



**Graduate School of Business
Master en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Master de la
Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

***REALIZACIÓN DEL PROGRAMA A CLIENTES CLAVES
DENOMINADO "DISTRIBUIDOR: SOCIO ESTRATÉGICO"
APOYADO CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL CRM***

Tesista: Lic. Guillermo Pablo Marrese

Legajo: 22038

Director de Tesis: Jorge Ramon Gatto

2016

Buenos Aires - Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a mi tutor de tesis Jorge Ramón Gatto por dedicar su tiempo y darme un feedback valioso al guiarme en el proceso de desarrollo de la tesis; a mi mujer la Arq. Myriam Heredia que sin su apoyo, amor, comprensión y continuo empuje para superarme jamás hubiera tenido ninguno de mis títulos obtenidos, ella es quien merece todo el crédito de mis logros en todos los aspectos de mi vida; a mis hijos Christian y Tomás por el tiempo robado en la obtención de este título y por el amor que me brindan cada día.

RESUMEN DE LA TESIS

El propósito de esta tesis es describir como una alianza estratégica con nuestros distribuidores claves a través de un programa específico y la puesta en marcha de un CRM para poder realizar un mejor seguimiento del mismo, ambas acciones nos posibilitarán un crecimiento en las ventas y una relación próspera con nuestros socios estratégicos.

A partir del análisis realizado de diversos autores se ha podido validar la hipótesis de trabajo del presente estudio.

TABLA DE CONTENIDOS

Capítulo Introducción.....	1
1.1 Justificación de la investigación.....	1
1.2 Objetivo principal.....	2
1.3 Objetivos secundarios.....	2
Capítulo 2 Marco Teórico.....	4
2.1 Orígenes del concepto del marketing relacional.....	4
2.2 Análisis del concepto de CRM.....	7
2.3 Revisión de la literatura sobre CRM.....	9
2.3.1 Estudios no empírico.....	9
2.3.2 Estudios empíricos.....	11
2.4 CRM como estrategia de negocio.....	12
2.5 El e-business y su relación con el CRM.....	13
2.6 CRM y gestión del conocimiento.....	15
Capítulo 3 Mercado IVD (In Vitro Diagnostic).....	17
3.1 Acerca del mercado.....	17
3.2 Datos del mercado de I.V.D.....	18
3.2.1 Datos de ventas en U\$ y market share por Líneas.....	18
3.2.2 Datos de ventas en dólares año 2013 vs. año 2014....	18
3.2.3 Datos de laboratorios de análisis clínicos por segmento.....	19

3.3 Breve historia de los principales competidores.....	19
3.3.1 Abbott Argentina S.A.....	19
3.3.2 Productos Roche.....	19
3.3.3 Siemens.....	20
3.3.4 Wiener Laboratorios.....	21
3.3.5 WM Argentina.....	21
3.3.6 Biomerieux	22
3.3.7 Biolinker - Alere	22
3.3.8 Tokatlían	23
3.3.9 Johnson & Johnson	23
3.4.0 BioSystems S.A.....	23
3.4.1 AADEE	24

Capítulo 4 La empresa.....25

4.1 Breve reseña	25
4.2 La empresa en el Mundo.....	27
4.3 Visión - Misión - Valores	28
4.4 Compromiso de responsabilidad.....	28
4.5 Servicio a los clientes.....	29
4.6 Organigrama de la Empresa.....	30
4.7 Dirección por objetivos.....	31
4.8 Áreas de negocios.....	31

Capítulo 5 Análisis de la situación actual de la Empresa.....32

5.1 Estrategia competitiva - Matriz Ansoff.....	32
5.2 Estrategia competitiva - Matriz BCG.....	33
5.3 Estrategia competitiva - Matriz Ansoff Productos.....	34
5.4 Estrategia competitiva - Matriz BCG Productos.....	34
5.5 Análisis de la estrategia a través de las 5 Fuerzas de Porter.....	35
5.6 Análisis FODA.....	37
5.7 Análisis de la cadena de valor.....	37
5.8 Encuesta relación empresa clientes claves: Distribuidores.....	38

Capítulo 6 Programa de trabajo con distribuidores: Distribuidor: Socio Estratégico (DSE)...39

6.1	Objetivos principal.....	39
6.2	Etapas de análisis.....	39
6.2.1	Análisis interno.....	39
6.2.1.1	Clientes.....	39
6.2.1.2	Sistemas.....	40
6.2.1.3	Cobertura de mercado.....	40
6.2.1.4	Red de distribución actual.....	40
6.2.2	Análisis externo.....	46
6.2.2.1	Distribuidores.....	46
6.3	Información de los distribuidores.....	46
6.3.1	Ventas WL a través de distribuidores.....	51
6.3.2	Mercado.....	51
6.3.2.1	¿Dónde tenemos presencia?.....	51
6.3.2.2	¿Dónde carecemos de presencia?.....	53
6.3.2.3	Razones de aceptación y rechazo de los productos por parte de los clientes.....	53
6.3.2.4	Aspectos clave en la relación con distribuidores.....	54
6.4	Etapas de definición.....	55
6.4.1	Mercado.....	55
6.4.1.1	¿Dónde deseamos tener presencia geográficamente?.....	55
6.4.1.2	Definición de los hubs de control Regional.....	55
6.4.1.3	Segmentación apropiada para los productos de la empresa.....	55
6.5	Categorías.....	58
6.5.1	Definir las variables de las categorías.....	58
6.5.1.1	Derechos y obligaciones.....	58
6.5.1.2	Premios (o descuentos diferenciales).....	58
6.5.1.3	Establecimiento de objetivos.....	59
6.5.1.4	Crecimiento de ventas.....	59

6.5.1.5 Índice de faltantes (backorders).....	59
6.5.1.6 Número de pedidos por unidad de tiempo.....	60
6.5.1.7 Stock mínimo.....	60
6.5.1.8 Planificación y forecast.....	60
6.5.1.9 Intercambio de información.....	61
6.5.1.10 Procedimiento para el lanzamiento de nuevos productos.....	61
6.5.1.11 Entrenamiento técnico.....	62
6.5.1.12 Regularidad en el cumplimiento de los plazos de Pagos.....	62
6.5.1.13 Objetivos tácticos puntuales (conversión de cuentas de competidores).....	62
6.5.1.14 Apoyo de material de Marketing (folletería, merchandising).....	63
6.5.2 Definir la cantidad de categorías y los requisitos de cada una.....	63
6.5.2.1 "Distribuidor Silver".....	64
6.5.2.2 "Distribuidor Gold".....	65
6.5.2.3 "Distribuidor Platinum".....	68
6.5.3 Definir la relación a mantener con los diferentes distribuidores.....	71
6.5.3.1 Seleccionar distribuidores.....	71
6.5.3.2 Armar plan de acción.....	71
6.6 Etapa de ejecución.....	73
6.6.1Diseño del Plan de Implementación.....	73
6.6.2 Implementación de planes de acción de corto plazo.....	73
6.6.2.1Visita.....	73
6.6.2.2Comunicación.....	73
6.6.2.3Verificación de aceptación de los distribuidores seleccionad.....	74

6.6.3 Implementación de planes de acción de mediano y largo plazo.....	74
6.6.3.1 Mediano Plazo.....	74
6.6.3.1.1 Optimización proceso de Distribución.....	74
6.6.3.1.2 Sistema integral de gestión de Distribuidores.....	75
6.6.3.2 Largo plazo.....	76
6.6.3.2.1 Consultoría.....	76
6.6.3.2.2 Formación.....	76
6.7 Etapa de control.....	77
6.7.1 Seguimiento trimestral de la evolución de las ventas.....	77
6.7.2 Encuestas de opinión en clientes finales.....	77
6.7.3 Reuniones de revisión de objetivos.....	78
6.8 Etapa de Mantenimiento preventivo y correctivo.....	78
6.8.1 Formas.....	78
6.8.2 Tópicos a trabajar para cambiar la percepción del mercado (en función de las encuestas realizadas)	79
Conclusiones.....	80
Referencia Bibliográficas.....	83
Currículum Vitae.....	89

1. INTRODUCCION

1.1 Justificación de la investigación

En la actualidad, nos encontramos en un entorno muy competitivo, con mercados globalizados y con una constante innovación y uso de las tecnologías. Ante un entorno que cambia constantemente, la empresa debe tomar a la Dirección Estratégica como una disciplina de suma importancia para guiar a la empresa en búsqueda de la competitividad requerida.

Hoy la finalidad de la empresa como formulación estratégica es implantar una estrategia mostrando una ventaja competitiva que perdure en el tiempo. Establecer ventajas competitivas supone implantar estrategia que utilice al máximo los recursos y capacidades de la empresa en su conjunto (Gant, 2004).

Desde esta nueva perspectiva la empresa deberá cambiar su filosofía de gestión buscando esa ventaja competitiva sostenible que la diferencie de sus competidores. Es por esto que la empresa deberá conocer a sus clientes y las necesidades de los mismos realizando estrategias que permitan relacionarse con ellos a través del tiempo.

En este entorno cobra vital importancia las relaciones con el cliente modificando la estrategias de marketing de un enfoque transaccional a relacional (Grönroos, 1994).

Herramienta de vital importancia es el uso de las Tecnologías de la Información (TI), posibilitando individualizar más a los clientes conociendo sus comportamientos a través de la gestión y almacenamiento de datos de los mismos.

La aparición del CRM en los años noventa, ha pasado a ser una herramienta clave en la gestión de la empresa orientada hacia el cliente, pero para ello la misma deberá enfocar

todos sus procesos hacia el cliente. De esta manera convertimos al CRM en una filosofía de negocios que utiliza la tecnología para lograr diferentes interacciones con el cliente en pos de maximizar los beneficios para ambos.

Si bien el estudio de casos de CRM ha crecido en los últimos años, todavía faltan elementos de desarrollo teórico y conceptual para considerarse una disciplina propia de investigación (Parvatiyar y Sheth, 2001).

Así todo el uso e implementación de CRM en las empresas ha resultado ser un hecho observable y beneficioso en los diferentes sectores empresarios donde se los ha utilizado.

Luego de todo lo expuesto creemos que la implementación del CRM así como el programa de fidelización generará una diferenciación efectiva y mejorará el relacionamiento con los clientes.

1.2 Objetivo principal

Aumentar las ventas en Distribuidores Seleccionados a través de la instalación de un proceso de CRM y un programa específico de fidelización de clientes claves.

1.3 Objetivos secundarios

- Impulsar y acelerar las ventas mediante la planificación y coordinación.
- Asegurar el éxito de distribuidores y de WL (Wiener Lab.) consiguiendo la fidelización del consumidor.
- Compatibilizar y sinergizar la estrategia de marca de WL con la estrategia del negocio de nuestros distribuidores para fidelizar el circuito usuario-distribuidor-empresa.

- Realizar un análisis de diversos autores acerca del sistema CRM evaluando la importancia de la implantación del mismo en la empresa para un mejor seguimiento del programa a distribuidores y como nuevo modelo de relacionamiento con los clientes.

2. MARCO TEORICO

2.1 Orígenes del concepto del marketing relacional

En las últimas décadas hemos venido observando el cambio en torno a la competitividad de las empresas y como esto ha ido afectando las diferentes funciones dentro de la misma y el Marketing no ha quedado exento de estos cambios.

En décadas pasadas las empresas operaban bajo un Marketing Transaccional, como ser el modelo de las cuatro Ps (producto, precio, promoción y distribución) o el conocido marketing mix. En la actualidad estos modelos presentan cuestionamientos dados que no se contemplan las nuevas necesidades del mercado y del cliente.

Autores como Kotler, Berry entre otros han cambiado el enfoque del marketing transaccional al relacional (Kotler, 1992 - Berry, 1995).

Acompañando estos cambios en las funciones del marketing podemos ver cómo ha ido evolucionando la definición que la *American Marketing Association* (AMA) con el correr de los años. Proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas de bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización, era la definición en 1985 del Marketing por parte de la AMA (AMA Board, 1985, p.1). Ya en 2004 la nueva definición nos decía que consiste en una función de las organizaciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los interesados (AMA Board, 2004, p.16).

Diversos autores en sus libros cuestionan la utilización del Marketing mix y nos muestran sus debilidades donde la que se destaca por sobre todas es la de tomar al marketing como una filosofía de la organización y no solo como un departamento.

Autores como Sanchez, Gil y Molla (2000) hablan de que no hay un sólido fundamento del modelo dado que consideran a las cuatro Ps como únicas variables del marketing, además no hay una clara orientación hacia el cliente y el mercado, sin explorar necesidades limitándose sólo a una mera transacción.

Sumado a lo que marcan diferentes autores debemos remarcar los cambios producidos a nivel mundial que favorece la aparición del marketing relacional como ser: los cambios tecnológicos que dan la posibilidad a los clientes tener mayores interacciones con la empresa, la globalización de los mercados y la importancia de la retención de los clientes entre otros.

En su libro Alet (1996) define algunos factores que han favorecido este entorno a saber, productos, factores referidos al cliente, formas de comunicación, tecnología y distribución.

-Referidos al producto: hoy ante la gran cantidad de ellos donde no hay diferencias sustanciales por lo que las empresas para no perder clientes cada vez más volátiles deben buscar diferenciarse brindando servicios adicionales que generen valor para el cliente.

-Referidos al cliente: hoy tenemos clientes más exigentes, más preparados y con una mayor información por lo tanto tienen mayores exigencias.

- Referido a la comunicación: la comunicación tradicional viene perdiendo terreno y han surgido nuevos medios de comunicación por donde el cliente se informa.

- Respecto a la distribución: hay un mayor poder de los distribuidores y la forma de que el producto le llega al cliente.

-Respecto a la tecnología: el marketing relacional se ha visto favorecido por el gran avance de la misma y la posibilidad de contar con mucha información que se puede procesar en poco tiempo.

Cuando nos referimos a marketing relacional hablamos de desarrollo a largo plazo de las relaciones con los clientes y la fidelización de los mismos.

En 1983 Berry realiza un primer trabajo sobre la importancia de atraer, mantener e intensificar la relación con los clientes (Berry, 1983, p.25).

Alet (1996, p. 35) define al marketing relacional como el proceso social y directivo de cultivar y establecer vínculos con los clientes, generando beneficios para todos los componentes de la cadena.

Burnet(2001, p.94) habla de la vinculación afectiva que se debe lograr con el cliente para poder desarrollar confianza personal, crear barreras de entrada y salida así como también crear proyectos en común.

Woodburn y McDonal(2013) en su libro Management de las cuentas claves habla sobre la importancia en las estrategias referidas a este tipo de cuentas y management de las mismas y dentro de este el papel crucial del Key Account Manager (KAM) quien será el interlocutor entre la empresa y el cliente.

Burnett, K. (2002) a través del título de su libro y de los contenidos de él, genera un nuevo acrónimo KCRM (Key Customer Relationship Manager), donde da una visión de la importancia de la gestión de este tipo de cuentas, la vinculación con las personas, pero por sobre todo la importancia de que la Dirección de la empresa y en consecuencia la misma debe estar alineada para este tipo de programas.

Tomando lo evaluado en la revisión del material de diferentes autores referidos al marketing relacional y la importancia de las cuentas claves es que se desarrolla el programa planteado en esta tesis.

Asimismo vimos la importancia dentro del marketing relacional de como el papel de TI impacta en la rentabilidad de las empresas y como esta disciplina es uno de los pilares

conceptuales del CRM por lo que realizaremos la implementación del mismo.

2.2 Análisis del concepto de CRM

Si bien no hay una descripción definida sobre CRM como dicen Paas y Kuijken (2001) veremos algunas definiciones del concepto que inciden en diferentes aspectos.

Algunos autores enfocan al CRM desde el proceso tecnológico y otros desde el punto de vista estratégico.

El CRM es la integración de las diferentes tecnologías que cuenta la empresa como ser almacenamiento de datos, Web, intranet, marketing, ventas y las diferentes áreas que puedan tener interacción con el cliente para generar satisfacción y lealtad esto según Choy, Fan y Lo (2003, p. 263).

Tan, Yeng y Fang (2002, p. 78) señala al CRM como una estrategia de negocios donde lo importante es anticipar, aprender y gestionar las necesidades del cliente actual y potencial de la organización.

Para los diferentes autores el CRM tiene que facilitar los procesos para planificar y ejecutar la concepción de las diferentes estrategias de intercambio entre las partes generando beneficios mutuos a largo plazo.

Un concepto integrador propone Renart (2004, p. 6) remarcando que no solo es una estrategia de negocios cuyo enfoque es seleccionar y gestionar la relación con el cliente para generar mayor valor en el largo plazo, como también la importancia del uso de las aplicaciones concretas de software para procesar la información de esos clientes y como desarrollar esa relación.

Luego de todo lo expuesto podemos tomar de las diferentes definiciones lo siguiente sobre que es CRM:

- Modelo de negocios centrado en el cliente.
- Tiene como objetivo generar valor con el cliente.

- Integra las diferentes aplicaciones tecnológicas posibilitando la estrategia.
- Su aplicación requiere un rediseño de la organización orientada al cliente, con un alto compromiso de la dirección.

Si miramos el enfoque tecnológico diversos autores (Alfaro, 2004, Alt y Pushmann, 2004, Xu y Walton, 2005) destacan tres componentes o áreas fundamentales dentro del concepto de CRM

CRM Operacional: Conjunto de información sobre el cliente recolectada desde cualquier tipo de interacción entre el cliente y la empresa. Integra todos los canales de comunicación con el cliente con los sistemas de información interna de la organización.

CRM Analítico: Analiza la información captada por el CRM operacional y la transforma en acciones generadoras de rentabilidad, motivadoras de satisfacción e indicadores de oportunidades futuras. En él reside la principal promesa del CRM.

CRM Cooperativo: se centra en la interacción con los clientes (la interacción personal, carta, fax, teléfono, Internet, correo electrónico, etc.). También es el encargado de ayudar en la toma de decisiones y de distribuir la información partiendo de entornos colaborativos entre clientes y la organización

Para concluir las implementaciones exitosas de CRM requieren un enfoque holístico que integra liderazgo interno, cultura, estructura organizacional, procesos de negocio, y sistemas informáticos generando puntos de contacto con el cliente.

La empresa debe alinear, los comportamientos subyacentes, actitudes y la motivación entre las unidades de negocio funcionales, debiendo todas las unidades reflejar la misma preocupación por la satisfacción del cliente.

Los procesos diseñados en torno a la experiencia del cliente deben ser prioritarios.

Cuando la satisfacción del cliente está en la línea, todo lo demás debe tener una prioridad más baja. Sólo mediante la internalización de estos valores en todos los niveles la

empresa puede realmente desarrollar un servicio al cliente de excelencia, aquellas empresas que han implementado CRM han obtenido un ROI (retorno de la inversión) que justifica dicha implementación.

2.3 Revisión de la literatura sobre CRM

2.3.1 Estudios no empíricos

La idea es analizar algunos autores para ver como ellos analizan el concepto de CRM, su implementación, puesta en marcha, etc.

Empezaremos con Dans (2001), el parte de la idea que CRM surge en el ámbito tecnológico como respuesta al marketing *one to one*, incorporando herramientas que nos brindan una mayor interacción con el cliente, basada en el aprendizaje y adaptación continua. El autor resalta que la implementación del CRM va más allá de una mera incorporación de herramientas informáticas, ya que implica un cambio en la filosofía y visión de la empresa colocando al cliente en el centro.

Propone un proceso lineal para la implementación que consta de las siguientes etapas: identificación y clasificación de los clientes de la empresa, interacción y relación con ellos y para finalizar la adaptación a sus necesidades.

Destaca que el CRM para la empresa es la capacidad de generar ventajas competitivas, basándose en el análisis de la información recabada de los clientes.

Por último destaca el aspecto global de una estrategia de CRM que incluye a toda la empresa.

Parvatiyar y Sheth (2001) le dan un carácter puramente teórico abordando los conceptos del CRM apoyándose en la bibliografía sobre marketing relacional y sistemas de información.

Parten de que la filosofía relacional se encuentra presente en los negocios desde la era preindustrial analizando factores que han contribuido al desarrollo y evolución del CRM. Donde se puede destacar el crecimiento del peso del sector servicios en la economía, el incremento de las

expectativas del cliente y de un entorno cada vez más competitivo.

Los autores proponen un proceso de cuatro etapas a detallar:

- Proceso de formación de la relación: acá se encuentran las decisiones empresariales relativas al comienzo de actividades de colaboración y cooperación con los clientes.
- Proceso de gestión del CRM: una vez puesto en marcha se deben dirigir y gestionar las relaciones individuales, por eso es importante tener buenos canales de comunicación.
- Medidas de resultados de CRM: la importancia de revisar los resultados periódicamente para ver si el programa está teniendo el éxito deseado y es sostenible en el largo plazo. Esto nos servirá para tomar medidas ya sea en modificación de acción, concluir el programa, etc.
- Proceso de evolución del CRM: Incluye la toma de decisiones como ser la continuación, modificación o cierre de las relaciones establecidas.

Tras este proceso los autores resaltan la importancia de la interacción y el compartir la información por las diferentes áreas de la empresa dado que el cliente interactuará con ellas generando diferentes interacciones.

Mencionan también el no poner en el departamento de IT toda la responsabilidad de la puesta en marcha. Destacan que el CRM es un medio para apoyar a la empresa a la construcción de mejores relaciones con el cliente. Pero no se llegará a tener éxito si no existe una buena planificación, implementación y puesta en marcha del sistema.

El estudio concluye discutiendo sobre el potencial del CRM y el marketing relacional para ser considerados como una disciplina propia de investigación. Ocurrirá esto según los autores si se avanza hacia una delimitación conceptual y hacia la construcción de una definición aceptada por la comunidad científica.

Por último los autores Tan, Yen y Fang(2002) ofrecen una visión global del concepto CRM, aquí nos centraremos en los aspectos influyentes en la implementación del sistema.

Para ellos se destacan seis factores claves: estrategia centrada en el cliente, compromiso de todo el personal, rediseño o mejora de procesos, tecnología y software apropiado e infraestructura adecuada. La misma debe desarrollarse de manera paulatina para no fracasar.

Los autores mencionan las fases críticas en la implementación a saber: investigación del mercado y definición de objetivos, establecimiento y comunicación de la estrategia cliente-céntrica, planificación y preparación, rediseño de los procesos consolidando los recursos corporativos, elección de software adecuado y finalización del proceso siguiendo la orientación de mejora continua.

2.3.2 Estudios empíricos

Los estudios que analizaremos siguen una base metodológica empírica, no se plantean como objetivo la validación de modelo teórico, presentan un carácter exploratorio y descriptivo.

Ryals y Payne (2001) realizaron un estudio basado en entrevistas a 11 empresas del sector financiero y asegurador del Reino Unido.

Resultados: arrojaron que todas las empresas estaban usando el CRM y lo consideraban un factor crítico a la hora de gestionar sus empresas. Las mismas tenían un grado de avance y desarrollo intermedio del CRM.

Autores como Kenyon y Vakola (2003) realizaron encuestas a 40 empresas minoristas en Reino Unido seleccionadas aleatoriamente.

Resultados: en este sector hay una baja implementación de soluciones CRM, solo el sub-sector de alimentación había avanzado en la puesta en marcha de algún sistema. Los resultados arrojaron también falta de planificación para integrar la tecnología existente y falta de voluntad para invertir en tecnología a fin de mejorar su situación actual.

Por ultimo Reinartz, Krafft y Hoyer(2004) en un estudio realizado con 211 empresas de diversos sectores de varios países europeos obtuvieron los siguientes resultados.

Los resultados obtenidos mostraron que la implementación del CRM tenia impacto positivo en los resultados de la empresa esto se vio en los diferentes sectores consultados. También se concluyó en la importancia del factor humano en la implementación exitosa de un programa de CRM, el impacto resultaba mayor si se contaba con una estructura organizativa y un sistema de incentivos adecuados.

Por lo observado en estos trabajos empíricos se demuestra que la implementación de un sistema de CRM tienen un impacto positivo ya sea medido en términos económicos como en aspectos de lealtad y satisfacción del cliente.

2.4 CRM como estrategia de negocio

Partiendo de lo visto como concepto de marketing relacional, profundizaremos en el término de CRM conceptualizando en mismo a través del análisis de algunas definiciones de algunos autores.

Desde el punto de vista tecnológico algunos autores marcan su importancia a la hora de implementar un CRM.

El CRM constituye un proceso de incremento de valor apoyado por las tecnologías de la información, que identifica, desarrolla, integra y orienta las distintas competencias de la empresa hacia la voz de los clientes, con objeto de entregar un mayor valor al cliente en el largo plazo, para identificar correctamente segmentos de mercado tanto existentes como potenciales definieron Plakoyiannaki y Tzokas (2002, p. 229).

Tan, Yen y Fang (2002, p.78) afirman que el CRM no hace referencia ni a un concepto ni a un término tecnológico, sino que supone una estrategia de negocio cuyo objeto es comprender, anticipar y gestionar las necesidades del cliente actual y potencial de una organización.

El CRM hace referencia a la estrategia del negocio enfocada a seleccionar y gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo, como a las aplicaciones concretas de software necesarias para procesar la información de esos clientes y desarrollar esa relación, Renart (2004, p.6) da este enfoque integrador.

Algunos autores no se limitan solo a la relación con los clientes, sino que abarca diferentes públicos en relación con la empresa.

Dans (2001, p. 57), el CRM supone un rediseño del negocio y sus procesos en torno a las necesidades y deseos del cliente. Combina un conjunto de metodologías, software y medios tales como Internet o el teléfono con una visión cliente-céntrica, y busca optimizar los ingresos y el beneficio por cliente, así como su satisfacción.

Para Jain (2005) menciona que el objetivo del CRM es ir capturando lealtad de por vida de los mejores clientes, ofreciendo productos y servicios que respondan a sus necesidades individuales.

2.5 El e-business y su relación con el CRM

Como veremos a continuación la importancia que tendrá TI e Internet en la visión de diferentes autores.

El *e-business* permite la interconexión de los *stakeholders* de la empresa (empleados, clientes, proveedores) superando fronteras a través de *intranets*, *extranets* e Internet (Rodgers, Yen y Chou, 2002).

El *e-business* supone redefinir procesos de la empresa interconectándolos con los socios, clientes y proveedores Hackbarth y Kettinger (2000).

La aparición del *e-business* se ha generado por una serie de cambios en el entorno (Du Pleis y Boon, 2004) como ser: globalización de los negocios, mejora en la disponibilidad y accesibilidad del conocimiento, desarrollo de la tecnología,

desregulación y aparición de un nuevo tipo de clientes con mayor conocimiento de sus necesidades, así como de los productos y servicios que pueden satisfacerlos.

Hoy en día el *e-business* es una práctica habitual en todas aquellas empresas que quieren competir en los mercados globales.

Autores como Chen y Ching, 2004; Rodgers, Yen y Chou, 2002, afirman que las empresas que tendrán éxito en el futuro deberán implantar una estrategia exitosa de *e-business*.

Podemos categorizar el *e-business* en dos entornos fundamentales: B2C (*business to customer*) o B2B (*business to business*) (Lee, Lee y Lin, 2007; Koh y Maguirre, 2004).

B2C (negocio a cliente) está integrada por un sistema de *front-office* de la empresa que incluye entre otros el seguimientos de inventarios, etc. Dentro de este segmento un CRM encajaría perfecto orientado a la gestión de la relación de los clientes de la empresa.

B2B (*business to business*) incluye la compra y aprovisionamiento online, los sistemas de gestión de la cadena de oferta (*SupplyChain Management, SCM*) y los sistemas de planificación de los recursos (*EnterpriseResourcePlanning, ERP*).

Por lo tanto un sistema *e-businness* integra todos los sistemas antes mencionados con el objetivo de ayudar a la empresa a incrementar su eficiencia operativa, explotando el uso de tecnologías basadas en la web (Koh y Maguirre, 2004).

Como conclusión podemos decir que el *e-businness* proporciona a la empresa la capacidad de intercambiar valores (bienes, servicios, conocimiento y dinero) digitalmente (Hackbarth y Kettinger, 2000), y que el CRM constituye el último eslabón de este proceso de intercambio de valor tanto para el cliente como para la empresa.

2.6 CRM y gestión del conocimiento

A través de algunos autores veremos la importancia que tiene la gestión del conocimiento en el ámbito empresarial.

Bueno (2004) destaca que el conocimiento se está convirtiendo en el nuevo paradigma para entender la economía y las organizaciones que las componen (economía basada en conocimiento).

Bueno (1999 p. 16) describe a la gestión del conocimiento como una función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno, con el fin de crear competencias esenciales.

Rowley (2002) dice que la misma supone la administración y explotación del conocimiento corporativo. Filosofía que abarca toda la organización y la conduce a optimizar todos sus recursos.

Nonaka y Takeuchi (1995) describe el ciclo de generación de conocimiento a través de cuatro Fases:

- Socialización: los empleados comparten ideas y experiencias de manera que el conocimiento individual tácito se transforma en colectivo.
- Externalización: el conocimiento tácito colectivo se convierte en conocimiento explícito.
- Combinación: intercambio de conocimiento explícito vía mail, documentos, informes, etc.
- Internalización o aprendizaje, mediante el cual el conocimiento explícito colectivo se transforma en conocimiento tácito individual.

Este modelo se ha convertido en un marco conceptual generalmente aceptado para analizar la actividad y flujo de conocimientos dentro de la organización (Li y Gao, 2003, además se ser usado por diversos autores en sus trabajos empíricos (Irani, Sahrif y Love 2005; Kalpic y Bernus, 2006; Hoe, 2006).

Muchas empresas vienen integrando la gestión del conocimiento con el CRM porque consideran que la gestión del conocimiento juega un papel fundamental como determinante del éxito en una estrategia de CRM (Dous et al., 2005).

Dada la relación del CRM con capacidades tecnológicas y de gestión del conocimiento es considerado como un campo de investigación relevante en la actualidad (Romano, Fjermestad, 2003; Dous et al., 2005)

De la fusión de ambos conceptos ha surgido: los modelos de gestión del conocimiento de clientes (CKM) (Dous et al., 2005). Este tipo de modelos sirve para conocer mejor al cliente y mejorar la capacidad de relación del cliente con la organización.

3. MERCADO DE IVD (IN VITRO DIAGNOSTIC)

3.1 Acerca del mercado

El mercado donde opera la empresa es el de I.V.D.-In Vitro Diagnostic

Se define un producto IVD como:

Cualquier producto sanitario que consista en un reactivo, producto reactivo, calibrador, material de control, estuche, instrumento, aparato, equipo o sistema, utilizado solo o en combinación, destinado por el fabricante a ser utilizado in vitro para el estudio de muestras, incluyendo las donaciones de sangre y tejidos, procedentes del cuerpo humano, exclusiva o principalmente con el fin de proporcionar información:

- relativa a un estado fisiológico o patológico, o
- relativa a una anomalía congénita, o
- para determinar la seguridad y compatibilidad con receptores potenciales, o
- para supervisar las medidas terapéuticas

Este Mercado se encuentra regido bajo la Ley Nacional de Medicamentos Ley No 16463 y bajo la supervisión y regulaciones de ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica).

La Cámara Argentina de Reactivos para Diagnóstico (CAPRODI) fue fundada el 3 de Septiembre del año 1981, logrando su personería jurídica el 13 de Octubre del año 1982, a través de la Resolución de la Inspección General de Justicia N°0500/82, y constituye su objeto principal agrupar a las empresas dedicadas a la fabricación y/o importación de reactivos y demás elementos para diagnóstico clínico (Art. 3° de sus Estatutos Sociales).¹

¹Información obtenida de la página web www.caprodi.org.ar recuperado el 18/11/15

Dicha cámara presenta dos tipos de miembros

Miembros Activos: Abbott LaboratoriesArg. S.A, Alere S.A, BeckmanCoulterArg. S.A.,BiomeriueXArg. S.A, DiagnosMed S.R.L., Laboratorios Bacon S.A.I.C., Productos Roche S.A.Q. e I., Siemens S.A., Tecnonuclear S.A., WM Argentina S.A. y Wiener Laboratorios S.A.I.C.

Miembros Adherentes: Bernardo Lew e Hijos S.R.L., BioAnalytical S.R.L., Biocientifica S.A., Biodiagnostico S.A., Diamed Argentina S.A., Laboratorio Britania S.A., Merck S.A., Sistemas Analíticos S.A., V. Tokatlian S.A.

La empresa participa como una de los miembros fundadores de esta cámara y participa activamente con miembros en las diferentes comisiones.

3.2 Datos del mercado de I.V.D

3.2.1 Datos de ventas en U\$ y market share por líneas.

DISTRIBUCION DEL MERCADO	UDS	% MS	U\$ Wiener	% MS Wiener
Química Clínica	38.517.709	17%	11.337521	29%
Inmunología	55.276.563	25%	4.447.927	8%
Banco de Sangre	24.418.425	11%		
Diabetes	53.000.000	24%		
Hematología	9.450.000	4%	1.357.144	14%
Microbiología	8.879.427	4%		
Coagulación	6.659.570	3%	1.360.734	20%
Uroanálisis	1.614.886	1%	337657	21%
Otros	24.169.099	11%	4.209.711	17%
TOTAL MERCADO IVD	221.985.679	100%	23.050.694	17%

Encuesta CAPRODI (Cámara Arg. De Reactivos para Diagnostico) Proyectada para el año (2015)

3.2.2 Datos de ventas en dólares año 2013 vs. Año 2014

MERCADO DIAGNOSTICO	2013	2014	VAR %	Proyeccion 2015
Mercado Total IVD (U\$)	243,940,307	221,985,679	-9%	Decrece
Mercado IVD por habitante (U\$)	5,94	5,36	-10%	Decrece
Mercado Publico (%)	63%	63%	0%	Estable
Mercado Privado (%)	37%	37%	0%	Estable

Fuente: CAPRODI (2015)

3.2.3 Datos de laboratorios de análisis clínicos por segmento.

LABORATORIOS DE ANAL. CLINICOS	2013	2014	VAR%	Proyeccion 2015
AA (mas de 300 pacientes/día)	114	119	4%	Estable
A (entre 100 y 300 pacientes/día)	725	725	0%	Estable
B (entre 20 y 100 pacientes/día)	2300	2350	2%	Estable
C (menos de 20 pacientes/día)	1840	1890	3%	Estable
Sector Publico (% Total)	34%	34%	0%	Estable
Sector Privado (% Total)	66%	66%	0%	Estable

Fuente: FABA (Federación Bioquímica de la Prov. De Buenos Aires) (2014)

3.3 Breve historia de los principales competidores

3.3.1 Abbott Arg. S.A

Es una compañía farmacéutica estadounidense, fundada en Chicago en 1888 por Wallace Calvin Abbott, con sede en Abbott Park, al norte de Chicago (Illinois). Hoy Abbott cuenta con aproximadamente 90 000 empleados y presencia en 130 países.

La empresa presenta cuatro grandes líneas de Negocio: Diabetes Care, Farmacéutica, Nutrición y Diagnóstico.

Dentro del Diagnóstico presenta 3 grandes áreas Química Clínica, Inmunología y Hematología donde cuentan con reactivos y equipamientos integrados.

Hoy dicha empresa posee aproximadamente un 14% del Market Share Total del Rubro Diagnóstico ubicándola en la 2da posición.²

3.3.2 Productos Roche

Fundada en Basilea Suiza el 1 de Octubre de 1896, por Fritz Hoffmann y su esposa Adele La Roche, de ahí el nombre de la

²Información obtenida del sitio web www.abbott.comwww.abbottlab.com.ar recuperado el 20/11/15

compañía, Hoffmann-La Roche. La empresa cuenta hoy con casi 65.000 empleados en los 150 países donde opera.

Roche presenta cuatro divisiones importantes: Farmacéutica, Diabetes Care, Diagnóstico y Medicina Personalizada.

En la actualidad Roche lidera el mercado de IVD en el mundo y también en nuestro país donde tiene casi un 30% de MS. En este Mercado atiende 4 diferentes áreas:

Roche Professional Diagnostics: brinda sistemas automatizados, pruebas, software y servicios para ayudar a los laboratorios clínicos.

Roche Molecular Diagnostics: comercializa pruebas y sistemas automatizados altamente innovadores para la detección confiable de virus y otros patógenos en muestras obtenidas del paciente y en la sangre, tejidos y órganos de donantes.

Roche AppliedScience: Roche AppliedScience brinda una línea variada y cada vez mayor de equipos y reactivos altamente específicos y kits de pruebas para uso en investigación.

Roche TissueDiagnostics: Empresa del grupo Roche, es líder en el suministro de sistemas automatizados de diagnóstico para el mercado de anatomía patológica.³

3.3.3 Siemens

Fue fundada el 11 de octubre de 1847 en Berlín, Alemania por Werner von Siemens, inventor del telégrafo de aguja construyó la primera línea de telégrafos de Europa en 1848 Berlín a Frankfurt-am-Main, continuo extendiendo la misma luego por diferentes países del Continente. La empresa fue creciendo y abarcando diferentes ramas de la industria hasta la actualidad donde cuenta con tres grandes divisiones: Sector Industrial, Sector Energético y Sector Salud, con numerosos grupos de productos dentro de cada una de estas divisiones, hoy cuenta con casi 405.000 empleados en todo el mundo.

Dentro del Sector Salud se encuentra Diagnóstico de Laboratorios participante del mercado de IVD, contando con un amplio catálogo de sistemas de inmunoensayo, bioquímica,

³información obtenida de la página web www.roche.com.ar recuperado el 2/12/15.

hematología, diagnóstico molecular, análisis de orina y gasometría arterial de Siemens, junto con su oferta de automatización, informática y servicios, puede satisfacer las necesidades de los laboratorios.⁴

En la Argentina se encuentra compartiendo con nuestra empresa la 3ra/4ta posición con un 11% de MS.

3.3.4 Wiener Laboratorios

Fundada en el año 1960 en la ciudad de Rosario por el Dr. Miguel Rojkin Bioquímico, convertida hoy en el primer fabricante de Argentina de productos de Diagnóstico y uno de los principales participantes del mercado de IVD en América latina con presencia en 16 países y dos de la Unión Europea. Hoy ocupa en la Argentina la 3ra posición de dicho Mercado con 11% de MS.⁵

3.3.5 WM Argentina

Fundada en 1966 por José María Rubiralta, WerfenLife es una empresa totalmente privada con sede en Barcelona, España. La firma mantiene negocios rentables en las áreas de diagnóstico in vitro, dispositivos médicos y de Instrumentación Científica, como resultado de un destacado compromiso con la I + D. Dentro de IVD tiene una posición de liderazgo mundial en los campos de la hemostasia, Cuidados Críticos y diagnóstico Autoinmunidad.

Posee oficinas en 30 países, y llegan a más de 80 países con sus redes de distribución y con una dotación de más de 4.000 empleados en todo el mundo. En nuestro país se ubica en la 5ta. posición con un 5% de MS.⁶

⁴información obtenida de la página web www.siemens.com recuperado el 2/12/15.

⁵Información obtenida de la página web www.wiener-lab.com.ar recuperado 5/1/16.

⁶Información obtenida de la página web www.werfenlife.com recuperado 5/1/16

3.3.6 Biomerieux

Marcel Mérieux fue discípulo de Luis Pasteur y en 1897 fundó un laboratorio de análisis en Lyon, el cual tiempo más tarde, se convertiría en el famoso Instituto Mérieux. Fue en ese laboratorio en donde Marcel Mérieux desarrolló el primer suero anti-tetánico.

La empresa está presente en más de 150 países a través de 36 subsidiarias y una amplia red de distribuidores.

Contribuye al diagnóstico de diversas enfermedades infecciosas y desórdenes metabólicos a través de sus cuatro principales áreas de trabajo:

- Microbiología
- Inmunoensayos y Laboratorios de Emergencias
- Biología molecular

Si bien la empresa se ubica en el 6to. lugar del Mercado Argentino con un 4% MS la misma no es competidora directa de nuestra empresa dado que atiende a otros segmentos del mercado.⁷

3.3.7 Biolinker - Alere

Fundada en 1981 Alere, participa en más de 100 categorías de enfermedades, así como también con equipamiento para diagnóstico y monitoreo de cardiología y medio interno. Se destaca la versatilidad y simplicidad del uso de los mismos lo que los hace adaptables a cualquier entorno sanitario. Con una presencia en más de 25 países. Desde 2009, BIOLINKER SA es la empresa del grupo Alere en Argentina. (8)
En Argentina ocupa la 7ma. Posición con un 2% de MS.⁸

3.3.8 Tokatlían

⁷Información obtenida de la página web www.biomerieux.com.ar recuperado el 15/12/15.

⁸Información obtenida de la página web www.biolinker.com.arwww.alere.com.ar recuperado el 15/12/15

V. Tokatlian S.A. es una empresa pública fundada en el 1983. Con 16 empleados y se ubica en la ciudad de Buenos Aires. La misma se encuentra en el 8vo. Lugar con un MS del 1%

3.3.9 Johnson & Johnson

Johnson & Johnson nació en 1886 en New Brunswick, Nueva Jersey, Estados Unidos, comenzando en sus inicios a desarrollar elementos de uso cotidiano para el cuidado de la salud y la prevención de enfermedades.

La empresa es hoy líder mundial en Cuidado de la Salud contando con más de 275 compañías operativas en 60 países, vende productos en más de 175 países, y emplea a más de 125.000 empleados alrededor del mundo.

Tiene tres grandes divisiones: Consumo Masivo, Pharma y MD&D (Dispositivos Médicos y de Diagnóstico).

ORTHO CLINICAL DIAGNOSTICS empresa del Grupo Johnson & Johnson es la que fabrica los reactivos y el equipamiento para sus dos áreas: Laboratorios Clínicos y Medicina Transfusión⁹

3.4.0 BioSystems S.A.

BioSystems S.A. es una compañía íntegramente financiada por capitales argentinos. Su área de acción incluye asesoramiento y planificación en la instalación de equipos e insumos en laboratorios de instituciones de mediana y alta tecnología vinculadas al sector Salud, y al sector Científico-Biotecnológico, no solo en Argentina, sino también los países limítrofes.

Posee 7 Divisiones: Citometría de Flujo - Diagnóstico Clínico - Diagnóstico Molecular - HID Forense - Investigación - IFV y Oncología Molecular.

Esta empresa no participa con sus productos como competencia de la empresa objeto de esta tesis.¹⁰

⁹Información obtenida de la página web www.jnjarg.com/johnson-johnsonwww.orthoclinical.com/es-ar recuperado el 16/12/15.

¹⁰Información obtenida de la página web www.biosystems.com.ar recuperado el 5/1/16.

3.4.1 AADEE

AADEE SA cuenta con más de 40 años de prestigio y experiencia en el campo de la medicina convencional y especializada, como fabricantes, exportadores e importadores de equipamiento para medicina y alta complejidad, bioquímica, investigación, y protección radiológica. Fue fundada con el ideal de estar a la vanguardia de la Industria Argentina, prestar nuevos y mejores servicios y quebrar día a día los paradigmas que provocan estancamiento, para lograr el acceso a nuevos grados de conocimiento. AADEE SA es fabricante de equipos analizadores de gases en sangre y analizadores de electrolitos, instalados en hospitales y clínicas de todo el país y asimismo exportan a diversos países a través de representantes autorizados. En el área de medicina, alta complejidad, hematología y terapia respiratoria, así como para investigación, radioprotección e industria, ofrecemos una diversidad de equipos a través de empresas que representan de forma exclusiva en Argentina, brindando para todas ellas el debido soporte técnico integral.¹¹

¹¹Información obtenida de la página web www.aadee.com recuperado el 5/1/16

4. LA EMPRESA

4.1 Breve reseña

La empresa, investiga, desarrolla, fabrica y comercializa reactivos para diagnóstico de uso "in-vitro", entendiéndose como tales a todos aquellos sistemas, que contribuyan a efectuar una determinación cuali, cuanti o semicuantitativa en una muestra biológica y utilizada únicamente para proveer información sobre especímenes extraídos del organismo humano. No son ingeridos, inyectados o inoculados a seres humanos.

De acuerdo a esto, los productos de la empresa están dirigidos a los laboratorios de análisis clínicos y a los laboratorios especializados de Hospitales y Sanatorios así como Bancos de Sangre.

Esta actividad primaria, iniciada en 1960 por su Presidente Honorario, se completa actualmente con la distribución de reactivos para diagnóstico e instrumental de compañías internacionalmente reconocidas.

Para la concreción de su labor, cuenta con investigadores, técnicos y personal calificado que ha permitido el desarrollo de la mayoría de sus productos en su Centro de Investigación y Biotecnología. Otros han sido el resultado del trabajo conjunto con centros de renombre internacional, como el *Center for Disease Control* (Atlanta, USA), el *Program for Appropriate Technology in Health* (Seattle, USA), el Instituto SieroterapicoMilanese (Milán, Italia), el *GessellschaftfurBiotechnologischeForschungMbl* (Braunschweig, Alemania) y la Universidad de Navarra (Pamplona, España).

Ubicada en la ciudad de Rosario, una de las más importantes ciudades de la República Argentina y de estratégica ubicación en el Mercosur, el laboratorio distribuye sus productos en toda Latinoamérica y en algunos países de Europa y de Medio Oriente.

La tarea integral tiene su asiento en los distintos locales que componen la industria, provistos de una fluida y constante interconexión, respaldadas por sistemas informáticos de última generación que permiten esa comunicación.

Así, el edificio de Administración, donde tiene su asiento además el Depósito y Expedición de Productos Terminados (DEPT) constituye el sitio de despacho a los distintos mercados.

El Centro de Investigación y Biotecnología (CiBio), dotado del más moderno equipamiento constituye el asiento de la información científica que apoya los planes de desarrollo.

El conjunto se completa con la Planta Industrial, adecuada a todos los procesos productivos que tienen lugar en la misma. Dicha Planta se encuentra Certificada por la FDA (*Food and Drug Administration* - EEUU)

La red comercial es directa en nuestro país a través de distribuidores zonales , contando la red internacional con empresas asociadas en Brasil, Chile, México, Perú, Colombia, Uruguay, Bolivia, Costa Rica, Venezuela, Ecuador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Suiza y Polonia con distribuidores en cada uno de los otros países de la región.

Los servicios Técnicos y de Asuntos Regulatorios que operan en sus locales propios a través de centros de atención en Rosario y Buenos Aires, brindan a los usuarios capacitación, apoyo e inmediata respuesta ante cualquier consulta técnica y asegura un adecuado mantenimiento preventivo de los equipos en uso.

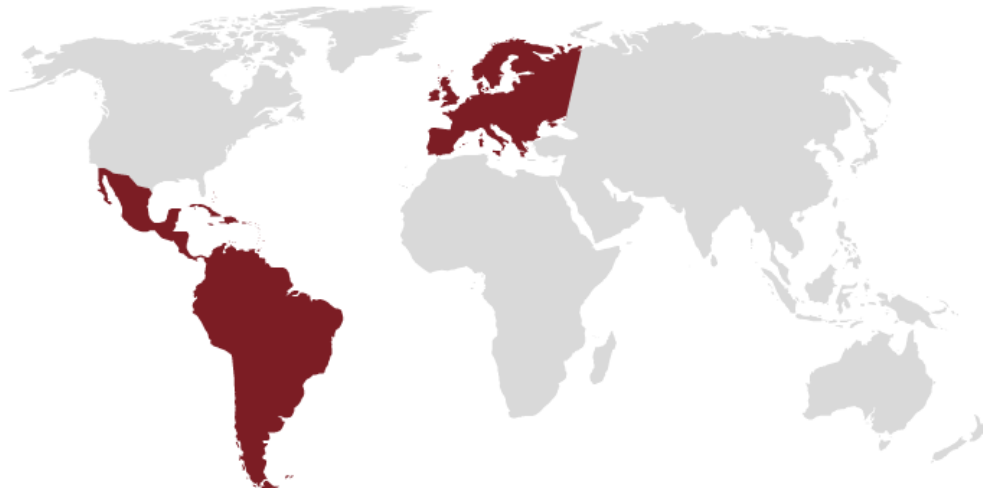
Desde 1998 dicho laboratorio cuenta con el aval de las Normas ISO 9001, que certifican la aplicación de un sistema de calidad en el desarrollo, la producción, venta y servicio postventa de todos sus productos. El objetivo de esta certificación es lograr la satisfacción del cliente a través de la prevención de no conformidades en todas las etapas evaluadas.

Desde 1984 se creó una Fundación en la ciudad de Rosario, Argentina, con el objetivo fundamental de estimular el desarrollo de la profesión Bioquímica. Está integralmente financiada por dicha empresa que es uno de los laboratorios de Diagnóstico más importante de Latinoamérica.

Uno de los principales objetivos es impulsar la formación y capacitación de post-grado en la profesión bioquímica en especial y en las demás profesiones de la salud en general.

Por este motivo, destina gran parte de sus recursos en brindar cursos gratuitos de actualización y perfeccionamiento aplicados a las áreas de la Bioquímica, la Microbiología, la Inmunología y demás ciencias de la salud en general.

4.2 La empresa en el Mundo



4.3 Visión - Misión - Valores

Misión - Visión

Nuestro objetivo como empresa líder en el campo de la Diagnóstica consiste en crear, producir y comercializar soluciones innovadoras de alta calidad para satisfacer necesidades no cubiertas. Nuestros productos y servicios contribuyen a la obtención de resultados altamente confiables para posibilitar un mejor diagnóstico de las enfermedades logrando así el mejor tratamiento de las enfermedades. Las actividades de nuestra compañía están presididas por la responsabilidad y la ética, en el compromiso con un desarrollo sostenible y respetuoso con las necesidades de las personas, la sociedad y el medio ambiente.

Valores

Respeto a la persona.

Estamos convencidos de que el éxito de nuestra compañía radica en la combinación del talento y la dedicación de las personas que en ella trabajan. Por esta razón, queremos:

- generar respeto a la persona en todas nuestras actividades, velando porque todos los miembros de la organización sean conscientes de su responsabilidad de respetar los derechos y la dignidad de los demás;
- ayudar a nuestros empleados para que desarrollen sus aptitudes y aprovechen al máximo sus capacidades y su potencial, así como fomentar el intercambio de información y el diálogo abierto;
- reconocer su dedicación sobre la base del trabajo y la contribución al éxito de Wiener.

4.4 Compromiso de responsabilidad

Deseamos alcanzar unos niveles de rendimiento y responsabilidad empresarial altos en todas nuestras actividades, y aplicamos nuestros Principios Fundamentales en el trato con los socios comerciales. Nos comprometemos a

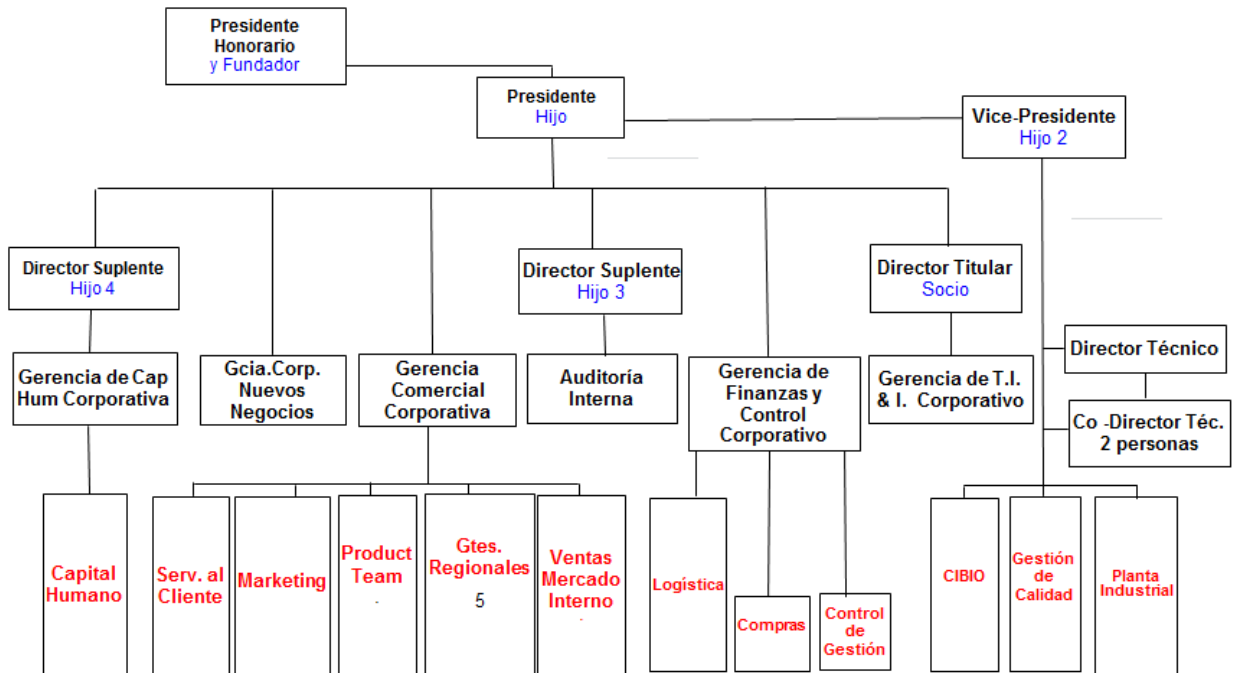
seleccionar, formar y promover empleados y directivos con iniciativa y empatía, que:

- combinen competencia profesional y un estilo de dirección que motive al personal a un alto grado de rendimiento;
- posean amplitud de miras y sentido de la urgencia, comprendan las necesidades de la compañía y tengan la valentía de cuestionar los juicios convencionales.

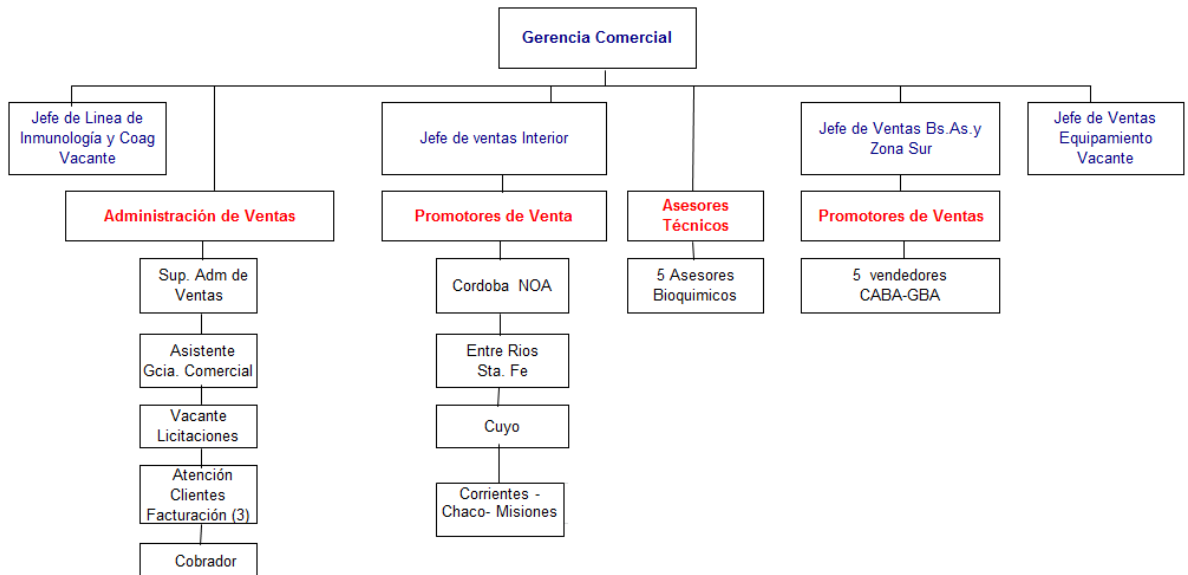
4.5 Servicio a los clientes

Satisfacer las demandas de productos y servicios de alta calidad por los clientes constituye un objetivo fundamental de nuestra compañía. Esto nos obliga a conocer y solucionar sus problemas, intensificar los contactos con ellos y anticiparnos a sus necesidades futuras. Nuestro compromiso incluye un respeto absoluto por su tarea y el aporte que brindan a la empresa.

4.6 Organigrama de la Empresa



Organigrama Argentina



4.7 Dirección por objetivos

Hoy sin lugar a dudas la empresa se mueve en este sentido, estableciendo los objetivos y metas a cumplir por las diferentes líneas de productos alineados a la Misión y Visión de la compañía.

Algunos de los lineamientos del laboratorio.

- Gestión eficiente, responsable y de calidad en todos nuestros procesos.
- Inversión en investigación, innovación tecnológica y capacitación.
- Entrega de productos y servicios de calidad, de manera sostenida en el tiempo.
- Capacitación permanente con programas internos y externos a los integrantes de la compañía
- Ambientes laboral basado en el respeto, honestidad, calidad profesional, capacitación y trabajo en equipo.
- Evaluación constante del desempeño en todos los procesos.
- Capacitación a Distribuidores en nuestros productos

4.8 Áreas de negocios

Las áreas más importantes donde se desarrolla la empresa son: Química Clínica, Hematología, Coagulación y Uroanálisis.

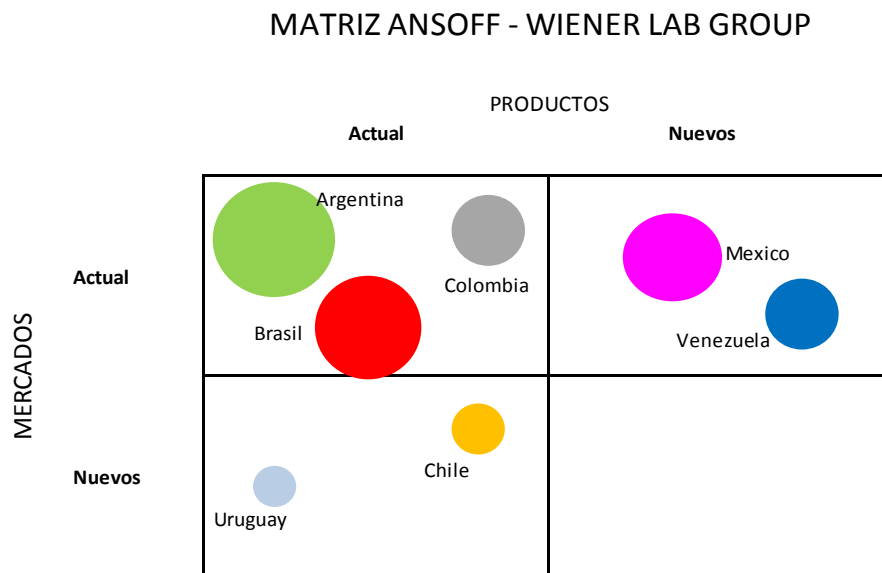
5. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

5.1 Estrategia competitiva - Matriz Ansoff

En Productos Nuevos en el Mercado Actual se está trabajando en México y Venezuela en la aprobación de nuevos productos y la extensión de la Red Comercial como así también la relación con los integradores y distribuidores de ambos países.

Respecto Productos Actuales en el Mercado Nuevos (Desarrollo de Mercado) tenemos a las operaciones de Uruguay y Chile que si bien cumplen los objetivos planteados debemos desarrollar mucho más estos mercados.

Teniendo en cuenta los excelentes resultados conseguidos en Brasil - Argentina y Colombia y como estos países han crecido en participación de mercado podemos agruparlos en Productos Actuales en Mercados Actuales.



Fuente: Elaboración Propia (2016)

5.2 Estrategia competitiva - Matriz BCG

Por un lado está la filial de Polonia donde a pesar de haber crecido en un 5% le sigue generando a la empresa una pérdida de U\$1.000.000 es el Perro que hoy tiene esta empresa.

Venezuela con la constante devaluación y los problemas para importar se encuentra entre una filial con Signo de Interrogación a transformarse en un negocio Perro si no se toman medidas de ajuste y una reducción significativa en los costos de la operación.

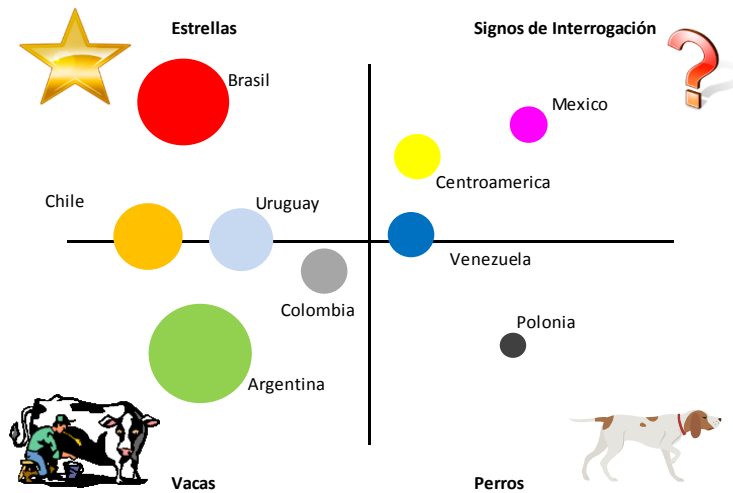
Los negocios de México y Centroamérica todavía siguen siendo un interrogante, México con cambios de estructura y Centroamérica con la pérdida en el último año de la Licitación a Nivel Nacional generan un interrogante para la compañía.

Por otro lado las operaciones de Uruguay y Chile se encuentran en proceso de transformarse en futuras Estrellas.

Argentina es la gran Vaca Lechera de la empresa solventando operaciones deficientes y Colombia está en este proceso.

Por último nos queda Brasil que hoy es la Estrella de Wiener Laboratorios por el gran crecimiento obtenido en el último año y por la participación que está teniendo en ese gran mercado.

MATRIZ BCG - WIENER LAB GROUP



Fuente: Elaboración Propia (2016)

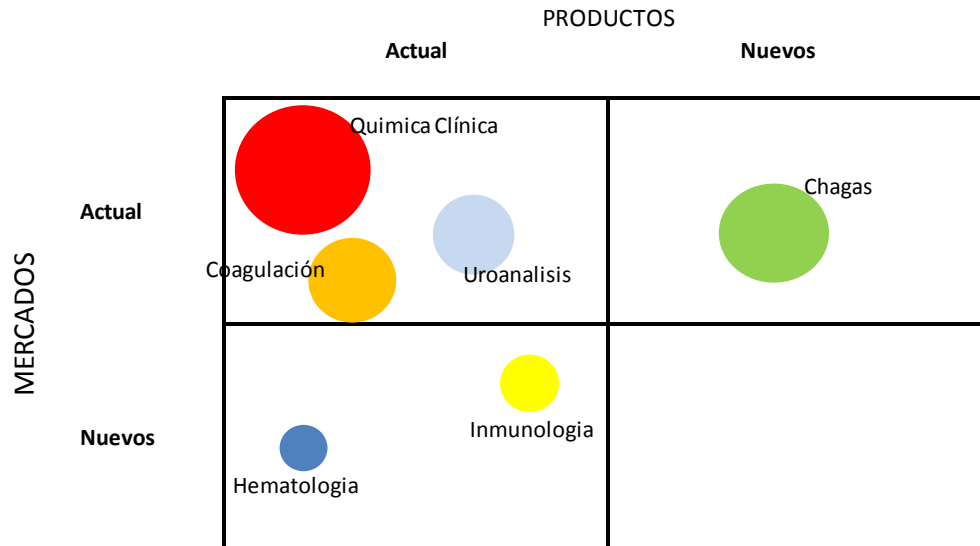
5.3 Estrategia Competitiva - MATRIZ ABSOLUT PRODUCTOS

En el caso de Productos Nuevos en el Mercado Actual se lanzaron al mercado nuevas versiones de Chagas para satisfacer las demandas del mercado actual.

En el caso de Productos Actuales en el Mercado se seguirá trabajando con la línea de Hematología e Inmunología tratando de conseguir nuevos nichos de mercados.

Por otro lado se seguirá trabajando en Productos Actuales en Mercados Actuales tratando de incrementar la participación de mercado ya existente sobre todo en el Área de Química Clínica, Coagulación y Uroanálisis

MATRIZ ANSOFF



Fuente: Elaboración Propia (2016)

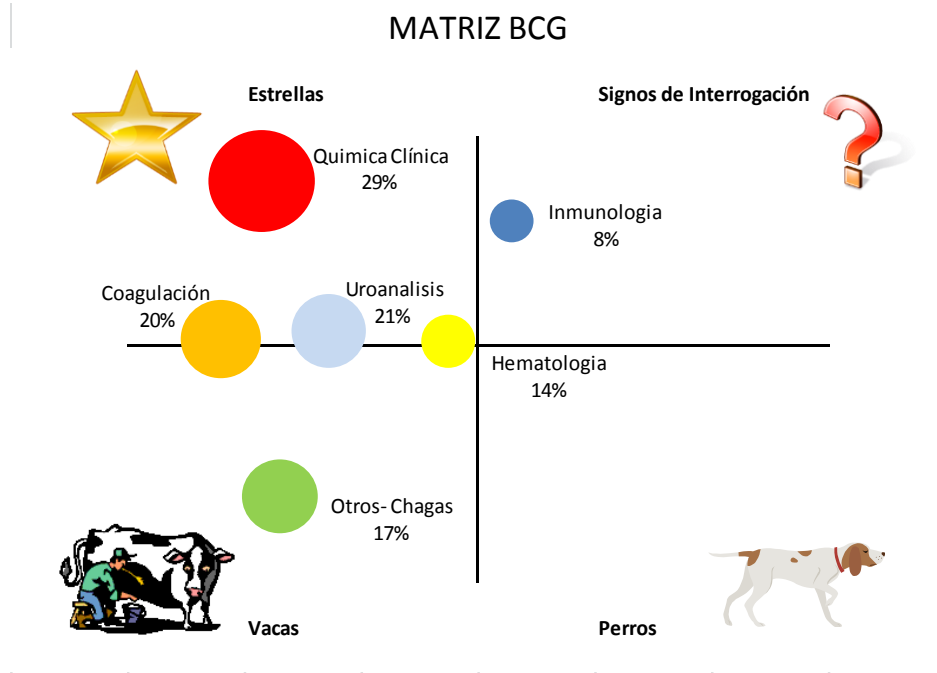
5.4 Estrategia competitiva - Matriz BCG Productos

La empresa no posee productos Perros.

Su Línea de Chagas sigue siendo la Vaca Lechera de la empresa manteniendo las ventas al Programa Nacional de Chagas y a diferentes programas provinciales.

Las líneas de Hematología e Inmunología todavía siguen encontrándose como Signos de Interrogación para la empresa porque su crecimiento no se encuentra dentro de lo esperado.

Dentro de las líneas Estrellas tenemos a Química Clínica la gran vedette de la empresa además de Coagulación y Uroanálisis que cada vez ganan mayor participación.



Fuente: Elaboración Propia (2016)

5.5 Análisis de la estrategia a través de las 5 Fuerzas de Porter.

Barreras de ingreso: en general las barreras de ingreso son altas para este mercado, si uno quiere fabricar los reactivos dado la gran inversión en infraestructuras, tampoco ayuda la política de importaciones dado la dificultad de traer productos importados.

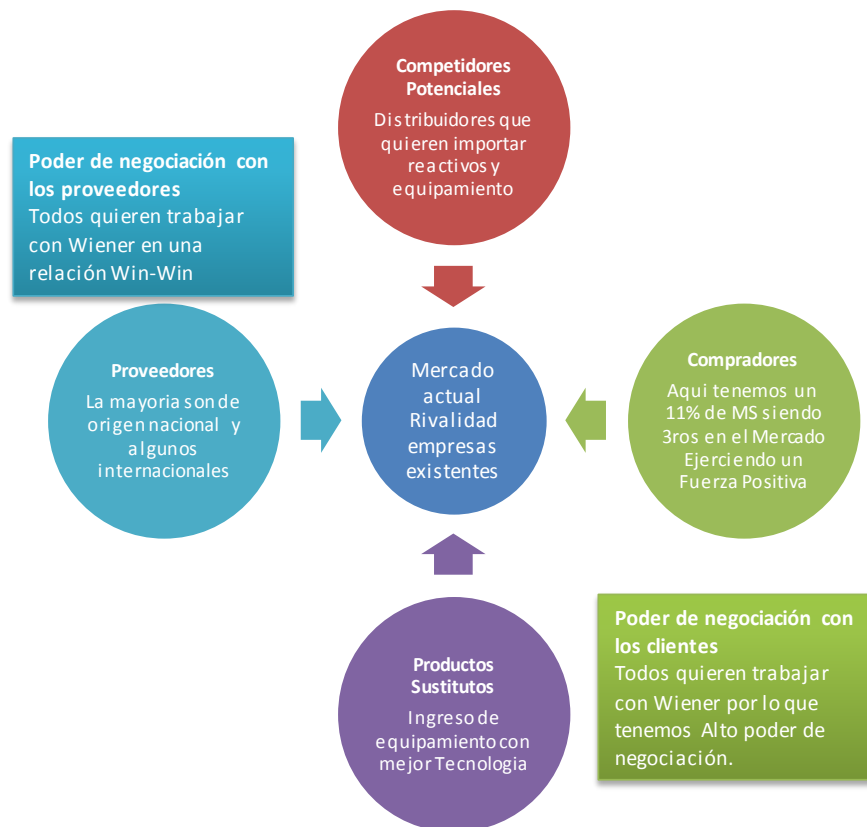
B. Salida: al igual que las de ingreso éstas también son altas dado los costos fijos que tenemos.

Proveedores: la empresa viene trabajando desde su creación con muchos de ellos en una muy buena relación, y está en proceso de negociación con muchos proveedores extranjeros para incorporar líneas nuevas de productos.

Compradores: Siendo la 3ra empresa del Mercado tiene una posición dominante y un alto poder de negociación y esto se demuestra como veremos más adelante en un resumen de una

encuesta realizada a 20 empleados de la empresa no hay una orientación hacia el cliente.

Mercado actual: Es un mercado muy competitivo, con grandes empresas y con una gran cantidad de Distribuidores que llevan en sus carteras productos de varias empresas muchas veces competencia entre sí generando un conflicto de intereses.



Fuente: Elaboración Propia (2016)

5.6 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<u>Valiosas:</u> Marca Wiener Lab. Distribución de Productos: amplia cobertura en todo el país. Productos fiables. Experiencia en el mercado (+50 años) Buena imagen de los profesionales <u>Organizacionalmente alineadas:</u> Elaboración Propia Asesores Científicos Servicio Técnico Certificación ISO 9001	<u>Significativas:</u> Área Logística. Producción, Falta de productos en algunas épocas del año. <u>Descompensadas:</u> Mayor requerimiento de marketing en el mercado Comunicación Interna
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<u>Accesible:</u> Fabricación Local de Autoanalizadores <u>Duraderas:</u> Desarrollo de cuentas claves: Distribuidores <u>Complementarias:</u> Lanzamiento de nuevos equipos y Productos	<u>No definidas:</u> Situación Político-Económico Tipo de Cambio incierto Problemas en la Cadena de Pagos Ingreso de Productos a través de Competidores y Distribuidores.

Fuente: Elaboración Propia (2016)

5.7 Análisis de la cadena de valor

En el presente gráfico se resaltan en rojo las áreas de mejora que tiene la empresa y sobre las que habría que trabajar, objeto de este estudio.



Fuente: Elaboración Propia (2016)

5.8 Encuesta relación empresa clientes claves/Distribuidores

Estas preguntas se realizaron a un grupo de 20 personas de la empresa desde Vendedores a Gerentes de Área. Se presenta la consolidación de las respuestas obtenidas.

	Siempre	A menudo	En Ocasiones	Rara vez	Nunca
La Empresa escucha lo que los clientes clave tienen que decirle			x		
El departamento de Marketing me proporciona gran ayuda a la hora de tratar con clientes Claves.				x	
El personal Técnico/Finanzas/Operaciones trata a los clientes claves con sumo cuidado				x	
La Gerencia de Servicios al Cliente de prioridad a las cuentas claves			x		
Es fácil para los clientes claves relacionarse con mi compañía				x	
Estamos bien organizados internamente para satisfacer las necesidades de las cuentas claves			x		
Los miembros de mi compañía conocen las necesidades especiales de los clientes claves				x	
Nuestros sistemas de información están diseñados para brindar información exhaustiva de nuestros clientes claves				x	
Mi Gerente Comercial dedica mucho tiempo a las cuentas claves				x	
La Empresa tiene objetivos y estrategias claros para los principales clientes.				x	
Por cada puntuación señalada	5	4	3	2	1
Total de la columna			9	14	
Total general	23				

Puntuación máxima 50. Si su puntuación es mayor de 35 probablemente está recibiendo un buen apoyo por parte de su compañía. Si su puntuación es menor de 30 es posible que está dedicando demasiado tiempo para luchar con las altas esferas.

Fuente: Elaboración propia a partir del Libro de Ken Burnett (Gestión de la relación con el cliente clave, p. 35) (2016)

Teniendo en cuenta las últimas tres respuestas del cuestionario anterior y en base a lo expresado en el Marco Teórico es que decidí desarrollar un programa de fidelización de Cliente con el objetivo de mejorar la puntuación obtenida en las últimas dos preguntas, conjuntamente con la implementación de un CRM que nos permitirá aumentar las ventas en los clientes seleccionados.

Capítulo 6

PROGRAMA DE TRABAJO CON DISTRIBUIDORES:

DISTRIBUIDOR: SOCIO ESTATÉGICO (DSE)

6.1 Objetivo principal

El objetivo del plan es conseguir una puntuación de entre 35 y 40 puntos en la encuesta de Gestión de la relación del cliente clave (página 43) en el primer año a partir de su implementación.

6.2 Etapa de análisis

6.2.1 Análisis interno:

6.2.1.1 Clientes

Para alinear nuestra forma de referirnos a quienes nos compran productos, comencemos por llamar cliente al usuario final, no contemplando dentro de esta categoría a los revendedores de todo tipo (Distribuidores, Proveedurías, Colegios de Bioquímicos, etc.).

Los tipos de cliente final son: laboratorios y bancos de sangre de tipo pequeño, mediano y grande.

Con respecto a los revendedores, los denominaremos Distribuidores (socios estratégicos), Distribuidores autorizados, Colegios de Bioquímicos y Proveedurías.

Para el plan que estaremos armando, solo nos enfocaremos en los Distribuidores que puedan agregar valor en nuestra cadena de distribución (DSE) y aquellos distribuidores que estén situados en una zona limítrofe que puedan caer dentro o fuera de esta categoría.

6.2.1.2 Sistemas

Los sistemas que estarán comprendidos para el plan son todas las soluciones que brinda Wiener lab, tanto con equipamiento como reactivos, software, LIS, consumibles, repuestos, servicio técnico y servicio de soporte de aplicaciones.

Algunos de los componentes de nuestros sistemas como los reactivos requieren refrigeración para su transporte y almacenamiento, otros tienen gran peso y volumen como los equipos, y estos últimos requieren servicio técnico, provisión de consumibles y repuestos, entrenamiento post venta y soporte de aplicaciones.

A raíz de la implementación de este programa incorporaremos mySAP CRM un módulo que posee SAP empresa que ya nos brinda desde hace más de 10 años soluciones integrales para diferentes áreas como ser producción, ventas y finanzas.

6.2.1.3 Cobertura de mercado

El plan está enfocado en el mercado argentino, aunque la estructura de análisis es aplicable a otros mercados, tomando en cuenta sus peculiaridades.

El mercado argentino tiene la particularidad de estar concentrado en unas 5 regiones de mayor densidad de población (Ciudad de Buenos Aires y conurbano, Rosario/Santa Fe, Tucumán/Salta, Mendoza/San Luis y Bahía Blanca/La Pampa, Córdoba).

El resto de las localidades están extremadamente alejadas y tienen un poder de compra bastante más bajo debido a la pobreza estructural o bien por la baja cantidad de prospectos (laboratorios y banco de sangre) debido a la baja población.

6.2.1.4 Red de distribución actual

Durante el 2015 se hicieron Ventas por 127,031 MM \$ vía 54 Distribuidores. Un total de 26 de ellos representan el 81% de las ventas a los mismos.

Los 28 restantes compraron menos de \$ 1,586 MM cada uno en todo el año y totalizaron el 19% de las ventas a distribuidores.

Los distribuidores principales que tenemos en la actualidad son:

EMSA S.A (Variados destinos) (\$22.5 MM)
Bernardo Lew e Hijos S.R.L. (Bahía Blanca) (\$9.1 MM)
Científica San Luis S.A. (San Luis) (\$8 MM)
Mossé, Mauricio (Tucumán) (\$7.3 MM)
Provenza, María Eugenia (Córdoba) (\$7.1 MM)
Gentile Fernando Manuel (Chaco) (\$6.6 MM)
Científica Berdat SRL (Santa Fe) (\$5.4 MM)
Ianus S.A. (Rosario) (\$ 5 MM)
Néstor J. D'Amico - Científica D'Amico (La Pampa) (\$4.4 MM)

Estos distribuidores están centralizados en sus regiones de origen, pero atienden también zonas lejanas cruzándose de región en algunas oportunidades.

Por un tema de presencia regional, también es importante mencionar a los siguientes distribuidores:

NEA (suman \$10.3 MM):
Sucesión de Morcillo Dora Beatriz (Misiones) (\$2.5 MM)
Müller, Jorge Walter, de Santa Fe (\$1.7 MM)
Rodríguez Eduardo (Santa Fe) (\$1.4 MM)
Eschert, Hugo C.-Biomédica Concordia (Entre Ríos) (\$1.3 MM)
Martha Grosso (Santiago del Estero) (\$3.4MM)

Centro: (suman \$7.7 MM):
Bio Red S.A.Córdoba) (\$3.9 MM)
Urani Carlos (Córdoba) (\$3.8 MM)

Cuyo

Bio Sur Diagnósticos S.R.L. (Mendoza) (\$2.4 MM)

Sur (suman \$10.3 MM):

Distribuidora Uruguay (Bahía Blanca) (\$4.4 MM)

Distribuidora Sol S.R.L. (Neuquén) (\$3.4 MM)

MG Pharmacorp SRL (Chubut) (\$ 1.6 MM)

Roberto Ormaza (Tierra del Fuego) (\$ 0.9)

Buenos Aires - CABA (suman \$20.1 MM):

FARBIQ (Buenos Aires) (\$2.6M)

CM Insumos y Sistemas (Buenos Aires) (\$2.3 MM)

Cúspide SRL (Buenos Aires) (\$2 MM)

Ernesto Van Rossum (Buenos Aires) (\$1.6 MM)

Crocce Armando (Buenos Aires) (\$1.5 MM)

Química Alpe (Buenos Aires) (\$1.5 MM)

Droguería Dimat (Buenos Aires) (\$1.4 MM)

López Retrivi (Buenos Aires) (\$1.3 MM)

Biocien (Buenos Aires) (\$1.2 MM)

Satélite (Buenos Aires) (\$1.2 MM)

Perugino Gladys (Buenos Aires) (\$1.2 MM)

Científica Parque Centenario (Buenos Aires) (\$1.2 MM)

Stedile, Tulio (Buenos Aires) (\$1.1 MM)

Figura No. 1: Grupo del 80% - Ventas de Wiener laboratorios a Distribuidores año 2015

El cuadro informa las ventas anuales en millones de pesos argentinos.

Cliente	Neto Final 2015	% Participacion
EMSA S.A.	22.596.819,60	15%
Bernardo Lew e Hijos S.R.L.	9.165.695,70	6%
Cientifica San Luis S.A.	8.011.806,62	5%
Mosse, Mauricio	7.340.398,54	5%
Provenza, Maria Eugenia	7.162.812,29	5%
Gentile Fernando Manuel	6.683.904,88	4%
Cientifica Berdat SRL	5.449.955,69	4%
Ianus S.A.	5.001.173,62	3%
Distribuidora Uruguay S.R.L.	4.494.656,27	3%
Nestor J.D'Amico- Cient. D'Amico	4.420.226,54	3%
Bio Red S.A.	3.906.302,07	3%
Urani Carlos Servando	3.875.544,08	3%
Distribuidora Muller S.R.L.	3.755.755,60	2%
Rodriguez Eva del Carmen	3.614.484,24	2%
Distribuidora Sol S.R.L.	3.483.663,55	2%
Martha Grosso	3.423.040,92	2%
FARBIQ	2.669.968,88	2%
Sucesión de Morcillo Dora Beatriz	2.551.085,12	2%
Bio Sur Diagnosticos S.R.L.	2.416.129,58	2%
CM Insumos y Sistemas S.R.L.	2.311.537,14	2%
Cuspide S.R.L.	2.084.265,93	1%
Vieri Javier Martin	1.913.779,15	1%
Muller, Jorge Walter	1.709.632,89	1%
MG Pharmacorp SRL	1.670.789,20	1%
Ernesto Van Rossum y Cia. S.R.L.	1.656.761,43	1%
Quimica Alpe de A.E. y G.Rapallini	1.593.574,76	1%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

NOTA: los porcentajes están referidos al total de ventas a distribuidores.

Figura No. 2: Evolución de los distribuidores con compras anuales mayores a \$ 1,586 MM (2012/2015).

El cuadro informa las ventas anuales en millones de pesos argentinos.

Cliente	Neto Final 2012	Neto Final 2013	Neto Final 2014	Neto Final 2015	Suma Total	Ciudad
EMSA S.A.	9,629	12,454	17,385	22,596	62,064	Buenos Aires
Bernardo Lew e Hijos S.R.L.	5,371	6,957	8,337	9,165	29,830	Bahía Blanca
Cientifica San Luis S.A.	3,479	5,307	4,789	8,011	21,586	San Luis
Mosse, Mauricio	2,897	3,851	5,087	7,340	19,175	Tucuman
Provenza, Maria Eugenia	3,242	3,594	4,281	7,162	18,279	Córdoba
Gentile Fernando Manuel	2,076	4,931	4,872	6,683	18,562	Chaco
Cientifica Berdat SRL	3,598	3,70	3,621	5,449	16,368	Santa Fe
Ianus S.A.	2,751	3,205	4,330	5,001	15,287	Rosario
Distribuidora Uruguay S.R.L.	1,568	2,07	4,550	4,494	12,682	Bahía Blanca
Nestor J.D'Amico- Cient. D'Amico	1,644	3,347	3,027	4,420	12,438	La Pampa
Bio Red S.A.	2,085	2,235	3,007	3,906	11,233	Córdoba
Urani Carlos Servando	0,701	1,403	1,507	3,875	7,486	Córdoba
Distribuidora Muller S.R.L.	2,371	2,809	4,336	3,755	13,271	Santa Fe
Rodriguez Eva del Carmen	0	0,569	0,627	3,614	4,810	Córdoba
Distribuidora Sol S.R.L.	1,184	1,395	2,270	3,483	8,332	Neuquén
Martha Grosso	1,110	1,212	2,069	3,423	7,814	S. del Estero
FARBIQ	0,959	1,354	1,869	2,669	6,851	CABA
Sucesión de Morcillo Dora Beatriz	1,965	2,792	2,276	2,551	9,584	Misiones
Bio Sur Diagnosticos S.R.L.	1,224	1,366	1,989	2,416	6,995	Mendoza
CM Insumos y Sistemas S.R.L.	0,950	1,392	1,561	2,311	6,214	CABA
Cuspide S.R.L.	1,068	1,265	1,770	2,084	6,187	CABA
Vieri Javier Martin	0,486	0,713	1,264	1,913	4,376	Santa Fe
Muller, Jorge Walter	2,371	2,089	4,336	1,709	10,505	Santa Fe
MG Pharmacorp SRL	0,570	0,932	1,255	1,670	4,427	Comodoro Rivadavia
Ernesto Van Rossum y Cia. S.R.L.	1,188	1,111	1,567	1,656	5,522	CABA
Química Alpe de A.E. y G.Rapallini	0,804	1,067	1,171	1,593	4,635	Buenos Aires

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Figura No. 3: Evolución de los distribuidores con compras anuales entre \$1 MM y \$ 1,586 MM (2012/2015).

El cuadro informa las ventas anuales en millones de pesos argentinos.

Cliente	Neto Final 2012	Neto Final 2013	Neto Final 2014	Neto Final 2015	Suma Total	Ciudad
Crocce, Armando H.	0,559	0,743	0,967	1,586	3,855	La Plata
Radiografica Oeste S.R.L.	0,669	0,816	1,040	1,523	4,048	Mar del Plata
Drogueria Dimat S.A.	0,395	0,765	0,929	1,461	3,55	Buenos Aires
Rodriguez, Eduardo Raul	0,888	1,312	1,197	1,405	4,802	Santa Fe
Lopez Retrivi, J-Química y Cirugia	0,936	1,152	1,176	1,342	4,606	Buenos Aires
Escher, Hugo C.-Biomedica Concor	0,870	1,368	1,149	1,300	4,687	Concordia
Biocien SRL	0,901	0,982	1,444	1,298	4,625	Buenos Aires
Satelite S.R.L.	0,389	0,792	0,810	1,285	3,276	Buenos Aires
Perugino Gladys Elsa - FRAGARIA	0,661	0,817	1,181	1,267	3,926	Buenos Aires
Cientifica Parque Centenario S.R.L.	0,577	0,659	0,826	1,256	3,318	CABA
Stedile, Tulio Osvaldo	1,335	1,562	2,126	1,155	6,178	Buenos Aires
Ferreira, Pedro Gervasio	0,550	0,760	0,873	1,024	3,207	Santa Fe

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Figura No. 4: Evolución de los distribuidores con compras anuales menores de \$ 1MM (2012/2015).

El cuadro informa las ventas anuales en millones de pesos argentinos

Cliente	Neto Final 2012	Neto Final 2013	Neto Final 2014	Neto Final 2015	Suma Total	Ciudad
Ferrer S.A.	0,509	0,807	1,061	0,986	3,363	Córdoba
Insumos Coghland S.R.L.	0,647	0,79	1,063	0,983	3,483	CABA
Doctus Diagnostico SRL	0,000	0,269	0,614	0,955	1,838	Buenos Aires
Ormaza de Paul Roberto Sergio	0,343	0,441	0,682	0,928	2,394	Tierra del Fuego
Vicente, Silvia M.-Diag. y Qca. Noro	0,442	0,74	0,904	0,84	2,926	Buenos Aires
Albornoz, Carlos A.	0,309	0,354	0,57	0,756	1,989	Santa Fe
Perez Labarthe, Miguel	0,422	0,381	0,557	0,682	2,042	Formosa
Albornoz S.R.L.	0,337	0,268	0,494	0,551	1,65	Santa Fe
Koroll Lucas	0,203	0,318	0,33	0,492	1,343	Entre Rios
Medio Medico S.R.L.	0,326	0,516	0,603	0,466	1,911	Rosario
CHEMAR GROUP S.A.	0,000	0,057	0,100	0,456	0,613	CABA
Medi Sistem S.R.L.	0,200	0,213	0,517	0,456	1,386	CABA
ICNA S.A.	0,215	0,189	0,264	0,381	1,049	CABA
Biolatina SRL	0,454	0,437	0,418	0,251	1,56	Mendoza
MASCIMO JOSE LUIS	0,093	0,012	0,145	0,234	0,484	Rosario
DISTRIB-LAB SH de Barrios J.O.y Sor	0,079	0,092	0,103	0,15	0,424	Misiones

Fuente: Elaboración Propia (2016)

6.2.2 Análisis externo:

6.2.2.1 Distribuidores

- Potencial de cada uno
 - o Ventas
 - o Cobertura de mercado
 - o Participación en congresos y eventos
 - o Disponibilidad de Servicio Técnico
 - o Disponibilidad de Soporte de Aplicaciones
 - o Capacidad de transporte refrigerado y no refrigerado
 - o Fuerza de promoción/ventas

Manejo de productos de otras marcas o áreas de laboratorio que pueden competir/sinergizar/apalancarse con nuestros sistemas y viceversa

6.3 Información de los distribuidores

(Ubicación de su casa central y facturación referenciada en 2015)

1) EMSA S.A.

Ubicación: Ciudad de Buenos Aires
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$22.596.000

2) Bernardo Lew e Hijos S.R.L.

Ubicación: Bahía Blanca (Casa Central)
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$9.165.000

3) Científica San Luis

Ubicación: San Luis
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$8.011.000

4) COECH de Gentile Fernando

Ubicación: Chaco

COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$6.683.000

5) Mauricio Mossé

Ubicación: Tucumán

COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$7.340.000

6) Científica Berdat

Ubicación: Santa Fe

COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$5.449.000

7) Química Marcos Juárez

Ubicación: Córdoba

COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$1.500.000

8) Científica D'Amico

Ubicación: La Pampa

COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$ 4.420.000

9) IANUS

Ubicación: Rosario

COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$5.001.000

10) Distribuidora Müller SRL

Ubicación: Santa Fe (Casa Central).

COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$1.709.000

11) Sucesión de Morcillo Dora Beatriz (Ex La casa del Bioquímico)

Ubicación: Misiones

COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$ 2.551.000

12) Bio Red S.A.

Ubicación: Córdoba

COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$ 3.906.000

13) Distribuidora Uruguay SRL

Ubicación: Bahía Blanca

COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$ 4.494.000

- 14) Urani, Carlos Servando**
Ubicación: Río IV - Córdoba
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$3.875.000
- 15) Distribuidora Sol**
Ubicación: Neuquén
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$ 3.483.000
- 16) CM Insumos y Sistemas**
Ubicación: Ciudad de Buenos Aires
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$2.311.000
- 17) Eschert Hugo, Biomédica Concordia**
Ubicación: Entre Ríos
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$ 1.300.000
- 18) Bio Sur Diagnósticos SRL**
Ubicación: Mendoza
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$2.416.000
- 19) Rodríguez Eduardo**
Ubicación: Santa Fe
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$1.405.000
- 20) Cúspide S.R.L**
Ubicación: Ciudad de Buenos Aires
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$2.084.000
- 21) Martha Grosso**
Ubicación: Santiago del Estero
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$ 3.423.000
- 22) López Retrivi, Jorge - Química y Cirugía Oeste**
Ubicación: Buenos Aires
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$ 1.342.000

- 23) **Ernesto Van Rossum y Cía. SRL**
Ubicación: Ciudad de Buenos Aires
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$ 1.656.000
- 24) **Química Alpe de A.E y G. Rapallini**
Ubicación: Buenos Aires
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$ 1.593.000
- 25) **Biocien SRL**
Ubicación: Buenos Aires
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$1.298.524
- 26) **MG Pharmacorp SRL**
Ubicación: Comodoro Rivadavia - Chubut
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$ 1.670.000
- 27) **FRAGARIA (Perugino Gladys)**
Ubicación: Buenos Aires
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$1.267.000
- 28) **Radiográfica Oeste**
Ubicación: Mar Del Plata
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$1.523.000
- 29) **ABC Equipos e Insumos Médicos** Ubicación:
Tierra Del Fuego
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$ 928.000
- 30) **Medio Médico SRL**
Ubicación: Santa Fe
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$ 466.000
- 31) **Satélite SRL**
Ubicación: Buenos Aires
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$1.285.000
- 32) **Pedro Ferreyra**
Ubicación: Santa Fe
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$1.024.000

- 33) Armando Croce**
Ubicación: La Plata
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$1.586.000
- 34) Sucesión de Roberto Ferrari**
Ubicación: Salta
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$ 794.757 (en 2013 \$717.937)
- 35) Eva del Carmen Rodriguez (nombre de la empresa:
Diagnóstika)**
Ubicación: Córdoba
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$ 3.614.000
- 36) Biolatina SRL**
Ubicación: Mendoza
COMPRAS ANUALES a WL 2015: \$ 251.000
- 37) Miguel Perez Labarthe**
Ubicación: Formosa
COMPRAS ANUALES a WL 2012: \$ 682.000

6.3.1 Ventas WL a través de distribuidores

Representación gráfica de Volumen de Venta de los Distribución a nivel país.



Fuente: Elaboración Propia (2016)

6.3.2 Mercado

6.3.2.1 ¿Dónde tenemos presencia?

Podemos considerar presencia en diferentes sentidos.

- a) Presencia de los productos en el mercado (en los propios usuarios)
- b) Presencia de los productos en distribuidores zonales, regionales o locales

- c) Presencia de los productos desde que el contacto electrónico (Web) los pone a la mano aún en contacto directo con el propio fabricante.
- d) Presencia periódica de la fuerza de ventas de un distribuidor.
- e) Presencia directa de nuestra fuerza de ventas y/o equipo comercial (vendedores, asesores técnicos, servicio técnico).

En referencia a la presencia de los productos en el mercado debemos dividirlos por áreas geográficas:

En la zona de NOA nuestra presencia es relativamente importante comparada con la competencia, es un área donde no tenemos mucha presencia física directa, en este caso, esta puede estar dada por la actividad de los distribuidores que está seguramente apalancada por la posibilidad de contar con mejores márgenes de nuestros productos frente a los de la competencia y también por la posibilidad de ofrecer un producto reconocido y con un costo accesible para el laboratorio.

En lugares como el Conurbano de la Provincia de Buenos Aires y la Ciudad de Buenos Aires, tenemos presencia de nuestros equipos de venta, asesoría científica y ST directos y una presencia en los mayores expendedores ("mostradores") de reactivos como lo es la Proveeduría EMSA SA y muchos distribuidores en las diferentes zonas.

En la zona del NEA y del centro del país contamos con personal directo que tiene una frecuencia de visita que está por encima a la que tenemos en NOA.

Además hay una importante cantidad de distribuidores que tienen sus vendedores en estas zonas y que provocan que en algunas oportunidades, se presenten varios cotizando nuestros productos en la misma licitación.

Esta situación se presenta potenciada en la provincia de Buenos Aires y en la Ciudad de Buenos Aires, con una gran competencia entre distribuidores y donde se suma una gran presencia de empresas multinacionales como ser Roche, Siemens o Abbott atendiendo sobre todo a los laboratorios de

mayor tamaño al brindarle soluciones para las diferentes líneas, llamadas soluciones integrales.

6.3.2.2 ¿Dónde carecemos de presencia?

Tenemos muy baja presencia en la Patagonia, donde la densidad de población es baja en un gran territorio y donde solo contamos con 4 distribuidores que cubren el mismo además de la visita del Jefe Regional a dichos distribuidores y a los clientes de su lugar de asiento una vez al año. Estas visitas son bien recibidas dado que al estar tan lejos de los grandes centros se sienten abandonados y esta les permite expresar sus problemas e inquietudes.

Otras provincias en las que no tenemos presencia ni viajamos periódicamente son: Catamarca, La Rioja, Corrientes, Misiones, Formosa, donde nuestros distribuidores son los únicos que toman contacto con estos clientes.

6.3.2.3 Razones de aceptación y rechazo de los productos por parte de los clientes

Los clientes (cuando hablamos de clientes nos referimos a usuarios de los productos) compran de acuerdo a diferentes sensaciones:

- Confianza en la marca
- Calidad de los resultados
- Precio más accesible
- Facilidad de acceso al producto
- Expectativa de tener una provisión continúa (en lugar de sufrir faltas de producto en diferentes épocas)

Cuando hablamos de Distribuidores, los mismos comercializan nuestros productos debido a que son solicitados por los Clientes como si fuera un *commodity* ("Wiener es como la Coca

Cola para cualquier laboratorio mediano-chico") y porque además ofrecemos un margen más alto de ganancia para el Distribuidor (o un descuento mayor o mejores condiciones comerciales) que nuestros competidores.

Las líneas más vendidas son Química Clínica y Hematología y Wiener tiene una buena reputación especialmente en Química Clínica.

Respecto a los distribuidores, en aquellos casos que tienen a Wiener como la marca principal, algunos desean incorporar Marcas Internacionales líderes pero consideran casi imposible cumplir con las condiciones que estas marcas les exigen, y la cantidad de representantes designados en la zona.

Aquellos distribuidores que tienen una Marca Internacional como marca principal, pueden verse interesados en marcas que complementen su oferta siempre que no compitan con la Marca principal. En general, hay mayor predisposición en el interior del país, caracterizados por Clientes Medianos y Chicos. Los Distribuidores del interior tienden a ser Multimarcas para ampliar su cartera de Clientes.

6.3.2.4 Aspectos clave en la relación con distribuidores:

- ¿Quién provee el Servicio Técnico?
- ¿Quién entrena a los usuarios de los equipos?
- ¿Hay firmado un contrato escrito?
- ¿El proveedor le brinda, capacitación y lo acompaña en la concreción de negocios?.
- ¿Cómo está definido qué clientes atenderá en forma directa el proveedor?
- Relación fundada en un contrato escrito
- El proveedor le presta soporte técnico, capacitación y lo acompaña en la realización de negocios.
- Políticas claras acerca de los Clientes que son atendidos directamente

6.4 Etapa de definición

6.4.1 Mercado

6.4.1.1 ¿Dónde deseamos tener presencia geográficamente?

Deseamos tener presencia en toda la República Argentina

6.4.1.2 Definición de los hubs de control regional

En este punto podemos definir que hay cinco grandes centros de control en Argentina, que son Ciudad de Buenos Aires (controla CABA y el conurbano y el centro y norte de la Pcia. de Bs As), Bahía Blanca (Controla el sur), Rosario (Controla NEA), Córdoba (Controla el centro), Tucumán (controla NOA), Mendoza (controla Cuyo).

La designación de distribuidores podría estar influenciada por la región pero realmente es cada vez más frecuente que los distribuidores coticen en otras provincias o monten sucursales en otras regiones, volviendo muy difícil el control sobre la variable geográfica.

6.4.1.3 Segmentación apropiada para los productos de la empresa

Si tomamos el mercado según el tamaño del laboratorio, podemos decir que hay

Segmento AA: Mega grandes

- Ministerio de Salud Nacional y Provinciales (mayor población)

- Otros sectores del estado

Mecanismo de compra: Licitación pública

Proveedores:

- Venta directa de las Marcas

- Distribuidores en alianza con Marcas

Segmento A: Grandes

- Ministerio de Salud Provincial (menor población)
- Hospitales Públicos
- Sanatorios
- Grandes Laboratorios

Mecanismo de compra: Licitación pública o cotización Privada

Proveedores:

- Venta directa de las marcas
- Distribuidores en alianza con marcas

Segmento B: Medianos

- Clínicas y centros de salud
- Laboratorios medianos

Mecanismo de compra: Cotización Privada

Proveedores:

- Distribuidores
- Asociaciones profesionales

Segmento C: Pequeños

- Laboratorios unipersonales

En cada uno de estos segmentos deberemos fijar la estrategia y las tácticas que emplearemos para llegar con la mayor eficiencia y con el mix de productos más adecuado para ese segmento de mercado.

El segmento AA y A está fuertemente ligado a las empresas multinacionales que lideran el mercado de automatización y de soluciones más integrales para estos mega laboratorios, ya que demandan equipos con grandes capacidades, en oportunidades, una cantidad de prestaciones que nuestros equipos no resuelven y una sistematización importante con sistemas de LIS muy robustos.

En este segmento es muy difícil pensar en entrar y ganar a esas empresas que se diferencian por lo dicho y con un soporte muy fuerte de la marca.

El segmento B es nuestro segmento natural, aunque vale aclarar que la parte superior del segmento B, que ya empieza a mirar o a perfilarse como segmento A, comienza a hacerse más difícil debido a que los requerimientos son más parecidos al segmento AA y, a que las grandes empresas, que antes no reparaban en laboratorios de esta envergadura, están empezando a mirarlos como mercado target.

La franja media del segmento B es donde mejor puede explotar hoy WL su portafolio de productos. Con equipos de diferente tamaño, adaptándose a diferentes necesidades de volumen, precios accesibles y, con el LIS que nos dará una herramienta de penetración y de fidelización de clientes, además de diferenciarnos porque podríamos estar ofreciendo una solución integral con todos los elementos de la misma marca.

La franja inferior del segmento A y superior del segmento B también es un área donde WL tiene ventajas gracias a tener un precio competitivo y a tener una gran penetración de marca.

Adicionalmente en este mercado también hay una evolución de laboratorio que incorporó automatización hacia la necesidad de mayor control de la calidad de sus resultados o la absorción de una mayor capacidad de trabajo gracias al crecimiento que ha experimentado en los últimos años.

Por último, el segmento de mercado C, es un mercado que se ve afectado por las derivaciones a mega laboratorios, y en cuanto a su modalidad de trabajo (que era mayormente manual) a medida que los equipos son más accesibles y que se cuenta con planes de financiación, su franja superior, han ido equipándose y esto representa una oportunidad de incorporación de equipos pequeños para dicho segmento. Estos laboratorios cada vez requerirán condiciones más sólidas de atención y calidad demostrable.

Desde el punto de vista estratégico, WL aspira a mantener una fuerte influencia en el segmento C y B, haciéndose fuerte en la base del segmento A, no solo para participar en

este segmento de mercado con posibilidades de éxito, sino para poder proteger los segmentos B y C cuando las mega compañías que lideran el segmento AA y la parte media y superior del segmento A comiencen a bajar sus expectativas y a avanzar sobre los segmentos siguientes.

6.5 Categorías

6.5.1 Definir las variables de las categorías

6.5.1.1 Derechos y obligaciones

En este tópico podemos considerar el derecho de nuestros distribuidores a recibir la mercadería en tiempo y forma. Esto debe estar fuera de toda discusión.

De la misma manera, la obligación de los distribuidores de respetar los plazos y formas de pago acordados, como así también mantener la cadena de trazabilidad de los productos hasta el cliente final.

6.5.1.2 Premios (o descuentos diferenciales)

Los premios pueden pensarse como una condición general mejorada o como premios puntuales por desarrollo de objetivos, por ejemplo, convertir cuentas de una marca competidora a nuestros productos, alcanzar un crecimiento determinado en alguna línea de producto específica, desarrollar un producto que no tiene mucha penetración en una zona geográfica. Se podrá analizar y, si fuese el caso, establecer en conjunto con el distribuidor si se premiará al vendedor que logre mayor alcance de objetivos prefijados en forma conjunta o no, de acuerdo a lo que marquen las políticas de ambas empresas en términos de código de ética y respeto de las normas.

También sería bueno encontrar una forma de registrar estos descuentos diferenciales que no sea aplicando notas de crédito, para poder tener un seguimiento mejor de las mismas y no correr el riesgo de desvirtuar los análisis comerciales posteriores.

6.5.1.3 Establecimiento de objetivos

Los objetivos principales de crecimiento (objetivos estratégicos), o conversión de cuentas, o desarrollo de mercados, o de participación en actividades promocionales, congresos, etc. (objetivos tácticos) se plantearán como objetivos anuales, y es posible que durante el año, pudieran plantearse objetivos tácticos secundarios de común acuerdo.

6.5.1.4 Crecimiento de ventas

El distribuidor-socio estratégico, coordina con WL cada año los objetivos de crecimiento en valores constantes para cada línea de productos, estableciendo una forma más objetiva de análisis de cómo llegar al objetivo marcado, para que WL pueda coordinar como ayudar a que logre sus objetivos, que en definitiva son los de ambas empresas.

6.5.1.5 Índice de faltantes (backorders)

Como una medida de acierto en la atención al cliente, esta es una medida que tiene una gran importancia. WL debe medir esta variable y apuntar a un objetivo, que sea realizable, mejorable año a año y en el cual no puede dejar de tenerse en cuenta la planificación que se haga a través del pronóstico de ventas. De aquí la importancia de involucrar al socio estratégico en la definición de los volúmenes de

mercadería y la periodicidad de la compra de estos volúmenes, sobre todo tomando muy en cuenta la necesidad de acertar en el pronóstico en momentos de movimientos bruscos del mercado.

6.5.1.6 Número de pedidos por unidad de tiempo

Con el objeto de ordenar y optimizar los gastos de envío de mercadería, es altamente necesario evitar las urgencias, para lo cual, es aún más necesario una planificación cuidadosa y mantener un stock mínimo de reserva por parte del distribuidor, como socio estratégico.

La cantidad de pedidos no deberá superar de uno por semana para mantener las entregas sin costo. Las urgencias deberán pagar un costo de flete adicional.

6.5.1.7 Stock mínimo

El distribuidor como socio estratégico, debe tener un stock de mercadería que evite que sus clientes directos tengan que experimentar trastornos en la provisión sobre todo de urgencias.

Es él mismo quien debe establecer con sus clientes directos (y aprovechando su experiencia en el mercado) cuantas unidades de cada elemento debería tener como respaldo en su inventario.

6.5.1.8 Planificación y forecast

Es parte de la responsabilidad delegada de la atención del cliente, que las urgencias se minimicen, desde el distribuidor a WL y del cliente al Distribuidor, al tiempo que esta última relación y su capacidad de planificación y respuesta es básicamente responsabilidad del distribuidor.

EL distribuidor-socio estratégico deberá colaborar con WL en la planificación de las compras, logrando minimizar la cantidad de envíos y colaborando en el pronóstico de sus necesidades de compra, para que así el fabricante pueda tener una orientación de como priorizar la planta a fin de ser más eficiente y no derrochar energías y dinero con la expiración de los productos, el sobre-stock o la falta de disponibilidad de los mismos.

6.5.1.9 Intercambio de información

Como socios estratégicos, el distribuidor y WL intercambian información variada (mercado, novedades, etc.) a fin de conocer, tomar recaudos y tomar decisiones estratégicas que les permitan a ambas empresas ser sinérgicas en el logro de los objetivos.

6.5.1.10 Procedimiento para el lanzamiento de nuevos productos

WL debería contar con un procedimiento para asegurar que el lanzamiento de los productos a través de los distribuidores sea exitoso y motivador para su fuerza de ventas.

Esto hará necesario pensar de qué forma se podrá asistir a los distribuidores seleccionados para este fin, y que alcances tendría el mencionado procedimiento en los otros distribuidores.

Seguramente este tópico se podrá resolver tomando el procedimiento interno de WL y haciendo las modificaciones que se consideraran necesarias a fin de no transmitir al distribuidor información sensible o confidencial.

6.5.1.11 Entrenamiento técnico

WL brindará apoyo, entrenamiento técnico sobre los productos y entrenamiento de Servicio Técnico donde fuese necesario, con una periodicidad a acordar con sus socios estratégicos, pero que no deberá ser inferior a dos entrenamientos por año.

Del mismo modo, podrá analizarse la forma de aportar entrenamiento más volcado a la venta y no tan estrictamente técnico para ayudar al desarrollo de la fuerza de ventas del distribuidor.

6.5.1.12 Regularidad en el cumplimiento de los plazos de pagos

Esta es una condición sine qua non para cualquier caso. La continuidad de las entregas está asociada a la regularidad y cumplimiento de los plazos de pago. Si al momento de liberar la entrega de un pedido, la cuenta del distribuidor se encontrara inhibida por una falta de pago, esta situación generará inevitablemente una suspensión en el envío del pedido y por consiguiente, una demora en la recepción de la mercadería, que será entregada en la próxima gira planeada para la región del distribuidor a menos que éste desee que se la trate como urgencia y acepte los cargos adicionales de flete.

6.5.1.13 Objetivos tácticos puntuales (conversión de cuentas de competidores)

Una práctica que puede derivar de la sinergia entre los socios estratégicos es la detección, contacto y conversión de cuentas que actualmente utilizan productos de la competencia y pueden transformarse en clientes de productos WL.

Para ello, es posible coordinar un trabajo sinérgico y que WL ayude con su conocimiento técnico y apoye a los vendedores del Distribuidor, así como es posible que si el Distribuidor no ve factible lograr esta conversión por mano propia, le comunique a WL la situación para que la empresa intente la conversión con el personal propio y en forma directa si fuese necesario.

Al mismo tiempo, WL puede estar detectando cuentas que podrá directamente ceder al distribuidor, planteando una táctica que ayude al mismo a convertir esa cuenta a nuestra marca.

También puede ocurrir que WL tenga en mente la conversión de un número de laboratorios que actualmente utilizan productos de otra marca a la utilización de productos WL y solicite al distribuidor regional la mencionada tarea proponiendo algún incentivo puntual para la concreción del objetivo.

6.5.1.14 Apoyo de material de marketing (folletería, merchandising)

WL debe proporcionar material de apoyo como folletería, ect. al Distribuidor que esté considerado su socio estratégico para brindarle al cliente final toda la información necesaria acerca de nuestros productos.

6.5.2 Definir la cantidad de categorías y los requisitos de cada una

Definiremos tres categorías de Distribuidor, mencionadas a continuación y cuyos alcances y/o limitaciones se describen debajo de cada una.

6.5.2.1 "Distribuidor Silver"

Menú de condiciones para negociación:

Para estos distribuidores se plantean las condiciones básicas que tenemos actualmente, no previendo condiciones adicionales, ya que entendemos que son los distribuidores con menos espalda para afrontar compromisos o que puedan no estar de acuerdo con cambiar formas de trabajo de su propia empresa.

Crecimiento de ventas de productos WL (valores reales): 8% anual

Descuento base: 23%

Bonificación comercial por volumen: Máximo 7%, Mínimo 2%
Descuento por Pronto Pago (cancelación dentro de los 5 días de emitida) (a través de Nota de Crédito): 60 días (descuento: 5%), 30 días (descuento: 2,5%)

Intereses punitorios por atraso en los plazos de pago: 5% mensual

Pago a través de Interbanking-comunidad Wiener-Lab: Si las entregas de urgencia tienen costo adicional

Pedido mínimo: \$ 5.000 (cifra que se irá actualizando)
Establecimiento un límite de crédito para cada distribuidor acorde al respaldo financiero.

Stock mínimo de reactivos y consumibles: para evitar urgencias de WL

Aparatos

Pagos financiados con cheques postdatados (anticipo y cheques previos al despacho) descuento: 10%

Instalación y garantía a cargo de WL

Asesoría científica:

Entrenamiento de usuarios asesoramiento científico directo pre y post venta de WL tanto sea telefónico, con asesores científicos de WL o vendedores técnicos

6.5.2.2 "Distribuidor Gold"

Menú de condiciones para negociación:

Base:

Crecimiento de ventas de productos WL (valores reales): 10%

Descuento base: 23%

Bonificación comercial por volumen: Máximo 10%, Mínimo 5%

Descuento por Pronto Pago (cancelación dentro de los 5 días de emitida) (a través de Nota de Crédito): 60 días (descuento: 5%), 30 días (descuento: 2,5%)

Intereses punitorios por atraso en los plazos de pago 5%

Pago a través de Interbanking-comunidad Wiener-Lab

Productos que compiten con WL: Negociar reemplazos o desplazamientos "quirúrgicamente" - Establecimiento de objetivos

Pedido mínimo: \$ 6.000 (cifra que se irá actualizando)

Establecimiento un límite de crédito para cada distribuidor acorde al respaldo financiero.

Stock mínimo de reactivos y consumibles: para evitar urgencias de WL

Opciones a utilizar para obtener la combinación más atractiva:

Entrenamiento de la fuerza de ventas sobre cómo vender productos WL: uno por año

Entrenamiento de la fuerza de ventas del distribuidor (Ventas por satisfacción de necesidades): bianual

Frecuencia de entrega dos veces por semana para Capital Federal y GBA y semanal en interior.

Acceso a una entrega de emergencia sin costo adicional por mes (no acumulable).

Venta de productos de lanzamiento reciente: establecer objetivo individualmente

Acceso a un mínimo de una oferta especial por trimestre de productos WL

Frecuencia mínima de visita de personal WL: bimestral

Ampliación del plazo de pago (acompañamiento) para los distribuidores que atienden mercado público de las provincias.

Trazabilidad de los pedidos (¿dónde está la mercadería solicitada?) En un primer momento esto sería una opción para esta categoría y en el largo plazo debería ser un servicio para todos.

Acompañamiento al distribuidor con nuestra gente para el desarrollo de nuevos negocios o de negocios que requieran nuestra asistencia.

Mención de los distribuidores en nuestra página Web con link de acceso y en la página del distribuidores con link a al de WL (acceso a oferta de cursos de Wlearning, NotiWiener, IVDBlog, actividades Fundación Wiener Lab).

Análisis de participación conjunta en congresos y eventos científicos regionales o locales

"Club del 100%": a todos los distribuidores Gold y Platinum que alcancen todos los objetivos anuales que hemos negociado y que cumplen con los requerimientos que les hacemos se los invitará a una reunión anual que consiste en un día de esparcimiento en el hotel Sofitel o similar con una cena de agasajo.

Aparatos

Pagos financiados con cheques postdatados (anticipo y cheques previos al despacho): descuento 15%

Instalación a cargo del distribuidor en el caso de que tenga Servicio Técnico y a cargo de WL si no lo tiene. Garantía a cargo de WL

Posibilidad de alquilar equipos a WL para colocarlos contra consumo en el sector público o privado.

Asesoría científica:

Capacitación anual de los asesores científicos de aquellos distribuidores que cuenten con ese servicio

Asesoramiento científico directo pre y post venta de WL tanto sea telefónico, con asesores científicos de WL o vendedores técnico.

Servicio Técnico y repuestos: capacitación al personal de Servicio técnico on line cuatrimestral.

Reentrenamientos en casa matriz una vez por año.

Auditoría anual a los servicios técnicos de los distribuidores por parte de nuestros ingenieros de WL.

Mención de los servicios técnicos de los distribuidores en nuestra página Web con link de acceso y viceversa.

Asesoramiento y recomendación del stock mínimo de repuestos a tener según el parque de instrumentos instalado.

Entrega de repuestos críticos para atender emergencias en consignación

Stock mínimo de repuestos: para evitar urgencias de WL

6.5.2.3 "Distribuidor Platinum"

Condiciones:

Base: crecimiento de ventas de productos WL (valores reales): 12% Descuento base: 23%

Bonificación comercial por volumen Máximo 12%, Mínimo 7%

Descuento por Pronto Pago (cancelación dentro de los 5 días de emitida) (a través de Nota de Crédito): 60 días (descuento: 5%) ,30 días (descuento: 2,5%).

Intereses punitivos por atraso en los plazos de pago 5%.

Pago a través de Interbanking-comunidad Wiener-Lab.

Productos que compiten con WL: Negociar reemplazos o desplazamientos "quirúrgicamente" - Establecimiento de objetivos.

Pedido mínimo: \$ 6.000 (cifra que se irá actualizando).

Establecimiento un límite de crédito para cada distribuidor acorde al respaldo financiero.

Stock mínimo de reactivos y consumibles: para evitar urgencias de WL.

Opciones a utilizar para obtener la combinación más atractiva: entrenamiento de la fuerza de ventas sobre cómo vender productos WL dos por año.

Entrenamiento de la fuerza de ventas del distribuidor (Ventas por satisfacción de necesidades) anual.

Frecuencia de entrega dos veces por semana para Capital Federal y GBA y semanal en interior del país.

Acceso a una entrega de emergencia sin costo adicional por mes (no acumulable).

Venta de productos de lanzamiento reciente: Establecer objetivo individualmente

Acceso a un mínimo de una oferta especial por trimestre de productos WL.

Frecuencia mínima de visita de personal WL: bimestral.

Ampliación del plazo de pago (acompañamiento) para los distribuidores que atienden mercado público de las provincias.

Trazabilidad de los pedidos (¿dónde está la mercadería solicitada?) En un primer momento esto sería una opción para esta categoría y en el largo plazo debería ser un servicio para todos.

Acompañamiento al distribuidor con nuestra gente para el desarrollo de nuevos negocios o de negocios que requieran nuestra asistencia.

Mención de los distribuidores en nuestra página Web con link de acceso y en la página del distribuidores con link a al de WL (acceso a oferta de cursos de Wlearning, NotiWiener, IVDBlog, actividades Fundación Wiener Lab).

Análisis de participación conjunta en congresos y eventos científicos regionales o locales.

Asesoramiento para el cumplimiento de normas de ANMAT.

Asesoramiento para el cumplimiento de normas de calidad.

"Club del 100%": a todos los distribuidores Gold y Platinum que alcancen todos los objetivos anuales que hemos negociado y que cumplen con los requerimientos que les hacemos se los invitará a una reunión anual que consiste en un día de esparcimiento en el hotel Sofitel o similar con una cena de agasajo.

Aparatos

Pagos financiados con cheques postdatados (anticipo y cheques previos al despacho): descuento 20% con compromiso anual de compra.

Instalación a cargo del distribuidor. Garantía a cargo de WL.

Posibilidad de alquilar equipos a WL para colocarlos contra consumo en el sector público o privado.

Asesoría científica: capacitación anual de los asesores científicos de aquellos distribuidores que cuenten con ese servicio.

Asesoramiento científico directo pre y post venta de WL tanto sea telefónico, con asesores científicos de WL o vendedores técnicos.

Servicio Técnico y repuestos: capacitación al personal de Servicio técnico on line cuatrimestral.

Reciclaje de entrenamientos en casa matriz una vez por año.

Auditoría anual a los servicios técnicos de los distribuidores por parte de nuestros ingenieros de WL.

Mención de los servicios técnicos de los distribuidores en nuestra página Web con link de acceso y viceversa.

Asesoramiento y recomendación del stock mínimo de repuestos a tener según el parque de instrumentos instalado.

Entrega de repuestos críticos para atender emergencias en consignación.

Stock mínimo de repuestos: para evitar urgencias de WL.

6.5.3 Definir la relación a mantener con los diferentes distribuidores

6.5.3.1 Seleccionar distribuidores

La lista de distribuidores seleccionados es la siguiente:

EMSA S.A (Variados destinos) (\$ 22.5 MM)
Bernardo Lew e Hijos S.R.L. (Bahía Blanca) (\$ 9.1 MM)
Científica San Luis S.A. (San Luis) (\$ 8.0 MM)
Mossé, Mauricio (Tucumán) (\$ 7.3 MM)
Provenza, María Eugenia (Córdoba) (\$ 7.1 MM)
Gentile Fernando Manuel (Chaco) (\$ 6.6 MM)
Científica Berdat SRL (Santa Fe) (\$ 5.4 MM)
Ianus S.A. (Rosario) (\$ 5.0 MM)
Néstor J. D'Amico - Científica D'Amico (La Pampa) (\$ 4.4 MM)

A continuación presentamos una lista con distribuidores que representarán un plan b, en caso de que alguno de los de la lista principal no adhiriera, con el objeto de no dejar una región o zona descubierta o desatendida.

Distribuidora Sol S.R.L. (Neuquén) (\$ 3.4 MM)
Martha Grosso (Santiago del Estero) (\$ 3.4 MM)
Sucesión de Morcillo Dora Beatriz (Misiones) (\$2.5 MM)
Bio Sur Diagnósticos S.R.L. (Mendoza) (\$ 2.4 MM)
Müller, Jorge Walter, de Santa Fe (\$ 1.7 MM)
MG Pharmacorp SRL (Chubut) (\$ 1.6 MM)
Eschert, Hugo C.-Biomédica Concordia (Entre Ríos) (\$ 1.3 MM)

6.5.3.2 Armar plan de acción

El plan de Acción debe comprender los siguientes pasos:

- a) Selección de los actores de WL que serán los responsables de planear/confeccionar la comunicación.
 - Gerente de marketing
- b) Selección de los responsables de transmitir la comunicación a los Distribuidores.
 - Gerente de Ventas.
 - Jefes Regionales de Ventas.

- Área Manager.
 - Servicio Técnico.
- c) Confección de comunicación de índole institucional.
- Gerente de Marketing.
- d) Verificación de que los responsables de transmitir la comunicación no sólo comprendan la información sino que además estén involucrados con el éxito del programa.
- e) Definir el/los responsables del seguimiento del plan.
- Jefes Regionales de Ventas.
 - Gerente de Ventas.
- f) Promover reuniones con los distribuidores target en un plazo no mayor de 60 días a partir de tener armada la comunicación (cuyo límite será 10 días antes de la puesta en marcha del Programa) para comunicarles el plan y verificar su aceptación.
- g) Una vez lanzado el plan, promover reuniones trimestrales con los distribuidores para hacer un seguimiento, proponer y acordar las correcciones que emergieran como necesarias.
- Servicio Técnico.
 - Área Manager.
 - Jefes Regionales de Ventas.
 - Gerente de Ventas.

6.6 Etapa de ejecución

6.6.1Diseño del plan de implementación

6.6.2Implementación de planes de acción de corto plazo

- El foco de acción de esta etapa se concentra en

6.6.2.1 Visita

¿Cuándo, quién/es visitarán a los distribuidores involucrados?.

Los Jefes de Venta, acompañados o no por el Gerente de Ventas o el Área Manager.

¿Con qué frecuencia se harán las visitas de revisión de negocios?

Se sugiere un mínimo de frecuencia trimestral.

Se coordinara con el Distribuidor la visita a Líderes de Opinión de manera conjunta o independiente.

¿Qué rol jugarán los vendedores, Jefes de Ventas, Gerente de Ventas?

Deberán conocer profundamente los lineamientos del Programa, los alcances de cada categoría de Distribuidor, y ayudar a controlar el logro los objetivos y corregir los desvíos aportando propuestas, inquietudes, y creatividad para mantener la fidelidad de los distribuidores y clientes hacia nuestros productos.

6.6.2.2 Comunicación

¿Quién definirá hacia adentro (áreas claves) las "red flags" cuando alguna tendencia se aleje de los resultados esperados y por qué mecanismo lo vehiculizará en la empresa hacia adentro y hacia afuera?

Ej Jefe de Ventas, informará en su reporte mensual a su jefe inmediato, salvo que la magnitud del problema indique una inmediatez mayor con lo cual, lo hará de la forma más ágil posible y de todas formas, lo volcará en su informe mensual.

¿Cómo mantendremos vinculadas al resto de las áreas, en qué temas y con qué frecuencia actualizaremos la información?

Se recomienda una reunión trimestral/cuatrimstral inter-áreas para intercambiar opiniones, preocupaciones,

experiencias positivas y rescatar las propuestas que nos permitan mejorar lo mejorable.

6.6.2.3 Verificación de aceptación de los distribuidores seleccionados

Es imprescindible que los distribuidores que participen de este Programa se comprometan y por lo tanto acepten las condiciones planteadas para lograr una actuación sinérgica en el mercado y la satisfacción de ambas partes involucradas.

6.6.3 Implementación de Planes de Acción de Mediano y Largo Plazo

- El foco de acción de estos planes se concentran principalmente en:

6.6.3.1 Mediano plazo:

6.6.3.1.1 Optimización proceso de distribución

Revisar si en todas las regiones tenemos la frecuencia necesaria para dar un buen servicio. Entender cómo creemos que debe ser atendida un área geográfica y analizar qué falta de nuestra parte y qué podría aportar un distribuidor. Involucrar al distribuidor en la necesidad de atender los requerimientos del mercado a través de su stock local contemplando la periodicidad de las entregas de WL.

6.6.3.1.2 Sistema integral de gestión de Distribuidores.

A través de MySAP sistematizaremos la información y las reglas de tal forma que el Programa aplique mucho del concepto de autogestión (por ejemplo, si las ventas están entre 98/102% del pronóstico, si se enviaron la cantidad de forecast solicitados en fecha, si se consiguieron nuevos

objetivos, si se convirtieron clientes de otras marcas a WL, etc., estos hechos deberían generar ventajas palpables para el distribuidor, que se verá atraído a conseguir más para acceder a mayores ventajas).

Esto puede servir tanto para los logros como para la no obtención de ventajas de distribuidores oportunistas y que no tengan ningún espíritu de colaboración con WL.

El uso continuo de MySAP para tener actualizado el listado de equipos instalados (sabiendo que equipos están activos y cuáles no) saber cuáles son atendidos por distribuidores, a fin de que, cuando estos clientes se comuniquen con WL para Servicio Técnico o para Asesoría Técnica, el distribuidor reciba un e-mail comentando que se atendió a tal o cual usuario y evitar que el Distribuidor se sienta desplazado o "puenteado" por WL.

Marcar la obligación de que los equipos vendidos tengan que figurar en la base de datos del fabricante. Los equipos que venden los distribuidores son pasibles de ser enviados a otros países, ser utilizados por personal que no fue entrenado por una persona idónea, pueden ser equipos que nunca han recibido un mantenimiento, y además, debería ser ingresado en un listado para poder asegurar la garantía del mismo.

Dejar en claro en todo momento que tanto WL puede visitar cualquier cliente cuando lo desee como que cuando vamos a un cliente y este esté siendo atendido por un distribuidor, le brindaremos el mismo servicio aunque manteniendo la provisión a través del distribuidor que históricamente les vende los productos.

Por ultimo Crear una encuesta de satisfacción a clientes finales para saber el grado de servicio brindado por los distribuidores.

6.6.3.2 Largo plazo

6.6.3.2.1 Consultoría

Implementar planes concretos para ayudar a solucionar las debilidades detectadas y producir las mejoras necesarias para el fortalecimiento de las empresas distribuidoras.

Esto puede darse como auditorías de parte de nuestro departamento de Asuntos Regulatorios y Normas de Calidad Sugerencias de mejoras de páginas Web (actualmente muchos distribuidores grandes no tienen página Web). Esto no implica tener e-commerce, pero al menos, tener una página de la empresa donde exponga qué productos o marcas vende, dónde está localizada y cómo contactarla para hacer pedidos de productos o solicitud de información sobre los mismos.

6.6.3.2.2 Formación

La formación empresarial se enfoca principalmente en dos áreas:

a) Habilidades empresariales:

Necesitaremos analizar en qué forma y con qué periodicidad podemos brindar algún tipo de asesoramiento en calidad total, o certificaciones, o análisis del funcionamiento de la empresa (como manejo de stock, o logística, o contratos de equipos en comodato, etc.) (Siempre que el distribuidor esté abierto a recibir este tipo de actividades y lo tome como una ventaja y no como una intromisión en su empresa). En este rubro también pueden darse entrenamientos de venta a los vendedores del distribuidor.

b) Capacitación técnica de personal clave:

Nuestra tarea será establecer con qué periodicidad haremos entrenamientos técnicos de novedades, de reentrenamiento de conocimientos previos o de preparación para el lanzamiento

de un nuevo producto que va dirigido a un área en la que no tenemos otros antecedentes de presencia.

6.7 Etapa de control

6.7.1 Seguimiento trimestral de la evolución de las ventas

Debemos desarrollar una forma de seguimiento trimestral de la evolución de los negocios con cada distribuidor seleccionado.

Para ello utilizaremos la nueva aplicación de mySAP CRM que nos brindara la información solicitada.

Es factible que una planilla con las unidades compradas, los logros del trimestre y comentarios sobre las expectativas que fueron o no alcanzadas, para proponer un plan correctivo, preventivo o las negociaciones que se crean convenientes para alcanzar los objetivos propuestos.

6.7.2 Encuestas de opinión en clientes finales

Haremos dos encuestas focalizadas complementarias al inicio y luego se seguirá anualmente para tomar la temperatura de las opiniones de los usuarios y ver cómo podemos resolver los cuestionamientos de los clientes en forma conjunta con los distribuidores, y para ser más asertivos en las medidas que tomemos de allí en adelante.

Esto nos va a brindar información valiosa de los clientes en cómo son atendidos, y también brindarnos emergentes que nos permitan anticiparnos a una situación no deseada o a acciones de la competencia.

6.7.3 Reuniones de revisión de objetivos

Dichas reuniones servirán para la corrección o anticipación de tácticas comerciales para lanzamiento de productos o reacción ante nuevas estrategias o tácticas de los competidores o cambios en el mercado.

Se realizarán reuniones de seguimiento a continuación de las reuniones de Ciclo con la información recibida para revisar las tácticas empleadas y para sondear hacia dónde va el mercado y los competidores.

6.8 Etapa de mantenimiento preventivo y correctivo

6.8.1 Formas

Debemos estar alertas y tener una comunicación sincera, fluida y honesta para llevar a cabo las tareas de mantenimiento, refuerzo y corrección de este programa cuando sea adecuado y con la suficiente rapidez, siendo consecuentes con la estrategia y el mensaje que la Empresa desea dar hacia el mercado.

A continuación de las reuniones internas mencionadas en el punto anterior, deberemos hacer un acta donde se formalicen y planteen la necesidad de cambios, o la satisfacción y el mantenimiento de las acciones que venimos llevando a cabo, y, si fuese necesario, poner plazos y responsables para el desarrollo de planes de acción correctivos o de refuerzo.

En todos los casos, las reuniones deben terminar con un "acta" con el resumen de lo hablado, los responsables de dar una respuesta y un plazo estimado para la misma

Se creara en el servidor de la empresa en la unidad U una carpeta para el seguimiento del programa, la misma se irá actualizando a medida que se van produciendo novedades.

6.8.2 Tópicos a trabajar para cambiar la percepción del mercado (en función de las encuestas realizadas)

- Verificar si es verdad que existen condiciones comerciales similares para los grandes distribuidores y para los pequeños.
- Revisar si la fuerza de ventas está orientada más a la administración de la venta que a la generación de negocios.
- Revisar por qué algunos distribuidores sienten que los saltean en la comercialización y atención de equipos.
- Analizar la posibilidad de establecer un programa de capacitación sistemática.
- Revisar si se distribuye una suficiente cantidad de material promocional de folletería.

CONCLUSIONES

En primer término hablamos de Marketing y su evolución hasta lo que hoy en día es el Marketing Relacional y la importancia de conocer mejor a los clientes y generar relaciones en el largo plazo y hemos visto como se ha visto favorecido por el uso de la tecnología.

Para demostrar la importancia de implementar un CRM se realizó una revisión de la literatura existente recurriendo a trabajos empíricos y no empíricos donde se demostró como mejoraron la productividad las empresas que implementaron una estrategia de CRM enfocada en el cliente y como ayuda a la creación de valor de la empresa generando relaciones a largo plazo con los mismos.

Descubrimos a través de diversos autores la importancia de los procesos de planificación y coordinación para conseguir

generar un mayor vínculo y fidelización de nuestros clientes en el corto plazo.

Hemos visto como una gran parte de los modelos contemplan los resultados del CRM desde una doble perspectiva: resultados de mercado y resultados financieros.

Basándonos en los factores Claves del Éxito expresados en la literatura sugerimos un modelo integrador del CRM que mida de manera directa e indirecta de cuatro variables claves del modelo: tecnología, gestión del conocimiento, orientación al cliente y variables organizativas.

La tecnología actúa como facilitador de la estrategia de CRM teniendo en cuenta el hardware y software necesarios para integrar las diferentes áreas y servir a los clientes.

La gestión del conocimiento ayuda a que la información que generamos de nuestros clientes/distribuidores y su difusión dentro de la empresa serán claves para crear una orientación cliente-céntrico donde podremos ofrecer productos y servicios que se adapten a sus necesidades.

La orientación al cliente es un requisito para implementar de manera exitosa una estrategia de CRM.

Por último las variables organizativas son importantes en la adecuada gestión de los recursos humanos, liderazgo de la estrategia y estructura organizativa cuyo papel es importante en el éxito del CRM que llevaremos a la práctica.

Si bien la medición de los resultados de un CRM por lo que hemos visto no es sencilla tomaremos los dos indicadores expresados más arriba resultados financieros (midiendo la rentabilidad de los distribuidores que ingresen al programa y una mejora en los costes) y miraremos los resultados de mercado (evaluando a través de encuestas la confianza y satisfacción de estos clientes).

Posteriormente para poner en contexto a los lectores se dio un panorama del mercado donde participa la empresa, competidores, clientes, etc.

Luego se hizo un detallado análisis de la empresa que incluyo una encuesta entre algunos empleado para ver sus áreas críticas y en especial su problema en lo referido al relacionamiento con el cliente y su fidelización.

Por último se desarrolló un programa de fidelización de nuestros principales clientes (Distribuidores) para generar una mayor fidelización de los mismos y por consiguiente generar mayores ventas.

La aplicación del Programa de Distribuidores más la implementación del CRM generará un mayor aprendizaje organizativo que nos llevara a una utilización más eficiente de la estrategia establecida incrementando de esta manera los resultados de las misma.

Nuestro proyecto e iniciativa de implementación del CRM se centrará en facilitar esta experiencias en principio con los clientes clave del programa de distribuidores y de esta manera para poder revertir en el transcurso del primer año la encuesta que figura en la página 43 donde la empresa rara vez escucha las necesidades del cliente, así como conocer y que conozcan las estrategias que realizaremos en conjunto.

Para finalizar el programa de distribuidor así como la estrategia de CRM tendrá éxito sólo centrandó una estrategia cliente-céntrico creando capacidades organizativas de relación con los clientes claves, generando ventajas competitivas, creando capacidades organizativas intangibles y difíciles de imitar o sustituir y desarrollando un mayor aprendizaje organizacional que incrementará los resultados de la misma.

Y para finalizar algunas recomendaciones.

Teniendo en cuenta la actualidad de la empresa y observando su relación actual con los distribuidores y viendo lo desprendido de la encuesta, es que se recomienda:

- El manejo de los distribuidores por parte de los vendedores de la empresa, generará que de esta manera no haya competencia por los diferentes negocios que puedan aparecer evitando de esta manera que se los pasa por encima como ellos sienten en este momento.
- Realizar capacitaciones en conjunto vendedores con vendedores de nuestros clientes claves para alinear el mensaje de la empresa respecto a sus productos y además poder generar un mejor vínculo e interacción además de poder coordinar futuras acciones en cada una de sus zonas.
- Solicitar a los distribuidores presenten un plan sobre las necesidades de material promocional para trabajar durante todo el año.

BIBLIOGRAFIAS

LIBROS

- Alet, J (1996): Marketing Relacional: Cómo obtener clientes reales y rentables. Ediciones Gestión 2000: Barcelona.
- Alfaro, M (2004): Temas Claves del Marketing Relacional. Mc Graw Hill: Madrid.
- Alt, L y Pushmann (2004): "Successful practices in Customer Relationship Management" Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on Systems Sciences.

- Ansoff, H.I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. Nueva York: McGraw-Hill, 1965.
- Burnett, J (2001): Introduction to Marketing, John Wiley Co., (2001).
- Burnett, K. (2002): "Gestión de la relación con el cliente clave". Financial Times - Prentice Hall.
- Grant, R.M. (2004): Dirección Estratégica. Concepto, técnicas y aplicaciones. Civitas Ediciones: Madrid.
- Macdonald, M.; Woodburn, D. (2): "El Management de las Cuentas Claves".
- Porter, M. (1982): "Estrategia Competitiva"

Revistas:

- AMA Board (1985): "AMA Board Approves New Marketing Definition". Marketing News. 1 de Marzo de 1985 vol.19, No 1, p.1
- AMA Board (2004): "AMA Adops New Definition of Marketing". Marketing News. 15 de Septiembre de 2004, p. 16.
- Berry, L, (1983): "Relationship Management" in Berry, Shostack and Upah (eds). Emerging Perpectives on Services Marketing, American Marketing Association: Chicago

- Berry, L, (1995): "Relationship Management of Services-Growing interest, emerging perspectives" Journal of Academy of Marketing Science, Vol.23, No 4, pp. 236-245.
- Boston Consulting Group. The Product Portfolio Concept. Perspective 66.
Boston: Boston Consulting Group, Inc., 1970.
- Bueno, E. (2002): "Globalización, sociedad red y competencia. Hacia un nuevo modelo de empresa" Revista de Economía Mundial, Vol. 7, pp. 23-37.
- Bueno, E (2004): "Fundamentos epistemológicos de dirección del conocimiento organizativo: desarrollo, medición y gestión de intangibles". Economía Industrial Vol. 357, pp. 13-26.
- Chen, J.; Ching, R. (2004)"An Empirical Study of the Relationship of IT Intensive and Organizational Absorptive Capacity on CRM performance". Journal of Global Information Management, Vol 12, n° 1, pp. 1-17
- Choy, K.L.; Fan, K.; Lo, V., (2003): "Development of an intelligent customer-suppliers relationship management system: the applications of case-base reasoning". Industrial Managemet + Data System, Vol 103 n° 3/4, pp. 263- 274.
- Dans, E (2001):"Sobre modas y realidades: CRM o el nuevo marketing digital". Información comercial española. Revista de economía, Vol. 79, pp. 55 -62
- Dous, M.; Kolbe, L.; Salomann, H. Brenner, W. (2005): "Knowledge Management Capabilities in CRM: Making, Knowledge For, From and About Customer Work". Proceedings of the Eleventh Americas Conference on Information Systems, Omaha, NE, USA, pp. 167-178.

- Du Plessis, M.; Boon, J.A. (2004): "knowledge management in eBusiness and customer relationship management: South African case study findings".
International Journal of Information Management,
Vol 24, pp.73-86
- Hackbarth, G; Kettinger, W.J.(2000). "Building an e-business strategy"
Information Systems Management, Vol 17, n° 3,
pp. 78-93.
- Hoe, S.L. (2006): "Tacit knowledge, Nonata and Takeuchi SECI Model and Informal Knowledge Processes".
International Journal of Organization Theory and Behavior. Vol.9, n° 4, pp. 490-502.
- Irani, Z.; Sahrif, A.M.; Love P.E.D (2005): "Linking knowledge transformation to Information Systems evaluation" European Journal of Information Systems.,
Vol. 14, pp. 213-228.
- Jain, S.C. (2005): "CRM shifts the paradigm". Journal of Strategy Marketing. Vol. 13, pp. 275-291.
- Kalpic, B.; Bernus, P. (2006): "Business process modelling through the knowledge perspective" Journal of Knowledge Management, Vol.10, n° 3, pp. 40-56.
- Kenyon, J.; Vakola, M. (2003) "Customer relationship management: a viable strategy for the retail industry?"
International Journal of Organizational Theory and Behavior, Vol. 6, n° 3, pp. 329-353.
- Koch, S.C.L; Maguirre, S. (2004): "Identifying the adoption of e-business ad knowledge management within SMEs". Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 11, n° 3, pp.338-348.

- Kottler, P. (1992): "Marketing's New Paradigm: What's Really Happening Out There". Planning Review. Vol 20, n° 5, pp. 50-52.
- Lee, C.P.; Lee, G.G; Lin, H.F. (2007): "The role of organizational capabilities in successful e-business implementation". Business Process Management Journal, Vol. 13, no 5, pp. 677-693.
- Li, M.; Gao, F. (2003): "Why Nonaka highlights tacit knowledge: a tacit knowledge". Journal of Knowledge Management, Vol. 7, n° 4, pp. 6-14.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford: University Press.
- Pass, L.; Kuijlen, T. (2001): "Towards a general definition of customer relationship management". Journal of Database Marketing, Vol 9, n° 1, pp. 51-60.
- Parvatiyar A.; Sheth J.N. (2001): "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. Journal of Economic and Social Reaserch, Vol. 3, n° 2, pp. 1-34.
- Plakoyiannaki, E.; Tzokas, N. (2002): "Customer Relationship Management: A capabilities portfolio perspective". Journal of Database Management, Vol. 9, n° 3, pp. 228-238.
- Reinartz, W.; Krafft, M.; Hoyer, W.D. (2004): "The Costumer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance". Journal of Marketing Research, Vol. 41, pp.293-305.
- Ryals, L.; Payne, A. (2001): "Customer relationship management in financial services: towards information

enabled relationship marketing". *Journal of Strategy Marketing*, Vol. 9, pp. 3-27.

- Rodgers, J.A.; Yen, D.C.; Chou, D.C. (2002): "Developing e-business: a strategic approach" *Information Management & Computer Security*, Vol. 10 n° 4, pp. 184-192.
- Romano, N.; Fjernerstad, J. (2003): "Electronic Commerce Customer Relationship Management: A Research Agenda". *Information Technology and Management*, Vol. 4, pp. 233-258.
- Rowley, J. (2002): "Eight questions for customer knowledge management in e-business". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, n° 5, pp. 500-511
- Sánchez, M.; Gil, I.; Mollá, A. (2000): "Estatus del Marketing de Relaciones". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, n° 3, pp. 74-64.
- Tan, X.; Yen, D.C.; Fang, X. (2002): "Internet Integrated Customer Relationship Management". *The Journal of Computer Information Systems*, Vol 42, n° 3, pp. 77-83

Páginas Web:

- Información obtenida de la página web www.caprodi.org.ar recuperado el 18/11/15.
- Información obtenida del sitio web www.abbott.comwww.abbottlab.com.ar recuperado el 20/11/15.
- Información obtenida de la página web www.roche.com.ar recuperado el 2/12/15.

- Información obtenida de la página web www.siemens.com recuperado el 2/12/15
- Información obtenida de la página web www.wiener-lab.com.ar recuperado 5/1/16.
- Información obtenida de la página web www.werfenlife.com recuperado 5/1/16
- Información obtenida de la página web www.biomerieux.com.ar recuperado el 15/12/15.
- Información obtenida de la página web www.biolinker.com.ar recuperado el 15/12/16.
- Información obtenida de la página web www.alere.com.ar recuperado el 15/12/16.
- Información obtenida de la página web www.jnjarg.com/johnson-johnson recuperado el 16/12/15.
- Información obtenida de la página web www.orthoclinical.com/es-ar recuperado el 16/12/15.
- Información obtenida de la página web www.biosystems.com.ar recuperado el 5/1/16.
- Información obtenida de la página web www.aadee.com recuperado el 5/1/16
- Renart, L.G. (2004): "CRM tres estrategias de éxito". Cuadernos del e/Business. Información obtenida de [http://www.academia.edu/9704096/CRM Tres estrategias de %C3%A9xito](http://www.academia.edu/9704096/CRM_Tres_estrategias_de_%C3%A9xito) 12/11/15.

CURRICULUM VITAE

EXPERIENCIA LABORAL

Wiener Lab Group - Química y Biotecnología 08/2011 - Actual **Jefe Regional de Ventas**

Manejo de Hospitales, Instituciones y Laboratorios Privados de la Provincia de Buenos Aires y Ciudad de Buenos Aires con 5 vendedores a Cargo.

Manejo de los Distribuidores de toda la Patagonia.

Armado de Presupuesto de Venta Anual.

Responsable de una facturación de U\$ 10.000.000

SouberianChobet S.A. - Farmacéutica 07/2010- 08/2011 **Supervisor**

Participación en el desarrollo de campañas promocionales.

Relación con sociedades médicas, negociación en la participación de congresos que organizan las mismas.

Manejo comercial de canales hospitalario y ambulatorio.

Negociaciones especiales con instituciones, obras sociales, distribuidores y entidades gubernamentales, a través de venta directa y licitaciones, 9 personas a cargo en Capital y Suburbano Sur.

Logros:

- ✓ Incorporé Revez (Naltrexona) para el tratamiento de adicciones en los vademecums de los Hospitales Borda y Moyano.
- ✓ Incorporación de Línea Dolor en el Hosp. De Clínicas y venta para el primer semestre del 2011.
- ✓ Incorporé y vendí al Hosp. Frances la Línea Dolor y REM (Midazolam).
- ✓ Incorporé y vendí REM al Sanatorio Franchin (OSCHOCA)

Janssen-Cilag Andes - (Johnson & Johnson Farmacéutica) 03/2008 -01/2010

Coordinador de Productividad de Fuerza de Venta y Entrenamiento

Exploración y Análisis de las necesidades de Entrenamiento y de los Indicadores de Gestión de las Fuerzas de Ventas y Gerentes de Distrito del Cono Sur.

Logros:

- ✓ Implementé el programa de Capacitación con lo que se logró consolidar la información en toda la región.
- ✓ Desarrollé el primer entrenamiento destinado a Gerentes de Distrito de la Región (Lima 2008).
- ✓ Implemente la nueva Técnica de Ventas de la Compañía en la Región.
- ✓ Incremente las Capacitaciones en un 50% durante mi gestión.
- ✓ Analicé los Indicadores de gestión e implemente un plan con lo que logre un aumento de las visitas al cuerpo médico en un 30%.
- ✓ Lideré e implementé la estrategia de Targeting en la región, con lo que se consiguió un crecimiento en las ventas 2007 vs 2008 del 40% y 2008 vs 2009 29%.
- ✓ Lideré el proceso de automatización de la Fuerza de Ventas de Ecuador.
- ✓ Colaboré en la reestructuración de las Fuerzas de Ventas de Chile, Perú y Ecuador.
- ✓ Instrumenté el Programa SafeFleet (manejo defensivo) en la Región, reduciendo los accidentes de tránsito en un 60%.

Menarini Argentina Lab. S.A. (Farmacéutica)
07/2004 al 12/2007

Gerente de Distrito

Manejo comercial de canales hospitalario y ambulatorio. Negociaciones especiales con instituciones, obras sociales, distribuidores y entidades gubernamentales, a través de venta directa y licitaciones, 12 personas a cargo

Logros:

- ✓ Incorporé Badyket (Bemiparina) en las principales Instituciones de Capital Federal (Swiss Medical,

Medicus, Hosp. Italiano), logrando un 10% de ventas por encima del presupuesto.

- ✓ Reestructuré el Área de Capital Federal, creando el equipo de Instituciones, logrando un 15% extra en las ventas.
- ✓ Implementé el programa de Fidelización terapéutico con Nebilet (antihipertensivo).
- ✓ Realicé actividades dirigidas al cuerpo médico para el lanzamiento de Badiket, logrando una rápida penetración en el mercado de dicho producto.

Close Up International S.A. (Auditoria) 01/2004 al 06/2004

Key Account Hospital Reports

Responsable de Ventas de Auditoria Hospitalaria. Coordinación del equipo que realizaba dicho informe. Elaboración y definición de presentaciones especiales a los clientes

Logros:

Incremento del 100% de clientes en 6 meses.

Abbott Laboratories Argentina S.A. (Farmacéutica) 06/1993 al 10/2002

➤ **Jefe de Promoción y Ventas** (06/97-10/2002)

Responsable de diferentes Líneas como ser: HIV, Oncología, Cardiología, PC, Urología, Gastroenterología, Nutricionistas y Diabetólogos.

Jefe de Promoción y Ventas de Línea la Neo-Pediatría.

Participación en la Fijación de Objetivos y Distribución de la Fuerza de Ventas en todo el país, 15 personas a cargo.

Colaboración en el desarrollo de la estrategia de Marketing.

Logros:

- ✓ Incorporé Synagis (Palivizumab) en las principales Neonatologías del país, con lo que se logro superar el estimado de ventas en un 20%.
- ✓ Excedí en un 30% los Objetivos de Klaricid 500 con el equipo de Clínica médica.
- ✓ Participé en las diversas reestructuraciones de la Fuerza de Ventas de la empresa.
- ✓ Recluté y Seleccioné al personal de la fuerza de ventas.

- ✓ Diseñe la estrategia para la inclusión de Synagis en las Instituciones Privadas y Públicas.

➤ **Agente de Propaganda Médica** (06/93 al 05/97)

Especialidad Neurociencia con responsabilidad sobre licitaciones y venta directa a Clínicas de Internación Psiquiátrica y Hospitales de la especialidad en Capital y GBA, anteriormente de Línea General

Logros:

- ✓ Crecí en mi zona a cargo un 40% el Market Share de Valcote en 6 meses.
- ✓ Incorporé Klaricid (claritromicina) al vademécum del Hospital Tornu y Hosp. Zubizarreta, con lo que se consiguió la venta de dicho producto.
- ✓ Excedí en un 15% las métricas de desempeño (Visita a Médicos, Farmacias, y Hospitales) acordada por la gerencia de ventas.

GobbiNovag S.A. (Farmacéutica)

03/1993 al 06/1993

Agente de Propaganda Médica

Promoción y Ventas de productos de OTC en Capital Federal en Hospitales y Consultorios

Hoechts Argentina S.A.

07/1989 al 10/1992

Analista de Laboratorio

Analista de Productos Químicos en sus diferentes fases. Tomado de muestras

Survival S.A.

06/1988 al 06/1989

Analista de Laboratorio

Analista y Elaboración de Producto. Tomado de muestras. Empaque.

ESTUDIOS CURSADOS

Posgrado: MBA Master in Business Administration -
Universidad de Palermo - Finalizado Diciembre 2013 -
Promedio 7.5

Universitario: Lic. En Administración de Empresas -
Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios

Terciario: Técnico en Régimen Aduanero - Instituto de
Capacitación Aduanera

IDIOMAS

Ingles Intermedio

Computación

Windows- Office - MS Word-Excel- Power Point - Adobe Acrobat
- Adobe Photoshop- IMS- Pharma Mix Focus (Close up)

Cursos Realizados

- Marketing Excellence - J&J University (Año 2008)
- Tools and Techniques for Maximizing Sales Force Productivity - Achieve Global (Año 2000)
- Negociación Profesionales de Ventas - Achieve Global (Año 2002)
- Seminario de Evaluación de Desempeño - Abbott LaboratoriesArg. S.A. (Año 1998)
- Seminario de Selección para no Selectores - Abbott LaboratoriesArg. S.A. (Año 1998)
- Comunicación, Motivación y Liderazgo - Dale Carnegie Training (Año 1998)

- Curso de Matriculación Profesional de Agente de Propaganda Medica (Carnet Profesional) Centro de Capacitación Agente de Propagandas Médicas (Año 1997)

Datos personales

- Fecha de nacimiento: 10 de Diciembre de 1968
- Edad: 47 años
- Nacionalidad: Argentina - Italiana
- Domicilio particular: Av. Pedro Goyena 1271 P 2do.
Dpto. A - Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Estado civil: Casado
- DNI: 20.568.581