

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



Estandarización de los procesos internos para facilitar el análisis de nuevos productos.

Pharmetique Labs.

Tutor de proyecto líder:

Cesar Enrique García Díaz

Realizado por:

Diego Felipe León Franco

Carrera:

Administración de Empresas

Bogotá

04/11/2019

Tabla de Contenido

- 1. Introducción**
- 2. Diagnóstico del área de práctica**
 - 2.3 Descripción del área desempeñada en la compañía.
 - 2.2 Diagnóstico del área.
- 3. Planteamiento del problema**
- 4. Antecedentes**
 - 4.1 Descripción del origen del problema dentro de nuevos negocios.
 - 4.2 Estudios sobre el problema.
- 5. Justificación**
- 6. Marco conceptual**
- 7. Marco Teórico**
- 8. Objetivo**
 - 8.1 Objetivo general
 - 8.2 Objetivos específicos
- 9. Metodología**
- 10. Cronograma de actividades**
- 11. Desarrollo de las actividades**
- 12. Conclusiones**
- 13. Recomendaciones**
- 14. Referencias bibliográficas**
- 15. Aval de la empresa**
- 16. Anexos**

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como tema la estandarización y la comunicación en los procesos internos de una empresa. Por un lado, la estandarización puede ser entendida como una serie de procesos que permite desarrollar estrategias, técnicas y herramientas que faciliten la elaboración de productos y procedimientos que permitan asegurar una mejor calidad de los mismos, así como una mejor administración y aprovechamiento de los recursos. La comunicación, por otro lado, resulta un factor vital en la operación entre diferentes áreas, pues permite tener en cuenta información valiosa de los diferentes involucrados en el proceso, mejorando así los rendimientos en el área.

Para analizar la influencia tanto de la estandarización como de la comunicación dentro de una empresa, se ha analizado el caso de Pharmetique LABS S.A, empresa que denomina a sus áreas *unidades de negocios*, dentro de las cuales se encuentra Nuevos Negocios, una unidad que requiere de información proveniente de otras áreas, y que así mismo genera contenidos que deben ser distribuidos en otras áreas. Por ello se hace necesario estandarizar procesos, lenguaje técnico y documentos que permita facilitar la comunicación entre las distintas unidades.

En el presente documento se evidencia cuál fue el método que permitió establecer un producto final que tiene como objetivo permitir estandarizar y mejorar la comunicación dentro de los procesos internos de esta empresa. Además, establece los lineamientos para el uso de un formato y las recomendaciones para el continuo desarrollo de las actividades.

2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE PRÁCTICA

2.1. Descripción del área

Pharmetique LABS S.A. fue constituida en el 2009 como filial de la empresa multinacional Boehringer Ingelheim. En el 2014 es adquirida por Laboratorios La Santé, siendo en la actualidad la responsable del 10% de la exportación de medicamentos en Colombia. Cuenta con 1600 empleados aproximadamente, y tiene sedes en Cali, Bogotá y Venezuela.

La empresa se constituye de diferentes áreas, denominadas *unidades de negocios*. Dentro de estas unidades, *Nuevos Negocios* es un área creada recientemente que se encarga de validar los proyectos provenientes del área de mercadeo. Procedente de dicha unidad, se recibieron un total de 125 proyectos, de los cuales, a través de un proceso de selección, se escogieron 96.

Este proceso de selección consta de dos filtros principales. El primero consta de realizar en análisis de las pre-factibilidades, a saber: la perfectibilidad comercial, que es la que refleja la realidad del mercado actual del medicamento que se piensa lanzar. Esto permite proyectar los valores, unidades, precio objetivo, crecimiento y participación en el mercado de esa molécula en el futuro. De esta manera se puede determinar si se continúa con el proyecto, con qué concentraciones y que presentación farmacéutica se va a comercializar.

Posteriormente, se realiza la pre-factibilidad regulatoria, que se encarga de reportar e informar los estados y resultados de tres procesos diferentes: 1) informa el estado del medicamento en el INVIMA, ya que hay que someter a revisión el dossier (conjunto de documentos necesarios para describir todos los aspectos de la conformación, proceso, contraindicaciones y funciones) del medicamento. 2) Provee la documentación que se tiene que llevar a ICONTEC. 3) Emite el concepto del gerente del área médico científica de la compañía sobre todo lo que a investigación

científica del medicamento se refiere. Por ejemplo, en algunos casos hay medicamentos que exigen estudios de bioequivalencias, reportes de posibles señalamientos sobre efectos o descubrimientos realizados sobre la molécula que se está tratando de comercializar. Cabe destacar que este concepto es una de las cosas más importantes en el proceso de validación, ya que, si el medicamento resulta tener un mal señalamiento de la comunidad científica o resulta tener un dilema moral en su comercialización, puede que los directivos decidan detener el proyecto sin importar las otras partes del proceso.

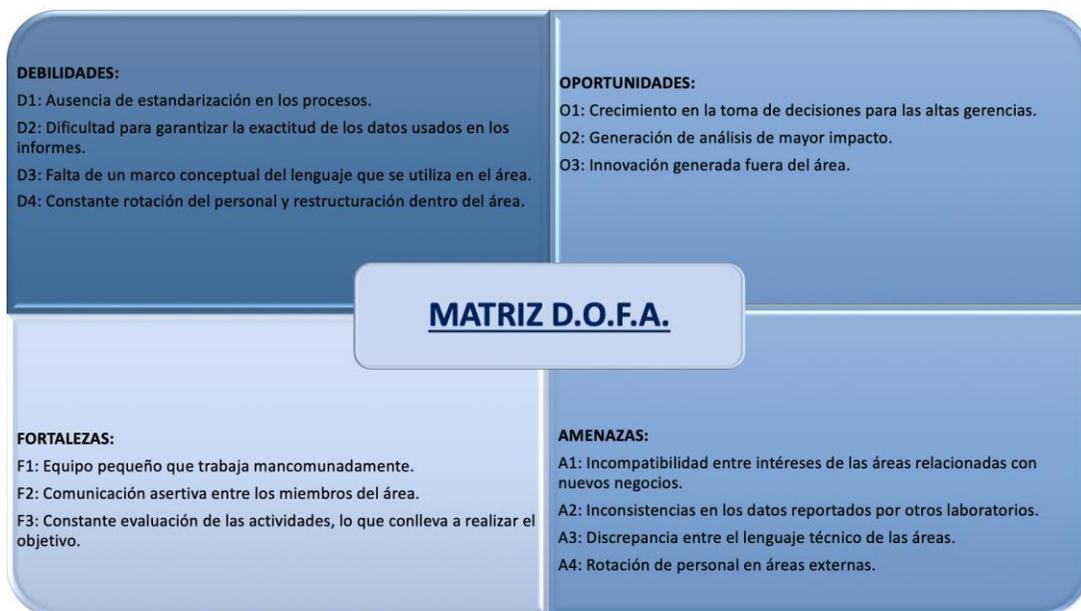
Por último, se realiza la prefactibilidad de investigación y desarrollo. Esta se encarga de buscar si la compañía tiene los recursos necesarios para poder maquilar internamente el medicamento o buscar quien lo pueda maquilar en Colombia. De lo contrario el área de Nuevos Negocios busca importar el medicamento con la mejor opción entre los proveedores.

El segundo filtro es la priorización de los proyectos. Este se realiza a través de una matriz diseñada por el área Nuevos Negocios para poder facilitar la selección de los proyectos más relevantes para la compañía. Se compone de dos partes con sus respectivos pesos porcentuales, la de mercado con un 40% y la de producto que cuenta con un 60% de peso para la evaluación del proyecto.

El segmento de mercado está, a su vez, subdividido en cuatro partes: nivel de especialización del medicamento (10%), tamaño del mercado (40%), nivel de concentración de laboratorios vendiendo el mismo producto (20%) y cantidad de marcas genéricas en el mercado (30%). Por otro lado, el segmento de producto está seccionado en seis partes, la diferenciación intrínseca del producto (15%), potencial de crecimiento (15%), proyección de ventas tres años (25%), margen bruto de tres años (15%), posible lanzamiento (15%) y la descripción estratégica (15%).

Para que los productos pasen a la unidad de Proyectos y sean ejecutados, deben obtener un promedio ponderado por encima de 0.6 en la matriz anteriormente descrita. De esta manera se da prioridad a los proyectos más ambiciosos de la compañía y se descartan los menos atractivos. Para el caso de este año, el listado de 125 proyectos fue reducido a 41 que se encuentran en proceso de ejecución actualmente.

2.2. Diagnóstico del área



Estrategias de éxito (relación entre fortalezas y oportunidades).

F1O1: A través de la investigación realizada, se detectó que Nuevos Negocios es un área relativamente nueva en la compañía, con apenas dos años de estar en funcionamiento. Actualmente se encuentra en un proceso de construcción de formatos para el intercambio de información, cuya implementación es muy reciente. Dichos formatos presentan varias inconsistencias que deben ser

solucionadas puesto que han sido diseñados para facilitar la disposición de la información y mejorar la comunicación entre distintas unidades.

Estrategias de reacción (fortalezas para mitigar amenazas).

A3: Se detecta a través de la investigación, las dificultades que poseen los nuevos integrantes de equipos de trabajo para adaptarse a sus nuevas tareas y comprender la información que les es brindada. Es por ello que se considera necesario solicitar un glosario a las demás áreas para facilitar la comprensión del lenguaje que utiliza cada área en sus informes.

F3A2: Las bases de datos presentan varios errores que se identifican cuando ya se ha realizado el informe que se fundamenta en esta información. Esto genera retraso en los procesos generales. Para evitarlo, se considera que la evaluación de las actividades permite detectar las inconsistencias en las bases de datos previniendo que esto afecte el análisis del informe.

Estrategias de Adaptación (oportunidades para corregir debilidades).

O3D1: Se ha observado que algunos procesos son obsoletos. Es necesario la implementación de innovación para contribuir en la mejora de los procesos y la calidad a través una adecuada estandarización de los mismos.

D4D3: Vista la dificultad de los nuevos integrantes de los grupos de trabajo, se considera necesario construir un manual de funciones para que las personas que ingresen tengan una herramienta que les permita entender y adaptarse con mayor facilidad al cargo.

Estrategias de supervivencia (cómo mantenerse a pesar de las amenazas).

A1: Definir los formatos que se utilizaran y capacitar a las áreas en relación para que trabajen como engranajes. Es aconsejable que este proceso lo realice un área que sea imparcial y tenga pleno conocimiento de las necesidades de las distintas unidades.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa denomina a sus áreas *unidades de negocios*, y cada una tiene funciones claves y definidas dentro de la empresa. Nuevos Negocios trabaja en cooperación con la información que le suministran otras unidades, donde cada una de ellas posee sus propios formatos, estilo y lenguaje técnico para presentar la información. Esta diversidad dificulta que la información sea comprendida de manera correcta.

Uno de los motivos principales del problema son los distintos formatos elaborados por cada unidad de negocio, ya que estos son construidos de acuerdo al criterio que cada gerente de unidad de negocio considera adecuada, la falta de lineamientos generales para presentar la información dificulta el análisis de la misma, haciendo tediosa la tarea de transmitir, entender y comprender dicha información. El segundo factor que impide la comprensión es la terminología que se utiliza en el sector farmacéutico, generando conceptos cuya interpretación en algunos casos resulta ambigua.

El problema afecta la comunicación entre unidades e inclusive genera barreras entre las personas, lo que evidencia la necesidad de tener sistemas estandarizados y organizados, que contribuyan con la comprensión, interpretación, comunicación y análisis correcto de la información que se entrega entre las unidades de negocio de la organización.

La anterior afirmación nos permite formular la siguiente pregunta problema ¿Cómo mejorar la comunicación interna entre las unidades de negocios por medio de la estandarización de procesos y formatos?

4. ANTECEDENTES

4.1. Origen del problema

Pharmetique Labs S.A. es una empresa que se encuentra en un proceso de transformación que incluye cambios en el personal. El actual gerente general, quien ocupó el cargo recientemente, ha modificado la estructura dando paso a la creación de nuevos puestos de trabajo dentro de la compañía. Esto permitió dar paso a la creación de la unidad Nuevos Negocios, dirigida por María Paula Álvarez, que, aunque no desconoce el objeto del área, es nueva en su cargo como gerente.

Los cambios, aunque representan un beneficio para la empresa, también han desencadenado una serie de problemas, entre los cuales se encuentra el objeto del presente trabajo. La comunicación es, quizás, la más importante herramienta de cualquier equipo de trabajo, pero cuando se ve afectada, influye negativamente en el desempeño y desarrollo de las actividades de dicho equipo. En Nuevos Negocios se presenta incompatibilidad en las acciones que se acostumbraban a hacer y las nuevas prácticas que se pretenden aplicar. Esto genera un conflicto de opiniones sobre cómo se deberían llevar a cabo los procedimientos dentro de la unidad. Los inconvenientes reflejan la falta de comunicación y el rechazo de algunos empleados a implementar los cambios. Como resultado, los procesos internos de la empresa se han visto retrasados por la falta de entendimiento entre los gerentes de las diferentes unidades. Los formatos utilizados por cada unidad de negocio, generan barreras entre las áreas, imposibilitando la conciliación en la forma de presentar la información.

4.2 Estudios sobre el problema

Como ya se ha planteado anteriormente, el eje central de este trabajo es la estandarización de procedimientos para crear puentes de comunicación efectivos que permitan agilizar los procedimientos tanto en la unidad Nuevos Negocios como en otras.

Para la Comisión de Comunidades Europeas (2008) el uso de estándares “contribuye a difundir el conocimiento y facilitar la aplicación de tecnología. Esto puede desencadenar la innovación, en particular la innovación no tecnológica en el sector de servicios (p. 3). En general, en el documento se observa como la estandarización es utilizada como una clave para la innovación, la generación de liderazgos en el mercado global, y la construcción de políticas industriales de carácter sostenible.

Así, la estandarización se ha convertido en el centro de varias investigaciones. Según Blind (citado en Brem, Nylund y Schuster, 2016) la estandarización ha sido largamente omitida como herramienta para mejorar la innovación, debido principalmente, a dos razones: por un lado, la perspectiva de una supuesta influencia negativa por parte de la estandarización; y por otro, porque las políticas han desconocido el papel de la estandarización en la innovación suprimiendo así la investigación del tema.

Por otra parte, el mismo Blind (2013) señala como los comités de estandarización se convierten en un proceso cooperativo de investigación y desarrollo que permite a las PYMEs acceder “a fuentes de conocimiento que estimulan la innovación” (p. 1). Así mismo, el autor aclara que “las actividades de estandarización se inician para coordinar componentes complementarios de bienes complejos” (p. 7). Si se traslapa esta situación, ya no entre PYMEs sino entre las unidades de negocio de la compañía, se pondrían percibir los beneficios de esta estrategia, donde los conocimientos son compartidos permitiendo no sólo mejorar sino innovar en los procedimientos.

Boström (2006) por su parte evidencia como los procesos de estandarización ocurren dentro de organizaciones suecas con miras en la producción de alimentos orgánicos y la industria forestal sostenible. A través de su investigación muestra como, por una parte, la KRAV (Asociación para el Control de la Producción Orgánica) a través de su formalización e inclusión de diversos actores, permitió no solo la creación de procesos de estandarización en la producción de alimentos orgánicos, sino también la construcción de una imagen de autoridad que surge de los estándares y el reconocimiento sobre los procedimientos que han realizado. Por otra parte, se señala el caso de la FSC (Consejo de Administración Forestal) en el que, a pesar de varios intentos, no lograron coordinar esfuerzos con otras autoridades en el tema de la industria forestal (como Greenpeace) y han sido rechazados en múltiples países por los dueños de tierras o la industria competitiva. La FSC no ha logrado señalar positivamente los beneficios que se obtienen al adherirse al proceso de estandarización liderado por ella, generando resistencia por parte de otros interesados (stakeholders) en el tema. A través de estos casos, el autor busca explicar cómo las organizaciones de estandarización (SO) crean credibilidad y autoridad por sí mismas. Entre las conclusiones que se pueden encontrar en su texto están: las organizaciones de estandarización “proveen ajustes organizacionales que permiten una cooperación de manera eficaz y legítima” (p. 10). Estas organizaciones también permiten el intercambio y favorecen la interdependencia, así como el aprendizaje mutuo.

Así mismo Grøtnes (2009) utiliza dos casos de estudio en empresas del sector móvil de la telefonía para ejemplificar como la estandarización puede establecer como un campo neutral para la innovación. Para ello utiliza el caso de Android, que se dedica al desarrollo de un sistema operativo móvil y el caso de OMA (Open Mobile Alliance), que se dedica a la creación de una plataforma para nuevos servicios móviles. Tal como lo muestra el autor, en ambos casos, la

innovación abierta es la clave que permite innovar en cooperación con otras firmas. A través de un análisis de los distintos tipos de innovación abierta que existen, el autor señala que el caso de OMA es de innovación acoplada, donde la innovación no ocurre dentro de la empresa. En este proceso, la estandarización se convierte “casi en investigación y desarrollo” (p.9) de manera que “se convierte en un escenario para la innovación abierta” (p. 4). Para el caso de Android, si bien la innovación es de carácter abierta, esta se da dentro de la propia firma y a partir de código abierto y diversas herramientas, se ha creado un mercado que permite generar las bases para una innovación radical. En ambos casos, la estandarización sirve para establecer puentes comunicativos entre los distintos integrantes de las firmas para crear e innovar.

5. JUSTIFICACIÓN

Debido a que la comunicación hace parte de los procesos dentro de una empresa es uno de los factores determinantes para el correcto funcionamiento de la misma, es necesario fortalecer este proceso dentro de la compañía. Como señalan los autores Knudsen y Srikanth (2013) la falta de comunicación asertiva entre los integrantes de un mismo grupo puede procurar *confusión mutua*, en la que se pierde la perspectiva del trabajo que se está realizando o *miopía articular*, en la que se pierden los puntos de vista que cada área puede aportar a un trabajo mancomunado (p. 6).

Otro elemento a tener en cuenta es la satisfacción laboral, puesto que los empleados gastan la mayor parte de su tiempo con las personas con las que trabaja. Si el empleado no se siente a gusto con el entorno que lo rodea, no logrará su mejor desempeño en las tareas que tenga asignadas, entorpeciendo el proceso del área.

La situación en Pharmedique LABS S.A. se ha prestado para que se genere resistencia que se genera al cambio, ya que la compañía ha venido empleando nuevos talentos para renovar los procesos internos. Algunos empleados no se encuentran a gusto con las iniciativas planteadas.

Nuevos Negocios es una unidad de la compañía que tiene contacto con todas las demás unidades de negocio. Por esta razón, es importante facilitar la comunicación, por medio de la estandarización de algunos documentos de análisis que pasan por todas las áreas de la empresa. Ya que el sector farmacéutico posee un lenguaje técnico tan elaborado es necesario homogeneizar la terminología, para evitar confusiones. De esta manera se favorece la comunicación entre áreas, se eluden las disputas, se agilizan los procesos y, sobre todo, se mejora la calidad de los trabajos que requieren de cierto nivel de análisis para cumplir con los objetivos.

6. MARCO CONCEPTUAL

Para poder resolver esta problemática entre la comunicación y la producción por medio de la estandarización, es importante realizar una revisión sobre el concepto mismo. Según la Comisión Europea de Comunidades (2008):

La estandarización es una cooperación voluntaria entre la industria, los consumidores y las autoridades públicas, y otras partes interesadas para el desarrollo de especificaciones técnicas basadas en consenso. La estandarización complementa la competencia basada en el mercado, típicamente para lograr objetivos tales como la interoperabilidad de productos servicios complementarios, y acordar los métodos de prueba y los requisitos de seguridad, salud, organización y rendimiento ambiental (p. 2).

Los autores Vázquez y Labarca (2012) rastrean los primeros sistemas de normativización de la calidad en Canadá y Australia a mediados de la década de 1970 junto con la norma establecida

por el British Standard Institute en 1979, siendo la BSI quien convence a la ISO de crear un estándar de Sistema de Gestión de la Calidad, surgiendo así la ISO 9000 en 1987.

Según Tarfolla (2000) la estandarización es una estrategia de estandarización que, más allá de los detalles, consiste en: a) Generación de ideas, b) Desarrollo, concepto y prueba, c) Desarrollo de la estrategia de mercadotecnia, d) Análisis de negocio, e) Desarrollo del producto, y f) Prueba de mercado. Además de este procedimiento, es necesario un continuo monitoreo del desempeño de cada fase para poder realizar una retroalimentación del proceso y mejorar la comunicación, como base del buen trabajo conjunto entre áreas. La estandarización está fuertemente relacionada con la gestión de calidad, está a la par de la administración científica de las tareas y encarada al análisis de los puestos.

Por otra parte, tal como sugieren Knudsen y Srikanth (2013):

“Un alto grado de trabajo interdependiente debe organizarse de manera que haya un alto nivel de comunicación entre los agentes (...). Los altos niveles de comunicación aumentan el nivel de terreno común (conocimiento que se comparte y se sabe que se comparte) entre los agentes, promoviendo así la coordinación” (p. 10).

La comunicación resulta vital para poder entender no solo la finalidad de los procedimientos que se realizan al interior de la empresa, sino también para mejorar los procedimientos en sí mismos. Como expone Comfort (2007): “En la práctica, la comunicación implica necesariamente la capacidad de crear significados compartidos entre individuos, organizaciones y grupos.” (p. 194). Según el mismo artículo, la comunicación permite encontrar soluciones a los problemas, generando procesos de innovación. Si la organización (compañía) “sus objetivos y su misión de manera que tengan significado para otros, los individuos y las organizaciones de la sociedad en general responderán con recursos y apoyo para lograr ese objetivo.” (p. 194).

Otros conceptos

Unidad de negocio	Se refiera a un área específica de la compañía Pharmedique Labs
Molécula, Principio activo	“toda materia, cualquiera que sea su origen -humano, animal, vegetal, químico o de otro tipo- a la que se atribuye una actividad apropiada para constituir un medicamento, son la sustancias a la cual se debe el efecto farmacológico de un medicamento” extraído de (En genérico , 2013).
Medicamento genérico	Es un medicamento que se compone de una única molécula en su composición.
Medicamento comercial	Un medicamento comercial o de marca innovadora es un producto cuyo nombre es registrado y cuenta con trabajo publicitario detrás de este, en ocasiones puede ser el nombre que el laboratorio le dio siendo distinto del nombre de la molécula, con el objetivo de diferenciarse en el mercado.

7. MARCO TEÓRICO

Dentro de las teorías abordadas en la exploración de este trabajo, se encuentra la del procesamiento de la información de organizaciones, dentro de la cual, el énfasis en la información tiene una vital importancia. Y aunque ha sido largamente usada para hablar de coordinación “también ha sido usada ampliamente para hacer predicciones en situaciones de exploración coordinada” (Knudsen y Srikanth, 2013, p. 10).

Otra es la del punto de vista basado en el conocimiento utilizado por Blind (2013) para poder trabajar con las alianzas de estandarización que utilizan las PYMEs en la Unión Europea para incrementar la innovación en el mercado. Desde esta teoría, el elemento más importante es el aprendizaje. Según Blind:

“Para obtener una ventaja competitiva se aconseja a los gerentes que desarrollen un conjunto de habilidades y capacidades únicas. Estas habilidades y capacidades únicas abarcan el conocimiento de los empleados, la reputación y la imagen de la empresa, los procedimientos organizativos y las capacidades tecnológicas de la empresa” (p. 2).

Finalmente, otro de los elementos a resaltar dentro de esta indagación es la estrecha relación entre estandarización y diseño dominante usado por los autores Brem, Nylund y Schuster (2016) para hablar sobre el impacto tanto positivo como negativo en la innovación.

8. OBJETIVOS

8.1. Objetivo general

Con el fin de fortalecer los procesos de comunicación y tratamiento de información a través de la estandarización de procedimientos, documentación y lenguaje, se crearán formatos consensuados entre Nuevos Negocios y otras unidades para así facilitar las operaciones realizadas

en conjunto, así como una plataforma que contenga la información privilegiada de la empresa, y de esta manera también medir la eficiencia de los formatos.

8.2. Objetivos específicos

1. Fortalecer los procesos de comunicación entre las diferentes unidades de la empresa.
2. Estandarizar procedimientos y lenguaje, a través de formatos que permitan mejorar el tiempo de elaboración, la lectura del documento y calidad de los diferentes tipos de informes.
3. Generar tiempos y espacios que permitan a las áreas ponerse de acuerdo sobre los métodos adecuados para realizar los procedimientos.

9. METODOLOGÍA

Con el fin de abordar el problema de comunicación y efectividad en los procesos internos entre Nuevos Negocios y las demás áreas relacionadas de la compañía, se implementará una solución basada en la estandarización del trabajo dada por el autor Mauricio Rodríguez Martínez (2005). Puesto que Nuevos Negocios y su entorno cuentan con características similares a las de una empresa pequeña siendo este el tema tratado en su libro, se espera obtener resultados positivos en este proceso.

1. Para lograr un adecuado y efectivo proceso de estandarización se debe integrar a las personas relacionadas con las actividades del área. En este caso, los gerentes, para que de esta manera puedan exponer y opinar sobre la información, organización y lenguaje que deben llevar los nuevos formatos que se planean realizar. También se espera llegar a un mutuo acuerdo sobre las fechas o lapsos de tiempo para realizar y posteriormente entregar estos informes.

2. Luego de que la información haya sido recopilada y organizada se procederá a elaborar el formato pertinente para cada área plasmando las necesidades expuestas previamente, teniendo en cuenta las recomendaciones que Martínez ofrece en su libro.

La socialización del formato ya elaborado con los gerentes de área es necesaria principalmente por tres factores: el primero es la retroalimentación y ajustes que se generen a base de los comentarios que surjan en dicha reunión. El segundo es la familiarización y capacitación sobre cómo se deben utilizar los formatos, ya que de su buen uso depende en gran medida el éxito del proyecto. Y el tercero es el planteamiento de los tiempos o fechas dependiendo del proceso que se lleve a cabo, para la elaboración y entrega del formato.

3. Por último se debe evaluar el proceso en curso, realizando una prueba piloto, que definiría factores que determinen el éxito del proyecto, que contribuya a encontrar las falencias y poder solucionarlas en el curso de la implementación de los nuevos procesos.

10. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA ACTIVIDADES														
EMPRESA	Pharmetique Labs													
AREA DE PRACTICA	Nuevos Negocios													
OBJETIVO GENERAL	Con el fin de fortalecer los procesos de comunicación y tratamiento información a través de la estandarización de procedimientos, documentación y lenguaje, se crearán formatos consensuados entre Nuevos Negocios y otras unidades para así facilitar las operaciones realizadas en conjunto, así como una plataforma que contenga la información privilegiada de la empresa, y de esta manera también medir la eficiencia de los formatos.													
Objetivo específico #1	Actividad		OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
			semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4
Fortalecer los procesos de comunicación entre las diferentes unidades de la empresa.	Diseñar un orden y unas estrategias para guiar la conversación entre los gerentes de área.	P												
		R												
	Agendar citas con los diferentes gerentes de área, relacionados con Nuevos Negocios.	P												
		R												
	Guiar la conversación para lograr obtener la información necesaria.	P												
	R													
	Recopilar y organizar la información extraída de las conversaciones con los gerentes.	P												
	R													
Objetivo específico #2	Actividad		OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
Estandarizar procedimientos y lenguaje, a través de formatos que permitan mejorar el tiempo de elaboración y calidad de los diferentes tipos de	Concretar el lenguaje que se va a utilizar en la herramienta.	P												
		R												
	Diseñar la propuesta del formato que se utilizara para el intercambio de información	P												
		R												
	Citar a los gerentes nuevamente para recibir una retroalimentación de los formatos ya	P												
	R													
	Realizar los ajustes.	P												
	R													
Objetivo específico #3	Actividad		OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
Generar tiempos y espacios que permitan a las áreas ponerse de acuerdo sobre los métodos adecuados para realizar los procedimientos	Citar a cada área por separado.	P												
		R												
	Capacitar a todo el equipo sobre la utilización del formato	P												
		R												
	Establecer en conjunto tiempos para la entrega de los informes	P												
	R													
	Implementar la herramienta	P												
	R													

11. DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES – RESULTADOS

Para lograr los objetivos propuestos en el presente trabajo, se realizaron una serie de actividades que se explican a continuación:

Desarrollo del primer punto específico 1.

En primera instancia, se realizó una observación general de las condiciones de trabajo dentro de la empresa. Al analizar las diferentes situaciones presentes en la unidad Nuevos Negocios, se pudo observar dificultad para procesar la información proveniente de otras áreas, así mismo resulta complicado presentar informes a otras unidades. Esto se debía, entre muchos otros factores, a la complejidad de la terminología técnica que se requiere para trabajar en las diferentes

unidades, diversidad de informes que se deben presentar y la considerable cantidad de información que se debe procesar.

Actividad 1 – Recopilación de la información y definición de las preguntas para desarrollar

Tras determinar cuáles aspectos podrán mejorarse en la transferencia de información necesaria para el área, se consideraron tres preguntas centrales para realizar a los gerentes de producto relacionados con Nuevos Negocios, las cuales fueron respectivamente:

1. ¿Qué inconvenientes encuentra con la entrega actual de las prefactibilidades?
2. ¿Qué información necesita para realizar las proyecciones y análisis adecuadamente?
3. ¿En qué fechas se deberían pedir las prefactibilidades y que tiempo se deberían dar para la elaboración del mismo?

Las anteriores preguntas nos ayudaran a extraer la información necesaria para dar solución a las necesidades encontradas inicialmente.

Actividad 2 y 3 – Citación y desarrollo de la reunión.

Se citó una reunión con los diferentes gerentes de producto y Nuevos Negocios con el fin de establecer las necesidades y recomendaciones de cada uno de ellos, para la realización de un nuevo formato de prefactibilidad. Se dio inicio a la reunión, introduciendo el propósito de la citación y el cómo iba a ser desarrollada la misma, seguido de esto se procedió a realizar la primera pregunta, “¿Qué inconvenientes encuentra con la entrega actual de las pre factibilidades?”. Al principio se desarrolló una conversación sobre casos puntuales en el pasado en los que se presentaron inconvenientes, por lo que se percibió una ligera tención entre la discusión, se les pidió que se puntualizaran los problemas para poder realizar el listado de ítems presentado a continuación:

- Al formato le faltan algunos datos.
- Los tiempos de entrega de las prefactibilidades se retrasan por los reprocesos.
- Falta de claridad en los formatos sobre qué información se debe llenar.
- La variedad de formatos que se manejan genera confusión al momento de analizar la información.
- La lectura de los documentos no es fácil lo que requiere de un mayor tiempo para poder trabajarlos.
- Falta de fechas estipuladas para la actualización de la información en estos documentos.

Se estableció que estos hallazgos podían ser solucionados mediante la elaboración de un formato estandarizado, que contenga los ajustes necesarios para resolver los diferentes ítems planteados anteriormente. Para esto se les realizó la segunda pregunta, “¿Qué información necesita para realizar las proyecciones y análisis adecuadamente?”, a esta pregunta los gerentes contestaron muy puntualmente:

- Se debe dar información sobre las presentaciones, concentraciones y características especiales si aplican de la molécula que se va a analizar.
- El formato debe contener una competidor referencia.
- Se debe poner respectivamente los valores, unidades estándar, unidades comerciales, precios promedio en unidades estándar y en unidades comerciales, tanto para genéricos como para medicamentos de marca.
- Incluir una tabla resumen en la que se agrupen las moléculas con características iguales para poder hacer más fácil la lectura de los mercados más grandes.
- Una proyección de las unidades, valores y precios promedio, en dólares y pesos, de las presentaciones que piensa lanzar la empresa.

- Se resaltó la importancia de exponer el costo objetivo, el margen de utilidad, el precio objetivo y el precio regulatorio (si lo tiene), en dólares y pesos en una tabla aparte para que sean más fáciles de ver estos datos en el formato.

Durante la reunión se logró observar cierta resistencia entre los miembros frente a algunas de las propuestas, aunque con el transcurso de la reunión lograron llegar a un consenso mutuo entre los gerentes, sobre las propuestas que generaron observaciones, reflejando una buena comunicación entre ellos, producto del cambio de situación y dinámica planteada.

Por último se les hizo la tercera pregunta, “¿En qué fechas se deberían pedir las pre factibilidades y que tiempos se deberían dar para la elaboración del mismo?”, para esta pregunta se definieron dos aspectos principalmente, la primera fueron los tiempos en que estos formatos deben ser actualizados, ya que la información del mercado se debe tener actualizada, para poder estudiar de manera continua como se está moviendo el mercado de cada molécula analizada, por esta razón se definió que los formatos deben ser actualizados cada 6 y 3 meses, dependiendo a que seguimiento toque hacerle a cada molécula, esto debido a que la data de las plataformas utilizadas es actualizada cada 3 meses.

El segundo aspecto de esta pregunta fue que la persona que elabore los formatos no debería tardar más de media jornada laboral, estableciéndolo como un límite un poco alto para algunos de los integrantes de la reunión, esta parte de la pregunta genero un poco de debate, debido a que algunas de las personas pensaron que al ser más información la que se debe llenar en el formato tardaría un poco más, pero se concluyó que muchas de las casillas debían estar formuladas para que arrojara la información instantáneamente y se redujera el trabajo al llenarlo.

Actividad 4 – Recopilación y análisis de la información extraída.

Como resultado total de la reunión se logró observar en la primera parte que se despertaron algunas situaciones incómodas del pasado, por lo que fue necesario guiar la conversación hacia la solución de los distintos problemas a resolver, por el contrario en esta parte de diálogo encaminado hacia la planeación y solución de los problemas, se vio una evidente conexión ya que hay que resaltar que entre ellos existe una amistad, que permitió manejar momentos de mediación con mucha facilidad, permitiendo resaltar que el problema radica en la falla del proceso de las prefactibilidades. La actividad les permitió a los gerentes expresar opiniones de una manera adecuada como resultado en una comunicación asertiva entre ellos y un común acuerdo sobre cómo se van a realizar los procesos en el futuro, como se les pidió durante la reunión a los gerentes ser puntuales con la información que surgía, esta fue organizada durante la misma reunión facilitando la recopilación de los puntos claves para la realización del siguiente paso en la metodología.

Desarrollo objetivo específico 2

Actividad 1 y 2 – Concretar la información y realizar la propuesta del formato

Se procedió a realizar una primera versión del formato, que incluyó los elementos anteriormente mencionados en la actividad 2 y 3 de la primera parte de la metodología, se formularon ciertas celdas para que así como se sugirió en la reunión se redujera el trabajo y por consiguiente el tiempo que se tardaría la persona en llenar el formato, en el orden que venían llevando los gerentes en los últimos formatos de prefactibilidad para que se generara cierta sensación de conocimiento de la dinámica que maneja el formato, se dejó especificado en cada título la instrucción de es lo que se tiene que dejar plasmado en las casillas y se dividió por letras las secciones del formato respectivamente:

- a. Cuadro contexto que contiene toda la información relevante del mercado.

- b. Aspectos generales del mercado como, valores totales, unidades totales, precio promedio total representado tanto para el canal genérico como institucional expresado en dólares como en pesos.
- c. Proyección de la totalidad del mercado en genéricos y en marca, de los valores, unidades estándar, unidades comerciales y sus respectivos precios promedio.
- d. Cuadro resumen en el que se agrupan las concentraciones de cada medicamento para poder ver mejor el mercado.
- e. Proyección del producto Pharmetique.
- f. Cuadro resumen de los márgenes, costos y precios objetivo.

Adicionalmente, se le incluyo un cuadro, con toda la información del competidor de referencia para saber cuáles son las características del medicamento y acoplarlas al medicamento de la compañía.

The image shows a detailed spreadsheet template with multiple sections and tables. Key sections include:

- SECCION 1: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information)
- SECCION 2: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 3: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 4: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 5: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 6: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 7: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 8: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 9: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 10: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 11: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 12: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 13: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 14: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 15: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 16: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 17: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 18: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 19: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 20: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 21: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 22: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 23: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 24: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 25: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 26: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 27: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 28: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 29: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 30: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 31: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 32: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 33: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 34: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 35: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 36: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 37: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 38: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 39: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 40: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 41: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 42: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 43: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 44: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 45: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 46: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 47: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 48: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 49: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)
- SECCION 50: INFORMACION GENERAL DEL PRODUCTO Y DEL LABORATORIO** (Product and Laboratory Information - duplicate header)

Actividad 3 y 4 – Retroalimentación de los gerentes.

Al tener la primera propuesta terminada se observó que el documento quedo grande pero con la información detallada, debido a esto se recomendó a la gerente de Nuevos Negocios, crear una

macro de este formato para que se pueda reducir el tamaño y quede aún más fácil la utilización de este, pero la gerente de Nuevos Negocios comentó que no era recomendable ya que los computadores con los que cuenta la compañía está un poco desactualizados y en ocasiones no soportan varios archivos de peso abiertos al mismo tiempo, por lo que se tomó la decisión de descartar esta idea. En cuanto al formato hubo que realizar algunos cambios de las instrucciones en los títulos para que fuera un poco más claro lo que se tiene que hacer, se le cambiaron algunos colores para que fuera un poco más evidente en donde se deben poner las proyecciones y se formularon algunas casillas faltantes. Estos cambios fueron realizados en paralelo con las sugerencias de cada área, este ejercicio le permitió al gerente familiarizarse con la nueva propuesta de prefactibilidad, a la cual fueron receptivos dando su aprobación.

Desarrollo objetivo específico 3

Actividad 1 y 2 – Citación y capacitación del formato

En primera instancia se habló con el gerente del canal de genéricos para realizar la prueba piloto, el gerente nos comentó que la persona que va a estar encargada de realizar las prefactibilidades para Nuevos Negocios es Nadia León, por lo que se habló con ella para agendar un espacio de una hora para poder capacitarla sobre la utilización del nuevo formato, adicionalmente se le explico que se van a tomar algunos datos para poder evaluar el desempeño del formato, no se le dijo con detalle que datos se iban a tomar ya que podría generar algún efecto en la prueba y se busca el mayor grado de naturalidad en la actividad.

Actividad 3 y 4 – Análisis y establecimiento de los resultados.

Se utilizaron 5 moléculas distintas que actualmente la compañía está contemplando incluir en el portafolio de proyectos, estas moléculas cuentan con características diferentes del mercado y

distintas formas farmacéuticas, lo cual influye en su análisis. Las diferencias entre las moléculas entregadas a Nadia nos permitirán analizar tiempos, complejidad y calidad de la elaboración del formato, los siguientes fueron los primeros resultados del ejercicio.

MOLECULA	FORMA MARMACEUTICA	TAMAÑO DE MERCADO	DURACION	COMPLEJIDAD
ACIDO ASCORBICO + ZINC	Tabletas	GRANDE	2:23	MEDIA
AMOXICILINA + ACIDO CLAVULANICO	Tabletas/ Polvo de suspensión oral	MEDIO	2:08	MEDIA
ACIDO HYALURONICO	Gotas oftálmicas	PEQUEÑO	1:43	BAJA
MACROGOL + PROPYLENE GLYCOL	Gotas oftálmicas	PEQUEÑO	1:35	BAJA
CARBAMAZEPINA	Tabletas/ Polvo de suspensión oral	MEDIO	2:15	MEDIA

Tras registrar los tiempos que tardo cada prefactibilidad en terminarse y la complejidad percibida por Nadia, se pasaron los documentos a la gerente de Nuevos Negocios para que realizara sus respectivos análisis y pudiera darnos su retroalimentación sobre el resultado del contenido en los formatos.

Luego de la revisión de los 5 formatos por parte de la gerente de Nuevos Negocios, comento que no vio la necesidad de resolver ninguna duda con respecto a la información que contenía el formato ya que ella pudo entender y extraer la información que necesitaba fácilmente de este, en cuanto al formato resalto las siguientes características:

- El formato permite encontrar mucho más fácil la información necesaria para un análisis ya que le quita el trabajo a la persona que lo revise sacar algunos datos manualmente, de la misma forma no se necesita buscar en otros archivos datos como los precios regulatorios.
- La manera como se organiza la información en la tabla resumen le permite a la persona encontrar características del mercado mucho más fácil.

- Dejar el mercado completo en la parte de arriba permite encontrar cualquier tipo de error en la data, ya sea culpa de la plataforma o de la persona que construyo la información.
- Se encontró que para las presentaciones liquidas las unidades estándar y las unidades comerciales siempre van a ser las mismas, pero por ser un caso entre todas las formas farmacéuticas posibles, se decidió omitir el detalle ya que no es error del formato en sí.

Debido a que las prefactibilidades fueron elaboradas correctamente y fueron entendidas por el área de Nuevos Negocios, no hubo necesidad de interacción entre los gerentes, evitando disgustos y reprocesos que generaban molestias en el ambiente laboral, desde este punto de vista se resolvió el conflicto de comunicación causado por esta tarea.

Aunque tardo un poco más de tiempo (en promedio 2 horas dependiendo del tamaño de mercado que tenga la molécula) en su elaboración no requirió de reprocesos porque la información fue llenada correctamente y fue entendida tanto por el gerente de producto como por la gerente de Nuevos negocios, ésto para las 5 moléculas que se utilizaron en la prueba piloto, dando como resultado en todo el proceso una disminución de tiempo.

12. CONCLUSIONES

Tras el proceso evidenciado en el presente documento, existen varios puntos a resaltar. Por un lado, el desarrollo del formato permitió generar espacios que dieron lugar al surgimiento de una comunicación más efectiva. Así, las diversas áreas han podido reconocer no solo sus propias necesidades, sino los requerimientos de otras unidades, los procesos que se tienen en común y los procedimientos que permitirán facilitar el trabajo entre ellas invitando reprocesar la información.

En este proceso comunicativo, el uso de lenguaje técnico para la elaboración de documentos es de gran importancia. Por ello, la elaboración de estándares comunes para manejar el mismo tipo de lenguaje, permite facilitar los procesos y hacerlos más eficientes en tiempo.

Al elaborar los formatos, y con la capacitación adecuada, los procesos aumentan su eficiencia, pues los empleados están implicados en el proceso y conocen las herramientas que poseen para poder abordar cada procedimiento.

Todo este proceso ha dado como resultado un mejor conocimiento de los procesos, un desarrollo de la comunicación más óptimo y una eficiencia representada no solo en tiempo, sino en calidad, lo que permite mejorar el rendimiento del área y otras unidades, dejando como resultado una toma de decisiones más acertada, para los distintos niveles de la compañía.

Establecer tiempos definidos les permite a los gerentes tener una idea clara de cuánto tiempo va a tardar en obtener la información, evitando generar una mala imagen de la persona que procesa los datos. Así mismo tener periodos establecidos de actualización de los datos les deja una idea clara a los gerentes sobre la información archivada.

13. RECOMENDACIONES

Es recomendable actualizar los computadores de algunas áreas de la compañía ya que se presentaron algunos inconvenientes durante el desarrollo del proyecto, debido a que se planteó en una primera instancia realizar una macro en Excel, pero no fue viable debido a que la capacidad de algunos computadores de la compañía, no es suficiente para soportar este documento en conjunto con más elementos abiertos.

Se recomienda dar continuidad a los procesos gestionados a partir de la creación y uso de los formatos. Este proceso es importante, puesto que de caer en desuso el formato, se perderían datos importantes y se regresaría a las falencias en el procesamiento de la información.

El uso de los formatos a largo plazo, puede construir un corpus de datos que se prestará para el análisis de la información. Tal proceso puede evaluar lo que se ha establecido en las proyecciones y compararlo con la realidad en el futuro y así analizar el nivel de certeza de las predicciones realizadas. Esto permitirá afinar otras herramientas para generar una constante evolución encaminada a una mayor precisión y perfeccionamiento de las gestiones.

Es necesario, así mismo, dar continua capacitación a los empleados en el correcto uso de las distintas herramientas, entre ellas, los formatos creados a partir de este proyecto, para así mantener los procesos en estados de eficiencia y eficacia óptimos.

Dado el origen del proyecto, y habiendo visto las áreas de mejoramiento posibles en la empresa, es necesario tener en cuenta los procesos comunicativos. Para ello, es importante buscar estrategias que faciliten la comunicación y hacer un adecuado perfilamiento en la contratación de los nuevos empleados, ya que, en el momento de la contratación, esta herramienta deberá tener un peso mayor.

14. REFERENCAS BIBLIOGRAFICAS

- Rodríguez Martínez, M. (2005). *El Método MR*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma.
- Autor Corporativo. (11 de marzo de 2008). *Comunicación from the Comission to the Council, the European Parliament and de European Economic and Social Committee. Towards an increased contribution from standardisation to innovation in Europe.*

Recuperado de: [https://eur-](https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0133:FIN:en:PDF)

[lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0133:FIN:en:PDF](https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0133:FIN:en:PDF)

- Blind, K. y Mangelsdorf, A. (2013). Alliance Formation of SMEs: Empirical Evidence From Standardization Committees. *IEEE Transactions on Engineering Management*.

Junio. Recuperado de:

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40807338/Blind_Mangelsdorf_20](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40807338/Blind_Mangelsdorf_2012_Alliance_Formation_of_SMEs_TEM.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAlliance+Formation+of+SMEs+Empirical+Evi.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190901%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190901T163300Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=ec2afd5c39e911a8e4e5d5ca363b0bd6a991c80d1473d2304f06ed4f90fa3b63)

[12 Alliance Formation of SMEs TEM.pdf?response-content-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40807338/Blind_Mangelsdorf_2012_Alliance_Formation_of_SMEs_TEM.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAlliance+Formation+of+SMEs+Empirical+Evi.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190901%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190901T163300Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=ec2afd5c39e911a8e4e5d5ca363b0bd6a991c80d1473d2304f06ed4f90fa3b63)

[disposition=inline%3B%20filename%3DAlliance Formation of SMEs Empirical Evi.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40807338/Blind_Mangelsdorf_2012_Alliance_Formation_of_SMEs_TEM.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAlliance+Formation+of+SMEs+Empirical+Evi.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190901%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190901T163300Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=ec2afd5c39e911a8e4e5d5ca363b0bd6a991c80d1473d2304f06ed4f90fa3b63)

[&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40807338/Blind_Mangelsdorf_2012_Alliance_Formation_of_SMEs_TEM.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAlliance+Formation+of+SMEs+Empirical+Evi.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190901%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190901T163300Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=ec2afd5c39e911a8e4e5d5ca363b0bd6a991c80d1473d2304f06ed4f90fa3b63)

[Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190901%2Fus-east-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40807338/Blind_Mangelsdorf_2012_Alliance_Formation_of_SMEs_TEM.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAlliance+Formation+of+SMEs+Empirical+Evi.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190901%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190901T163300Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=ec2afd5c39e911a8e4e5d5ca363b0bd6a991c80d1473d2304f06ed4f90fa3b63)

[1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190901T163300Z&X-Amz-Expires=3600&X-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40807338/Blind_Mangelsdorf_2012_Alliance_Formation_of_SMEs_TEM.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAlliance+Formation+of+SMEs+Empirical+Evi.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190901%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190901T163300Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=ec2afd5c39e911a8e4e5d5ca363b0bd6a991c80d1473d2304f06ed4f90fa3b63)

[Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40807338/Blind_Mangelsdorf_2012_Alliance_Formation_of_SMEs_TEM.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAlliance+Formation+of+SMEs+Empirical+Evi.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190901%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190901T163300Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=ec2afd5c39e911a8e4e5d5ca363b0bd6a991c80d1473d2304f06ed4f90fa3b63)

[Signature=ec2afd5c39e911a8e4e5d5ca363b0bd6a991c80d1473d2304f06ed4f90fa3b63](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40807338/Blind_Mangelsdorf_2012_Alliance_Formation_of_SMEs_TEM.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAlliance+Formation+of+SMEs+Empirical+Evi.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190901%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190901T163300Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=ec2afd5c39e911a8e4e5d5ca363b0bd6a991c80d1473d2304f06ed4f90fa3b63)

- Boström, M. (2006). Regulatory credibility and authority through inclusiveness: Standardization organizations in cases of eco-labelling. *Organization*, 13(3), 345-367.

Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1350508406063483>

- Comfort, L. K. (2007). Crisis Management in Hindsight: Cognition, Communication, Coordination, and Control. *Public Administration Review*. (67). 189-197. Recuperado de: http://www.eimj.org/uplode/images/photo/test_shatha1.pdf
- Grøtnes, E. (2009). Standardization as open innovation: two cases from the mobile industry. *Information Technology & People*, Vol. 22 No. 4, pp. 367-381. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/09593840911002469>
- Knudsen, T. y Srikanth, K. (2013). Coordinated Exploration Coordinated Exploration: Organizing Joint Search by Multiple Specialists to Overcome Mutual Confusion and Joint Myopia. *Administrative Science Quarterly*. 59, (3), 409-441. Recuperado de: https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/4633/
- Tafolla, H. (2000). Estandarización y Globalización. *Revista Segmento*. Recuperado de: <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Estandarizacion%20y%20Globalizacion.PDF>
- Vázquez, C. y Labarca, N. (2012). Calidad y estandarización como estrategias competitivas en el sector agroalimentario. *Revista Venezolana de Gerencia*. Año 17 (N° 60). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29024892002.pdf>
- Autor Corporativo. (17 de mayo de 2013). *¿Qué es un principio activo?* Engenerico.com. Recuperado de: <https://www.engenerico.com/que-es-un-principio-activo/>
- Autor Corporativo. *Bioequivalencia*. Aeseg.es. Recuperado de: <https://www.aeseg.es/es/definiciones-medicamentos-genericos/bioequivalencia>
- Autor Corporativo. *Registro Sanitario INVIMA*. Cámara de Comercio de Tuluá. Recuperado de: <https://camaratulua.org/registro-sanitario-invima/>

- Autor Corporativo. (29 de abril de 2011). *Concentración*. Glosario de Términos Farmacológicos. Recuperado de: <http://glosario.sld.cu/terminos-farmacologicos/2011/04/29/concentracion/>
- Autor Corporativo. *Medicamento. ¿Qué es?* Collegi de Farmaceutics de Barcelona. Recuperado de: <https://www.farmaceuticonline.com/es/el-medicamento/630-medicamento-ique-es?start=2>

15. CERTIFICACION DE LA EMPRESA

FORMATO AVAL 2019-30 Entrega Final PROYECTO LIDER

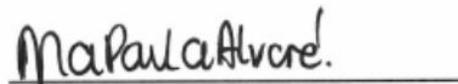
Bogotá / 04/11/2019

Yo **María Paula Alvaré**, identificado con el documento No **1130618277** estoy al tanto de la Entrega final del Proyecto Líder denominado "**Estandarización de los procesos internos para facilitar el análisis de nuevos productos**", el cual está siendo elaborado por **Diego Felipe León Franco** identificado con documento No **1020800363**, el cual es desarrollado en el marco de su Práctica Empresarial/Social en **Laboratorios La Santé**

Firma del estudiante:

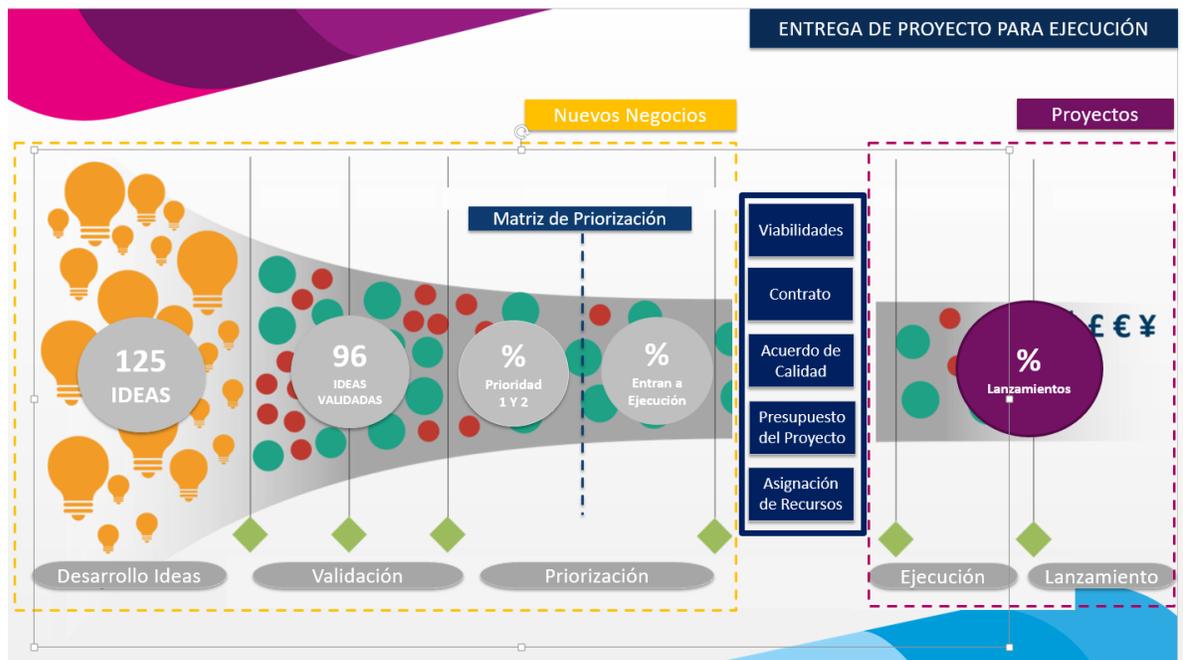


Firma del jefe:



16. ANEXOS

1.



2.

	MERCADO 40%				PRODUCTO 60%					
	Nivel de Especialización	Tamaño de Mercado (COP)	Nivel de Concentración	Presencia de Genéricos	Diferenciación Intrínseca	Potencial de Crecimiento Molécula (Unid) -	Proyección de Ventas Año 3	Margen Bruto Año 3	Posible Lanzamiento	Fit estratégico
	10%	40%	20%	30%	15%	15%	25%	15%	15%	15%
0%	No especializado	0-1.000 MM	Más de 12 laboratorios	Más de 5	Sin diferenciación	Menos del 5%	Menos de 500 M	20-30%	Mayor a 48 meses	Portafolio inexistente en categoría terapéutica/fuerza de ventas inexistente
25%	Poco especializado	1.000 - 5.000 MM	10-12 laboratorios	4-5 genéricos	Poco diferenciado	5%-10%	500-1.000 MM	30-40%	37-48 meses	Categoría terapéutica en mediano plazo/fuerza de ventas inexistente
50%	Medianamente especializado	5.001 - 20.000 MM	7-9 laboratorios	2-3 genéricos	Medianamente diferenciado	10-15%	1.000 - 1.500 MM	40-50%	25-36 meses	Categoría terapéutica en corto plazo/fuerza de ventas inexistente
75%	Especializado	20.0001 - 50.000 MM	4-6 laboratorios	1 genérico	Diferenciado	15%-20%	1.500 - 2.000 MM	50-65%	13-24 meses	Categoría terapéutica existente en compañía/fuerza de ventas parcial
100%	Muy especializado	Mayor a 50.000 MM	1-3 laboratorios	Sin genéricos	Muy Diferenciado	Mayor al 20%	Más de 2.000 MM	Más de 65%	0-12 meses	Fuerza de ventas existente y Categoría terapéutica existente en compañía

5.

