I.- Datos Generales

Código EC1248 **Título**

Gestión de equipos de representantes profesionales de la industria farmacéutica

Propósito del Estándar de Competencia

Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que se desempeñan como gerentes de primera línea con asignación de representantes profesionales de la industria farmacéutica en una región geográfica asignada.

Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en Estándares de Competencia (EC).

El presente EC se refiere únicamente a funciones para cuya realización no se requiere por disposición legal, la posesión de un título profesional. Por lo que para certificarse en este EC no deberá ser requisito el poseer dicho documento académico.

Descripción general del Estándar de Competencia

El presente EC se fundamenta en criterios rectores de legalidad, competitividad, libre acceso, respeto, trabajo digno y responsabilidad social.

Nivel en el Sistema Nacional de Competencias: 4

Desempeña diversas actividades tanto programadas, poco rutinarias como impredecibles que suponen la aplicación de técnicas y principios básicos, recibe lineamientos generales de un superior, requiere emitir orientaciones generales e instrucciones específicas a personas y equipos de trabajo subordinados y es responsable de los resultados de las actividades de sus subordinados y del suyo propio.

Comité de Gestión por Competencias que lo desarrolló:
Novartis

Fecha de aprobación por el Comité Técnico del CONOCER:	**Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación:**
21 de febrero del 2020	3 de abril del 2020

Periodo sugerido de revisión /actualización del EC:

4 años

Ocupaciones relacionadas con este EC de acuerdo con el Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones (SINCO)

Grupo unitario

4221 Agentes y Representantes de ventas y consignatarios

Ocupaciones asociadas

Agentes y Representantes de ventas.

Ocupaciones no contenidas en el Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones y reconocidas en el Sector para este EC

Clasificación según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN):
Sector:

43 Comercio al por mayor

Subsector:

433 Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, de perfumería, artículos para el esparcimiento, electrodomésticos menores y aparatos de línea blanca

Rama:

4331 Comercio al por mayor de productos farmacéuticos

Subrama:

43311 Comercio al por mayor de productos farmacéuticos

Clase:

433110 Comercio al por mayor de productos farmacéuticos

El presente EC, una vez publicado en el Diario Oficial de la Federación, se integrará en el Registro Nacional de Estándares de Competencia que opera el CONOCER a fin de facilitar su uso y consulta gratuita.

Organizaciones participantes en el desarrollo del Estándar de Competencia

- Corporativo Novartis (Sandoz, Novartis Oncología y Novartis Farma).
- Asociación Nacional de Bienestar y Desarrollo Organizacional A.C. (ASCEND).

Aspectos relevantes de la evaluación

Detalles de la práctica:	• Para demostrar la competencia en este EC, se recomienda que se lleve a cabo en el lugar de trabajo y durante su jornada laboral; sin embargo, pudiera realizarse de forma simulada si el área de evaluación cuenta con los materiales, insumos, e infraestructura, para llevar a cabo el desarrollo de todos los criterios de evaluación referidos en el EC.
Apoyos/Requerimientos:	• Apoyo en medio electrónico u otro medio (rota folios, carpeta en papel, etc.) para realizar el desempeño de presentar la estrategia de desarrollo del negocio del territorio asignado para comercializar los productos farmacéuticos.

Duración estimada de la evaluación

- 60 minutos en gabinete y 45 minutos en campo, totalizando 1 hora 45 minutos.

Referencias de Información

- La práctica profesional del visitador médico, Alcalá Grupo Editorial, 2010.
- Estrategias de ventas ganadoras, Dale Carnegie y asociados, Ed. Sudamericana.2003.
- The whole brain business book. Ned Herrmann, Ann Herrmann-Nehdi. Segunda edición 2015.
- Gerente por primera vez. Loren B. Belker y Gary S. Topchik. Editorial Grupo Nelson. Quinta Edición. 2007.
- Administrar para tener éxito. Steven R. Smith Cambridge Hill Press. 2014.
- Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional. Kenneth H. Blanchard, Paul Hersey. Prentice Hall. 2000.
- Los 13 Pasos+ escalón. José Luis Morales. Editorial Bubok. Primera edición. 2020
- Creación de cultura en el equipo http://hbr.org/2013/05/creating-the-best-workplace-on-earth/ar/1?utm_campaign=Socialflow&utm_source=Socialflow&utm_medium=Twee
- Liderazgo y manejo http://www.ceo.com/leadership_and_management/4-areas-where-senior-leaders-should-focus-their-attention/
- Modelo de desarrollo 70-20-10 https://irp-cdn.multiscreensite.com/44264d06/files/uploaded/7-20-10_Model_for_L%26OD_General_Dynamics_IT.pdf
- La venta emocional, más crítica que nunca http://www.pharmexec.com/why-emotional-sell-more-critical-ever
- ¿Cuándo apelar a las emociones en la venta? https://hbr.org/2015/01/when-to-sell-with-facts-and-figures-and-when-to-appeal-to-emotions

II.- Perfil del Estándar de Competencia

Estándar de Competencia

Gestión de equipos de representantes profesionales de la industria farmacéutica

Elemento 1 de 2

Elaborar la carpeta de análisis del territorio asignado para comercializar los productos farmacéuticos

Elemento 2 de 2

Presentar la estrategia de desarrollo del negocio del territorio asignado para comercializar los productos farmacéuticos

ELEMENTO 1 DE 2

III.- Elementos que conforman el Estándar de Competencia

Referencia	Código	Título:
1 de 2	E3915	Elaborar la carpeta de análisis del territorio asignado para comercializar los productos farmacéuticos

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. La carpeta de análisis del negocio elaborada:
- Indica el nombre del gerente y establece la ubicación geográfica del territorio,
- Contiene a manera de listado las especialidades de los profesionales del cuidado de la salud de acuerdo al producto asignado,
- Contiene las cuentas clave correspondientes al territorio asignado,
- Indica el tamaño del mercado de acuerdo a las auditorias de la industria farmacéutica,
- Muestra el análisis de las ventas en relación a los objetivos asignados en los principales bricks y cuentas,
- Presenta el potencial de los principales profesionales del cuidado de la salud en términos de venta/recetas,
- Describe las principales cuentas que representan el mayor porcentaje de ventas del producto señaladas por los representantes profesionales de la visita médica que le reportan,
- Contiene el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio en el territorio asignado,
- Contiene la estructura general de sus reportes directos de acuerdo con productos asignados y su ubicación,
- Contiene los reportes directos correspondientes al desempeño en territorios y objetivos de ventas, y
- Describe la estructura de los reportes directos de acuerdo a productos y territorios asignados con su ubicación geográfica.

2. El análisis de las cifras de auditorías de ventas de la industria farmacéutica en el territorio asignado elaborado:
- Contiene los valores, unidades, cifras de crecimiento, participación e índices de evolución de los productos asignados,
- Muestra los valores, unidades, cifras de crecimiento, participación e índices de evolución de los competidores claves de los productos asignados, y
- Presenta a manera de listado de mayor a menor los principales competidores del producto, con el número de prescripciones y tendencias en los territorios asignados que le reportan directamente.

3. El análisis de los clientes del territorio asignado elaborado:
- Describe las actitudes observadas de la práctica clínica de los clientes de acuerdo a las indicaciones/usos del producto asignado, y
- Muestra clasificadas las cuentas claves de acuerdo con las actitudes, prácticas clínicas y tendencias internas de los productos asignados.

4. El análisis de ventas de productos del territorio asignado elaborado:
- Presenta a manera de listado las cuentas jerarquizadas por tamaño de mercado y con el nombre completo de quién las tiene asignadas dentro del equipo de representantes de la visita médica profesional,
- Indica el volumen de ventas en unidades y valores,
- Presenta el crecimiento del producto en relación a los periodos anteriores de acuerdo al ciclo de madurez y a la situación competitiva,
- Presenta el porcentaje de participación del producto en el mercado, y
- Contiene el índice de evolución del producto en el mercado.

5. El análisis de los principales competidores del producto de manera consolidada y por territorio asignado elaborado:
- Tiene el porcentaje de participación de sus prescripciones en relación al total del mercado de acuerdo a la clase terapéutica del producto asignado,
- Indica el volumen de ventas en unidades y valores,
- Contiene el comparativo del crecimiento de los competidores en relación al producto en periodos anteriores de por lo menos 1 año de acuerdo al ciclo de madurez y a la situación competitiva, y
- Presenta el índice de evolución del producto en relación al mercado.

6. El análisis de los indicadores de ejecución por territorio asignado elaborado:
- Presenta a manera de listado los resultados de los indicadores del mercado, sus reportes directos y los planes de acción en relación a los objetivos vinculados con los resultados,
- Contiene la frecuencia de contacto de los profesionales del cuidado de la salud y de sus cuentas claves,
- Contiene las actividades a realizar con sus principales clientes, y
- Contiene el número de visitas realizadas por ciclo a los clientes principales que tienen el mayor porcentaje de las prescripciones del producto.

7. El plan de acción en relación a los objetivos vinculados elaborado:
- Muestra las actividades planeadas para sus clientes/cuentas principales,
- Contiene los resultados esperados medibles en términos de recetas/cambio de actitudes,
- Contiene las actividades a realizar para alcanzar los objetivos,
- Presenta la concordancia entre qué y cómo de los recursos, e
- Indica el tiempo límite para lograr el objetivo.

8. El Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del territorio asignado elaborado:
- Describe fortalezas internas para lograr los objetivos del territorio asignado,
- Establece las oportunidades/situaciones externas que pueden tener un efecto favorable en los resultados del territorio asignado,
- Describe las debilidades internas que se necesitan resolver para lograr los resultados del territorio asignado, e
- Indica las amenazas externas que pueden tener un efecto negativo para lograr los resultados del territorio asignado.

La persona es competente cuando posee los siguientes conocimientos:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1. Industria farmacéutica: • Reportes, análisis de mercado, conocimiento del sistema general de salud del país.	Conocimiento
2. Sistemas de auditorías de la industria farmacéutica.	Comprensión
3. Metodologías de análisis de información.	Comprensión

ACTITUDES / HÁBITOS / VALORES

1. Orden:	La manera en que presenta el diagnóstico en la carpeta de negocios de lo general a lo particular.

GLOSARIO:

1. Actitudes:	Se refiere a todos aquellos motivadores emocionales que propician un determinado comportamiento: creencias, juicios, paradigmas, miedos, patrones de comportamiento, etc.
2. Bricks:	Se refiere a las manzanas o bloques de edificios físicos que componen una zona o territorio. Generalmente llevan un número o nomenclatura y su agrupación define el tamaño de mercado de un territorio asignado.
3. Carpeta de negocios:	Es el conjunto de datos organizados para una presentación del diagnóstico de territorio.
4. Clientes:	Se denomina de manera genérica como “clientes” principalmente a los profesionales de la salud, con los cuales se hace promoción de los productos asignados.
5. Crecimiento del producto:	Se refiere a la variación de un periodo vs otro, generalmente en términos porcentuales, de algún indicador de auditoria de ventas, por ejemplo, el crecimiento en número de recetas o de ventas. La variación puede ser negativa (decrecimiento), positiva (crecimiento) o neutra.
6. Cuentas Clave:	Se denomina en forma genérica “cuentas” a un conjunto de clientes en una institución, hospital, clínica que representan una unidad de manejo administrativo y generalmente con un volumen relativamente importante de recetas o ventas.
7. Debilidades:	Las debilidades se refieren a características o deficiencias de orden interno que se convierten en barreras para el logro de un objetivo.
8. Índice de evolución:	Es un indicador que compara el crecimiento de un producto versus el crecimiento del mercado y permite comparar qué productos crecen más rápido que otros.

9. Producto en el mercado:	Cuando hacemos referencia al producto en el mercado generalmente se determina en porcentaje de participación o proporción de un producto dentro de un mercado determinado. Esta participación se puede dar respecto a ventas, recetas, número de tratamientos, etc. en porcentajes o números absolutos.
10. Plan de acción:	Es el conjunto de datos organizados para una presentación en la gestión del territorio.
11. Potencial:	En el mercado farmacéutico, se refiere al poderío, la fuerza o el tamaño de un indicador y la oportunidad de crecimiento que se puede tener en el mismo. Así por ejemplo en el potencial de mercado, se refiere a las oportunidades de ganar en ventas, en recetas, en pacientes o incluso en oportunidades de crecimiento de los indicadores de cada empresa en particular.
12. Práctica clínica:	Es el proceso de toma de decisiones que sigue un profesional de la salud para intervenir en la forma más adecuada a un paciente para resolver problemas clínicos en circunstancias clínicas específicas, por ejemplo, para tratar una enfermedad. Estas tomas de decisiones pueden obedecer entre otras a guías académicas o científicas, indicaciones de prescripción o procedimientos médicos, algoritmos de tratamientos o incluso a la experiencia del profesional de la salud.
13. Principales clientes:	Los principales clientes son aquellos que por sus características de potencial en volumen de ventas o recetas o desde un punto de vista estratégico; por ejemplo, en el posicionamiento de un producto, se convierten en clientes claves en la estrategia de promoción del producto.
14. Tamaño del Mercado:	Tradicionalmente se habla del conjunto formado por potenciales consumidores o compradores de un producto. En el caso de la industria farmacéutica este mercado es conformado por los médicos que recetan un producto y/o las instituciones privadas o públicas que lo aprueban para suminístralo a los pacientes y los pacientes que lo compran o a los que se les suministra a través de instituciones privadas o públicas.
15. Territorio asignado:	Es un territorio geográfico que contiene cuentas institucionales ya sea privadas o de gobierno, profesionales de la salud, instituciones, farmacias y otros clientes relacionados con el negocio farmacéutico.

ELEMENTO 2 DE 2

Referencia	Código	Título
2 de 2	E3916	Presentar la estrategia de desarrollo del negocio del territorio asignado para comercializar los productos farmacéuticos

CRITERIOS DE EVALUACIÓN
La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Realiza la presentación de la gestión en su territorio:
- Mencionando las conclusiones del desempeño del territorio con base en el diagnóstico,
- Explicando las actividades a realizar con los clientes para respaldar el crecimiento y productividad,
- Mencionando el nombre del cliente/clientes con quienes realizará la actividad,
- Mencionando los tiempos específicos para realizar la actividad/actividades,
- Explicando los resultados esperados en recetas/cambio de actitudes con base en los objetivos del territorio asignado,
- Explicando las oportunidades de negocio detectadas en el territorio,
- Describiendo los vínculos/actividades entre el equipo multifuncional de la empresa y los clientes,
- Explicando qué planes de acción y recursos presupuestados son prioridad para maximizar los ingresos y el crecimiento,
- Mostrando los parámetros de seguimiento de cumplimiento de planes de acción, y
- Proponiendo alternativas de solución ante lo que no funcione de acuerdo a lo planeado para llegar a los resultados esperados.

2. Presenta la gestión de los representantes de la visita médica profesional que le reportan basada en la metodología de liderazgo situacional:
- Mencionando dónde está ubicado cada representante de acuerdo a su grado de madurez y desarrollo,
- Describiendo los comportamientos y actitudes que ubican a cada representante en una matriz de liderazgo situacional,
- Explicando el estilo predominante de comunicación en cada uno de sus representantes,
- Mencionando el comportamiento de relación elegido como gerente de primera línea para cada representante de acuerdo a su ubicación en la matriz de liderazgo situacional, y
- Estableciendo asignaciones de cada representante de acuerdo a su grado de madurez y desarrollo en la matriz de liderazgo situacional.

3. Explica donde está ubicado cada representante de acuerdo a su grado de madurez y desarrollo:
- Presentando quién está ubicado en baja competencia y alto compromiso,
- Mencionando quién está ubicado en baja/alguna competencia y alto compromiso,
- Estableciendo quién está ubicado de moderada a alta competencia y variable compromiso, y
- Manifestando quién está ubicado en alta competencia y alto compromiso.

4. Menciona el comportamiento de apoyo que dará como gerente de primera línea a cada representante de acuerdo a su ubicación en la matriz de liderazgo situacional:
- Determinando a quién le dará dirección,

- Mencionando a quién le dará entrenamiento,
- Indicando a quién le dará apoyo, y
- Expresando a quién le delegará acciones.

5. Explica el tipo de comunicación a emplear de acuerdo a la clasificación de estilo predominante de comunicación en cada uno de los representantes:
- Mencionando con cuál representante puede ser directo, breve y conciso,
- Describiendo con quién usaría un lenguaje visual, imaginativo e ideas/ejemplos para acciones,
- Explicando a quién proporciona detalles prácticos con planes y procesos por escrito, así como revisión de tareas paso a paso, e
- Indicando a quién se le crea un ambiente amigable, roles y su lugar en un plan general.

6. Establece asignaciones de tiempo como gerente de primera línea para el desarrollo de cada representante de acuerdo a la ubicación en el cuadrante respectivo en una matriz de liderazgo situacional:
- Mostrando a quién le asignara el mayor porcentaje de tiempo,
- Mencionando a quién le dedicará menos tiempo, e
- Indicando a quién le dará tiempos intermedios entre la mayor y la menor asignación.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. La carpeta de gestión del negocio elaborada:
- Contiene nombre del gerente con datos de identificación del territorio asignado,
- Describe las conclusiones del desempeño del territorio,
- Contiene el plan de acción elaborado, y
- Tiene la matriz de liderazgo situacional elaborada.

2. Las conclusiones del desempeño del territorio asignado elaboradas:
- Indica los principales puntos que afectan positiva/negativamente los resultados,
- Presenta el resumen del comportamiento de los competidores clave,
- Indica las principales oportunidades del mercado,
- Contiene el resumen del comportamiento prescriptivo de los profesionales de la salud, y
- Describe la implementación de los indicadores de desempeño.

3. El plan de acción elaborado:
- Contiene las actividades específicas descritas a desarrollar de acuerdo a las conclusiones del desempeño del territorio asignado,
- Señala los indicadores de gestión y resultados con fechas específicas,
- Establece los recursos cuantificados a utilizar de acuerdo a las actividades para el logro del resultado,
- Describe el plan de seguimiento a la gestión, y
- Tiene la fecha de cierre del plan de acción.

4. La matriz de liderazgo situacional elaborada:
- Describe los comportamientos y actitudes de cada representante ubicados en cada cuadrante,
- Contiene los comportamientos que determinan baja competencia y alto compromiso,

- Indica los comportamientos que determinan baja/alguna competencia y alto compromiso,
- Muestra los comportamientos que determinan moderada/alta competencia y variable compromiso,
- Señala los comportamientos que determinan alta competencia y alto compromiso,
- Describe el estilo predominante de comunicación en cada uno de sus representantes,
- Contiene a manera de listado/tabla la clasificación de formas/tipos de comunicación con base en la afabilidad, emociones y relaciones interpersonales de los representantes profesionales de la visita médica que le reportan,
- Describe quiénes se basan en la lógica, hechos, evidencias y datos concretos para comunicarse de manera predominante,
- Muestra quién es organizativo, secuencial, planificador y de procesos estructurados en su forma predominante de comunicación, e
- Indica quién es innovador, expresivo, holístico e intuitivo en la forma predominante de comunicarse.

La persona es competente cuando posee los siguientes conocimientos:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1. Marketing básico.	Conocimiento
2. Uso detallado de las políticas, los procedimientos y las normas de cumplimiento y ética de la industria farmacéutica.	Aplicación
3. Metodologías para la gestión del territorio.	Conocimiento
4. Metodología de liderazgo situacional.	Conocimiento
5. Mentoreo.	Conocimiento
6. Estilos de comunicación.	Aplicación

ACTITUDES / HÁBITOS / VALORES

1. Responsabilidad:	La manera en la que durante la presentación realizada de su territorio cumple con las normas regulatorias y los códigos de ética de la industria farmacéutica y de las entidades regulatorias de la salud vigentes en el país.

GLOSARIO

1. Comportamiento prescriptivo:	Se refiere a la toma de decisión que tiene un profesional de la salud al momento de tomar una decisión de recetar un tratamiento. Está marcado por una tendencia de recetas en una clase terapéutica determinada o por productos determinados y que obedecen a su experiencia y conocimiento de la enfermedad, diagnóstico y resultados esperados en un paciente dado.
2. Matriz de liderazgo situacional:	Es un modelo de gestión que se basa en evaluar las necesidades de una persona en el trabajo, en cada momento, para elegir la solución más acertada en su desarrollo y utilizar la forma de liderazgo por parte de su superior, más útil para alcanzar los objetivos del negocio y de desarrollo profesional.