.
- El estilo de redacción debe ser sencillo, claro y conciso, que no tenga que recurrirse al diccionario para aclarar conceptos.
- Debe evitarse abreviaturas en los títulos de los temas
- Las hojas de los manuales llevarán número correlativo.

➤ **Implementación:** esta fase resulta ser la que marca las condiciones de éxito o fracaso en la correcta aplicación de las normas y procedimientos descritos en los manuales. Por tal razón debe elaborarse un programa para la instalación del manual, previo a ponerlo en vigor. Como parte del desarrollo de ese programa deberá asesorarse al usuario, aclarando dudas y malas interpretaciones.

➤ **Otras guías de interés:** a continuación se detallan otros aspectos que deben tomarse en cuenta en toda institución que hace uso de los manuales:

- **Distribución de los manuales:** después de editado un manual, la responsabilidad de su distribución y de la existencia de ejemplares del mismo debe asignarse a una unidad en particular, ya sea a la unidad de

administración o a la unidad de recursos humanos, misma que será responsable de llevar un registro de los poseedores del documento.

- **Revisiones periódicas de los manuales:** en los jefes de las distintas oficinas o dependencias de cada empresa debe recaer la responsabilidad de revisar periódicamente los manuales emitidos, con el fin de sugerir las modificaciones y/o ampliaciones que se consideren necesarias. Además de las revisiones periódicas, a los encargados de aplicar las instrucciones del manual, deberá pedírseles que al darse cuenta de que algunas de ellas ya no son aplicables, lo reporten a la oficina responsable de elaborar los manuales, para que se considere su modificación.
- **Derogación de los manuales:** para dejar sin vigencia un manual, es preciso que para el efecto se emita una resolución por parte de la gerencia o junta directiva de la empresa.
- **Propiedad de los manuales:** los manuales son propiedad de la institución en donde se emiten, por consiguiente, cuando se retire un empleado, la unidad responsable de los manuales deberá exigirle que devuelva los que tenga en su poder. Estos manuales se entregarán a los empleados que substituyan a los retirados, o bien se guardarán como existencia, si no se llenan las vacantes.
- **Requisitos para el éxito de los manuales:**
  - ◆ Centrar la autoridad y responsabilidad del programa de manuales.
  - ◆ Escribir para el nivel del empleado que utilizará el manual.
  - ◆ Mantener una lista de distribución y distribuir únicamente aquellos manuales que se necesiten en cada caso.
  - ◆ Conservar actualizados los manuales.
  - ◆ Hacer resaltar los cambios y las revisiones

### **2.1.2 Tipos de manuales**

Existen diversas clasificaciones de manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

#### **a. Por su alcance**

- Generales o de aplicación universal.
- Departamentales o de aplicación específica.
- De puestos o de aplicación individual.

#### **b. Por su contenido**

- De historia de la empresa o institución.
- De organización.
- De políticas.
- De procedimientos.
- De contenido múltiple (manual de técnicas).

#### **c. Por su función específica o área de actividad**

- De personal.
- De ventas.
- De producción o ingeniería.
- De finanzas.
- Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas.
- Otras funciones.

## 2.2 Manual de procedimientos

Es un manual de carácter específico, describe en forma detallada y concisa todos y cada uno de los procedimientos que se realizan dentro de una empresa, el detalle de los mismos incluye la ilustración de los procedimientos por medio de un flujograma y su descripción narrativa.

### 2.2.1 Concepto

“El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones”o actividades que se realizan en una organización”.<sup>4</sup>

Muestra en forma gráfica la secuencia de pasos en un procedimiento dentro de una empresa y complementa el cuadro con una explicación narrativa.

---

<sup>4</sup>Cintya Carolina López Saravia. **Diseño e implementación del proceso de administración estratégica en el departamento de gestión ambiental de la Dirección General de Caminos.** (Guatemala: Editorial Universitaria, 2003) p.47

### 2.2.2 Ventajas

Entre las ventajas se pueden citar las siguientes:

- Control de actividades.
- Descubrir funciones que se están realizando inadecuadamente.
- Tener por escrito los procedimientos que se realizan en la empresa, permitiendo conocer en cualquier momento las actividades que se llevan a cabo en la misma.
- Se utiliza como inducción para el personal de nuevo ingreso, con lo cual el adiestramiento puede hacerse en menor tiempo y a menor costo.

Entre las desventajas se pueden mencionar las siguientes:

- El manual puede llegar a estar desactualizado en los procesos que se realicen en las empresas si a este no se le brinda un seguimiento constante para actualizarlo.
- Representa un costo para la empresa.
- Se necesita de tiempo y recursos para evaluar y modificar el manual de procedimientos cada cierto tiempo.

Se puede observar que un manual de procedimientos tiene mas ventajas que desventajas y es una inversión para las empresas ya que los beneficios recibidos son muchos.

### 2.2.3 Metodología para su elaboración

La metodología a utilizar para elaborar el manual de procedimientos debe contener lo siguiente:

- **Identificación:** este componente permite conocer los datos relacionados con el organismo, institución, dirección, división o departamento a que se refiere el manual, el contenido de este componente es: logotipo de la institución y del departamento, nombre oficial de la institución y del departamento, título del manual (general o específico), lugar y fecha de la elaboración, nombre de quién elaboró el manual y su firma (manual original), número de página correspondiente.
- **Tabla de contenido:** brinda orientación al lector sobre el contenido del manual de procedimientos.
- **Introducción:** consiste en una breve explicación del manual, el motivo de su elaboración o revisión y de los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él. Además, incluye la información sobre el ámbito de aplicación, a quién va dirigido, como se usará, cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.
- **Objetivos del procedimiento:** deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.
- **Normas aplicables al procedimiento:** se deberán contemplar todas las normas de operación que precisarán el desarrollo del procedimiento.
- **Descripción del procedimiento:** se describirán por escrito las actividades que se deben realizar dentro de un procedimiento. Se describirá en que consiste cada actividad, quién, cómo, cuándo, dónde y para qué debe ejecutarse.

- **Gráfico o diagrama de flujo del procedimiento:** un diagrama de flujo o flujograma es una representación gráfica de la forma en que funciona un proceso, ilustrando como mínimo el orden de los pasos. Hay diversos tipos de flujogramas: el más simple (un flujograma de alto nivel o primer nivel), una versión detallada (un flujograma de segundo nivel) y uno que indica también la gente que participa en los distintos pasos (un flujograma de distribución o matriz). Para manuales de procedimientos es recomendable utilizar el diagrama de flujo de bloques con desplazamiento, incluyendo una descripción breve de la actividad dentro del símbolo y la unidad administrativa correspondiente en la referencia vertical, definiendo las competencias de cada una, sin obviar que en la descripción narrativa se deberá especificar quién, cómo, cuándo, dónde y por qué.
- **Responsables:** algunas características deseables para el responsable del proceso son:
  - ◆ Sólido conocimiento técnico del proceso.
  - ◆ Capaz de explicar el proceso.
  - ◆ Compromiso con el proceso.
  - ◆ Dispuesto hacia el cambio.
- **Formularios:** como parte fundamental del procedimiento y para el enriquecimiento del manual, es importante incluir una sección de formas que contengan todos los formatos o formas impresas utilizadas en cada procedimiento que se describe.

## 2.3 Mercadotecnia

“La mercadotecnia es un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros”.<sup>5</sup> A continuación se describen estrategias de mercadotecnia que se realizarán para lograr los objetivos del proyecto.

### 2.3.1 Investigación de mercado

Es un método para recopilar, analizar e informar los hallazgos relacionados con una situación específica en el mercado. Se utiliza para poder tomar decisiones sobre:

- La introducción al mercado de un nuevo producto o servicio.
- Los canales de distribución más apropiados para el producto.
- Cambios en las estrategias de promoción y publicidad.

Una investigación de mercado refleja:

- Cambios en la conducta del consumidor.
- Cambios en los hábitos de compra.

---

<sup>5</sup>Philip kotler y Gary Armstrong, **Fundamentos de mercadotecnia**. (4ª Edición; México: Prentice-Hall, 1998) p. 4.

- La opinión de los consumidores.

El objetivo de toda investigación es obtener datos importantes del mercado y de la competencia, los cuales sirven de guía para la toma de decisiones.

La investigación proporciona información sobre el perfil de los clientes, incluyendo sus datos demográficos y psicológicos. Estos datos son características específicas del grupo objetivo necesarias para desarrollar un buen plan de mercadeo.

### **2.3.2 Beneficios de una investigación de mercado**

La información obtenida a través de una investigación de mercado es confiable y debe ser utilizada como guía para el desarrollo de las estrategias empresariales. La investigación de mercado es una guía para la comunicación con los clientes actuales y potenciales.

La investigación de mercado ayuda a:

- Identificar oportunidades en el mercado.

- Minimizar riesgos de competencia.
- Identificar futuros problemas en la empresa.
- Evaluar los resultados de sus esfuerzos.

### 2.3.3 Procedimiento

Un proceso de investigación de mercados podría tener uno de tres tipos de objetivos. Siendo ellos: investigación exploratoria, descriptiva y casual. El objetivo de la investigación exploratoria es recopilar información preliminar que ayudará a definir el problema y sugerir hipótesis. El objetivo de la investigación descriptiva es especificar aspectos como el potencial de mercado para un producto, la demografía y las actitudes de los consumidores que compran el producto. El objetivo de la investigación casual es poner a prueba las hipótesis acerca de las relaciones de causa-efecto. El proceso de investigación de mercados es el siguiente:

**Tabla I. Proceso investigación de mercado.**

No.	Paso
1	Definición del problema y de los objetivos de la investigación.
2	Desarrollo del plan de investigación para recopilar información.
3	Puesta en práctica del plan de investigación, recopilar y analizar datos.
4	Interpretación y reporte de los descubrimientos.

Fuente: Philip Kotler y Gary Armstrong, **Fundamentos de mercadotecnia**. (4ª. Edición, México: Prentice-Hall, 1998) p.113.

## 2.4 Planificación

La planificación describe teóricamente el plan de marketing, POA, plan de licitaciones, plan de entrenamiento e información de mercado.

### 2.4.1 Plan de Marketing

El proceso de plan de marketing orienta a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, completamente adaptadas a sus recursos y ofrece un potencial de crecimiento y rentabilidad. Su función es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos y elaborar una estrategia de desarrollo. A continuación se describe la finalidad de un plan de marketing.

- **Descripción del entorno de la empresa:** permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.
- **Control de la gestión:** Orienta a los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.
- **Alcance de los objetivos:** la programación del proyecto es sumamente importante y por ello, todos los implicados han de comprender cuales son sus

responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.

- **Optimizar el empleo de recursos limitados:** las investigaciones efectuadas para realizar el plan de marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.
- **Organización y temporalidad:** en cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Por lo que es importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. Por otra parte, se logra que cada uno sepa qué ha de hacer dentro del plan y cuándo.
- **Analizar los problemas y las oportunidades futuras:** el análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio, esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Así mismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.

#### **2.4.2 Plan Operativo de Acción (POA)**

El proceso POA se utiliza para transmitirle al personal de las empresas las estrategias y tácticas que deben utilizar con los clientes. Son estrategias de mercado que se definen de acuerdo a la situación actual de las empresas con respecto al mercado, competencia, etc. Los beneficios del procedimiento son los siguientes:

- Brindar claridad de los objetivos que se pretenden alcanzar con respecto a las ventas de los productos.
- Ayudar a promocionar los productos de determinada empresa.
- Atraer a los clientes por medio de tácticas bien establecidas.
- Brindar orientación y apoyo al personal que tiene contacto directo con los clientes.

### **2.4.3 Plan de Licitación**

Es el procedimiento por el cuál determinada entidad invita a todas las personas naturales o jurídicas interesadas en proporcionar obras, bienes y servicios necesarios para dicha entidad.

La licitación puede ser pública o privada, también el proceso de propuestas calificadas puede ser simple o complejo. Los documentos de licitación pueden incluir típicamente una identificación del proyecto y una descripción del trabajo, la hora y el lugar de la apertura de la licitación, el lugar para examinar o comprar documentos de licitación, seguridad de la licitación, referencias (si son requeridas), cualquier requerimiento de precalificación, el derecho del dueño de rechazar las ofertas y la identificación de cualquier ley o regulación que gobierne las licitaciones. Los documentos de licitación contendrán contratos propuestos, formas de bonos, condiciones del contrato y las especificaciones detalladas para el proyecto. Las especificaciones, de manera escrita y en forma gráfica, contienen los requerimientos para los

productos, materiales incluyendo dibujos de la construcción. Un anuncio en un periódico de la localidad de los documentos en licitación incluyendo la hora y el lugar de la apertura de la licitación es con frecuencia un requisito para proyectos públicos.

Las licitaciones pueden ser de cuatro tipos:

**Monto global:** En este tipo de contrato, el contratista debe completar el proyecto para un precio fijo, exclusivo de cualquier negociación de cambio de ordenes (es decir, excepciones a la especificación en el contrato). Si los costos, tales como el precio de ciertos materiales que el contratista está obligado a utilizar, se elevan, él debe ser responsable por los costos adicionales. Pero si el contratista puede encontrar una forma de completar el proyecto dentro de los parámetros del contrato, el ahorro de costos le pertenecen al contratista.

**Costo unitario:** Aquí el contratista licita sobre las unidades según la lista hecha por el diseñador del proyecto, quien especifica las cantidades necesarias. Por ejemplo, el diseñador del proyecto puede especificar un cierto número de metros cúbicos de agregados para una carretera. El licitante propone un costo de unidad y un costo total basado en las cantidades calculadas. La cantidad que en realidad se le paga al contratista dependerá de las cantidades que están en realidad instaladas en el sitio y verificadas mediante una inspección de campo por el superintendente del dueño de la construcción. El sistema de costo por unidad es particularmente apropiado cuando hay inseguridades acerca de la naturaleza del sitio, tales como el suelo que puede ser compactado, necesitando más base y, cuando se tengan que hacer cambios, las órdenes serán dadas anticipadamente.

**Costo y más:** Aquí el postor será reembolsado por la labor actual y los costos de material del proyecto y una cantidad fijada de mutuo acuerdo como ganancia. Esto requerirá que el dueño del proyecto inspeccione los registros financieros del contratista, incluyendo recibos por material y mano de obra, para poder pagarle al contratista a media que se complete el proyecto.

**Diseño / construcción o llave en mano:** Bajo este método, se selecciona una firma para diseñar y construir un proyecto y luego entregárselo al dueño del proyecto al completar la construcción (literalmente, “llave en mano”) por un costo fijo o por un costo más una cantidad, con un monto máximo. Las ventajas de diseño/ construcción incluyen tiempo ahorrado en la secuencia, el proceso en etapas de diseño licitación- construcción y las reducciones en las acciones legales buscando poner la responsabilidad por omisión de diseño o fallas de construcción en todas las personas (porque uno solo es responsable por todos los aspectos del desarrollo). Una desventaja es que junta la función independiente del arquitecto o ingeniero, como diseñador de proyecto con la función del contratista, de manera que el diseñador del proyecto ya no es un evaluador desinteresado del trabajo del contratista.

Algunos documentos de licitación pueden haber especificado fechas de terminación, con una penalidad impuesta al contratista si el proyecto no se termina a la fecha. Por otro lado, los documentos de licitación pueden animar al contratista a completar el proyecto lo más pronto posible, y los documentos de licitación pueden incluir el pago de una prima si el proyecto se completa antes.

#### **2.4.4 Plan de entrenamiento**

El entrenamiento es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos, adaptándolos a las exigencias cambiantes del entorno.

El entrenamiento va dirigido al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación el perfil del trabajador llena el perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en su puesto de trabajo.

El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Entre los beneficios se pueden mencionar:

- Permitir al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas.
- Promover el desarrollo y la confianza del individuo.

- Ofrecer herramientas necesarias en el manejo de conflictos que puedan surgir dentro de la organización.
- Lograr metas individuales.
- Elevar el nivel de satisfacción en el puesto.
- Mejorar la comunicación entre los trabajadores.
- Transformar el ambiente de trabajo en la empresa, haciendo más agradable la estadía en ella.

Los pasos para capacitar al personal son los siguientes:

◆ **Detectar las necesidades de capacitación.**

- **Análisis de tareas:** se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.
- **Análisis de la persona:** en este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la empresa, esta información se obtiene a través de una encuesta.

◆ **Identificación de recursos.**

Los recursos que requiere la capacitación al personal son de suma importancia ya que sin ellos no pueden impulsarse planes ni programas con las necesidades detectadas. Los recursos pueden ser de diferentes tipos:

- **Financieros:** mediante la designación presupuestaria que establece la empresa como parte de sus costos de funcionamiento. Aquí se incluyen también lo correspondiente a un porcentaje de las remuneraciones imponibles de sus trabajadores, que se establecen dentro de las partidas de compensaciones e incentivos no financieros de la empresa.
- **Humanos:** la función de capacitación es una función de línea y de staff.

- **Institucionales:** todos los organismos externos a la empresa, públicos o privados, que realizan una labor de apoyo a la tarea del departamento.
  - **Materiales:** infraestructura, condiciones para trabajar, materiales.
- ♦ **Integración de un plan de capacitación.**

La planeación de los recursos humanos y el desarrollo del personal centran su atención en el planeamiento formal de dichos recursos. Al planear formalmente, se debe hacer énfasis en:

- Establecer y reconocer requerimientos futuros.
- Asegurar el suministro de participantes calificados.
- El desarrollo de los recursos humanos disponibles.
- La utilización efectiva de los recursos humanos actuales y futuros.

#### **2.4.5 Información de mercado**

Como se mencionó con anterioridad en los incisos 2.3.1 y 2.3.2 de este capítulo, es un proceso por medio del cual las empresas obtienen datos importantes sobre el mercado y la competencia, lo cual sirve de guía para la toma de decisiones. Es de suma importancia seleccionar al personal idóneo para realizar la investigación y de esta forma lograr el éxito de la misma. (Véase incisos 2.3.1 y 2.3.2 para amplitud del tema).

Para realizar efectivamente el proceso de investigación es importante realizar cuatro pasos necesarios para el mismo, los cuáles se mencionaron con anterioridad y se pueden visualizar en la tabla 1 de este capítulo, en el inciso 2.3.3.

### **3. SITUACIÓN ACTUAL**

Para definir propuestas a implementar que optimicen los procesos de marketing y ventas de la unidad, es necesario realizar un análisis que permita identificar los puntos débiles y la justificación para la optimización de los mismos.

#### **3.1 Diagnóstico general de la unidad de trasplante e inmunología**

Para realizar el diagnóstico de la unidad se diseñó una encuesta (véase figura 16) y se realizaron entrevistas no estructuradas al personal, se realizó un análisis FODA y también se utilizó la observación directa de las actividades que el personal realiza para los procedimientos. Por medio de este diagnóstico se pretende analizar las áreas sujetas de mejora y de esta forma sugerir cambios en herramientas, recursos y tecnología adecuados y funcionales para la problemática con que cuenta la unidad.

- **Análisis FODA**

Para realizar con mayor certeza un diagnóstico de la unidad de trasplante e inmunología, se utilizó el análisis FODA. La metodología utilizada para

realizar este análisis fue por medio de entrevistas al personal y así de esta forma identificar sus debilidades y fortalezas. También se realizó este análisis por medio de observación directa. Ver el análisis FODA de la unidad en la tabla II.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Administración y organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tienen definidos los objetivos y metas de la unidad, basados en el cumplimiento de sus funciones.</li> <li>▪ Tienen claramente definida la ubicación dentro de la estructura organizacional.</li> <li>▪ Existe disponibilidad de la gerencia para la implementación de la optimización de los procesos de marketing y ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El mercado permite hacer cambios organizacionales sin perder competitividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Múltiples procesos a realizar en forma paralela y con alta prioridad en cada uno de ellos.</li> <li>▪ Cada país de la región de CAC realiza los procesos de diferente manera, por lo que no cuentan con procesos estandarizados para toda la región.</li> <li>▪ Dificultad para obtener información actualizada de los procesos de marketing y ventas, por estar ubicados en diferentes países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que la competencia cuente con una mejor organización en sus tareas.</li> </ul>

**Tabla II. Análisis FODA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuentan con personal profesional para cumplir con las funciones de la unidad.</li> <li>▪ Personal innovador y creativo.</li> <li>▪ Equipo de trabajo muy motivado con sus roles y funciones.</li> </ul> <p>La gerencia permite la participación y colaboración de todo el personal dentro de la optimización de los procesos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que la empresa incursione en otros mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No existe un programa interno de entrenamiento para el personal.</li> <li>▪ Personal de la unidad con diferentes necesidades de capacitación, las cuales no son identificadas debido a la falta de cuestionarios o evaluaciones de conocimientos.</li> <li>▪ Falta de herramientas que agilicen los procedimientos, logrando reducción de tiempos y menor fatiga en el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal altamente calificado en la competencia.</li> </ul>

Continuación.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El personal cuenta con equipo moderno que agiliza el desarrollo de su trabajo.</li> <li>▪ Existe conexión en red, lo cual permite agilizar la comunicación con el personal de la unidad de toda la región de CAC y con los diferentes departamentos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Red regional de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de herramientas que agilicen las actividades del personal para los diferentes procesos.</li> <li>▪ Necesidad de tener la información actualizada de los procesos en una página en la intranet de la empresa, para facilidad de acceso por parte de todo el personal de la región de CAC.</li> <li>▪ Pérdida de tiempo en tareas que se pueden reducir con el software adecuado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que la competencia aumente su posicionamiento en el mercado, por contar con programas y herramientas actualizados que faciliten su trabajo.</li> </ul>

Continuación.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Productos y servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Líder en trasplante a nivel mundial.</li> <li>▪ Comercializan productos de alta calidad.</li> <li>▪ Tienen experiencia validada en evidencia científica.</li> <li>▪ Atención centrada en el cliente y en la calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar el posicionamiento en el mercado por medio de una satisfacción mayor de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No contar con una política de medición de la satisfacción de los clientes, debido a que nunca han realizado una investigación de mercado formal.</li> <li>▪ Falta de conocimiento en el nivel de satisfacción de sus clientes, en cuanto al servicio prestado y a los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disminución de ventas.</li> </ul>

Continuación.

## **3.2 Análisis de procesos**

El análisis de los procesos se realizó por medio de entrevistas estructuradas y no estructuradas (Véase figura 16), también por medio de análisis y observación directa. A continuación se detalla el análisis de cada uno de ellos.

### **3.2.1 Proceso de plan de marketing**

Se identificaron áreas de mejora por medio de encuestas, de entrevistas y de observación directa al personal de la unidad.

#### **3.2.1.1 Descripción del proceso**

El proceso de plan de marketing se realiza para definir las estrategias, tácticas, objetivos, pronósticos de ventas de la unidad. Basándose en la situación actual de su mercado y en el análisis del entorno de CAC, el cual incluye la situación política, económica, social y legal.

Las actividades que se desarrollan durante el proceso son las siguientes:

- ◆ **Directrices de la global de marketing:** la global define estrategias a nivel mundial, las cuales se adecuan según la situación actual del mercado de CAC. Estas estrategias están definidas para diez años.
  
- ◆ **Información de mercado:** los country manager realizan diferentes actividades para llevar a cabo este paso. Entre las actividades que se desarrollan durante el sub-proceso son las siguientes:
  - **Recopilación de la información:** los country manager realizan la recopilación de información sobre: actividad de trasplante, regímenes de inmunosupresión (terapia primaria, terapia adjunta, inducción) y actividad comercial de las empresas involucradas en inmunosupresión.
  
  - **Ingreso de la información recopilada:** cada country manager ingresa la información recopilada a un formato de Excel.
  
  - **Envío de la información:** los country manager envían por mail al country manager de El Salvador la información ingresada en la hoja de Excel de su respectivo país.
  
  - **Consolidación de la información:** el country manager de El Salvador consolida la información global de los países de la región de CAC en el formato de Excel.
  
- ◆ **Análisis de la situación de mercado:** recopilada la información regional de mercado se realiza un análisis por el BUH, PM, BPA y Gerente de ventas para ubicar la posición de cada uno de los productos del portafolio en el

mercado de CAC, se analiza el entorno de CAC: la situación política, económica, social y legal.

- ◆ **Pronóstico de la actividad comercial:** se realiza el pronóstico de la actividad comercial de la unidad por la BUH, PM, BPA y Gerente de ventas, de acuerdo a la visión general del mercado y al análisis de participación de los productos. Se realiza con una proyección de 8 años.
  
- ◆ **Elaboración de objetivos, estrategias, tácticas y planificación financiera:** el PM y BPA elaboran los objetivos, las estrategias, tácticas, la planificación financiera del plan de marketing de acuerdo al análisis de la situación de mercado y de acuerdo a las directrices de la global de marketing.
  
- ◆ **Presentación a BUH:** el PM y BPA presentan objetivos, estrategias, tácticas y planificación financiera a BUH para aprobación.
  
- ◆ **Directrices regional latinoamericana:** de acuerdo a formato especial enviado por la regional, el PM y BPA ingresan la información recopilada del mercado de CAC. Incluye: objetivos financieros, no financieros, estrategias, acciones, tácticas, pronóstico de la actividad comercial y el análisis de la situación de mercado.
  
- ◆ **Presentación ante la dirección regional:** se presenta por el BUH y PM al Gerente Regional y al Gerente de Finanzas de Latinoamérica la situación del mercado de CAC con una proyección promedio de 8 años.

- ◆ **Seguimiento y actualización plan de marketing:** el PM y BUH realizan cambios al plan de marketing, de acuerdo a sugerencias realizadas por el gerente regional y el gerente de finanzas de Latinoamérica.

### **3.2.1.2 Análisis**

Para realizar el análisis del proceso se realizó trabajo de campo para observar áreas de mejora y también se realizaron entrevistas no estructuradas al personal de la unidad.

La problemática se identificó en el subproceso de información de mercado. En el cual los country manager recopilan la información relacionada con la actividad de trasplante, después ingresan la información recopilada a un formato de Excel, después envían la información recopilada al country manager de El Salvador y este country manager consolida la información de todos los países en ese mismo formato de Excel.

Por lo que se identificó que este ingreso de información por parte de cada country manager y la consolidación de toda la información de la región de CAC trae complicaciones para el personal, debido a que se utilizan varias hojas de Excel que pueden generar pérdidas y descontrol de información importante y valiosa para la unidad.

También se identifico que al momento de recopilar la información los country manager no utilizan ningún formato estándar para todos los países, lo que también origina descontrol y pérdidas de información. Los directivos de la unidad visualizan esta información recopilada con cierta frecuencia y el programa utilizado actualmente no les permite visualizar la información en una forma ordenada y les ocasiona dificultades por la ubicación del personal en diferentes países.

Se utilizó el diagrama de Ishikawa para analizar las causas que originan la pérdida y descontrol de la información de la actividad de trasplante, la cual se identifico por observación directa y por lo que la mayoría del personal mencionó (véase Tabla III). Y así de esta forma se logro realizar propuestas para la optimización del proceso.

**Tabla III. Problemas plan de marketing**

<b>No.</b>	<b>Problemas mencionados</b>	<b>Cantidad personas</b>
1	Falta de formato estándar	10
2	Falta de un programa que consolide toda la información recopilada	9

Se entrevisto por medio de una encuesta a todo el personal de la unidad (Ver figura 16), y se tomo en cuenta lo que la mayoría mencionó.

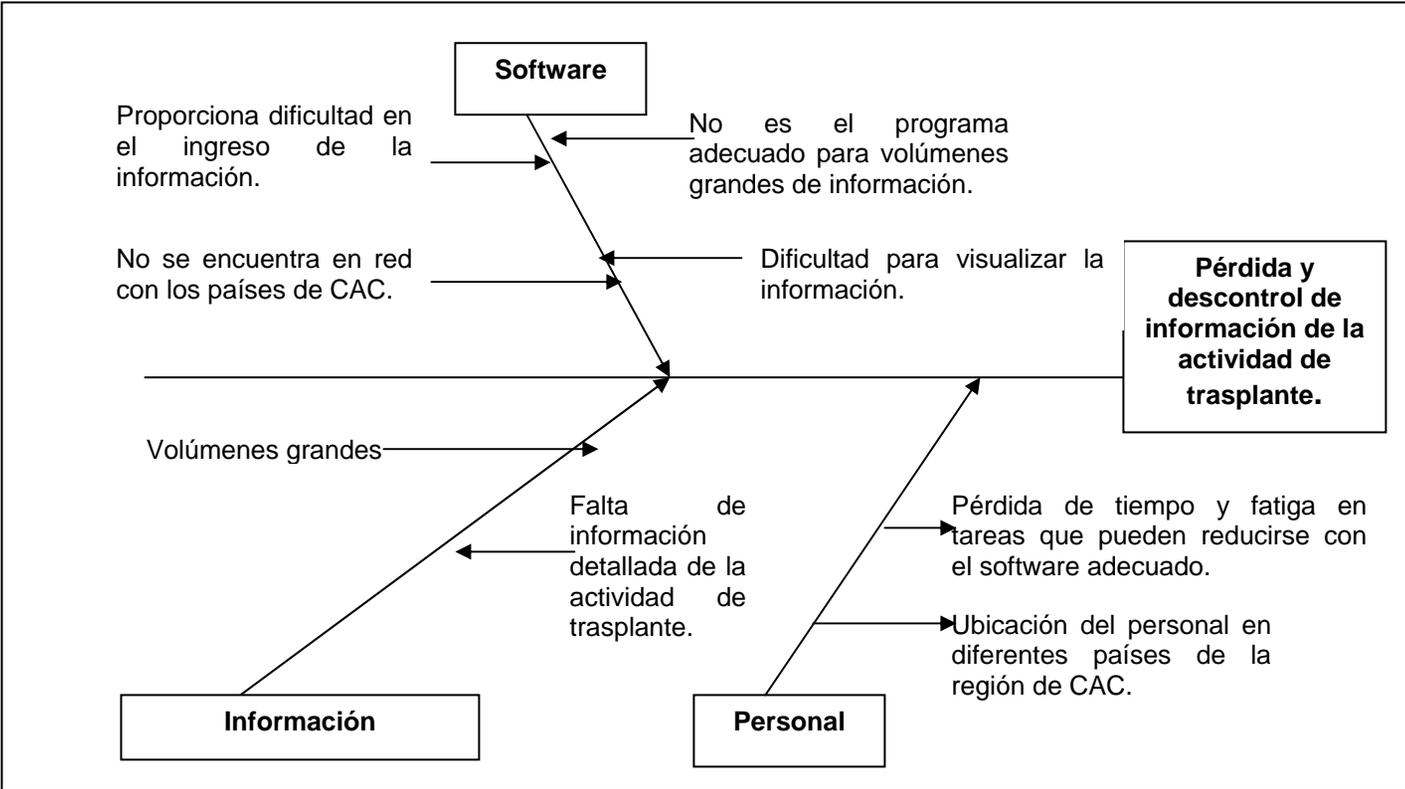


Figura 4. Diagrama causa y efecto proceso de plan de marketing

Cómo se puede observar una de las causas que origina la pérdida y descontrol de información de la actividad de trasplante es el software que se utiliza actualmente, debido a que es una hoja de Excel en la cual se ingresa la información recopilada, no siendo está el programa ideal para el manejo de grandes volúmenes de información y para la ubicación del personal en diferentes regiones de CAC. Es por ello que se necesita un software que permita el ingreso de la información recopilada en una forma ordenada y fácil, que presente diferentes tipos de reportes que requieren los directivos de la unidad, que permita una fácil visualización de la información y también que permita una visualización de los reportes en red debido a la ubicación del personal en diferentes países.

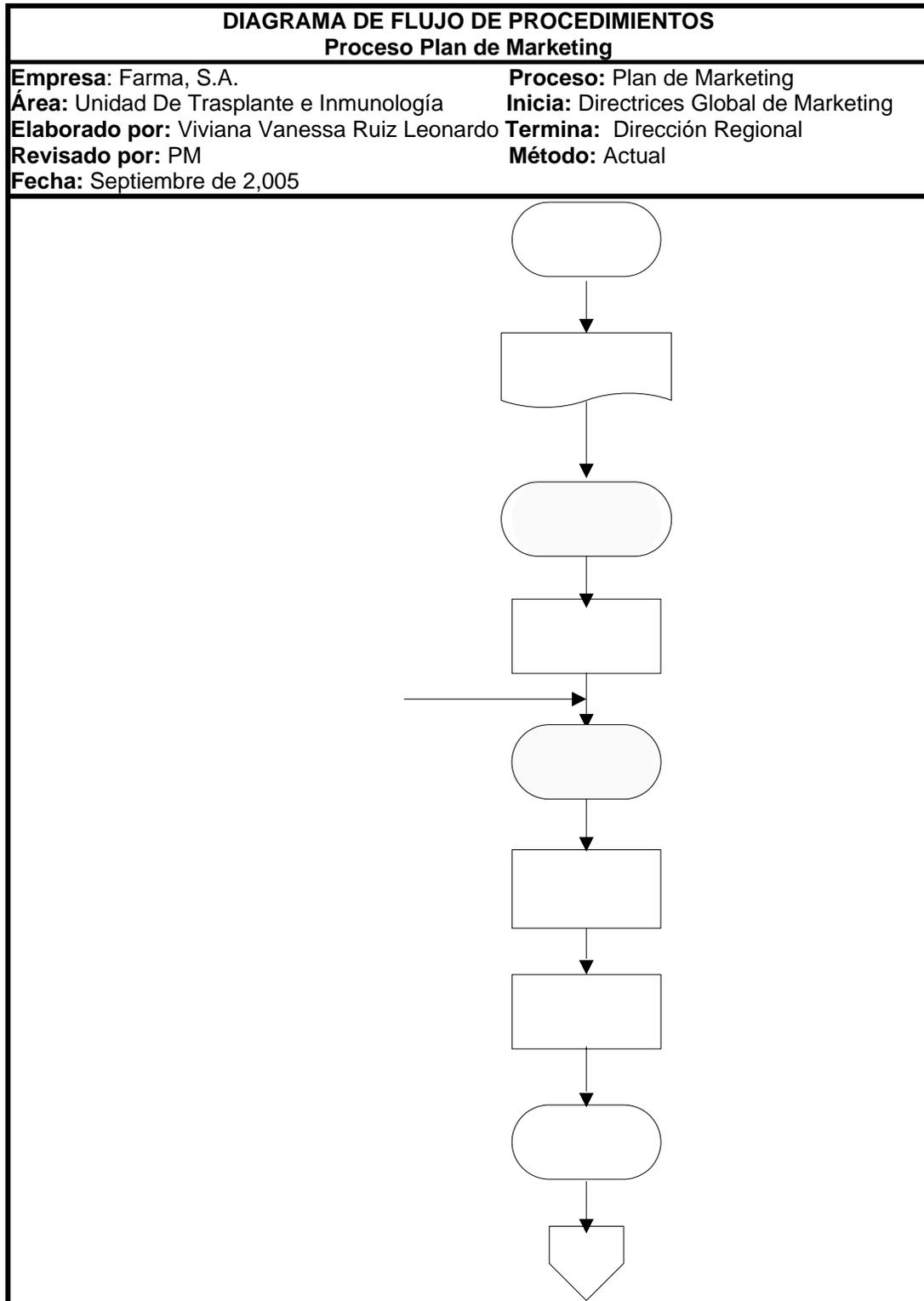
También se pudo observar en el trabajo de campo que al momento en que los country manager recopilan la información de la actividad de trasplante, no cuentan con un formato estándar que les permita ingresar la información ya que actualmente transcriben la información en alguna agenda o en algún otro documento con el que cuenten en ese momento, originándose pérdidas y descontrol de la información.

Otra causa que origina este efecto es la fatiga que pueda existir en el personal por la falta de un software adecuado, que hacen que el personal realice sus tareas asignadas en mayor tiempo, con un mayor desgaste físico y también que el country manager de El Salvador tenga mayor trabajo del asignado a los demás debido a que realiza entre sus tareas la consolidación de toda la información de los países de CAC

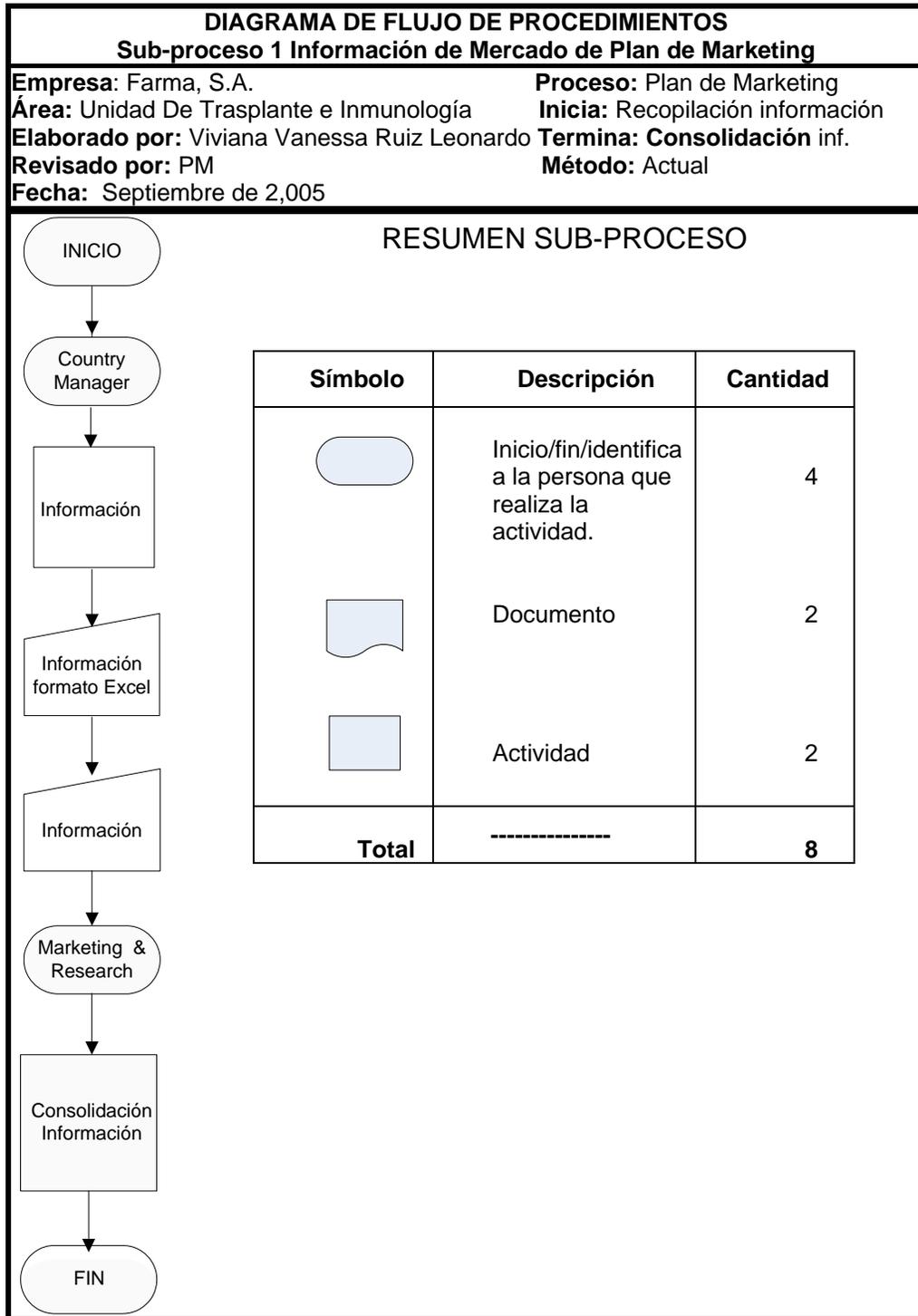
### **3.2.1.3 Diagrama**

A continuación se presenta el diagrama de flujo que ilustra el procedimiento ya descrito con su respectivo sub-proceso. Después de indicarse el ingreso de un sub-proceso precede el diagrama del mismo, continuando al final del sub-proceso la continuación del proceso de plan de marketing. Se mencionó con anterioridad la deficiencia del proceso.

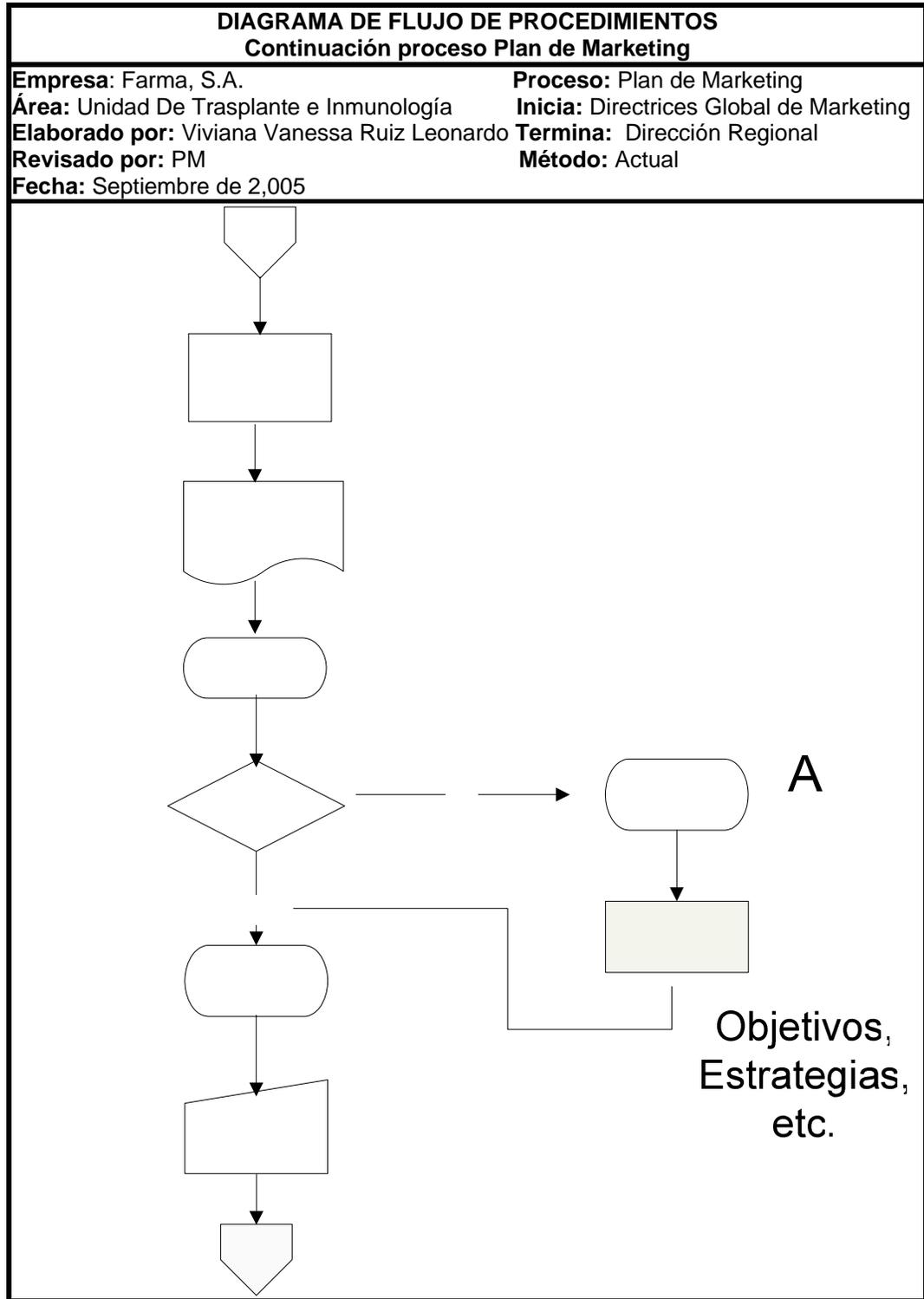
Figura 5. Diagrama de flujo del proceso actual de plan de marketing



Continuación.

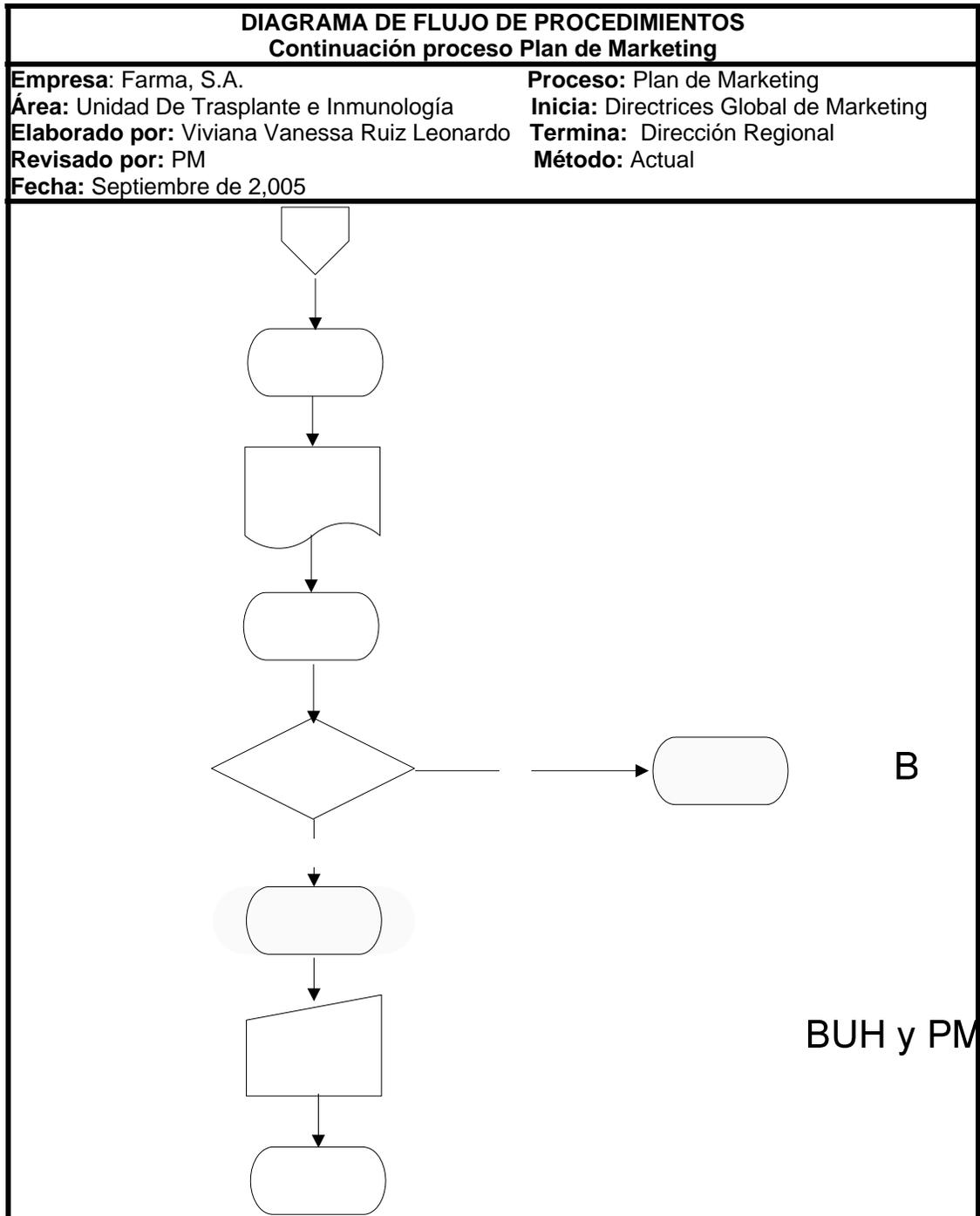


Continuación.



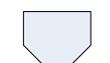
Estrategias, etc.  
BUH

Continuación.



Plan Marketing

Continuación.

<b>DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Continuación proceso Plan de Marketing</b>		
<b>Empresa:</b> Farma, S.A. <b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología <b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo <b>Revisado por:</b> PM <b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005		<b>Proceso:</b> Plan de Marketing <b>Inicia:</b> Directrices Global de Marketing <b>Termina:</b> Dirección Regional <b>Método:</b> Actual
<b>RESUMEN PROCESO</b>		
<b>Símbolo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
	Inicio/fin/identifica a la persona que realiza la actividad.	12
	Ingreso Información a Computadora	2
	Documento	3
	Actividad	5
	Decisión	2
	Conector a otra página	6
<b>Total</b>	-----	<b>30</b>

#### **3.2.1.4 Formatos**

Actualmente la unidad no cuenta con ningún formato para ingreso de la información de la actividad de trasplante. Los country manager anotan la información recopilada en una agenda o en cualquier papel, originándose pérdidas y descontrol de la información.

#### **3.2.1.5 Personal**

El personal encargado de realizar el procedimiento es el BUH, PM, country manager, BPA y Gerente de Ventas. Todo el personal es calificado, cuentan con estudios universitarios en Medicina, Licenciatura en Administración de Empresas, en Farmacia y Auditoría. El personal que no estudió una carrera en el área administrativa tiene una especialización en ella. El horario de trabajo del personal es de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., tomando en cuenta que muchas veces el personal labora hasta más tarde, dependiendo de la carga de trabajo. Existe fatiga en el personal por la falta de herramientas adecuadas que minimicen y faciliten el trabajo asignado en dicho proceso.

#### **3.2.1.6 Recursos**

El personal cuenta con las siguientes herramientas y recursos para realizar este proceso: computadora, conexión en red, impresora, fax, teléfono, material de librería, etc.

También a los country manager les proporcionan una cantidad para gasolina para llevar a cabo la información sobre trasplantes y las visitas a los médicos. Además todos los country manager cuentan con vehículo propio para realizar estas actividades.

### **3.3.2 Proceso de plan operativo de acción (POA)**

Para analizar el POA se realizaron entrevistas estructuradas (véase figura 16) y no estructuradas al personal involucrado en el mismo, y así identificar la problemática y las áreas en que deben mejorar.

#### **3.3.2.1 Descripción del proceso**

El POA es un procedimiento que se lleva a cabo para transmitir estrategias, tácticas, material promocional, estudios clínicos a los country manager por medio de un documento, en donde se detallan cada una de las tácticas, estrategias que deben poner en práctica en las visitas médicas. También se especifica el material promocional o estudios clínicos que deben proporcionar en las visitas, basándose en fechas establecidas en el documento y de esta forma lograr que los médicos conozcan los beneficios de los productos que se comercializan en la unidad. Este documento es realizado dos veces al año por los directivos de la unidad, los cuales revisan este documento con los country manager frecuentemente para evaluar si los objetivos en ventas están siendo alcanzados.

Como se puede observar esta es una herramienta de mucha utilidad para el personal ya que se utiliza para que el PM, Gerente de Ventas y BUH lleven un control en cuanto a los objetivos planteados en ventas y para que estos sean alcanzados. También orienta a los country manager en la forma que deben trabajar para alcanzar los objetivos. Todas las estrategias y tácticas incluidas en el documento se definen de acuerdo al entorno que se analiza en el plan de marketing. Por lo que este proceso es un plan de acción para beneficio de la unidad, en el cual se indican las acciones que se deben llevar a cabo para atraer a los clientes y promocionar los productos con base al respaldo científico de los mismos.

Por lo que la elaboración de este documento conlleva el siguiente proceso:

- ◆ **Directrices de la global de marketing:** de acuerdo a los lineamientos de marketing: objetivos, estrategias, tácticas, posicionamiento, mensajes claves, promesa cristalizada definidos por la global para cada producto, se define la base del plan de acción de cada producto según la situación actual del mercado de CAC.
  
- ◆ **Directrices para realización de POA:** la realización del POA se basa en una guía, la cual incluye: logos oficiales de cada producto, título del documento, mensajes motivacionales, promesa cristalizada del producto, mensajes claves por producto, iniciativas claves, retos, grilla promocional, instructivo de uso de los materiales promocionales y evaluación del POA. Es un instrumento de uso interno exclusivamente.

◆ **Elaboración de documento POA:** la elaboración del documento consta de dos subprocesos, los cuales son preparación del material promocional y de la información de los productos de la unidad que va a llevar el POA en base a la guía y a las directrices de la global.

❖ **Preparación material promocional:** se realizan las siguientes actividades:

- **Definición material promocional:** el PM define el material promocional a utilizar para los productos de la BU. El material promocional se puede solicitar localmente y se puede solicitar a la global.
- **Revisión y aprobación BUH:** la BUH revisa y aprueba el material promocional.
- **Revisión y aprobación PCC:** el PCC revisa si el material promocional cumple con las políticas y reglamentos del NP4 para asegurar que todas las actividades de MKT y ventas cumplan con los estándares de la compañía. Sí el PCC no aprueba el material promocional se deben realizar las correcciones necesarias para volver a presentarlo.
- **Solicitud de material promocional:** ya efectuada la campaña del material promocional y aprobado por PCC, el PM pide al asistente de la BU que realice la solicitud del material promocional y de estudios clínicos disponibles en la global o que realice solicitud de material promocional local al departamento de compras.

La solicitud de material local conlleva las siguientes actividades:

- PM ordena solicitud del material promocional definido a asistente.
  - Asistente solicita por mail cotización a departamento de compras.
  - Departamento de compras cotiza a proveedores, cotiza a tres proveedores como mínimo.
  - Envió a PM de cotizaciones realizadas.
  - PM selecciona al proveedor que se adecue a los requerimientos y al presupuesto establecido.
  - Asistente realiza requisición con las especificaciones del material promocional.
  - PM autoriza requisición.
  - Llega al departamento de compras la requisición y se elabora la orden de compra incluyendo cotizaciones y monto elegido.
  - PM aprueba y autoriza orden de compra.
  - Compras recibe la orden de compra autorizada y entrega a proveedor asignado.
- 
- La solicitud de material promocional a la global se realiza por medio de un catalogo de los materiales disponibles con sus precios, él cuál se entrega anualmente y conlleva las siguientes actividades:
    - PM Solicita el material promocional definido a asistente.
    - Asistente solicita material promocional por e-mail a Basilea, Suiza

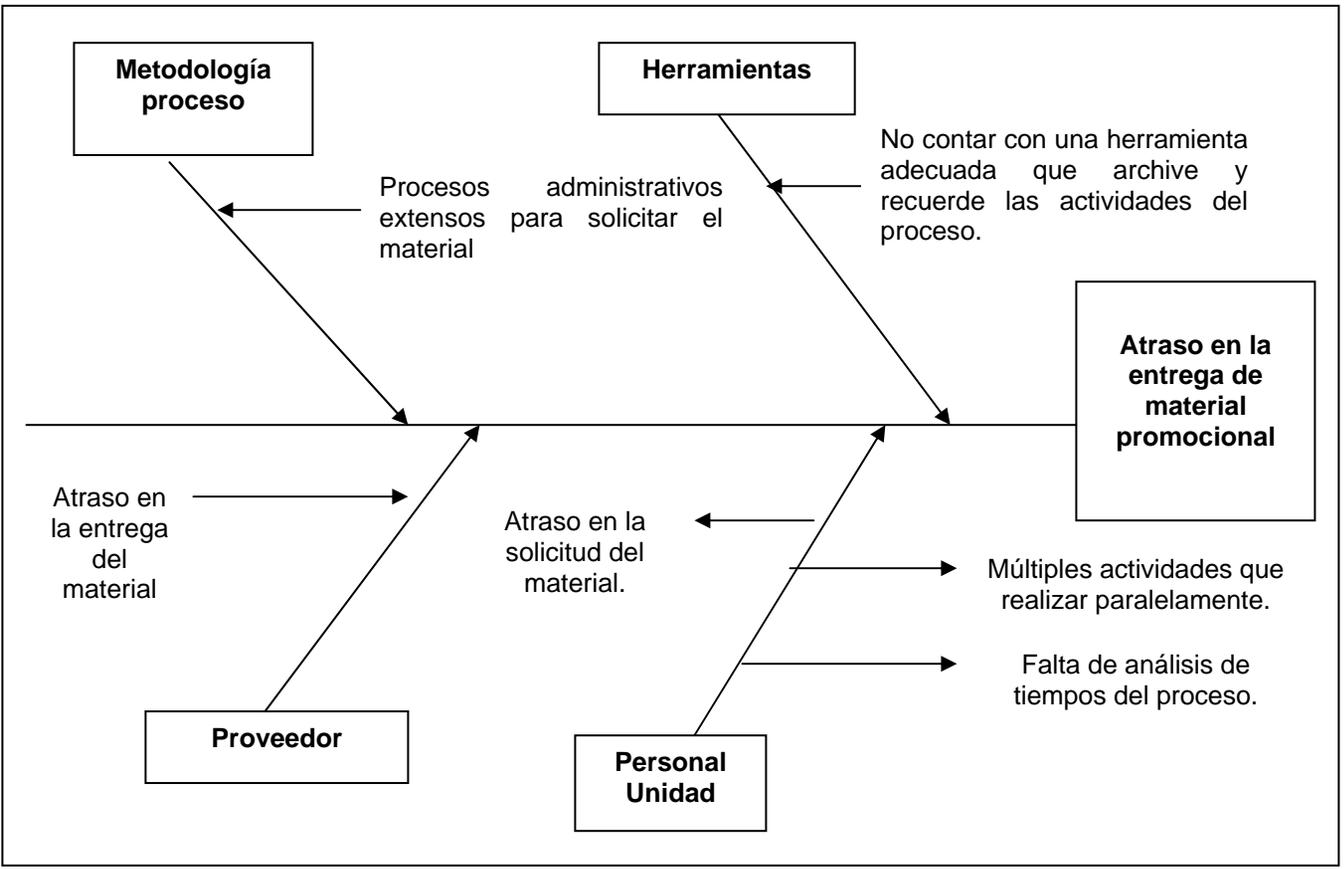
- Solicitud por mail de estudios clínicos a la global y conlleva las siguientes actividades:
  - PM realiza requisición.
  - PM envía requisición a asistente de la unidad.
  - Solicitud por e-mail a Basilea, Suiza.
  
- ❖ **Preparación de información POA:** se realizan las siguientes actividades:
  - El PM prepara la información y entrega la información al diseñador gráfico.
  - Consolidación y diseño de la información por el diseñador gráfico.
  - Entrega del POA a PM para que se evalúe y realice las observaciones y sugerencias al diseño, para realizarle cambios si es necesario.
  
- ◆ **Revisión y aprobación por BUH:** se presenta el POA a BUH para revisión y aprobación en base a la guía del POA y en base al mercado de CAC. Sí la BUH no aprueba el POA se deben realizar las correcciones necesarias.
  
- ◆ **Revisión y aprobación por PCC:** PCC revisa sí el POA cumple con las políticas y reglamentos del NP4 para asegurar que todas las actividades de MKT y ventas tengan alta calidad y estándares éticos. Sí PCC no aprueba el POA se deben realizar las correcciones necesarias.
  
- ◆ **Impresión:** ya realizados todos los cambios sugeridos al POA, se imprime el documento.

- ◆ **Envío de material promocional a cada uno de los países:** las actividades que realiza la asistente son las siguientes:
  - Distribuir el material promocional por cada país.
  - Empaque del material promocional por país.
  - Elaboración de facturas
  - Envío del material promocional a cada país
  - Confirmación de envío a cada país.
  
- ◆ **Entrega y capacitación documento POA:** se entrega el POA y el PM explica las estrategias descritas en el POA.

### **3.3.2.2 Análisis**

Para realizar el análisis del proceso se realizaron entrevistas al personal relacionado con el mismo y la problemática identificada es el atraso en la entrega del material promocional a los country manager. Afectando las ventas de la unidad ya que por medio de este material se promocionan los productos en base a las estrategias, tácticas y fechas establecidas en el documento.

Se utilizó el diagrama de Ishikawa para analizar las causas que originan atraso en la entrega del material promocional y de esta forma identificar mejoras que se pueden aplicar en el proceso.



**Figura 6. Diagrama causa y efecto de proceso POA**

Se observo en el diagrama que una de las causas que origina el atraso en la entrega del material promocional es la falta de programación del proceso de acuerdo a tiempos para lograr identificar el tiempo total que lleva la realización del mismo. Debido a que la falta de esta programación origina la solicitud tarde del material y olvido por parte del personal que revisa y autoriza el material.

Se realizo una programación de las actividades que se realizan en el proceso con los tiempos que lleva realizar cada una y de acuerdo a dicha programación se logró definir el tiempo total que lleva todo el proceso (ver tabla IV). Los tiempos se adquirieron por medio de entrevistas no estructuradas al personal involucrado, en donde se preguntó las actividades que llevaba realizar dicho proceso, el personal involucrado y la duración de cada actividad.

**Tabla IV. Tiempo total POA**

<b>PASOS PROCESO POA</b>	<b>Días</b>
Directrices de la global de marketing	---
Directrices para realización de POA	---
<b>Elaboración de documento POA</b>	
<b>Preparación material promocional</b>	
Definición material promocional	20
Revisión y aprobación BUH	3
Revisión y aprobación PCC	10
<b>Solicitud material promocional</b>	
<b>Solicitud material local</b>	
PM ordena solicitud de material promocional	0.01
Asistente solicita por mail cotización a DC	0.01
DC cotiza a proveedores	3
Envío a PM de cotizaciones realizadas	0.01
PM selecciona proveedor	2
Asistente realiza requisición	0.01
PM autoriza requisición	1
Elaboración OC por DC	0.01
PM autoriza OC	0.8
DC entrega OC a proveedor asignado	0.01
<b>Solicitud material promocional a la Global</b>	
PM solicita material promocional a Asistente	0.01
Asistente solicita material por mail a Basilea	0.01
<b>Solicitud de estudio clínicos a la Global</b>	
PM realiza requisición	0.01
PM envía requisición a Asistente	0.01
Solicitud estudios clínicos por mail a Basilea	0.01
<b>Preparación información POA</b>	
PM prepara la información y entrega a Diseñador gráfico	8
Consolidación y diseño información por Diseñador gráfico	5
Entrega y evaluación POA por PM	5
Revisión y aprobación por BUH	10
Revisión y aprobación por PCC	10
Impresión POA	10
<b>Envío de material promocional a cada país de CAC</b>	
Distribuir material promocional por país	0.02
Empaque de material promocional por país	0.04
Elaboración de facturas	0.01
Envío de material promocional a cada país	0.01
Confirmación de envío a cada país	0.01
Entrega y capacitación documento POA	2
<b>Total tiempo</b>	<b>90días=3 meses</b>

Se puede observar en la tabla anterior que el tiempo que lleva realizar todo el proceso es de tres meses. El documento POA y el material promocional a utilizar deben estar terminados y listos para ser entregados a los country manager el primer semestre del año próximo.

Con este análisis de tiempos se identificaron las actividades que generan cuellos de botella, originando atrasos en la entrega del material. Por lo que de esta forma se pueden organizar mejor estas tareas para cumplir el proceso en el tiempo deseado. Las actividades que se identificaron como cuellos de botella se pueden observar en la tabla siguiente.

**Tabla V. Cuellos de botella POA**

No.	Actividades	Personal involucrado
1	Definición de material promocional.	PM
2	Envío de material promocional a revisión por PCC.	PM
3	Solicitud material promocional.	PM y Asistente
4	Selección del proveedor que elaborará el material promocional.	PM
5	Preparación de la información que se incluirá en el documento.	PM
6	Entrega de documento a diseñador.	PM
7	Evaluar el documento consolidado por el diseñador.	PM
8	Envío de documento a revisión por PCC.	PM
9	Envío de documento a impresión.	Diseñador Gráfico

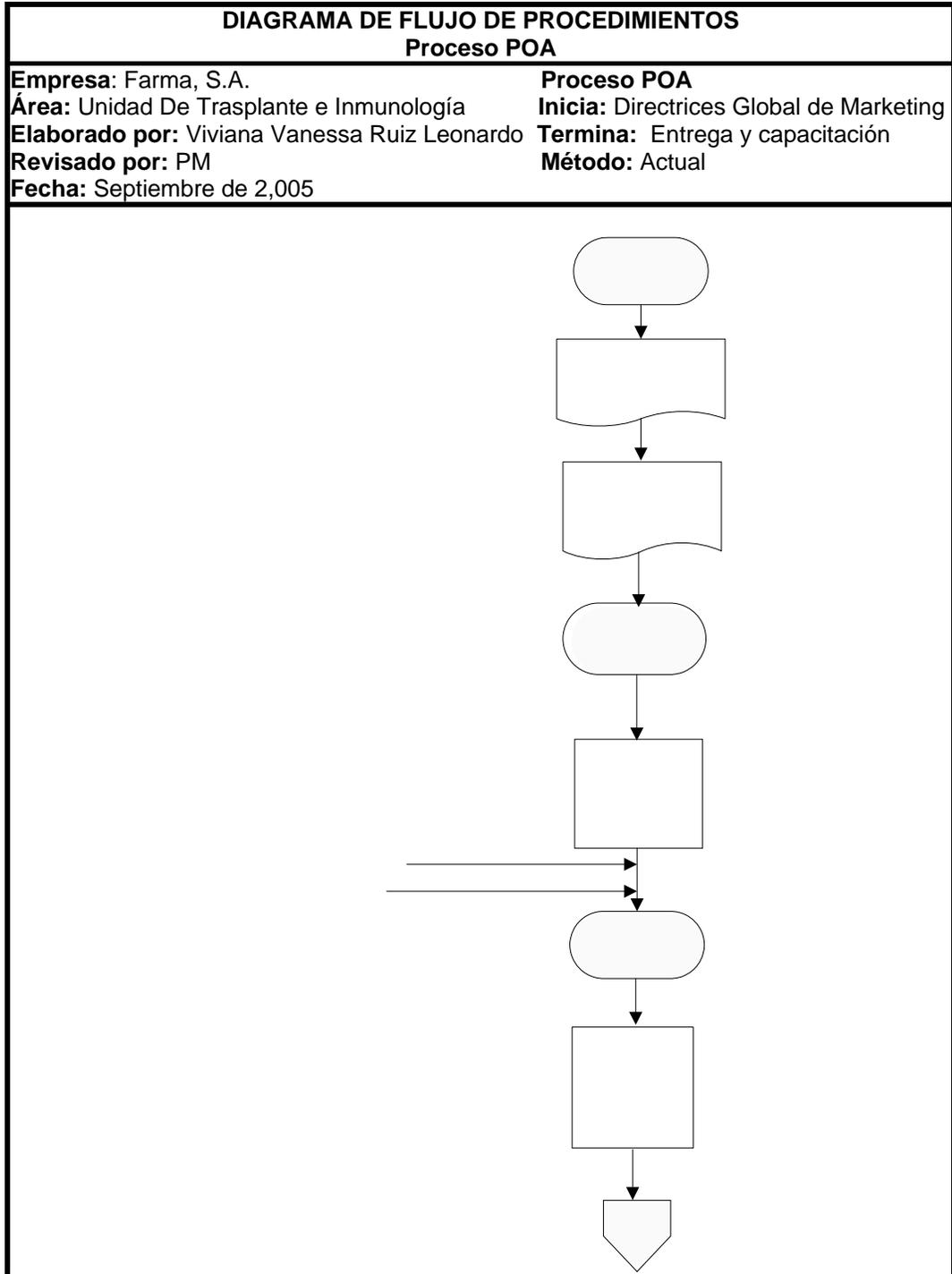
Otra de las causas identificadas en la problemática es la falta de un programa que se utilice como agenda para que el personal pueda visualizar las fechas máximas en las que debe realizar las actividades del proceso para no originar atrasos. Por lo que hay falta de organización en la elaboración de las actividades y otra causa que origina atrasos, es el trámite que debe realizarse para solicitar el material.

También se identifico la necesidad de medir la utilidad del documento POA para los country manager, por lo que se realizo una encuesta que identificará el nivel de satisfacción con respecto a la presentación, diseño, información incluida en el documento, etc. Véase figura 17.

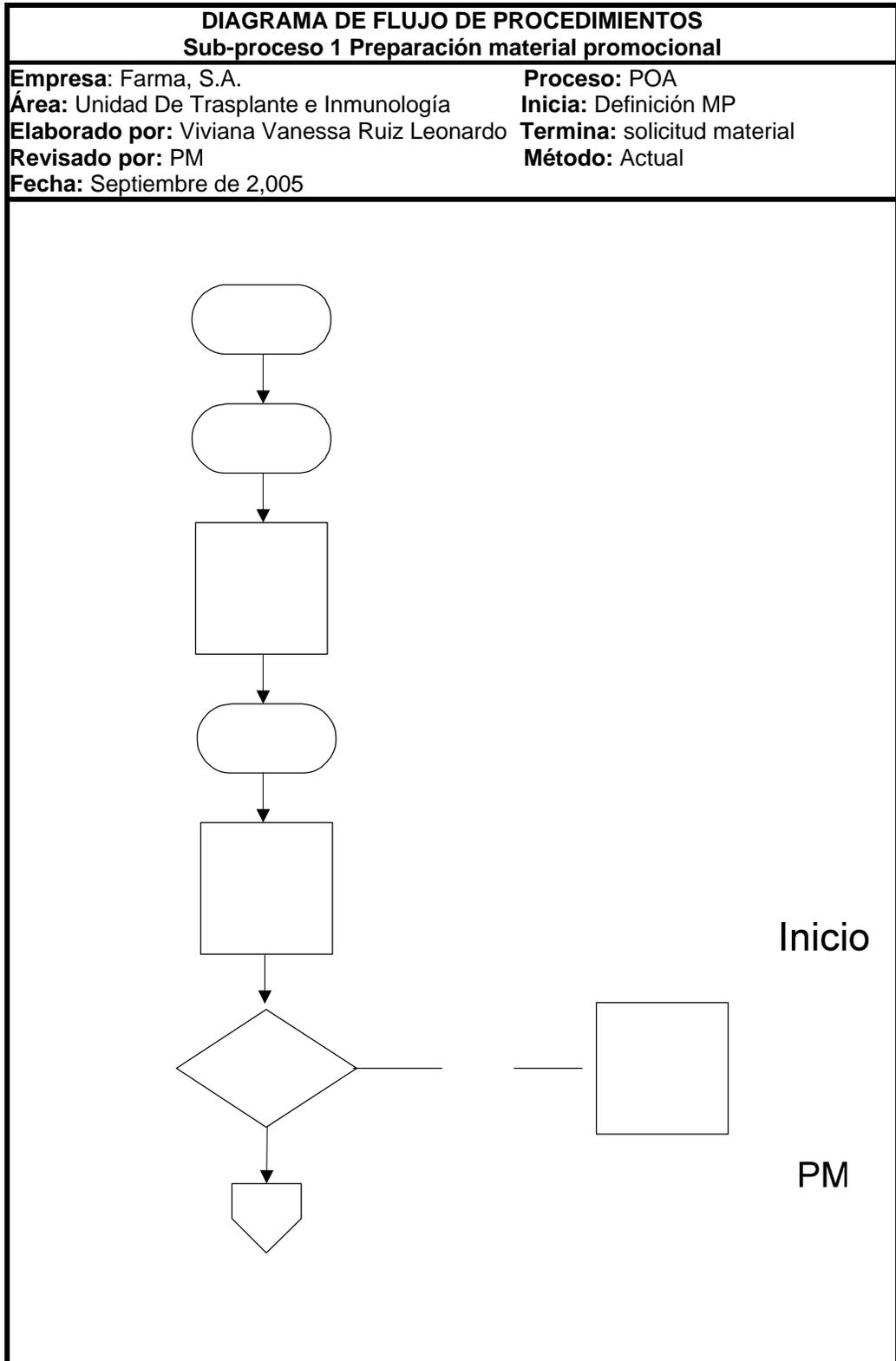
### **3.3.2.3 Diagrama**

A continuación se presenta el diagrama de flujo que ilustra el procedimiento ya descrito con sus respectivos subprocesos. Después de indicarse el ingreso de un sub-proceso precede el diagrama del mismo, continuando al final del sub-proceso la continuación del proceso. Se mencionó con anterioridad la deficiencia del mismo.

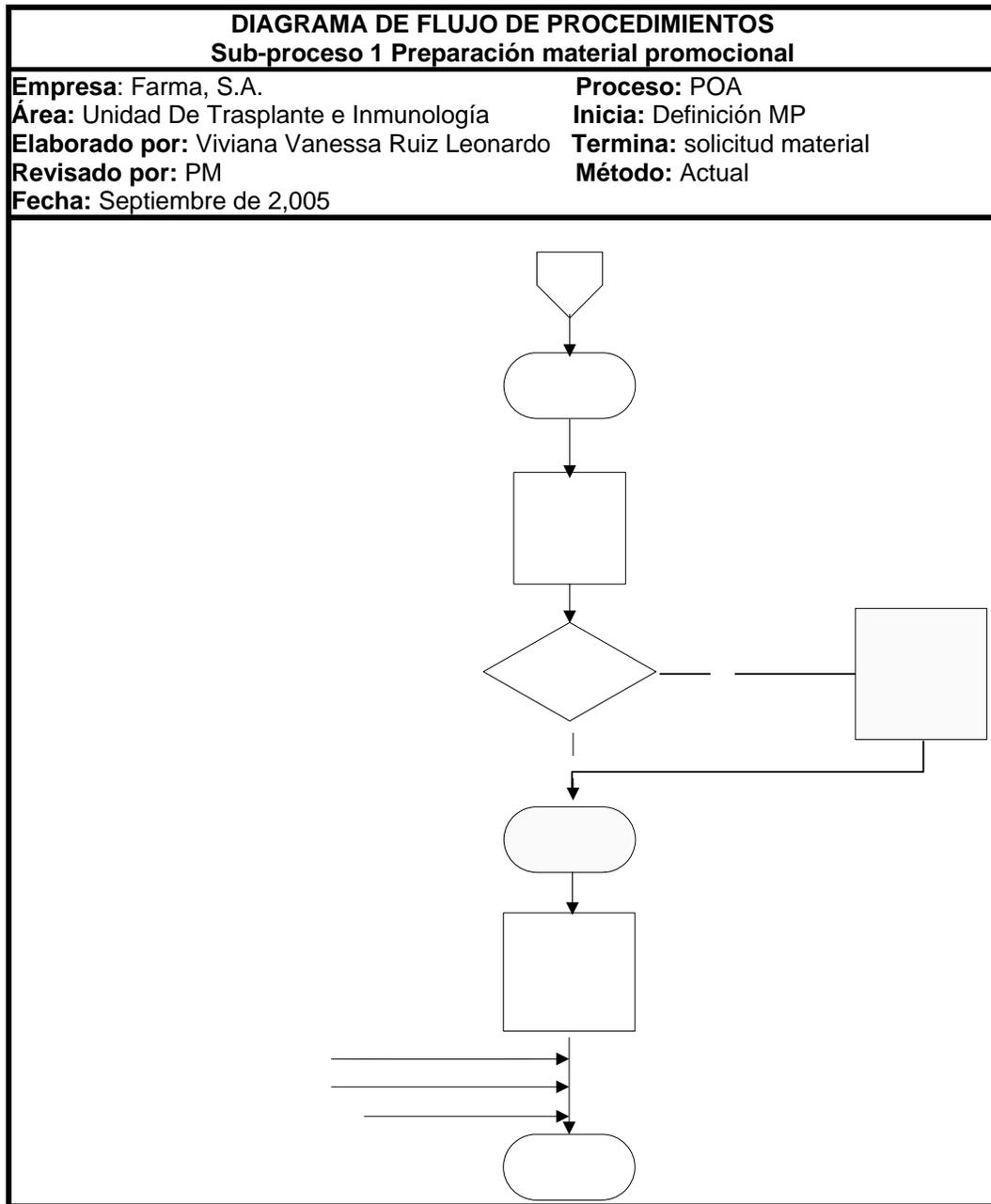
**Figura 7. Diagrama de flujo del proceso actual POA**



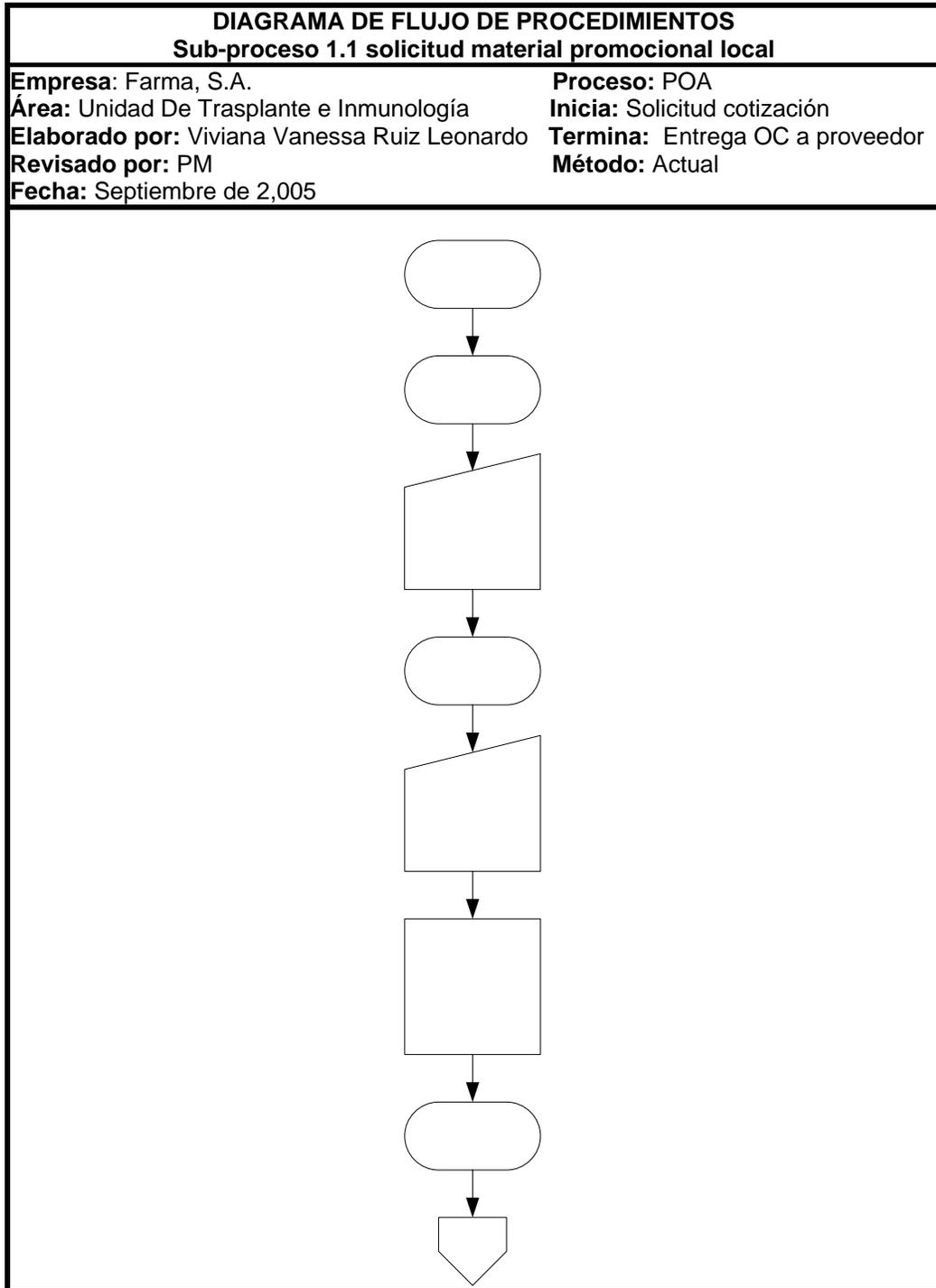
Continuación.



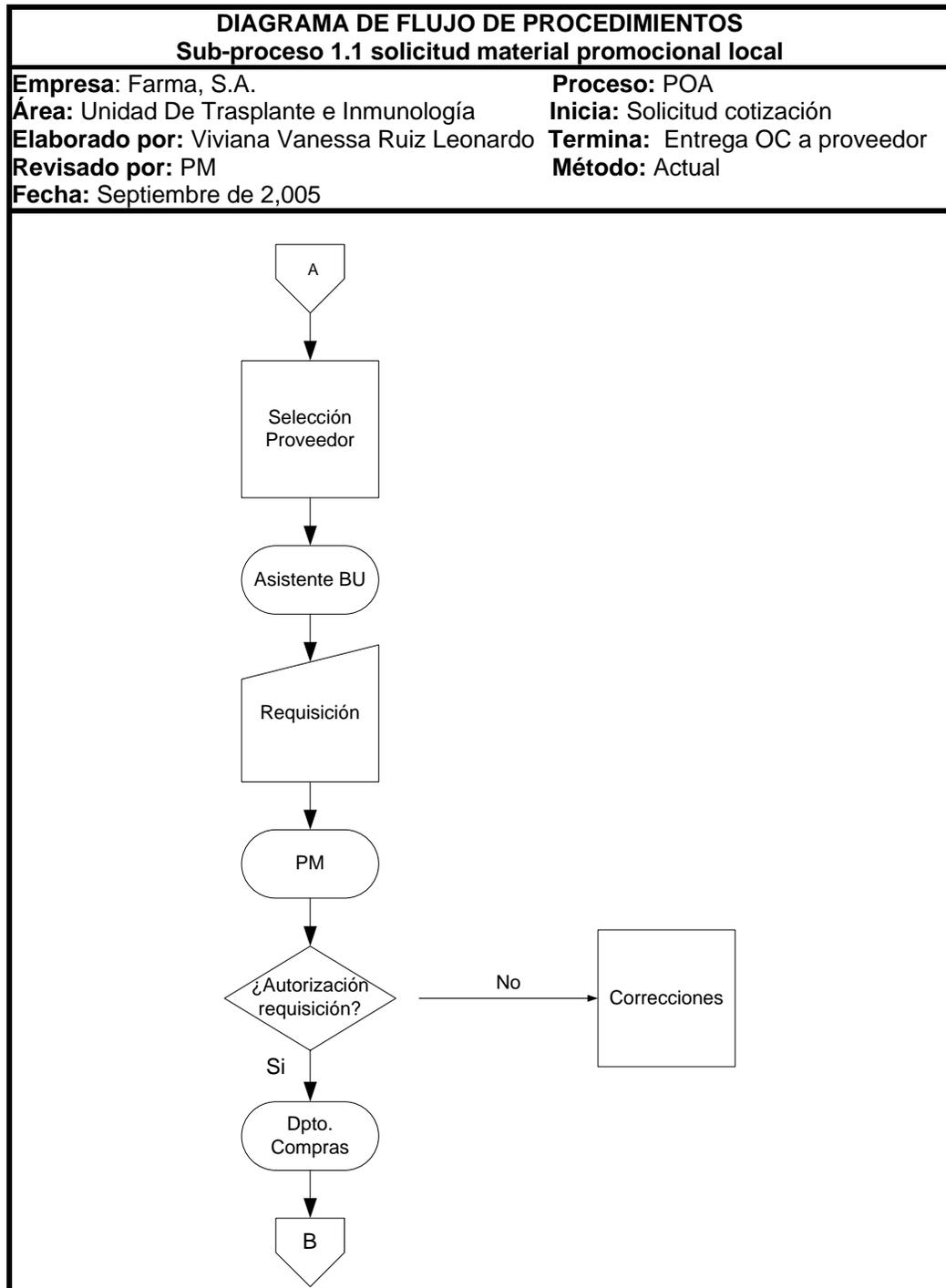
Continuación.



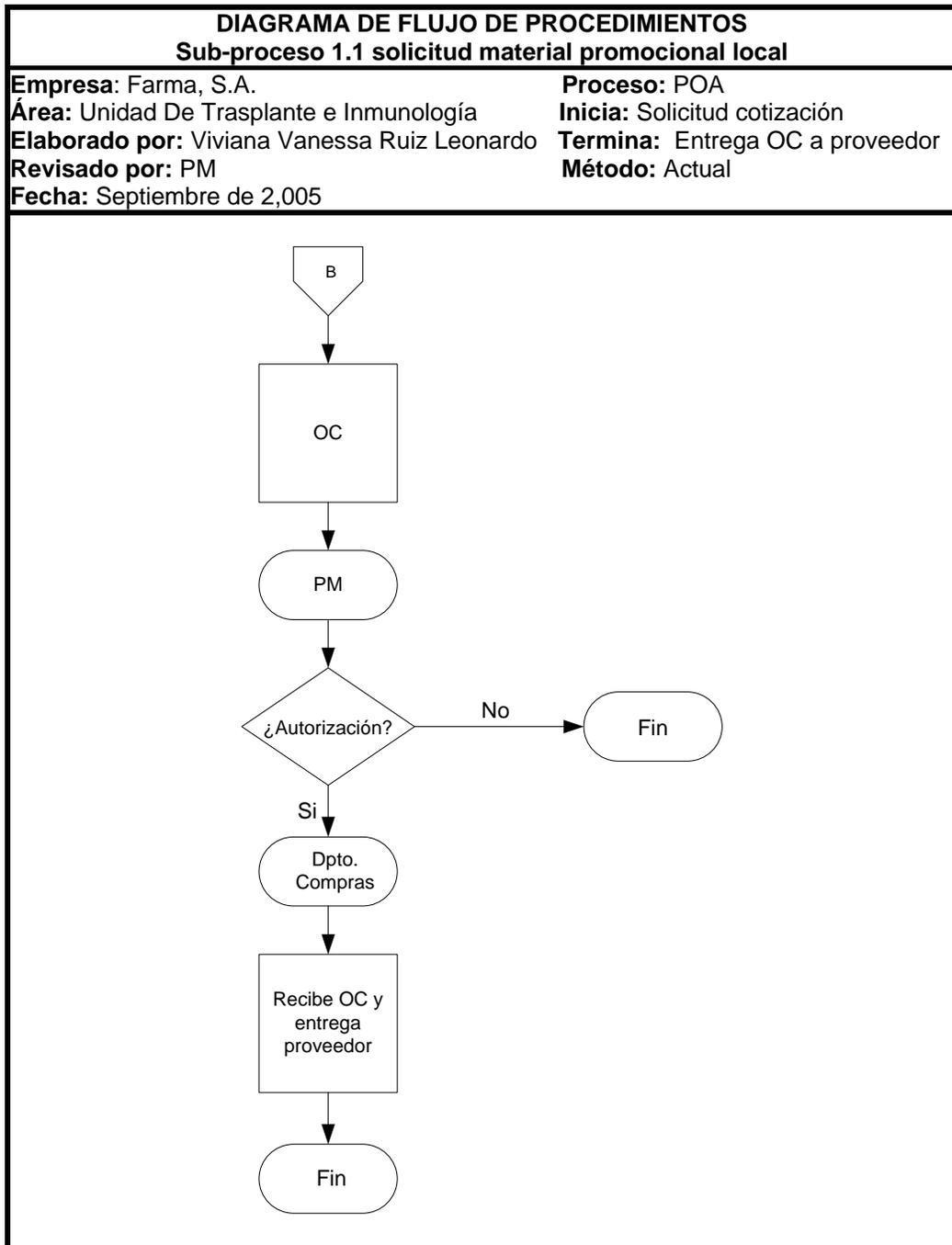
Continuación Figura.



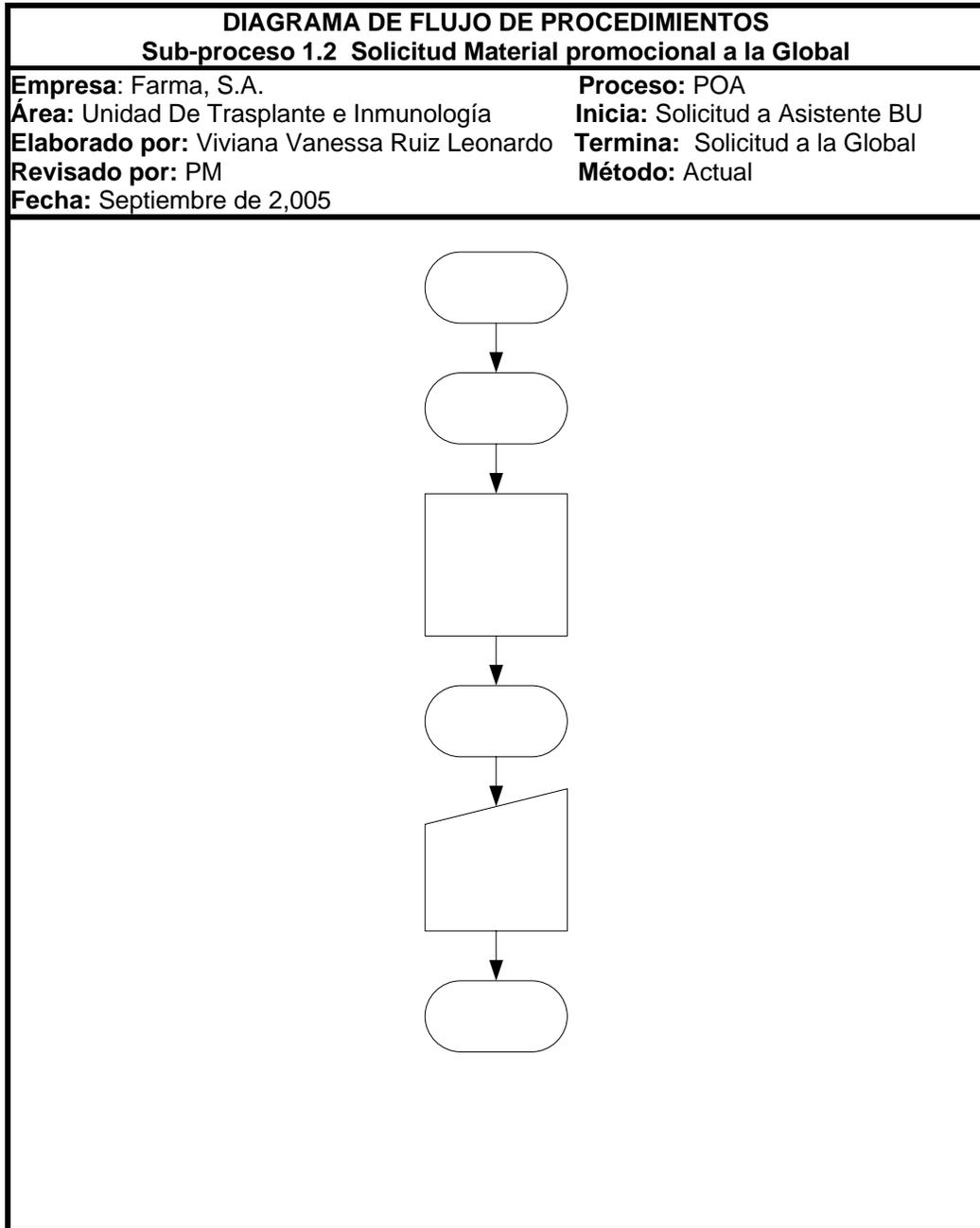
Continuación.



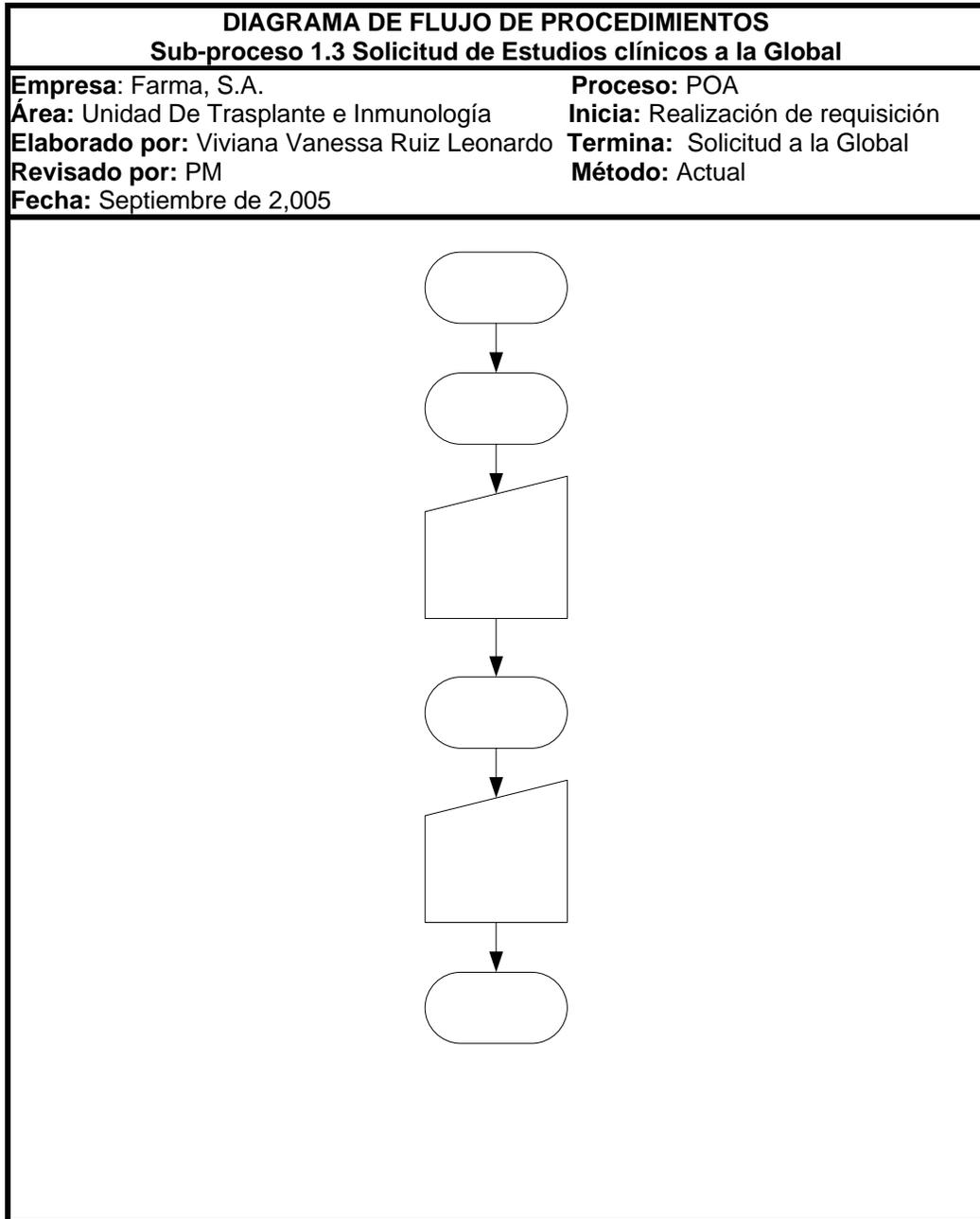
Continuación.



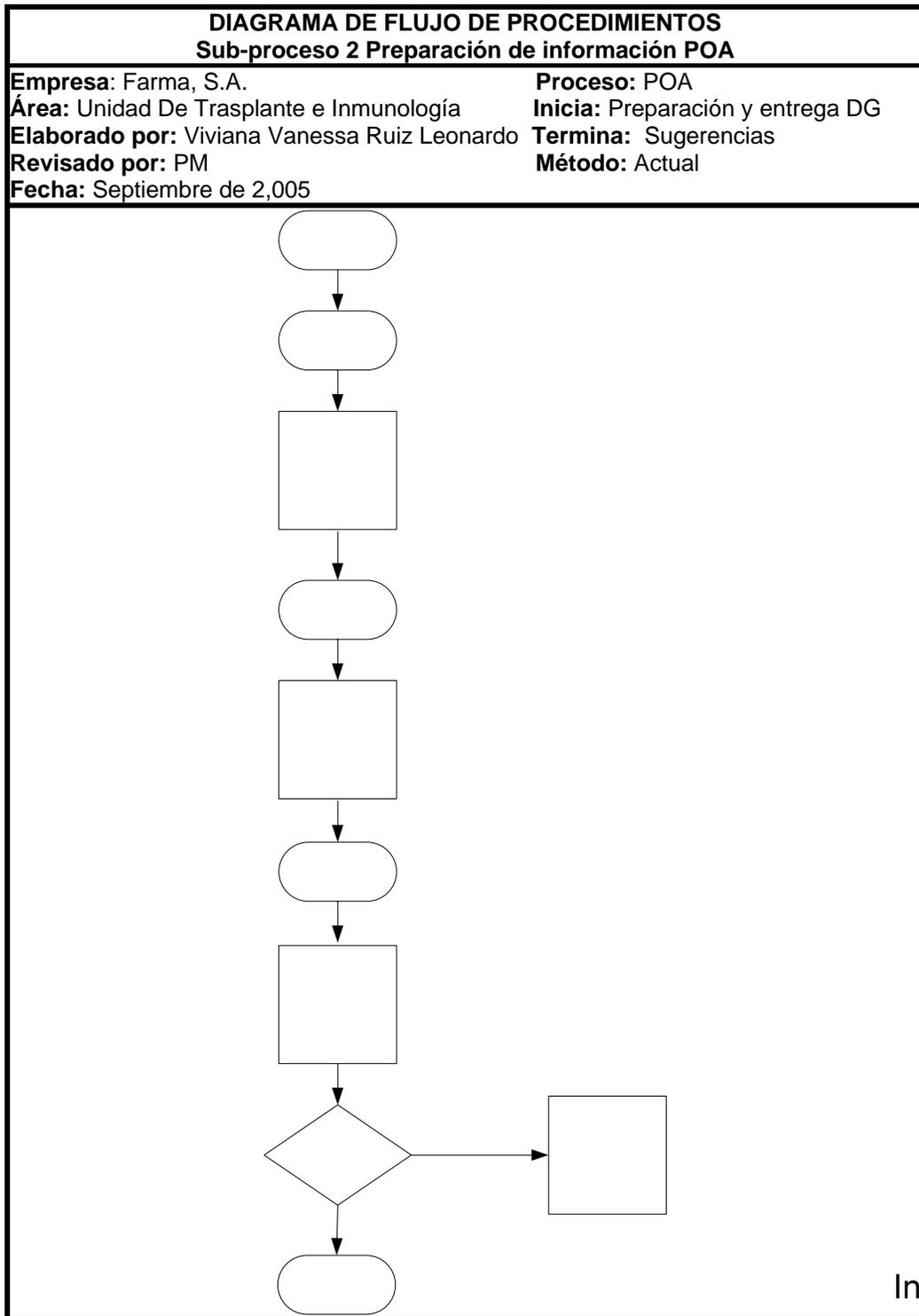
Continuación.



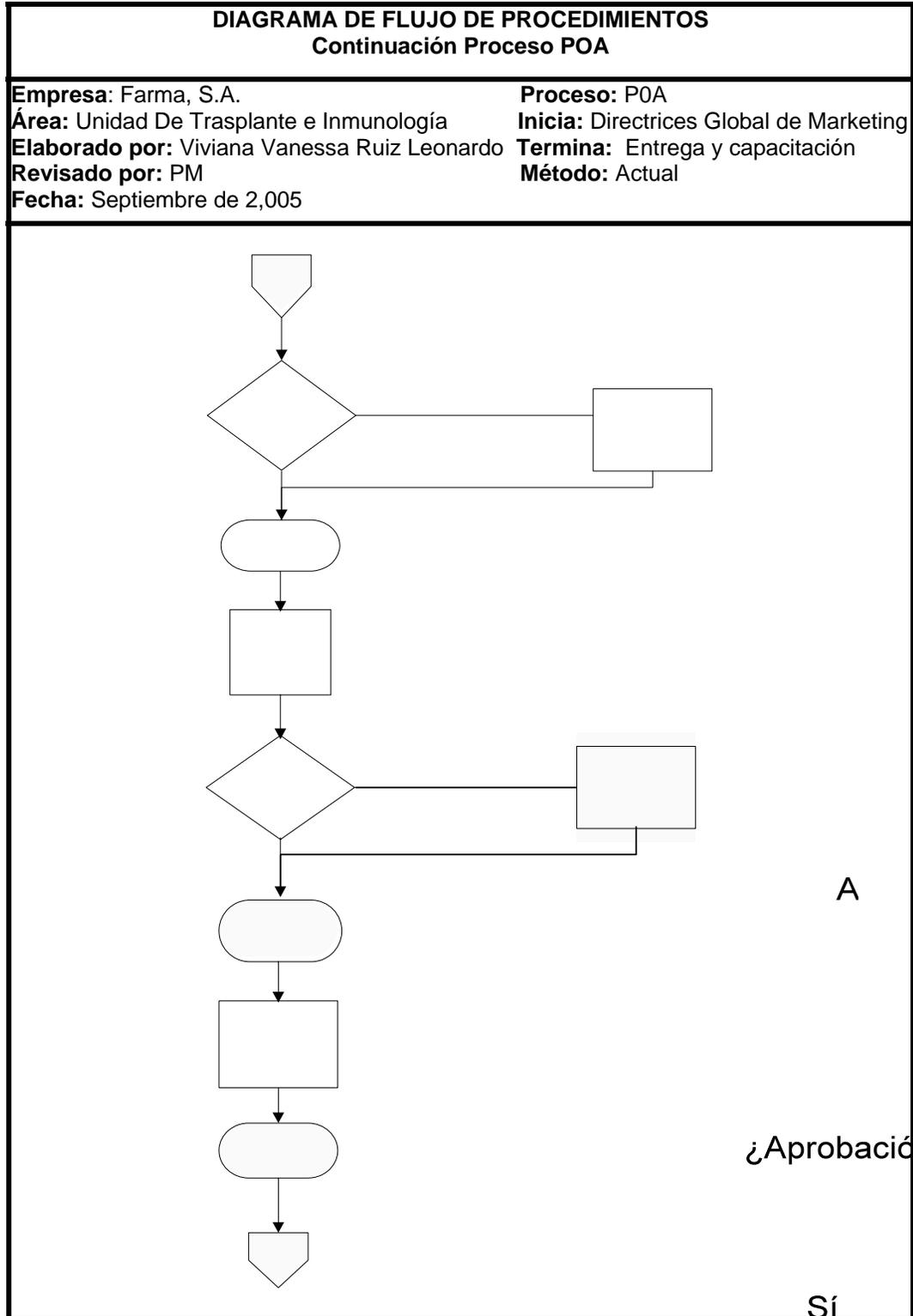
Continuación .



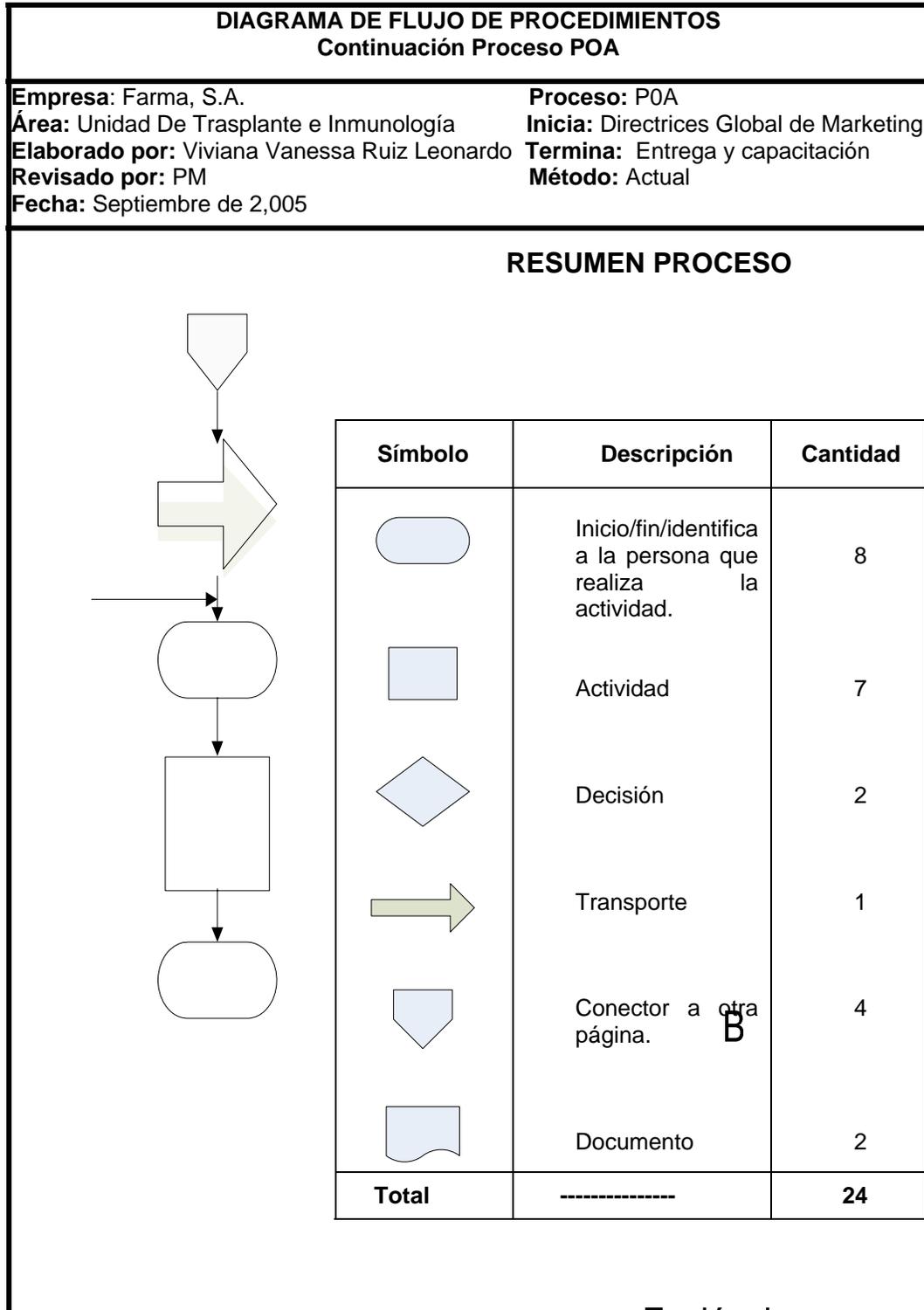
Continuación.



Continuación.

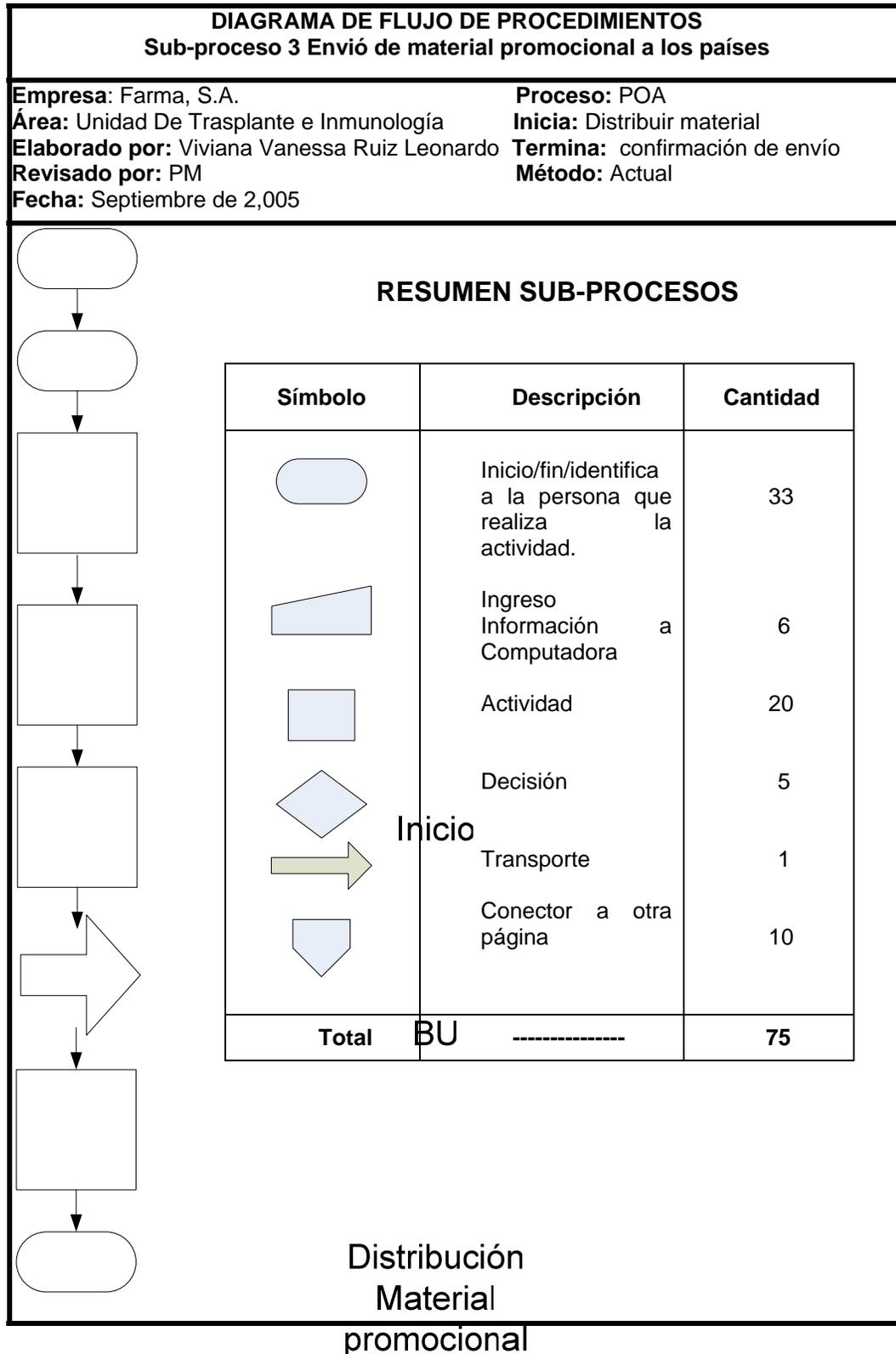


Continuación.



Envío a los  
países

Continuación.



#### **3.3.2.4 Formatos**

Actualmente la unidad no cuenta con ningún formato para realizar este procedimiento. Utilizan el correo electrónico para el envío de información y para realizar las solicitudes a los diferentes departamentos involucrados en el proceso.

#### **3.3.2.5 Personal**

El personal encargado de realizar este procedimiento es el PM, BUH, country manager, BPA, gerente de ventas, departamento de compras, asistente de marketing y ventas, proveedor y diseñador gráfico. Todo el personal es calificado y tienen un horario de 8:00 a 5:00 p.m. El personal tiene múltiples tareas que realizar paralelamente, tiene varias tareas asignadas a las atribuciones de su puesto, por lo que existe olvido y atraso en la solicitud del material promocional para el documento POA.

#### **3.3.2.6 Recursos**

El personal cuenta con un presupuesto establecido para este proceso y también cuenta con la mayoría de herramientas de trabajo necesarias para efectuar este proceso, siendo ellas: computadora, teléfono, fax, conexión en red, etc.

### **3.3.3 Proceso de plan de entrenamiento**

Actualmente la unidad no tiene establecido un proceso interno de la capacitación de su personal. El departamento de Recursos Humanos realiza un análisis anual sobre las necesidades de capacitación en las diferentes unidades o departamentos de la empresa pero es a nivel general para el personal, en donde se separa por puesto, por ejemplo: la fuerza de ventas necesita recibir el curso sobre técnicas de ventas. Por lo que no identifican las necesidades de capacitación individual

Por lo que se identifico la necesidad que los directivos de la unidad orienten a su personal en mejorar sus conocimientos, ya que los country manager no tiene un conocimiento estándar en las áreas de interés (área administrativa, finanzas y científica) para el buen desempeño de sus funciones, debido a que no todos tienen la misma especialidad. Se cuenta con Administradores de Empresas, Licenciados en Farmacia, Médicos, etc. Por lo que no todos tienen el mismo conocimiento científico, ni el mismo conocimiento en administración y finanzas.

Existe una gran necesidad de estandarizar los conocimientos de los country manager y lograr que esta sea una fortaleza ante la competencia, debido a que ellos son los que tienen una mayor relación con los clientes, por lo que deben estar bien preparados.

Se identifica la necesidad de diseñar un programa de entrenamiento individual y colectivo de carácter interno de la unidad, en donde se oriente a los directivos de la unidad a reforzar y mejorar los conocimientos de los country manager. Este programa debe basarse en las políticas y normas del departamento de recursos humanos.

### **3.3.4 Proceso de plan de licitaciones**

El análisis del plan de licitaciones se realizó por medio de entrevistas no estructuradas al personal involucrado y por medio de observación en la ejecución del proceso.

#### **3.3.4.1 Descripción del proceso**

El plan de licitaciones es un procedimiento que se realiza en los países de Centroamérica y Caribe, el cual lleva una serie de actividades que debe realizar el personal de la unidad involucrado en el proceso para presentar las ofertas de medicamentos que solicitan las instituciones Públicas. Por lo que este procedimiento consta de varias actividades para presentar la oferta a dichas Instituciones. El proceso de licitación se rige según la ley de contrataciones de cada país y el Distribuidor es la persona jurídica que representa a Farma para participar en una licitación pública.

Las actividades que se desarrollan durante el proceso son las siguientes:

- ◆ **Publicación de licitación:** la Institución publica la licitación en el diario oficial y en el periódico de mayor circulación del país.
- ◆ **Compra de bases:** el Distribuidor de la unidad compra las bases de licitación durante cierto periodo de tiempo.
- ◆ **Elaboración documentación:** el Country Manager elabora la documentación que se debe presentar a la institución. La cuál incluye: precio del producto, estudios clínicos que respaldan el producto, registro sanitario, buenas prácticas de manufactura, certificado de libre venta, etc.
- ◆ **Presentación de oferta:** el Distribuidor presenta la documentación requerida a la institución que solicito la licitación.
- ◆ **Análisis y adjudicación:** la Institución analiza las ofertas presentadas por los diferentes laboratorios durante cierto tiempo y adjudica la oferta mejor evaluada.
- ◆ **Periodo de aclaraciones y recursos administrativos:** los laboratorios que no están de acuerdo con la adjudicación interponen un recurso administrativo para que la institución que solicita la licitación evalúe la oferta que había sido adjudicada.

- ◆ **Refrendo:** la Institución ratifica la adjudicación.
  
- ◆ **Elaboración orden de compra:** la Institución elabora la orden de compra al laboratorio adjudicado.
  
- ◆ **Facturación y entrega producto:** el Distribuidor factura y entrega el producto a la Institución.

#### **3.3.4.2 Análisis**

La problemática identificada es la dificultad en el acceso y visualización de la información de las licitaciones de los países de CAC. Se utilizó el diagrama de Ishikawa para analizar las causas que originan esta dificultad.

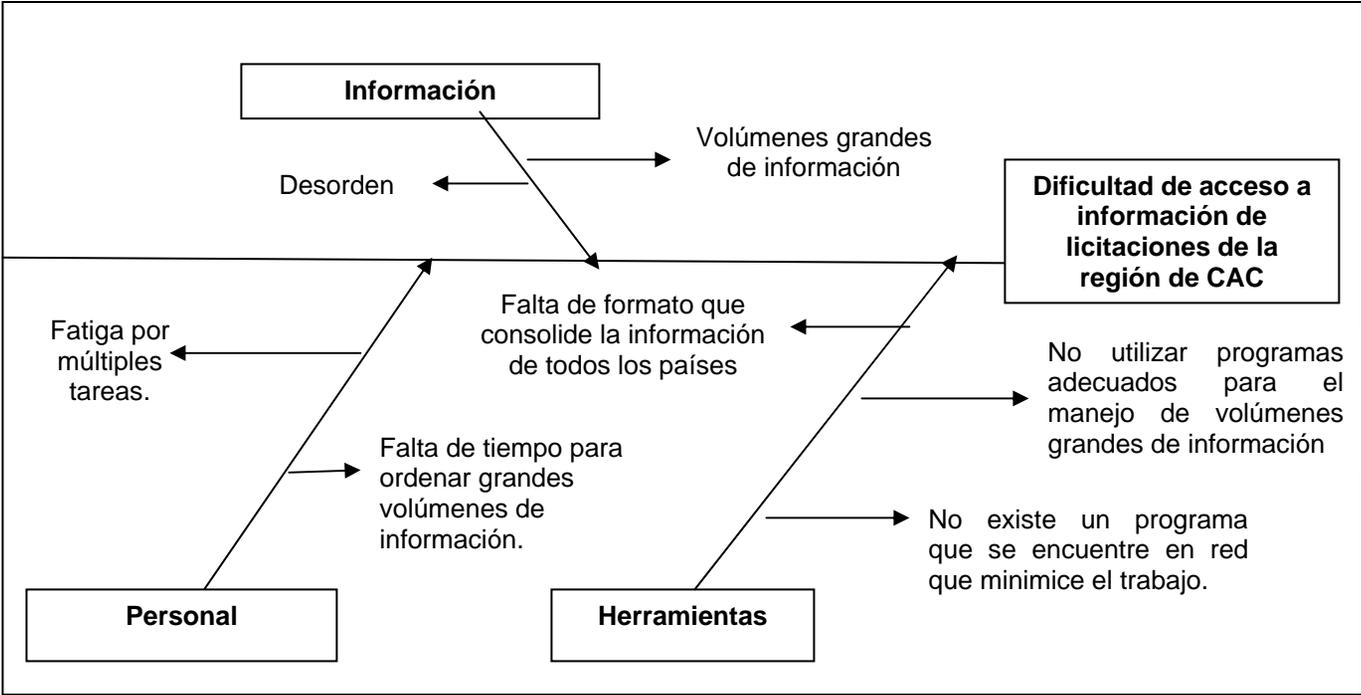


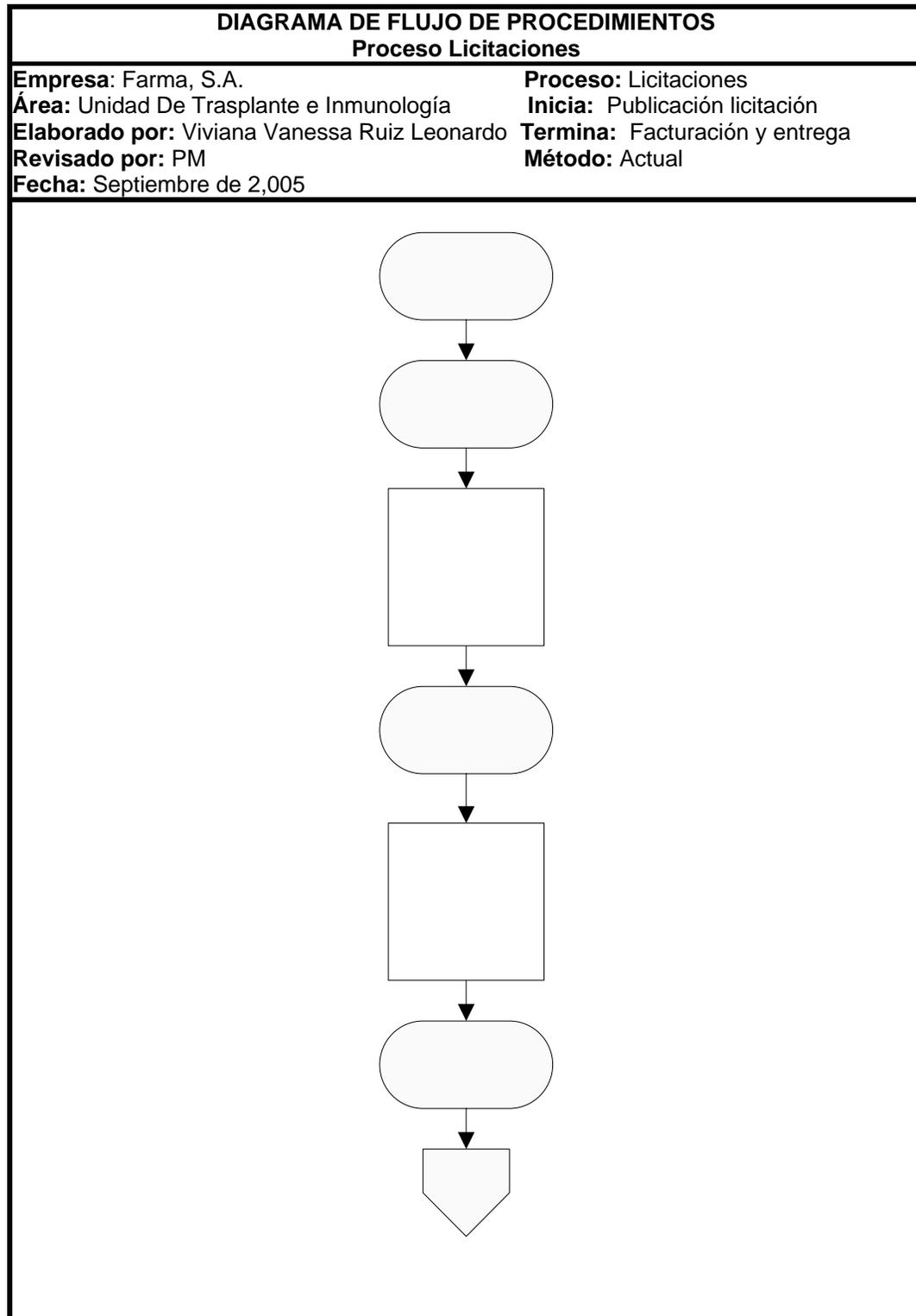
Figura 8. Diagrama causa y efecto de plan de licitaciones

Se puede observar que una de las causas que origina la dificultad de acceso a la información es la falta de un programa en red, que permita visualizar a todo el personal de la región de CAC la información de licitaciones de cada uno de estos países. Otra causa que origina este problema es la falta de un formato que ordene los grandes volúmenes de información existentes y simplifique la visualización de la misma.

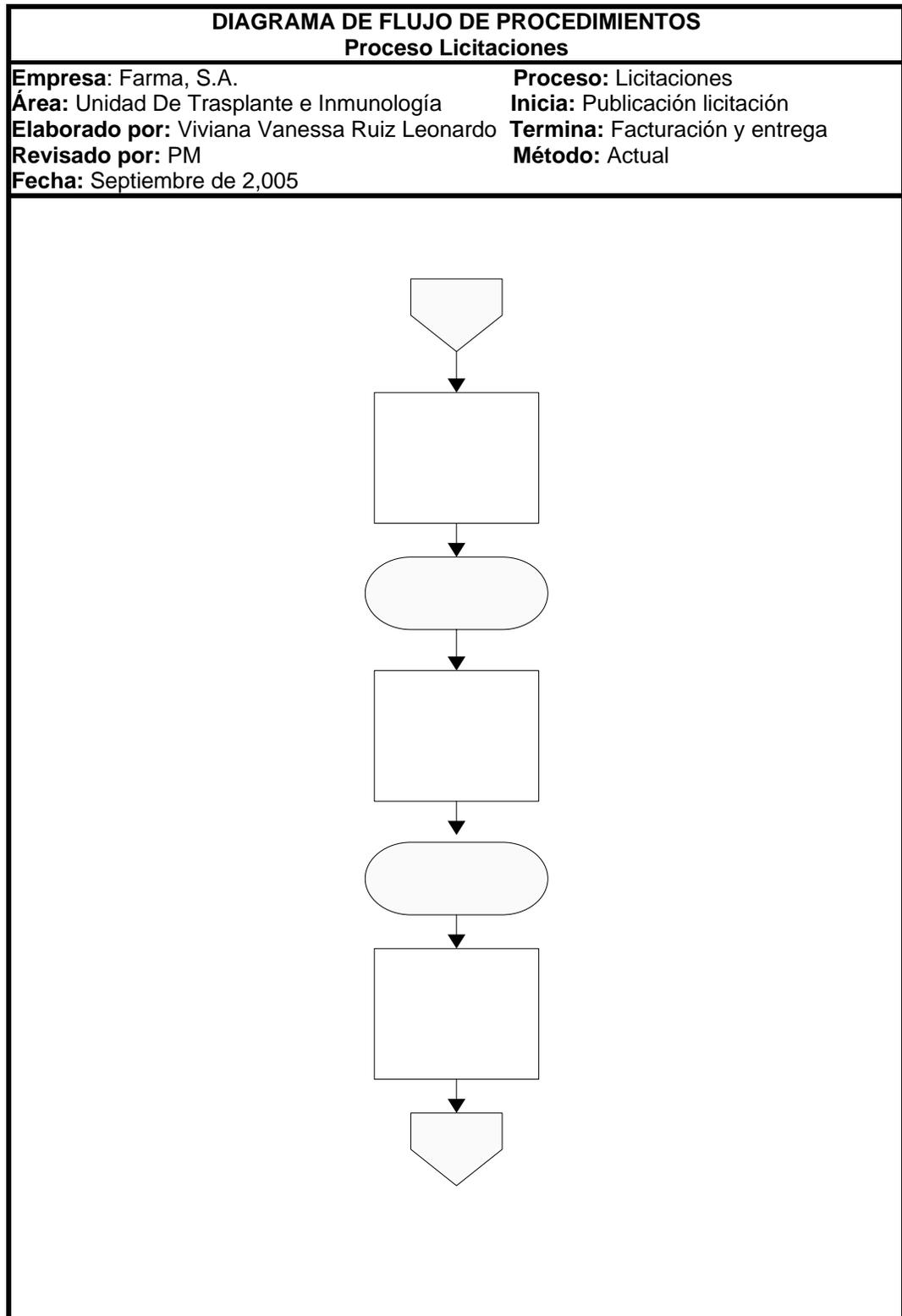
#### **3.3.4.3 Diagrama**

A continuación se presenta el diagrama de flujo que ilustra el procedimiento ya descrito.

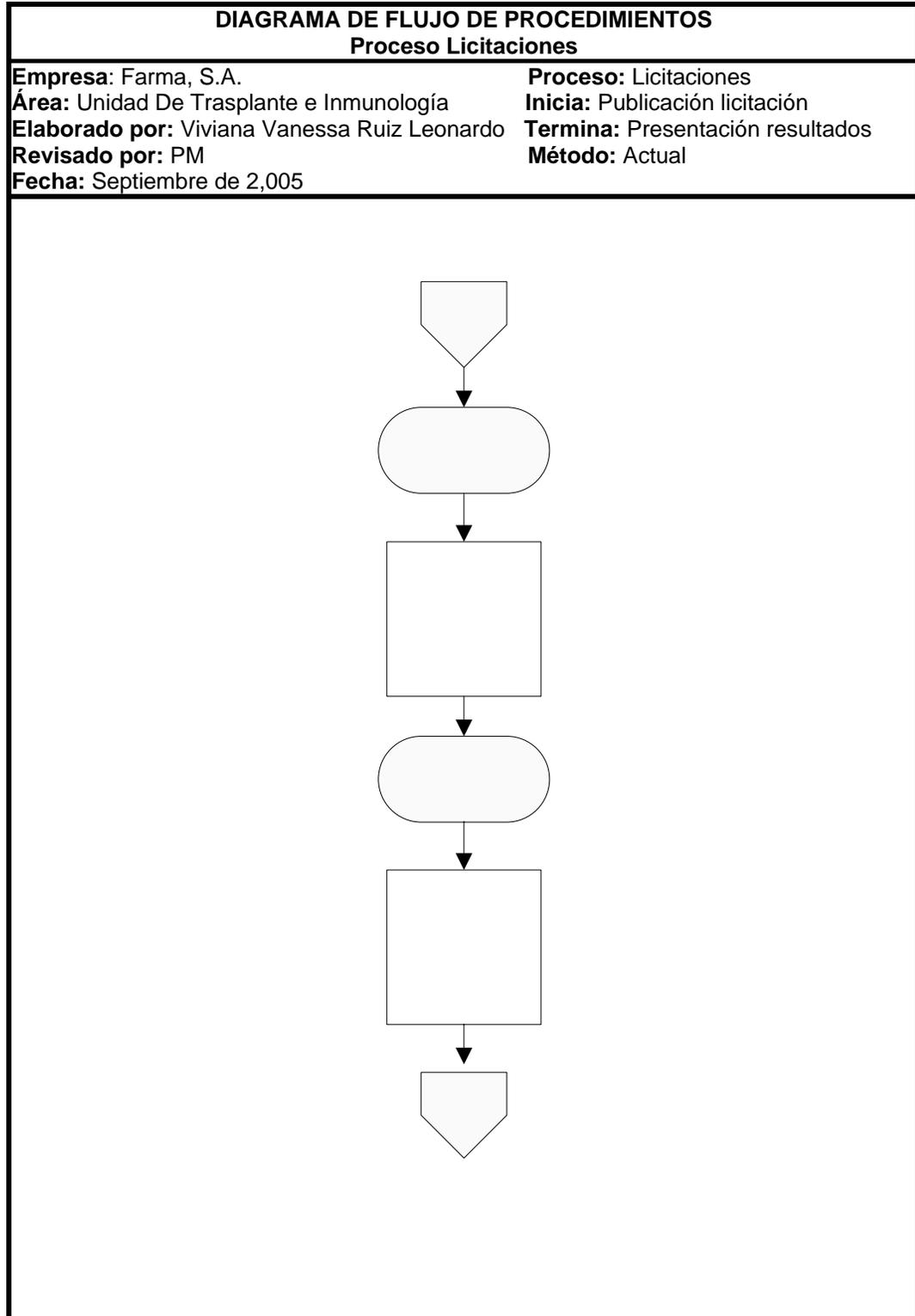
**Figura 9. Diagrama de flujo del proceso actual Licitaciones**



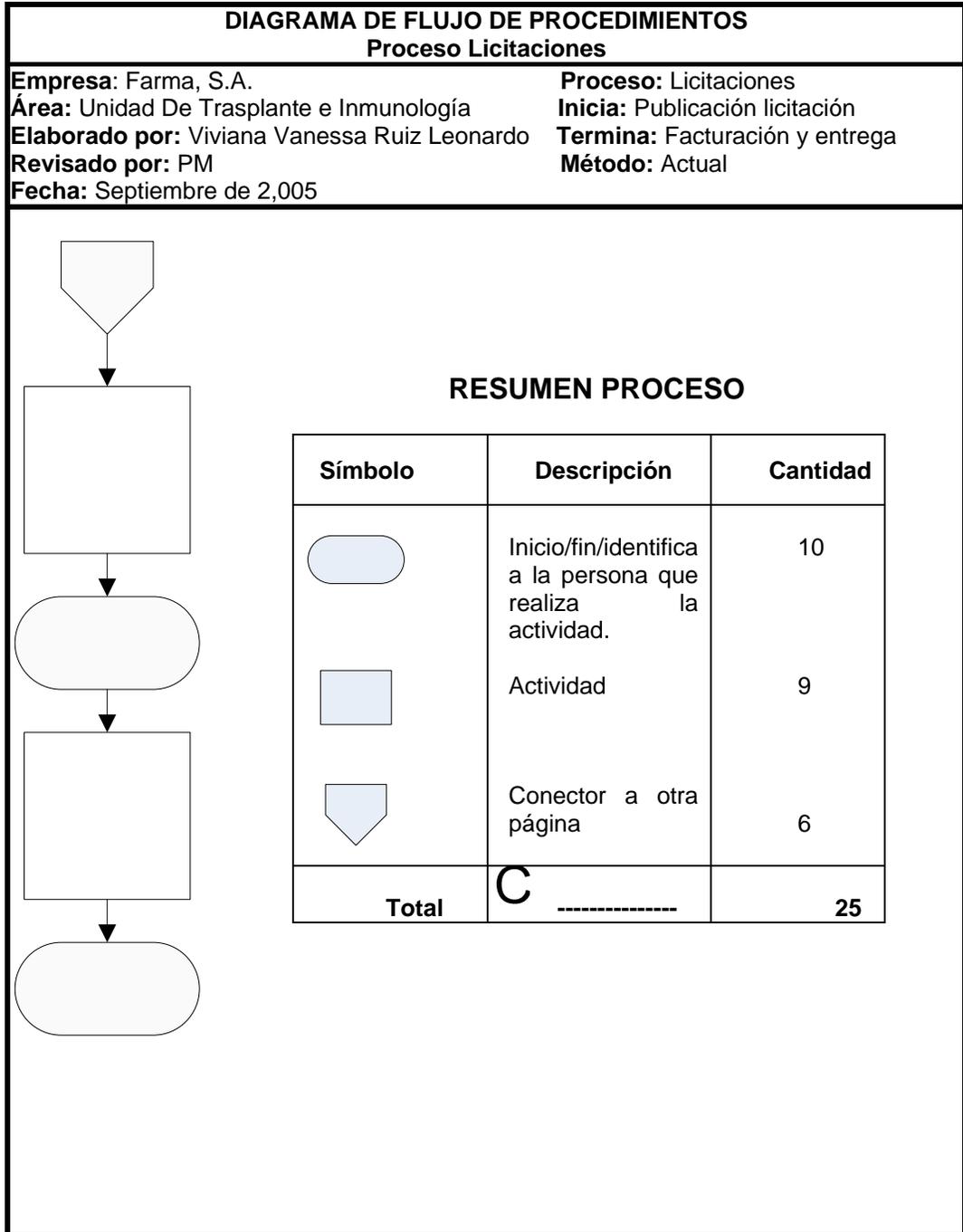
Continuación.



Continuación.



Continuación.



Elaborar OC

#### **3.3.4.4 Formatos**

Actualmente la unidad no cuenta con ningún formato de apoyo para la realización de dicho proceso. Se trabaja en forma electrónica y en archivos diferentes por país, por lo que no tienen un formato que consolide la información de todos los países.

#### **3.3.4.5 Personal**

El personal involucrado en el proceso es: el country manager de cada país, el distribuidor y la institución pública que solicita la licitación. Todo el personal es calificado. El horario de trabajo de los country manager es de 8:00 a 5:00 p.m., aunque muchas veces la hora de salida varía de acuerdo a la carga de trabajo. El horario de las demás personas involucradas en el proceso es igual a la jornada de trabajo de los country manager.

#### **3.3.4.6 Recursos**

Los country manager cuentan con todos los recursos necesarios para realizar este proceso, siendo estos: material científico que necesitan como respaldo para los productos, cartas de los directivos de la unidad, documentos legales que el proceso requiera dependiendo del país, hojas, impresora, fax, computadora, conexión en red, etc.

Todos los gastos que el country manager realiza en el proceso son reembolsados por la empresa.

### **3.3.5 Proceso de información de mercado**

Actualmente la unidad no tiene establecido un proceso de información de mercado. Los country manager realizan una investigación de mercado no formal, la cual se realiza como parte del proceso de plan de marketing pero no brinda toda la información necesaria para conocer el mercado y medir la satisfacción de sus clientes. Por lo que existe la necesidad de un proceso que identifique áreas de mejora, el cual debe realizarse en determinado tiempo y por personas especializadas en el área.

La falta de este proceso origina poco conocimiento del posicionamiento de los productos, de la competencia, de la calidad, de los precios y del servicio prestado, originando poca retroalimentación entre los clientes y la unidad.

Es muy importante que la unidad realice este proceso por los múltiples beneficios que brinda, los cuales originarán una mejora continua en el servicio y en los productos.



## **4. PROPUESTA DE MARKETING Y VENTAS**

En el presente capítulo se presentan las propuestas a implementar que conlleva la optimización de los procesos de marketing y ventas. Siendo estas: elaboración e implementación de un manual de procedimientos, diseño de una base de datos con su respectivo manual de usuario, la propuesta de una página de la unidad en la intranet de la empresa, guía para entrenamiento interno del personal, guía para realizar una investigación de mercado, resultados de la medición de la satisfacción de los clientes, formato para visualizar la información del proceso de licitaciones, formato para recopilar información de pacientes del proceso de plan de marketing, el uso de una herramienta para evitar atrasos en la entrega de material promocional.

### **4.1 Propuestas para la optimización de los procesos**

Tomando como base los hallazgos del análisis de la situación actual (véase capítulo 3) se logro realizar las diferentes propuestas mencionadas en el párrafo anterior.

## **4.1.1 Descripción de las propuestas**

A continuación se describen los cambios realizados de acuerdo a las necesidades encontradas en el capítulo 3.

### **4.1.1.1 Procedimientos**

A continuación se detallan los cambios realizados a los procedimientos POA, entrenamiento e información de mercado. No se incluyen los procedimientos en donde la propuesta es el uso de formatos debido a que esta propuesta se detalla en el inciso de manual de procedimientos.

#### **▪ Procedimiento POA**

Se propone el uso de una herramienta que recuerde las actividades del proceso que el personal debe realizar en ciertas fechas ya que actualmente se llevan a cabo las actividades con poco tiempo para realizarlas, lo que origina atrasos en la entrega del material promocional y del documento POA. Esta herramienta es de gran apoyo para el personal porque recuerda las actividades que son cuellos de botella. Esta herramienta funciona como una agenda en donde se calendarizarán las actividades que cada persona tiene programadas y se encuentra en la herramienta Lotus Notes. Este programa es muy útil y de mucho apoyo para la empresa ya que se utiliza para el correo electrónico del personal y para enviarse documentos en forma electrónica.

Se programaron todas las actividades de acuerdo a un análisis de tiempos que se realizó, se incluyo en los recordatorios al personal del que dependen ciertas actividades y los cuellos de botella, por ser actividades como: aprobaciones, revisiones de documentos y material promocional.

Con la ayuda del departamento de IT (Departamento encargado de brindar asesoramiento en la tecnología e información de la empresa) se identifico que Lotus Notes cuenta con una herramienta que se llama to do (hacer), en la cual se indica la actividad que la persona debe realizar, en la fecha que debe hacerlo y la persona o personas encargadas de hacerlo.

También se decidieron los días que se quiere se recuerde la actividad, este recordatorio llega a la persona como un e-mail, los recordatorios llegan una vez al día al correo de la persona a la que le fue asignada la actividad. Ver en la figura 18 el diseño de estos recordatorios.

#### ▪ **Proceso entrenamiento**

Se propone el uso de una guía para el proceso de entrenamiento, está guía proporciona orientación a los directivos de la unidad sobre como deben detectar las necesidades de entrenamiento del personal. Se proponen dos cuestionarios para medir el conocimiento del personal e identificar las áreas que cada quien debe reforzar. Estos están enfocados para medir el conocimiento de los country manager debido a que es el personal que tiene una mayor necesidad por su relación directa con el cliente para promocionar los productos

y también por ser la mayoría del personal de la unidad, esto sin olvidar también la importancia que tiene capacitar constantemente al resto del personal de la unidad.

Uno de los cuestionarios consta de preguntas del área administrativa, de finanzas y de conocimiento científico, las cuales se realizaron con el apoyo de personal experto en las áreas. Otro cuestionario es una autoevaluación para medir los conocimientos de los country manager y de esta forma identificar los niveles que deben reforzar. Este cuestionario es de mucha importancia debido a que los country manager deben estar en un nivel de conocimiento experto en las diferentes áreas ya que es posible que por ejemplo haya algún tema del nivel básico que más de alguien necesite reforzar en algún área. Por lo que se solicito que autoevaluarán sus conocimientos a conciencia en los niveles básico, intermedio, avanzado y experto.

La guía también incluye las necesidades de capacitación de acuerdo al puesto de trabajo, para lo que se realizó un análisis de los puestos de la unidad. También se propone el diseño del programa de capacitación, el cual incluye la información que este debe tener: objetivos de capacitación, la motivación del personal, características del instructor, una evaluación de la capacitación recibida, etc. Entre los beneficios del programa de entrenamiento se pueden mencionar: que proporciona la orientación necesaria a los directivos de la unidad, proporciona herramientas de apoyo para el personal y brinda formatos para control y planificación del entrenamiento. (Ver en la figura 19 la guía de entrenamiento propuesta).

## ▪ **Proceso información de mercado**

Una investigación de mercado es de gran apoyo y beneficio para la unidad, debido que proporciona información relevante sobre el posicionamiento de los productos y mide la satisfacción de los clientes en cuanto a servicio y producto, lo cual contribuye en la toma de decisiones. Es por ello que es muy importante que la unidad adopte esta política para identificar las diferentes áreas en las que debe mejorar.

Se propone el uso de una guía de orientación para los directivos de la unidad del proceso a seguir para realizar una investigación de mercado, en donde se especifica el personal que se sugiere realice la investigación, incluye varias cotizaciones de firmas de prestigio que realizan investigaciones de mercado. También incluye el personal de la empresa que se considera idóneo para velar que la investigación se cumpla de acuerdo a las especificaciones establecidas, incluye las ventajas que tiene utilizar la encuesta personal, telefónica o por correo, etc.

La guía también incluye la propuesta de un formato de encuesta. La cual se realizó por medio de un análisis del entorno, de la competencia y de todos los aspectos que son de importancia que conozca la unidad. Esta encuesta se realizó también con el apoyo de los directivos de la unidad, siendo su aporte de gran importancia para identificar todas las áreas de importancia que desean conocer.

También se sugiere que se realice una investigación anualmente para que de esta forma se dé seguimiento continuo a la satisfacción de los clientes y de esta forma mejorar cada día más como equipo. (Véase figura 20)

También se realizó una investigación de mercado para medir la satisfacción de los clientes de la unidad, para lo que se entrevistó a doce nefrólogos de Guatemala y cinco nefrólogos de El Salvador, siendo un total de diecisiete nefrólogos. Para calcular la muestra se tomó a toda la población de nefrólogos debido a que cuando las poblaciones son pequeñas se recomienda entrevistar a toda la población para que la investigación tenga un porcentaje alto de confiabilidad y un error pequeño, ya que si se toman muestras de poblaciones pequeñas el error es muy grande y no le da confiabilidad a la investigación.<sup>6</sup>

Cada entrevista con los nefrólogos tuvo una duración de aproximadamente 40 minutos y el formato de la encuesta consta de trece preguntas, las cuales determinaban los productos de mayor uso de los médicos, la calificación del personal de ventas de ciertos laboratorios farmacéuticos. También se preguntó los atributos que ellos más valoran en los productos y las características de mayor importancia según su opinión que deben tener los laboratorios, etc.

---

<sup>6</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/Muestra\\_estad%C3%ADstica](http://es.wikipedia.org/wiki/Muestra_estad%C3%ADstica). Fecha consulta: 5/5/06

El informe presentado a la unidad incluye: introducción, objetivos, conclusiones por pregunta y por país, conclusiones finales y recomendaciones. (Véase figura 21).

#### **4.1.1.2 Base de datos**

La propuesta del diseño de la base de datos es parte del beneficio del proceso de plan de marketing. Este diseño se realizó con base a las necesidades que se identificaron en el sub-proceso de recopilación de información de la actividad de trasplante, debido a que se cuenta con volúmenes grandes de información y con la ubicación del personal en diferentes países, lo cual origina dificultad en la visualización de la información y descontrol de la misma.

El diseño de la base de datos se determinó de acuerdo a un análisis de las necesidades identificadas por medio del personal involucrado en el proceso, de acuerdo a los reportes requeridos, a la información que recopilan los country manager, a la información de mayor importancia, al perfil de cada puesto. Se realizaron varias propuestas para el diseño de la base de datos, las cuales eran revisadas y evaluadas por el PM y el BUH, hasta que se autorizara el diseño final.

El diseño final es el siguiente:

- La base de datos está conectada en red.
- El personal involucrado en este proceso tiene una contraseña por país y de acuerdo a su puesto.
- Los country manager no pueden visualizar la información de otros países que no sea el que les corresponde.
- La BUH, el PM y el gerente de ventas tienen una contraseña que les permite visualizar los datos y reportes de todos los países de la región, debido al puesto que ocupan y para que consulten la información en el momento que precisen.
- Los country manager no pueden modificar los datos ingresados después de haberlos guardados, esto es para que la información no pueda ser alterada.
- Se utilizó un lenguaje especial para este tipo de información.
- La base de datos presenta reportes por producto, por país, por fecha, por paciente, por adulto o niño, etc.
- La base de datos consolida automáticamente la información de todos los países, reduciendo esta tarea al country manager de El Salvador que es el encargado de realizarla actualmente.
- El country manager de El Salvador es el encargado de administrar la base de datos, controlando la actualización de la información y que los country manager de los demás países ingresen su información cada cierto tiempo.

Un experto en esta área trasladará este diseño a un programa de computación

Los beneficios que brinda la base de datos son los siguientes:

- Facilidad de uso para todo el personal.
- Visualización de la información de una forma más fácil, clara y detallada.
- Los country manager llenarán la información de una forma más fácil y se evitarían confusiones de información.
- El country manager de El Salvador ya no consolidara la información de todos los países de CAC debido a que la base le ahorra este trabajo, beneficiándolo en que dedique más tiempo a otras tareas requeridas de acuerdo a su puesto.
- La gerente de la unidad, la gerente de producto y la gerente de ventas podrán acceder a ver la información global de todos los países en cualquier momento que deseen, logrando visualizar en los reportes la situación de sus productos en el mercado.

Se puede visualizar el diseño de la base de datos en el manual de usuario en la figura 22.

#### **4.1.1.2.1 Manual del usuario**

Se realizo un manual del usuario de la base de datos, detallando paso a paso todas las ventanas que la base de datos incluye y explicando las opciones que el usuario puede seleccionar. Este manual proporciona muchos beneficios al personal que utilizará dicha base de datos debido a que explica a detalle todos los pasos que se deben realizar y soluciona cualquier duda que pueda

surgir. Para realizar este manual se utilizó un lenguaje sencillo para mayor comprensión del personal. Véase figura 22.

#### **4.1.1.3 Página Intranet**

Se sugiere que la unidad cuente con una página en la intranet en donde se encuentre información importante para el personal. Esta página debe incluir: misión, visión, descripción de la unidad, descripción de los productos de la unidad, manual de procedimientos, calendarización de actividades, contactos de la unidad. Esta página proporcionaría muchos beneficios al personal de la unidad, siendo ellos:

- ◆ Fácil acceso a información de importancia de la unidad, sin que la ubicación del personal en diferentes países sea un inconveniente.
- ◆ Reducción de llamadas telefónicas y envío de e-mails para adquirir información.
- ◆ Que el personal pueda realizar consultas de información en cualquier momento y en cualquier país de la región de CAC.
- ◆ Tener reunida toda la información de importancia para la unidad en un mismo sitio.

## **4.2 Manual de procedimientos**

En el presente manual de procedimientos se describen los cinco procesos optimizados con su respectivo diagrama de flujo, se especifican las personas a cargo de cada paso y procedimiento, también se especifican las normas para cada procedimiento y las normas generales para el manual.

<b>Logo Farma</b>	<b>Manual de Procedimientos</b>	<b>Logo Unidad</b>
<b>Unidad de Trasplante e Inmunología</b>		
<b>Área de Marketing y Ventas</b>		
<p><b>4.2.1 Identificación</b></p> <p>El diseño del manual de procedimientos incluye: encabezado en donde aparecen los logotipos tanto de la empresa como de la unidad de trasplante, el logotipo de la empresa va a la izquierda de la hoja y el de la unidad a la derecha, en el medio de ambos logotipos se escribió la leyenda “Manual de procedimientos”, en la segunda línea “Unidad de Trasplante e Inmunología” y en la última línea “Área de marketing y Ventas”. Todo el documento se elaboró con letra tipo Arial, tamaño 12, color negro, los logos van con sus respectivos colores y además las hojas llevan un borde color corinto en la parte superior de las hojas (en el encabezado).</p> <p>Se incluyó el nombre de la persona que elaboró el manual, el nombre de quien autoriza el mismo y la fecha de su elaboración. En el encabezado de cada página se incluyó una vez en el lado derecho y otra vez en el lado izquierdo el número de página correspondiente, los números se van intercalando en cada lado.</p>		

**Logo Farma**

**Manual de procedimientos**

**Logo Unidad**

**Unidad de Trasplante e Inmunología**

**Área de Marketing y Ventas**

Este manual se encuadernó con una pasta transparente en el frente en donde se visualizó “Manual de Procedimientos” en la parte central y en la parte inferior derecha “Unidad de Trasplante e Inmunología” en la primera línea y en la segunda línea “Área de Marketing y Ventas”.

#### **4.2.2 Tabla de contenido**

El contenido del manual de procedimientos es el siguiente:

- 4.2.3 Introducción
- 4.2.4 Objetivos
- 4.2.5 Responsables
- 4.2.6 Normas de operación
- 4.2.7 Procedimientos

Logo Farma	Manual de procedimientos Unidad de Trasplante e Inmunología Área de Marketing y Ventas	Logo Unidad
4.2.7.1	Plan de marketing	
4.2.7.1.1	Normas operación	
4.2.7.1.2	Descripción proceso	
4.2.7.1.3	Diagrama	
4.2.7.1.4	Formatos de control	
4.2.7.2	POA	
4.2.7.2.1	Normas operación	
4.2.7.2.2	Descripción proceso	
4.2.7.2.3	Diagrama	
4.2.7.3	Proceso entrenamiento	
4.2.7.3.1	Normas operación	
4.2.7.3.2	Descripción proceso	
4.2.7.3.3	Diagrama	
4.2.7.3.4	Formatos de control	
4.2.7.4	Proceso licitaciones	
4.2.7.4.1	Normas operación	
4.2.7.4.2	Descripción proceso	
4.2.7.4.3	Diagrama	
4.2.7.4.4	Formatos de control	
4.2.7.5	Investigación de mercado	
4.2.7.5.1	Normas operación	
4.2.7.5.2	Descripción proceso	
4.2.7.5.3	Diagrama	

### **4.2.3 Introducción**

El presente manual de procedimientos es una guía de orientación para evaluar el cumplimiento de los procesos, para control interno de la unidad y para inducción de personal. En él se describen cinco procesos, los cuáles son:

Plan de marketing, POA, plan de entrenamiento, plan de licitaciones y el proceso de investigación de mercado. Dos procesos son propuestos: investigación de mercado y de entrenamiento, sugiriendo los pasos que deben seguir para la ejecución óptima de los mismos y las personas responsables de realizar las diferentes actividades, beneficiando de esta forma al personal y a la unidad.

Para la comprensión de dichos procedimientos se presenta una descripción narrativa con su respectivo diagrama de flujo.

### **4.2.4 Objetivos**

- Tener un control interno
- Evaluar el cumplimiento de las rutinas de trabajo.
- Contar con una herramienta que ayude a la inducción de personal, lo que permitirá la incorporación a sus actividades a corto plazo.
- Proporcionar al personal de la BU una herramienta que les permita conocer la forma en que deben desarrollar sus actividades y que también en cualquier momento les permita establecer las fallas ocurridas en el proceso para su oportuna corrección.
- Contar con la documentación necesaria en el desarrollo de cada proceso que permita la toma de decisiones en el momento oportuno.

#### **4.2.5 Personal**

Todo el personal de los países de CAC esta involucrado en los cinco procedimientos que se describen en el presente manual. La BUH es la responsable de la correcta aplicabilidad de los procedimientos y ella a su vez designará como responsable del correcto desarrollo de los procedimientos al personal que se encuentra a cargo de cada uno de ellos.

#### **4.2.6 Normas**

Entre las normas de operación del manual se describen las siguientes:

- Uso confidencial por parte del personal de la BU.
- No se puede alterar ningún procedimiento sin la autorización del BUH.
- Los procesos deben revisarse anualmente para la actualización de los mismos.
- Toda persona que ingrese a laborar en la unidad debe orientarse por medio del mismo para incorporarse a sus actividades laborales en corto plazo.

#### **4.2.7 Procedimientos**

A continuación se describirán los procedimientos.

##### **4.2.7.1 Proceso de plan de marketing**

En el proceso de plan de marketing se indican las normas de operación, la descripción del proceso optimizado, el diagrama de flujo y el formato de control propuesto.

#### 4.2.7.1.1 Normas

- El plan de marketing se debe basar en las directrices de la global de marketing.
- No se debe de presentar los objetivos financieros y no financieros, las estrategias, acciones y tácticas de mercadeo, el pronóstico de la actividad comercial y el análisis de la situación de mercado a la dirección regional sin la aprobación del BUH.

#### 4.2.7.1.2 Descripción

Los pasos que se desarrollan en el proceso son los siguientes:

- ◆ **Directrices de la global de marketing:** la global define estrategias a nivel mundial, las cuales se adecuan según la situación actual del mercado de CAC. Estas estrategias están definidas para diez años.
- ◆ **Información de mercado:** los country manager realizan diferentes actividades para llevar a cabo este paso. Se utiliza un formato estándar para recopilar la información de mercado en el trabajo de campo.

## Unidad de Trasplante e Inmunología

## Área de Marketing y Ventas

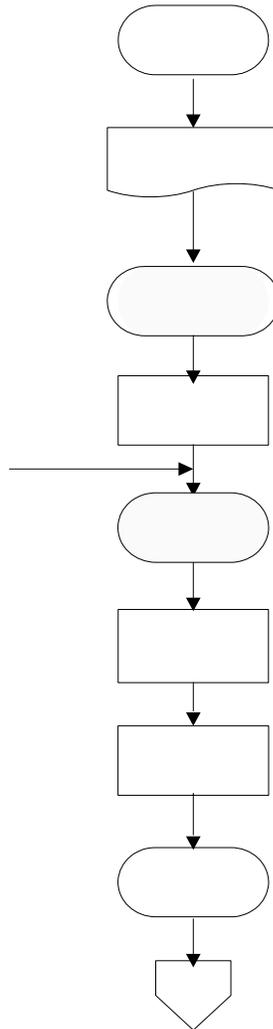
- ◆ Entre las actividades que se desarrollan durante el sub-proceso son las siguientes:
  - **Recopilación de la información:** los country manager realizan la recopilación de información sobre: actividad de trasplante, regímenes de inmunosupresión (terapia primaria, terapia adjunta, inducción), actividad comercial de las empresas involucradas en inmunosupresión.
  - **Ingreso de la información recopilada:** los country manager ingresan la información recopilada a base de datos, la cual consolida la información global.
- ◆ **Análisis de la situación de mercado:** recopilada la información regional de mercado se realiza un análisis por la BUH, PM, BPA y gerente de ventas para ubicar la posición de cada uno de los productos del portafolio en el mercado de CAC, se analiza el entorno de CAC: la situación política, económica, social y legal.
- ◆ **Pronóstico de la actividad comercial:** se realiza el pronóstico de la actividad comercial de la BU por la BUH, PM, BPA y gerente de ventas, de acuerdo a la visión general del mercado y al análisis de participación de los productos. Se realiza a una proyección de 8 años plazo.

Logo Farma	Manual de procedimientos Unidad de Trasplante e Inmunología Área de Marketing y Ventas	Logo Unidad
<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="347 470 1435 730">◆ <b>Elaboración de objetivos, estrategias, tácticas y planificación financiera:</b> el PM y BPA elaboran los objetivos, las estrategias, tácticas, la planificación financiera del plan de marketing de acuerdo al análisis de la situación de mercado y de acuerdo a las directrices de la global de marketing.</li> <li data-bbox="347 806 1435 898">◆ <b>Presentación a BUH:</b> el PM y BPA presentan objetivos, estrategias, tácticas y planificación financiera a BUH para aprobación.</li> <li data-bbox="347 974 1435 1234">◆ <b>Directrices regional latinoamericana:</b> de acuerdo a formato especial enviado por la regional, el PM y BPA ingresan la información recopilada del mercado de CAC. Incluye: objetivos financieros, no financieros, estrategias, acciones, tácticas, pronóstico de la actividad comercial y el análisis de la situación de mercado.</li> <li data-bbox="347 1310 1435 1453">◆ <b>Presentación ante la dirección regional:</b> se presenta por el BUH y PM al gerente regional y al gerente de finanzas de Latinoamérica la situación del mercado de CAC con una proyección promedio de 8 años.</li> <li data-bbox="347 1528 1435 1671">◆ <b>Seguimiento y actualización plan de marketing:</b> el PM y BUH realizan cambios al plan de marketing, de acuerdo a sugerencias realizadas por el gerente regional y el gerente de finanzas de Latinoamérica.</li> </ul>		

#### **4.2.7.1.3 Diagrama**

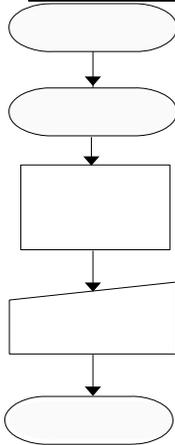
A continuación se presenta el diagrama optimizado del plan de marketing con su respectivo sub-proceso. Después de indicarse el ingreso de un sub-proceso precede el diagrama del mismo, continuando al final del sub-proceso la continuación del proceso.

Figura 10. Diagrama de flujo del proceso optimizado plan de marketing



Continuación.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS	
Sub-proceso 1 Información de Mercado de Plan de Marketing	
<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso:</b> Plan de Marketing
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Recopilación información
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> Ingreso información BD
<b>Revisado por:</b> PM	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	



**RESUMEN SUB-PROCESO**

Símbolo	Descripción	Cantidad
	Inicio/fin/identifica a la persona que realiza la actividad.	3
	Ingreso Información a Computadora	1
	Actividad	1
<b>Total</b>	-----	<b>5</b>

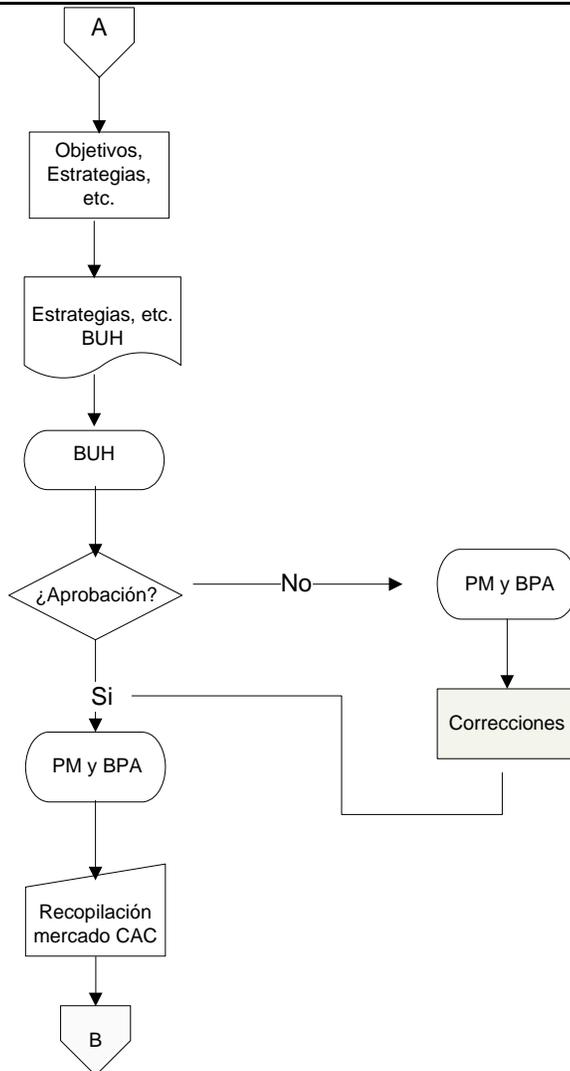
Country Manager

Unidad de Trasplante e Inmunología

Área de Marketing y Ventas

Continuación.

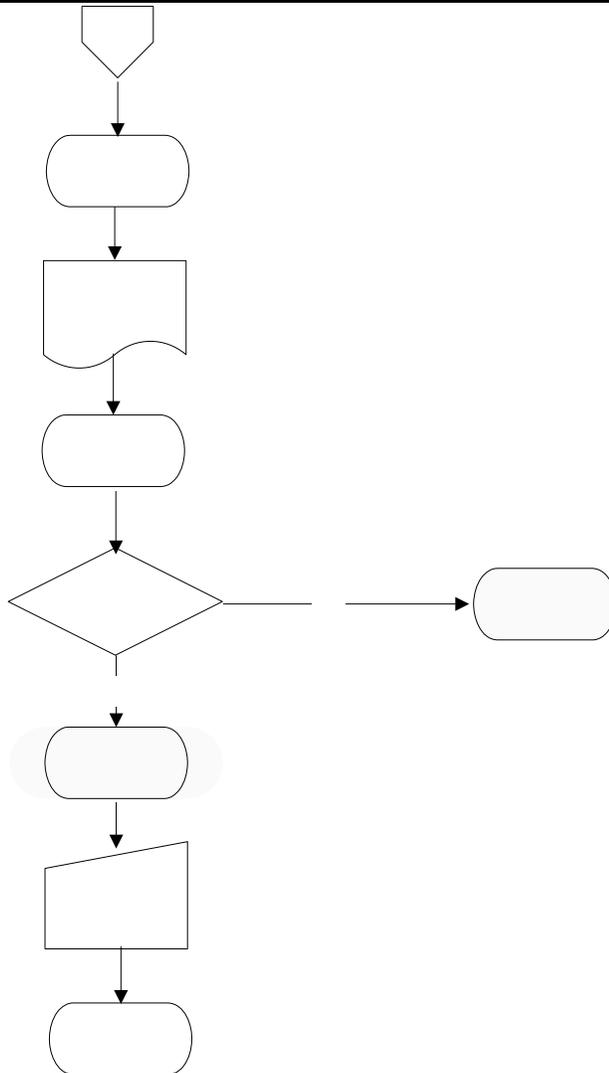
DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS	
Continuación proceso Plan de Marketing	
<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso:</b> Plan de Marketing
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Directrices Global de Marketing
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> Dirección Regional
<b>Revisado por:</b> PM	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	



Unidad de Trasplante e Inmunología  
Área de Marketing y Ventas

Continuación.

<b>DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Continuación proceso Plan de Marketing</b>	
<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso:</b> Plan de Marketing
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Directrices Global de Marketing
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> Dirección Regional
<b>Revisado por:</b> PM	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	



B

BUH y PM

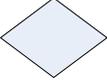
## Unidad de Trasplante e Inmunología

## Área de Marketing y Ventas

Continuación.

**DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS**  
**Continuación proceso Plan de Marketing**

**Empresa:** Farma, S.A.**Proceso:** Plan de Marketing**Área:** Unidad De Trasplante e Inmunología**Inicia:** Directrices Global de Marketing**Elaborado por:** Viviana Vanessa Ruiz Leonardo**Termina:** Dirección Regional**Revisado por:** PM**Método:** Propuesto**Fecha:** Septiembre de 2,005**RESUMEN PROCESO**

Símbolo	Descripción	Cantidad
	Inicio/fin/identifica a la persona que realiza la actividad.	12
	Ingreso Información a Computadora	2
	Documento	3
	Actividad	5
	Decisión	2
	Conector a otra página	6
<b>Total</b>	-----	<b>30</b>

#### 4.2.7.1.4 Formatos de control

Se identifico la necesidad que los country manager de los países de CAC utilicen un formato estándar para recopilar la información de las actividades de trasplante. Se propone el uso de un formato práctico, que se incluye en el documento POA. Se sugiere que se incluya en este documento porque el tamaño del mismo es práctico y fácil de usar.

El formato brinda los siguientes beneficios:

- Mayor facilidad para recopilar la información.
- Control detallado de su mercado.
- Ahorro de tiempo para los country manager.
- Mayor facilidad para ingresar la información a base de datos.
- Utilizar un formato estándar.

Se sugiere que este formato sea utilizado por los country manager a diario cuando realizan su trabajo de campo en los hospitales y clínicas de los médicos. Este formato brinda un control detallado a los country manager de la información de la actividad de trasplante debido a que actualmente no utilizan ningún tipo de documento para anotar esta información, lo que origina olvido, pérdida y poco control de la información adquirida. Véase figura 23.

**4.2.7.2 Proceso de plan operativo de acción**

En el proceso POA se indican las normas de operación, la descripción del proceso optimizado y el diagrama de flujo del mismo.

**4.2.7.2.1 Normas**

- El POA debe basarse en las directrices de la global de marketing.
- El POA debe ser revisado por el BUH para su aprobación.
- El POA debe ser revisado por PCC para su aprobación final y entrega al personal de la unidad.
- Todos los pasos que se describen en este proceso deben realizarse en el tiempo establecido, para la oportuna entrega del documento al personal y de esta forma evitar atrasos.

Logo Farma	Manual de procedimientos Unidad de Trasplante e Inmunología Área de Marketing y Ventas	Logo Unidad
<b>4.2.7.2.2 Descripción</b>		
<p>La elaboración de este proceso conlleva las siguientes actividades:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="321 772 1409 1024">◆ <b>Directrices de la global de marketing:</b> de acuerdo a los lineamientos de marketing: objetivos, estrategias, tácticas, posicionamiento, mensajes claves, promesa cristalizada definidos por la global para cada producto, se define la base del plan de acción de cada producto según la situación actual del mercado de CAC.</li>   <li data-bbox="321 1104 1409 1413">◆ <b>Directrices para realización de POA:</b> la realización del POA se basa en una guía, la cual incluye: logos oficiales de cada producto, título del documento, mensajes motivacionales, promesa cristalizada del producto, mensajes claves por producto, iniciativas claves, retos, grilla promocional, instructivo de uso de los materiales promocionales y evaluación del POA. Es un instrumento de uso interno exclusivamente.</li>   <li data-bbox="321 1493 1409 1692">◆ <b>Elaboración de documento POA:</b> la elaboración del documento consta de dos subprocesos, los cuales son preparación del material promocional y de la información de los productos de la BU que va a llevar el POA en base a la guía y a las directrices de la global.</li> </ul>		

## Unidad de Trasplante e Inmunología

## Área de Marketing y Ventas

- ❖ **Preparación material promocional:** se realizan las siguientes actividades:
  - **Definición material promocional:** el PM define el material promocional a utilizar para los productos de la BU. El material promocional se puede solicitar localmente y se puede solicitar material promocional disponible en la global.
  - **Revisión y aprobación BUH:** la BUH revisa y aprueba el material promocional.
  - **Revisión y aprobación PCC:** PCC revisa si el material promocional cumple con las políticas y reglamentos del NP4 para asegurar que todas las actividades de MKT y ventas cumplan con los estándares de la compañía. Sí PCC no aprueba el material promocional se deben realizar las correcciones necesarias para volver a presentarlo.
  - **Solicitud de material promocional:** ya efectuada la campaña del material promocional y aprobado por PCC, el PM pide al asistente de la unidad que realice la solicitud del material promocional y de estudios clínicos disponibles en la global o que realice solicitud de material promocional local al departamento de compras.

## Unidad de Trasplante e Inmunología

## Área de Marketing y Ventas

La solicitud de material local conlleva las siguientes actividades:

- PM ordena solicitud del material promocional definido a asistente.
  - Asistente solicita por mail cotización a departamento de compras.
  - Departamento de compras cotiza a proveedores, cotiza a tres proveedores como mínimo.
  - Envió a PM de cotizaciones realizadas.
  - PM selecciona al proveedor que se adecue a los requerimientos y al presupuesto establecido.
  - Asistente realiza requisición con las especificaciones del material promocional.
  - PM autoriza requisición.
  - Llega al departamento de compras la requisición y se elabora la orden de compra incluyendo cotizaciones y monto elegido.
  - PM aprueba y autoriza orden de compra.
  - Compras recibe la orden de compra autorizada y entrega a proveedor asignado.
- La solicitud de material promocional a la global se realiza por medio de un catalogo de los materiales disponibles con sus precios, él cuál se entrega anualmente y conlleva las siguientes actividades:

Logo Farma	Manual de procedimientos Unidad de Trasplante e Inmunología Área de Marketing y Ventas	Logo Unidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ PM Solicita el material promocional definido a asistente.</li> <li>○ Asistente solicita material promocional por e-mail a Basilea, Suiza</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solicitud por mail de estudios clínicos a la global y conlleva las siguientes actividades: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ PM realiza requisición.</li> <li>○ PM envía requisición a asistente BU.</li> <li>○ Solicitud por e-mail a Basilea, Suiza.</li> </ul> </li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Preparación de información POA:</b> se realizan las siguientes actividades: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El PM prepara la información y entrega la información al diseñador gráfico.</li> <li>▪ Consolidación y diseño de la información por el diseñador gráfico.</li> <li>▪ Entrega del POA a PM para que se evalúe y realice las observaciones y sugerencias al diseño para realizarle cambios si es necesario.</li> </ul> </li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Revisión y aprobación por BUH:</b> se presenta el POA a BUH para revisión y aprobación en base a la guía del POA y en base al mercado de CAC. Sí la BUH no aprueba el POA se deben realizar las correcciones necesarias.</li> </ul>		

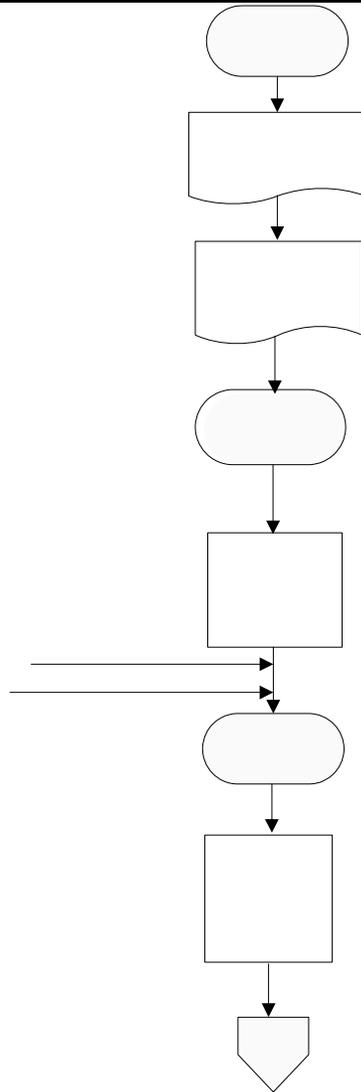
Logo Farma	Manual de procedimientos Unidad de Trasplante e Inmunología Área de Marketing y Ventas	Logo Unidad
<p>◆ <b>Revisión y aprobación por PCC:</b> PCC revisa sí el POA cumple con las políticas y reglamentos del NP4 para asegurar que todas las actividades de MKT y ventas tengan alta calidad y estándares éticos. Sí PCC no aprueba el POA se deben realizar las correcciones necesarias.</p> <p>◆ <b>Impresión:</b> ya realizados todos los cambios sugeridos al POA se imprime el documento.</p> <p>◆ <b>Envío de material promocional a cada uno de los países:</b> las actividades que realiza la asistente de marketing y ventas son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Distribuir el material promocional por cada país.</li> <li>● Empaque del material promocional por país.</li> <li>● Elaboración de facturas</li> <li>● Envío del material promocional a cada país</li> <li>● Confirmación de envío a cada país.</li> </ul> <p>◆ <b>Entrega y capacitación documento POA:</b> se entrega el POA y el material promocional a los country manager. Después el PM explica las estrategias descritas en el POA.</p>		

#### **4.2.7.2.3 Diagrama**

A continuación se describe el proceso optimizado POA con sus respectivos sub-procesos, en cada sub-proceso se indica la numeración respectiva de cada uno de ellos. Después de indicarse el ingreso de un sub-proceso precede el diagrama del mismo, continuando al final del sub-proceso la continuación del proceso.

Figura 11. Diagrama de flujo del proceso optimizado POA

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS Proceso POA	
<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso POA</b>
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Directrices Global de Marketing
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> Entrega y capacitación
<b>Revisado por:</b> PM	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	

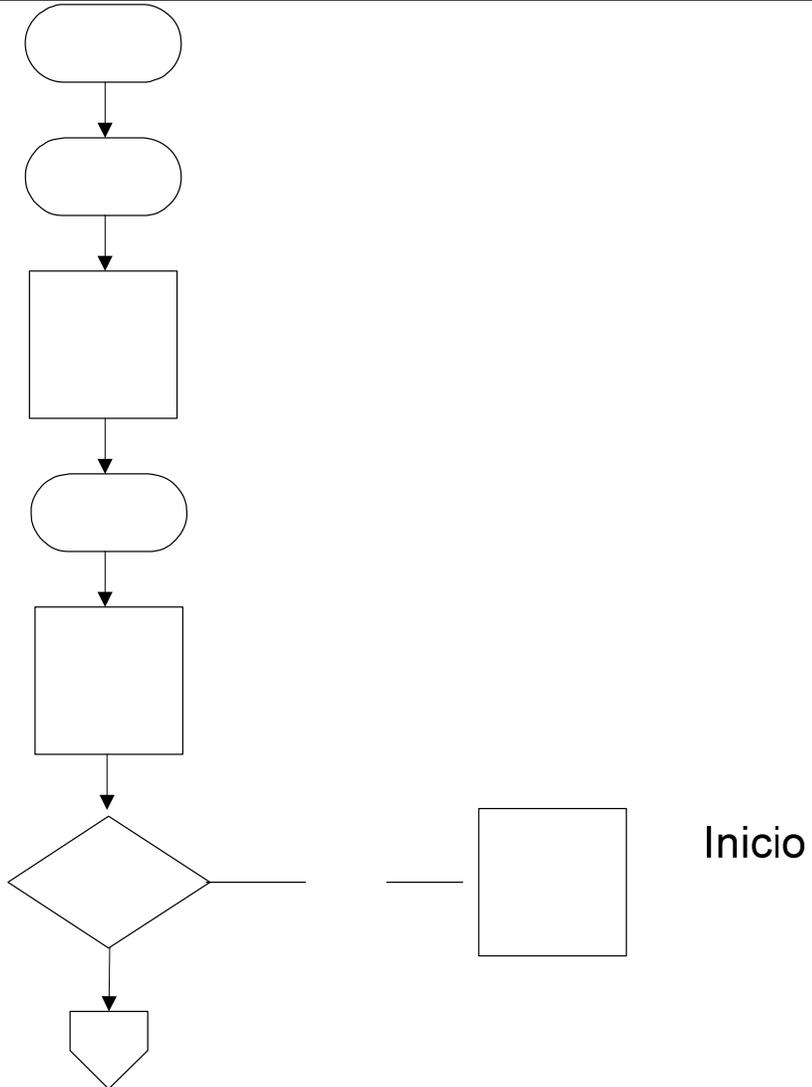


Unidad de Trasplante e Inmunología

Área de Marketing y Ventas

Continuación.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS	
Sub-proceso 1 Preparación material promocional	
<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso:</b> POA
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Definición MP
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> solicitud material
<b>Revisado por:</b> PM	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	



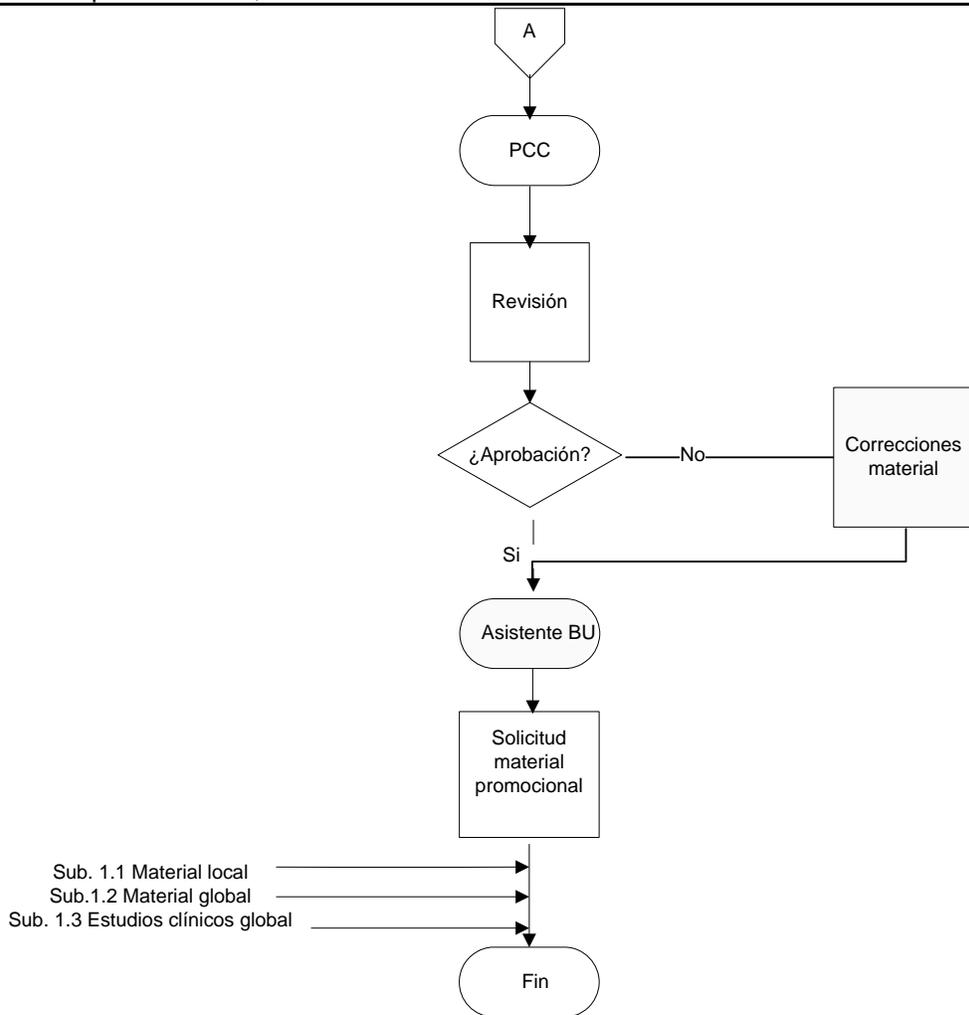
PM

Unidad de Trasplante e Inmunología

Área de Marketing y Ventas

Continuación.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS	
Sub-proceso 1 Preparación material promocional	
<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso:</b> POA
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Definición MP
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> solicitud material
<b>Revisado por:</b> PM	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	

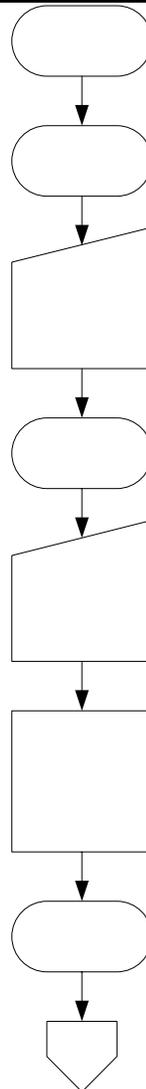


Unidad de Trasplante e Inmunología

Área de Marketing y Ventas

Continuación.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS	
Sub-proceso 1.1 solicitud material promocional local	
<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso:</b> POA
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Solicitud cotización
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> Entrega OC a proveedor
<b>Revisado por:</b> Dra. Gloria Morales	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	

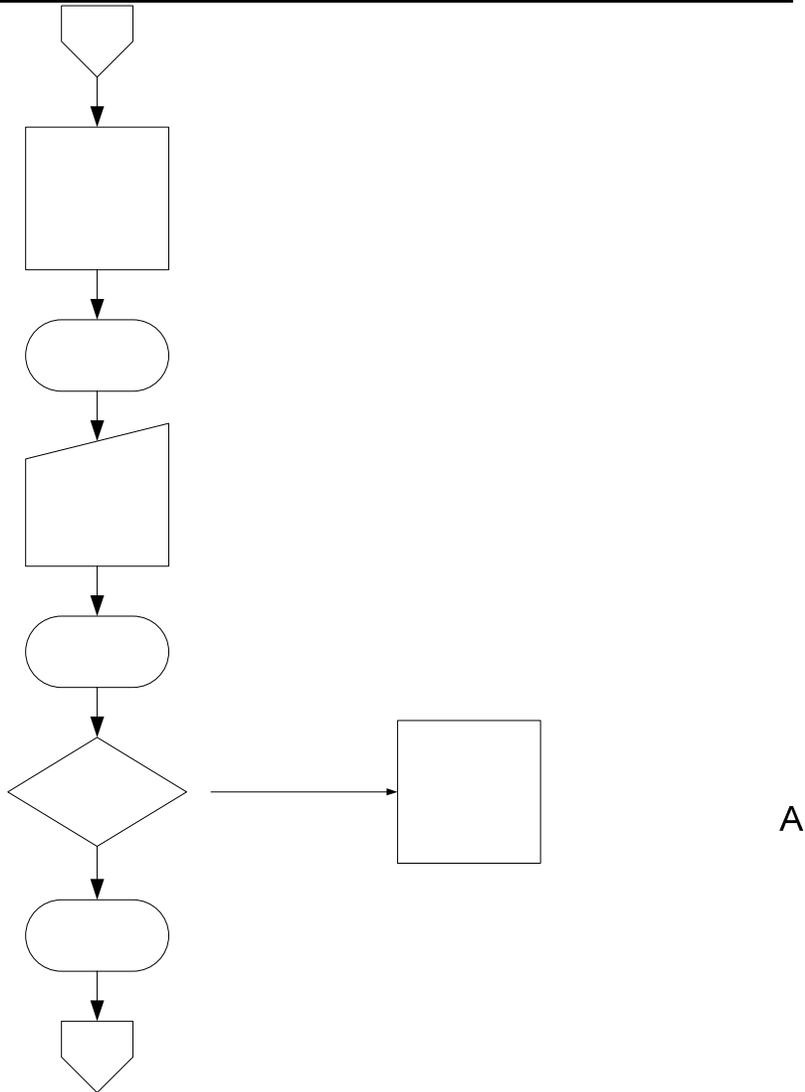


Unidad de Trasplante e Inmunología

Área de Marketing y Ventas

Continuación.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS	
Sub-proceso 1.1 solicitud material promocional local	
<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso:</b> POA
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Solicitud cotización
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> Entrega OC a proveedor
<b>Revisado por:</b> PM	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	



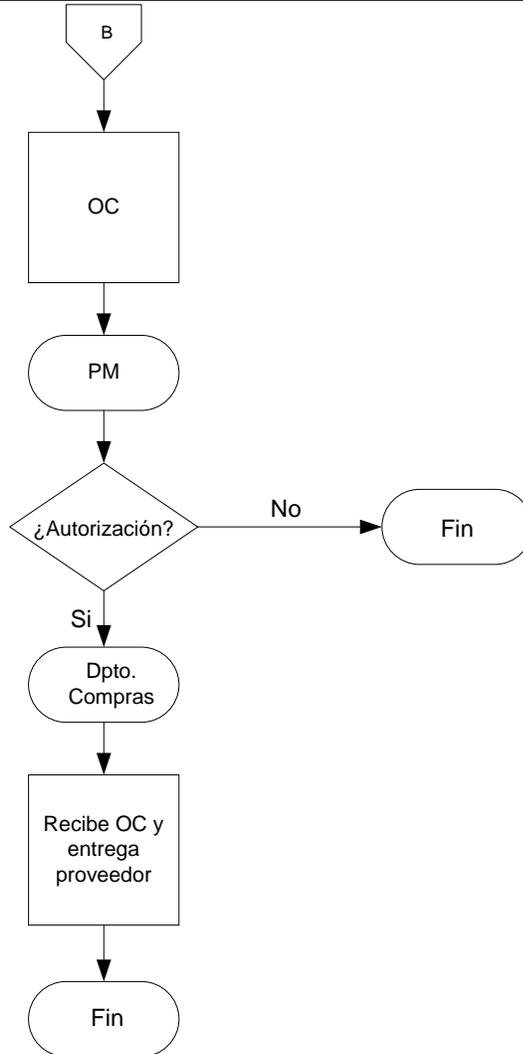
Selección  
Proveedor

Unidad de Trasplante e Inmunología

Área de Marketing y Ventas

Continuación.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS	
Sub-proceso 1.1 solicitud material promocional local	
<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso:</b> POA
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Solicitud cotización
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> Entrega OC a proveedor
<b>Revisado por:</b> PM	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	

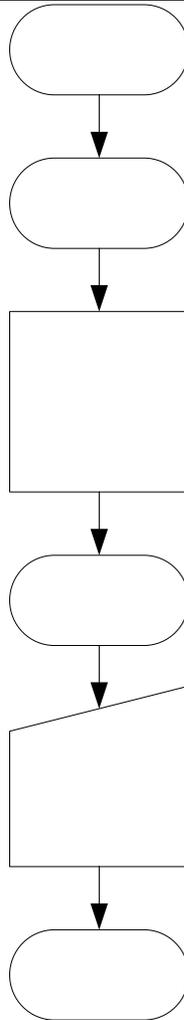


Unidad de Trasplante e Inmunología

Área de Marketing y Ventas

Continuación.

<b>DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Sub-proceso 1.2 Solicitud Material promocional a la Global</b>	
<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso:</b> POA
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Solicitud a Asistente BU
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> Solicitud a la Global
<b>Revisado por:</b> PM	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	

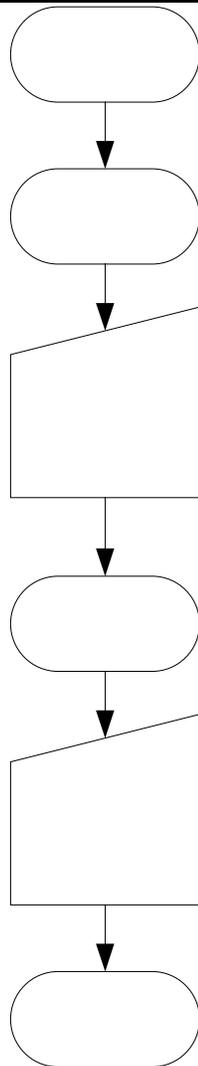


Unidad de Trasplante e Inmunología

Área de Marketing y Ventas

Continuación.

<b>DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Sub-proceso 1.3 Solicitud de Estudios clínicos a la Global</b>	
<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso:</b> POA
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Realización de requisición
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> Solicitud a la Global
<b>Revisado por:</b> PM	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	

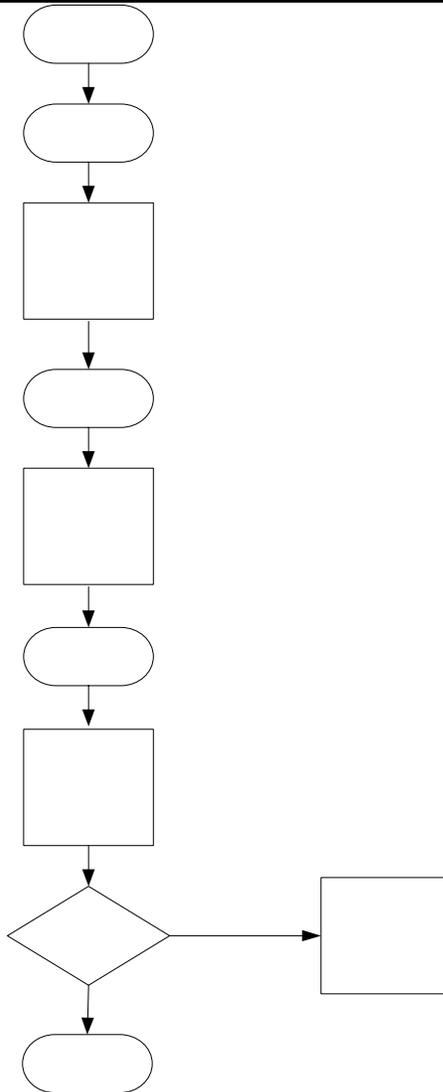


Unidad de Trasplante e Inmunología

Área de Marketing y Ventas

Continuación.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS	
Sub-proceso 2 Preparación de información POA	
<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso:</b> POA
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Preparación y entrega DG
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> Sugerencias
<b>Revisado por:</b> PM	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	

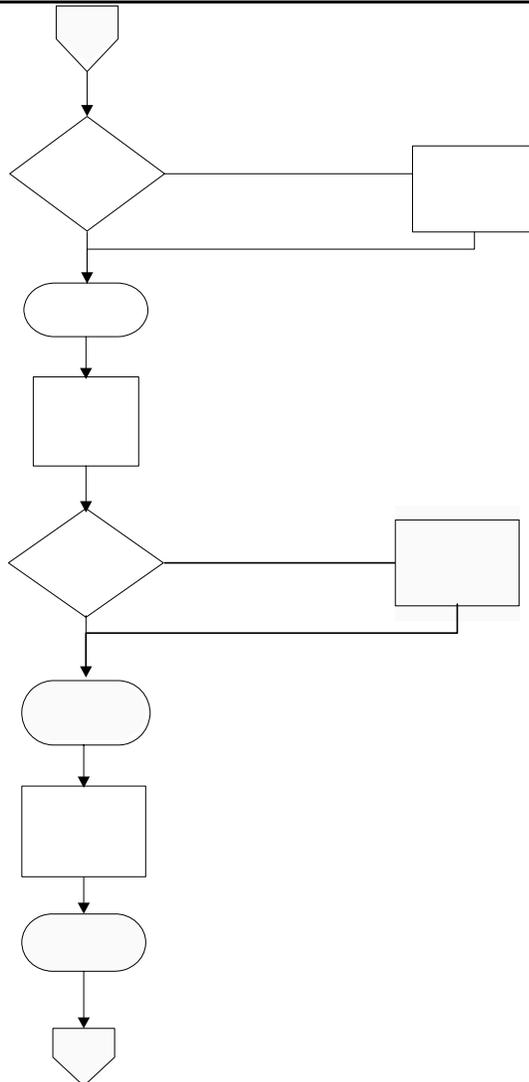


Inicio

PM

Continuación.

<b>DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS</b> Continuación proceso POA	
<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso:</b> P0A
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Directrices Global de Marketing
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> Entrega y capacitación
<b>Revisado por:</b> PM	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	



A

¿Aprobación?

Unidad de Trasplante e Inmunología

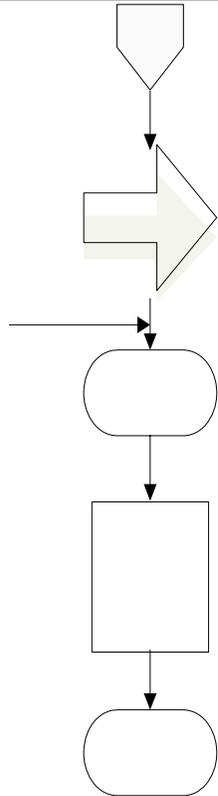
Área de Marketing y Ventas

Continuación.

Continuación.

**DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS**  
Continuación proceso POA

<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso:</b> P0A
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Directrices Global de Marketing
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> Entrega y capacitación
<b>Revisado por:</b> PM	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	



**RESUMEN PROCESO**

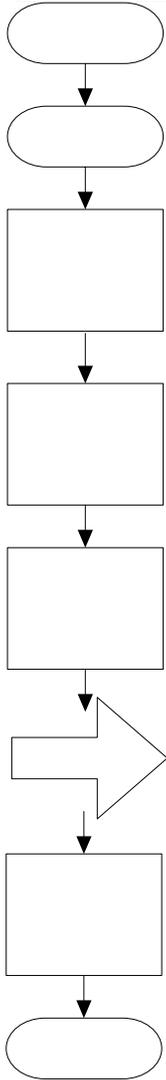
Símbolo	Descripción	Cantidad
	Inicio/fin/identifica a la persona que realiza la actividad.	8
	Actividad	7
	Decisión	2
	Transporte	1
	Conector a otra página.	4
	Documento	2
<b>Total</b>	-----	<b>24</b>

Unidad de Trasplante e Inmunología

Área de Marketing y Ventas

Continuación.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS	
Sub-proceso 3 envió de material promocional a los países	
<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso:</b> POA
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Distribuir material
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> confirmación de envío
<b>Revisado por:</b> PM	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	



RESUMEN SUB-PROCESOS

Símbolo	Descripción	Cantidad
	Inicio/fin/identifica a la persona que realiza la actividad.	33
	Ingreso Información a Computadora	6
	Actividad	20
	Decisión	5
	Transporte	1
	Conector a otra página	10
<b>Total</b>	-----	<b>75</b>

BU

**4.2.7.3 Proceso de entrenamiento**

En el proceso de plan de entrenamiento se indican las normas de operación, las propuestas realizadas de acuerdo a la problemática encontrada y la descripción del proceso optimizado

**4.2.7.3.1 Normas**

- El PM debe evaluar anualmente los conocimientos del personal de la unidad para realizar la planeación anual de capacitaciones.
- El PM debe elaborar un diagnostico de necesidades de capacitación para realizar la planeación anual de la capacitación.
- El BUH debe aprobar el plan de capacitación anual.

Logo Farma	Manual de procedimientos Unidad de Trasplante e Inmunología Área de Marketing y Ventas	Logo Unidad
<p data-bbox="545 508 876 541" style="text-align: center;"><b>4.2.7.3.2 Descripción</b></p> <p data-bbox="321 680 1354 714">Las actividades que se desarrollan durante el proceso son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="321 793 1409 1045">◆ <b>Elaboración de diagnóstico de necesidades de capacitación:</b> el PM elabora el diagnóstico de necesidades de capacitación interna del personal de la unidad en base a una evaluación de competencias y a un cuestionario de conocimientos en el área de marketing, científico, finanzas y administración.</li> <li data-bbox="321 1125 1409 1327">◆ <b>Ejecución plan anual de entrenamiento:</b> el PM y el asesor médico de la unidad ejecutan la programación anual de la capacitación interna del personal de la unidad, identificando las necesidades de entrenamiento colectivo y las necesidades de entrenamiento individual.</li> <li data-bbox="321 1402 1386 1436">◆ <b>Aprobación plan anual:</b> el BUH aprueba el plan anual de capacitación.</li> <li data-bbox="321 1512 1409 1604">◆ <b>Envío de plan anual de entrenamiento:</b> el PM envía el plan de capacitación anual al personal de la unidad.</li> <li data-bbox="321 1680 1409 1772">◆ <b>Entrenamiento:</b> el asesor médico o la persona asignada realiza las capacitaciones individuales y colectivas para el personal de la unidad.</li> </ul>		

## Unidad de Trasplante e Inmunología

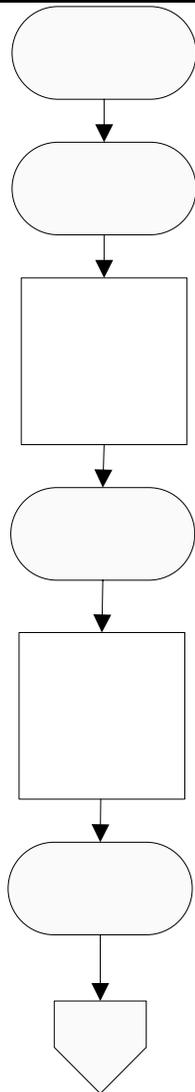
## Área de Marketing y Ventas

- ◆ **Evaluación de entrenamiento:** el personal de la unidad evalúa el entrenamiento recibido en los siguientes aspectos: tema, instructor, utilidad, otros temas de interés para la capacitación colectiva. También el instructor de la capacitación evalúa el aprendizaje alcanzado sobre el tema impartido en el personal.
  
- ◆ **Revisión de resultados evaluación de entrenamiento:** el PM revisa los resultados obtenidos de las evaluaciones. Midiendo el aprendizaje alcanzado por el personal de la unidad y también identificando mejoras en las capacitaciones impartidas en cuanto al tema, instructor, instalaciones, material de apoyo, etc.

#### **4.2.7.3.3 Diagrama**

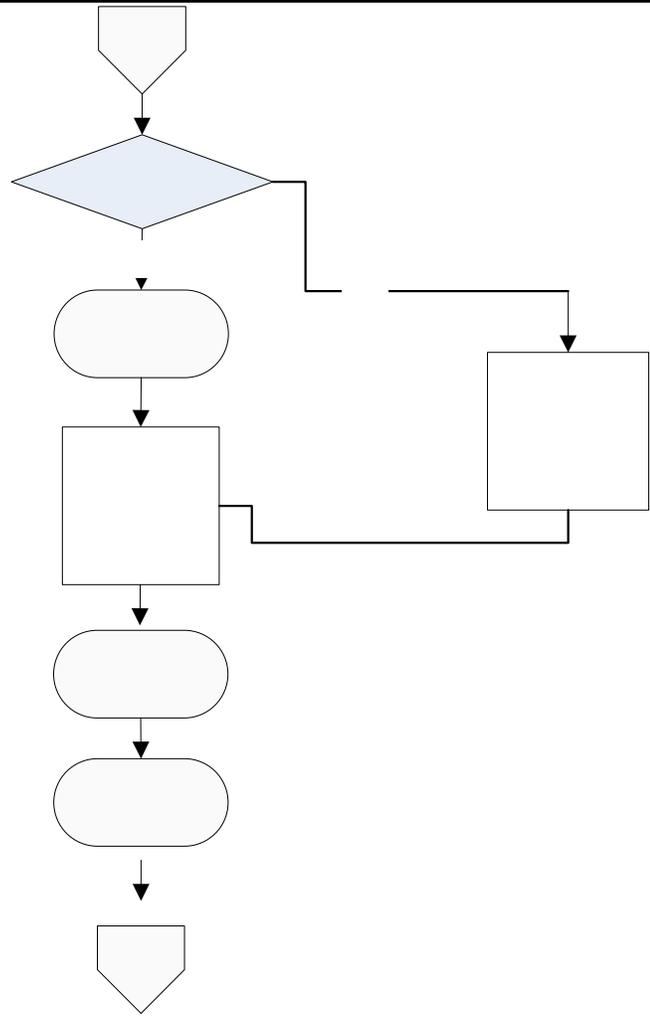
A continuación se presenta el diagrama del proceso propuesto para el entrenamiento del personal.

Figura 12. Diagrama de flujo del proceso optimizado de Entrenamiento



Continuación.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS	
Proceso Entrenamiento	
<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso:</b> Entrenamiento
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Elaboración diagnostico
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> Revisión resultados
<b>Revisado por:</b> PM	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	

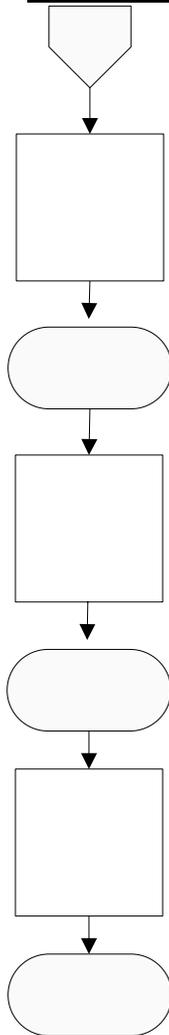


A

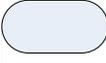
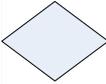
Aprobación

Continuación.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS Proceso Entrenamiento	
<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso:</b> Entrenamiento
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Elaboración diagnostico
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> Revisión resultados
<b>Revisado por:</b> PM	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	



**RESUMEN PROCESO**

Símbolo	Descripción	Cantidad
	Inicio/fin/identifica a la persona que realiza la actividad.	10
	Actividad	7
	Decisión	1
	Conector a otra página	4
<b>Total</b>	-----	<b>22</b>

#### **4.2.7.3.4 Formatos de control**

Se sugieren formatos para la planeación de la capacitación del personal, uno de los formatos es para la planeación de las capacitaciones de forma individual de acuerdo a las necesidades identificadas y el otro formato es para la planeación de las capacitaciones de forma colectiva de acuerdo a las áreas que los directivos de la unidad crean que es importante que todo el personal reciba. Se sugiere que está planeación se realice anualmente, programando a principios del año las capacitaciones que el personal debe recibir. Véase figura 24.

#### **4.2.7.4 Proceso de plan de licitaciones**

En el proceso de plan de licitaciones se indican las normas de operación, las propuestas realizadas de acuerdo a la problemática encontrada y la descripción del proceso optimizado

Logo Farma	Manual de procedimientos Unidad de Trasplante e Inmunología Área de Marketing y Ventas	Logo Unidad
<p data-bbox="545 508 815 541" style="text-align: center;"><b>4.2.7.4.1 Normas</b></p> <ul data-bbox="367 684 1409 995" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="367 684 1409 827">• Todos los documentos que solicita la Institución en las bases de licitación deben ser revisados por los country manager, PM y gerente de ventas.</li> <li data-bbox="367 907 1409 995">• DRA debe entregar todos los documentos que el country manager le solicite para presentarlos en las bases de licitación.</li> </ul> <p data-bbox="545 1159 880 1192" style="text-align: center;"><b>4.2.7.4.2 Descripción</b></p> <p data-bbox="321 1331 1354 1365">Las actividades que se desarrollan durante el proceso son las siguientes:</p> <ul data-bbox="324 1432 1409 1688" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="324 1432 1409 1520">◆ <b>Publicación de licitación:</b> la Institución publica la licitación en el diario oficial y en el periódico de mayor circulación del país.</li> <li data-bbox="324 1600 1409 1688">◆ <b>Compra de bases:</b> el distribuidor compra las bases de licitación durante cierto periodo de tiempo.</li> </ul>		

Logo Farma	Manual de procedimientos Unidad de Trasplante e Inmunología Área de Marketing y Ventas	Logo Unidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Elaboración documentación:</b> el Country Manager elabora la documentación que se debe presentar a la institución. La cuál incluye: precio del producto, estudios clínicos que respaldan el producto, registro sanitario, buenas prácticas de manufactura, certificado de libre venta, etc.</li>   <li>◆ <b>Presentación de oferta:</b> el distribuidor presenta la documentación requerida a la institución que solicito la licitación.</li>   <li>◆ <b>Análisis y adjudicación:</b> la Institución analiza las ofertas presentadas por los diferentes laboratorios durante cierto tiempo y adjudica la oferta mejor evaluada.</li>   <li>◆ <b>Periodo de aclaraciones y recursos administrativos:</b> los Laboratorios que no están de acuerdo con la adjudicación interponen un recurso administrativo para que la institución que solicita la licitación evalúe la oferta que había sido adjudicada.</li>   <li>◆ <b>Refrendo:</b> la Institución ratifica la adjudicación.</li>   <li>◆ <b>Elaboración orden de compra:</b> la Institución elabora la orden de compra al laboratorio adjudicado.</li> </ul>		

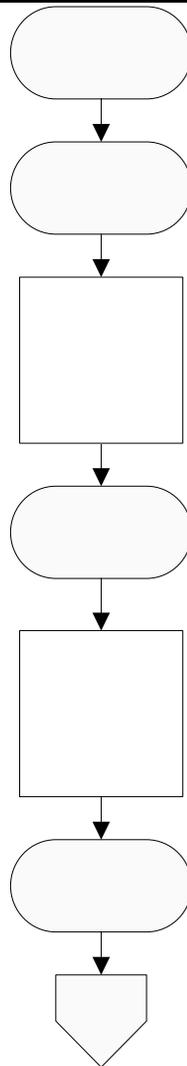
- ◆ **Facturación y entrega producto:** el distribuidor factura y entrega el producto a la Institución.

#### 4.2.7.4.3 Diagrama

A continuación se puede visualizar el diagrama del proceso de licitaciones.

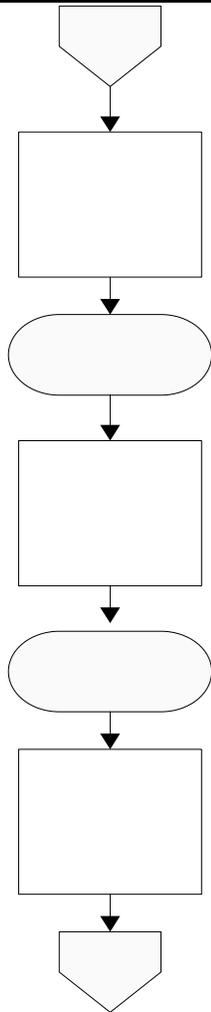
Figura 13. Diagrama de flujo del proceso optimizado Licitaciones

<b>DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Proceso Licitaciones</b>	
<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso:</b> Licitaciones
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Publicación licitación
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> Facturación y entrega
<b>Revisado por:</b> PM	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	



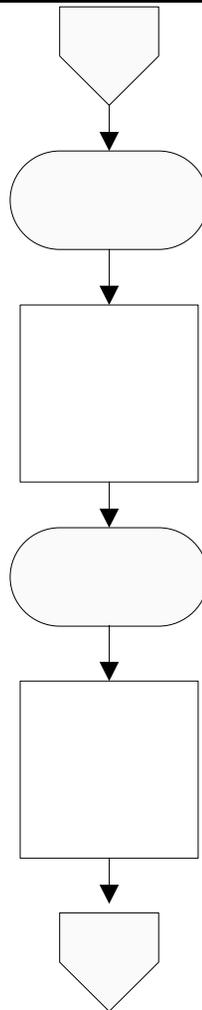
Continuación.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS Proceso Licitaciones	
<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso:</b> Licitaciones
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Publicación licitación
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> Facturación y entrega
<b>Revisado por:</b> PM	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	



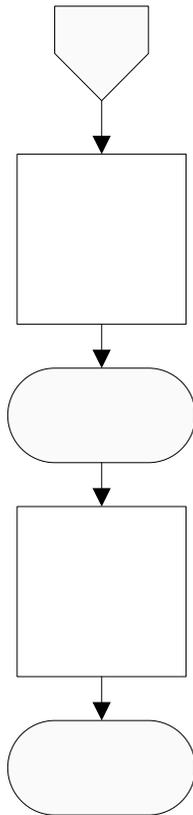
Continuación.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS Proceso Licitaciones	
<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso:</b> Licitaciones
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Publicación licitación
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> Presentación resultados
<b>Revisado por:</b> PM	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	



Continuación.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS Proceso Licitaciones	
<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso:</b> Licitaciones
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Publicación licitación
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> Facturación y entrega
<b>Revisado por:</b> PM	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	



**RESUMEN PROCESO**

Símbolo	Descripción	Cantidad
	Inicio/fin/identifica a la persona que realiza la actividad.	10
	Actividad	9
	Conector a otra página	6
<b>Total</b>	-----	<b>25</b>

#### **4.2.7.4.4 Formatos de control**

Se propone el uso de un formato que proporciona a la unidad una mayor facilidad para el manejo y visualización de la información de licitaciones, permitiendo que el personal tenga una herramienta que consolide la información en una forma fácil

El formato se realizó con la opción de filtros que proporciona que el formato sea fácil de manejar y de visualizar la información. Se puede seleccionar la información por país, por producto, por fecha de licitación, por código, por monto de licitación, por el precio unitario de la institución, etc. Véase figura 25.

#### **4.2.7.5 Proceso de información de mercado**

En el proceso de información de mercado se indican las normas de operación, la descripción del proceso optimizado y el diagrama de flujo del mismo.

Logo Farma	Manual de procedimientos Unidad de Trasplante e Inmunología Área de Marketing y Ventas	Logo Unidad
<p data-bbox="545 508 815 541" style="text-align: center;"><b>4.2.7.5.1 Normas</b></p> <ul data-bbox="367 684 1409 1213" style="list-style-type: none"><li data-bbox="367 684 1409 772">• El BUH es el encargado de autorizar el personal de la unidad que estará a cargo de la supervisión de la investigación.</li><li data-bbox="367 852 1409 991">• El BUH y el PM son los encargados de contratar y seleccionar al personal que realizará la investigación, tomando la decisión final el BUH.</li><li data-bbox="367 1071 1409 1213">• Se deben cotizar como mínimo tres empresas para realizar la investigación de mercado, seleccionando la empresa que ofrezca un mejor precio y servicio.</li></ul> <p data-bbox="545 1377 880 1411" style="text-align: center;"><b>4.2.7.5.2 Descripción</b></p>		

## Unidad de Trasplante e Inmunología

## Área de Marketing y Ventas

Las actividades que conlleva el proceso son las siguientes:

- ◆ **Determinar grupo consultivo de la unidad responsable de la investigación de mercado:** el BUH determina el personal que estará a cargo de la Investigación y brindará orientación a los investigadores.
- ◆ **Determinar presupuesto para realizar investigación de mercado:** El BUH y el BPA determinan el presupuesto que se utilizará para realizar la investigación y el tiempo disponible para la realización de la misma.
- ◆ **Determinar el perfil de competencias de los responsables de la investigación:** el BUH y PM determinan el perfil de competencias que deben tener las personas que realicen la investigación para que la misma sea un éxito.
- ◆ **Determinar las metas que deben alcanzar los investigadores:** el BUH y PM determinan las metas que se deben alcanzar en la investigación para que ésta se adapte a las necesidades de la unidad.
- ◆ **Selección del personal responsable de la investigación:** el BUH y PM seleccionan al personal que estará a cargo de la investigación. Esta selección se realiza por medio de cotizaciones, entrevistas personales y evaluaciones, dependiendo del perfil de los investigadores que seleccionen.

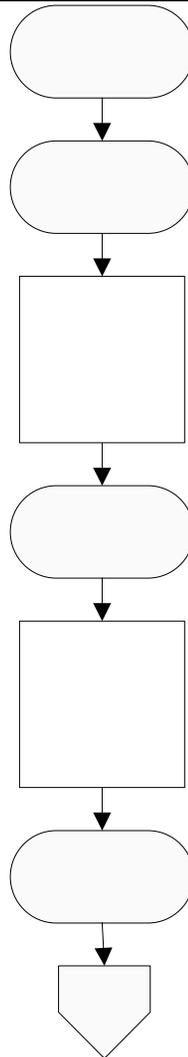
Logo Farma	Manual de procedimientos Unidad de Trasplante e Inmunología Área de Marketing y Ventas	Logo Unidad
<p>◆ <b>Inducción del personal responsable de la investigación:</b> el BUH y PM imparten la inducción al personal responsable de la investigación, para que se familiaricen con la empresa, con su cultura, con la unidad, con sus directivos, con su historia, con su filosofía y así se eviten pérdidas de tiempo y costos.</p> <p>◆ <b>Realización de investigación:</b> los investigadores realizan varias actividades para llevar a cabo la investigación, las cuales se describen a continuación como parte del sub-proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar de cronograma de actividades.</li> <li>▪ Elaborar formato de encuesta a utilizar.</li> <li>▪ Entrevistar médicos</li> <li>▪ Tabular datos.</li> <li>▪ Analizar e interpretar resultados.</li> <li>▪ Realizar informe de investigación.</li> </ul> <p>◆ <b>Presentación de resultados:</b> Los investigadores presentan el informe de los resultados obtenidos en la investigación a todo el personal de la unidad.</p>		

#### **4.2.7.5.3 Diagrama**

A continuación se presenta el diagrama propuesto para realizar el proceso de investigación de mercado en la unidad con su respectivo sub-proceso.

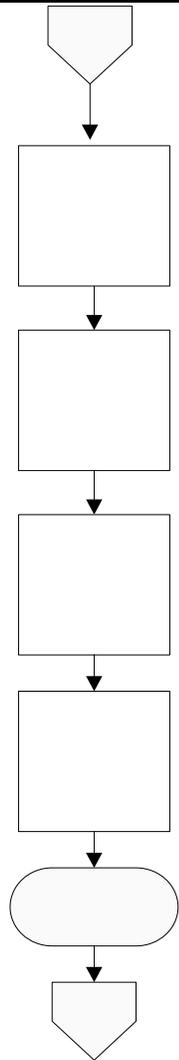
**Figura 14. Diagrama de flujo del proceso optimizado investigación de mercado**

<b>DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Proceso Investigación de mercado</b>	
<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso:</b> Investigación de mercado
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Determinar grupo
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> Presentación resultados
<b>Revisado por:</b> PM	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	



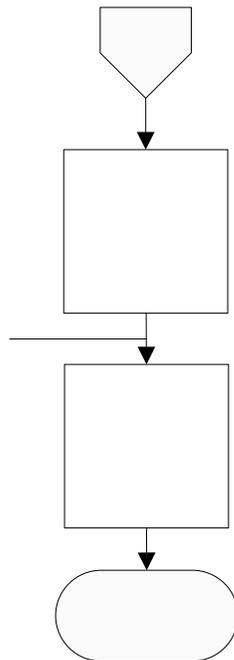
Continuación.

<b>DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>Proceso Investigación de mercado</b>	
<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso:</b> Investigación de mercado
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Determinar grupo
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> Presentación resultados
<b>Revisado por:</b> PM	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	



Continuación.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS Proceso Investigación de mercado	
<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso:</b> Investigación de mercado
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Determinar grupo
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> Presentación resultados
<b>Revisado por:</b> PM	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	



**RESUMEN PROCESO**

Símbolo	Descripción	Cantidad
	Inicio/fin/identific a a la persona que realiza la actividad.	6
	Actividad	8
	Conector a otra página	4
<b>Total</b>	-----	<b>18</b>

B

Continuación.

**DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS**  
**Sub-Proceso 1 Investigación de mercado**

**Empresa:** Farma, S.A.

**Proceso:** Investigación de mercado

**Área:** Unidad De Trasplante e Inmunología

**Inicia:** Elaborar cronograma

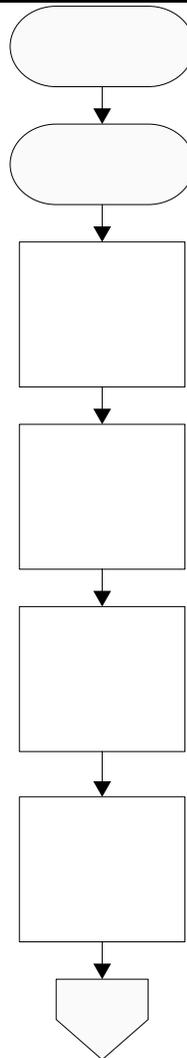
**Elaborado por:** Viviana Vanessa Ruiz Leonardo

**Termina:** Realizar informe

**Revisado por:** PM

**Método:** Propuesto

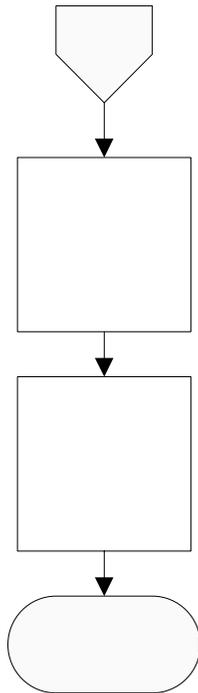
**Fecha:** Septiembre de 2,005



Inv

Continuación.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTOS Sub-Proceso Investigación de mercado	
<b>Empresa:</b> Farma, S.A.	<b>Proceso:</b> Investigación de mercado
<b>Área:</b> Unidad De Trasplante e Inmunología	<b>Inicia:</b> Elaborar cronograma
<b>Elaborado por:</b> Viviana Vanessa Ruiz Leonardo	<b>Termina:</b> Realizar informe
<b>Revisado por:</b> PM	<b>Método:</b> Propuesto
<b>Fecha:</b> Septiembre de 2,005	



RESUMEN SUB-PROCESO		
Símbolo	Descripción	Cantidad
	Inicio/fin/identifica a la persona que realiza la actividad.	3
	Actividad	6
	Conector a otra página	2
<b>Total</b>	-----	<b>11</b>

A



## **5. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

La etapa de implementación de las propuestas mencionadas en el capítulo anterior conlleva las actividades de difusión al personal de la unidad, capacitación, plan de acción, personal involucrado en cada propuesta, revisión y evaluación de las mismas. También incluye los diferentes costos que conllevan dichas propuestas.

### **5.1 Cronograma**

A continuación se describe el cronograma con los tiempos que lleva realizar la implementación de las propuestas.

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TOTAL DÍAS</b>
<b>Plan de marketing</b>	<b>3</b>
<b>Capacitación de formato a personal.</b>	<b>1</b>
Capacitación base de datos con manual de usuario al personal.	2
<b>Plan operativo de acción</b>	<b>1</b>
Orientación al personal sobre los recordatorios realizados en el programa de Lotus Notes.	1
<b>Plan de entrenamiento</b>	<b>2</b>
Orientar a los directivos de la unidad sobre la guía de entrenamiento de personal.	1
Capacitar a los directivos sobre el formato de planeación de capacitaciones.	1
<b>Plan de licitaciones</b>	<b>1</b>
Capacitar al PM sobre el formato de licitaciones.	1
<b>Proceso investigación de mercado</b>	<b>2</b>
Orientar a los directivos sobre la guía de orientación realizada.	1
<b>Presentar el informe final de la investigación de mercado a todo el personal de la unidad.</b>	<b>1</b>
<b>Manual de procedimientos</b>	<b>2</b>
<b>Capacitar a todo el personal sobre la correcta ejecución del manual de procedimientos.</b>	<b>2</b>

**Figura 15. Cronograma de implementación de la propuesta**

## 5.2 Difusión

A continuación se describen los pasos que deben realizarse para difundir los cambios realizados de cada una de las propuestas.

- **Manual de procedimientos**

- ❖ Se debe programar la fecha en que se orientará a todo el personal de la unidad sobre el contenido del manual de procedimientos. En esta fecha se aclarará cualquier duda que tenga el personal, se orientará sobre la correcta aplicabilidad de los pasos de los procesos. También se indicarán las normas de cada proceso, los objetivos, los beneficios que proporciona el manual y la responsabilidad del personal con los procesos de acuerdo a su puesto de trabajo.
- ❖ Todo el personal de la unidad debe tener una copia del manual de procedimientos para aclarar cualquier duda sobre la correcta ejecución de los procesos.
- ❖ Toda persona que deje de laborar en la unidad debe entregar el manual al BUH.
- ❖ La persona que realizó el manual de procedimiento será la responsable de realizar esta capacitación al personal de la unidad.

- **Base de datos**

- ❖ Se debe programar la fecha en que se capacitará al personal involucrado en el uso de la base de datos. En esta fecha se deben aclarar dudas

que el personal tenga sobre el uso de la base de datos, se entregarán las contraseñas que el personal utilizará de acuerdo a su puesto de trabajo para poder ingresar a la base. Se realizarán ejercicios de ingreso de información a la base para que el personal comprenda el funcionamiento de la misma. Por lo que en esta fecha se deben proporcionar todas las instrucciones para el uso correcto de la base de datos.

- ❖ La persona encargada de impartir esta capacitación es la persona que realice la base de datos.

- **Manual del usuario**

- ❖ El manual de usuario debe entregarse a todo el personal involucrado en este proceso para aclarar cualquier duda sobre el uso de la base de datos.
- ❖ Este manual debe entregarse la misma fecha en que se realice la capacitación del uso de la base para aclarar cualquier duda en ese mismo momento.

- **Página intranet**

- ❖ Se debe programar la fecha en que se realizará la capacitación sobre el uso de la página de la unidad y sobre la información incluida en la misma. En esta fecha se debe aclarar cualquier duda que el personal de la unidad tenga.
- ❖ La persona que diseñe esta página en el lenguaje de computación, es quién debe ser responsable de impartir la capacitación.

Para una excelente difusión de la implementación de las propuestas debe programarse la capacitación del personal de la unidad, para que de esta forma el personal se involucre en la implementación y conozca los cambios que han surgido. Por lo que de esta forma se tienen muchas ventajas en el personal, siendo una de ellas que la implementación de las propuestas sea un éxito.

### **5.2.1 Capacitación**

A continuación se describe la capacitación que se debe seguir para cada propuesta realizada, detallando los pasos que deben realizar como parte del plan de acción y las personas que estarán involucradas.

#### **5.2.1.1 Plan de acción**

A continuación se detalla el plan de acción que debe seguirse para que la implementación de las propuestas sea un éxito.

- **Manual de procedimientos**
  - ❖ Programar la capacitación de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de todo el personal. (utilizar un método de capacitación de fácil comprensión para todo el personal).
  - ❖ Implementación de la capacitación en la fecha establecida.

- ❖ Aclaración de dudas.
- ❖ Comentarios por parte de todo el personal.
  
- **Base de datos**
  
- ❖ Programar capacitación de acuerdo a disponibilidad de tiempo de todo el personal. (utilizar un método de capacitación de fácil comprensión para todo el personal).
- ❖ Implementación de la capacitación en la fecha establecida.
- ❖ Aclaración de dudas.
- ❖ Comentarios por parte de todo el personal.
  
- **Manual del usuario**
  
- ❖ Programar la capacitación del manual del usuario en la misma fecha que se estableció la capacitación de la base de datos.
- ❖ Capacitar sobre el uso del manual del usuario.
- ❖ Aclaración de dudas.
- ❖ Comentarios por parte de todo el personal.
  
- **Página intranet**
  
- ❖ Programar capacitación de acuerdo a disponibilidad de tiempo de todo el personal. (utilizar un método de capacitación de fácil comprensión para todo el personal).
- ❖ Implementación de la capacitación en la fecha establecida.
- ❖ Aclaración de dudas.
- ❖ Comentarios por parte de todo el personal.

### **5.2.1.2 Personas involucradas**

A continuación se detallan las personas involucradas en los diferentes cambios realizados.

- **Manual de procedimientos**

Todo el personal de la unidad debe estar involucrado en la capacitación y orientación del manual de procedimientos.

- **Base de datos**

El personal que debe estar involucrado en la capacitación de las instrucciones de uso de la base de datos es: el BUH, PM, el gerente de ventas y todos los country manager de la región de CAC.

- **Manual del usuario**

El personal que debe estar involucrado en la capacitación del manual del usuario es el mismo personal involucrado en la capacitación de la base de datos, siendo ellos: el BUH, PM, el gerente de ventas y todos los country manager de la región de CAC.

- **Página intranet**

Todo el personal de la unidad debe estar involucrado en la capacitación de la página de la unidad ya que todo el personal utilizará esta herramienta.

Es de suma importancia que el personal involucrado en las diferentes propuestas conozca los cambios que surgirán en los procesos y las nuevas herramientas que se utilizarán. Lo que será de gran beneficio para la unidad con la correcta ejecución de los cambios realizados.

### **5.3 Revisión**

A continuación se indica la frecuencia con que deben revisarse los cambios efectuados y la persona encargada de realizar dicha revisión.

- **Manual de procedimientos**

Es responsabilidad del BUI la revisión y actualización del manual de procedimientos. Se sugiere que la actualización y revisión del mismo se realice cada año.

- **Base de datos**

Es responsabilidad del BUI la revisión y actualización de la base de datos. Se sugiere que la actualización y revisión de la misma se realice cada año.

- **Manual del usuario**

Es responsabilidad del BUI la revisión y actualización del manual de usuario. Se sugiere que la actualización y revisión del mismo se realice cada año.

- **Página intranet**

Es responsabilidad del BUI la revisión y actualización de la página en la intranet de la unidad. Se sugiere que la actualización y revisión de la misma se realice cada año.

Es de suma importancia la revisión y actualización anual de los cambios efectuados debido a que conforme el paso del tiempo surgen nuevos cambios.

## **5.4 Evaluación**

A continuación se sugiere el tiempo en que deben evaluarse cada uno de los cambios efectuados, y de esta forma identificar los beneficios obtenidos y los nuevos cambios que deben realizarse de cada uno de ellos.

- **Manual de procedimientos**

El BUH debe evaluar el manual de procedimientos después de un año de haberse implementado, para identificar los beneficios que proporcionó esta herramienta a la unidad.

- **Base de datos**

El BUH debe evaluar la base de datos después de un año de haberse implementado, para identificar los beneficios que proporcionó esta herramienta a la unidad.

- **Manual del usuario**

El BUH debe evaluar el manual de usuario después de un año de haberse implementado, para identificar los beneficios que proporcionó esta herramienta a la unidad.

- **Página intranet**

El BUH debe evaluar la página de la unidad en la intranet después de un año de haberse implementado, para identificar los beneficios que proporcionó esta herramienta a la unidad.

## **5.5 Costos de la implementación**

A continuación se detallan los costos de la implementación de las propuestas realizadas.

### **5.5.1 Costos en herramienta, equipo y materiales**

Se realizó un costo estimado de las herramientas, equipo y materiales. Detallándose a continuación en la tabla VI.

- **Herramientas**

**Tabla VI. Costos en herramientas de implementación**

<b>Herramientas</b>	<b>Costo Unitario (Q.)**</b>	<b>Costo total (Q.)</b>
Base de datos	-----	14,400.00
Página Intranet	-----	12,800.00
Investigación de mercado Guatemala y El Salvador	-----	8,741.76
<b>Documentos</b>	-----	-----
Manual de procedimientos	100.00 c/u (*10 personas )	1,000.00
Guía de entrenamiento	100.00 c/u (*3 personas)	300.00
Guía investigación de mercado	100.00 c/u (*3 personas)	300.00
Informe investigación de mercado	100.00 c/u (*1 persona)	100.00
Manual de usuario	100.00 c/u (*10 personas)	1,000.00
<b>Total</b>	-----	<b>38,641.76</b>

\*Se multiplico la cantidad unitaria por el número de personas que tendrán los documentos.

\*\* Tipo de cambio al día 1\$=7.70quetzales.

### 5.5.2 Costos de capacitación

Se realizó un costo estimado de las capacitaciones que se deben realizar:

**Tabla VII. Costos de capacitación**

<b>Capacitación</b>	<b>Costo (Q.)</b>
Base de datos	1,000.00
Formatos	1,000.00
Manual de Procedimientos.	1,000.00
Página intranet	1,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>4,000.00</b>

### 5.5.3 Costos en personal

De acuerdo a varias cotizaciones realizadas a empresas que prestan el servicio de asesorías, el costo estimado en realizar el análisis de estos cinco procedimientos e identificar áreas en las que deben mejorar es de Q. 10,000.00.

## **5.6 Control y seguimiento de la optimización de los procesos**

A continuación se detallan las actividades que el personal de la unidad debe realizar para el seguimiento de las propuestas:

- El BUH debe revisar y actualizar el manual de procedimientos anualmente.
- Se debe utilizar el manual de procedimientos para inducción, capacitación y control interno.
- La unidad debe realizar anualmente una investigación de mercado para medir la satisfacción de los nefrólogos.
- La unidad debe basarse en la guía de investigación de mercado para realizar dicho proceso.
- Se deben evaluar y actualizar los formatos propuestos anualmente.
- Se debe implementar el proceso de capacitación interno en base a la guía de capacitación, para lograr un conocimiento estándar en el personal. Y así de esta forma hacer prevalecer el conocimiento del personal como una fortaleza ante la competencia y como una herramienta valorada por sus clientes.
- Se debe evaluar y actualizar la base de datos y el manual de usuario anualmente.
- El BUH debe implementar la propuesta de la página de intranet.

## CONCLUSIONES

1. Analizando la situación actual, se identificó la necesidad que el personal cuente con un manual de procedimientos que establezca pasos a la región de CAC, debido a que actualmente cada país realiza procesos diferentes y no cuentan con ningún documento que brinde apoyo en la realización de los mismos. Por lo que los beneficios que proporciona el manual de procedimientos son: que el personal conozca el funcionamiento interno de las tareas y los puestos responsables de cada una de ellas, que se analicen los procedimientos, evaluación del control interno de la unidad, apoyo en la inducción y capacitación de puestos.
2. Actualmente no se cuenta con formatos de apoyo para la realización de los procesos, lo que origina pérdida y descontrol de información. Por lo que con el registro de dichos formatos, el personal tendrá mayor orden y control de la información. También se estandarizará el uso de los formatos para toda la región de CAC.

3. Actualmente, no cuentan con una base de datos que consolide la información de la actividad de trasplante de los países de CAC, lo que origina confusión, fatiga, pérdida de tiempo y dificultad en el acceso a la información, por lo que con el diseño de la base de datos, y el uso del manual como un instrumento de guía para quien utilice dicha base, se brinda: facilidad de uso para todo el personal, visualización de la información de una forma más fácil y detallada, consolidación automática de la información de los países de la región de CAC, etc.
4. Los directivos no han realizado una investigación de mercado para medir la satisfacción de sus clientes, por lo que se tiene poco conocimiento sobre la opinión de los clientes en el servicio prestado, en el producto, calidad, precio, competencia. La investigación de mercado realizada, proporciona información relevante para la unidad y permite identificar áreas en las que deben mejorar, y así lograr satisfacer a los clientes en todos los aspectos y superar a la competencia.
5. Actualmente, no cuentan con guías que brinden orientación a los directivos sobre los pasos que deben seguirse para el proceso de capacitación del personal, y para realizar una investigación de mercado, lo que tiene como desventajas: la falta de capacitación del personal, que el personal no tenga conocimientos iguales en las diferentes áreas de interés para la unidad, la falta de conocimiento de las necesidades de los clientes, etc. Por lo que con la elaboración de dichas guías, los directivos cuentan con una orientación adecuada para la óptima realización de los procesos.

## **RECOMENDACIONES**

### **A la Unidad de Trasplante e Inmunología**

1. Utilizar los formatos diseñados para registro de información de los diferentes procesos.
2. Propiciar la realización anual de una investigación de mercado que mida la satisfacción de los nefrólogos, y de esta forma se identifiquen áreas en las que deben mejorar.
3. Colaborar con la implementación de todas las propuestas.

### **Al gerente de la Unidad de Trasplante e Inmunología**

1. Orientar al personal de la unidad con respecto al uso del manual de procedimientos, especialmente en la interpretación y aplicación de los diagramas de procedimientos, de manera que éstos ayuden al mejor desempeño de sus funciones.

2. Realizar anualmente la revisión y actualización de todas las propuestas para identificar los cambios que éstas requieran y así lograr el mejoramiento continuo en la unidad.
3. Utilizar el manual de procedimientos para inducción del personal, análisis de procedimientos y para capacitación de personal.
4. Publicar copias del manual de procedimientos a cada país de la región de Centroamérica y Caribe, para que todo el personal pueda tener acceso al mismo sin importar su ubicación.
5. Basarse en la guía de orientación de la investigación de mercado y en las sugerencias establecidas en la misma, para realizar dicho proceso.
6. Implementar el proceso de capacitación basándose en la guía de orientación del proceso y en las evaluaciones de conocimientos realizadas al personal.

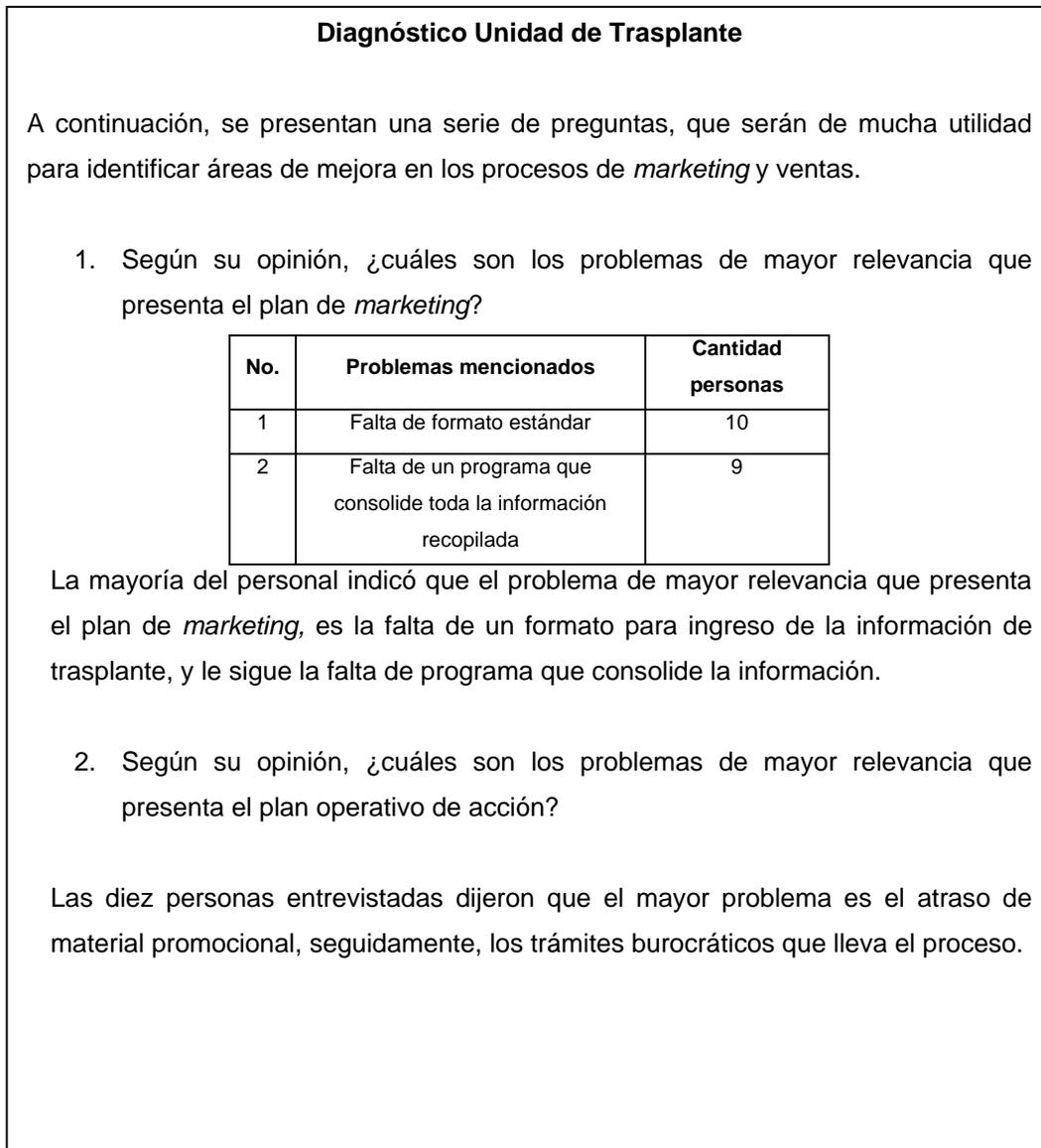
## BIBLIOGRAFÍA

1. Etzel, Michael J. y Stanton William J. **Fundamentos de Marketing**. 13 ed. México: McGraw Hill, 2004.
2. Sapag, Nassir y Sapag Reinaldo. **Preparación y evaluación de proyectos**. 4ta ed. México: Ed. McGraw Hill Interamericana editors, 2003. 460 pp.
3. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. **Administración. Una perspectiva Global**. 12a ed. México: Ed McGraw Hill, 2003.
4. Benjamín W, Niebel. **Ing. Industrial. Métodos, tiempos y movimientos**. 3ª ed. México: Ed. Alfaomega, 1998.
5. López Saravia, Cintya Carolina. Diseño e implementación del Proceso de Administración Estratégica en el Departamento de Gestión Ambiental de la Dirección General de Caminos. Tesis Ing. Ind. Guatemala, USAC, Facultad de Ingeniería, 2003. 214 pp.
6. Philip Kotler y Gary Armstrong. **Fundamentos de mercadotecnia**. 4ª Edición; México: Prentice-Hall, 1998.585 pp.

7. [http://www.fisterra.com/mbe/investiga/signi\\_estadi/signi\\_estadisti2.pdf](http://www.fisterra.com/mbe/investiga/signi_estadi/signi_estadisti2.pdf).  
Fecha de Consulta: 5/5/06.
8. <http://www.seh-lilha.org/tamuestra.htm>. Fecha de Consulta: 5/5/06.
9. [http://es.wikipedia.org/wiki/muestra\\_estad%c3%adstica](http://es.wikipedia.org/wiki/muestra_estad%c3%adstica). Fecha de  
Consulta: 5/5/06.
10. [http://www.monografias.com/trabajos15/mercadotecnia/mercadotecnia.  
shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/mercadotecnia/mercadotecnia.shtml). Fecha de Consulta: 5/5/06.
11. <http://ricoveri.ve.tripod.com/ricoverimarketing2/id64.html>. Fecha de  
Consulta: 5/5/06.
12. [http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capyde  
sarrollo.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm). Fecha de Consulta: 5/5/06.
13. <http://html.rincondelvago.com/capacitacion-empleados.html>. Fecha de  
Consulta: 5/5/06.
14. <http://ricoveri.ve.tripod.com/ricoverimarketing2/id64.html>. Fecha de  
Consulta: 5/5/06.
15. [http://www.seniat.gov.ve/pls/portal/docs/page/seniat\\_ca/05homepage/5.  
1procesos\\_licitatorios\\_2003\\_2004/procesos\\_licitatorios\\_en\\_curso.pdf](http://www.seniat.gov.ve/pls/portal/docs/page/seniat_ca/05homepage/5.1procesos_licitatorios_2003_2004/procesos_licitatorios_en_curso.pdf)  
Fecha de Consulta: 5/5/06.

## APÉNDICE

**Figura 16. Encuesta diagnóstico unidad**



## Continuación.

3. Según su opinión, ¿cuáles son los problemas de mayor relevancia que presenta el plan de licitaciones?

El personal entrevistado mencionó que es el descontrol de la información de licitaciones, y la falta de una herramienta que facilite la visualización de la información.

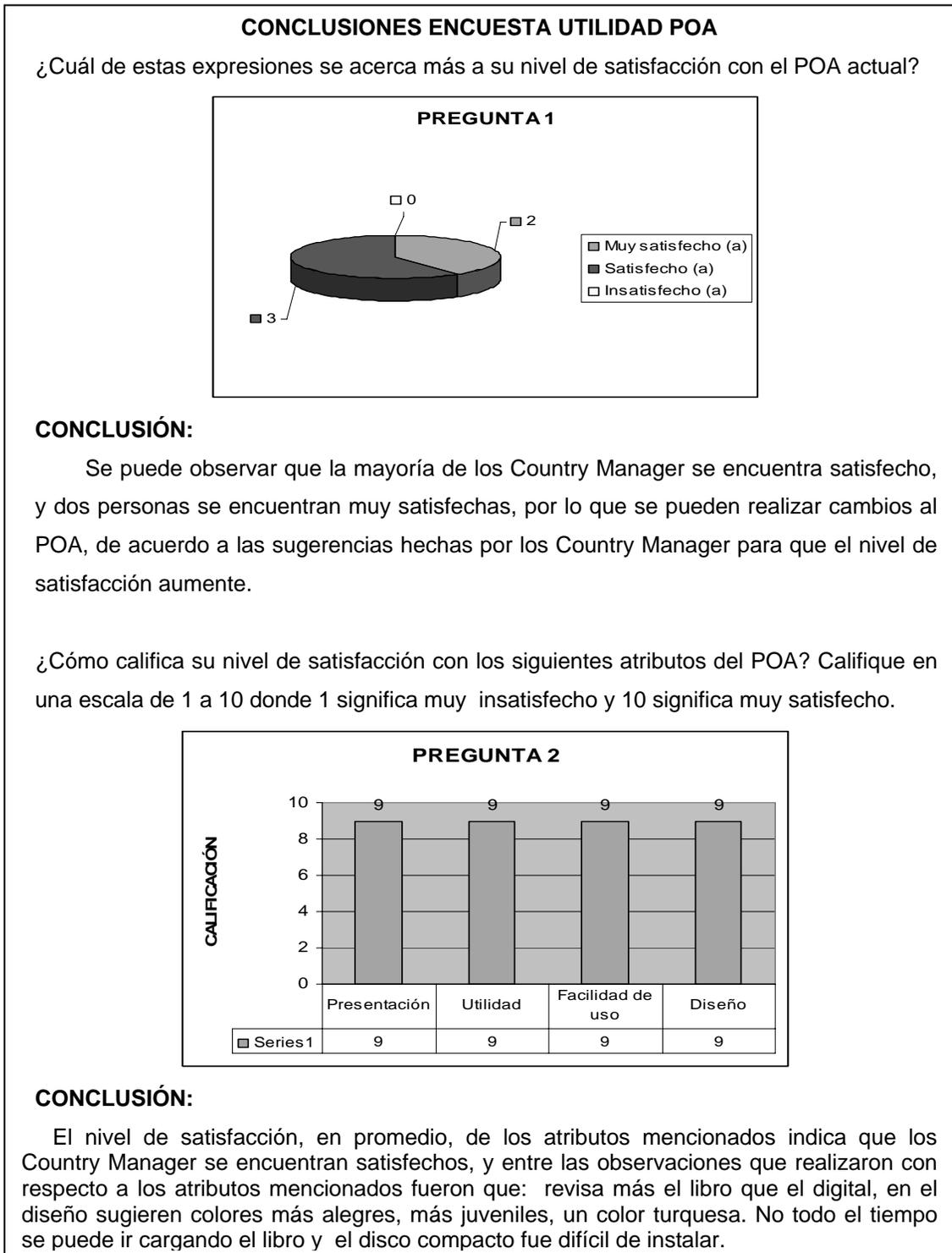
4. Según su opinión, ¿cuáles son las áreas en que se debe mejorar?

Las diez personas entrevistadas mencionaron que se debe mejorar en herramientas que faciliten el acceso y el control de la información, en una herramienta que estandarice los procedimientos, etc.

5. Según su opinión, ¿qué procesos deben realizarse para aumentar la competitividad de la unidad y del personal?

Se entrevistó a todo el personal de la unidad, e identificaron las necesidades que tenían de capacitación interna del personal, y el poco conocimiento del mercado.

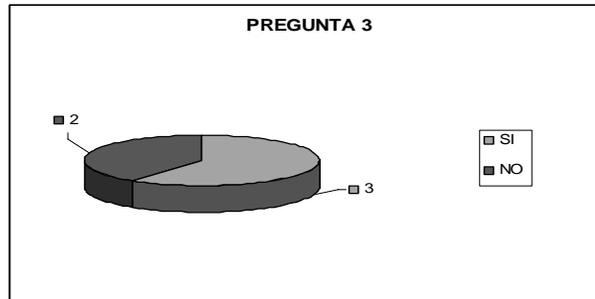
**Figura 17. Resultados encuesta utilidad documento POA**



Continuación.

Por lo que no se debe olvidar la mejora continua que se debe aplicar para aumentar el nivel de satisfacción de la fuerza de ventas, tomando en cuenta las sugerencias hechas.

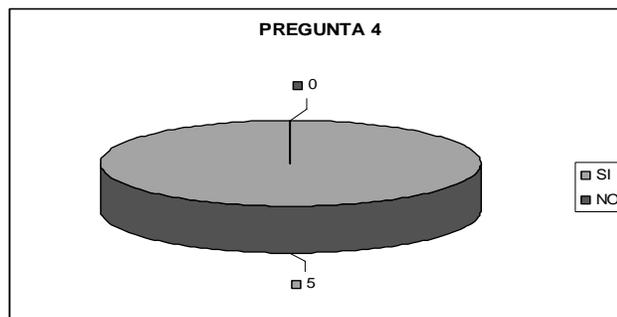
¿Reúne el POA toda la información que necesita?



**CONCLUSIÓN:**

La mayoría de la fuerza de ventas dijeron que el POA reúne toda la información que necesitan, pero dos personas dijeron que no tiene toda la información que necesitan y sugirieron que se agregue en los artículos científicos lo que tienen que hablar de los mismos, resaltando alguna tabla o gráfica. Para que de esta forma hablen lo mismo del artículo, no lo que cada quien perciba, y también sugirieron que se presenten conclusiones más relevantes de los estudios realizados (científicos) de medicamentos de la competencia.

¿Es fácil de usar?

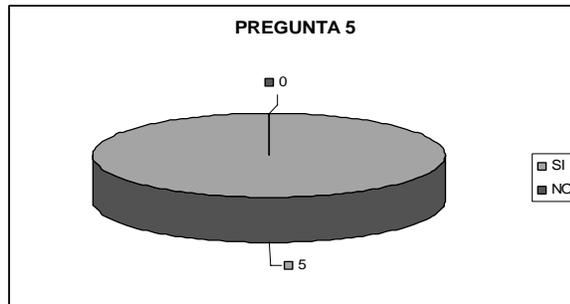


**CONCLUSIÓN:**

Todos los Country Manager dijeron que el POA, sí es fácil de usar.

Continuación.

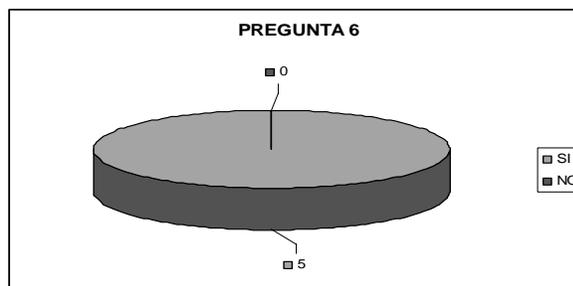
¿Es fácil de llevar?



**CONCLUSIÓN:**

Todos los Country Manager dijeron que el POA, sí es fácil de llevar.

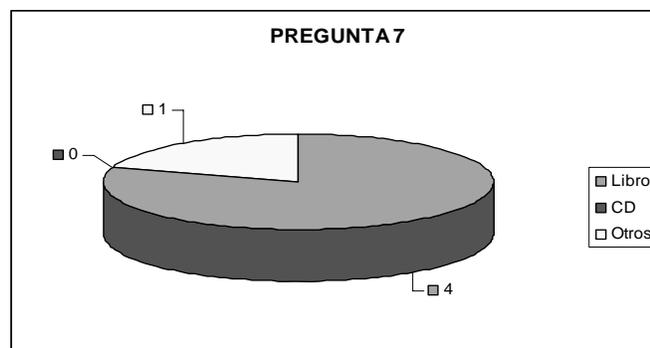
¿Es útil?



**CONCLUSIÓN:**

Todos los Country Manager dijeron que el POA, sí es útil.

¿Cómo prefiere la presentación del POA?

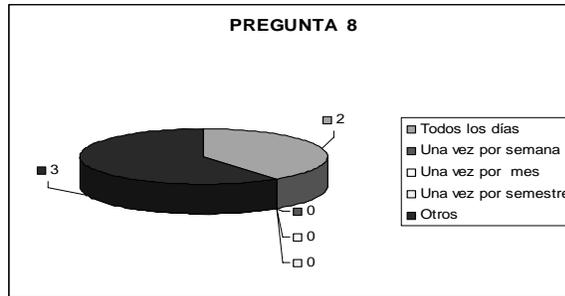


Continuación.

**CONCLUSIÓN:**

La mayoría de Country Manager dijeron que prefieren la presentación del POA en libro ya que el disco compacto casi no lo miran y sólo una persona dijo que dieran las dos cosas por semestre.

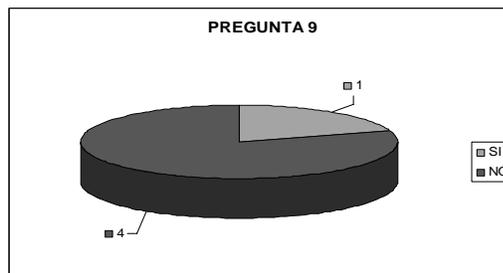
¿Con qué frecuencia revisa el POA? Sí la respuesta es otros, explique



**CONCLUSIÓN:**

La mayoría de Country Manager dijeron que la frecuencia con que revisan el POA, es OTROS (en donde dos personas especificaron que lo revisaban cada quince días y otra persona dijo dos veces por semana) y dos dijeron todos los días.

¿Sugiere otra herramienta diferente al POA? Si la respuesta es sí, explique cuál otra prefiere.



**CONCLUSIÓN:**

La mayoría de Country Manager dijo que no prefieren otra herramienta diferente al POA y sólo una persona dijo que sugería que en una sola hoja se tenga un cuadro con los beneficios puntuales de los productos.

¿Qué sugerencias daría para mejorar el POA?

**CONCLUSIÓN:**

- Lo que la mayoría dijo es que se tenga una mejor programación de la entrega del material promocional, debido a que han habido atrasos.

**Figura 18. Recordatorios actividades POA**

Se puede seleccionar en el programa la opción de básicos y participantes. En la opción de básicos se ingresa el tema de la actividad, la prioridad, la descripción de la actividad, que en este caso sería definir material promocional. Como se puede observar, se indica la fecha en que se enviará el primer recordatorio y el último día que llegará el recordatorio, que en este caso será el lunes 3 de octubre de 2005 y terminará el viernes 7 de octubre de 2005. Este recordatorio se envía una vez al día.

<b>Hacer</b>			
Básicos/participantes			
Tema:	Definición material promocional		
Empieza:	Lunes 3/10/2005	Prioridad:	Alta
Termina:	Viernes 7/10/2005		
Descripción:			
Definir material promocional para POA			

Después se selecciona la opción participante, en donde se ingresan las personas a las que les llegará este recordatorio, y de las personas de las que depende dicha actividad. Se asigna el recordatorio de esta actividad al PM.

<b>Hacer</b>	
Participantes	
Asignación:	PM
Descripción:	
Definir material promocional para POA semestre 2006	

### Continuación.

A continuación se visualizan todas las actividades que fueron asignadas al personal de la unidad, de la forma que se explicó anteriormente. Estas actividades se identificaron como cuellos de botella en el proceso.

<b>Actividades</b>	<b>Fecha</b>	<b>Estado</b>
Definir material promocional.	06/10/2005	Futuro
Enviar material promocional a revisión por PCC.	07/10/2005	Futuro
Solicitar material promocional.	20/10/2005	Futuro
Seleccionar proveedor que elaborará el material promocional.	26/10/2005	Futuro
Preparar la información que se incluirá en el documento.	28/10/2005	Futuro
Entregar documento a diseñador.	03/11/2005	Futuro
Evaluar el documento consolidado por el diseñador.	10/11/2005	Futuro
Enviar documento a revisión por PCC.	14/11/2005	Futuro
Enviar documento a impresión.	18/11/2005	Futuro

**Figura 19. Guía capacitación interna**

<b>GUÍA CAPACITACIÓN INTERNA</b>
<p style="text-align: center;"><b>INTRODUCCIÓN</b></p> <p>El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa, por lo que cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promuevan el crecimiento personal e incrementen los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.</p> <p>Una organización que aprende a aprender, es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros y que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de la empresa, sino también en el potencial de sus miembros.</p> <p>Ante la necesidad de la Unidad de Trasplante e Inmunología, de tener un programa de capacitación constante, que le permita a cada uno de sus miembros estar actualizado en productos del portafolio, en habilidades gerenciales y que todo el equipo tenga conocimiento estándar, y de esta forma lograr convertir la capacitación en una herramienta y fortaleza para el equipo ante la competencia, se diseñó una guía de apoyo para realizar ese proceso.</p> <p style="text-align: center;"><b>Guía capacitación</b></p> <p>Los pasos que se sugiere se realicen para capacitar al personal de la BU son:</p> <p><b>1 Detectar necesidades de capacitación</b></p> <p>El PM debe detectar el tipo de capacitación que se requiere, cuándo se necesita, quién lo necesita y qué métodos son mejores para dar al <b>personal el conocimiento</b>, habilidades y capacidades necesarias.</p> <p>Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios, la PM debe abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática, utilizando dos tipos de análisis:</p> <p><b>Organizacional:</b> consiste en observar el ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas, en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos del mercado, que es necesario enfrentar.</p>

## Continuación.

**De tareas:** significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir, identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto.

Una vez realizado todo el análisis, surgen las necesidades de capacitación que deben definirse formalmente en términos de objetivos. Los principales medios que se pueden utilizar para la determinación de necesidades de capacitación son la evaluación de desempeño, la observación y los cuestionarios.

### **NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE ACUERDO A CUESTIONARIOS**

A continuación se sugieren dos cuestionarios para el personal de la BU, uno es auto evaluación y el otro son preguntas de diferentes áreas que deben de conocer.

#### **Cuestionario 1**

Se sugiere una auto evaluación para los Country Manager, para que midan sus conocimientos en el nivel básico, intermedio, avanzado y experto en las áreas de territorio, ventas y conocimientos técnicos que su puesto requiere.

#### **EVALUACIÓN NIVEL BÁSICO**

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

1. ¿Logró ver a los médicos regularmente?  
Si                              No                              Necesito Mejorar
2. ¿Construyo, mantengo y utilizo información precisa de los clientes actuales y potenciales?  
Si                              No                              Necesito Mejorar
3. ¿Completo todos los reportes de visita que se solicitan: ventas, inventarios, información mercado, base de datos?  
Si                              No                              Necesito Mejorar
4. ¿Implemento y ejecuto la estrategia del producto?  
Si                              No                              Necesito Mejorar
5. ¿Demuestro entendimiento básico del proceso de inclusión de productos?  
Si                              No                              Necesito Mejorar
6. ¿Entiendo y comunico qué productos están en el formulario?  
Si                              No                              Necesito Mejorar
7. ¿Desarrollo y ejecuto una agenda diaria?  
Si                              No                              Necesito Mejorar
8. ¿Discuto con comodidad los negocios con el cliente, con confianza y profesionalismo?  
Si                              No                              Necesito Mejorar

Continuación.

Nombre: _____	Puesto: _____
<b>EVALUACIÓN NIVEL INTERMEDIO</b>	
1. ¿Me anticipo o respondo a las preguntas, necesidades y/u objeciones del cliente con la respuesta técnica correcta?	
Si	No                      Necesito Mejorar
2. ¿Diferencio los productos de Farma de la competencia?	
Si	No                      Necesito Mejorar
3. ¿Aplico el conocimiento de la industria de la salud y las tendencias relacionadas a los participantes clave del mercado para entender y satisfacer las necesidades de los clientes?	
Si	No                      Necesito Mejorar
4. ¿Conozco quiénes son los clientes clave del territorio e implemento estrategias que apoyan las ventas?	
Si	No                      Necesito Mejorar
5. ¿Poseo conocimiento general del proceso del formulario y cuáles son los participantes clave del mercado (ej. aseguradoras, gobierno, médicos, farmacias) para entender y satisfacer las necesidades de los clientes?	
Si	No                      Necesito Mejorar
6. ¿Desarrollo e implemento estrategias y tácticas?	
Si	No                      Necesito Mejorar
7. ¿Implemento un plan de territorio que incluye metas y la utilización de recursos? (frecuencia de las visitas, objetivos, muestras y asignación de recursos)	
Si	No                      Necesito Mejorar
8. ¿Coordino e implemento un itinerario de trabajo efectivo/eficiente considerando las limitaciones geográficas, financieras y de tiempo?	
Si	No                      Necesito Mejorar
9. ¿Demuestro capacidad de resolver problemas, formulando e implementando planes de acción basados en un análisis general de territorio, conjuntamente con sus contrapartes y otros asociados del negocio?	
Si	No                      Necesito Mejorar
10. ¿Transmito confianza y credibilidad cuando presento los productos de FARMA?	
Si	No                      Necesito Mejorar
11. ¿Descubro necesidades en ventas a través de sondeos efectivos?	
Si	No                      Necesito Mejorar
12. ¿Invierto más tiempo con las personas que toman la decisión en ventas, para construir relaciones fuera de la práctica médica para maximizar la venta futura?	
Si	No                      Necesito Mejorar
Nombre: _____	Puesto: _____
<b>EVALUACIÓN NIVEL AVANZADO</b>	
1. ¿Demuestro profundidad en los conocimientos de los productos de Farma y de la competencia?	
Si	No                      Necesito Mejorar
2. ¿Demuestro habilidad para conectar múltiples áreas terapéuticas y decir cómo están relacionadas?	
Si	No                      Necesito Mejorar
3. ¿Utilizo las técnicas de venta en forma efectiva en las situaciones en las que los productos de Farma están o han sido removidos del formulario?	
Si	No                      Necesito Mejorar
4. ¿Apoyo/exploito las oportunidades como resultado de un cambio positivo en el estado del formulario?	
Si	No                      Necesito Mejorar
5. ¿Demuestro experiencia en pronósticos, presupuesto y planificación de finanzas?	
Si	No                      Necesito Mejorar

## Continuación.

6. ¿Como mentor, ayudo a mis colegas a entender cómo colaborar efectivamente en los esfuerzos de venta para crear los máximos resultados?  
Si No Necesito Mejorar
7. ¿Capacito a otros en técnicas de manejo de territorios y estrategias?  
Si No Necesito Mejorar
8. ¿Identifico en forma rutinaria y desarrollo procesos para mejorar la eficiencia del manejo de territorio y los resultados globales del negocio?  
Si No Necesito Mejorar
9. ¿Busco moverme más allá de la relación estándar de venta, para solidificar los hábitos de prescripción a largo plazo (ej. programas de inicio de pacientes).  
Si No Necesito Mejorar
10. ¿Elijo selectivamente y busco construir relaciones con los líderes de opinión (ej.: miembros de los comités de farmacia y terapéuticos, directores médicos, médicos y farmacéuticos que son particularmente influyentes y que poseen credibilidad para otros clientes)?  
Si No Necesito Mejorar
11. ¿Puedo visitar fácilmente a los clientes difíciles de ver, basado en la construcción de una mejor relación, logrando al mismo tiempo visitas de un alto valor consultivo?  
Si No Necesito Mejorar
12. ¿Trabajo íntimamente con los recursos médicos de la comunidad como las organizaciones de los hospitales, sociedades médicas y fundaciones para maximizar el portafolio de productos de Farma y su utilización?  
Si No Necesito Mejorar

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

### EVALUACIÓN EXPERTO

1. ¿Tengo conocimiento experto de la enfermedad, anatomía/fisiología, clientes y productos de Farma para dirigir discusiones de compañero a compañero?  
Si No Necesito Mejorar
2. ¿Soy reconocido como experto, y soy fuente de información sobre productos y enfermedades dentro de Farma?  
Si No Necesito Mejorar
3. ¿Visualizo las tendencias y creo oportunidades para que Farma tenga un alto impacto en el mercado?  
Si No Necesito Mejorar
4. ¿Soy líder para otros, impulso iniciativas de inclusión en los formularios de medicamentos?  
Si No Necesito Mejorar
5. ¿Soy experto en el manejo de territorio dentro de Farma?  
Si No Necesito Mejorar
6. ¿Lidero los esfuerzos para innovar los procesos y herramientas del manejo de territorio?  
Si No Necesito Mejorar
7. ¿Manejo las herramientas de mercadeo y los planes a niveles más sofisticados y completos, para determinar el retorno sobre la inversión?  
Si No Necesito Mejorar
8. ¿Sirvo como mentor y modelo de un estilo de venta positiva y entusiasta, que construye la más alta reputación para los productos de Farma?  
Si No Necesito Mejorar
9. ¿Demuestro innovación e influencia al desarrollar consistentemente nuevos programas que crean un impacto sustancial más allá del territorio?  
Si No Necesito Mejorar

## Continuación.

### **Cuestionario 2**

Se sugiere que se realice una evaluación a los Country Manager, midiendo sus conocimientos en *marketing*, finanzas, conocimientos científicos y administración.

El formato que se sugiere es el siguiente, en el cual se pueden ir cambiando las preguntas para actualizarse en las diferentes áreas

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

### **EVALUACIÓN GENERAL CONOCIMIENTOS**

A continuación se presenta un cuestionario con diferentes preguntas, el cual busca medir el conocimiento que Usted tiene en las diferentes áreas y así identificar las áreas que debe reforzar.

#### **Finanzas**

1. ¿Qué es y para que se utiliza el Empoderamiento?
2. ¿Qué es la recuperación de cartera y cual es su importancia?
3. ¿Un gasto para una actividad coordinada por *Marketing*, es gasto de *Marketing* o de Empoderamiento, por qué?
4. ¿Para qué actividades es aceptado utilizar la tarjeta de crédito corporativa y para cuales no?
5. A su criterio, ¿cuál debe ser la estrategia de precios dentro de la Unidad? ¿por qué?

#### **Administración**

6. De acuerdo con el Procedimiento de Compras de la empresa ¿Cuántas cotizaciones se deben presentar al contratar un servicio o comprar un material?
7. ¿Qué materiales y/o servicios debemos presentar a evaluación del PCC (Política de NP4)?
8. ¿Qué documentos debemos adjuntar al formato de recibo por cualquier gasto (honorarios profesionales, viáticos, patrocinios, etc.) cuando no contamos con una factura contable?
9. Mencione las cuentas contables que utilizaría para cargar gastos de un Simposio y/o Congreso
10. ¿Qué tipo de gastos se cargan a cada uno de estos CR's?

#### **Marketing**

11. ¿Qué es Mercadeo?
12. ¿Qué abarca la responsabilidad de Mercadeo?
- 13.Cuál de las Funciones directas del Marketing no es correcta:
  - a. Selección, adaptación y aprobaciones de material promocional
  - b. Implementación local de estrategias globales
  - c. Inclusión de productos al formulario
  - d. Solicitud, análisis y aprobaciones de precios
  - e. Todas las anteriores
14. ¿Qué compran nuestros clientes?
  - a. El producto
  - b. El servicio
  - c. El beneficio
  - d. La calidad
15. ¿Qué entiende por crear valor?

## Continuación.

### Científico

16. ¿Mencione cuáles son los órganos Linfáticos Primarios?
17. ¿Cuál de las siguientes frases no es aplicable a una droga de dosis crítica?
- a- Ventana terapéutica estrecha
  - b- No es necesario dosificar por unidad de peso o superficie
  - c- Existen consecuencias serias por sub o sobredosis
  - d- Biodisponibilidad dependiente de la formulación
18. ¿Cuál es el rango permitido de desviación para el genérico con respecto a los parámetros farmacocinéticos para la droga de referencia?
- a- 75%-125%
  - b- 80%-110%
  - c- 75%-120%
  - d- 80%-125%
19. La dosis de 1440 mg. de My es equivalente a:
- a- 1500 mg de Cell
  - b- 1000 mg de Cell
  - c- 2500 mg de Cell
  - d- 2000 mg de Cell
20. Los estudios 2306 y 2307 de Ce evaluaron:
- a. La eficacia de Ce® (optimizado usando monitoreo terapéutica de la droga ) en combinación con reducción precoz postrasplante de la exposición a Neo® ( administración optimizada de Neo®).
  - a. El estudio 2306 con terapia de inducción
  - b. El estudio 2307 sin terapia de inducción
  - c. Ninguna de las anteriores

### NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE ACUERDO AL PUESTO DE TRABAJO

Se realizó un análisis de los conocimientos, habilidades y experiencia que debe tener el personal de la BU, de acuerdo al puesto que desempeña, el cual se describe a continuación:

Continuación.

CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y HABILIDADES DE ACUERDO AL PUESTO

PUESTO	CONOCIMIENTOS	EXPERIENCIA	HABILIDADES
<b>BUH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Científico avanzado</li> <li>▪ Manejo de licitaciones</li> <li>▪ Nivel alto en Finanzas</li> <li>▪ Computación</li> <li>▪ Inglés fluido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posiciones similares en mercado privado e institucional de la industria farmacéutica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Manejo de personal</li> <li>▪ Facilidad de Expresión</li> </ul>
<b>Product Manager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Científico avanzado</li> <li>▪ Manejo de licitaciones</li> <li>▪ Nivel alto en Finanzas</li> <li>▪ Computación</li> <li>▪ Inglés fluido</li> <li>▪ Mercadeo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Venta institucional mercadeo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Negociación</li> <li>▪ Facilidad de expresión</li> <li>▪ Relaciones interpersonales</li> <li>▪ Manejo de personal</li> </ul>
<b>Gerente Ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Científico avanzado</li> <li>▪ Manejo de licitaciones</li> <li>▪ Nivel alto en Finanzas</li> <li>▪ Computación</li> <li>▪ Inglés fluido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visita Médica</li> <li>▪ Introducción productos LOM</li> <li>▪ Venta Institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Negociación</li> <li>▪ Facilidad de expresión</li> <li>▪ Relaciones interpersonales</li> <li>▪ Manejo de personal</li> </ul>
<b>Country Manager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Científico avanzado</li> <li>▪ Manejo de licitaciones</li> <li>▪ Finanzas</li> <li>▪ Computación</li> <li>▪ Mercadeo nivel alto</li> <li>▪ Administración</li> <li>▪ Inglés fluido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visita Médica</li> <li>▪ Negocios Institucionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Facilidad de expresión</li> <li>▪ Relaciones Interpersonales</li> </ul>
<b>Asistente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Computación nivel avanzado</li> <li>▪ Inglés fluido</li> <li>▪ Científico nivel básico</li> <li>▪ Mercadeo nivel básico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajos similares en años anteriores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de Windows, Internet, etc.</li> <li>▪ Facilidad de expresión</li> </ul>
<b>Asistente Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Computación nivel avanzado</li> <li>▪ Inglés fluido</li> <li>▪ Científico nivel intermedio</li> <li>▪ Mercadeo nivel intermedio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajos similares en años anteriores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de Windows/ Internet, etc.</li> <li>▪ Facilidad de expresión</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Relaciones Interpersonales</li> </ul>

**2. Diseño del programa de capacitación**

Para que el programa de capacitación pueda diseñarse, la determinación de necesidades de capacitación debe suministrar la siguiente información:

¿QUÉ debe enseñarse?

¿QUIÉN debe aprender?

¿CUÁNDO debe enseñarse?

¿DÓNDE debe enseñarse?

¿CÓMO debe enseñarse?

¿QUIÉN debe enseñar?

## Continuación.

### **3. Implementar el programa de capacitación**

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal. Entre ellos se encuentran: las conferencias o discusiones, la capacitación por computadora, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, etc. Se sugiere que el personal de la BU utilice los métodos que les resulten más efectivos y prácticos para mayor beneficio de la capacitación.

### **4. Evaluación del programa de capacitación**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, la capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La evaluación debe determinar si el programa de capacitación produce en realidad los efectos deseados en el comportamiento del personal y también es importante conocer la opinión del personal acerca de los temas, del instructor, etc.

**Es necesario suministrar al personal un examen anterior a la capacitación, y después de la capacitación, y la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa de capacitación.**

Los criterios que se pueden emplear para evaluar la efectividad de la capacitación son:

Las reacciones del personal: ¿Gustó el programa a los participantes?

Aprendizaje: ¿Qué y cuánto aprendieron los participantes?

Comportamiento: ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?

Resultados: ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?

A continuación se sugiere una evaluación para medir la reacción del personal ante la capacitación, cómo le pareció, le gustó, etc. También es muy importante que el instructor realice evaluaciones del tema impartido, para medir los conocimientos adquiridos por el personal, la cuál varía dependiendo del tema que se imparta.

Continuación.

<b>EVALUACIÓN CAPACITACIÓN</b>			
1. La utilidad del tema, de acuerdo con las funciones que desempeña fue:	Buena	Regular	mala
1. El instructor cumplió con sus expectativas: conocimiento del tema, captó su atención, lo mantuvo motivado, etc.	Si	No	Necesita mejorar
2. El tema impartido le pareció interesante:	Si	No	
3. La capacitación cumplió con sus expectativas:	Si	No	Necesita mejorar
5. Qué sugerencias daría para mejorar las capacitaciones:			

**Figura 20. Guía investigación de mercado**

<b>GUÍA PARA REALIZAR INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>	
<b>ÍNDICE</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	
	Grupo consultivo de la unidad responsable de la investigación de mercado
	Elaboración de programa de investigación de mercado
	Cálculo de la muestra
	Programa y asignación de recursos
	Empresa de investigación de mercado
	Estudiante universitario
	Personal responsable de la ejecución de la investigación de mercado
	Perfil de competencias de los responsables de la investigación de mercado
	Descripción de metas que debe cumplir el investigador de mercado
	Proceso de selección del personal responsable de la ejecución de la investigación
	Inducción a la organización del personal responsable de la investigación
	Programa de los investigadores de mercado
	Propuesta de un cronograma de actividades
	Instrumentos de medición a utilizar
	Tabulación de datos
	Análisis e interpretación de datos
	Informe y presentación de resultados de la investigación
<b>CONCLUSIONES</b>	
<b>RECOMENDACIONES</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<p>La Unidad de Trasplante e Inmunología de Farma de Centro América y Caribe, ante la necesidad de realizar una investigación de mercado de la medición de la satisfacción de los nefrólogos, ha elaborado la metodología a seguir para realizar la investigación. La cual determina los pasos que se deben realizar para que la investigación sea un éxito, plantea todos los aspectos que estarán involucrados en el desarrollo de la misma, como lo es: el personal de la Unidad encargado de la investigación, cálculo de la muestra, presupuesto, personal responsable de la investigación y un programa para los investigadores de mercado. Todos estos aspectos integrando un plan de acción que conlleve a los resultados propuestos para beneficio de la Unidad.</p>	

## Continuación.

<b>OBJETIVOS</b>	
<b>General</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar la metodología para la investigación de mercado de la Unidad de Trasplante e Inmunología CAC, para medir la satisfacción de los nefrólogos.</li></ul>
<b>Específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seleccionar al grupo consultivo de la Unidad responsable de la investigación de mercado.</li><li>• Elaborar el programa de la investigación de mercado</li><li>• Seleccionar al personal responsable de la ejecución de la investigación de mercado</li><li>• Realizar el programa de los investigadores de mercado</li></ul>
<p>La metodología que se sugiere utilice la BU para el proceso de investigación de mercado, es la siguiente:</p> <p style="text-align: center;"><b>Grupo consultivo de la Unidad de Trasplante responsable de la Investigación de Mercado</b></p> <p>El grupo que se sugiere esté a cargo de la investigación en la BU es la BUH; debido a las atribuciones de su puesto, es la persona encargada de autorizar, dirigir y desarrollar los planes que se lleven a cabo en la BU. También es la persona que evalúa que se cumplan los objetivos que se plantean desde un principio en la investigación.</p> <p>La PM o Gerente de Ventas también tienen que estar involucradas en la investigación, debido a que son las encargadas de la coordinación de los proyectos que se realicen en los diferentes países de CAC. El PM y Gerente de Ventas deben brindar apoyo en la investigación así como velar por el cumplimiento del mismo.</p> <p>Los Country manager de los diferentes países de CAC, tienen que estar involucrados en una parte de la investigación debido a que proporcionan la información de los médicos a entrevistar.</p> <p>Por lo que se sugiere que la persona que tenga mayor relación con los investigadores, sea la PM o Gerente de ventas, dependiendo del país de CAC en que se realice la investigación, para que de esta forma coordine el proyecto de la investigación. La BUH se encargará que todos los pasos que lleva la investigación de mercado se cumplan a cabalidad.</p>	

## Continuación.

### Elaboración de programa de investigación de mercado

#### Cálculo de la muestra

Es recomendable que los investigadores entrevisten a toda la población de los diferentes países, debido a que la población de nefrólogos que tiene la Unidad no es una población grande sino pequeña. Por lo que es aconsejable, cuando se tienen poblaciones pequeñas, entrevistar a todos para que el error muestral no sea muy grande.

#### Programa y asignación de recursos

La BUH, con el BPA, deben determinar el presupuesto disponible para realizar la investigación y de esta forma seleccionar la empresa que se adecúe mejor al mismo. También se debe determinar el tiempo que se tiene disponible para realizar la investigación.

A continuación se presentan costos estimados, dependiendo el perfil de los investigadores que se seleccione.

#### Empresa de investigación de mercado

Se cotizó a tres empresas distintas y a continuación se presentan los costos por cada diferente empresa.

País	Empresa	Costo	No. de entrevistas
Guatemala	Opinión <i>Research</i>	<b>\$ 1,400.00</b>	20 entrevistas/ no incluye pago de consultas
	De la Riva	<b>\$ 4,110.00</b>	6 entrevistas/ incluye refrigerio y obsequio para médico
	CID-Gallup	<b>\$ 1,200.00</b>	10 entrevistas/ no incluye pago de consulta
El Salvador	CID-Gallup	<b>\$ 1,200.00</b>	10 entrevistas/ no incluye pago de consulta
	Opinión <i>Research</i>	<b>\$ 3,700.00</b>	20 entrevistas/ no incluye pago de

Continuación.

<b>País</b>	<b>Empresa</b>	<b>Costo</b>	<b>No. De entrevistas</b>
Costa Rica	CID-Gallup	<b>\$ 1,200.00</b>	10 entrevistas/ no incluye pago de consulta
	<i>Opinión Research</i>	<b>0</b>	
	<i>Opinión Research</i>	<b>\$ 3,950.00</b>	25 entrevistas/ no incluye pago de consulta
	Panamá		
Panamá	CID-Gallup	<b>\$ 1,200.00</b>	10 entrevistas/ no incluye pago de consulta
	<i>Opinión Research</i>	<b>\$ 5,150.00</b>	20 entrevistas/ no incluye pago de consulta
República Dominicana	CID-Gallup	<b>\$ 1,200.00</b>	10 entrevistas/ no incluye pago de consulta
	<i>Opinión Research</i>	<b>\$ 6,400.00</b>	20 entrevistas/ no incluye pago de consulta
West Indies	CID-Gallup	<b>\$ 2,400.00</b>	10 entrevistas telefónicas
	<i>Opinión Research</i>	<b>\$ 10,450.00</b>	20 entrevistas/ no incluye pago de consulta
<b>Incluyendo a todos los países de CAC:</b>			

Continuación.

Países	Empresa	Costo	No. entrevistas
Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, República Dominicana	CID-Gallup	\$ 4,800.00/ no incluye IVA	70 entrevistas en total, 10 entrevistas en cada país, no incluye pago de consultas a médicos.
		\$ 3,500.00	Incluye pago de consultas a médicos, devuelven el dinero que sobre
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 8,300.00</b>	

**Sugerencia:**

Se sugiere que se seleccione a la empresa CID-Gallup, para realizar la investigación en todos los países o en los países que se considere necesario, debido a que esta empresa cuenta con experiencia en los diferentes países, y reúne todas las características que debe tener una empresa que se dedica a esta área. Además ofrece un precio de \$ 1,200.00 por país, a diferencia de West Indies que tiene un costo de \$2,400 (no incluye pago de consultas). También ofrece un precio de \$ 4,800 para todos los países de CAC, sin incluir West ni el pago de consultas a los médicos. Por lo que podemos observar que es la empresa que ofrece un mejor precio comparado con las otras cotizaciones realizadas, que se presentan a continuación:

**Estudiante Universitario**

Se realizó un estimado de cuánto puede costar realizar la investigación en Guatemala con un estudiante Universitario. Entrevistando a 15 médicos en un tiempo de 5 días (aproximadamente 3 entrevistas diarias). Este tiempo puede variar de acuerdo a la disponibilidad de los médicos.

Gastos		Cantidad
Gastos viáticos estudiante Universitario	Gasolina= Q.50.00/día Almuerzo=Q.30.00/día Parqueo= Q. 30.00/día	Q. 550.00
Gastos consultas médicos	Q.250 por consulta	Q. 3,750.00
<b>TOTAL</b>	-----	<b>Q. 4,300.00</b>

## Continuación.

Nota: no se está tomando en cuenta los gastos de teléfono por parte del estudiante para realizar citas con los médicos, ni se está tomando en cuenta el tiempo que lleva realizar las citas, la tabulación de los datos y la presentación de conclusiones, que se calcula aproximadamente de tres semanas. El estudiante podrá realizar la investigación para un país determinado, a diferencia de una empresa de investigación que puede realizarla en todos los países de CAC si así se desea.

### **Personal responsable de la ejecución de la investigación de mercado**

#### **Perfil de competencias de los responsables de la investigación de mercado**

Entre los perfiles que se sugiere, el Grupo consultivo de la BU seleccione para la investigación de mercado están los siguientes:

#### **Primer perfil**

##### **Empresa investigación de mercados**

##### **Requisitos**

- Una firma de renombre a nivel nacional o internacional.
- La empresa debe de tener tres años de experiencia en consultoría como mínimo.
- El director de la empresa debe ser colegiado activo
- Los investigadores de mercado deben ser Licenciados en Mercadotecnia, Ingenieros Industriales o Licenciados en Administración de Empresas y deberán presentar detalle del CV de cada uno de ellos.
- Maestría en mercadotecnia si son Ingenieros Industriales o Licenciados en Administración de Empresas. Presentar CV.
- Presentar evidencia de conformidad de clientes a los que se les ha realizado investigación de mercados.

##### **Ventajas**

- Personas con experiencia en el área.
- Presentación de un trabajo profesional
- Personal especializado.
- No se invierte tiempo en la capacitación del personal, debido a que tienen experiencia en esta área, lo que conlleva ahorro de tiempo para medir la satisfacción de los clientes. Aunque es recomendable que siempre se realice una inducción a la empresa.
- Mayor facilidad para realizar la investigación en todos los países de CAC.

##### **Desventajas**

- El pago de la firma es de un costo más elevado para la Unidad de Trasplante.

## Continuación.

### **Segundo perfil**

#### **Estudiantes universitarios**

##### **Requisitos:**

- Estudiantes con pensum cerrado o en último año de las carreras de Ingeniería industrial, licenciatura en Administración de Empresas o Licenciatura en Mercadotecnia.
- Deben presentar CV y registros de estudios que avalen el mismo.
- Disponibilidad de horario.
- Habilidad para expresarse.
- Buena presentación.
- Experiencia en el área.

##### **Ventajas**

- Es más económico para la BU, debido a que el pago de un estudiante es mucho menor que una firma de investigación de mercado con años de experiencia.
- Personal con conocimiento en el área.

##### **Desventajas**

- Se tiene que dar una capacitación e inducción mayor.
- Mayor tiempo para que la BU pueda medir la satisfacción de sus clientes.
- La empresa debe proveer infraestructura (*hardware* y *software*) para el estudiante.
- Dificultad en realizar la investigación en otros países por desconocimiento del área, por lo que aplicaría solamente para Guatemala o para ciertos países.

La BU puede minimizar las desventajas listadas anteriormente, realizando entrevistas y pruebas a los estudiantes candidatos, seleccionando al que resulte sobresaliente.

También se deberán realizar revisiones de CV y registros de estudios presentados para realizar la selección.

##### **Sugerencia:**

Se recomienda al Grupo Consultivo de la BU que para la investigación seleccione a una empresa reconocida, debido a que se tienen mayores ventajas que seleccionar a un estudiante universitario.

Respecto a la contratación de un estudiante, se recomienda que se tome esta opción siempre que la empresa cuente con los respectivos controles para lograr que la investigación sea un éxito, y solamente quiera realizar su investigación en Guatemala.

#### **Descripción de metas que debe cumplir el investigador de mercado**

Es importante que se determinen las metas que el investigador de mercado debe alcanzar.

## Continuación.

### **Metas**

- Proporcionar al personal de la BU información verídica de los resultados de la investigación.
- Profundizar en las encuestas a manera de adquirir toda la información posible para beneficio de la BU.
- Informar al personal de la BU sus áreas de mejora.
- Dar a conocer al personal de la BU sus fortalezas, según la visión de los clientes.
- Determinar la mayor competencia de la BU

Éstas son algunas de las metas que todo investigador de mercado debe cumplir para la Unidad de Trasplante.

### **Proceso de selección del personal responsable de la ejecución de la investigación de mercado**

#### **Primer perfil**

##### **Empresa Investigación de mercados**

El Grupo Consultivo de la BU debe realizar como mínimo tres cotizaciones de diferentes empresas para seleccionar la que más se adecúe a sus políticas, objetivos y presupuesto. También debe evaluar la experiencia de las empresas, seleccionando la que tiene la mayor experiencia para beneficio de la investigación.

#### **Segundo perfil**

##### **Estudiante Universitario**

El Grupo Consultivo de la BU debe de entrevistar como mínimo a tres estudiantes diferentes, midiendo su habilidad de expresión y su desempeño académico por medio del Currículum Vitae. Se sugiere que se seleccione al estudiante que en promedio esté mejor en habilidad de expresión y en rendimiento académico.

### **Inducción a la organización del personal responsable de la investigación de mercado.**

Cuando el grupo consultivo a cargo de la investigación de la BU haya seleccionado al personal que va a estar a cargo de la investigación de mercado, es importante darle inducción a la organización. Debido a que por medio de la inducción, el personal se familiariza con la empresa, con su cultura, con sus principales directivos, su historia y con su filosofía.

Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado el investigador, evitando así, pérdidas de tiempo y costos que se pierden tratando de averiguar por la propia iniciativa del personal, en qué empresa ha entrado a trabajar, qué objetivos tiene, quién es quién, a quién recurrir para solucionar un problema, etc.

Se le sugiere al grupo consultivo de la BU que realice las siguientes etapas en el proceso de Inducción, las cuales difieren de acuerdo al perfil que se seleccione para realizar la investigación. El tiempo para que se realicen estas etapas queda a criterio del grupo consultivo de la BU, dependiendo del perfil que se seleccione.

## Continuación.

### **Primera etapa**

Le correspondería al departamento de Recursos Humanos presentar temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la empresa. También se realiza un repaso de las políticas y procedimientos de la empresa. Esta etapa se recomienda sí se selecciona al estudiante universitario, omitiéndose sí se selecciona a una empresa de investigación de mercados.

### **Segunda etapa**

En esta etapa el responsable es el grupo consultivo de la BU, que se sugiere sea la BUH y el PM o Gerente de Ventas dependiendo del país. Las actividades que se sugiere se realicen en esta etapa son los requerimientos de la investigación, objetivos que se pretenden alcanzar, aclaración de dudas y presentaciones del personal de la Unidad. La persona responsable de los investigadores por parte de la Unidad debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas del trabajo en ese momento. Esta etapa aplica para ambos perfiles (Empresa o estudiante universitario).

### **Tercera etapa**

Durante cierto tiempo (el cual queda a criterio del Grupo Consultivo de la Unidad), la persona responsable de los investigadores por parte de la Unidad, trabaja con ellos para proporcionar información y aclarar cualquier duda que ellos tengan, asegurando la integración en el grupo de trabajo de los investigadores. Esta etapa aplica para ambos perfiles (Empresa o estudiante universitario).

Estas etapas se pueden llevar a cabo en un mismo día, programando una reunión o se puede realizar un día cada etapa, dependiendo del perfil que se haya seleccionado.

### **Programa de los investigadores de mercado**

#### **Propuesta de un cronograma de actividades**

Es de suma importancia que el personal a cargo de la investigación de mercado elabore un cronograma de actividades, el cual debe presentarlo al grupo consultivo de la BU. En el cronograma se deben establecer las fechas en que se realizarán ciertas actividades, para que de esta manera el grupo consultivo de la BU pueda llevar un control del cumplimiento del cronograma.

A continuación se presenta un ejemplo de un cronograma con un tiempo estimado de tres semanas:

## Continuación.

Etapa del Proyecto	Capítulo 1: Semana											
	Uno				Dos				Tres			
Solicitud de citas a médicos	■	■	■	■	■	■	■	■				
Entrenamiento												
Trabajo de campo			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Digitación									■	■	■	■
Procesamiento y análisis									■	■	■	■
Entrega de resultados												■
Notas: El cronograma se daría igual para todos los países. El trabajo de campo puede ampliar su duración de acuerdo a la agilidad con que den las citas, los médicos participantes en el estudio.												

### Instrumentos de medición a utilizar

#### Encuesta

Se recomienda a los investigadores de mercado que para la investigación utilicen el instrumento de medición de la encuesta, debido a que tiene la ventaja de conseguir información de la fuente original, por lo que se obtiene información verídica y es el método que más se usa para la captura primaria de datos.

Una encuesta consiste en recolectar datos por medio de entrevistas a un número limitado de personas. El personal a cargo puede utilizar tres métodos para efectuar la encuesta, puede realizar entrevistas personales, entrevistas telefónicas y cuestionarios por correo.

#### Ventajas entrevista personal

- Ofrece la oportunidad de hacer el máximo número de preguntas.
- El entrevistador puede indagar o hacer preguntas de seguimiento.
- El entrevistador puede registrar las observaciones que el médico hace.
- Es más alta la tasa de cumplimiento de las preguntas.

#### Desventajas entrevista personal

- Implica un mayor costo.
- El entrevistador puede influenciar en la percepción del cliente.

#### Ventajas encuesta telefónica

- Menor costo en comparación con las entrevistas personales.
- Posibilidad de volver a llamar cuando el entrevistado esté ocupado.

#### Desventajas encuesta telefónica

- Mayor dificultad para que el cliente entienda algunas preguntas.
- La entrevista tiende a volverse tediosa si no la sabe manejar el entrevistador.
- Es más difícil obtener toda la información importante para la BU.
- Sólo puedan hacerse unas pocas preguntas

## Continuación.

### **Ventajas cuestionarios por correo**

- Los entrevistados pueden contestar las preguntas con tranquilidad.
- Es el método menos costoso.

### **Desventajas entrevistas por correo**

- Mayor tiempo en que el cliente responda la encuesta debido a poco interés de su parte.
- No hay posibilidad de eliminar confusiones, provocando menor veracidad en los resultados de las encuestas.
- Los cuestionarios se demoran en llegar.

### **Sugerencia**

Se sugiere que los investigadores de mercado realicen la encuesta personalmente, aunque esto implique mayor costo, ya que es más flexible que hacerla por teléfono o por correo, debido a que el entrevistador puede modificar las preguntas para ajustar la situación conforme se vaya desarrollando, y también el investigador puede adquirir mayor información del cliente preguntándole más detalladamente, lo cual brinda mayor certeza en el estudio.

Los Investigadores pueden utilizar el método de la encuesta por teléfono o por correo, cuando definitivamente el cliente no pueda realizar la entrevista personalmente.

### **Encuesta sugerida a la Unidad de Trasplante e Inmunología**

Es muy importante que la encuesta determine la percepción que tienen los médicos hacia la empresa, hacia la competencia, hacia el personal de la Unidad, hacia el servicio que se presta, que se determine la posición de la empresa, el protocolo que maneja el médico con mayor frecuencia, etc. El formato de encuesta que se sugiere utilicen los investigadores es la siguiente:

#### **Formato de encuesta sugerido**

**Instrucciones:** A continuación se presenta una serie de preguntas que medirán la satisfacción de los clientes, en cuanto a la terapia inmunosupresora del trasplante, contribuyendo al mejoramiento de las empresas dedicadas a esta área.

1. ¿Qué laboratorios conoce usted que produzcan medicamentos inmunosupresores para la terapia del trasplante, aunque sólo las haya oído nombrar? Coloque los nombres de los laboratorios en orden de mención.
2. Para los laboratorios que no mencionó, conoce o ha oído nombrar a los siguientes:  
Se preguntarán los laboratorios que no haya mencionado en la pregunta anterior.
3. ¿Qué medicamentos inmunosupresores conoce específicamente para la terapia del Trasplante? Coloque los nombres de los laboratorios en orden de mención.
4. Conoce o ha oído nombrar los medicamentos que le mencionaré a continuación:  
Se preguntarán los medicamentos que no haya mencionado en la pregunta anterior.
5. ¿Cuál es el protocolo de manejo para pacientes trasplantados que usa con mayor frecuencia y por qué? Pregunte los nombres comerciales de los medicamentos que utiliza.

**Continuación.**

6. De los protocolos que hay disponibles hoy en día. ¿Cuál considera usted que sea el ideal para mayor beneficio de los pacientes? Pregunte el nombre comercial de los medicamentos.
7. Usted mencionó como parte del protocolo ideal las siguientes marcas: (se mencionan las marcas de la pregunta anterior) ¿Por qué razón prefiere estas marcas? Mencione una por una (profundice y aclare, no acepte respuestas generales) Preguntar tres razones por marca.
8. Por orden de importancia, mencione las características o atributos que usted más valora en este tipo de medicamentos, según se describen a continuación.

		<b>Orden de importancia</b>
01	CALIDAD	
02	SEGURIDAD	
03	EFICACIA	
04	PRECIO	
05	RESPALDO CIENTÍFICO	
06	OTROS ¿ CUÁL?	
07	OTROS ¿CUÁL?	

9. En su opinión ¿Cuál es el laboratorio que usted califica como el mejor en desarrollo de medicamentos inmunosupresores para la terapia del trasplante, y por qué? Explique que debe ser sólo un laboratorio.
10. Según su opinión ¿Cuáles son las características que un laboratorio productor de medicamentos inmunosupresores para la terapia del trasplante, debería tener en cuenta para ser el mejor en el mercado de trasplantes? Colocar tres características
11. Mencione tres desventajas que usted considera son las mayores de los laboratorios que se dedican a producir medicamentos inmunosupresores, para la terapia del trasplante.
12. Considerando a todos los representantes de ventas que usted ve actualmente y que le promueven medicamentos inmunosupresores para la terapia del trasplante, por favor piense en aquel o aquella persona que usted describiría como él o la mejor representante. ¿Qué producto promueve dicho representante y cuál marca?
13. Pensando en sus recientes interacciones con el Representante de Ventas de \_\_\_\_\_ y considerando todos los factores que usted cree contribuyen a la calidad en general de un Representante de Ventas, por favor califique a este representante en una escala de 1 a 5, donde 1 es extremadamente pobre en calidad y 5 excelente en calidad en general.

Calidad general del mejor representante	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

## Continuación.

14. ¿Cómo calificaría la calidad general de los representantes de ventas que le mencionaré a continuación? Usando nuevamente una escala de 1 a 5, donde 1 es extremadamente pobre calidad general y 5 es excelente calidad general.

<b>Representante</b>	<b>Calidad general del Representante</b>				
Ro	1	2	3	4	5
Wy	1	2	3	4	5
Farma	1	2	3	4	5
Jan	1	2	3	4	5
Ab	1	2	3	4	5

### SUGERENCIA

Se sugiere que esta encuesta la utilice una empresa de investigación de mercados, porque evalúa en forma general a todos los laboratorios, y los médicos entrevistados no conocen el laboratorio que está realizando la investigación para evitar sesgos en la misma. En cambio, si se utiliza a un estudiante Universitario para la investigación, se debe adecuar la encuesta a tal forma que los entrevistados conozcan que Farma está realizando la investigación, lo que puede dar ciertos sesgos a favor de Farma. Por lo que se recomienda que la investigación la realice una empresa de investigación.

---

### Tabulación de datos

Es una fase técnica que tienen que realizar los investigadores de mercado, en el proceso de representación de datos, deben elaborar tablas, gráficas circulares o pasteles, barras, polígonos de frecuencia de la información recolectada.

Es importante que los investigadores de mercado tabulen los datos de una forma detallada para que sea fácil la interpretación de las conclusiones y recomendaciones para la BU.

### Análisis e interpretación de datos

Una vez recopilados los datos se van a interpretar los resultados para llegar a conclusiones, es decir, a respuestas a las preguntas de investigación.

Es necesario analizar y comparar los resultados de manera que realmente lleven a tomar nuevas decisiones en la BU, y poder encontrar las áreas de mejora para continuar siendo una Unidad competitiva como hasta el día de hoy, aplicando el concepto de mejora continua en todas las áreas de la misma.

Ésta es una de las partes más importantes de la investigación, ya que depende de la interpretación de los datos, las mejoras que se realicen en la Unidad.

## Continuación.

Las conclusiones deben ser puntuales y de interés para la BU, se debe tener el cuidado de no repetir los resultados.

### **Informe y presentación de resultados de la investigación**

El investigador de mercado, debe presentar un informe con los resultados obtenidos de la investigación, el cual debe contener la siguiente información:

- Introducción
- Justificación
- Objetivos del estudio
- Tabulación de datos obtenidos en la investigación
- Presentación de gráficas
- Conclusiones
- Recomendaciones

En la introducción, los investigadores deben informar al lector de lo que trata el informe, deben dar una breve explicación del mismo. En la justificación del trabajo se debe colocar el porque de la investigación de mercado, la causa que origina que se realice la investigación.

En los objetivos del estudio se coloca lo que se pretende alcanzar con la Investigación, en los aspectos generales de estudio se especifica el tamaño de la muestra, el tipo de muestreo, como se calculó la muestra, etc.

En el informe también deben ir las gráficas de cada pregunta, que van a ayudar a realizar de una mejor manera las conclusiones.

En las conclusiones del informe se debe determinar lo que se interpretó en las respuestas de los clientes, estas conclusiones son muy importantes, ya que de éste dependen las mejoras que se realicen en la BU y las estrategias a utilizar en el mercado.

En las recomendaciones se coloca todo lo que el investigador sugiere para beneficio de la empresa, en base a las conclusiones.

## Continuación.

### CONCLUSIONES

- Se sugiere que el grupo consultivo de la BU que esté a cargo de la investigación de mercado sea la BUH, el PM y Gerente de Ventas, debido a las atribuciones de sus puestos. La BUH es la persona encargada de autorizar, dirigir y desarrollar los planes que se lleven a cabo en la Unidad. El PM o Gerente de ventas tienen que estar involucrados en el proceso de la investigación, debido a que son los encargados de la coordinación de los proyectos que se realicen en los diferentes países de CAC.
- Es muy importante que la Unidad tenga definido un programa de investigación de mercado, el cual consta del cálculo de la muestra de los médicos a entrevistar, y del presupuesto que se tiene para la realización de la investigación.
- Se sugirieron dos perfiles para realizar la ejecución de la investigación, entre los que están: una empresa reconocida y estudiantes con pensum cerrado o en último año de la carrera. Sugiriendo que el perfil idóneo para la investigación es una empresa reconocida, debido a que tiene mayores ventajas que un estudiante universitario, por su personal especializado y por su experiencia.
- El programa de los investigadores de mercado consta de la propuesta de un cronograma de actividades, del instrumento de medición que se sugiere que utilicen, describiendo las ventajas y desventajas de los diferentes tipos de encuestas posibles a utilizar. También se sugiere un formato de la encuesta que pueden utilizar, la forma como deben tabular los datos, el análisis e interpretación que debe darle a los datos y la sugerencia del contenido del informe de los resultados obtenidos.

### RECOMENDACIONES

- Se sugiere al personal de la BU que realicen una investigación de mercado cada año en los diferentes países de CAC, para ser una Unidad que le da seguimiento a la medición de la satisfacción de sus clientes. Obteniendo de esta forma toda la información posible en las áreas y aspectos que deben mejorar y de esta forma tener una política de mejora continua en donde lo más importante es el cliente.
- Que sea una Unidad a la vanguardia de la satisfacción de los clientes, para mejorar continuamente y continuar siendo una Unidad competitiva en el mercado.

**Figura 21. Informe investigación de mercado**

<b>MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA UNIDAD DE TRASPLANTE E INMUNOLOGÍA</b>	
INTRODUCCIÓN JUSTIFICACIÓN OBJETIVOS RESULTADOS ENCUESTA CONCLUSIONES	<b>ÍNDICE</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<p>El mundo en el que vivimos va cambiando conforme pasa el tiempo, y debemos incorporarnos a los cambios para crecer y mejorar día a día, especialmente en el mundo de los negocios. Todo negocio debe mejorar dentro del mismo para crear y proyectar servicios y productos de total calidad, para el factor número uno de todo negocio, que es el cliente. El cliente es quien decide, quien impulsa e inspira a todo vendedor o negociante a crear y a mejorar todo lo que éste puede ofrecerle, por lo que es de suma importancia conocer qué opina y qué es lo que realmente espera de nosotros. Por eso, <b>en la Unidad de Trasplante e Inmunología se realizó una investigación de mercado para conocer la posición que se tiene en el mercado, así como también para medir la satisfacción de los clientes en cuanto a los medicamentos y servicios prestados. Para llevar a cabo dicha investigación, se utilizó la encuesta personal, la cual permitió obtener información importante que refleja la situación actual de la Unidad de Trasplante en Guatemala y El Salvador.</b></p>	
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	
<p>Debido a que la Unidad de Trasplante e Inmunología tiene una política de mejora continua, se ha llevado a cabo una investigación de mercado donde se logró medir la satisfacción actual de sus clientes, para poder analizar los aspectos positivos y negativos que tiene la misma con <b>respecto al servicio prestado, productos, precios, competencia, personal, etc.</b> Y así, de esta forma, <b>aprovechar al máximo todos aquellos aspectos que favorezcan a la Unidad (fortalezas y oportunidades) y también corregir los aspectos que se pueden mejorar aplicando tanto medidas correctivas como preventivas.</b></p>	

Continuación.

<b>OBJETIVOS</b>			
<b>GENERAL</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir la satisfacción de los clientes de la Unidad de Trasplante e Inmunología mediante un estudio de mercado.</li> </ul>			
<b>ESPECÍFICOS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la posición de Farma ante la competencia en productos de inmunosupresión.</li> <li>• Determinar la posición de los medicamentos de la BU ante la competencia.</li> <li>• Identificar el protocolo de inmunosupresión que la mayoría de médicos de esta área utiliza.</li> <li>• Conocer los atributos más valorados en estos medicamentos por los nefrólogos</li> <li>• Identificar el mejor laboratorio en el desarrollo de estos medicamentos según la percepción de los nefrólogos.</li> <li>• Identificar las características más importantes que debe tener un laboratorio dedicado a esta área, según la percepción de los médicos.</li> <li>• Conocer la percepción de los nefrólogos del servicio de la BU.</li> <li>• Determinar la mayor competencia de la BU.</li> <li>• Conocer la percepción de los nefrólogos del desempeño de la fuerza de ventas de la BU.</li> </ul>			
<b>RESULTADOS ENCUESTA</b>			
1. ¿Qué laboratorios conoce usted que produzcan medicamentos inmunosupresores para la terapia del trasplante, aunque sólo las haya oído nombrar?			
LABORATORIOS	ORDEN DE MENCIÓN		
	Guatemala	El Salvador	Total
ZER	No lo mencionaron	5º.	-----
ZYME	4º.	No lo mencionaron	-----
XO	6º.	No lo mencionaron	-----
SEN	3º.	3º.	<b>3º.</b>
FARMA	1º.	1º.	<b>1º.</b>
CHE	2º.	2º.	<b>2º.</b>
JOHN	No lo mencionaron	6º.	-----
ETH	4º.	4º.	<b>4º.</b>
BOTT	4º.	5º.	<b>5º.</b>
FUJIA	5º.	3º.	<b>4º.</b>
CH	6º.	7º.	<b>7º.</b>

## Continuación.

### Conclusión Guatemala

Los nefrólogos mencionaron a Farma en primer lugar, Che en segundo, Sen en tercero. A Zyme, Eth, Bott y Roe en cuarto, Fujisawa y Bio en quinto, CH en sexto y She en séptimo. Los laboratorios no mencionados fueron Zer y John.

Por lo que Farma está bien posicionado en el mercado de la Inmunosupresión, ya que fue el primero mencionado por los nefrólogos.

### Conclusión El Salvador:

Los nefrólogos mencionaron a Farma en primer lugar, Che en segundo, Sen en tercero, Eth en cuarto, Zer y Bott en quinto, John en sexto, CH y She séptimo. Los laboratorios no mencionados fueron Zyme, Xo, Roe y Bio..

Por lo que Farma está bien posicionado en el mercado de la Inmunosupresión, ya que fue el primero mencionado por los nefrólogos.

2. Para los laboratorios que no mencionó, conoce o ha oído nombrar a los siguientes:

Laboratorios no mencionados	Guatemala		El Salvador		Total		
	SI	NO	SI	NO	Ya no existe	SI	NO
ZER	43%	57%	25%	75%	----	34%	66%
ZYME	31%	69%	60%	40%	----	46%	54%
XO	67%	33%	60%	40%	----	64%	36%
SEN	75%	25%	0%	100%	----	38%	62%
CHE	100%	0%	100%	0%	----	100%	0%
JOHN	50%	50%	25%	50%	25%	38%	50%
ETH	71%	29%	0%	100%	----	36%	64%
BOTT	100%	0%	50%	50%	----	75%	25%

### Conclusión Guatemala

Farma fue el único laboratorio que todos mencionaron que conocían, por lo que se puede observar que Farma está mejor posicionado en la mente de los nefrólogos de Guatemala, que todos los demás laboratorios. Después, los dos Laboratorios que dijo el 100% de los nefrólogos que sí los conocían fueron CHE y BOTT. Para los demás laboratorios hay un porcentaje que los conoce y otro porcentaje que no los conoce (ver tabla anterior/columna Guatemala).

### Conclusión El Salvador

Farma fue el único laboratorio que todos mencionaron que conocían, por lo que se puede observar que Farma está mejor posicionado en la mente de los nefrólogos de El Salvador, que todos los demás laboratorios. Después, el Laboratorio que dijo el 100% de los nefrólogos que sí lo conocían fue CHE. Para los demás laboratorios hay un porcentaje que los conoce y otro porcentaje que no los conoce (ver tabla anterior/columna El Salvador).

3. ¿Qué medicamentos inmunosupresores conoce específicamente para la terapia del Trasplante?

### Conclusión Guatemala:

Los nefrólogos mencionaron a NAN en segundo lugar, CLL en tercero. Inmuran, lect, Cp, Mif en quinto. MET en sexto. GF, zx, Can en séptimo. RAP y OK en octavo. AT y TG en décimo. Y SOL en onceavo.

Por lo que NAN es el medicamento mejor posicionado en la mente de los nefrólogos de Guatemala, ya que en promedio ocupa el segundo lugar en orden de mención.

## Continuación.

### Conclusión El Salvador:

Los nefrólogos mencionaron a NAN en segundo lugar. A OK, GF, Cp, Mif en cuarto. Lect y RAP en quinto. A Inmuran, Zx y PF en sexto. A Can en séptimo y AT, MET, SOL en octavo. Entre los medicamentos que no mencionaron están TG, EST Calcort y CLL.

Por lo que NAN es el medicamento mejor posicionado en la mente de los nefrólogos de El Salvador, ya que en promedio ocupa el segundo lugar en orden de mención.

#### 4. Conoce o ha oído nombrar los medicamentos que le mencionaré a continuación:

Medicamentos no mencionados	Guatemala		El Salvador			Total	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
(SEN)	100%	0%	100%	0%	100%	0%	
AT (JOHN)	75%	25%	75%	25%	75%	25%	
(XO)	100%	0%	100%	0%	100%	0%	
BX LECT (FARMA)	100%	0%	100%	0%	100%	0%	
CIC DIS GF (BOTT)	100%	0%	100%	0%	100%	0%	
CIC (CIPLA)	0%	100%	0%	100%	0%	100%	
DAC ZX (CHE)	75%	25%	50%	50%	63%	37%	
EV CAN (FARMA)	100%	0%	100%	0%	100%	0%	
MIC CP (CHE)	100%	0%	100%	0%	100%	0%	
MICS MIF (FARMA)	100%	0%	100%	0%	100%	0%	
SIR RAP (ETH)	89%	11%	-----	-----	----	----	
TAC PF (SEN)	100%	0%	-----	-----	----	----	
TG (ZYME)	91%	9%	100%	0%	96%	4%	

### Conclusión Guatemala

Se puede observar que el 100% de los nefrólogos que no mencionaron los medicamentos de Farma, los han oído nombrar. También a OK, INMURAN, GF, CP y PF el 100% los ha oído nombrar. A diferencia de los demás que un porcentaje los ha oído y otro porcentaje no (ver tabla anterior/ columna Guatemala). También se puede observar que a ZX no todos los han oído mencionar por lo que hay ventaja con CAN, debido a que todos lo han oído mencionar.

### Conclusión El Salvador

Se puede observar que el 100% de los nefrólogos que no mencionaron los medicamentos de Farma los han oído nombrar. También a OK, INMURAN, GF, CP y PF el 100% los ha oído nombrar. A diferencia de los demás que un porcentaje los ha oído y otro porcentaje no (ver tabla anterior/ columna El dor). También se puede observar que a ZX no todos los han oído mencionar, por lo que hay ventaja con CAN, debido a que todos lo han oído mencionar.

#### 5. ¿Cuál es el protocolo de manejo para pacientes trasplantados que usa con mayor frecuencia y por qué? Pregunte los nombres comerciales de los medicamentos que utiliza.

## Continuación.

### **Conclusión Guatemala**

Los protocolos más utilizados con un 15% cada uno son NAN+Cp+MET, porque da buenos resultados, mayor experiencia con este protocolo, se utiliza a nivel mundial, es más seguro y el uso de NAN depende de la edad y sexo del paciente, ya que sí es mujer se le da PF. También con un 15% se utiliza Mif+NAN+ MET, porque es el que ha demostrado tener menos efectos secundarios y da mayor protección al injerto.

Seguidamente con un 14% NAN o PF+ Cp+ MET porque es mejor tolerado por el paciente, menos efectos secundarios, mejor sobrevida injerto, y utiliza Neora si es hombre. Se utilizan otros protocolos con porcentajes más bajos

### **Conclusión El Salvador**

El protocolo más utilizado con un 34% es NAN+Cp+MET, porque es la inmunosupresión que se utiliza en niños porque es lo que más se utiliza internacionalmente, es más accesible por el precio y si falla NAN+ inmuran+MET lo utiliza.

Después, un 33% dijo que NAN+ Inmuran+MET porque es mucho más barato que NAN+Cp+ MET, y también depende de los ingresos del paciente su utilización, ya que es mucho más barato, es el que da la institución y es el clásico.

También se utilizan otros protocolos con porcentajes más bajos.

6. De los protocolos que hay disponibles hoy en día. ¿Cuál considera usted que sea el ideal para mayor beneficio de los pacientes?

### **Conclusión Guatemala**

El protocolo ideal con un porcentaje del 20% es PF+Mif+MET y seguidamente con un 14% Lect+Mif o Cp+PF+ MET. Cp+ MET. Hay otros protocolos que también les parecen ideales con un 6% (Ver tabla anterior/ columna Guatemala).

### **Conclusión El Salvador**

Los protocolos ideales son varios con un 20%, los cuáles son:

Lect+NAN+Cp o Mif+ MET+SOL,  
Sim o zx+PF+Cp+MET,  
Lect+RAP+Cp+MET,  
Lect+NAN+Cp+MET

7. Usted mencionó como parte del protocolo ideal las siguientes marcas: (se mencionan las marcas de la pregunta anterior ¿Por qué razón prefiere estas marcas?

Continuación.

Protocolo ideal	Guatemala	El Salvador
<b>RAP</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inmunosupresor muy potente</li> <li>2. Propiedades antiproliferativas (reducción tumores en pacientes trasplantados)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No es nefrotóxico, debido a que no es tóxico para el riñón trasplantado a diferencia de PF y NAN</li> </ol>
<b>PRED (MET)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es segura, ya que se utiliza en pequeñas cantidades</li> <li>2. Experiencia con este medicamento</li> <li>3. No hay evidencia para emisión de ella para protocolos</li> <li>4. Producto básico en protocolos</li> <li>5. Es económica</li> <li>6. Evita el rechazo</li> <li>7. Medicamento ampliamente estudiado</li> <li>8. Lab ético</li> <li>9. Indicación precisa por su efecto antiproliferación linfocitaria en las primeras etapas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es parte del protocolo de trasplante</li> <li>2. Son est que han sido ideales hasta la fecha.</li> </ol>
<b>MT (SOL)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Parte importante de la inmunosupresión del trasplante que no ha podido retirarse de los protocolos</li> <li>2. Evita la etapa inicial de rechazo celular al primer contacto</li> </ol>	

8. Por orden de importancia, mencione las características o atributos que usted más valora en este tipo de medicamentos, según se describen a continuación.

**Conclusión Guatemala**

Los atributos que más valoran los nefrólogos de Guatemala en orden de importancia son: en primer lugar la Seguridad y Respaldo Científico. En segundo lugar la Calidad, Eficacia. En tercero el Precio. Y en cuarto mencionaron otros atributos.

## Continuación.

<p><b>Conclusión El Salvador</b> Los atributos que más valoran los nefrólogos de El Salvador en orden de importancia son: en primer lugar la Eficacia, en segundo lugar la Seguridad y Respaldo Científico. En tercer lugar el Precio. Y en cuarto mencionaron otros atributos.</p>
<p>9. En su opinión ¿Cuál es el laboratorio que usted califica como el mejor en desarrollo de medicamentos inmunosupresores para la terapia del trasplante y por qué? Explique que debe ser solo un laboratorio.</p> <p><b>Conclusión Guatemala</b> Todos los Nefrólogos dijeron que el mejor laboratorio en el desarrollo de medicamentos inmunosupresores para la terapia de trasplante es FARMA, por lo que es una ventaja hacia los demás laboratorios, debido a que los médicos reconocen que es un Laboratorio de Respaldo Científico, de Calidad medicamentos, Investigación continua, mayor portafolio medicamentos, etc., a diferencia de otros laboratorios.</p> <p><b>Conclusión El Salvador</b> El 80% de los Nefrólogos dijeron que el mejor laboratorio en el desarrollo de medicamentos inmunosupresores para la terapia de trasplante es FARMA, y un 20% dijo que es FUJISAWA, por lo que la mayoría reconoce que es un Laboratorio de Respaldo Científico, de Calidad medicamentos, Investigación continua, etc., a diferencia de otros laboratorios. Y sólo un médico mencionó al otro laboratorio como el mejor.</p>
<p>10. Según su opinión ¿Cuáles son las características que un laboratorio productor de medicamentos inmunosupresores para la terapia del trasplante, debería tener en cuenta para ser el mejor en el mercado de trasplantes? Colocar tres características</p> <p><b>Conclusión Guatemala</b> El 31% dijo que la característica que un laboratorio debe tener para ser el mejor en esta área es el Respaldo Científico, seguidamente un 26% en actualización, médicos con información reciente de los productos, siguiéndole con un 18% que sea un laboratorio con experiencia y creador de productos originales. Mencionaron otras características con porcentajes menores.</p> <p><b>Conclusión El Salvador</b> El 32% dijo que la característica que un laboratorio debe tener para ser el mejor en esta área es el Respaldo Científico, seguidamente un 11% en precio accesible, investigación actualizada y un 10% en innovación.</p>
<p>11. ¿Mencione las desventajas que usted considera son las mayores de los laboratorios que se dedican a producir medicamentos inmunosupresores para la terapia del trasplante?</p> <p>Guatemala</p> <ul style="list-style-type: none"><li>La mayoría de personas dijo el costo alto de los medicamentos</li><li>El mercado es muy pequeño aún debido a que son medicamentos para población muy específica de pacientes</li><li>Efectos secundarios de los medicamentos</li><li>Poca tolerancia al medicamento en el paciente pediátrico</li><li>Poca información científica en paciente pediátrico</li><li>No tienen programas que incluyan a pacientes trasplantados (apoyo en cuanto a programas educativos, ayuda a reincorporarse a la sociedad)</li><li>Poco apoyo en ayuda de medicamentos a personas de escasos recursos</li><li>Poco apoyo en educación para trasplantes cadavéricos (poca ayuda a crear conciencia de donación de órganos)</li><li>Fuerza de ventas no bien preparada</li><li>Mala relación comunidad médica</li></ul>

## Continuación.

<p>El Salvador</p> <p>Lejanía con médico Visualización comercial por parte de los laboratorios hacia el paciente Alto costo medicamentos Comunicación del laboratorio con médico La poca oportunidad que dan al médico en probar los productos nuevos. La poca información de productos en investigación. Poco apoyo para educación médica La baja cobertura de pacientes a nivel nacional Reducido el personal médico que conoce el medicamento</p>
<p>12. ¿Cómo califica los diferentes aspectos del personal de ventas de los diferentes laboratorios?</p> <p><b>Conclusión Guatemala</b></p> <p>El representante de ventas de Farma supera en la mayoría de características a los representantes de los demás laboratorios. Sin embargo, tiene iguales calificaciones con otros laboratorios en las características: conocimiento de los beneficios de los productos de la competencia y en el seguimiento a las inquietudes y necesidades que han discutido. Sin olvidar todas las características que tienen una calificación de cuatro, en las cuáles también hay que mejorar y las calificaciones de cinco siempre mantenerlas.</p> <p>Sin olvidar que Eth y Bott tienen baja calificación porque la mayoría de nefrólogos no los conocen, no se han dado a conocer mucho o han escuchado del medicamento por investigación propia, pero no conocen al representante de ventas o si los conocen es muy poco.</p> <p><b>Conclusión El Salvador</b></p> <p>El representante de ventas de Farma supera en varias características a los representantes de los demás laboratorios. Sin embargo, tiene iguales calificaciones con otros laboratorios en características. Poniéndole mayor énfasis a la característica con menor calificación, que fue el conocimiento de sistema de salud y de la legislación sobre trasplante. Sin olvidar todas las características que tienen una calificación de cuatro, en las cuales también hay que mejorar y las calificaciones de cinco siempre mantenerlas.</p>
<p>13. Considerando a todos los representantes de ventas que usted ve actualmente y que le promueven medicamentos inmunosupresores para la terapia del trasplante, por favor piense en aquel o aquella persona que usted describiría como él o la mejor representante. ¿Qué producto promueve dicho representante y cuál marca?</p> <p><b>Conclusión Guatemala</b></p> <p>El 58% de los nefrólogos dijo que la mejor representante es de Farma, el 14% dijo que Sen, un 14% dijo que ambos Che y Farma y un 14% no contesto porque solo Farma los visita, por lo que no podía calificar.</p> <p><b>Conclusión El Salvador</b></p> <p>El 60% de los nefrólogos dijo que la mejor representante es de Farma, un 20% dijo que Sen y otro 20% dijo que Che.</p>

## Continuación.

### CONCLUSIONES

- Los nefrólogos mencionaron en primer lugar a Farma, entre los laboratorios que conocen que produzcan medicamentos para la terapia del trasplante, por lo que se puede observar que Farma está bien posicionado en la mente de los nefrólogos. En segundo lugar mencionaron a Che y en Tercero a Sen.
- NAN es el medicamento de la inmunosupresión que está mejor posicionado en la mente de los nefrólogos, debido a que fue el primero mencionado en Guatemala y El Salvador y ocupa en total un segundo lugar en orden de mención, a diferencia de los demás medicamentos. Lect y Mif ocupan un quinto lugar en orden de mención y Can ocupa un séptimo lugar. Por lo que hay que lograr un mejor posicionamiento de estos productos en la mente de los nefrólogos, realizando más actividades científicas que demuestren la eficiencia de los mismos.
- En promedio, en general del desempeño de los representantes de ventas de la BU, Guatemala supera a los demás representantes, siguiéndole Sen y Che. El Salvador tiene la misma calificación que el representante de Sen y Che. Por lo que se debe superar en El Salvador a los demás representantes tomando en cuenta los aspectos negativos que dijeron los nefrólogos de cada uno de ellos.
- El 59% de los médicos de Guatemala y El Salvador dijo que los mejores representantes son de Farma y el resto de otros laboratorios, sin olvidar mejorar para que este porcentaje aumente.
- Los Nefrólogos le dieron una calificación en general a los representantes de Farma de cuatro, teniendo igual calificación con Che y Sen. Por lo que hay que mejorar en los diferentes aspectos mencionados por ellos, para que aumente la calificación a cinco y se supere a la competencia para una mejor satisfacción de los clientes.

**Figura 22. Manual del usuario base de datos**

MANUAL DEL USUARIO BASE DE DATOS
<p style="text-align: center;">INTRODUCCIÓN</p> <p>El presente manual, es una guía para orientar al usuario en los pasos que debe seguir al utilizar la base de datos de información de pacientes, la cual beneficia a la unidad en brindar:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ <b>Facilidad de uso para todo el personal.</b></li><li>❖ <b>Simplificación y optimización del proceso.</b></li><li>❖ <b>Los Country Manager llenarán la información de una forma más fácil y se evitarían confusiones de información.</b></li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Ingreso a la base de datos</b></p> <p><b>Paso 1</b> Para ingresar a la base de datos se debe abrir el Internet Explorer e ingresar a la siguiente dirección:</p> <p style="text-align: center;"><a href="http://www.acc.pharma.farma.intra/intra/trasplante/">http://www.acc.pharma.farma.intra/intra/trasplante/</a></p> <p><b>Paso 2</b> Aparecerá una ventana como la siguiente, usted debe ingresar el usuario y la contraseña que le ha sido asignada.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: fit-content;"><p>FARMA, S.A</p><p style="text-align: center;">Sistema de control de trasplantes Centroamérica y Caribe</p><p style="text-align: center;">Usuario <input style="width: 100px;" type="text"/></p><p style="text-align: center;">Contraseña <input style="width: 100px;" type="password"/></p><p style="text-align: center;"><input type="button" value="Ingresar"/></p></div> <p><b>Paso 3</b> Una vez identificado el usuario, aparecerá el menú siguiente, en donde debe seleccionar la opción a la que desea ingresar. Una de las opciones que puede elegir es la de pacientes nuevos, en esta opción se ingresan los pacientes recién trasplantados, otra opción es para ingresar a los pacientes de <i>switch</i>, que son los pacientes que han cambiado de protocolo de tratamiento por diferentes causas. También se puede seleccionar la opción de reportes, que presenta los resúmenes de los productos que se utilizan.</p> <p><b>Paso 4</b> Al seleccionar cualquiera de las opciones, le aparecerá la siguiente ventana:</p>

## Continuación.

FARMA, S.A

Paso 1

Menú principal

País

Guatemala

Aceptar

Deberá seleccionar el país que le corresponda y presionar la opción aceptar.

**Paso 5**

Después le aparecerá la ventana siguiente, donde deberá seleccionar el centro de trasplante al que ingresará la información recopilada.

FARMA, S.A

Paso 2

Menú principal

Centro de Trasplante

HSJDD

Aceptar

**Paso 6**

Si usted seleccionó la opción de pacientes nuevos, le aparecerá la ventana siguiente. Donde deberá ingresar la información que se le solicita: Fecha de trasplante, tipo de trasplante, tipo de donación, adulto o niño, masculino o femenino. También debe ingresar el protocolo de tratamiento que tiene el nuevo paciente. Abajo le aparece la opción guardar o cancelar, también puede regresar al menú principal seleccionando la opción que aparece en la esquina superior derecha.

Continuación.

FARMA, S.A.		Menú principal	
Paso 3			
Fecha de trasplante	03/09/2005		
Tipo de trasplante	Hepático		
Tipo donación	Cadavérico		
Adulto	<input type="checkbox"/>	Niño	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
Protocolo tratamiento			
Guardar		Cancelar	

**Paso 7**

Al momento de ingresar el protocolo de tratamiento, le aparecerá la ventana siguiente:

FARMA, S.A.		Menú principal	
Protocolo paso 1			
<b>Inducción</b>			
Sim	<input type="checkbox"/>		
Zena	<input type="checkbox"/>		
Policlo	<input type="checkbox"/>		
Ninguno	<input type="checkbox"/>		
Siguiete			

Se debe seleccionar si el paciente está utilizando terapia con inducción, se puede visualizar la ventana de arriba en donde se deben seleccionar los productos que aparecen en la ventana, si el paciente no está utilizando una terapia con inducción, debe seleccionar la opción ninguno.

## Continuación.

### Paso 8

FARMA, S.A.	Protocolo paso 2	Menú principal
<b>Terapia primaria</b>		
Neo	<input type="text"/>	Siguiete
Gen	<input type="text"/>	
Tac	<input type="text"/>	
Cer	<input type="text"/>	
Siro	<input type="text"/>	

Después de haber guardado la terapia de inducción, le aparecerá otra ventana que le pedirá que ingrese la terapia primaria, en donde debe ingresar cualquiera de los productos que le aparecerán arriba. Debe guardar y le aparecerá el cuadro siguiente:

### Paso 9

En el siguiente cuadro se debe ingresar la terapia adjunta, la cual consta de los productos que se mencionan en la ventana que aparece en la parte inferior, y después se debe presionar la tecla siguiente.

FARMA, S.A.	Protocolo paso 3	Menú principal
<b>Terapia adjunta</b>		
MF	<input type="text"/>	Siguiete
MMF	<input type="text"/>	
MMF genérico	<input type="text"/>	
CT	<input type="text"/>	
SR	<input type="text"/>	

### Paso 10

Después aparecerá la ventana que se visualiza en la parte inferior, en donde se debe ingresar si el paciente está utilizando esteroides en su protocolo, después se debe presionar la tecla finalizar, en donde se guardará la información ingresada.

## Continuación.

FARMA, S.A.	Protocolo paso 4	Menú principal
¿Esteroides?	Si	No
Finalizar		

### Paso 6

Sí usted seleccionó la opción de *Swich*, le aparecerá una ventana donde debe seleccionar el país que le corresponda.

FARMA, S.A.	Paso 1
País	Guatemala
Aceptar	

Después le preguntará si está segura que desea guardar la información en el país seleccionado, se puede observar en el cuadro siguiente:

FARMA, S.A.	Paso 1
País	Guatemala
Todos los movimientos incluidos serán registrados al país Guatemala	
OK	Cancel

### Paso 7

Después de haber seleccionado el país que le corresponde, debe seleccionar el Centro de Trasplante al que desea guardarle la información recopilada. Observar la ventana de la parte inferior.

## Continuación.

FARMA, S.A.

Paso 2

Centro de Trasplante

**Paso 8**  
Le aparecerá la ventana siguiente, en donde debe ingresar el tipo de trasplante al que desea efectuarle el cambio, y después selecciona la opción guardar o cancelar.

FARMA, S.A.

Paso 3

Tipo trasplante

**Paso 9**  
Después le aparecerá otra ventana, en donde debe seleccionar la razón por la que se cambió el paciente a otro medicamento. Las opciones que originan la causa del cambio de medicamento se pueden visualizar en la ventana siguiente.

FARMA, S.A.

Paso 4

Costo  
Reducción del inhibidor de calcineurina  
Cambio entre inhibidores  
Cambio terapia adjunta

## Continuación.

### Paso 10

Si selecciona la opción de costo, deberá ingresar las cantidades de adultos y el sexo y la cantidad de niños y el sexo. Después selecciona la opción guardar.

FARMA, S.A.				Menú principal	
<b>Costo</b>					
<b>Razón</b>					
Hr a genérico					
<b>Adultos</b>				<b>Niños</b>	
Masculino	Femenino	Masculino	Femenino		
Finalizar					

### Paso 11

También puede seleccionar otra opción de cambio de medicamentos, la cual es la Reducción Inhibidor calcineurina. Puede seleccionar cualquiera de las tres opciones que le aparecen en la siguiente ventana.

FARMA, S.A.				Menú principal	
<b>Reducción del inhibidor de calcineurina</b>					
<b>Razón</b>					
Hr					
Tr					
Genérico					
Finalizar					

Selecciona la opción guardar y se abre la siguiente ventana.

### Paso 12

Le aparecerá la ventana que aparece en la parte inferior, dependiendo del producto que haya seleccionado. Debe ingresar cantidades de adultos o niños con su respectivo sexo. Después selecciona la opción guardar y puede seleccionar la opción menú principal, y la información ingresada quedará grabada.

Continuación.

FARMA, S.A.				Menú principal
<b>Adultos</b>		<b>Niños</b>		
Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	
Finalizar				

Después aparece la opción de los reportes, y es donde se visualizan los informes de los productos utilizados por los pacientes trasplantados.

**Figura 23. Formato control de pacientes proceso plan de marketing**

Centro de Trasplante: \_\_\_\_\_

Información Pacientes de Novo:

No.	Fecha	Con inducción	Sin inducción	Paciente		Tipo de Trasplante			Tipo de donación			Iniciales paciente	Protocolo de tratamiento
						Renal	Hígado	Medula	Vivo R	Vivo NR	Cadáver		
				Niño	Adulto								

Observaciones generales: \_\_\_\_\_

Continuación.

Información pacientes de Mantenimiento:

No.	Fecha	Cambio terapia	Observaciones

N o.	Nombre de la capacitación	Personal a capacitar	Responsable	AÑO 2006												OBSERVACIÓN	
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
	<b>COLECTIVOS</b>																
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
N o.	Nombre de la capacitación	Personal a capacitar	Responsable	AÑO 2006												OBSERVACIÓN	
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
	<b>INDIVIDUALES</b>																
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	

**Figura 24. Formatos plan de capacitación anual**

**Figura 25. Formato de control de licitaciones de los países de CAC**

CUADRO CONTROL LICITACIONES CAC TRASPLANTE E INMUNOLOGÍA 2005-2006											
País	Producto	Institución	Fecha de publicación de licitación	Código Licitación	Cantidad Unidades	Monto País	Fecha presentación ofertas	Fecha adjudicación	Competidores	Resultado	Observaciones

