



---

---

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE QUÍMICA

**“Posicionamiento estratégico de una Unidad de Negocios tipo OTC del mercado farmacéutico en México, a través de una reingeniería en la estructura de ventas en base a procesos de capacitación de Gestión de la Calidad”.**

TRABAJO ESCRITO VÍA CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINÚA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**QUÍMICO FARMACÉUTICO BIÓLOGO**

P R E S E N T A :

**LUIS ERNESTO ZAMUDIO SALAS**



MEXICO, D.F.

“2011”

*Facultad de Química  
Ciudad Universitaria UNAM*



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE: GEORGINA MARGARITA MAYA RUIZ  
VOCAL: MARIA DEL SOCORRO ALPIZAR RAMOS  
SECRETARIO: JOSE RUBEN DAVILA SOLARES  
1ER SUPLENTE: EFREN HERNANDEZ BALTAZAR  
2DO SUPLENTE: ZOILA NIETO VILLALOBOS

Sitio donde se desarrolló el tema: FACULTAD DE QUIMICA, U.N.A.M.

ASESOR:

---

José Rubén Dávila Solares

SUSTENTANTE

---

Luis Ernesto Zamudio Salas

---

---

**INDICE**

	<b>Página</b>
1.- Índice	3
2.- Objetivo	4
3.- Antecedentes e Introducción	5
Antecedentes y Evolución de ISO	5
Generalidades de ISO	6
Modelo ISO 9000 2008	7
Sistema de Gestión de Calidad	7
El Círculo de Deming	9
Los principios de Deming	10
4.- Descripción del trabajo	12
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Individual	12
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Grupal	17
Plan y Programa de Capacitación Individual	26
Plan y Programa de Capacitación Grupal	29
Determinación de requerimientos de materiales internos	35
Determinación de requerimientos de materiales externos	37
Proveer los cursos ya existentes en la Organización	38
Proveer los cursos adquiridos a terceros	40
Selección de Instructores Internos	43
Selección de Instructores Externos	46
Plan de Evaluación	51
Información para la Evaluación	54
Informe Final de Evaluación	56
Acciones Correctivas y Preventivas	59
5.- Resultados	61
Resultados Cuantitativos	61
Resultados Cualitativos	61
6.- Conclusiones	62
7.- Glosario de Términos y Definiciones	63
8.- Bibliografía	64
9.- Anexos	65

## **2.- OBJETIVO**

Con la integración de este trabajo se propone un modelo de negocio basado en una reingeniería de la estructura de ventas con un enfoque total hacia el cliente, tomando como plataforma un modelo de Capacitación sustentado en procesos de Calidad ISO 9000. En base a este trabajo se espera que una Unidad de Negocios OTC en la industria farmacéutica lo implemente exitosamente, logrando con ello: exceder las expectativas de los clientes y como consecuencia de esta relación de negocios incrementar los resultados en ventas, participación de mercado, utilidades y ambiente laboral respecto a lo observado y registrado en las auditorías existentes antes y después del diseño y aplicación de este nuevo modelo de negocio.

Para este trabajo de tesis se propone un proceso documentado en base a los requisitos de la Gestión de la Calidad en un área de Capacitación, para ello, se desarrollará una reingeniería en la estructura de ventas atendiendo a un área estratégica dentro de cualquier Organización que es el área de Capacitación, esta reingeniería es aplicable en una empresa farmacéutica de clase mundial que funciona en México.

Este proyecto es muy ambicioso ya que por primera vez en la industria farmacéutica se tendrá este modelo de abordaje a clientes con la visión de Calidad totalmente documentada.

---

### 3.- ANTECEDENTES E INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas viven en un entorno de cambios constantes, la dinámica de los mercados representan desafíos a diario, vertiginosas adaptaciones, la tecnología impulsa a cada momento a nuevas formas de administrar los procesos y procedimientos; existen en muchos países propuestas de estrategias del management, nuevas hipótesis respecto a la administración de los negocios de la era 2000.

Con todo esto se pueden distinguir tres grandes esferas que generan la adaptación al cambio: Los procesos, La tecnología (máquinas y herramientas) y Las personas.

De estas tres esferas se puede intervenir en cada una de ellas para reducir costos, para disminuir tiempos, para incrementar eficiencia, para crecer en participación de mercados, etc, sin embargo a pesar de contar con los mejores procesos y la mejor tecnología, el resultado está en peligro o riesgo de obtenerse si no se pone atención en el recurso humano que hará que se muevan los procesos y la tecnología; efectivamente, el recurso más poderoso con que se cuenta en las organizaciones son las personas; la persona como hacedor de lo posible.

Pero ¿cómo pueden generar las personas la posibilidad de emplear eficientemente los procesos y la tecnología? La respuesta es a través de la Capacitación; la Capacitación es el aprendizaje dirigido para obtener un resultado en base a un objetivo previsto; y cuando este proceso se viste con Calidad los resultados esperados serán siempre eficientes desde la primera vez, con una estrategia clara de lo que se va a obtener y de lo que no se puede obtener; con una cultura preventiva de los riesgos, con procesos y procedimientos claros, validados, esquematizados, calculados en tiempo, dinero y esfuerzo.

Por eso se propone en este trabajo de tesis un proceso documentado en base a los requisitos de la Gestión de la Calidad en un área de Capacitación, para ello, se desarrollará una reingeniería en la estructura de ventas de una Unidad de Negocios tipo OTC en base a procesos de Calidad ISO 9000, aplicable a esta empresa farmacéutica de clase mundial que funciona en México; con lo cual se garantizará la mejora continua observable en el incremento en ventas, la participación de mercado, utilidades y ambiente laboral, que finalmente contribuirán al crecimiento sustentable de esta fuente de empleo en México.

#### 3.1 Antecedentes y Evolución de ISO

**ISO (Vocablo griego que significa igual).** Es la Organización Internacional de Normalización con sede en Ginebra Suiza, establecida oficialmente en 1947 e integrada por más de 146 países.

La misión de ISO es el Desarrollo y Promoción de estándares comunes a nivel mundial; esta misión se lleva a cabo mediante la labor de cientos de comités técnicos y miles de subcomités y grupos de trabajo.

La Norma Mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2008 ha sido elaborada por el Comité Técnico de Normalización Nacional de Sistemas de Gestión de la Calidad y Evaluación de la Conformidad (IMNC/CTNN) en el seno del Instituto Mexicano de la Normalización y Certificación A.C.; esta versión de la Norma reemplaza oficialmente a la NMX-CC-9001-IMNC-2008 a partir del 13 de noviembre de 2009.

---

La vigencia de esta norma fue publicada por la Dirección General de Normas de la Secretaría de Economía, en el Diario Oficial de la Federación el viernes 12 de diciembre del 2008, estará vigente hasta que la Secretaría de Economía publique su cancelación en el mismo Diario Oficial de la Federación.

### **Estructura de la Serie ISO**

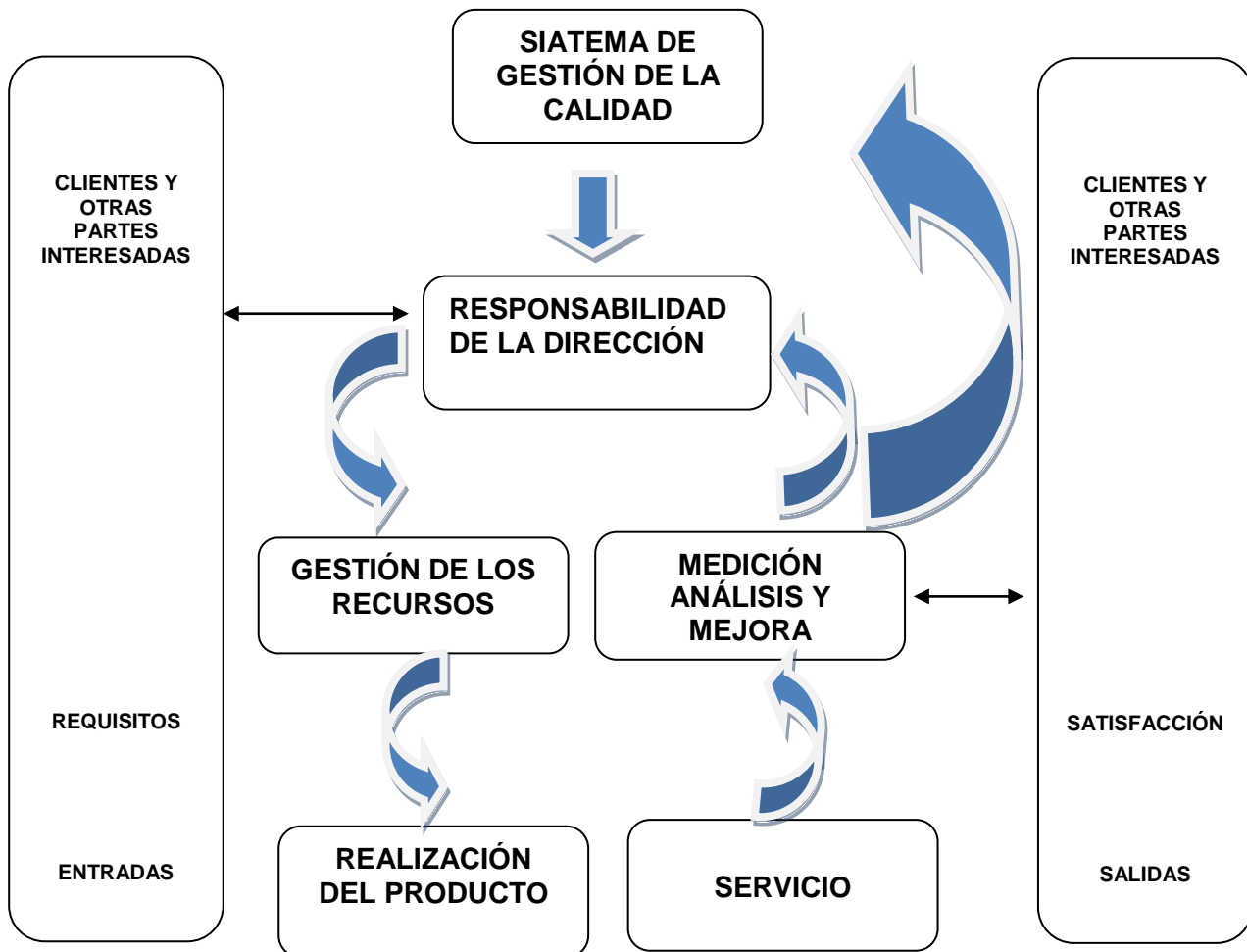


### **3.2 Generalidades de ISO**

La adopción de un sistema de adopción de la Calidad está íntimamente relacionada con la decisión estratégica de desarrollo de la empresa, el diseño y la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, productos, mercado, globalización, procesos, procedimientos, empleados , tamaño de empresa, estructura de la organización, etc, etc.

No es el propósito de la Norma Internacional, proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de la Gestión de la Calidad o en la Documentación, los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios para los productos.

### 3.3 Modelo ISO 9001 : 2008



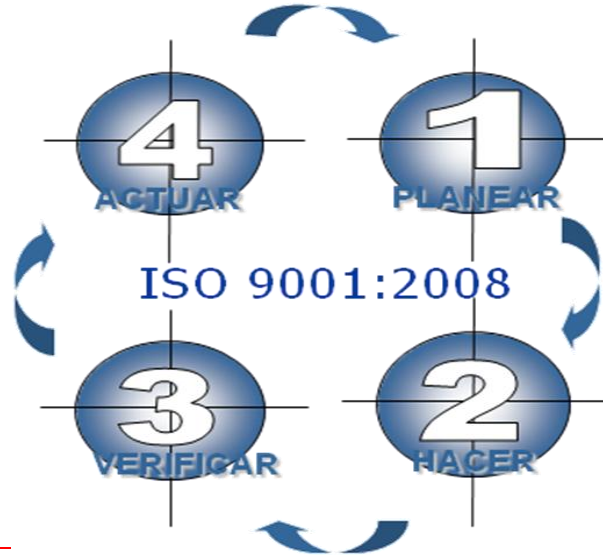
### 3.4 Sistema de Gestión de Calidad

El Sistema de Gestión de la Calidad se inicia con el Círculo Virtuoso de cuatro momentos: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, a su vez estas cuatro etapas se rigen por las siguientes acciones:

- A) Identificar los procesos necesarios para el logro de la satisfacción del cliente.
- B) Determinar la secuencia e interacción de los procesos.
- C) Determinar los criterios y métodos para asegurar la eficiencia de la operación y control de los procesos.
- D) Asegurarse de tener recursos e información disponible para implementar los procesos planeados.



- E) Dar seguimiento, medición y análisis de los procesos planeados y ejecutados.  
 F) Implementar acciones para alcanzar los resultados planificados, así como su mejora.

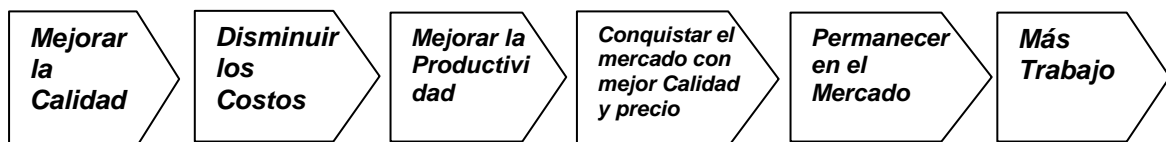


Para asegurar el éxito en el desarrollo de una empresa, la Organización debe Establecer, Documentar, Implementar y Mantener un Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar su eficacia de acuerdo a los requisitos de ISO 9000.

El Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000:2008, toma como modelo el ciclo de mejora continua propuesto por Deming.

*W. Edwards Deming (1900 – 1993) estadístico y asesor en gestión de la calidad, de origen norteamericano, es conocido principalmente porque ayudó a revitalizar la industria japonesa en los años posteriores a la II Guerra. En la década de 1980 fue un consultor muy solicitado por la industria norteamericana.*

Una de las afirmaciones de Deming es que “La Calidad aumenta la Productividad”, y lo ilustra con el siguiente esquema:



**¿Por qué disminuyen los costos?** Por que hay menos desperdicios, menor reproceso, Menos errores, menos retrasos, se aprovecha mejor el tiempo de máquinas, sólo se emplean los insumos necesarios.

**¿Por qué mejora la Productividad?** Por que las horas hombre y las horas máquina no se malgastan, se aprovechan mejor. Los recursos renovables no se deterioran.

**¿Por qué se conquista el mercado?** Por que se planifica y se produce en relación con las preferencias y requerimientos del cliente, y se mejora continuamente en ese sentido.

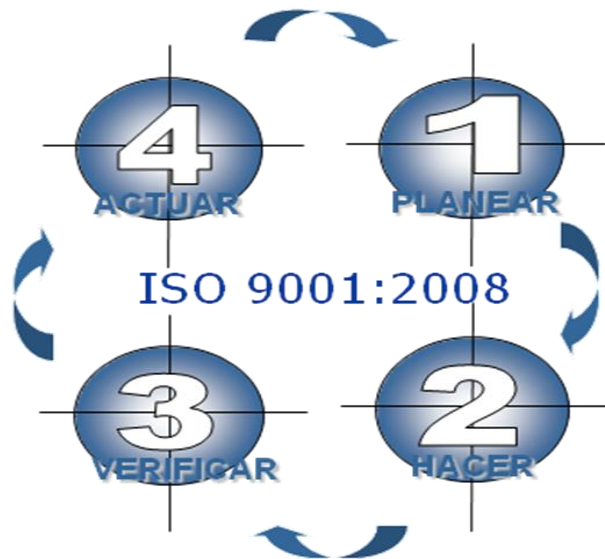
**¿Por qué se permanece en el negocio?** Por que el cliente satisfecho volverá a comprar y recomendará hacer lo mismo a otros clientes.

**¿Por qué se incrementa el trabajo?** Por que el mercado ha sido conquistado y está en aumento, el operario está orgulloso de su trabajo.

La preocupación por la Calidad abarca a toda la línea de producción; desde los insumos de los proveedores hasta el consumidor. El proveedor de los insumos es un aliado, hay que trabajar con él para mejorar continuamente los materiales y equipos del aprovisionamiento. Los ensayos son parte importante para la mejora continua, deben estar presentes en la recepción, los procesos de producción y la entrega para distribución. El consumidor constituye el elemento más importante, hay que orientar la producción hacia sus necesidades actuales y futuras; de ahí la labor de investigación sobre el consumo, tal investigación es básica para el diseño y los continuos ajustes del mismo.

### 3.5 El Círculo de Deming

El llamado Círculo de Deming constituye una herramienta valiosa para llevar adelante la mejora del total del proceso de producción o de alguna de sus partes. Constituye al mismo tiempo, un símbolo de la mejora continua. El círculo está representado por las siguientes partes o acciones:



---

**Planear** lo que se pretende alcanzar, incluyendo con ello la incorporación de las observaciones a lo que se viene realizando.

**Hacer** o llevar adelante lo planeado.

**Verificar** que se haya actuado de acuerdo a lo planeado así como los efectos del plan.

**Actuar** a partir de los resultados a fin de incorporar lo aprendido, lo cual es expresado en observaciones y recomendaciones.

El círculo representa en cuadrantes estas acciones, las cuales se deben aplicar indefinidamente.

### 3.6 Los Principios de Deming

Deming integra 14 puntos como base para la transformación hacia la Calidad, se deben adoptar y actuar sobre estos catorce puntos como una demostración del interés de los directivos por direccionar a la empresa hacia la Calidad. Se trata de lograr los siguientes propósitos:

- Permanecer en el negocio.
- Proteger la inversión así como los puestos de trabajo.

**Los 14 puntos propuestos por Deming son los siguientes:**

**1.-Ser constante en el propósito de mejorar el producto y el servicio:** Debemos ser constantes para enfrentar los problemas del presente y el futuro, ahora tenemos que mantener la Calidad del producto, para el futuro debemos ser igualmente constantes en el propósito y la dedicación, debemos innovar para el futuro, investigar, mejorar el diseño.

**2.-Adoptar la filosofía de la Calidad:** Deming se refiere al cambio del mercado internacional provocado por el auge de la producción japonesa, invita a los norteamericanos, o productores de cualquier otro país a abandonar la política de producción basada en los errores, defectos, materiales no apropiados, trabajadores temerosos, gerentes no identificados con la empresa, suciedad y vandalismo.

**3.-Dejar de depender de la inspección en masa:** Se refiere a una inspección tardía equivalente a la planificación de los defectos; conduce al reproceso, la reparación, la acumulación de partes o artículos defectuosos; la inspección no cambia la Calidad, ésta se encuentra en el proceso de producción, el cual debe mejorarse.

**4.-Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base de sólo el precio:** Comprar sólo en base al precio termina en una baja de Calidad e incremento de los costos; al evaluar a los proveedores será un error hacerlo sólo en función de precio, no se puede desligar el precio con la Calidad, de esta manera la relación con el proveedor será de largo plazo, pidiéndole la mejora continua.

---

**5.-Mejorar constantemente y continuamente el sistema de producción y servicios:**

Cada producto debe ser trabajado y tratado como si fuese único, la Calidad empieza con la idea y se mantendrá en todas y cada una de las actividades del proceso de producción y de ahí hasta el consumidor, buscando entender el propósito, la forma y el uso del consumo, los ensayos ayudarán a la mejora continua del producto.

**6.-Implantar la formación de operarios y gerentes:** Los directivos deben aprender todo lo relacionado con la empresa, desde los insumos hasta la forma como el cliente acepta el producto. Se debe entrenar trabajando en todos los procesos de producción. Igualmente los operarios deben tener oportunidades constantes de formación buscando aprovechar sus habilidades en la forma más adecuada en cada caso.

**7.-Adoptar e implantar el liderazgo:** Deming hace una distinción clara entre supervisor y líder; la dirección no consiste en supervisar, sino en liderar, el líder debe conocer el trabajo a su cargo, eliminar las barreras para que el operario esté orgulloso de su trabajo.

**8.-Desechar el miedo:** Para brindar lo mejor de sí no hay que tener miedo, hay que sentirse seguro, eso permite introducir conocimientos nuevos, preguntar por lo que no se sabe, perder el miedo a equivocarse, a proponer ideas de mejora.

**9.-Derribar las barreras entre las áreas de la empresa:** Optimizar el trabajo total, por encima del trabajo de las áreas individuales, desde el diseño hasta las ventas, ello incluye el conocimiento del interés de los clientes.

**10.-Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para el trabajo:** Con éstos lo que se consigue es que los trabajadores piensen que las mejoras sólo dependen de cada uno y no del conjunto, pueden generar frustraciones y resentimiento.

**11.-Eliminar las metas numéricas para los trabajadores:** Se trata de los cupos de rendimiento por hora, generalmente se establecen a partir de los promedios, puede evitar la mejora de la Calidad y la Productividad, ahoga la satisfacción por el trabajo bien hecho.

**12.-Eliminar las barreras que limitan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo:** Esto es válido tanto para los directivos como para los operarios, el trabajador debe conocer que su trabajo está bien hecho y sentirse orgulloso del mismo.

**13.-Estimular la educación y la auto mejora de todos:** Cada día debemos preguntarnos sobre lo que hemos aprendido, deben estar abiertas las oportunidades de educación y aprender por si mismo.

**14.-Actuar para lograr la transformación:** Los directivos deben conocer el significado y alcances de los trece puntos anteriores y actuar en consecuencia para conseguir el cambio.

---

---

## DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

### 4 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION INDIVIDUAL

#### 4.1 Visión Sistémica

Para poder lograr los resultados presentes y futuros en ventas, productividad y utilidades marcados por una empresa farmacéutica en México, debemos controlar los canales de distribución, esto significa el manejo del canal Mayorista (Nadro, Saba, Marzam, Fármacos Nacionales, etc.), el canal Detallista (Farmacias del Ahorro, Grupo Wal-Mart, Comercial Mexicana, HEB, Soriana, Farmacias Guadalajara, etc.) el canal Gobierno (ISSSTE, ISSEG, UNAM, IMSS, etc.). Y el punto de venta donde el CONSUMIDOR genera que toda la cadena de distribución se mueva constantemente, es aquí donde el puesto de Promovendedor en la industria farmacéutica, juega un papel determinante, ya que su contribución con el logro de los objetivos de la Organización es preponderante para este fin.

La Unidad de Negocios de Productos de venta sin receta, pertenece al mercado de productos farmacéuticos de consumo o también llamados OTC cuya traducción al español de las siglas Over The Counter significa "Sobre El Mostrador", la definición del éxito de la rotación de estos productos en el punto de venta se traduce en un enunciado muy simple "Darle a nuestros productos las máximas oportunidades de ser elegidos por el cliente", las personas responsables de que esto suceda en el punto de venta son: el Promovendedor, el Supervisor de Mercadeo y las Consultoras o Demostradoras en el punto de venta; si las cosas resultan positivamente en el punto de venta, dará como consecuencia que la mercancía se mueva del canal mayorista al canal detallista y por lo tanto de la empresa farmacéutica al canal Mayorista, activando con esto el proceso comercial.

Es por esto que el Supervisor de Mercadeo debe contar con los Conocimientos, Habilidades y Actitudes que le permitan desarrollar de manera exitosa y consistentemente las funciones que especifica su Descripción de Puesto y sus Competencias Funcionales.

#### 4.2 Propósito, 4.3 Alcance y 4.4 Duración

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en base a Competencias Funcionales (DNC) está dirigido a los Supervisores de Mercadeo del equipo de ventas de la Unidad de Negocios de Consumo en todo el país, tanto de nómina directa como de outsourcing, este diagnóstico tuvo una duración de dos meses con trabajo de campo y aula, utilizando básicamente las técnicas de encuesta, cuestionario, entrevista, interrogatorio y evaluaciones de trabajo en campo, para posteriormente vaciarse en los formatos de DNC elaborados y validados por el área de Capacitación Consumer Health Care, este DNC tuvo como objetivo; determinar el nivel de dominio de los conocimientos, habilidades y actitudes que el Supervisor de Mercadeo debe adquirir, mejorar o reforzar, para cumplir con las funciones que describen al puesto y así contribuir de forma individual al logro de los objetivos establecidos por la organización en México.

---

#### 4.5 Métodos, lineamientos y modelos de referencia

El método utilizado en esta DNC fue el método DACUM “Desarrollando un Currículum”, donde se partió de la identificación de competencias a partir del análisis ocupacional vía puesto-función, complementado con el método CAPINTE en lo referente a Competencias Funcionales, con lo que se definieron las actividades que describen a una persona competente para el puesto de Supervisor de Mercadeo.

Durante la integración de la DNC del Supervisor de Mercadeo se ocuparon técnicas como: entrevista, encuesta directa, reunión de trabajo con expertos y análisis documental, a lo largo de este proceso se ocupó el método participativo ya que siempre se estuvo en contacto con el personal involucrado ya sea en aula o en campo, para definir las competencias funcionales y después para detectar y clasificar a cada Promovendedor de acuerdo al nivel de dominio de cada competencia funcional de su puesto.

*ANEXO 1 Descripción de puesto Supervisor de Mercadeo y Competencias Funcionales.*

#### 4.6 Fuentes de información

Estas son las fuentes de información utilizadas en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para el Supervisor de Mercadeo:

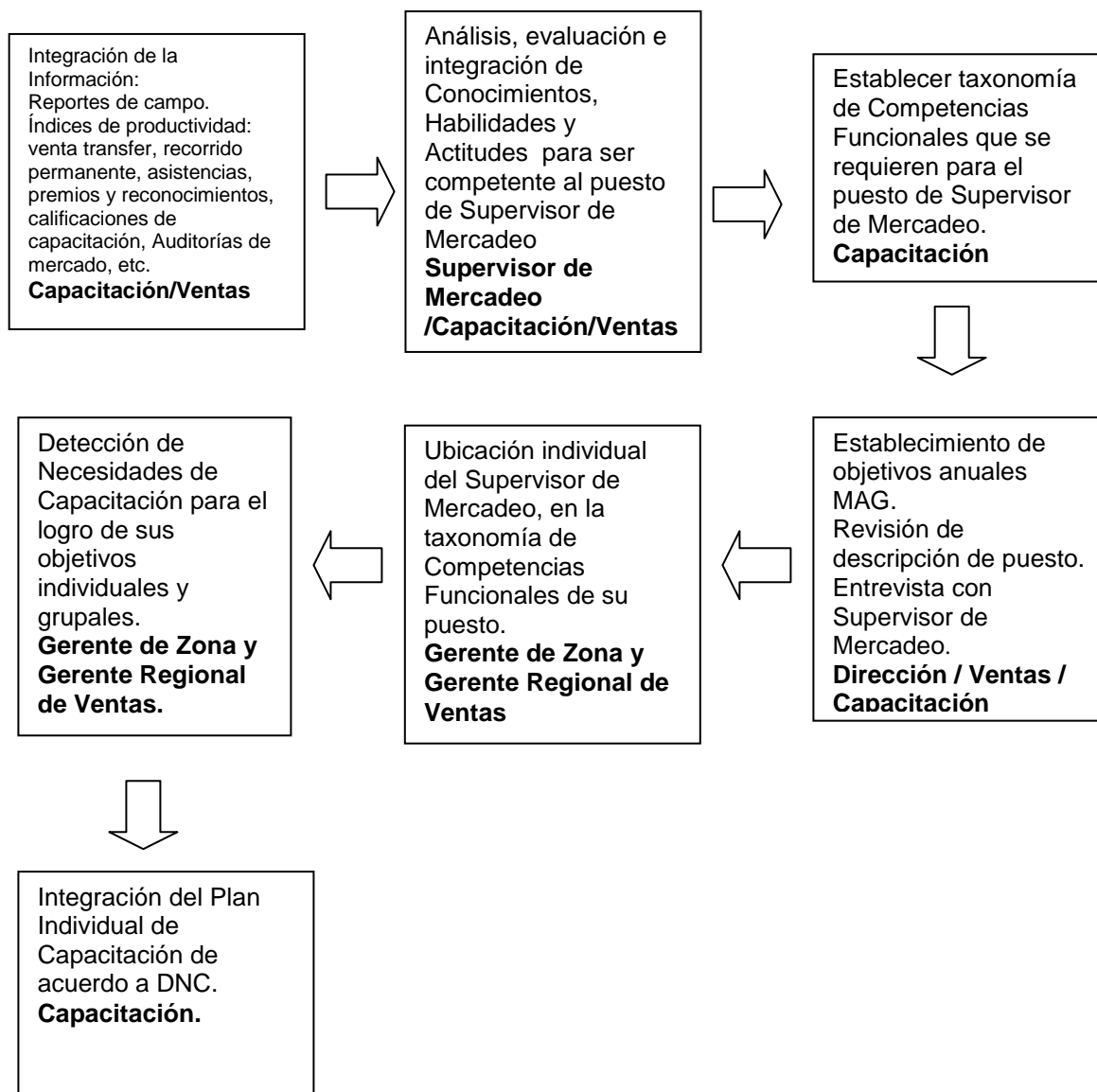
- Carpeta de Competencias Laborales de la empresa.
- Descripción de puesto Supervisor de Mercadeo.
- Evaluación del desempeño anual.
- Reporte de trabajo en campo.
- Carpeta de Competencias Funcionales del área comercial.

*ANEXO 2 Ejemplo de Competencias Laborales de la carpeta BIP*

*ANEXO 3 Paquete de Competencias Funcionales para Supervisor de Mercadeo*

*ANEXO 4 Taxonomía y temas de aprendizaje del Supervisor de Mercadeo*

A continuación se ilustra con un diagrama de flujo el proceso de integración del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Individual:



---

---

#### 4.7 Procedimiento de obtención de información

Este proceso se llevó acabo en las siguientes fases:

1.- Encuesta vía mail a través de un sistema de Capacitación a distancia denominado "Ticket to ride", solicitando al Supervisor de Mercadeo la descripción de actividades que realiza día a día.

2.-Entrevista con Supervisores de Mercadeo, Especialistas en el desempeño de sus funciones con resultados satisfactorios y consistentes.

3.-Consenso con el equipo de Ventas y Capacitación para la Determinación de Competencias Funcionales para el puesto de Supervisor de Mercadeo.

4.-Evaluación en campo y depuración de las Competencias Funcionales integradas con el equipo de ventas y especialistas.

5.- Reunión con Gerencias de Zona y Regionales de Ventas para presentar el Programa de Integración del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en base a Competencias Funcionales .

6.-Entrega de formatos DNC a Gerentes de Zona y Regionales para ser llenados con sus colaboradores, también se entrega Carpeta con la descripción de las Competencias Funcionales y Temas de Aprendizaje para cada Competencia Funcional.

7.-Asesoría individualizada del área de Capacitación a cada Gerente solicitante, en el llenado del formato DNC.

8.-Devolución de los formatos DNC, debidamente llenados para cada integrante del equipo de ventas de la Unidad de Negocios de Consumo.



#### 4.8 Síntesis de la información

Después de recopilar todos los formatos DNC debidamente llenados, se procedió al análisis de esta información a partir del impacto y evaluación del binomio puesto-persona, determinando para el caso del Supervisor de Mercadeo el programa de formación que le permita adquirir las Competencias Funcionales Clave, requeridas para el desempeño competente de su puesto. Esta información completa está contenida en el formato que avala el Cliente (persona que integra la DNC).

*ANEXO 5 DNC Aval del Cliente, Supervisor de Mercadeo programa de Capacitación individual.*

#### 4.9 Conclusiones

Como resultado de la información analizada se enumeran las siguientes conclusiones.

- 1.- El Supervisor de Mercadeo participará en un evento de Capacitación denominado “Curso para Supervisor de Mercadeo”, donde la participación será interactiva para la adquisición formal de sus Competencias Funcionales.
- 2.- Se integra el “Curso para Supervisor de Mercadeo” de acuerdo a las Competencias Funcionales del puesto de Supervisor de Mercadeo, bajo el siguiente temario.

##### **Curso para Supervisor de Mercadeo:**

<u>Temas</u>	<u>Competencia Funcional que cubre</u>
Liderazgo, Modelo de Supervisión CHC	Supervisar actividades de vendedores(as).
Comunicación	Unificar esfuerzos y fortificar el mercadeo en la farmacia. Visitar el punto de venta agregando valor.
Coaching	Entrenamiento y coordinar la capacitación
Elementos de control	Supervisar actividades de Consultoras y Promovendedores. Proveer y administrar el material de Consultoras. Integrar el archivo de sus clientes.
Capacitación	Entrenar y coordinar la capacitación del mercadeo.
Evaluación	Autoevaluación. Seleccionar y analizar a la competencia. Registrar e informar oportunamente.

---

3.- Se enviará a cada Gerente de Zona y Regional el formato de Recomendaciones de Capacitación individual y aval del cliente para ser llenado para cada Supervisor de Mercadeo dando el visto bueno y aprobación para incorporarse al “Curso para Supervisor de Mercadeo”.

4.- Se confirmará la fecha, lugar, participantes y agenda para el “Curso para Supervisor de Mercadeo” a más tardar en la segunda semana de mayo del año en curso.

#### **4.9 Recomendaciones y 4.10 Aval del cliente**

Las recomendaciones del área de Capacitación y Desarrollo CHC para cada persona, se encuentran contenidas en el formato denominado como DNC aval del cliente, este documento es equivalente al Plan Individual de Capacitación.

*ANEXO 5 DNC Aval del Cliente, Supervisor de Mercadeo, programa de Capacitación individual.*

### **5 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION GRUPAL**

#### **5.1 Visión Sistémica**

El obtener los resultados presentes y futuros en ventas, productividad y utilidades marcados por la Compañía Farmacéutica significa uno de los propósitos prioritarios de la Unidad de Negocios Consumo, sin embargo, para llegar a ellos se requiere contar básicamente con tres elementos indispensables que son: El saber hacerlo (¿qué?), el poder hacerlo (¿cómo?) y el querer hacerlo (¿cuándo?), estos elementos constituyen la triada que define a una Competencia: Conocimientos, Habilidades y Actitudes transformados en conductas observables. Esta es la razón que justifica el por qué del área de Capacitación y Desarrollo en una empresa.

El área de Capacitación y Desarrollo CHC investiga, desarrolla, implementa y evalúa métodos y técnicas innovadoras, prácticas y validadas en los campos de Capacitación, Didáctica y Desarrollo Personal/Profesional, para garantizar la formación integral óptima de cada persona que participa en el equipo de ventas OTC, de acuerdo a las funciones que debe desempeñar según el puesto para el que fue contratado.

De esta manera la contribución del área de Capacitación y Desarrollo, colaborará con la cadena de valor, productos y servicio que participará con nuestra Compañía al logro de uno de los principios de Liderazgo y Aprendizaje “Obtener resultados es nuestra meta”.

A continuación menciono la interrelación existente entre la Filosofía, Política y Valores de la empresa con el área de Capacitación y Desarrollo Consumer Health Care, iniciando con la Misión, Visión y Valores de la empresa hasta llegar a la Misión, Visión y Valores del área de Capacitación y Desarrollo de la Unidad de Negocios Consumer Health Care BIP México.

---

---

**Misión de la Unidad de Negocios Consumer Health Care en México:**

Alcanzar los objetivos presentes y futuros en ventas, productividad y utilidades marcados por la organización en México, satisfaciendo con ello las necesidades del mercado, clientes, consumidores y médicos, a través de:

- La administración y control de los canales de distribución (Mayoreo, Autoservicio, Farmacias y Gobierno);
- El manejo estratégico de la promoción médica ;
- La incorporación de la mejora continua en todo el proceso integral del negocio OTC;
- El mantener a nuestro equipo de ventas altamente comprometido, capacitado y siempre regido por los principios de Liderazgo y Aprendizaje.

**Misión del área de Capacitación y Desarrollo, Unidad de Negocios de Consumo en México:**

Identificar, desarrollar y potencializar las habilidades, conocimientos y actitudes del capital humano del equipo de ventas CHC, para alcanzar consistentemente las metas de venta, rentabilidad y utilidad establecidos por la organización en México; direccionando en los líderes de grupo (Supervisores (as), Gerentes de Zona y Gerentes Regionales), la base de la capacitación del equipo de ventas, a través del desarrollo, implementación y evaluación de planes individuales y grupales de capacitación.

Generando en el equipo de ventas CHC el incremento en su autoestima, liderazgo y competencias laborales, que contribuyan a su desarrollo personal y profesional dentro de un ambiente regido por los principios de nuestra Filosofía Liderazgo y Aprendizaje.

**Visión de la Organización :**

“Aportar valor a través de la innovación”

**Visión del área de Capacitación y Desarrollo de la Unidad de Negocios Consumo en México:**

“Ser el área de Capacitación y Desarrollo que forme al mejor capital intelectual de la industria farmacéutica OTC en México y en todas las Unidades de Negocio OTC en el mundo. “

**Valores de la Organización:**

- Principios de Visión y Liderazgo
- Código de Conducta

---

---

**Valores del área de Capacitación y Desarrollo Comercial de la Unidad de Negocios Consumo México:**

Principios de Visión y Liderazgo  
Código de Conducta

*ANEXO 6 Documento del VTY Day Filosofía de la Organización*

## **5.2 Propósito, 5.3 Alcance y 5.4 Duración**

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en base a Competencias Funcionales está dirigido a todo el equipo de ventas comercial CHC en el territorio nacional, tanto de nómina directa como outsourcing, este diagnóstico tuvo una duración de dos meses con trabajo de campo y aula, utilizando básicamente las técnicas de encuesta, entrevista, cuestionario, interrogatorio y evaluaciones de trabajo en campo BIP , toda esta información se consensó y se vació en los formatos previamente elaborados y aprobados por el área de Capacitación y Desarrollo, esta DNC tuvo como objetivo determinar el nivel de dominio de los conocimientos, habilidades y actitudes que el equipo de ventas consumo CHC debe adquirir, mejorar o reforzar, para cumplir con las funciones que describen al puesto que ocuparán en base a la nueva estructura de ventas y así contribuir de manera individual y grupal al logro de los objetivos establecidos por la Organización en México.

## **5.5 Métodos, lineamientos y modelos de referencia**

El método que se implementó para el proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación fue el método DACUM “Desarrollando un Currículum”, donde se partió de la identificación de competencias a partir del análisis ocupacional vía puesto-función, este proceso fue enriquecido y complementado con el método CAPINTE , que contribuyó de manera significativa a la integración de las competencias Funcionales , cuya aportación definió las actividades que describen a una persona competente para desempeñar el puesto para el que fue contratado. El modelo CAPINTE así como el modelo de Competencias Laborales de la Organización, fueron, por lo tanto el modelo de referencia para la elaboración del DNC.

En el transcurso de la elaboración del DNC se ocuparon técnicas como: Entrevista, encuesta directa, reunión de trabajo con expertos, análisis documental, reunión con el jefe inmediato y el involucrado.

Durante el proceso de DNC se emplearon métodos prescriptivos y participativos obteniendo una mezcla equilibrada que arrojó resultados claros de las necesidades de capacitación, a continuación se explica la manera de aplicación de los métodos prescriptivo y participativo.

Aplicación del método prescriptivo: En la primera parte de este proceso se agenda una entrevista con el Gerente Nacional de Ventas para hacer una revisión del puesto y la

persona de acuerdo a la estructura actual, posteriormente se comunicó la necesidad de desarrollar una estructura de ventas que tuviera atención especializada para cada uno de los canales de distribución que se manejan en la industria farmacéutica de Consumo, esto es: Mayoristas, detallistas y consumidores.

Durante esta entrevista se generó la siguiente información:

- Proyecto.-Reingeniería de la estructura de ventas.
- Revisión de puesto-persona.- Estructura actual vs nueva estructura.
- Alcance.- todo el equipo de ventas consumo.
- Tiempo.- Inmediato para el arranque y 6 meses para la implementación paulatina de la nueva estructura.
- Objetivo.-Atender a nuestros diferentes clientes desde un enfoque más cercano derivado de la satisfacción de sus necesidades y exceder sus expectativas así como el potenciar la venta de nuestros productos debido a esta “especialización” del equipo de ventas - consumo.
- Resultados en el corto plazo.-Revisar descripciones de puesto, definir personas a ocupar los puestos de la nueva estructura, definir plan de capacitación para el equipo de ventas, calendarizar la capacitación.

Aplicación del método participativo: En la segunda parte se aplicó el método participativo ya que se implementó el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en base a Competencias Laborales, dando énfasis en las Competencias Funcionales, donde se trabajó con los expertos de cada puesto para definir de forma precisa lo que se requiere manejar para ser apto en cada uno de los puestos de la nueva estructura de ventas.

## **5.6 Fuentes de información**

Como fuentes de información cito a los siguientes elementos internos:

- Carpeta de Competencias Laborales de la Organización.
- Descripciones de puesto
- Evaluación del Desempeño MAG
- Reporte de trabajo en campo
- Carpeta de Competencias Funcionales del área comercial CHC
- Formato para ubicación individual de Competencias Funcionales
- Formato para ubicación grupal de Competencias Funcionales
- Sistema de reportes de evaluación internos para Consultoras, Promovendedores y Representantes
- Registro de entrenamiento y capacitación individual
- Bibliografía CAPINTE y Método Dacum.

*ANEXO 7 Registro de entrenamiento y capacitación individual*

## **5.7 Procedimiento de obtención de información**

Durante la obtención de información se requirieron las siguientes fases:

---

Entrevista con el Gerente Nacional de Ventas donde se describieron los puestos actuales vs los resultados en facturación, atención al cliente, participación de mercado, servicio al cliente. Se planteó la necesidad de hacer una reingeniería en la estructura de ventas buscando una mejor atención al cliente y en consecuencia un crecimiento en ventas. De esta manera surgen nuevos puestos dentro de la estructura de ventas para brindar una atención más cercana a los clientes e incrementar los resultados, en esta generación de nuevos puestos se desarrolló primeramente la descripción de puesto de acuerdo a la necesidad que se observa en el mercado y clientes. Inmediatamente se solicitó a todos los integrantes del equipo de ventas, mediante una encuesta, a través de un sistema de comunicación vía e-mail, que nos describieran un listado de todas las actividades que desarrollaban en el día a día en su trabajo.

La segunda fase inicia con una serie de entrevistas con especialistas en cada puesto de la nueva estructura para definir cuáles son las competencias funcionales que garantizan el ser apto para el desempeño del puesto; así como el analizar las respuestas que a través del e-mail el equipo de ventas nos hizo llegar con la descripción de sus actividades de trabajo diarias. Los puestos para los que se integraron las competencias funcionales fueron: Consultora, Supervisión de Mercadeo, Promovendedor, Representante y Asesor de Negocios.

Como tercera fase se evaluaron en campo las competencias funcionales para depurar el número de competencias funcionales por cada puesto y se concentraron las que debíamos ocupar.

Con la información obtenida de las diferentes fuentes como trabajo de campo, encuestas con el equipo de ventas, verificación con líderes de opinión, reunión de trabajo con expertos, entrevistas, análisis documental y reuniones con jefe inmediato y colaborador, se llevó acabo el análisis de esta información y se sintetizaron en formatos por cada puesto los siguientes elementos:

- Competencias funcionales con las consecuencias de no aplicarse en el trabajo.
- Currículum y Temas de aprendizaje para cada competencia y por cada puesto de acuerdo a los niveles taxonómicos de Bloom.
- Matriz de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en base a competencias funcionales para ser llenado individualmente y por equipo.

Así como un método de evaluación de aprendizaje y de transferencia con los formatos denominados:

- Evaluaciones de trabajo en campo.
- Evaluaciones acumulado mes año.

Ya con esta información y formatos, se diseñó la metodología para la integración del DNC nacional, se convocó a una junta con todos los Gerentes del equipo y se presentó la metodología, formatos y tabla de tiempos para integrarla y devolverla al área de Capacitación.

Los formatos validados para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación fueron entregados a cada Gerente junto con su carpeta de Competencias Funcionales por

puesto y DACUM (Desarrollando un Currículo) con los Temas de aprendizaje para cada competencia funcional, el objetivo era que los Gerentes de Zona y Gerentes Regionales implementaran el llenado del DNC con el personal a su cargo primero de manera individual y posteriormente por Zona y Región.

### 5.8 Síntesis de la información

Al ser devueltos los formatos de DNC ya llenados de manera individual y grupal se procedió al estudio por separado de cada DNC a partir del análisis ocupacional vía puesto función y finalmente se concluyó con el establecimiento de actividades, cursos, talleres, etc. Incorporados al Plan Estratégico de Capacitación, para adquirir las competencias funcionales clave requeridas para el desempeño competente.

*ANEXO 8 DNC Grupal, Supervisor de Mercadeo*

### 5.9 Conclusiones

De acuerdo a los datos obtenidos se enlistan las siguientes conclusiones:

- 1.- Se implementarán cursos y talleres de manera grupal atendiendo a los siguientes puestos por separado: Promovendedor, Consultora, Supervisor de Mercadeo, Representante y Asesor de Negocios.
- 2.- De acuerdo a las prioridades de Capacitación se desarrollarán los siguientes talleres y se anexa el temario correspondiente: Taller Básico de Ventas, Curso para Supervisor de Mercadeo, Taller para Asesores de Negocio, Taller Consultoras.

#### Taller Básico de Ventas:

<u>Temas</u>	<u>Competencia Funcional que cubre:</u>
Responsabilidades de ventas	Toma de Inventarios Análisis de oportunidades Exhibición Negociación Recordación Análisis de la competencia Autoevaluación Registro

---

Perfil de Productos	Recordación Negociación
Auditorías de mercado	Análisis de oportunidades Exhibición
Mercadeo	Exhibición Negociación
La Comunicación	Análisis de oportunidades Negociación

**Curso para Supervisor de Mercadeo:**

<u>Temas</u>	<u>Competencia Funcional que cubre:</u>
Liderazgo, Modelo de Supervisión CHC	Supervisar actividades de vendedores(as).
Comunicación	Unificar esfuerzos y fortificar el mercadeo en la farmacia. Visitar el punto de venta agregando valor.
Coaching	Entrenamiento y coordinar la capacitación
Elementos de control	Supervisar actividades de Consultoras y Promovendedores. Proveer y administrar el material de Consultoras. Integrar el archivo de sus clientes.
Capacitación	Entrenar y coordinar la capacitación del mercadeo.
Evaluación	Autoevaluación. Seleccionar y analizar a la competencia. Registrar e informar oportunamente.

**Taller para Consultoras:**

<u>Temas</u>	<u>Competencia Funcional que cubre:</u>
Comunicación	Benéfica negociación con sus clientes internos y externos. Optimo abordaje a consumidores.



Responsabilidades de la Consultora	Levantamiento de inventario. Activar el punto de venta. Verificar actividades de la competencia. Optimo abordaje a consumidores. Registro. Autoevaluación.
Técnica de ventas A.I.D.A.	Optimo abordaje a consumidores.

### **Taller Intermedio de Ventas**

<u>Temas</u>	<u>Competencia Funcional que cubre:</u>
Comunicación	De acuerdo al puesto
Técnica de ventas "Venta Persuasiva"	De acuerdo al puesto
Mercadeo	De acuerdo al puesto
Responsabilidades de venta	De acuerdo al puesto
Negociación	De acuerdo al puesto
Cuadrante del cliente	De acuerdo al puesto
La experiencia de comprar	De acuerdo al puesto

### **Curso-Taller para Asesor de Negocios:**

<u>Temas</u>	<u>Competencia Funcional que cubre:</u>
Administración de Cuentas Clave	Elaboración del perfil del cliente. Análisis de datos de: competencia, cliente, compañía y UDC. Elaboración de análisis FODA por cliente, distribuidor y producto. Fijar objetivos SMART. Determinar estrategias para la administración de los canales de distribución. Definir plan de desarrollo del negocio del cliente. Presentar plan de desarrollo del negocio del cliente. Implementación, seguimiento y evaluación del plan de desarrollo del cliente.

---

Paquete Microsoft	<p>Análisis de datos de competencia, cliente, compañía y UDC.          Definir plan de desarrollo del negocio del cliente.          Presentar plan de desarrollo del negocio del cliente.          Implementación seguimiento y evaluación del plan de desarrollo del negocio del cliente.</p>
Finanzas para no financieros	<p>Análisis de datos de competencia, cliente, compañía y UDC.          Determinar estrategias para la administración de los canales de distribución.          Definir plan de desarrollo del negocio del cliente.</p>
Formatos y reporte	<p>Determinar estrategias para la administración de los canales de distribución.          Elaboración del perfil del cliente.</p>

**3.-** Se recibirá el formato de DNC grupal e individual, avalado por el Gerente de Zona, Gerente Regional, Gerente Nacional de Ventas y Gerente Nacional de Capacitación.

**4.-** Se generará el calendario anual de actividades de capacitación para ser compartido con las Gerencias de Ventas.

**5.-** Se programarán a todos los integrantes del equipo de ventas para su Capacitación de acuerdo a sus necesidades detectadas.

### **5.10 Recomendaciones y 5.11 Aval del cliente**

Las recomendaciones del área de Capacitación y Desarrollo Comercial CHC para cada grupo de personas de acuerdo a su puesto, se encuentran contenidas en el formato denominado como DNC grupal aval del cliente, este documento es equivalente al Plan de Capacitación de Grupo.

*ANEXO 8 DNC Grupal Aval del Cliente, Supervisor de Mercadeo, programa de Capacitación grupal.*

---

## 6. PLAN Y PROGRAMA DE CAPACITACION INDIVIDUAL

### 6.1 Políticas y estrategias de la organización

Hoy en día somos más de 32,000 personas los que formamos parte de la Organización alrededor del mundo, nosotros, estamos claros de nuestra visión: “Aportar valor a través de la innovación”, y siempre actuamos bajo los preceptos de nuestro Código de Ética y los Principios de Visión y Liderazgo, este enfoque Universal de trabajar en nuestra Organización forma nuestro carácter y nos distingue por la forma en como enfrentamos los nuevos retos del futuro, por nuestras bases y principios que definen nuestra manera de actuar así como por nuestro compromiso con la ética, en todo lo que hacemos, al mismo tiempo que desarrollamos habilidades, actitudes y conocimientos que nos destacan de las demás industrias.

Todas estas características que hemos ido forjando desde 1885, nos dan hoy identidad y definen nuestra Cultura Corporativa. Estos principios de actuación, plasmados de forma escrita los conocemos como Leitbild, Código de Conducta, Principios de Visión y Liderazgo y Manual Integrado de Competencias.

El Manual Integrado de Competencias es la plataforma de un Sistema de Administración por Competencias Laborales, que nos da las herramientas necesarias para adquirir las conductas que nos harán exitosos como profesionistas pero, también nos convertirán en mejores seres humanos.

Es por ello que teniendo como referencias un Sistema de Administración por Competencias el equipo de Capacitación y Desarrollo Comercial CHC, ha desarrollado el Plan de Capacitación Individual en base a Competencias Funcionales de cada puesto del área comercial de CHC.

*ANEXO 6 Documento del VTY Day Filosofía de la Organización*

### 6.2 Formatos Oficiales

Los Formatos Oficiales se encuentran como anexo en este documento.

*ANEXO 2 Ejemplo de Competencias Laborales de la carpeta BIP*

*ANEXO 3 Paquete de Competencias Funcionales para Supervisor de Mercadeo*

*ANEXO 4 Taxonomía y temas de aprendizaje del Supervisor de Mercadeo*

*ANEXO 5 DNC Aval del Cliente, Supervisor de Mercadeo, programa de Capacitación individual.*

---

### 6.3 Antecedentes

El Plan de capacitación Individual se realizó teniendo como apoyo los siguientes documentos:

- Perfil de puesto Supervisor de Mercadeo
- Manual Integrado de Competencias Laborales BIP
- Carpeta de Competencias Funcionales CHC
- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Grupal
- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Individual

*ANEXO 1 Descripción de puesto Supervisor de Mercadeo y Competencias Funcionales.*

*ANEXO 2 Ejemplo de Competencias Laborales de la carpeta BIP*

*ANEXO 3 Paquete de Competencias Funcionales para Supervisor de Mercadeo*

*ANEXO 4 Taxonomía y temas de aprendizaje del Supervisor de Mercadeo*

*ANEXO 5 DNC Aval del Cliente, Supervisor de Mercadeo, programa de Capacitación individual.*

### 6.4 Objetivos

Apoyar el desarrollo de los conocimientos habilidades y actitudes de una Supervisora de Mercadeo, para establecer en ella conductas de acuerdo a sus Competencias Funcionales como Supervisora de Mercadeo, con el fin de que contribuya eficientemente al logro de los objetivos cuantitativos y cualitativos de la Unidad de Negocio Consumo.

*ANEXO 9 DNC aval del cliente para Supervisor de Mercadeo*

### 6.5 Alcances

El Plan de Capacitación Individual esta dirigido a la Supervisora de Mercadeo identificada plenamente en la ciudad de Puebla; México.

*ANEXO 9 DNC aval del cliente para Supervisor de Mercadeo*

### 6.6 Beneficios

El realizar un Plan de Capacitación Individual para la persona que cubre la plaza de Supervisora de Mercadeo apoya su formación dentro de la unidad de negocios, considerando sus fortalezas y áreas de oportunidad en cuanto a sus conocimientos, habilidades y actitudes particulares.

*ANEXO 9 DNC aval del cliente para Supervisor de Mercadeo*

## 6.7 Presupuestos

En base al presupuesto anual autorizado para el área de Capacitación y Desarrollo Comercial CHC, la inversión para el personal que ocupa el puesto de Supervisor de Mercadeo es de 10,438<sup>1</sup> pesos.

Es importante tener en cuenta que la inversión en Capacitación del personal está dirigida a ser eficiente, lo cual significa invertir más en posiciones de mayor impacto en los resultados de la unidad de negocios como es el caso de los Asesores de Negocio, los Gerentes de Zona y Gerentes Regionales, cuyo impacto es del 90% en los resultados de ventas, productividad y utilidades establecidas por la empresa.

## 6.8 Calendario

De acuerdo al Diagnóstico de Necesidades de Capacitación el Supervisor de Mercadeo tiene la asignación de las siguientes fechas para su capacitación:

CURSO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Curso para Supervisor de Mercadeo					X							
Taller Intermedio de Ventas							X					
Proceso de Evaluación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Además de los cursos indicados para el Supervisor de Mercadeo en el calendario anterior, su capacitación se complementa con:

- Juntas Regionales (1 al mes).
- Autocapacitación: mediante libros, revistas o videos, (de acuerdo a necesidades).
- Capacitación a distancia "Ticket to Ride", (4 veces al mes, todos los viernes de cada semana).
- Trabajo de campo (seguimiento mensual al Reporte de Trabajo en Campo).
- Convención Nacional de Ventas (una al año).

<sup>1</sup> Ver Tabla II

## 6.9 Responsables

Los responsables de implementar, medir, retroalimentar y dar coaching al Plan Individual de Capacitación, en este caso, del Supervisor de Mercadeo, son las siguientes personas:

Elaboración del Plan y Programa de Capacitación Individual	Implementación, Evaluación y Seguimiento
Gerente Nacional de Ventas Gerente Regional Gerente de Zona Gerente de Capacitación Coordinadora de Capacitación	Gerente Regional Gerente de Zona Gerente de Capacitación Coordinadora de Capacitación

## 6.10 Aval del Cliente

Es el documento, a través del cual las personas firmantes adquieren el compromiso de facilitar y proporcionar todo lo que esté a su alcance para cubrir exitosamente el Plan Individual de Capacitación.

El área de Capacitación y Desarrollo CHC ha diseñado un formato que integra la evaluación de Competencias Funcionales, la propuesta de Capacitación Individual y la aprobación, con las respectivas firmas, de los responsables de conducir, medir y dar coaching durante todo el proceso de Capacitación Individual.

*ANEXO 9 DNC aval del cliente para Supervisor de Mercadeo*

## 7. PLAN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GRUPAL

### 7.1 Políticas y estrategias de la organización.

Nuestra misión es: “Servir a la humanidad mediante la investigación de enfermedades y desarrollo de nuevos medicamentos y terapias” implica compromiso con el cambio permanente, buscando ofrecer siempre los mejores productos y servicios a los clientes para satisfacer sus necesidades excediendo sus expectativas, teniendo como eje de apoyo la calidad de sus recursos humanos.

Es por esto, que en la unidad de negocios de Consumo desarrollamos el Programa de Capacitación 2007-2008, donde el Proceso de Capacitación está fundamentado en las Competencias Laborales, el cual esta orientado a desarrollar las conductas de carácter cognoscitivo, afectivo y psicomotor, para cada actividad y cada persona, en las funciones específicas de su puesto, para el desempeño óptimo de sus actividades laborales.

---

---

## 7.2 Formatos Oficiales

Los formatos Oficiales se encuentran como anexo en este documento, cabe mencionar que además del formato diseñado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, nosotros contamos con formatos para reportar al área de Recursos Humanos, todos los eventos de Capacitación desarrollados por el área de Capacitación y Desarrollo, estos formatos también tienen el carácter de oficial al interior de nuestra empresa.

**ANEXO 6** Documento del VTY Day Filosofía de la Organización

**ANEXO 8** Registro de entrenamiento y capacitación individual

**ANEXO 10** Reporte de Capacitación a Recursos Humanos

## 7.3 Antecedentes

La Detección de Necesidades de capacitación (DNC) es la columna vertebral para planear el entrenamiento y medir sus resultados, por eso nuestro programa de Capacitación 2007-2008 esta sustentado en la DNC que elaboramos en base a Competencias Funcionales de cada puesto de la estructura del equipo de ventas Consumo CHC.

Estas Competencias Funcionales fueron elaboradas por el área de Capacitación y Desarrollo CHC en acuerdo con la Gerencia Nacional de Ventas, las Gerencias Regionales y las Gerencias de Zona a cargo del equipo de ventas.

Es importante mencionar que para establecer las Competencias Funcionales de cada puesto fue indispensable realizar salidas a campo con algunos de los integrantes del equipo de ventas, durante su labor diaria, con el fin de verificar cada una de las actividades indispensables para el óptimo desempeño de su puesto<sup>2</sup>.

Una vez establecidas las Competencias Funcionales se les asignaron prioridades y niveles a cada una para dar una evaluación numérica a cada integrante del equipo de ventas en base a sus Competencias Funcionales, de esa forma obtuvimos una matriz DNC por Gerencia de Zona, que indica la diferencia entre lo que el trabajador debe hacer contra lo que hace en su labor diaria.

## 7.4 Objetivo

Apoyar el logro de los objetivos cuantitativos y cualitativos de la Unidad de Negocios Consumo dentro de los principios de Visión y Liderazgo de la empresa a través del desarrollo de conocimientos habilidades y actitudes del equipo de ventas consumo, basado en la detección de necesidades de capacitación de sus Competencias Funcionales para optimizar las actividades de sus puestos.

---

<sup>2</sup> Ver Unidad I

---

---

## 7.5 Alcances

El Plan Nacional de Capacitación Estratégica CHC está dirigido al personal del equipo de ventas CHC: Gerentes Regionales, Gerente de Trade Marketing, Gerentes de Zona, Asesores de Negocio, Representantes, Supervisores de Mercadeo, Promovendedores y Consultoras.

## 7.6 Beneficios

Establecer el Programa de capacitación comercial 2007-2008 en base a Competencias Funcionales nos ayuda a definir puntualmente las necesidades de capacitación para cada puesto y función del equipo de ventas, lo cual nos proporciona una ventaja para la medición y seguimiento del trabajo laboral individual y grupal de los integrantes del equipo de ventas, optimizando el cumplimiento de sus labores y haciendo evidente que la capacitación es una inversión y no un gasto.

El trabajar como mínimo en el nivel óptimo asegura la rentabilidad del negocio, evitando pérdida de tiempo, malas decisiones y no llegar a los objetivos de ventas.

Además el Plan de Capacitación desarrollado por el área de Capacitación y Desarrollo, basado en Competencias Funcionales, nos proporciona cimientos sólidos para el proceso de desarrollo del personal lo cual es una ventaja competitiva para nuestra unidad de negocios ya que:

- Garantiza la implementación de estrategias para el logro de objetivos.
- Ayuda a optimizar recursos y procesos.
- Genera banca de candidatos a nuevas posiciones

De tal manera que a mediano plazo contemos con una estructura adecuada a las necesidades de la unidad de negocios, para administrar y evaluar la rentabilidad de los procesos de Capacitación.

## 7.7 Presupuesto

La elaboración del presupuesto anual del área de Capacitación se realizó como lo establece la filosofía de "Presupuesto Base Cero" de acuerdo con las políticas y procedimientos de la Organización.

*ANEXO 11 Presupuesto "Base cero", normatividad Presupuestal*

La difusión, mantenimiento implementación y aplicación de la normatividad es responsabilidad de la Dirección de Finanzas (DAF) de la Organización, a través de la Gerencias de Análisis de Negocios.



En la Tabla 1 se observa la inversión de costo y tiempo anual asignado para capacitar a los integrantes del equipo de ventas CHC.

Tabla 1. Capacitación 2008 para el equipo de ventas comercial CHC

PERSONAL	CURSO	MATERIAL Y EQUIPO	HOSPEDAJE	ALIMENTACIÓN	TRANSPORTE	INVERSIÓN POR CURSO	INVERSIÓN Total
Consultoras	Técnicas de Venta	40000		20833	20000	80833	
	Objeciones Productos Naturales	40000		20833	20000	80833	242499
	Objeciones Productos Clásicos	40000		20833	20000	80833	
Promovendedores	Taller Básico de Ventas	254000	28980	32200	33600	348780	
	Taller Intermedio de Ventas	254000	28980	19320	20160	322460	671240
Supervisores	Inducción a la Supervisión		72500	90000	80000	242500	242500
Representantes	Homologación técnica de Ventas	37000	48029	43277	26880	155186	155186
Asesores de Negocio	Administración de la CC	100000	22540	38640	40320	201500	201500
Gerentes	Talleres Gerenciales						300000
Proceso de Evaluación			583000	138000	276000	997000	997000

Como se puede observar en la tabla se tienen considerados cursos para cada uno de los puestos del equipo de ventas CHC, los cuales tienen diferente duración, debido a que cada puesto tiene diferente nivel de responsabilidad y diferentes Competencias Funcionales a desarrollar y consolidar.

En relación al material y equipo a utilizar en los diferentes cursos se presupuestó tanto apoyos didácticos (manuales, videos, libros, cuadernillos, etc.), como la renta de salones, equipo de audio, etc.

Es importante mencionar que la asignación de temas y tiempos de cursos y apoyos didácticos se realizó en base al Diagnóstico de Necesidades de Capacitación<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Ver (DNC) Diagnostico de Necesidades de Capacitación Unidad I.

La inversión anual de cada uno de los integrantes del equipo de ventas CHC se puede observar en la Tabla II, en donde se enlista el número y tipo de personal al que están dirigidos los cursos y la inversión que se genera por persona.

Tabla II.

Curso	Dirigido a:	Duración (horas)	Número de participantes	Inversión por curso	Inversión por persona
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de Venta</li> <li>• Objeciones Productos Naturales</li> <li>• Objeciones Productos Clásicos</li> </ul>	Consultoras	8 5 5	200	242,499	1,212
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller Básico de Ventas.</li> <li>• Taller Intermedio de Ventas.</li> </ul>	Promovendedores	24 40	34 30	671,240	10,438
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción a la Supervisión</li> </ul>	Supervisores de Mercadeo	24	20	242,500	12,125
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración del Canal Mayorista</li> </ul>	Representantes	24	10	155,186	15,186
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller Administración de Cuentas Clave</li> </ul>	Asesores de Negocio y Gerentes	24	9	201,500	22,338
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres Gerenciales</li> </ul>	Gerentes de Zona y Regionales.	48	9	300,000	33,333
Total				1,812,925	

Como se puede observar en la tabla la inversión anual de capacitación del equipo de ventas consumo (OTC) es de \$1,812,925.00 lo cual está dentro del presupuesto asignado en este año.

*ANEXO 12 Presupuesto "Base cero", Capacitación Comercial CHC*

En la tabla también se indica de forma individual, la inversión de capacitación para cada uno de los puestos del equipo de ventas, en donde se observa que la inversión aumenta conforme aumentan las responsabilidades del puesto, es decir es menor la inversión en cargos de menor responsabilidad como en el caso de Consultoras (\$1,212.00) en comparación a la inversión para Promovendedores (\$10,438.00) o Supervisor de Mercadeo (\$12,125.00), así sucesivamente lo cual es muy aceptable si consideramos que la inversión en Capacitación está dirigida a ser eficiente, esto significa, invertir más en posiciones de mayor impacto en los resultados de la unidad de negocios, como es el caso de los Asesores de Negocio y los puestos de Gerentes, cuyo impacto es del 90% en los resultados de ventas, productividad y utilidades establecidas por la empresa.

## 7.8 Calendario de Cursos

CURSO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Técnica de ventas					X							
Objeciones Productos Naturales						X		X				
Objeciones Productos Clásicos	X							X	X	X		
Taller Básico de Ventas				X								
Taller Intermedio de Ventas							X					
Curso para Supervisor de Mercadeo					X							
Administración del Canal Mayorista			X									
Administración de la Cuenta Clave	X											
Talleres Gerenciales						X						
Proceso de Evaluación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

## 7.9 Responsables

En el proceso establecido por el área de Capacitación y Desarrollo CHC, para la asignación de responsables antes, durante y después del Plan y Programa de Capacitación Grupal son los siguientes:

Elaboración del Plan y Programa de Capacitación Grupal	Implementación, Evaluación y Seguimiento
Gerente Nacional de Ventas Gerentes Regionales Gerentes de Zona Gerente de Capacitación Coordinadora de Capacitación	Gerente Nacional de Ventas Gerente Regional Gerente de Zona Gerente de Capacitación Coordinadora de Capacitación Integrantes del equipo de ventas

## 7.10 Aval del Cliente

Una vez analizada la información proporcionada en el formato de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se procede al desarrollo de las actividades de Capacitación que desarrollarán y fortalecerán las necesidades de capacitación detectadas, esto se transfiere a un formato denominado DNC Grupal aval del cliente, con el cual se firma de conformidad respecto al programa de capacitación grupal que se propone.

*ANEXO 8 DNC Grupal Aval del Cliente, programa de Capacitación Grupal.*

## 8 DETERMINACION DE REQUERIMIENTOS DE MATERIALES INTERNOS

### 8.1 Requerimientos de materiales, equipos e instalaciones

Todos los materiales, equipos e instalaciones, son producto de las necesidades del área de Capacitación para asegurar el cumplimiento de los objetivos del proceso enseñanza-aprendizaje, establecidos en el Plan Estratégico de Capacitación; estos recursos varían de acuerdo al tipo de evento de Capacitación que se va a desarrollar, el área de Capacitación ya cuenta con varios recursos tecnológicos, académicos, humanos, de mobiliario, científico, etc. En el archivo anexo, se enlistan estos materiales que forman parte del inventario del área de Capacitación y Desarrollo Consumo (OTC).

*ANEXO 13 Inventario de los recursos del área de Capacitación y Desarrollo Comercial CHC*

### 8.2 Investigación de fuentes de materiales, equipos e instalaciones

Materiales equipos e instalaciones en el edificio de la Organización localizado en Xochimilco, D.F.:

12 Salas y 1 Auditorio distribuidos como se ilustra en la siguiente tabla, se anexa documento con mayor información al respecto:

SALA	UBICACIÓN	CAPACIDAD
Mayapán	Área de Finanzas	10 personas
Cabá	Área de Tesorería	12 personas
Auditorio	Edificio Administrativo	75 personas
Chichén-Itzá	Edificio Administrativo	15 personas
Palenque	Edificio Administrativo	18 personas
Bonampak	Edificio Farma	8 personas
Tulum I,II,III	Edificio Farma	30 personas cada sala
Tikal	Edificio Farma	15 personas
Cobá	Edificio Operaciones	10 personas
Teotihuacán	Control de Calidad	8 personas
Uxmal	Recursos Humanos	6 persona

En estas salas se cuenta con Proyector de acetatos, cañón, televisión de 40", mesas y sillas que se adaptan a los diferentes arreglos que se planean para la capacitación, pantalla, mesa para proyector, rotafolio, soporte de techo para videocasetera y televisión, teléfono, etc. (Todos estos materiales de manera particular por sala, se especifican en el anexo de materiales).

Comedores:

La empresa, cuenta con un comedor funcional donde se brinda el servicio para 650 comensales todos los días, además se cuenta con 4 comedores privados llamados Yum-Kaax con capacidad de 10 personas cada uno, y finalmente se cuenta con un comedor ejecutivo con capacidad hasta para 18 personas, en eventos de Capacitación pueden utilizarse estos servicios e inclusive el de servicio a las salas autorizadas por la

---

Compañía que cuentan con servicio de alimentos, solicitado de acuerdo a los tiempos que marca la política de comedores. (Se anexa archivo con mayor información)

*ANEXO 14 Documento Intranet ; recursos que apoyan la Capacitación.*

### **8.3 Obtención de materiales**

Para cada curso, taller, plática o cualquier evento de Capacitación se consideran los objetivos del curso, el tiempo del curso, el nivel de aprendizaje que se persigue, los participantes que integrarán el curso y el instructor, para definir en la guía didáctica, que tipo de materiales y recursos en general debemos proveernos, a continuación cito un ejemplo de uno de los últimos eventos de Capacitación y los materiales que se requirieron:

#### **Curso productos naturales para Consultoras:**

**Espacio físico:** Para este evento participaron 32 Consultoras de la Región Centro, se solicitaron las salas Tulum I, II y III, en el edificio Farma de nuestras instalaciones en Xochimilco.

**Características:** Estas salas tienen mamparas, por lo que se puede integrar una sola macro sala, con capacidad para 120 personas, la sala tuvo un montaje de escuela con mesas rectangulares para cuatro personas cada mesa, tres pantallas con sus respectivos cañones, tres televisores de 40" cada uno, tres rotafolios, aire acondicionado, persianas al frente que pueden recorrerse para tener iluminación natural en toda la sala, un espacio adicional libre para área de ejercicios didácticos y refrigerio.

**Mobiliario:** 15 mesas rectangulares, 50 sillas ergonómicas, tres pintarrones, tres mesas para proyector.

**Recursos didácticos y tecnológicos:** Tres cañones para proyección, tres pantallas para proyección, tres televisiones de 40" cada una , un apuntador lasser, tres videocaseteras, dos proyectores de acetatos, dos rotafolios, una lap top, presentaciones en power point, un video con comerciales de productos naturales, tres pintarrones, presentaciones en acetatos, marcadores, marcadores para pintarrón, borrador para pintarrón, exámenes en papel, papel bond para rotafolio, hojas de papel bond tamaño carta, cinta adhesiva, lápices y plumas, bloks de notas para participantes, kit de materiales POP.

*ANEXO15 Logística interna (e-mail) para obtención de materiales curso Consultoras*

---

## **9 DETERMINACION DE REQUERIMIENTOS DE MATERIALES EXTERNOS**

Referente a materiales externos, de igual forma, todo está en función del objetivo del evento de capacitación; en este espacio ocuparé el ejemplo del Taller Básico de Ventas, este taller tiene el siguiente objetivo:

Al término del Taller Básico de Ventas, el participante, contará con las competencias funcionales para ser apto al puesto de Promovendedor, desarrollando para ello sus conocimientos, habilidades y actitudes que le conduzcan a cumplir con las metas de ventas establecidas en su territorio.

### **9.1 Requerimientos de materiales, equipos e instalaciones**

El Taller Básico de Ventas requiere de instalaciones para desarrollar actividades académicas, con diferentes acomodos de mobiliario (escuela, equipos, herradura, mesa redonda, etc.), área para actividades lúdicas, de dramatización y clínicas de venta.

El número de participantes en el taller es de 34 personas más los instructores, por lo que debe considerarse espacio suficiente para el desplazamiento cómodo de todos los participantes.

La sala donde se desarrolle este taller, debe tener suficientes contactos eléctricos y/o extensiones de contactos múltiples, iluminación gradual, aire acondicionado, óptima acústica, salidas de emergencia, y área de baños a una distancia apropiada.

Los recursos tecnológicos y didácticos como laptop, cañón, pantallas, televisión, videocasetera, pizarrón, pintarrón y hojas de papel bond deben estar dentro de la sala o bien ésta debe de contar con los aditamentos para su instalación y manejo.

### **9.2 Investigación de fuentes de materiales, equipos e instalaciones**

En este proceso se envió a tres posibles proveedores los requerimientos de instalaciones para el desarrollo de este Taller Básico de Ventas, posteriormente estos proveedores enviaron las especificaciones de sus instalaciones de acuerdo a las especificaciones enviadas.

### **9.3 Obtención de materiales**

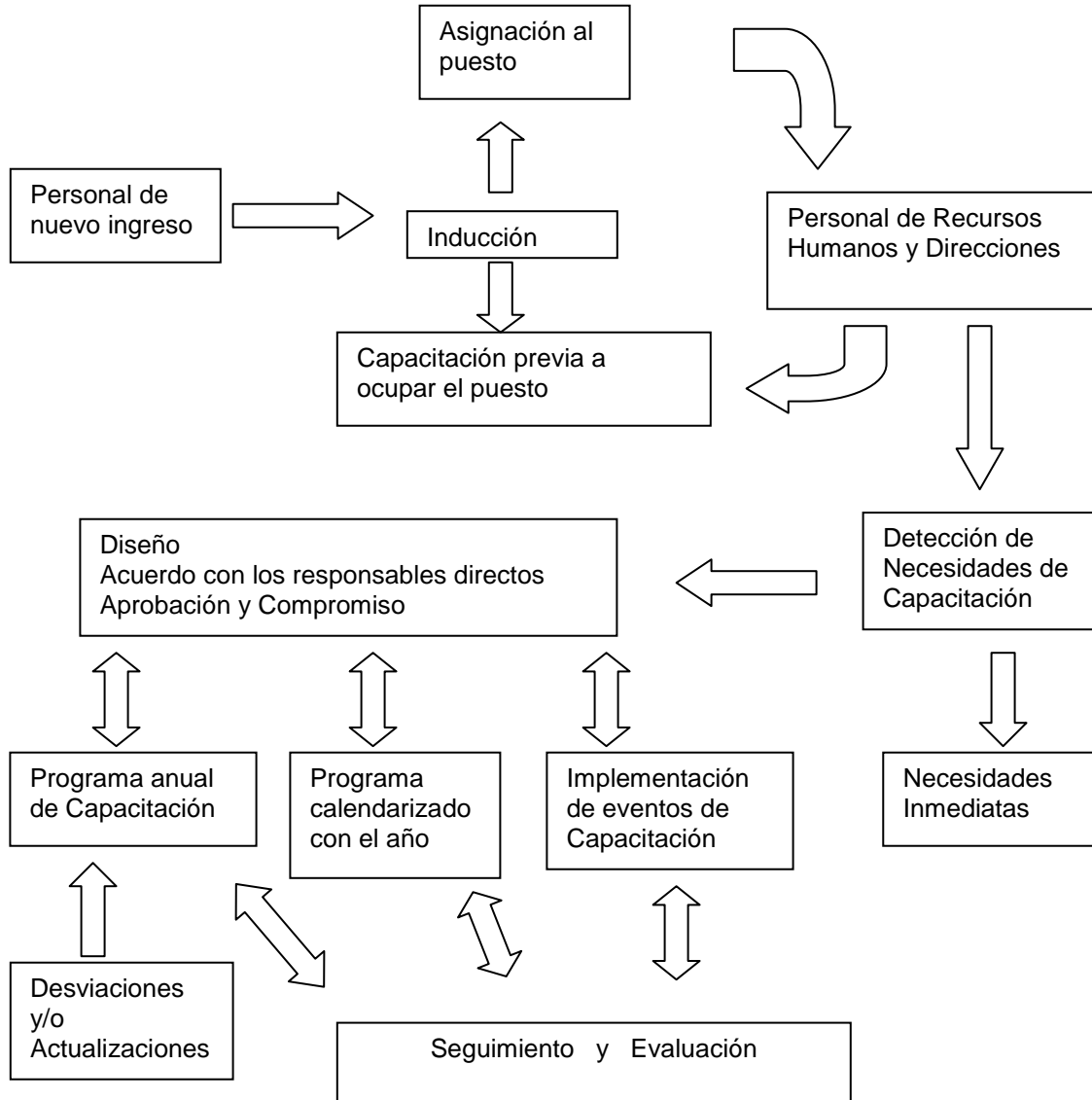
Para el Taller Básico de Ventas se seleccionó a un Hotel en el Sur de la Ciudad de México, que cuenta con las especificaciones descritas en la petición, para el desarrollo del Taller Básico de Ventas.

*ANEXO 16 Cartas provisión de Hotel para Curso*

*ANEXO 17 Checklist previo a los eventos del área de Capacitación y Desarrollo Comercial CHC*

## 10 PROVEER LOS CURSOS YA EXISTENTES EN LA ORGANIZACION

En referencia a este punto detallo en un esquema el proceso para proveer la capacitación en el interior de la organización.



En el caso específico de la Unidad de Negocios Consumo (OTC), se maneja la Capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas en base al Diagnóstico establecido a todo el equipo, pero también en base a la solicitud expresada a través del formato de Solicitud Interna de Capacitación.

*ANEXO 18 Solicitud Interna de Capacitación, área de Capacitación y Desarrollo Comercial CHC*

## 10.1 Requerimiento de los cursos

En base a la DNC generada por el área de Recursos Humanos en la Organización, se establecen los siguientes formatos y asignación de cursos:

*ANEXO 19 Diagnóstico de Necesidades de Formación .*

## 10.2 Investigación de cursos

En base al Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, se identifican las áreas débiles que se deben fortalecer a través de un evento de Capacitación, paso siguiente se elabora una guía didáctica, para la revisión de sus contenidos directamente con la o las personas que levantaron el Diagnóstico de Capacitación.

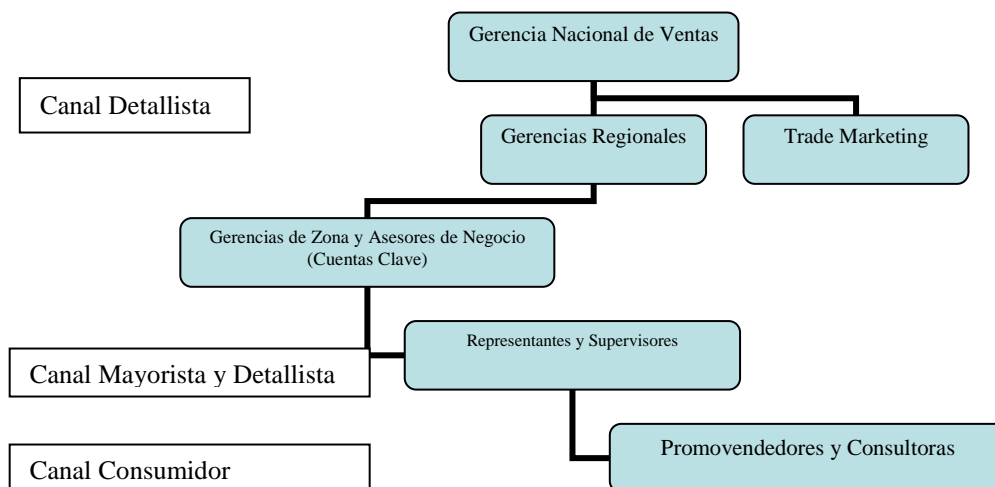
## 10.3 Selección didáctica de cursos, 10.4 Aprobación de los contenidos de los cursos

Formatos anexos de Guías Didácticas para el caso de Consultoras, donde se ilustran plenamente estos dos puntos.

*ANEXO 20 Guías Didácticas para Consultoras*

## 10.5 Provisión de los cursos para Capacitación

El área de Capacitación y Desarrollo Comercial CHC es una área que da soporte a todo el equipo Comercial integrado por la siguiente estructura:





---

Como se observa, la red de ventas además de su propia Capacitación está en contacto con otras personas a las que también se les provee capacitación, como parte de la Misión del equipo CHC que menciona "...controlar los canales de distribución: Farmacias, Autoservicios, Cadenas de Farmacias, Mayoristas y Gobierno.."

En este proceso de administración y control de los canales de distribución la capacitación al personal de estos canales de distribución se ha convertido en un aliado en el acercamiento y consolidación de relaciones comerciales de largo plazo.

El equipo sigue un proceso para acercar la capacitación a estos canales de distribución que es a través del formato denominado "Solicitud Interna de Capacitación", en el cual establecen su necesidad y el área de Capacitación diseña el traje a la medida de sus necesidades particulares, cabe mencionar que cada evento de Capacitación está ligado a un programa de incremento en ventas, cambio de precios, introducción de nuevos productos, etc. Con el objetivo de contar con parámetros de evaluación de impacto y transferencia.

En los anexos correspondientes a este punto se incorporan copias de e-mail y documentos que acreditan la provisión de cursos a diferentes necesidades de capacitación solicitadas al área de Capacitación y Desarrollo (OTC), a través del DNC, Solicitud Interna de Capacitación, entrevista directa del Supervisor, Gerente de Zona, Gerente Regional, Gerentes de Marca, Gerentes de Grupo de Marcas, etc.

*ANEXO 18 Solicitud Interna de Capacitación, área de Capacitación y Desarrollo Comercial CHC*

*ANEXO 21 Provisión de cursos a Farmacias Benavides, Farmacias del Ahorro, Sanborn's, Consultoras Guardia Imperial, Consultoras, Equipo de ventas (Taller Básico, Curso Supervisores de Mercadeo).*

## 10.6 Reporte de resultados

Una vez analizada la información, integrado el tiempo didáctico, así como el contenido didáctico de los eventos de Capacitación, se comunica a la persona solicitante (cliente interno o externo) la fecha, duración, aprobación de los objetivos del evento y lugar físico para el desarrollo del mismo.

*ANEXO 22 Confirmación de resultados para desarrollo de curso para Cadena de Farmacias.*

## 11 PROVEER LOS CURSOS ADQUIRIDOS A TERCEROS

Como en todo el proceso de esta área de Capacitación y Desarrollo, se tiene total apego al procedimiento de integración y desarrollo de cursos de acuerdo a la Detección de Necesidades de Capacitación captadas en el equipo de ventas, en este caso hablaremos de cómo proveer cursos adquiridos a terceros.

Voy a hacer referencia nuevamente a un fragmento de nuestra Misión como área de Capacitación y Desarrollo Comercial, (OTC): "Identificar, desarrollar y potencializar las habilidades, conocimientos y actitudes del capital humano del equipo de ventas CHC, para alcanzar consistentemente las metas de venta, rentabilidad y utilidad establecidas por la Organización en México...."

---

En este fragmento de nuestra misión queda plenamente marcado como estratégica la formación personal y profesional de cada integrante del equipo para poder afrontar los retos que se le presentan día a día y en cada uno de los canales de distribución que atiende.

Es lógico pensar que en nuestra área, inclusive dentro de nuestra empresa no contamos con todos los cursos o talleres que requiere cada integrante del equipo de ventas, de ahí la importancia de estar continuamente en contacto con agencias, instituciones, escuelas y demás empresas o personas que cuenten con un programa de formación personal y/o profesional apropiado para la cobertura de las necesidades de capacitación que no se puedan cubrir con los recursos internos de nuestra empresa.

Dentro de esta área de Capacitación y Desarrollo (OTC), se tiene a un grupo de proveedores externos que nos apoyan en el diseño, asesoría e impartición de cursos para el equipo de ventas en base a la oportuna DNC.

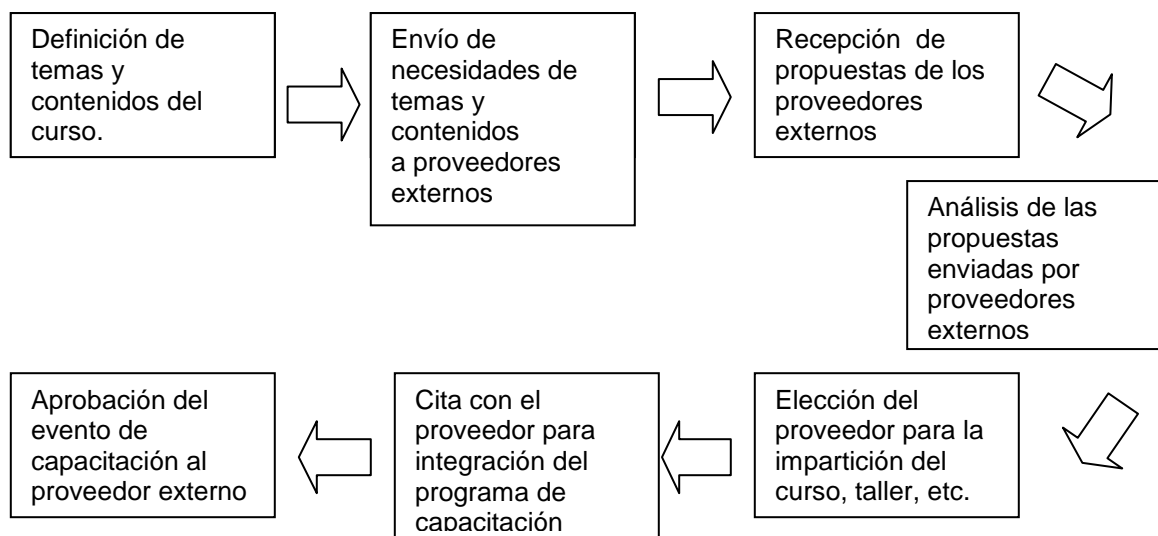
### **11.1 Requerimiento de los cursos**

Como consecuencia de la Detección de Necesidades de Capacitación surgen oportunidades de formación para algunas personas de nuestro equipo de ventas, donde esta necesidad no puede ser satisfecha con los recursos internos y esta es la oportunidad de acudir a nuestros proveedores externos, los cuales inician su trabajo con la propuesta de desarrollo de contenidos en base a nuestra necesidad detectada con el formato DNC llenado por nuestro(s) cliente(s) interno(s) y proporcionado a esta área de Capacitación y Desarrollo (OTC).

*ANEXO 23 Formato DNC Asesores de Negocio.*  
*ANEXO 24 Documentación para apoyo con Instructor externo*

### **11.2 Investigación de cursos y 11.3 Selección didáctica de los cursos**

Ya con la DNC en el área de Capacitación, ésta se analiza para determinar la prioridad de estas necesidades, a continuación se desarrolla un posible temario con los contenidos y actividades que pueden desarrollar o fortalecer la necesidad de capacitación detectada, para posteriormente verificar con el o las personas solicitantes la certeza, apego y cobertura de las necesidades detectadas con los contenidos, temas y actividades propuestos, después de la retroalimentación con nuestros solicitantes (clientes internos) continuamos con la definición del proveedor del curso, plática, taller, etc. De acuerdo al siguiente esquema:



#### 11.4 Aprobación de los contenidos de los cursos

Ya integrados los contenidos y temas que se van a desarrollar en el curso, taller, etc. Se procede a elaborar la guía didáctica que es el documento que define los objetivos, tiempos temáticos y tiempos didácticos así como el objetivo general del curso y los objetivos específicos del mismo, con los recursos didácticos que se utilizarán en el transcurso del evento de capacitación.

Este documento es aprobado y firmado por la persona que nos proporcionó la DNC con lo cual se manifiesta estar de acuerdo en que así se desarrollará, fortalecerá o consolidará la necesidad de capacitación detectada.

*ANEXO 25 Guía Didáctica*

*ANEXO 26 Aval del cliente Asesores de Negocio.*

#### 11.5 Provisión de los cursos para Capacitación

En los anexos correspondientes a este punto se incorporan copias de e-mail y documentos que acreditan la provisión de cursos a diferentes Necesidades de Capacitación solicitadas al área de Capacitación y Desarrollo CHC, a través del DNC, Solicitud Interna de Capacitación, entrevista directa del Supervisor, Gerente de Zona, Gerente Regional, Gerentes de Marca, Gerentes de Grupo de Marcas, etc.

*ANEXO 21 Provisión de cursos a Farmacias Benavides, Farmacias del Ahorro, Sanborn's, Consultoras Guardia Imperial, Equipo de ventas (Taller Básico, Curso Supervisores de Mercadeo).*

*ANEXO 27 Provisión de cursos de acuerdo a retroalimentación Gerencial.*

## 11.6 Reporte de resultados

Como conclusión de la investigación para satisfacer las necesidades de capacitación hechas al área de Capacitación y Desarrollo, se comunica a los solicitantes los resultados de esta investigación y la propuesta de tiempos para calendarizar el evento de Capacitación solicitado.

*ANEXO 28 Carta de Entrenamiento (Asesores de Negocio)*

## 12 SELECCIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS

Dentro de la Misión del área de Capacitación y Desarrollo CHC destaca la siguiente fracción de un párrafo: "...direccionando en los líderes de grupo (Supervisores(as), Gerentes de Zona y Gerentes Regionales), la base de la capacitación del equipo de ventas....".

De esta manera se transmite la necesidad de desarrollar las habilidades de exposición ante grupos de todos los (as) líderes de equipos que tienen a su cargo un grupo de personas del equipo de ventas comercial, además de las personas dentro de nuestra empresa que cubren con el perfil para ser instructores internos.

### 12.1 Requerimientos

Este punto No. 12 en su totalidad, describirá uno de los eventos de capacitación desarrollados en este año con nuestro equipo de ventas denominado "Taller Básico de Ventas", con el que nos apoyaremos para ejemplificar todo lo referente al punto de Selección de Instructores Internos.

Para iniciar, se describen a continuación los temas a desarrollar durante el Taller Básico de Ventas y las Competencias Funcionales que apoyan:

<u>Temas :</u>	<u>Competencia Funcional que cubre:</u>
Responsabilidades de ventas	Toma de Inventarios Análisis de oportunidades Exhibición Negociación Recordación Análisis de la competencia Autoevaluación Registro
Perfil de Productos	Recordación Negociación
Auditorías de mercado	Análisis de oportunidades Exhibición

---

Mercadeo	Exhibición Negociación
La Comunicación	Análisis de oportunidades Negociación
Farmacovigilancia	Autoevaluación Registro
Contrato laboral Outsourcing	
Competencias Laborales	
Proceso de Servicio a Ventas	

Debido a lo específico de estos temas, ya que aplican únicamente para nuestro equipo de ventas OTC, debemos apoyar el desarrollo de este taller con instructores internos ya que nadie más que ellos conocen a la perfección los temas y las respuestas a cualquier duda u objeción de los participantes.

## 12.2 Investigación de fuentes de instrucción

Una vez integrado el contenido temático se acudió a las diferentes áreas que integran la empresa donde se encuentran las personas expertas en los temas en cuestión:

- Auditorías de mercado
- Farmacovigilancia
- Competencias Laborales
- Procesos de Servicio a Ventas

Y que pueden ser candidatos para cubrir los requisitos de instructores internos. Las áreas, Direcciones y/o Departamentos visitados, fueron los siguientes:

- Investigación de Mercados
- Dirección Médica
- Farmacovigilancia
- Recursos Humanos
- Gerencia de Servicio a Ventas

Con estas áreas se platicó al respecto del objetivo del curso y se solicitó su apoyo, posteriormente a través del correo electrónico se formalizó la solicitud de participar en el taller.

Cabe señalar que en el mayor porcentaje de los casos, inclusive, solicitamos por nombre a los instructores internos, ya que su desempeño y experiencias previas con nosotros, nos pronostica un buen resultado de éste durante el evento de Capacitación.

*ANEXO 29 Documentación de solicitudes de participación en el taller Básico de Ventas.*

---

### 12.3 Criterios de selección de instructores

Para el caso particular del taller Básico de Ventas se tuvo la necesidad de solicitar instructores internos para los siguientes temas: Auditorías de Mercado, Farmacovigilancia, Competencias Laborales y Proceso de Servicio a Ventas.

Los criterios que se establecen para decidir al Instructor en este caso Interno se enlistan a continuación:

- Conocimientos teóricos y prácticos, probados sobre el tema
- Antigüedad mínima de un año en la Compañía
- Experiencia en docencia o participaciones previas en eventos de Capacitación
- Habilidades en: Comunicación, Administración, Saber escuchar, Consensar, Estimular, Asesorar, Trabajar en equipo, Evaluación, Análisis y Síntesis.
- Actitudes como: Empatía, Entusiasmo, Liderazgo, Flexibilidad.

### 12.4 Resultados de la selección de instructores

De acuerdo a la solicitud expresada a las diferentes áreas para contar con su participación y apoyo en el evento de Capacitación, el Director, Gerente o Líder del área a la que se le solicita el apoyo nos comunica la aceptación y designación de la o las personas que participarán en el evento de Capacitación.

### 12.5 Asignación de instructores y 12.6 Condiciones de impartición

Para la asignación de instructores, se comunica vía e-mail directamente a la persona designada describiéndole las características de los participantes, así como las condiciones del espacio físico donde se desarrollará el evento de capacitación, enlistando los recursos didácticos y tecnológicos con los que cuenta el espacio físico donde se desarrollará el evento de capacitación, inclusive en algunas ocasiones, en este mismo comunicado, también se les solicita material de apoyo para los participantes.

*ANEXO 30 e-mail impreso dirigido a los instructores internos participantes*  
*ANEXO 31 Copia de un Diploma de participación del instructor interno*

---

---

## 13 SELECCIÓN DE INSTRUCTORES EXTERNOS

Las necesidades de capacitación para el equipo de ventas consumo en CHC, son múltiples y variadas, esta área de Capacitación y Desarrollo marca dentro de sus compromisos el proporcionar los mejores recursos para la formación del Capital Intelectual ya que con ello contribuimos a obtener los resultados establecidos para nuestra unidad de negocios y a la consolidación de nuestra Visión como área de Capacitación y Desarrollo CHC, que es:

“Ser el área de Capacitación y Desarrollo que forme al mejor Capital Intelectual de la industria farmacéutica OTC en México y en todas las Unidades de Negocio CHC en el mundo”.

Es por ello que proporcionar los mejores recursos para la formación de nuestro equipo de ventas significa, contar, dentro de otras cosas, con los instructores más calificados a nuestro alcance, que contribuyan a la formación de nuestro Capital Intelectual.

La estructura de ventas actual, tiene el firme propósito de administrar los canales de distribución, para alcanzar los objetivos presentes y futuros en ventas, productividad y utilidades marcados por nuestra empresa, este propósito del equipo, nos compromete al área de Capacitación y Desarrollo a satisfacer las necesidades de capacitación diagnosticadas; y para tal efecto contamos con Instructores Internos calificados y cuando así lo demanda la necesidad de capacitación, con Instructores Externos, ambos tipos de Instructores, asegurarán a nuestro equipo de ventas, facilitarles el camino para el logro de sus metas de trabajo, a través de la aportación de conocimientos, experiencias, docencia y formación.

En este apartado daremos especial atención al proceso de formación del equipo de ventas en el que participan los Instructores Externos, documentando la investigación de fuentes de instrucción, criterios de selección, resultados de selección, asignación y condiciones de impartición de cursos, talleres, pláticas, etc.

### 13.1 Requerimientos

Este punto será abordado con otra experiencia real de esta área de Capacitación y Desarrollo CHC, se trata del Curso-Taller para Asesores de Negocios; como primer paso se describirá la función del Asesor de Negocios:

Cumplir o exceder los objetivos de ventas establecidos por la Gerencia Nacional de Ventas a través del manejo exitoso del canal mayorista, detallista y gobierno, teniendo a su cargo además de clientes mayoristas, las cuentas especiales, estableciendo nexos de comunicación y guía de negocios con la red de ventas de nivel regional / nacional, incorporando el proceso administrativo en las metas de venta, distribución y exhibición, analizando el costo beneficio para cada Cuenta Clave.

Ahora de acuerdo a la DNC elaborada por su jefe inmediato y avalada por la Gerencia Nacional de Ventas se transmite al área de Capacitación y Desarrollo, donde se analiza y se sintetiza la información para definir el Curso-Taller para el Asesor de Negocios que cubrirá con las necesidades de capacitación detectadas, de acuerdo con el temario que a continuación se especifica:

**Curso-Taller para Asesor de Negocios:**

<u>Temas</u>	<u>Competencia Funcional que cubre:</u>
Administración de Cuentas Clave	<p>Elaboración del perfil del cliente.  Análisis de datos de: competencia, cliente, compañía y UDC.  Elaboración de análisis FODA por cliente, distribuidor y producto.  Fijar objetivos SMART.  Determinar estrategias para la administración de los canales de distribución.  Definir plan de desarrollo del negocio del cliente.  Presentar plan de desarrollo del negocio del cliente.  Implementación, seguimiento y evaluación del plan de desarrollo del cliente.</p>
Paquete Microsoft	<p>Análisis de datos de competencia, cliente, compañía y UDC.  Definir plan de desarrollo del negocio del cliente.  Presentar plan de desarrollo del negocio del cliente.  Implementación seguimiento y evaluación del plan de desarrollo del negocio del cliente.</p>
Finanzas para no financieros	<p>Análisis de datos de competencia, cliente, compañía y UDC.  Determinar estrategias para la administración de los canales de distribución.  Definir plan de desarrollo del negocio del cliente.</p>
Formatos y reporte	<p>Determinar estrategias para la administración de los canales de distribución.  Elaboración del perfil del cliente.</p>

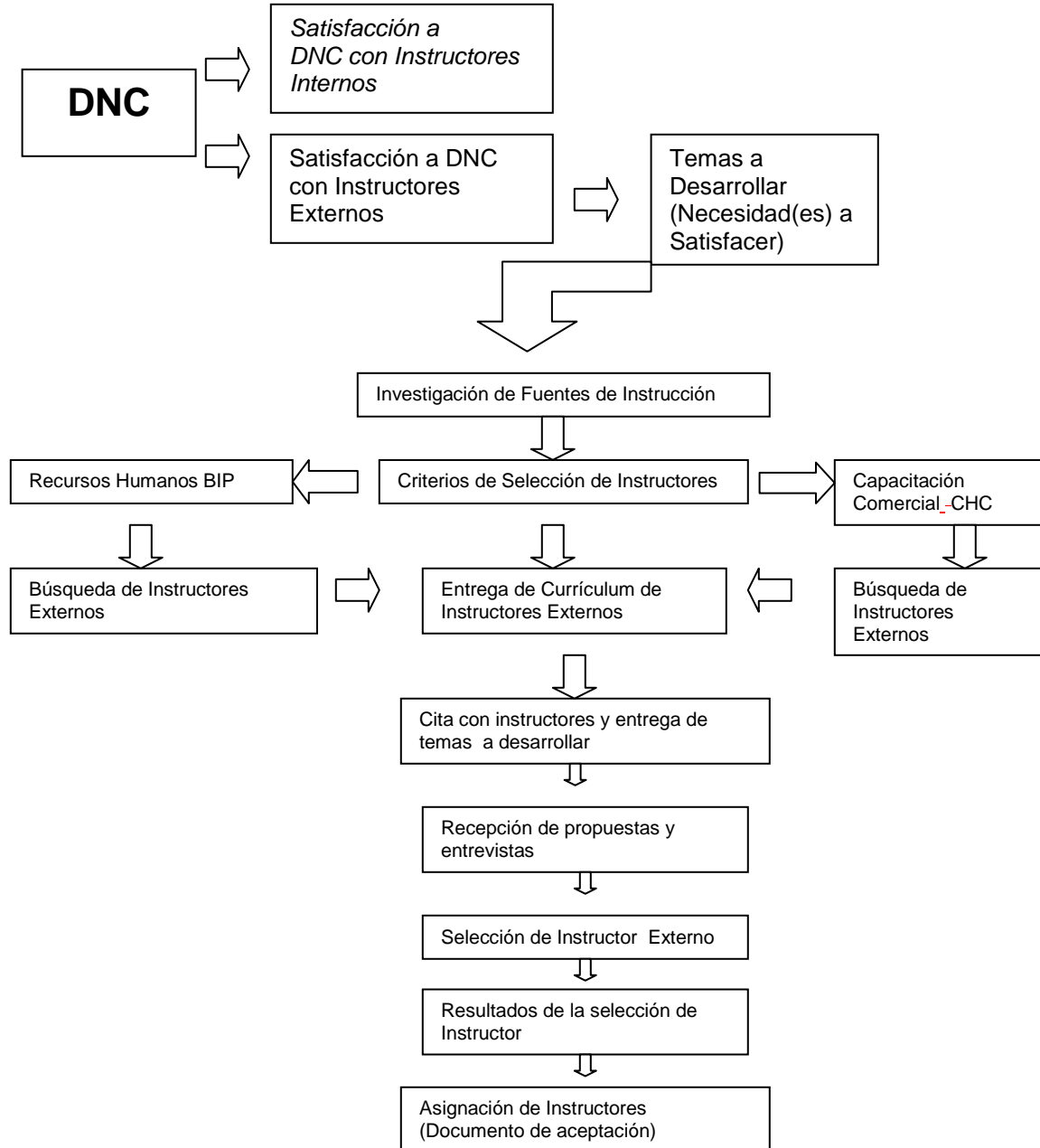
De esta manera ya con los temas y Competencias Funcionales definidas se procede a investigar las fuentes de instrucción

*ANEXO 32 DNC Asesor de Negocios y Aval del cliente para el curso-taller*



**13.2 Investigación de fuentes de instrucción,  
13.3 Criterios de selección de instructores  
13.4 Resultados de la selección de instructores  
13.5 Asignación de instructores**

Estos cuatro puntos estarán ilustrados por el siguiente diagrama de flujo y las acotaciones posteriores que describen el proceso de Selección de Instructores Externos, a partir de la investigación de fuentes de instrucción, hasta la asignación del instructor elegido:



---

Acotaciones del Diagrama de Flujo anterior:

**DNC.- Diagnóstico De Necesidades de Capacitación.** Es el documento que recibe el área de Capacitación de parte del Gerente, Supervisor, etc. Que funge como jefe directo o líder de proyecto para el cual reportan las personas en las cuales se identificaron las necesidades de capacitación proporcionadas.

**Satisfacción a DNC con Instructores Internos.-** De acuerdo al acervo de recursos con que cuenta el área de Capacitación y Desarrollo CHC, decide impartir el curso, taller, plática, etc. Para satisfacer la necesidad de capacitación detectada.

**Satisfacción a DNC con Instructores Externos.-** Cuando los recursos con los que cuenta el área de Capacitación y Desarrollo CHC no son suficientes o no se tiene el dominio y/o experiencia en la necesidad de capacitación detectada, se acude a Instructores externos para dar satisfacción a la necesidad de capacitación detectada.

**Temas a desarrollar.-** Son los contenidos dirigidos a satisfacer la necesidad de capacitación detectada en el diagnóstico.

**Investigación de Fuentes de Instrucción.-** De acuerdo a los temas y actividades que satisfacen las necesidades de capacitación se procede a investigar los diferentes instructores, agencias, instituciones, etc. que puedan ser candidatos a Instructores externos para participar en nuestros eventos de capacitación.

**Criterios de Selección de Instructores.-** Son las condiciones y características que establece el área de Capacitación para definir el perfil con el que debe contar un Instructor de acuerdo al tipo de capacitación que tiene que desarrollar.

De manera general debe contar con los siguientes parámetros:

- Experiencia mínima en el manejo del tema de 5 años
- Experiencia en docencia o participaciones previas en eventos de Capacitación
- Currícula de exposiciones a empresas e instituciones relacionadas con el tema
- Habilidades en: Comunicación, Administración, Saber escuchar, Consensar, Estimular, Asesorar, Trabajar en equipo, Evaluación, Análisis y Síntesis.
- Actitudes como: Empatía, Entusiasmo, Liderazgo, Flexibilidad.

Y de manera particular, cuando así lo amerite, se agregan otros parámetros especiales, como por ejemplo:

- Adaptación de los temas al lenguaje propio de la Organización.
- Acercamiento e interacción con la Filosofía empresarial, etc.

Un criterio determinante para la Selección de Instructores Externos es el binomio Costo-Calidad, que se traduce en “pagar lo justo por el producto que recibiremos”, asegurando la satisfacción total de las necesidades de capacitación detectadas por nuestros clientes internos (Gerentes, Supervisores, etc.) y siempre buscando estar dentro del presupuesto de gastos previamente planeado para el área de Capacitación y Desarrollo OTC.

---

**Entrega de currícula de Instructores Externos.-** Se reciben todas las propuestas de proveedores; las proporcionadas por Recursos Humanos y las obtenidas por Capacitación CHC.

**Cita con instructores y entrega de temas a desarrollar.-** En este espacio, se agenda cita con los proveedores para comentar al respecto del tema, durante esta cita se sondea al proveedor para conocer el dominio del tema y su experiencia, si así lo amerita se le da el tema a desarrollar agendando fecha de entrega de la propuesta que desarrollará del tema en cuestión. Si por otro lado durante la cita se observa inexperiencia y falta de dominio en el tema, se agradece su participación y se le da las gracias por su tiempo, finiquitando con ello su participación.

**Recepción de propuestas y entrevistas.-** Ya con una fecha previamente agendada acuden los probables Instructores Externos a comentar los avances y propuestas del tema que desarrollaron, durante la entrevista que se preparó previamente, se planean varias posibles eventualidades que pudieran acontecer durante el desarrollo del tema, esto tiene como propósito conocer más al proveedor en circunstancias adversas y determinar como reacciona, interpreta, soluciona y enriquece estas circunstancias diferentes a lo que se califica como ideal.

**Selección del Instructor Externo.-** Con lo acontecido durante la entrevista y los documentos que demuestran experiencia y dominio de los temas solicitados para su exposición se determina el o los expositores externos.

**Resultados de la selección del Instructor Externo.-** Se comunica a las personas que enviaron la DNC cual fue el proceso para satisfacer las necesidades de capacitación detectadas, así como en el caso de los Instructores Externos quienes son y con que temas participarán en el evento de capacitación.

**Asignación de Instructores.-** Se le comunica al Instructor Externo que ha sido elegido para participar con nosotros en el evento de capacitación, esta comunicación puede ser en carta oficial de la Organización, a través del e-mail, o cualquier otro documento que pueda establecer evidencia del acuerdo.

### 13.6 Condiciones de impartición

Al instructor externo se le envía vía correo electrónico, telefónica, memorando, carta oficial, etc. Las condiciones de impartición del curso: número de participantes, lugar de desarrollo (espacio físico), horario de trabajo, características generales de los participantes, recursos tecnológicos con los que cuenta el lugar físico para la capacitación, recursos didácticos para la capacitación y mobiliario con que cuenta el espacio físico para la capacitación.

*ANEXO 33 Comunicados acerca de las condiciones de impartición para Instructores Externos*

## 14. PLAN DE EVALUACION

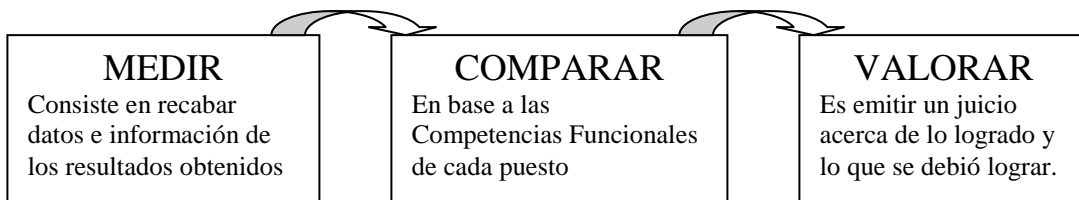
### 14.1 Estrategias características y recursos

Uno de los principios de Liderazgo en la Organización que muestra nuestra resolución y nuestro compromiso es:” **Mejorar constantemente es nuestra ambición**” Si no mejoramos constantemente lo que hacemos y la manera en que lo hacemos, quedaremos atrás de nuestros competidores. Mejorar requiere la habilidad de ver las cosas tal y como son, reconociendo fortalezas y debilidades tanto propias como de la competencia.....VTY Day.

Es este el compromiso que adquiere el área de Capacitación al presentar el Plan de Evaluación 2008, ya que para mejorar lo que hacemos y la manera en que lo hacemos es indispensable Evaluar nuestros resultados, lo cual implica identificar áreas de oportunidad para mejorar nuestras habilidades e incrementar la efectividad de nuestra labor.

Así el área de Capacitación y Desarrollo de la Unidad de Negocios OTC propone abordar la Evaluación desde un enfoque sistémico ya que las aportaciones de las actividades de capacitación están ligadas a los objetivos de la empresa y si no contamos con la posibilidad de ser evaluados se esta comprometiendo el propio desarrollo de nuestra organización.

El Proceso de Evaluación a seguir considera las siguientes etapas:



En cuanto a los niveles de evaluación que utilizaremos, éstos están basados en los propuestos por Donald Kirkpatrick:

- NIVEL 1. Evaluación de reacción.
- NIVEL 2. Evaluación de aprendizaje.
- NIVEL 3. Evaluación de transferencia.
- NIVEL 4. Evaluación de Impacto.

- *El Nivel 1* mide como reaccionan los participante a un programa de capacitación.
- *El Nivel 2*, mide el grado en el cual los participantes cambiaron actitudes, mejoraron conocimientos e incrementaron habilidades, como resultado de un programa de capacitación.

- *El Nivel 3*, implica probar la capacidad real de los participantes para aplicar los conocimientos, habilidades y actitudes en el trabajo.
- *El Nivel 4*, mide la efectividad de la capacitación y responde a las siguientes preguntas:  
¿Qué impacto tuvo la capacitación realizada? ¿Esta funcionando y produciendo valor para la organización?

En este punto es importante mencionar que muy pocas organizaciones se comprometen en actividades para estimar la transferencia de lo aprendido al desempeño en el trabajo y aún en menor grado a realizar evaluaciones de impacto, debido a que es un proceso complejo y costoso, sin embargo es el único que permite demostrar con hechos que los resultados de capacitación contribuyen en gran medida a la efectividad organizacional además también nos proporciona herramientas para justificar el presupuesto asignado al área de Capacitación.

Esto sin contemplar un factor cualitativo a favor de la inversión en capacitación y desarrollo del personal, ya que el desembolso económico se hace una sola vez mientras que el beneficio es permanente. Esto significa que, si bien para hacer estudios de rentabilidad fijamos un determinado tiempo para recuperar la inversión correspondiente, en la práctica el beneficio se hace infinito en el tiempo y si continuamos con los cálculos, cada periodo iría aumentando la rentabilidad, ya que el beneficio continúa, pero ya no se realizan nuevos gastos.

#### **14.2, 14.3, 14.4, 14.5, 14.6, 14.7** **¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Dónde? Del Plan de Evaluación**

El objetivo del Plan de Evaluación es establecer un proceso que nos permita determinar el valor y la efectividad de los programas de capacitación con el fin de alcanzar consistentemente las metas de venta, rentabilidad y utilidad establecidos por la unidad de negocios OTC, direccionando en los líderes de grupo (Gerentes Regionales, Gerentes de Zona, Supervisores Mercadeo) la base de la evaluación de su equipo de trabajo.

De esta forma la evaluación esta completamente ligada a la planeación de la Capacitación, es decir no existe una sin la otra, y es así como en base al Plan de Capacitación y la DNC<sup>4</sup> se tiene diseñado el Plan de Evaluación.

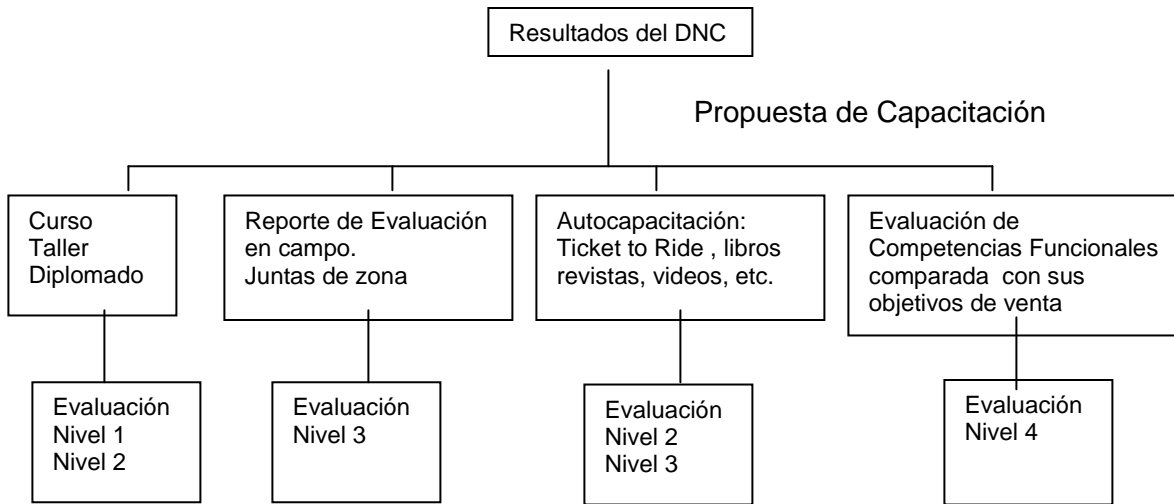
El proceso a seguir para llevar acabo la Evaluación es el siguiente:

Una vez realizado el DNC a todo el personal del equipo de ventas Capacitación en acuerdo con el Gerente de Zona proponen el tipo y tiempo de la capacitación para cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo, y en ese momento se acuerda el tipo de Evaluación que se va ha seguir para cada una de las actividades de capacitación<sup>5</sup>.

El siguiente diagrama muestra el tipo de evaluación a seguir en base a la actividad de capacitación propuesta en el DNC.

<sup>4</sup> Ver punto 6.0

<sup>5</sup> Ver puntos 4.0 y 5.0



Como se puede observar en el diagrama la evaluación que requerimos contempla los cuatro niveles (reacción, aprendizaje, transferencia e impacto) debido a que la Misión del departamento de Capacitación involucra el identificar, desarrollar y potencializar las habilidades conocimientos y actitudes del equipo de ventas OTC, para alcanzar los objetivos en ventas, rentabilidad y utilidad establecidas por la Organización.

El evaluar al personal de ventas de la forma aquí propuesta, requiere de una excelente comunicación y coordinación entre el área de Capacitación y Desarrollo así como los Gerentes responsables de un equipo de trabajo por ello, el Plan de Evaluación esta diseñado de tal forma que, es una responsabilidad compartida entre las Gerencias de Zona, las Gerencias Regionales y el área de Capacitación y Desarrollo CHC.

La responsabilidad de las Gerencias de Zona es impartir, coordinar, evaluar y dar seguimiento a la capacitación de sus colaboradores, mientras que el área de Capacitación y Desarrollo se encarga de proveer los recursos, elaborar materiales, evaluar el impacto de forma integral, etc., es decir se encarga de administrar la capacitación del equipo de ventas OTC.

De esta forma cada Gerencia de Zona es responsable de evaluar a su equipo pero con las herramientas que el área de Capacitación y Desarrollo le proporciona, esto con el fin de que la evaluación refleje de forma efectiva cada uno de los niveles propuestos por Kirkpatrick.

**ANEXO 34** *Formatos de evaluación de reacción, aprendizaje y transferencia*

En lo que respecta a la evaluación de impacto se tienen considerados varios índices de desempeño que fueron elaborados en acuerdo con los Gerentes de Zona (anexo 2), sin embargo el incremento en ventas como resultado de aplicar un programa de capacitación es por excelencia nuestro mejor índice de desempeño para la evaluación de impacto.

Una vez diseñado el programa de Evaluación, los Gerentes de Zona deben coordinar todo lo referente a la logística, es decir el ¿cuándo? y ¿dónde? se va a llevar a cabo la

capacitación y evaluación, obviamente en base a la propuesta de capacitación incluida en el DNC de su personal.

### 14.8 Costos

En relación a los costos que genera la evaluación de la capacitación ya hemos comentado que el beneficio y la rentabilidad son mucho mayores que su costo, sin embargo ese gasto que genera el evaluar esta considerado dentro del presupuesto anual asignado al área de Capacitación<sup>6</sup> y Desarrollo CHC.

De manera más específica en la siguiente tabla se desglosa el costo por persona que nos genera la evaluación de la capacitación.

Tabla 1. Costo de la evaluación por persona.

Actividad	Costo
Elaboración Material	\$ 500.00
Gastos de Viaje evaluador (cuando se requiere)	\$ 3000.00
Tiempo del participante	\$ 500.00
Tiempo evaluador	\$ 1000.00
Total	\$ 5000.00

La tabla indica que la inversión por persona será máximo de \$5000.00 lo que está considerado en el Plan de Capacitación a través del presupuesto anual.

### 14.9 Aval del Cliente

Responsables de implementar el Plan de Evaluación aquí descrito:

Gerente Nacional de Ventas

Gerentes Regionales

Gerentes de Zona

## 15. INFORMACIÓN PARA LA EVALUACIÓN

### 15.1 Fuentes de Información.

En base a la metodología de evaluación que se estableció en el Plan de Evaluación las fuentes de información para llevarlo a cabo son las siguientes:

- Objetivos y estrategias de la Organización.
- Carpeta de Competencias Laborales de la Organización.
- Carpeta de Competencias Funcionales equipo de ventas OTC.
- DNC grupal e individual
- Reporte de trabajo en campo
- Gerentes de Zona y Supervisores Mercadeo
- Participantes a los cursos
- Instructores Internos
- Instructores Externos

<sup>6</sup> Ver punto 6.0

## 15.2 Momentos de levantamiento de la información y 15.3 Clasificación de la información.

El levantamiento y recopilación de la información se determinan en base al tipo y método de evaluación a realizar y quedan definidos desde el establecimiento de la propuesta de capacitación incluida en el DNC grupal e individual.

La clasificación del tipo de información y el momento en que se debe recopilar se indican en la tabla 2.

*ANEXO 5 DNC Aval del Cliente, Supervisor de Mercadeo, programa de Capacitación individual.*

*ANEXO 8 DNC Grupal, Supervisor de Mercadeo*

*ANEXO 34 Formatos de evaluación de reacción, aprendizaje y transferencia*

Tabla 2. Clasificación de la Información.

Tipo de Evaluación	Momento en que debe recopilarse la información	Instrumento de Evaluación
<b>Reacción (Nivel 1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Término de un curso o taller.</li> <li>• Término de una plática.</li> <li>• Término de una reunión.</li> </ul>	Formato escrito que refleje la satisfacción del participante en cuanto a: El contenido del curso El desempeño del instructor Material didáctico utilizado El ambiente físico.
<b>Aprendizaje (Nivel 2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio, durante o al término de un curso o taller.</li> <li>• Inicio, durante o al término una reunión o plática.</li> <li>• Después de leer el Ticket to Ride.</li> </ul>	Examen escrito, preguntas orales o representaciones. Los aspectos que debe contener estos exámenes son: Validez, Confiabilidad, Practicidad.
<b>Trasferencia (Nivel 3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al Inicio y término de una visita a campo.</li> <li>• Al Inicio, durante y al término del coaching.</li> </ul>	Formato de Reporte de trabajo en campo. Técnicas de coaching. Observación. Entrevistas.
<b>Impacto (Nivel 4)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes y después de la capacitación.</li> </ul>	Cuotas de venta. Ventas antes de la capacitación. Ventas después de la capacitación. Rotación del personal Tiempos muertos Desperdicios Productividad

Como se indica en la tabla para, cuantificar impacto, se deben tener mediciones de “antes” (pre-capacitación) que se hacen en la fase de análisis (elaboración DNC) y mediciones “después” (post-capacitación) que se hacen después del curso, en nuestro caso será de 1 a 2 meses.



## 15.4 Aval del cliente

El Aval del cliente de la Evaluación de reacción, aprendizaje y transferencia están en los Anexos siguientes:

**ANEXO 35** Formatos de evaluación de reacción

**ANEXO 36** Formatos de evaluación de aprendizaje

**ANEXO 37** Formatos de evaluación de transferencia

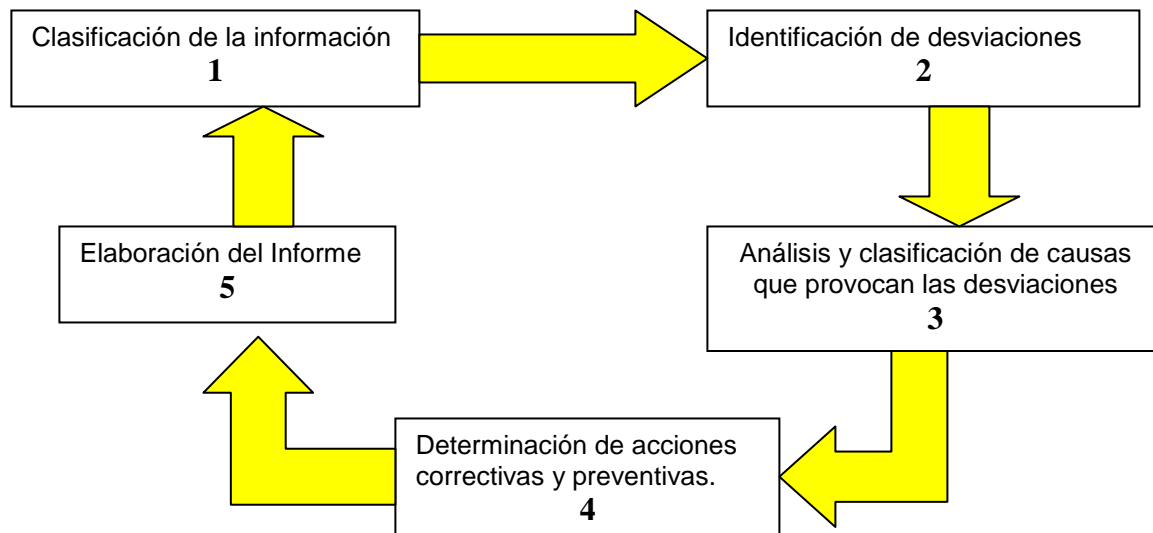
## 16. INFORME FINAL DE EVALUACION

El informe final de evaluación contiene los resultados obtenidos y esta integrado por los siguientes apartados: Método y Análisis de Resultados, Comparativo de Resultados vs Objetivos, Desviaciones detectadas y Acciones Correctivas y Preventivas de las desviaciones.

### 16.1 Método de análisis de resultados

Las acciones relativas al análisis e interpretación de resultados de las evaluaciones son sin duda, la parte crítica del proceso entre otras razones porque, a pesar de contar con un excelente plan de evaluación si al clasificar, procesar e interpretar los datos se incurre en errores de juicio, las acciones de evaluación realizadas pueden significar, en el mejor de los casos un desperdicio de recursos y en el peor, aportar datos que lleven a tomar decisiones erróneas y costosas durante el proceso actual y en el futuro.

El método a seguir para el análisis de resultados es el siguiente:



En cada uno de los pasos que implica este proceso participan los Gerentes de Zona Gerentes Regionales y el área de Capacitación y Desarrollo, con el fin de evaluar de manera más real los resultados del equipo.

## Paso 1. Clasificación de la información

La clasificación de la información recopilada se hará en base al nivel de evaluación como se indico en el punto 15.3 (Tabla 2) de esta unidad, sin embargo para el reporte de evaluación se incluye una tabla en donde se indican los resultados de la evaluación correspondiente y la fecha en que se realizó como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Clasificación de los Resultados.

Tipo de Evaluación	Actividad de Capacitación	Fecha	Instrumento de Evaluación	Resultados
Reacción (Nivel 1)				
Aprendizaje (Nivel 2)				
Transferencia (Nivel 3)				
Impacto (Nivel 4)				

Es importante mencionar que se debe incluir en esta parte del informe los instrumentos de evaluación (exámenes, reportes de trabajo en campo, etc.) que soportan los resultados emitidos en esta tabla, con el fin de tener las herramientas necesarias para tener un juicio más objetivo.

*ANEXO 35 Formatos de evaluación de reacción*

*ANEXO 36 Formatos de evaluación de aprendizaje*

*ANEXO 37 Formatos de evaluación de transferencia*

## 16.2 Comparativo de Resultados vs Objetivos

Teniendo los resultados de los diferentes niveles de Evaluación se procede a comparar dichos resultados con los objetivos de la Unidad de Negocio OTC.

Tabla 4. Comparativo de Resultados vs Objetivos

Tipo de Evaluación	Instrumento de Evaluación	Resultado	Objetivo
Reacción (Nivel 1)			Satisfacción de los participantes en cursos o talleres internos y externos en un 90 %.
Aprendizaje (Nivel 2)			Mínimo del 85%
Transferencia (Nivel 3)			Cubrir mínimo el 85% en desempeño y dominio de sus competencias Funcionales.
Impacto (Nivel 4)			Mínimo cubrir al 100% la cuota de ventas establecida en la unidad de negocios OTC.

---

**ANEXO 35** *Formatos de evaluación de reacción*  
**ANEXO 36** *Formatos de evaluación de aprendizaje*  
**ANEXO 37** *Formatos de evaluación de transferencia*  
**ANEXO 38** *Evaluación de Impacto: Transfer (resultados de facturación)*

## Desviaciones detectadas

### Paso 2. Identificación de Desviaciones.

La comparación de los datos obtenidos (como resultados de las acciones de capacitación), contra lo estipulado en el Plan de Capacitación permitirá, identificar las **desviaciones** ocurridas, las cuales pueden indicar desempeños iguales, inferiores o superiores a lo determinado en el Plan; para el caso podemos identificar tres tipos de eventos:

1. De acuerdo a lo planeado
2. Inferiores a lo planeado.
3. Superiores a lo planeado.

En el primer caso, evidentemente no hay desviación respecto a lo planeado. En el segundo la desviación indica que muy probablemente hubo fallas o errores en la planeación, ejecución o control del Plan de Capacitación.

En el tercer caso, se presume que se realizaron acciones de óptima efectividad que produjeron resultados superiores a lo esperado, sin embargo, hay la posibilidad de que se hayan hecho cosas fuera de lo planeado y por tanto fuera de control.

### Paso 3. Análisis y clasificación de las causas

Para realizar un análisis de causas de desviaciones apropiado y objetivo, es fundamental involucrar a los clientes es decir: equipo de ventas, Gerentes de Zona, Gerentes Regionales, Supervisores de Merchandising, etc. ya que las causas de desviaciones pueden ser internas (capacitación, ventas, mercadotecnia, promociones) ó externas (mercado, clientes, gobierno, desastres naturales, situaciones particulares etc.).

Una vez identificadas las causas que provocan las desviaciones, es necesario clasificarlas en base a si éstas son imputables directamente al área de Capacitación y Desarrollo u obedecen a causas fuera del ámbito meramente de la capacitación.

Algunas desviaciones que son imputables únicamente a capacitación se enlistan a continuación a manera de ejemplo:

- Imprecisiones en la determinación del Plan de Capacitación.
- Fallas en la adquisición de insumos para la capacitación (equipo, material didáctico, instructores, contenido de los cursos, etc.).
- Omisiones en el control del proceso de ejecución del Plan de Capacitación.
- Errores en el ejercicio del presupuesto asignado, etc.

Teniendo clasificadas las causas de las desviaciones corresponde al área de Capacitación y desarrollo comercial en acuerdo con el Cliente Interno, establecer el

seguimiento y los indicadores de productividad que permitirán evaluar la solución a la desviación.

*ANEXO 39 Informe de Evaluación.*

### **Valoración del impacto del propio desempeño**

Como parte de la Cultura corporativa en la Organización se tiene un sistema de Administración del Desempeño (ADD), el cual proporciona los medios para dirigir las acciones de los colaboradores de la empresa hacia el logro de objetivos precisos y cuantificables dentro de la organización.

Las herramientas que comprenden al sistema ADD son:

- Planeación del Desempeño.
- Seguimiento del Desempeño.
- Evaluación del Desempeño.

Es importante considerar que cada una de estas etapas se lleva acabo a través del MAG, que es lo que conocemos como diálogo con el colaborador en base a un formato en donde se establecen los objetivos anuales y las competencias a desarrollar durante ese año.

*ANEXO 40 Formato de MAG*

Es así como evaluamos el desempeño del área de Capacitación y Desarrollo CHC. Los objetivos establecidos para este año y su respectivo estatus se indican en la Tabla 5.

Tabla 5. Estatus de los Objetivos del área de Capacitación y Desarrollo.

Objetivo	Estatus
Promedio mínimo de 85 a Nivel Nacional	89
Contribuir a la cobertura de ventas (100%) de la unidad de negocios CHC.	90 %
Incorporar al 100% de vendedores nuevos al Taller Básico de Ventas	100%
Implementación de Competencias Funcionales	100%
Desarrollo de e-learning	100 %
Implementación de programa de Capacitación para Consultoras	100%

## **17. Acciones Correctivas y Preventivas**

### **17.1 Acciones Correctivas,**

### **17.2 Acciones Preventivas**

### **17.3 Aval del Cliente**

#### **Paso 4. Determinación de acciones Correctivas y Preventivas**

Las acciones Correctivas son las que tienen como objetivo corregir cualquier desviación con el fin de mantener en buen curso el Plan de Capacitación. Este tipo de acciones deberán ser ejecutadas inmediatamente después de ocurrida la desviación.

Por su parte las acciones preventivas son aquellas que se realizan con el fin de evitar que ocurran desviaciones.

Los criterios que se adoptan comúnmente para decidir si se realizan acciones correctivas o preventivas, se relacionan directamente con la gravedad o importancia (nivel de impacto sobre el logro de objetivos) y la frecuencia con la que se repite la desviación en un periodo determinado.

El Formato de Análisis de Desviaciones incluye un apartado en donde se indican las acciones correctivas y/o preventivas, así como el aval del cliente.

*ANEXO 39 Informe de Evaluación.*

### **Paso 5. Elaboración del Informe.**

El informe final de evaluación contiene los resultados obtenidos y esta integrado por los siguientes apartados: Método y Análisis de Resultados, Comparativo de Resultados vs Objetivos, Desviaciones detectadas y Acciones Correctivas y Preventivas de las desviaciones.

*ANEXO 39 Informe de Evaluación.*

## 5.-Resultados

### 5.1 Resultados Cuantitativos

Los Resultados Cuantitativos que representan los datos duros del negocio se ejemplifican en esta tabla donde se representan los datos reales de facturación de los años 2007, 2008, 2009 y 2010, cabe mencionar que la implementación de este sistema de Capacitación basado en procesos de Calidad tipo ISO 9000 se implementó en el último trimestre del 2007.

CHC Domestic Figures in Mio MXN	2007				2008				2009				2010					
	ACTUAL		BUDGET		Act vs Bud		ACTUAL		BUDGET		Act vs Bud		ACTUAL		BUDGET		YTD Sep 10 vs Bud 10	
	2007		2007		\$ %		2008		2008		\$ %		2009		2009		\$ %	
8030 - Gross Sales of Goods	977	1,488	-511	-34%	1,258	1,483	-225	-15%	1,223	1,494	-271	-18%	761	1,344	-583	-43%		
8050 - Sales Discounts	201	188	12	7%	249	297	-48	-16%	247	300	-53	-18%	177	253	-76	-30%		
8100 - Net Sales	776	1,300	-524	-40%	1,009	1,187	-177	-15%	976	1,194	-218	-18%	584	1,091	-507	-46%		

Incremento del 24% en ventas 2008 vs 2009.

Cobertura del presupuesto de ventas 2008 al 85% vs cobertura del presupuesto de ventas 2007 al 60%.

Promoción de 2 Representantes a Gerencias de Zona, promoción de 3 vendedores a Cuentas Clave.

Posicionamiento del primer lugar de productos en los mercados: Respiratorio, Gastrointestinal, Multivitamínico, Embarazo y Lactancia, Salud de la Piel, Antivaricoso.

Disminución de la rotación de personal Outsourcing de 30% en el 2007 a 12% en el 2008.

Eficiencia en el tiempo de implementación de acciones en punto de venta 45 minutos vs 1 hora 15 minutos que antes de mejorar el procedimiento se tenía.

Visita consistente de 10 clientes por día vs 8 clientes promedio antes de la implementación.

### 5.2 Resultados Cualitativos

Apego a las buenas prácticas de promoción en punto de venta, con el canal de distribución, con los canales de cadenas de farmacias y cadenas de autoservicios.

Aceptación de la Cultura de Calidad, alineación con la Filosofía de la Organización, Fortalecimiento de los Valores Organizacionales.

Pasión por su trabajo.

Reconocimiento Internacional como la Unidad de Capacitación Modelo para esta empresa transnacional.

Reconocimiento de nuestros clientes internos y externos por las prácticas de excelencia en la ejecución de nuestras actividades.

Coach y Asesor para las unidades de Capacitación en América Latina y España.

Reconocimiento al líder del proyecto como ex alumno de la Facultad de Química de la UNAM una Universidad Pública en México.

---

## 6.- Conclusiones

Se ejecutó la reestructura del equipo de ventas de la Unidad de Negocios OTC en base a procesos de Calidad tipo ISO 9000, con una orientación total a satisfacer las necesidades de los clientes de acuerdo al Canal de Distribución que representan, incrementando con ello el número de órdenes de pedido en ventas vs la estructura anterior.

La documentación de todos los procesos y procedimientos de la Unidad de Negocios OTC fue una inversión a largo plazo y asegura una menor probabilidad al error, ya que se conoce con exactitud los pasos ordenados y sistematizados para asegurar el éxito de cada proceso y procedimiento.

El mercado farmacéutico actual es muy dinámico por lo que se requiere siempre estar un paso adelante, el contar con una plataforma documentada de procesos y procedimientos favorece la innovación y desarrollo de nuevos proyectos, ya que se tiene un sustento para resolver rápidamente las malas experiencias en el inicio de nuevos proyectos.

Los procesos, la tecnología y la gente son las tres grandes esferas que vuelven posible las estrategias de las empresas sin uno de ellos el éxito tarda más tiempo en llegar, pero sin duda alguna el más importante de estos tres componentes es la gente, ya que son los mediadores para hacer posible lo planeado e inclusive lo imposible.

El aprendizaje no tiene límites ni fin, una empresa que aprende es una empresa que asegura el futuro inmediato de su participación exitosa en el mercado donde se desenvuelve.

El capital humano es el capital más costoso y estratégico dentro de las organizaciones, una misión actual de las áreas de Recursos Humanos y Capacitación es atraer al talento y desarrollarlo constantemente para fortalecer a la Empresa y asegurar el largo plazo del negocio y la fuente de empleo.

Los Sistemas de Calidad no son elefantes blancos que todo el mundo rehuye, son procesos comprometidos con la mejora continua de quien los implementa, están totalmente orientados al fondo y no a la forma, esto es, hacer de la calidad una forma de actuar consistentemente y no un montón de documentos a seguir al pie de la letra que vuelven lenta e inoperante a una Organización.

---

## 7.- Glosario de Términos y Definiciones

**Acción Preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una inconformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

**Acción Correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una NO conformidad detectada u otra situación indeseable.

**Alta Dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel de una Organización.

**Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos.

**Gestión:** Sistema para establecer la política, los objetivos y para la consecución de dichos objetivos. Finalmente se define un Sistema de Gestión de la Calidad como un sistema para dirigir y controlar una organización con respecto a la Calidad.

**Mejora continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir con los requisitos.

**No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.

**Política de Calidad:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la Calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

**Procedimiento:** Es la forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.

**Proceso:** Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que actúan entre sí.

**Sistema de Gestión de la Calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto de la Calidad.

**Producto:** Es el resultado de un Proceso. Existen cuatro categorías genéricas de productos:

- **Servicio:** Producto intangible (Capacitación)
- **Hardware:** Producto tangible (Parte de un mecanismo )
- **Software:** Producto intelectual (Programa de Ordenador )
- **Materiales Procesados:** Líquidos, gases, polvos, cables, etc.

**Producto no conforme:** Producto o Servicio (resultado de un proceso) que no cumple con la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

**Procedimiento Documentado:** Implica que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido.

**Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.



---

## 8.- Bibliografía

Carpeta de Competencias Laborales de la Organización.

Carpeta Maestra de Capacitación CHC.

Manuales de Entrenamiento CAPINTE.

Manual de Filosofía Organizacional.

Memorias del Diplomado para la Calidad y su Gestión en el área de la Salud, Facultad de Química UNAM. Coordinador Académico: QFB. José Rubén Dávila Solares Febrero-Junio, 2008.

Norma Mexicana IMNC, ISO 9001;2008, COPANT/ISO 9001:2008, NMX-CC-9001-IMNC-2008.

Sistemas de Gestión de la calidad- Requisitos, Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C.

Norma Mexicana IMNC ISO 9000;2005, COPANT/ISO 9000:2005, NMX-CC-9000-IMNC-2005.

Fundamentos y vocabulario - de Gestión de la calidad- Requisitos, Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C.

Norma Mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2008, Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.

### PÁGINAS WEB:

Deming “El Triángulo de la Calidad” [bpa.peru-v.com/Deming.htm](http://bpa.peru-v.com/Deming.htm)

Fecha de consulta : 4 de Marzo de 2011.

Normas ISO 9000 - **Wikipedia**, la enciclopedia libre.

Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Normas\\_ISO\\_9000](http://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000).

Fecha de consulta: 18 Diciembre 2009.

**Sistemas Integrados de Gestión** - ISO 9000 – ISO 14000 – OHSAS ...

Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos38/sistemas-integrados-gestion/sistemas-integrados-gestion2.shtml>

Fecha de consulta: 22 de Abril 2009.

---

## 9.- Anexos

En el desarrollo de este proceso se ocuparon los siguientes 40 anexos:

- Anexo 1 Descripción de puesto Supervisor de Mercadeo y Competencias Funcionales.
- Anexo 2 Ejemplo de Competencias Laborales de la carpeta de la Organización.
- Anexo 3 Paquete de Competencias Funcionales para Supervisor de Mercadeo.
- Anexo 4 Taxonomía y temas de aprendizaje del Supervisor de Mercadeo.
- Anexo 5 DNC Aval del Cliente, Supervisor de Mercadeo, programa de Capacitación Individual.
- Anexo 6 Documento del VTY day, Filosofía de la Organización.
- Anexo 7 Registro de entrenamiento y Capacitación individual.
- Anexo 8 DNC Grupal, Supervisor de Mercadeo.
- Anexo 9 DNC Aval del Cliente para Supervisor de Mercadeo.
- Anexo 10 Reporte de Capacitación a Recursos Humanos.
- Anexo 11 Presupuesto "Base cero", normatividad presupuestal.
- Anexo 12 Presupuesto "Base cero" Capacitación Comercial CHC.
- Anexo 13 Inventario de los recursos del área de Capacitación y Desarrollo Comercial CHC.
- Anexo 14 Documento Intranet, recursos que apoyan a la Capacitación.
- Anexo 15 Logística interna (e-mail) para obtención de materiales Curso Consultoras.
- Anexo 16 Cartas provisión de hotel para curso.
- Anexo 17 Check list previo a las entrevistas del área de Capacitación y Desarrollo Comercial CHC.
- Anexo 18 Solicitud Interna de Capacitación CHC.
- Anexo 19 Diagnóstico de Necesidades de Formación.
- Anexo 20 Guías Didácticas para Consultoras.
- Anexo 21 Provisión de cursos a Clientes Internos y Externos.
- Anexo 22 Confirmación de resultados para desarrollo de curso para Cadenas de Farmacias.
- Anexo 23 Formato DNC Asesor de Negocios.
- Anexo 24 Documentación para apoyo con Instructor Externo.
- Anexo 25 Guía Didáctica.
- Anexo 26 Aval del cliente Asesores de Negocio.
- Anexo 27 Provisión de cursos de acuerdo a retroalimentación Gerencial.
- Anexo 28 Carta de entrenamiento (Asesor de Negocios).
- Anexo 29 Documentación de solicitudes en el Taller Básico de Ventas.
- Anexo 30 e-mail impreso dirigido a los Instructores Internos participantes.
- Anexo 31 Copia de un Diploma de participación del Instructor Interno.
- Anexo 32 DNC Asesor de Negocios y aval del cliente para el curso taller.
- Anexo 33 Comunicado acerca de las condiciones de impartición de curso para Instructores Externos.
- Anexo 34 Formatos de Evaluación de Reacción, Aprendizaje y Transferencia.
- Anexo 35 Formato de Evaluación de Reacción.
- Anexo 36 Formato de Evaluación de Aprendizaje.
- Anexo 37 Formato de Evaluación de Transferencia.
- Anexo 38 Evaluación de impacto. Transfer (Resultado de facturación ).
- Anexo 39 Informe de Evaluación.
- Anexo 40 Formato de Evaluación Organizacional (MAG)

Sin embargo por ser confidenciales para la Organización, sólo hago una muestra de algunos de ellos.

