

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

Sistema de Estudios de Posgrado

**Propuesta de un Sistema para la Selección, Capacitación y Evaluación
de la Fuerza de Ventas del Laboratorio Sanofi Pasteur**

**Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión
del Programa de Estudios de Posgrado en Administración de Empresas de la
Universidad de Costa Rica, para optar al grado y título de Maestría Profesional en
Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia**

Gilberth Jesús Chaves Ulate

Carné A31495

Ciudad Universitaria "Rodrigo Facio", Costa Rica

2013

DEDICATORIA

A Dios, por su incondicional muestra de apoyo, de fuerza y sabiduría en todo lo que hago y hasta donde he llegado.

A mi familia, por su alto grado de confianza, de motivación y admiración en los momentos más cruciales para mi vida

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por estar conmigo siempre

A mi familia, por la fuerza brindada en mi perseverancia

A Roque Rodríguez por su apoyo y guía en el desarrollo de esta investigación

A mis amigos de la Maestría, que hoy por hoy me guiaron en la fuerza que necesitaba

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia.

Dr. Aníbal Barquero Chacón

Director Programa Posgrado

en Administración y Dirección de Empresas

MBA. Roque Rodríguez Chacón

Profesor Guía

MBA. Gustavo Bado Zúñiga

Lector

MBA. Diana Álvarez Monge

Lectora

Gilberth Jesús Chaves Ulate

Sustentante

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
HOJA DE APROBACIÓN.....	iv
CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE DIAGRAMAS.....	x
ÍNDICE DE SIGNOS Y ABREVIATURAS.....	xi
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. Descripción de la industria farmacéutica, así como las perspectivas teóricas referentes a la selección, capacitación y evaluación de la fuerza de ventas.....	4
.1. Conceptualización de la industria.....	4
.1.1 Reseña histórica.....	4
.1.2 Perfil de la industria.....	7
.1.3 Perfil de la industria de vacunas.....	9
.2. Marco Teórico.....	11
.2.1. Selección de personal.....	11
.2.1.1 Definición.....	11
.2.1.2 Antecedentes.....	12
.2.1.3 Procesos de selección.....	14
.2.1.4 Ventajas y desventajas de los procesos de selección.....	20
.2.2 Capacitación de personal.....	21

.2.2.1 Definición.....	21
.2.2.2 Antecedentes.....	22
.2.2.3 Proceso de capacitación.....	25
.2.2.4 Ventajas y desventajas del proceso de capacitación.....	31
.2.3 Evaluación de personal.....	32
.2.3.1 Definición.....	32
.2.3.2 Antecedentes.....	33
.2.3.3 Procesos de evaluación.....	37
.2.3.4 Ventajas y desventajas de los procesos de evaluación.....	43
CAPÍTULO 2. Descripción del Laboratorio Sanofi Pasteur y el entorno de la fuerza de ventas en Costa Rica.....	46
.1. Descripción de la empresa.....	46
.1.1 Reseña histórica.....	46
.1.2 Estructura organizativa.....	50
.1.3 Misión.....	50
.1.4 Visión.....	51
.2. Descripción procesos de selección, capacitación y selección.....	51
.2.1 Proceso de selección.....	51
.2.2 Proceso de capacitación.....	53
.2.3 Proceso de evaluación.....	54
.2.3.1 Exámenes mensuales en línea.....	54
.2.3.2 Coaching mensual.....	55
.2.3.3 Evaluación anual de prioridades y competencias.....	57
3. Situación actual del entorno de la empresa.....	59
.3.1 Factores económicos.....	59
.3.2 Factores políticos y legales.....	63

.3.3 Factores tecnológicos.....	65
.3.4 Principales compradores.....	70
.3.4.1 Cadenas de Farmacias Fischel.....	70
.3.4.2 Farmacias “Amigas”; Más Vida y Bazano.....	71
.3.4.3 Empresas.....	72
.3.5 Principales competidores.....	72
.3.5.1 GlaxoSmithKline (GSK).....	73
CAPÍTULO 3. Análisis de los procesos de selección, capacitación y evaluación actuales.....	75
.1. Justificación de la investigación.....	75
.2. Marco metodológico de la investigación.....	76
.3. Análisis del marco estratégico.....	77
.3.1 Misión.....	77
.3.2 Visión.....	78
.3.3 Objetivos.....	80
.4. Análisis de las funciones y procesos en la selección, capacitación y evaluación.....	83
.4.1 Proceso de selección.....	84
.4.2 Proceso de capacitación.....	88
.4.3 Proceso de evaluación.....	93
.2.3.1 Exámenes mensuales en línea.....	95
.2.3.2 Coaching mensual.....	97
.2.3.3 Evaluación anual de prioridades y competencias.....	101
.5. FODA.....	104
.5.1 Fortalezas.....	104
.5.2 Oportunidades.....	105
.5.3 Debilidades.....	105
.5.4 Amenazas.....	106
CAPÍTULO 4. Propuesta de procesos de selección, capacitación y evaluación de los visitantes médicos de Sanofi Pasteur.....	107

.1. Justificación de la propuesta.....	107
.2. Objetivo de la propuesta.....	108
.3. Propósito general.....	109
.4. Desarrollo de los procesos de selección, capacitación y evaluación.....	109
.4.1. Proceso de selección.....	109
.4.1.1. Indicadores estratégicos.....	110
.4.1.2. Factores críticos.....	111
.4.1.3. Proceso estratégico de selección.....	112
.4.2. Proceso de capacitación.....	118
.4.2.1. Indicadores estratégicos.....	119
.4.2.2. Factores críticos.....	120
.4.2.3. Proceso estratégico de capacitación.....	121
.4.3. Proceso de evaluación.....	123
.4.3.1. Indicadores estratégicos.....	124
.4.3.2. Factores críticos.....	126
.4.3.3. Proceso estratégico en los exámenes mensuales en línea.....	127
.4.3.4. Proceso estratégico en el coaching mensual.....	129
.4.3.5. Proceso estratégico en la evaluación anual de prioridades y competencias....	132
CAPÍTULO 5. Conclusiones y Recomendaciones.....	135
.1. Conclusiones.....	135
.2. Recomendaciones.....	137
BIBLIOGRAFÍA.....	140
ANEXOS.....	146

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Grado de importancia y calidad para el personal del Laboratorio Sanofi Pasteur en el proceso de Selección.....	84
Figura 2. Distribución de personal del Laboratorio Sanofi Pasteur, según género.....	86
Figura 3. Distribución de actitud y comportamiento del personal del Laboratorio Sanofi Pasteur.....	87
Figura 4. Grado de importancia y calidad para el personal del Laboratorio Sanofi Pasteur en el proceso de Capacitación.....	89
Figura 5. Grado de exigencia para los Visitadores Médicos y Director Médico (capacitador) en el proceso de Capacitación del Laboratorio Sanofi Pasteur.....	90
Figura 6. Grado de orden para los Visitadores Médicos y Gerentes en el proceso de Capacitación del Laboratorio Sanofi Pasteur.....	92
Figura 7. Distribución de los procesos de selección, capacitación y evaluación, según el grado de importancia para la fuerza de ventas del Laboratorio Sanofi Pasteur.....	93
Figura 8. Grado de importancia y calidad para el personal del Laboratorio Sanofi Pasteur en el proceso de Evaluación.....	94
Figura 9. Grado de calidad para el personal del Laboratorio Sanofi Pasteur del proceso de exámenes mensuales en línea.....	96
Figura 10. Grado de satisfacción y calidad para el personal del Laboratorio Sanofi Pasteur en el proceso de coaching mensual.....	98
Figura 11. Grado de calidad del formato de coaching para el personal del Laboratorio Sanofi Pasteur.....	99
Figura 12. Grado de calidad para el personal del Laboratorio Sanofi Pasteur en la evaluación de prioridades y competencias.....	101

Figura 13. Grado de uso del formato Prioridades y Competencias para el personal del Laboratorio Sanofi Pasteur.....	103
---	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evaluación de Role Play en la Selección de Personal.....	117
Tabla 2. Cronograma de capacitación y tiempos de gracia para evaluar cada tema.....	121
Tabla 3. Cronograma de evaluación mediante exámenes mensuales en línea.....	128

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1. Formato de coaching mensual.....	130
Diagrama 2. Formato de evaluación de prioridades y competencias anual.....	148

ÍNDICE DE SIGNOS Y ABREVIATURAS

APT.....	Análisis del Puesto de Trabajo
BCG.....	Bacilo de Calmette Guérin (Vacuna contra Tuberculosis)
CAM.....	Centroamérica
CCSS.....	Caja Costarricense del Seguro Social
CDC.....	Centro de Control de Enfermedades
CEFA.....	Central Farmacéutica
DISC.....	Dominio, Influencia, Constancia, Apego
EE.UU / U.S.....	Estados Unidos
EMA.....	Agencia Europea de Medicamentos
ENE.....	Enero
EPIVAC.....	Fortalecimiento de Desarrollo de Programas de Inmunización
FDA.....	Administración de Drogas y Alimentos
FODA.....	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
GCAM.....	Gerente de Centroamérica
GCR.....	Gerente de Costa Rica
GDM.....	Director Médico
GM.....	Gerente de Mercadeo
GPEI.....	Iniciativa Mundial para la Erradicación de la Poliomielitis
GSID.....	Soluciones Globales para Enfermedades Infecciosas
GSK.....	Glaxo Smith Kline
I&D.....	Investigación y Desarrollo
kpi.....	Indicadores clave de evaluación/desarrollo
LSE.....	Bolsa de Valores de Londres
MSD.....	Merck Sharp & Domme

NIH.....	Instituto Nacional de Salud
NOV.....	Noviembre
Obs.....	Observaciones
OMS / WHO.....	Organización Mundial de la Salud
OPS.....	Organización Panamericana de la Salud
RRHH.....	Recursos Humanos
RTP.....	Research Triangle Park
SAGE.....	Grupo Asesor Estratégico de Expertos
SIDA.....	Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida
UNICEF.....	Fondo de Naciones Unidas para la Niñez
VIH.....	Virus de Inmunodeficiencia Humana
VM.....	Visitador Médico

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación es la elaboración de una propuesta para los procesos de selección, capacitación y evaluación de la Fuerza de Ventas del Laboratorio Sanofi Pasteur, mediante un análisis situacional y planteamiento de nuevas gestiones y formas evaluativas, que permitan desarrollar de manera eficiente y rentable estos procesos, con el fin de que la empresa obtenga un mejor manejo administrativo del personal y a su vez mejores resultados en el mercado.

El Laboratorio Sanofi Pasteur es la división de vacunas de la empresa francesa Sanofi, actualmente la empresa más grande dedicada a nivel mundial a la producción y comercialización y distribución de vacunas para la salud humana. La empresa vela por proteger a las personas contra enfermedades infecciosas creando vacunas seguras y efectivas.

La investigación se desarrolla en el contexto que está viviendo la empresa de una manera amplia en los distintos procesos, brindando así, información clave para su mejor desempeño al identificar las necesidades que ésta tiene en estos procesos esenciales para el desarrollo de la Fuerza de Ventas en Costa Rica.

Dentro de las principales conclusiones se encuentra que las propuestas estratégicas de selección, capacitación y evaluación formuladas con base en las necesidades descritas por el personal interno, tanto los visitantes médicos como los gerentes incluyen, el establecimiento de pruebas psicométricas, el role play, las estructuras cronológicas, diagramas por seguir, metas automedibles, amplias escalas de medición y simples, que permiten efectuar un control estricto para asegurar la correcta implementación y el éxito de éstas.

Con base en lo anterior, se recomienda a la empresa llevar a cabo la implementación de la propuesta con la oportunidad de efectuar mejoras y correcciones, según se presenten durante su desarrollo, esta flexibilidad es la que hace de esta herramienta la ideal para el laboratorio o su aplicación en otras filiales en otros países.