

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA LEÓN

ESTUDIOS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ
OFICIAL POR DECRETO PRESIDENCIAL DEL 27 DE ABRIL DE 1981



**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE FACTURACIÓN PARA MEJORAR EL
ESQUEMA DE PAGO DE INCENTIVOS DE LOS REPRESENTANTES DE UNA
INDUSTRIA FARMACÉUTICA**

ESTUDIO DE CASO

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN ORGANIZACIONAL

PRESENTA

BRICIA ODETTE MARTÍNEZ VARGAS

ASESOR

DR. RAFAEL GUERRERO RODRÍGUEZ

LEÓN, GTO.

2021

ÍNDICE

<u>I. INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>4</u>
<u>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</u>	<u>6</u>
<u>III. CONTEXTO</u>	<u>8</u>
3.1 <i>PFIZER</i> EN LA ACTUALIDAD.....	8
<u>IV. SITUACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....</u>	<u>17</u>
4.1 CONSIDERACIONES GENERALES:	22
<u>V. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA ALTERNATIVA SUGERIDA.....</u>	<u>29</u>
<u>VI. CONCLUSIONES.....</u>	<u>35</u>
<u>VII. FUENTES CONSULTADAS.....</u>	<u>37</u>
<u>VIII. GLOSARIO DE PALABRAS.....</u>	<u>40</u>
<u>IX. ANEXOS.....</u>	<u>41</u>

ÍNDICE DE IMAGENES

Imagen 1. Oficinas centrales de <i>Pfizer</i> en México.....	8
Imagen 2. Impacto de <i>Pfizer</i> en el mercado global.....	10
Imagen 3. Esquema de relaciones de reciprocidad.....	14
Imagen 4. Esquema de expectativas de personas en las organizaciones.....	15
Imagen 5. Mapa de regionalización de rutas para la fuerza de ventas de consultores del portafolio I&I.....	18
Imagen 6. Ciclo de venta de una industria farmacéutica	19
Imagen 7. Fotografías de los medicamentos por los cuales se cobra el incentivo económico en este caso de estudio.....	20
Imagen 8. Organigrama del departamento de incentivos	21
Imagen 9. Sistema de evaluación cualitativa de <i>Behavioral</i> para la asignación de incentivos.....	25
Imagen 10. Captura de pantalla del <i>dashboard</i> del portafolio de I&I	31
Imagen 11. Diagrama de flujo de proceso de facturación actual.....	32
Imagen 12. Captura de pantalla de la información del <i>dashboard</i> en ventas del portafolio de I&I.....	33

Imagen 13. Diagrama de flujo de la propuesta. Un sistema de seguimiento y vigilancia. 34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla de pago de incentivos para la fuerza de ventas de <i>Pfizer</i>	24
Tabla 2. Esquema de pago de incentivos económicos para la fuerza de ventas de representantes médicos.....	26
Tabla 3. Esquema de pago de incentivos económicos para la fuerza de ventas de representantes médicos.....	27

I. INTRODUCCIÓN

En el presente documento se analiza la situación actual y la importancia que tiene el sistema de facturación e incentivos para una correcta asignación de pago de incentivos económicos, a consecuencia de la venta de un medicamento en específico, en la zona Bajío en el portafolio de Inflamación e Inmunología de la ruta VIRD0309II en una compañía farmacéutica.

La compañía actualmente está presentando una falla en este sistema de facturación e incentivos económicos que inciden directamente en el pago de sus representantes médicos.

Esta investigación pretende describir las características del sistema actual de facturación e incentivos con el objeto de identificar cuáles son las principales fallas que impiden una correcta asignación de éstos, y por último generar una propuesta de solución que atienda estas fallas, la cual permita hacer más eficiente su gestión a futuro, así como establecer debidamente los lineamientos necesarios para definir un adecuado y correcto pago que motiven al representante a contribuir al desarrollo organizacional y crecimiento sostenido de la compañía.

A lo largo del documento se podrá estimar un acercamiento al contexto de la compañía, lo que permitirá comprender la razón y posiblemente la raíz del problema por el que está pasando la ruta VIRD0309II.

De igual manera se presenta una serie de estudios teóricos que pretenden dar sustento a los supuestos que se han planteado en esta investigación. Estos estudios teóricos están relacionados con el hecho de que el investigador a cargo de este proyecto, pueda resaltar la importancia de un correcto pago por parte de territorios e incentivos, el

pago de estos a los diferentes niveles de representantes médicos que cuenta esta compañía farmacéutica.

Con la finalidad de poder seguir motivando a la fuerza de ventas y que con la transparencia que caracteriza esta compañía pueda seguir siendo una compañía sólida y bien estructurada a largo plazo.

Por último, se presentan los resultados de un estudio de caso trabajo práctico en el cual se aplicó un diseño metodológico cualitativo que consistió en una entrevista semi-estructurada para demostrar si los supuestos de esta investigación y los estudios teóricos pueden realmente ser de ayuda para realizar la propuesta de mejora presentada en este proyecto.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La compañía farmacéutica está teniendo una falla administrativa en cuanto a su sistema de facturación y asignación de incentivos para algunos de sus representantes médicos al interior de la república mexicana. El caso de estudio se centra específicamente en la Zona Bajío que conforma los estados de Guanajuato, San Luis Potosí, Aguascalientes y Zacatecas.

Randstad (2020) que es una empresa que se especializa en soluciones de capital humano, menciona en uno de sus artículos que el principal propósito de los incentivos laborales es rendir una recompensa por el buen desempeño y trabajo duro de los trabajadores. Los incentivos son un elemento que le permite a la compañía captar y conservar al mejor talento de capital humano, evidentemente, son un motivo por el cual los trabajadores deciden elegir y/o permanecer en una compañía.

Es por eso y más que se busca no tener fallas administrativas en cuanto a un sistema de facturación y asignación de incentivos, ya que puede provocar la desmotivación del trabajador, a no cumplir con los objetivos que se tienen impuestos en la compañía, a un mal funcionamiento, rotación de personal, no generar permanencia y como conclusión al abandono de empleo.

El valor de identificar las fallas administrativas en cuanto a un sistema de facturación y asignación de incentivos sería obtener un alto nivel de motivación y por lo tanto de un alto desempeño en los trabajadores enfocados en cumplir de manera clara los objetivos impuestos por la compañía, que los diversos planes de compensaciones que otorgan las compañías funcionen correctamente y para este caso de estudio específicamente el sistema de incentivos económicos para la zona bajío.

El valor de proponer soluciones es crear motivación en el trabajador y permanencia en la compañía con un alto nivel de desempeño bien enfocado en cumplir con los objetivos bien

establecidos por la compañía y que de esta manera siga creciendo y unidos tanto los trabajadores como la compañía logren el propósito que es llevar innovaciones que cambien la vida de los pacientes.

Las preguntas centrales que motivan esta investigación son:

- a) ¿Cuáles son las principales fallas administrativas que tiene el sistema de facturación y asignación de incentivos de una compañía farmacéutica para sus representantes dentro de un área geográfica específica actualmente?
- b) ¿Qué mejoras se podrían proponer para resolver las fallas administrativas de ese sistema de incentivos?

Tipo de investigación:

Investigación, estudio de caso trabajo práctico.

- a) Objetivo general:

Identificar cuáles son las principales fallas dentro del sistema de facturación e incentivos que impiden una correcta asignación de éstos en la zona Bajío durante el período 2019 – 2020.

- b) Objetivos específicos:

1. Describir las características del sistema actual de incentivos.
2. Identificar las principales fallas administrativas que tiene ese sistema.
3. Diseñar una propuesta de solución que atienda estas fallas.

III. CONTEXTO

En la página web *Pfizer* nosotros misión y visión, relata la historia de *Pfizer*, y *Pfizer* en México que inicia operaciones en 1951, y actualmente lleva en este mercado 70 años, a nivel mundial 170 años, *Pfizer*, utiliza la ciencia y recursos globales para mejorar la salud y el bienestar en cada etapa de la vida. Como propósito es innovar para llevar a los pacientes medicamentos que de manera significativa mejoren sus vidas. Su misión es ser la compañía biofarmacéutica que defina los estándares de excelencia a nivel mundial. Actualmente existen 1.500 personas que trabajan en *Pfizer* México donde se tiene como prioridad y compromiso de tener el liderazgo mundial en el cuidado de la salud y ayudar a mejorar millones de vidas al proveer medicamentos y tratamientos seguros, eficaces, y accesibles a quienes los necesitan.

3.1 *Pfizer* en la actualidad

Se cuenta con unas oficinas matrices en Paseo de los tamarindos, No. 40, Bosques de las Lomas, Cuajimalpa de Morelos, Cp. 05120 Ciudad de México, CdMx.

Imagen 1. Oficinas centrales de *Pfizer* en México



Fuente: Imagen tomada de la página web *Pfizer* nosotros.

Además de la de Planta Toluca, que opera desde 1958, y funciona como un centro de abastecimiento de medicamentos nacional y regionalmente. En Planta Toluca se cuenta con el edificio administrativo, el área de producción y el centro automatizado de distribución, el almacén y áreas de operaciones de calidad.

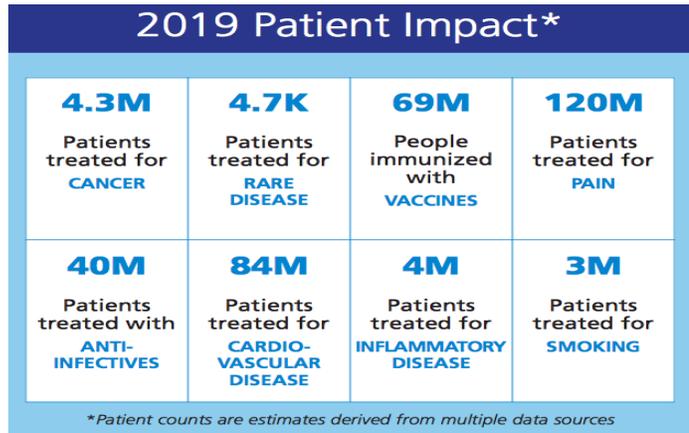
Imagen 2. Planta Toluca en México



Fuente: Imagen tomada de la página web *Pfizer* nosotros

Durante el 2019, *Pfizer* llegó a cientos de millones de personas con sus medicamentos y vacunas, cuando se observan los números en diferentes categorías de enfermedades, el impacto se vuelve aún más significativo. Por ejemplo, 120 millones de pacientes tomaron sus medicamentos para aliviar su dolor, cerca de 4 millones de pacientes fueron tratados por enfermedades inflamatorias, 40 millones de pacientes fueron tratados con sus antiinfecciosos, y más de 3 millones de personas usaron sus productos para ayudarse a dejar de fumar.

Imagen 2. Impacto de *Pfizer* en el mercado global



Fuente: *Pfizer* es una página web declaración de poder 2020

En el año 2019 - 2020 *Pfizer* ha recibido siete nuevas aprobaciones para comercializar los siguientes medicamentos:

- *Zirabev*™, un biosimilar de *Avastin*®, para múltiples formas de cáncer metastásico avanzado.
- *Vizimpro*® para el cáncer de pulmón de células no pequeñas localmente avanzado o metastásico en adultos.
- *Trazimera*™, un biosimilar de *Herceptin*®, para ciertas formas de cáncer de mama y cáncer gástrico.
- *Ibrance*® para la población de cáncer de mama masculino que anteriormente no contaba con servicios. Este es el primer medicamento de *Pfizer* en recibir una indicación ampliada basada en la evidencia del mundo real.
- *Xeljanz*® XR para la aprobación de Colitis Ulcerativa en EUA.
- *Xeljanz*® para la aprobación de Artritis Psoriasica.
- *Vyndaqel*® para el tratamiento de la cardiopatía transtiretina amiloide.

De estas nuevas siete aprobaciones, este estudio se centra única y específicamente en las dos aprobaciones que se dan para *Xeljanz*® tanto en Pacientes con Colitis Ulcerativa y en Pacientes con Artritis Psoriásica. Esto es de importancia ya que este caso de estudio se centra en el fallo de facturación y correcto pago de incentivos económicos específicamente de este medicamento llamado *Xeljanz*®.

Sin embargo, *Pfizer* siempre está innovando y se prepara para el futuro, el cual es aún más retador, se cuentan con áreas de investigación y desarrollo y están apostando para ciertas enfermedades como; pacientes con problemas inflamatorios e inmunológicos. Se está trabajando en un inhibidor JAK 1 en dermatitis atópica, el cual ya se encuentra en fase 3.

En los últimos años *Pfizer*, ha experimentado varios cambios dentro de su organigrama, actualmente cuenta con una sola unidad de negocio en México.

1. Biopharma Group.

La cual cuenta con varias divisiones:

- VIIRD (Vacunas, Inflamación e Inmunología, Enfermedades raras)
- Medicina Interna 1
- Medicina Interna 2
- Oncología
- Hospitales
- Gobierno

Actualmente *Pfizer* cuenta con una fuerza de ventas de aproximadamente 600 representantes médicos a nivel nacional, esto representa la mayor parte de la compañía, y la más importante. La compañía ha señalado que se enfoca al 100% en la fuerza de ventas, ya que los

planes estratégicos a nivel de la organización se realizan para mejorar la fuerza de ventas en todos los aspectos y que, de esta manera, se cumplan los objetivos establecidos por la compañía (ventas).

Hablando específicamente de este caso estudio, se sitúa en la división del portafolio de Inflamación, que cuenta con 10 representantes médicos a nivel nacional. Únicamente se estudia la **Zona Bajío** que conforma los estados de **Guanajuato, San Luis Potosí, Aguascalientes y Zacatecas**, ya que esta región es de la única con la cual se cuentan datos para comprobar porqué se está dando la falla del sistema de facturación y asignación de incentivos económicos.

Tal y como nos dice Gorbaneff, Torres y Cardona (2009) en la revista de economía institucional. El incentivo promueve, no es sólo el pago por el trabajo sino la red de relaciones, que incluye las condiciones del contrato y la intensidad del control administrativo.

Entre los grupos de interés y la compañía (*Pfizer*) existe una fuerte relación de reciprocidad, es decir, la organización espera que los grupos de interés hagan aportaciones y les otorga incentivos y recompensas para motivarlos a que aporten más. En otras palabras, existen varios grupos de interés en las compañías, y no es la excepción en este caso de estudio, que representan, los empleados, los inversionistas o propietarios, los proveedores y finalmente los clientes.

En una empresa como *Pfizer*, esperaría por parte de sus empleados que trabajen, con esfuerzo, dedicación, desempeño, que tengan ciertos conocimientos, habilidades y competencias, para desarrollar adecuadamente sus labores.

En el caso de los inversionistas difiere, ya que ellos aportan dinero en forma de acciones y prestamos, financiamiento y créditos, esperando de esta manera rentabilidad, ganancias, liquidez, rendimiento sobre la inversión y dividendos.

Y los empleados podrían estar motivados por su sueldo, los incentivos económicos, las prestaciones, los premios económicos, el reconocimiento, nuevas oportunidades de crecimiento

lo que conlleva a una permanencia en la compañía. Al final lo que se busca es que ambos grupos de interés se beneficien.

Pfizer, considera, todo este tipo de incentivos para sus empleados que forman parte de la fuerza de ventas, pero para este caso en estudio solo se hablará de la problemática alrededor de los incentivos económicos.

Así como se menciona arriba, existe una reciprocidad, una parte de la organización invierte en la otra con el interés de obtener dividendos inmediatos.

La literatura o el marco de referencia (Chiavenato, 2009), menciona La teoría del equilibrio organizacional y puede explicarse de la siguiente manera:

1. **Incentivos o estímulos:** son los “pagos” de la organización a sus grupos de interés (en forma de salarios, prestaciones, premios, elogios, oportunidades, reconocimiento, dividendos, precio, calidad, atención, etcétera).

2. **Aportaciones:** son los “pagos” de cada grupo de interés a la organización a la que está ligado (en forma de trabajo, dedicación, esfuerzo, habilidades, competencias, precio, fidelidad, etcétera).

3. **La organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados** de numerosas personas y de organizaciones que forman los grupos de interés de la organización. Cada grupo de interés recibe incentivos o recompensas a cambio de los cuales hace aportaciones a la organización.

4. Todo grupo de interés mantendrá su participación en la organización sólo en la medida en que los incentivos o las recompensas que le son ofrecidos sean equivalentes o superiores a las aportaciones que le son exigidas.

5. Las aportaciones realizadas por los grupos de interés son la fuente de la cual se alimenta la organización para proporcionar incentivos a los grupos de interés.

6. La organización sólo será “solvente” y continuará existiendo en la medida en que las aportaciones sean suficientes para proporcionar a los grupos de interés incentivos o recompensas cuya cantidad y calidad los induzcan a continuar con las aportaciones. (Chiavenato, 2009, pp. 28).

Para este caso de estudio, el marco de referencia son los puntos 1 y 3, como ya se mencionaba arriba, el grupo de interés para este caso es la fuerza de ventas la cual además de recibir su sueldo, cuenta con un esquema de incentivos a cambio de cumplir con cuotas establecidas de venta.

Imagen 3. Esquema de relaciones de reciprocidad

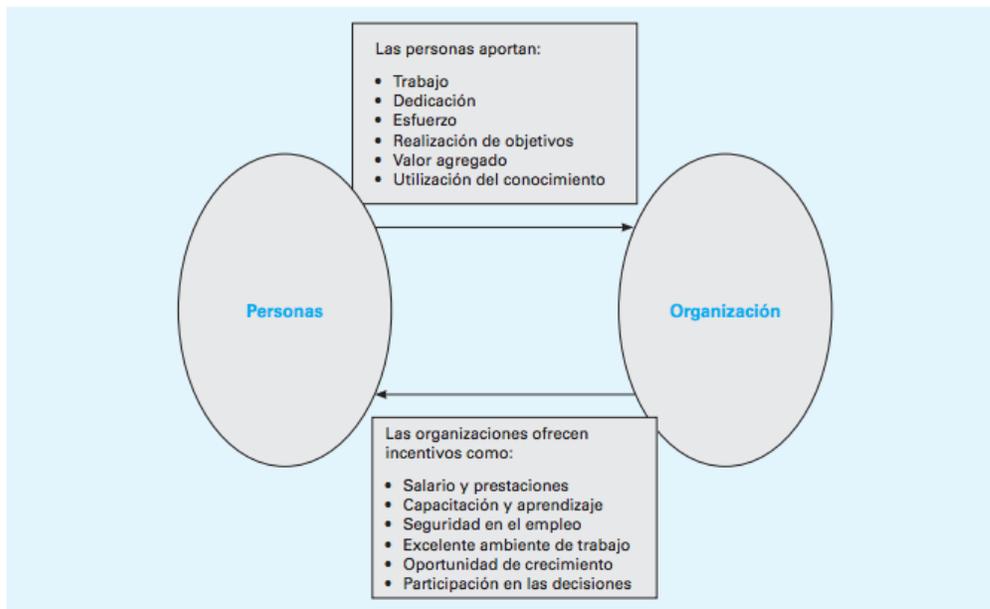


Figura 2.3 Relaciones de reciprocidad entre las personas y la organización.¹²

Fuente: Chiavenato, (2009). Comportamiento Organizacional. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizational_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf

En resumen, las organizaciones están orientadas a ofrecer incentivos y compensaciones a sus empleados en la medida en que ellos consigan un rendimiento satisfactorio en términos de ventas, trabajo, alcance de objetivos y buenos resultados.

Por consecuencia, los empleados están dispuestos a hacer contribuciones en la medida en que éstas produzcan un rendimiento satisfactorio en términos de incentivos y compensaciones, trabajo, salario, prestaciones, comisiones, oportunidades de crecimiento laboral y calidad de vida. Estas relaciones entre organizaciones y empleados corresponden a estar equilibradas, lo que representa que ambas partes deben alcanzar un rendimiento significativo.

En esto reside el equilibrio organizacional, que crea una interrelación íntima y prolongada entre sus empleados y la organización, se crea una especie de simbiosis. Las personas necesitan de las organizaciones para trabajar, contribuir, comunicar y más que nada ganarse la vida ya sea, vendiendo o comercializando o adquiriendo productos o servicios.

Por lo tanto, las organizaciones necesitan de las personas para operar y funcionar satisfactoriamente, y para vender sus productos y servicios. Un segmento no puede vivir sin el otro.

Imagen 4. Esquema de expectativas de personas en las organizaciones.

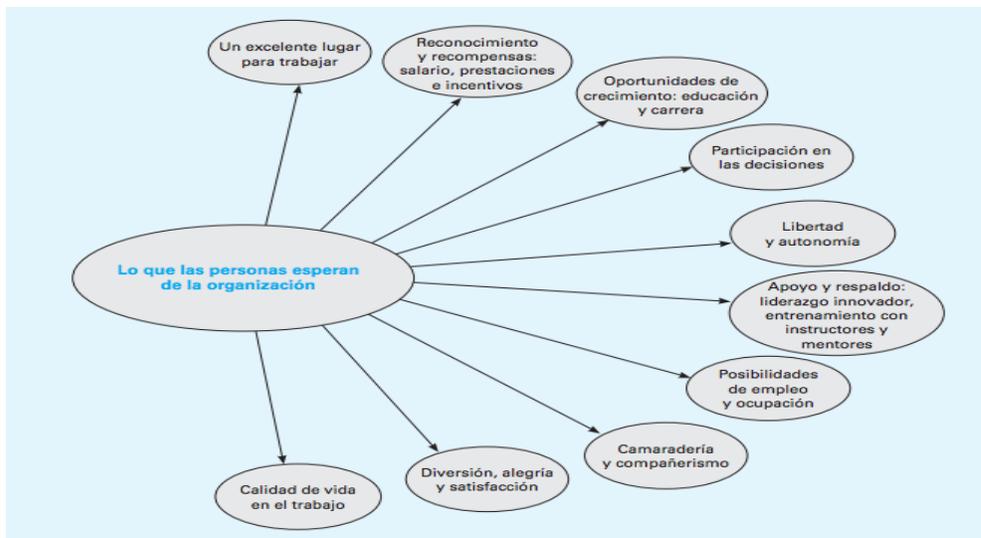


Figura 2.4 Las expectativas de las personas en las organizaciones.

Fuente: Chiavenato, (2009). Comportamiento Organizacional. Recuperado de:

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dinamica_en_las_organizaciones.pdf

IV. SITUACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Considerando lo expuesto hasta el momento, se puede decir que los incentivos para los empleados son una herramienta que genera un gran impacto en la satisfacción personal laboral del empleado y, por ende, en el aumento de la productividad y en el mejoramiento de la calidad de servicio en función de lo que el empleado puede ofrecer al cliente. El grado de satisfacción del cliente siempre será directamente proporcional al esfuerzo del empleado.

Actualmente, la organización bajo estudio está, experimentado, un problema dentro de su sistema administrativo de facturación y asignación de incentivos, ya que existe una desconexión entre la entrega y la comercialización de medicamentos, y el área de territorios que son los encargados de pagar los incentivos correctos a cada ruta en cuestión.

Por ejemplo, en la ruta denominada **VIRD0309II** que incluye los estados de **Guanajuato, San Luis Potosí, Aguascalientes y Zacatecas**, dentro del estado de Guanajuato, existe como cliente importante, la red médica de la Universidad de Guanajuato, que se considera un organismo privado, para la clasificación de clientes que se tienen, donde el director, por cuestiones de presupuesto, adquiere el medicamento *Xeljanz*® por medio de un distribuidor en la entidad de CdMx a un costo menor, lo que trae como consecuencia que no se contabilice este incentivo económico en la zona Bajío.

Esto es evidente en la ruta denominada VIRD0309II donde se pretende conocer, las razones por las cuales, no está funcionando de manera correcta el sistema de facturación actual para la correcta asignación de incentivos.

Imagen 5. Mapa de regionalización de rutas para la fuerza de ventas de consultores del portafolio

I&I.



Fuente: Elaboración propia

Las funciones básicas al ser consultor médico de alta especialidad son: cumplir principalmente la cuota de venta de medicamentos asignados al portafolio de Inflamación e Inmunología (I&I), para el caso de estudio, cumplir con la cuota de venta del medicamento de *Xeljanz®* en la zona Bajío, que consiste en visitar de manera presencial todos los médicos especialistas en reumatología y coordinadores de bancos y aseguradoras de la ruta denominada, con un margen de tiempo de un ciclo, donde los ciclos duran 4 semanas, y en el ciclo, como mínimo se hace una visita presencial a todo el fichero médico de la zona Bajío. Sin embargo, conforme al potencial se llegan hacer revisitas, solo en la ciudad base que es León, Guanajuato. Y de manera sencilla y concreta, exponerle y comunicarle de manera asertiva los mensajes de

medical y marketing al especialista en este caso al reumatólogo todas las virtudes del medicamento *Xeljanz*® y sus indicaciones, además de explicarle programas de beneficio para el paciente, que, ayuden al apego del tratamiento y a adquirirlo a un menor costo que en farmacia.

Imagen 6. Ciclo de venta de una industria farmacéutica



Fuente: APM Córdoba es un sitio curso intensivo en gestión de negocios de la Industria Farmacéutica. Recuperado de: <https://co.pinterest.com/pin/61037855728235570/>

En cuanto al fichero médico, la compañía ya cuenta con esta base de datos de especialistas de cualquier zona geográfica de la república mexicana, además cuenta con datos que categorizan a los especialistas en clave de potencial de médico (si trabaja en una institución médica como IMSS o ISSSTE o PEMEX o en un hospital privado, cuantos pacientes tiene al día, el costo de su consulta, y sí es un líder de opinión dentro de su especialidad). Este fichero lo

asigna el gerente de ventas del portafolio al consultor de alta especialidad de la zona, el consultor se dará a la tarea de actualizar y renovar si es necesario esa base de datos día a día con su trabajo diario.

Esta ruta considera, todos los especialistas en reumatología que son 58, (23% en el estado de GTO, 20% en SLP, 12 % en AGS y 3% en Zacatecas) y 20 médicos coordinadores de bancos y aseguradoras para que se pueda seguir teniendo el impacto adecuado y positivo tanto con el médico como con el paciente.

Imagen 7. Fotografías de los medicamentos por los cuales se cobra el incentivo económico en este caso de estudio.

Imagen 1



Imagen 2



Fuente: Imagen de Xeljanz®. Recuperado de:
https://www.google.com/search?q=imagen+de+xeljanz&tbm=isch&ved=2ahUKEWjgzpeBsbXuAhXxUd8KHcG2A2oQ2-cCegQIABAA&oq=imagen+de+xeljanz&gs_lcp=CgNpbWcQAzoECCMQJzoCCAA6BAGAEEM6BwgjEOoCEC6BggAEAgQHICArQJYZ-cCYJnqAmgBcAB4AoABnQOIAcklkqEKMC4yMC41LjAuMZgBAKABAAoBC2d3cy13aXotaW1nsAEKwAEB&sclient=img&ei=DdUNYKCUAfGj_QbB7Y7QBg&bih=610&biw=1280#imgrc=hG_YpT2FvM3cgM

Fuente: Imagen de Enbrel®. Recuperado de:
https://www.google.com/search?q=imagen+de+enbrel&tbm=isch&ved=2ahUKEWjZp4OYsbXuAhXCBN8KHRrRB_MQ2-cCegQIABAA&oq=imagen+de+enbrel&gs_lcp=CgNpbWcQAzoECCMQJzoCCAA6BggAEAgQHjoGCAAQChAYULfwDliujQ9ghpAPaABwAHgAgAHGAYgBnQ6SAQQwLjEzmAEAoAEBqgELZ3dzLXdpei1pbWfAAQE&sclient=img&ei=PNUNYNmZOMKJ_Aaaop-YDw&bih=610&biw=1280#imgrc=fXx9msNT9M82eM

Durante el 2019, fue el momento en el cual se tomó esta posición, y la organización por parte de territorios compartió las siguientes especificaciones para la toma de pago de incentivos.

Las partes involucradas que corresponden a todo este sistema son:

Imagen 8. Organigrama del departamento de incentivos



Fuente: Departamento de territorios

- Colegas de ventas con un programa de incentivos determinado
- Colegas Pfizer
- Programas de compensación
- Proceso de distribución de cuotas
- Garantías y bonificaciones
- Incapacidades
- Concurso y premios
- Los empleados de fuerza de ventas no están dentro del alcance de este documento.

- Los empleados de fuerza de ventas no son considerados en ninguno de los procesos descritos a continuación.

4.1 Consideraciones generales:

1. La participación en el plan de comisiones por venta no implica ni constituye un contrato de trabajo para el período en el que el plan está vigente, ni para ningún otro período, ni el plan confiere ningún derecho contractual.
2. El plan cumplirá con las leyes locales, estatales / provinciales y federales.
3. *Pfizer Inc.*, cuando corresponda (denominado "La Compañía" en el resto de este documento) decidirá sobre cualquier asunto que no esté específicamente cubierto en este documento y estas decisiones serán definitivas.
4. Los planes de comisiones por venta se administrarán y los pagos finales se calcularán utilizando la mejor información disponible en el momento del procesamiento de la bonificación.

En este caso de estudio nos enfocaremos en último punto, ya que actualmente se desconocen las razones por las cuales, no está, llegado la mejor información disponible en el momento del procesamiento administrativo de asignación de incentivos dentro, la zona Bajío, durante el periodo 2019 – 2020.

Los pagos de incentivos no se obtienen hasta que la Compañía haya realizado todos los cálculos de compensación de incentivos apropiados al final del período de medición de compensación de incentivos apropiado. Es importante mencionar que la Compañía se reserva el derecho de hacer ajustes apropiados a las cuotas y créditos de ventas en caso de un cambio en la alineación del territorio, y con eso se refiere a investigar de forma detallada de dónde se realizó la venta del medicamento y facturación

del mismo, para qué, de esta forma se le contabilice al consultor de alta especialidad sus incentivos económicos acorde a cumplir su objetivo de venta del medicamento *Xeljanz*®.

El monto de cualquier pago realizado bajo el Plan de Incentivos debe ser aprobado por el líder de ventas. En este caso de estudio es la gerente de ventas a nivel nacional del portafolio de I&I.

El sistema administrativo de asignación de incentivos se define a continuación:

Es un modelo acumulado, en el cual se tiene la oportunidad de cobrar en los meses posteriores en caso de lograr ventas de gran volumen que se dan en periodos del año.

Hablando específicamente de las cuotas, (son impuestas por la empresa y toman de referencias las ventas de un año anterior para poder asignarlas)

Toman en cuenta:

- Ajuste de Budget y LE's
 - Reestructura de Territorio
 - Movimientos de Headcount
 - Cambios en Parrilla
- (glosario de palabras, al final)

En cuanto a la tabla de Pago, los incentivos pagan desde el 80% de cobertura hasta el 150% de cobertura, con un pago exponencial hasta el 200%. Se muestra a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 1. Tabla de pago de incentivos para la fuerza de ventas de Pfizer.

% Cobertura	% Pago	% Cobertura	% Pago	% Cobertura	% Pago
80%	50%	106%	107%	131%	157%
81%	52%	107%	109%	132%	159%
82%	54%	108%	111%	133%	161%
83%	56%	109%	113%	134%	163%
84%	58%	110%	115%	135%	165%
85%	60%	111%	117%	136%	167%
86%	63%	112%	119%	137%	169%
87%	66%	113%	121%	138%	171%
88%	69%	114%	123%	139%	173%
89%	72%	115%	125%	140%	175%
90%	75%	116%	127%	141%	178%
91%	76%	117%	129%	142%	180%
92%	78%	118%	131%	143%	183%
93%	80%	119%	133%	144%	185%
94%	82%	120%	135%	145%	188%
95%	84%	121%	137%	146%	190%
96%	86%	122%	139%	147%	193%
97%	88%	123%	141%	148%	195%
98%	90%	124%	143%	149%	198%
99%	95%	125%	145%	150%	200%
100%	100%	126%	147%		
101%	101%	127%	149%		
102%	102%	128%	151%		
103%	103%	129%	153%		
104%	104%	130%	155%		
105%	105%				

Fuente: Departamento de Territorios.

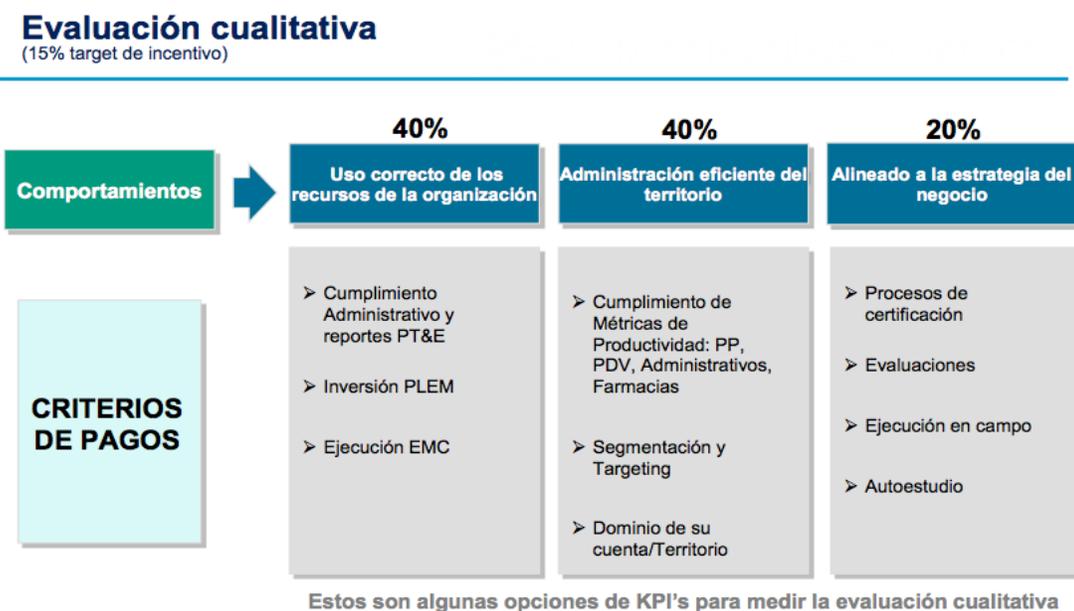
Pfizer ha adoptado esta política a nivel mundial para garantizar que todas sus prácticas y programas de recompensas de incentivos eviten conflictos de intereses y sean coherentes con los códigos de conducta éticos, y sus valores de la empresa y la estrategia comercial. Esto ha sido implementado en 23 países en LATAM.

La parrilla 2020 de incentivos se maneja de la siguiente manera:

85% corresponde a ventas y el 15% *Behavioral*.

El 15% de *Behavioral*, es el "componente de conducta" que se define como la parte del plan del equipo IC que evalúa el desempeño relacionado con el comportamiento individual de objetivos claves. Los beneficios de esta nueva manera de pagar incentivos es que el 15% de *Behavioral* depende del desempeño del representante, ya que es controlable, no existen *black orders*, esto se refiere a que, va alineado con los valores de *Pfizer* (coraje, excelencia, equidad y alegría), existe reconocimiento y coaching por el gerente inmediato además de que esto ayuda a tener un mejor desarrollo para el representante médico.

Imagen 9. Sistema de evaluación cualitativa de *Behavioral* para la asignación de incentivos.



Cada Unidad de Negocio definirá sus KPI's con los cuales mediaran el 'Componente de Conducta'

e

Fuente: Departamento de Territorios.

En otras palabras, explicando esto de manera sencilla el 15% de los incentivos, uno puede obtenerlo si cumple con su trabajo de día a día.

Para este caso de estudio, se explica que el restante 85% de la parrilla de venta, en el target de incentivos económicos, que es donde el sistema administrativo está teniendo fallas en la ruta Bajío.

Monto de incentivos →	51% Xeljanz	Privado	CBD
	34% Enbrel	70%	30%

El 85% corresponde a los incentivos económicos con un valor de (trece mil cuatrocientos) \$13,400.00 con oportunidad de cobrar esa cantidad al doble cuando se alcanzan coberturas al 150% con los dos productos. Los incentivos solo se cobran una vez que se haya cubierto como mínimo el 80% de cuota del producto. Si se llega a la cobertura del 79% del producto se cobra \$0.00. Todo esto es, ya en venta facturada.

Tabla 2. Esquema de pago de incentivos económicos para la fuerza de ventas de representantes médicos.

Monto Base Total	\$15,400.00	100%
Monto Base Ventas	\$13,400.00	85%
Monto Base MBO (Behavioral)	\$2,000.00	15%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Esquema de pago de incentivos económicos para la fuerza de ventas de representantes médicos.

Situación	Monto Base Total	% de cobertura	% de Pago	Pago 2020
A	\$13,400	79%	0%	\$0.00
B	\$13,400	80%	50%	\$6,700.
C	\$13,400	100%	100%	\$13,400
D	\$13,400	150%	200%	\$26,800

Fuente: elaboración propia.

La falla de este sistema administrativo y al menos en la región que corresponde a Bajío corresponde a que, al ser medicamentos de alta especialidad, el paciente solo puede adquirirlo en la farmacia especializada (FESA). Siendo de esta forma, el sistema funcionaría de forma correcta ya que la venta saldría en mostrador y se contabilizaría ese paciente en la ciudad donde se vende y compra el medicamento. La sucursal de FESA reportaría la venta de su sucursal y el sistema de Pfizer para pagar incentivos a sus empleados sería el correcto.

Pero es importante mencionar que estos medicamentos son de alto costo, y que la población mexicana difícilmente puede adquirirlos si no fuera porque cuentan con algún servicio de gastos médicos mayores o el paciente cuente con alguna aseguradora o banco que lo respalde. Los dos productos que se venden en esta ruta están dentro de los cuadros básicos de bancos y aseguradoras, sin embargo, algunos clientes privados y clientes de bancos y aseguradoras están actuando sin intermediarios (FESA) o alguna farmacia, y están surtiendo a sus pacientes de manera directa y enviando el medicamento a las casas de los pacientes a nivel nacional.

Tal es el caso por ejemplo de seguros GNP, Seguros Monterrey, Banobras, entre otros, y al ocurrir esta situación se está concentrando la facturación en las ciudades sede de estas compañías (México o en Monterrey), y en varios casos y la venta no se ve reflejada en la zona Bajío que es la que está experimentando la pérdida o fuga de los pacientes debido a este fenómeno.

La implicación directa de lo anterior es que los empleados deben recibir un ingreso por la labor que efectúan de tal manera que puedan mantener un nivel de vida acorde con su visión de bienestar.

Según Chiavenato (2009) menciona que, los incentivos acrecientan la conciencia y compromiso del individuo y del equipo de trabajo, incrementa el espíritu de equipo y dan valor a la organización a través del desempeño individual excelente.

Según el marco de referencia, podemos entender que la compensación y los incentivos intervienen un papel importante en la motivación, el desempeño y la retención de personal clave dentro de una organización. Y es importante alinear el esquema de incentivos de los empleados clave con las estrategias de la empresa y en equilibrio con los intereses del empleado para mantener una motivación y un desempeño apropiados y obtener excelentes resultados.

V. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA ALTERNATIVA

SUGERIDA

Para poder verificar si los supuestos que atañen a este caso de estudio en verdad están relacionados con las fallas en el sistema de facturación y asignación de incentivos económicos que enfrenta la ruta VIR0309II, se realizó un diseño metodológico cualitativo que consistió en explorar este tema a través de una entrevista semi-estructurada con el personal actual de ventas, donde se preguntaron diversos aspectos como la antigüedad laboral, satisfacción laboral, perfil sociodemográfico, además de la identificación de la problemática del área de facturación y asignación incentivos, que es objeto central de esta investigación. A través de este instrumento, los participantes tuvieron oportunidad de expresar lo que, para ellos en su experiencia han experimentado (ver anexo al final del documento).

Es importante señalar que este estudio presenta ciertas limitaciones, debido al hecho que los informantes no siempre tienen la disposición a ser 100% honestos y abiertos en cuanto a esta problemática que se experimenta, debido al temor e incertidumbre laboral que se vive actualmente. Considerando lo anterior, las respuestas obtenidas han sido limitadas, pero igualmente útiles para confirmar lo que ya se había identificado o diagnosticado como principal problema, por lo cual se necesita una mejora específica en este sistema de incentivos económicos.

La entrevista semiestructurada se aplicó a un total de nueve informantes que corresponden al personal de ventas de una industria farmacéutica, a través de Google Formularios, contactando a los informantes de manera remota. (ver anexo al final del documento).

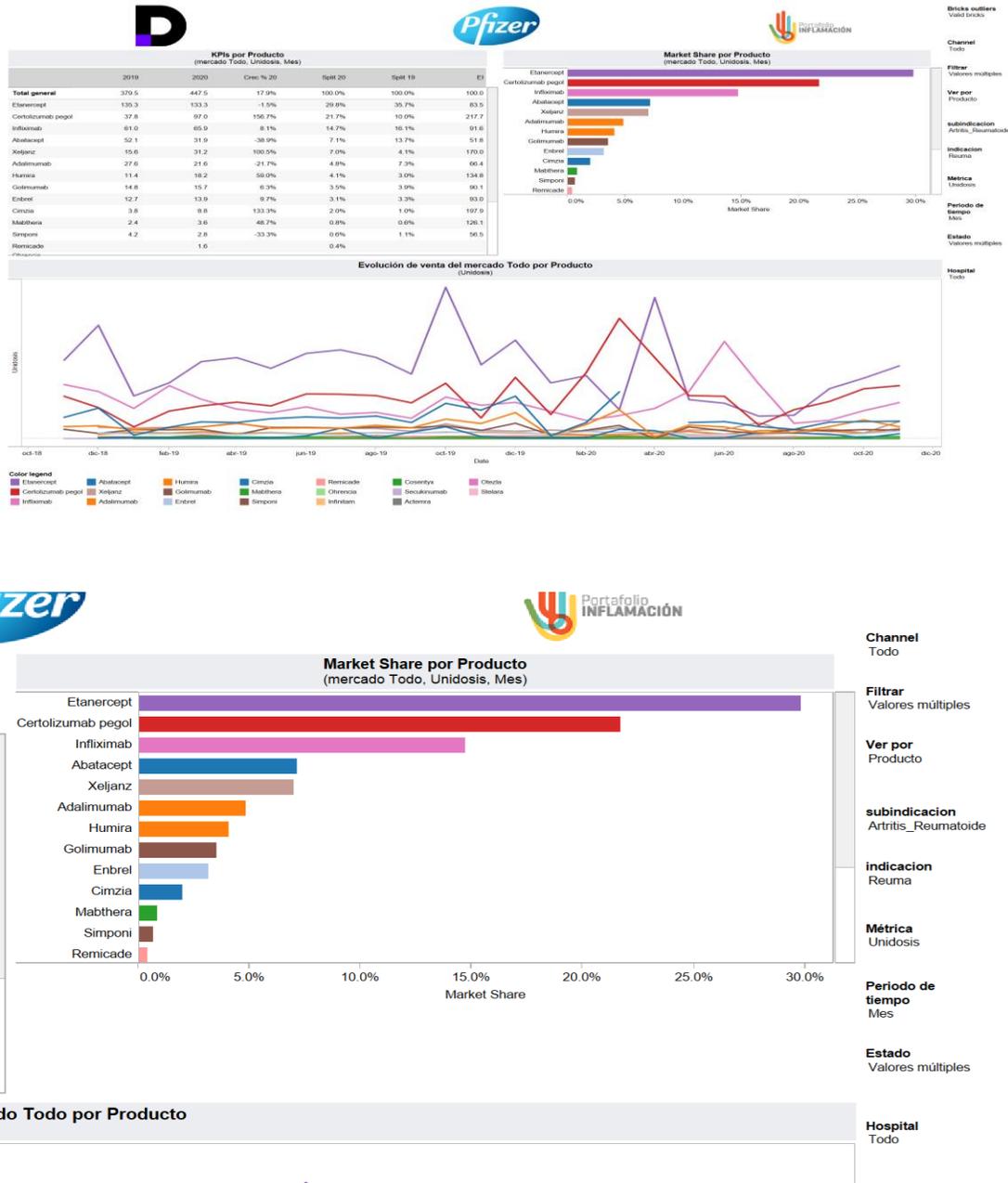
En los resultados de las entrevistas, se puede ver que el 77.77% de los informantes mencionan que estas fallas ocurren en el departamento de territorios e incentivos, ya sea por reestructura de la compañía, que provoque movimientos del representante en cuestión en su

zona de trabajo o fallas en auditorías por facturación. El 22.22% menciona que se podría solucionar si el departamento de incentivos pagara por “pool”, quiere decir que a un grupo de representantes de un portafolio determinado, se les paga a todos por igual, sus incentivos económicos, considerando el total de ventas, sin embargo, esto no es posible ya que existen intereses empresariales comprometidos que no están dispuestos a ceder, los cuales incentivan a la competitividad entre los representantes para poder llegar a generar el máximo de utilidad para la compañía.

Por otro lado, la propuesta que se planea hacer al departamento de territorios e incentivos es la puesta en marcha de un sistema de seguimiento y vigilancia, en el cuál sea posible llevar un registro de todas las ventas, esto por la implicación de los recursos logísticos dado el gran número de representantes que son en la compañía y los territorios comprometidos, más aún el entramado de empresas que alimentan los resultados finales como que se vende, dónde se vende y más que nada tener claro si donde se compra se utiliza el medicamento, que este sistema sea capaz de rastrear y que pueda contabilizar de manera correcta los incentivos económicos para cada uno de sus representantes, convirtiendo la subjetividad que tiene el sistema actual en algo cuantificable por el alcance frío de datos.

Actualmente se cuenta con un *dashboard* correspondiente a cada portafolio de productos de *Pfizer*, el cuál es alimentado por el departamento de territorios e incentivos y en conjunto con el departamento de facturación arrojan la data de venta facturada correspondiente a cada ruta. Esta data se actualiza cada mes y los resultados que arroja son con dos meses de retraso ya que, los departamentos involucrados tardan aproximadamente dos meses para obtener la venta real ya facturada en todo el país. Esto quiere decir que a toda la fuerza de ventas de las compañías farmacéuticas se les paga sus incentivos económicos con dos meses de retraso por cuestiones de auditorías y facturación de los productos.

Imagen 10. Captura de pantalla del dashboard del portafolio de I&I



Fuente: <https://gia.pfizer.com/#/site/BAI/views/DashboardXeljanz/Deepdivmercado?.iid=3>

Aunque en la actualidad se cuenta con un servidor que arroja la data de todas las ventas que se realizan a nivel privado y CBD, y cualquiera que trabaje dentro de la compañía tiene acceso y el dominio de filtrar la información de cada uno de los representantes en su portafolio y zona de trabajo, aún no existe dentro de este servidor un sistema de seguimiento de vigilancia y registro que le permita al representante de ventas de algún portafolio en específico poder ver la información de los pedidos de su zona de trabajo, y a esto me refiero al nombre del doctor que prescribe el medicamento que se solicita. Por ejemplo, si existe algún pedido por parte del estado de GTO a un distribuidor autorizado por *Pfizer* a nivel central (CDMX), que este pedido no se contabilice en CDMX, que finalmente exista una mayor claridad en cuanto al registro por ruta de pedidos y entregas, congruente al objetivo final para el pago correcto de incentivos económicos otorgados por la venta para privado o CBD, en determinada zona geográfica.

Imagen 11. Diagrama de flujo de proceso de facturación actual



Fuente: Elaboración propia

La captura que se muestra a continuación es un ejemplo de cómo se esperaría que se visualice en el *dashboard* de I&I, después de indicación reumatólogo (arroja diversos filtros de especialidades que prescriben los medicamentos del caso de estudio) que habilitara el nombre de doctor que prescribe el medicamento o el nombre del doctor que solicita el medicamento.

Imagen 12. Captura de pantalla de la información del *dashboard* en ventas del portafolio de I&I.

Producto
Xeljanz

Crecimiento % 2019
45

Objetivo de ventas 2020
(Unidosis, Mes, mercado privado)

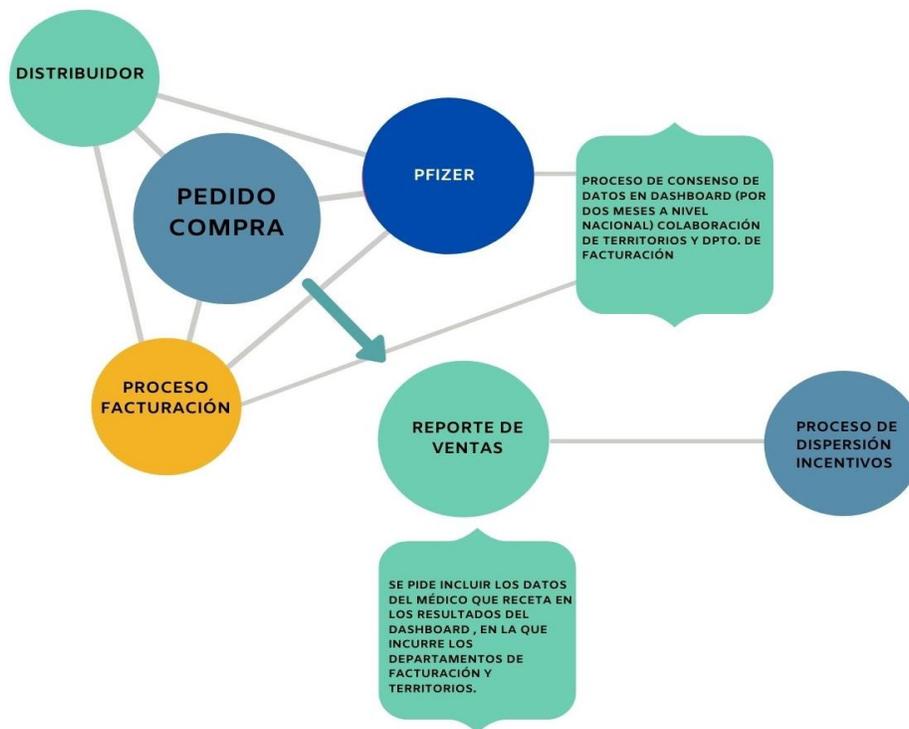
Nombre del especialista →

	2019	2020	Expected sales with selected %Gr	Split	Crec % 20	Selected %Gr
Total general	402.7	455.2	660.1	100%	13.0%	45.0%
Estado de Mexico	16.9	58.4	201.7	13%	245.1%	245.1%
Ciudad de Mexico	161.2	135.8	175.5	30%	-15.8%	29.2%
Nuevo leon	87.4	101.0	146.4	22%	15.6%	45.0%
Chihuahua	2.1	10.4	52.5	2%	403.4%	403.4%
Aguascalientes	1.0	6.1	37.7	1%	514.3%	514.3%
Jalisco	22.9	24.9	36.1	5%	8.7%	45.0%
Tamaulipas	13.2	19.4	28.4	4%	46.5%	46.5%
San luis potosi	10.4	16.9	27.2	4%	61.6%	61.6%
Puebla	8.5	15.2	27.2	3%	79.0%	79.0%
Veracruz	2.1	6.4	20.0	1%	210.3%	210.3%
Guanajuato	4.1	7.7	14.4	2%	86.2%	86.2%
Sonora	14.0	10.7	13.0	2%	-23.5%	21.5%
Coahuila	16.1	9.8	10.3	2%	-39.4%	5.6%
Guerrero	1.0	3.1	9.9	1%	214.3%	214.3%
Baja California Norte	20.9	10.2	9.6	2%	-51.2%	-6.2%
Yucatan	3.1	4.2	6.1	1%	34.1%	45.0%
Durango	2.0	2.0	2.9	0%	0.0%	45.0%
Queretaro	6.8	3.1	2.9	1%	-53.7%	-8.7%
Hidalgo	1.1	1.0	1.4	0%	-6.7%	38.3%
Chiapas	3.2					
Michoacan		5.2		1%		
Morelos	2.1					
Nayarit	1.0					
Oaxaca						
Quintana roo		3.0		1%		
Sinaloa						
Tabasco	1.5					
Zacatecas		0.5		0%		

Fuente: <https://gia.pfizer.com/#!/site/BAI/views/DashboardXeljanz/Deepdivmercado?iid=3>

De esta forma, mostrando la información del pedido y teniendo la claridad del doctor prescriptor, o el nombre del doctor que solicita el medicamento, sería la forma correcta de poder tener la información y cotejarla con el reporte de incentivos que manda el departamento encargado que finalmente contabiliza las piezas vendidas de los productos en cada región para el pago correcto de incentivos económicos de cada representante médico de la empresa.

Imagen 13. Diagrama de flujo de la propuesta. Un sistema de seguimiento y vigilancia.



Fuente: Elaboración propia

VI. CONCLUSIONES

Gracias a esta investigación se pudo identificar que después de realizar las entrevistas con base en los referentes teóricos antes mencionados, se puede llegar a la conclusión de la principal limitación de este estudio es que el universo de informantes. Segundo, esta falla en este sistema de facturación y asignación de incentivos económicos es muy específico para esta empresa. Tercero, aunque las respuestas no fueron tan extensas, la información recabada nos confirma que la problemática existe y se tendría que comparar, si específicamente es un problema exclusivo de esta compañía ó bien, si todas las compañías farmacéuticas (*Roche, Abbot, Pisa, etc.*) y sus representantes experimentan esta misma falla o algo similar, pero no es el objetivo de este estudio esta comparación. Este estudio se limita a presentar un fenómeno de caso en particular, en la Zona Bajío, en el portafolio de I&I, en la ruta VIR0309II. Finalmente, es importante señalar que esta situación puede no ser generalizable a todos los departamentos y áreas de la empresa.

Y finalmente, ante la propuesta de agregar un sistema de vigilancia y registro correcto de pedidos y ventas es precisamente no tener fallas administrativas en cuanto al pago correcto de un sistema de incentivos económicos, ya que puede provocar desmotivación del representante, y por consecuencia como menciona la teoría a presentar fallas, rotación de personal y eventual abandono del trabajo.

En futuras investigaciones se podría ver más allá de los incentivos económicos, otros tipos de incentivos que ayuden al despertar la ambición del personal de ventas para lograr un mejor desempeño y otorgar el correcto reconocimiento del representante médico, realizar encuestas respecto a la satisfacción laboral, oportunidades de desarrollo, clima laboral, remuneración, etc.

Se espera que este estudio sea de utilidad para aquellos interesados en el tema de incentivos, desarrollo organizacional, administración y más que nada que su interés por el crecimiento adecuado de su organismo (empleados-empresa), contemplando que el beneficio

mutuo depende de la detección correcta del rastreo de la información sobre ventas como una de las estrategias más urgentes , para un éxito no tan lejano o por lo menos en vías del mismo , por lo tanto esta investigación ejemplificara dicha implementación de un sistema de vigilancia y registro correcto de pedidos por parte del departamento de facturación y territorios.

VII. FUENTES CONSULTADAS

1. Aguilar, Pérez Rodríguez, Madriz. (2012, Julio – Diciembre). Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicio en las empresas rubro farmacias. Ingeniería Industrial. Actualidad y nuevas tendencias. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215026158003.pdf>
2. Caldera de Fex, y Giraldo Valencia, (2013). Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S & A servicios y asesorías S.A. (tesis de especialidad). Universidad de Medellín. Colombia. Recuperado de: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/186/Propuesta%20de%20un%20sistema%20de%20compensaci%C3%B3n%20que%20impacte%20directamente%20la%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20de%20la%20empresa%20de%20servicios%20temporales%20S%26A%20Servicios%20y%20Asesor%C3%ADAs%20S.A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizational_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf
4. Deming (2019). Los 14 puntos sobre calidad. AMA Global. American Management Association. Recuperado de: <https://www.amamex.org.mx/blog/los-14-puntos-sobre-calidad-de-edwards-deming.html>
5. Fuente del departamento de territorios
6. García-Fontes (2012). Incentivos a la I + D + i de medicamentos. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=xq7jSHIKdnEC&pg=PA4&dq=incentivos>

+en+una+industria+farmaceutica&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiUvp3MzrXuAhUKpFkKHfuJACkQ6AEwAHoECAQQA#v=onepage&q=incentivos%20en%20una%20industria%20farmaceutica&f=false

7. Gorbaneff Yuri, Torres Sergio y Cardona José. (2009, segundo semestre). El concepto de incentivo en administración. Una revisión de la literatura. Revista de Economía Institucional. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41911848006>

8. Irigaray García. (2020, junio, 16). Mejores incentivos laborales para tus empleados. EAE Business School. Harvard Deusto. Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/cuales-son-los-mejores-incentivos-para-tus-empleados/>

9. Juárez y Carrillo. (2014). Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=i_HhBAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=administraci%C3%B3n+de+incentivos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj27r5zLXuAhVMF1kFHbPeARQQ6AEwAHoECAMQA#v=onepage&q=administraci%C3%B3n%20de%20incentivos&f=false

10. Malagón, S. (2005). La importancia del sistema de compensación e incentivos en la motivación de los trabajadores. Universidad de la Sabana. Colombia. Recuperado de: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4512/131033.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

11. Mintzberg, Quinn y Voyer. (1997). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Recuperado de: <https://books.google.com/books?id=YephqTRD71IC&pg=PA273&dq=ultima+edicion+del+libro+el+proceso+estrategico+por+Mintzberg&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjRgNLqv7XuAhUCEVkJFHZ9NCOwQ6AEwAHoECAAQA#v=onepage&q&f=false>

12. Pfizer es una página web declaración de poder 2020.
https://s21.q4cdn.com/317678438/files/doc_financials/2019/ar/Pfizer-Proxy2020.pdf
13. Pfizer nosotros es una página web. <https://www.pfizer.com.mx/nosotros>
14. Randstad (2020, Mayo). Por qué son importantes los incentivos laborales. Mensual. Recuperado de: <https://www.randstad.com.mx/tendencias-360/employer-branding/importancia-de-los-incentivos-laborales-durante-covid/>
15. Ríos (2020, julio 15). Qué es la cuota de ventas, cómo se calcula y qué tipos existen. Hubspot. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/cuotas-de-ventas>
16. Weller (2008). Directrices: Incentivos para los profesionales de atención de salud. Recuperado de: https://www.who.int/workforcealliance/knowledge/toolkit/38_3.pdf

VIII. GLOSARIO DE PALABRAS

Behavioral: componente de conducta.

Black orders: significa que no es integro, que no va alineado con los valores de *Pfizer* (coraje, excelencia, equidad y alegría).

Budget: Presupuesto

CBD: Cuadro básico descentralizado (PEMEX, IMSS, ISSSTE).

DEMSA: servicio de distribución hospitalaria

EMC: educación médica continua.

Equipo de IC: equipo de compensación de incentivos

FESA: farmacia especializada

Headcount: recuento y/ reproceso.

I&I : Inflamación e Inmunología

LE's: se refiere a un territorio en específico, puede hablar de estados o de ciudades.

MBO : Modelo Behavioral

PDS : Profesional de la salud.

PDV: programa de valor agregado.

PLEM: presupuesto asignado para invertir en EMC y en discusiones con profesionales de la salud.

PP: Potencial de productividad.

PT&E: political travel and expensive (plataforma donde se comprueban los gastos realizados)

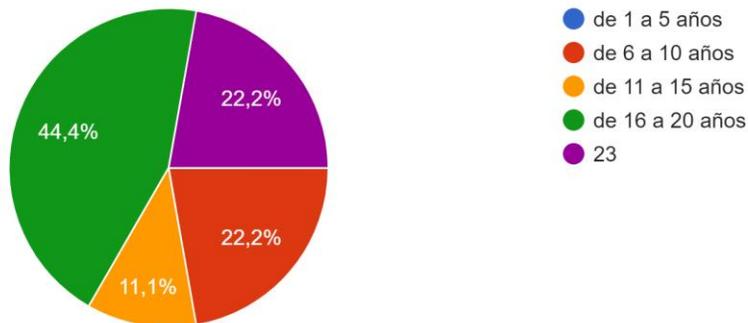
Retail: Privado

IX. ANEXOS

Resultados de entrevista semi-estructurada al personal de ventas de una industria farmacéutica, a través de Google Formularios, contactando a los informantes de manera remota.

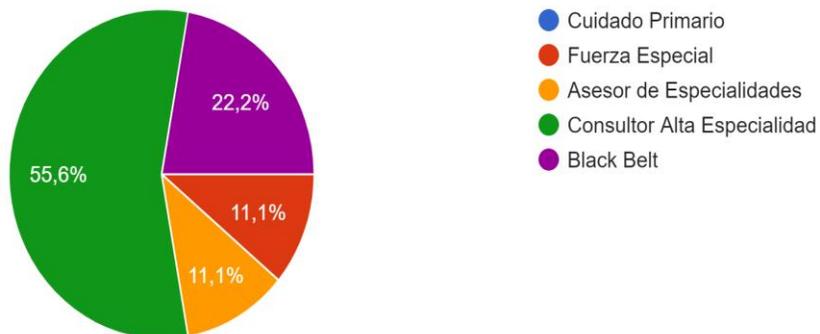
¿Cuánto tiempo llevas trabajando para la empresa?

9 respuestas

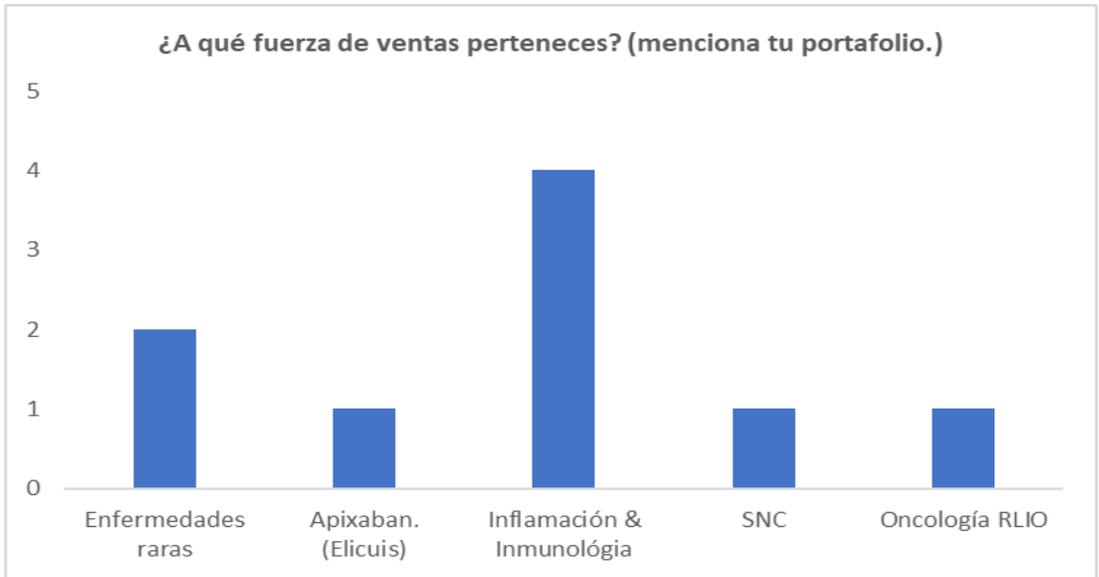


¿Qué nivel de Representante de ventas eres?

9 respuestas

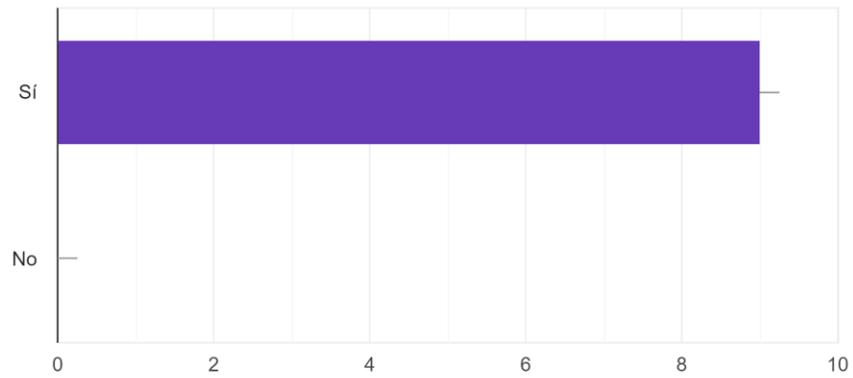


¿Qué zona geográfica trabajas? (Menciona el estado o estados de la República)
Guanajuato, Querétaro, S.L.P. y Zacatecas
Guanajuato y San Luis Potosí
Tijuana Baja California
Guanajuato
Guanajuato, Querétaro, Morelia
Guanajuato
CDMX, Edo. México, Morelos y Guerrero
Gdl Colima y Nayarit
CDMX, Edo. México, Querétaro e Hidalgo



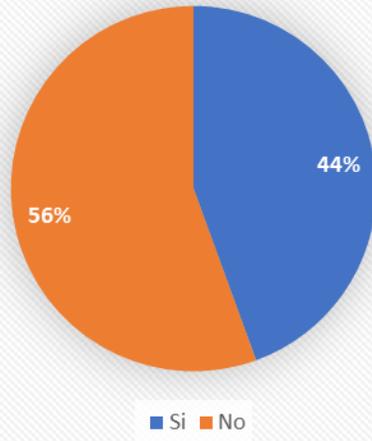
¿Conoces actualmente cómo funciona el sistema de incentivos económicos que la empresa proporciona para el representante de ventas?

9 respuestas



<p>¿Estás satisfecho con la remuneración de los incentivos económicos que se te otorgan? (Si/ NO y porqué?)</p>
<p>Si porque son justos para el trabajo asignado</p>
<p>No, por qué están topados.</p>
<p>No porque es muy poca la remuneracion de incentivos para ser una fuerza de alta especialidad</p>
<p>No, por crear competencia</p>
<p>Si porque es congruente al trabajo realizado</p>
<p>Si considero que es justo de acuerdo a las actividades</p>
<p>No, De manera proporcional estoy cobrando al 100%, sin embargo, el monto de esa base es mucho menor al que ganaba seis años atrás</p>
<p>Si porque a pesar de toda la situación de la pandemia Pfizer siempre piensa en nosotros y en nuestro bienestar</p>
<p>No, por qué es muy poco</p>

¿estás satisfecho con la remuneración de los incentivos económicos que se te otorgan? (Si / NO y porqué?)



<p>¿Consideras que el sistema actual de incentivos económicos es el adecuado? (Si / No y por qué?)</p>
<p>Si porque trata de q el empleado siempre cobre</p>
<p>No, por qué están topados y en gobierno no deberían estar topados</p>
<p>No porque deverian de pagar por pool</p>
<p>Es obsoleto</p>
<p>Si porque de alguna manera ayudan con el Behavioral + venta</p>
<p>Si</p>
<p>No, porque es un monto inferior al que ganaba anteriormente, el tema de comportamientos (afortunadamente lo cubro) es relativo y es cuestión de percepción y no es justo para los demás colegas. Ademas productos de la misma compañía que no tienen el grado de complejidad que el nuestro generan mejores incentivos</p>
<p>Si porque a pesar de la situación de pandemia seguimos percibiendo incentivos</p>
<p>No, por que en ocasiones en alta especialidad la venta de los medicamentos no se da precisamente en mi region y en ocasiones se pierde y la</p>

gana alguien más, deberíamos estar por pool

<p>Dentro de él tiempo que llevas trabajando, se han presentado fallas para que se te paguen tus incentivos económicos correctamente? (Si / No ¿por qué? detalla la situación)</p>
<p>Si las fallas q se han dado es por errores en las auditorías</p>
<p>Si, error en configuración de territorio, y error en configuración de unidades por pieza.</p>
<p>No</p>
<p>Si, por fallas de facturación</p>
<p>Si por errores en auditorías</p>
<p>Si a veces no se hace bien el cálculo</p>
<p>Si, no es reciente, pero hace algún tiempo eran frecuentes los errores del área de salud incentivos “una disculpa le pague de más y le descontaré en 3 meses, lo que pague.</p>

No nunca
Si, por errores de territorios o facturación

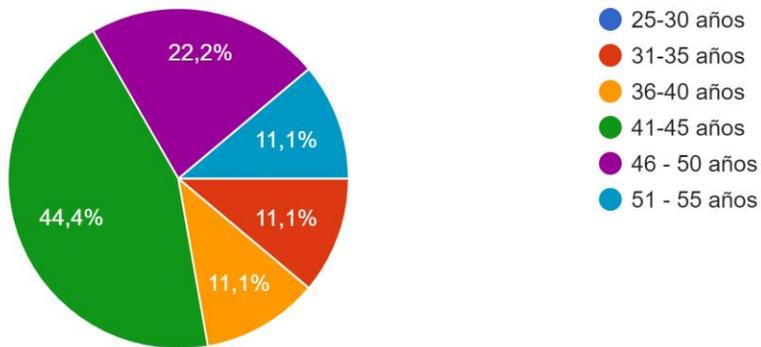
Si pudieras resolver las fallas de este sistema actual, qué propones?
Que se incluyan más auditorías para tener todo el territorio peinado
Revisión de incentivos previos a su autorización para pago.
Que paguen mas por ser alta especialidad y que paguen por pool
Pago por pool, unificar principios activos por portafolio y no crear competencia desleal interna
Que se realicen de manera correcta las auditorías para tener el conocimiento al 100% de las ventas
Hacer un filtro previo para cotejar la información
Hacer un cálculo lo más cercano a lo real desde el inicio de año y no realizar grandes modificaciones, explorar otras oportunidades de negocio como gobierno

Felicito de antemano a Pfizer ya q siempre está pensando primero en el bienestar de su gente

Que pagaran por pool

¿En qué rango de edad te encuentras?

9 respuestas



¿Cuál es tu sexo?

9 respuestas

