

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Unidad de Negocios Radiometer: de la estrategia a los resultados

Autoría: Gerardi, Matías Nahuel

Año: 2018

¿Cómo citar este trabajo?

Gerardi, M. (2018). "Unidad de Negocios Radiometer: de la estrategia a los resultados". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14096>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

Unidad de Negocios Radiometer: de la estrategia a los resultados

Autor: Matías Gerardi

Tutora: Paula Echeverría

Buenos Aires, Mayo de 2018

AGRADECIMIENTOS

A Lu, a mis papás y a mis hermanas.

RESUMEN

Gematec SRL es una empresa nacional dedicada a la importación y comercialización de productos para el mercado de *In Vitro Diagnostics (IVD)*. Como parte de su estrategia de crecimiento, la empresa decidió crear una Unidad de Negocios exclusiva para una de las marcas con las que trabaja.

El objetivo de este trabajo fue desarrollar una herramienta capaz de traducir la visión de la empresa en objetivos estratégicos y operacionales para la nueva Unidad de Negocios. De esta manera, lo que se buscó es contar con una herramienta potente que permita transmitir la estrategia de la línea a cada uno de los colaboradores y que permita, por otro lado, monitorear el desarrollo de la nueva estructura. En este contexto se pensó en el Mapa Estratégico y Balanced Scorecard como instrumentos para lograr tal fin.

En base a los resultados obtenidos, considero que este trabajo cumplió con uno de los objetivos propuestos ya que se logró delinear la estrategia para la nueva Unidad de Negocios, se encontraron oportunidades de mejora en la estructura de la misma y se logró desarrollar una herramienta que permita monitorear su funcionamiento. Queda pendiente realizar una evaluación de los indicadores planteados y, en base a los resultados obtenidos, priorizar las oportunidades de mejora.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	1
ÍNDICE	3
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I	7
GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE IVD	7
PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO DEL MERCADO DE IVD	10
POINT OF CARE TESTING	11
GENERALIDADES DEL MEDIO INTERNO	14
EL MERCADO DE MEDIO INTERNO	15
EL MONITOREO DEL MEDIO INTERNO Y EL MERCADO DE POCT	17
ESTADO DE SITUACIÓN EN ARGENTINA	18
RADIOMETER	20
RADIOMETER EN ARGENTINA	23
GEMATEC SRL	23
UNIDAD DE NEGOCIOS RADIOMETER	24
CAPÍTULO II	26
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN UTILIZADA	26
FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	26
HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	27
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	27
ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE VALOR DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS	28
ANÁLISIS EXTERNO	28
Clientes	28
Análisis de fuerzas de Porter	29
Análisis FODA	31

Madurez de la industria	32
Análisis de atractividad del mercado	33
ANÁLISIS INTERNO	34
CAPITULO III	37
SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN	37
DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO Y BALANCED SCORECARD	39
MAPA ESTRATÉGICO	39
OBJETIVOS, INDICADORES Y PLANES	40
Perspectiva financiera	40
Perspectiva de cliente	41
Perspectiva operacional	42
Perspectiva de crecimiento y aprendizaje	44
CONCLUSIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	48

INTRODUCCIÓN

Gematec SRL es una empresa dedicada a la importación y comercialización de equipamiento, insumos y servicios para el mercado de IVD (*In Vitro Diagnostic*). La empresa tiene la representación en Argentina de cuatro marcas (Mindray, Radiometer, Snibe y Agappe Diagnostics), lo cual le permite estar presente en buena parte del mercado de manera local. Como parte de su estrategia de crecimiento, Gematec se propuso crear una Unidad de Negocios para Radiometer, empresa dedicada exclusivamente al segmento de cuidados críticos y que considera que tiene características que la hacen diferente del resto de las líneas que maneja la empresa. Radiometer concentra cerca del 50% de la facturación y sus productos se comercializan, a diferencia del resto de las líneas, no solo en laboratorios sino también en Unidades de Terapia Intensiva, Coronaria, Quirófano y Guardia.

El objetivo del siguiente trabajo es diseñar la estructura de la nueva Unidad de Negocios Radiometer, definir los objetivos estratégicos de la misma y generar los mecanismos para gestionar su desarrollo, siempre procurando que responda a la estrategia delineada por la Dirección.

La hipótesis planteada es que la implementación basada en herramientas de gestión les permitirá a los colaboradores de la nueva Unidad de Negocios comprender de manera más efectiva la estrategia planteada por la Dirección. Esto generará, en última instancia, mayores beneficios para la empresa. Es importante que esta situación sea investigada ya que la Unidad de Negocios necesita una forma de trabajo diferenciada del resto de la empresa. Debemos identificar claramente los objetivos estratégicos de esta unidad en particular y que indicadores clave debemos monitorear para encontrar el camino que nos lleve a una implementación exitosa.

Para poder lograrlo se plantean los objetivos:

1. Se identificarán las variables propias del mercado local de manera de definir las singularidades del mismo.

2. Se adaptará la estrategia comercial global de Radiometer en base a las características del mercado local y a la visión de Gematec.
3. Se traducirá la estrategia definida en objetivos estratégicos concretos.
4. En base a los objetivos estratégicos definidos, se generarán indicadores que permitan monitorear los objetivos estratégicos. Se ponderarán los objetivos y se propondrán metas de cumplimiento para cada uno de ellos.

Se hará una primera evaluación de los indicadores desarrollados y, en base a los resultados obtenidos, se generarán oportunidades de mejora para el área de trabajo. El plan consiste en priorizar las oportunidades de mejora de acuerdo a su criticidad y grado de cumplimiento respecto de la meta fijada, de manera de focalizarse en no más de cinco puntos de mejora.

Palabras clave:

IVD – Unidad de Negocios – estrategia – objetivos – indicadores - Balance Scorecard

CAPÍTULO I

Generalidades de la Industria de IVD

Según la definición de la FDA (Food and Drug Administration), los productos de IVD (In Vitro Diagnostic) son aquellos reactivos, instrumentos y sistemas diseñados para su uso en el diagnóstico de enfermedades u otras condiciones, incluyendo la determinación del estado de la salud, de manera de curar, mitigar, tratar o prevenir enfermedades o sus secuelas. Estos productos están pensados para recolectar, preparar y examinar muestras tomadas del cuerpo humano (Food and Drug Administration, 2017). De esta manera, IVD es cualquier técnica en la cual analizadores y reactivos son utilizados para examinar muestras de sangre, orina, tejidos y otros fluidos, los cuales son derivados del cuerpo humano para detectar infecciones, enfermedades y condiciones clínicas.

El mercado de IVD puede segmentarse de diversas maneras, y cada una de ellas nos ayuda a caracterizarlo. Basándonos en su aplicación, el mercado se puede segmentar en diabetes, enfermedades infecciosas, oncología, cardiología, HIV/SIDA, enfermedades autoinmunes, nefrología, test de drogas y otros. El segmento de enfermedades infecciosas fue el mayor del mercado durante 2015, producto del crecimiento de la incidencia de enfermedades infecciosas como la tuberculosis, hepatitis e infecciones intrahospitalarias (Frost & Sullivan, 2014).

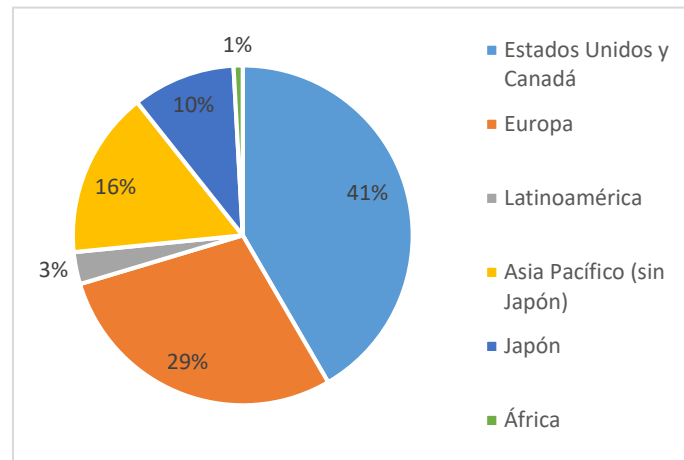
Basándonos en las técnicas de estudio, el mercado puede segmentarse en inmunoensayos, hematología, biología molecular, diagnóstico tisular, química clínica y otras técnicas. El segmento de química clínica domina el mercado de IVD a nivel mundial. No obstante, se estima que el mercado de biología molecular tomará el liderazgo en el mercado global en los próximos años. Las herramientas de diagnóstico molecular impulsan el descubrimiento permanente de biomarcadores y por lo tanto en la innovación de diversos tratamientos para las enfermedades crónicas y también la medicina personalizada. La innovación en el campo del diagnóstico molecular también ha dado lugar a un diagnóstico

complementario para la identificación de terapias específicas (Credence Research, 2016).

Si analizamos al usuario final, cerca del 74% de los estudios de IVD se realizan en laboratorios centrales, denominación que se les da a los ubicados en hospitales, clínicas, laboratorios privados o bancos de sangre. Una cantidad creciente de estudios se realizan de manera descentralizada, ya sea en diversos servicios dentro de las instituciones de salud o en consultorios privados (11%). Esta clase de análisis son los denominados Point of Care Testing y es el segmento de mayor crecimiento dentro de esta segmentación. Finalmente, los test para consumo de venta libre representan un 15% del mercado de IVD (Frost & Sullivan, 2014).

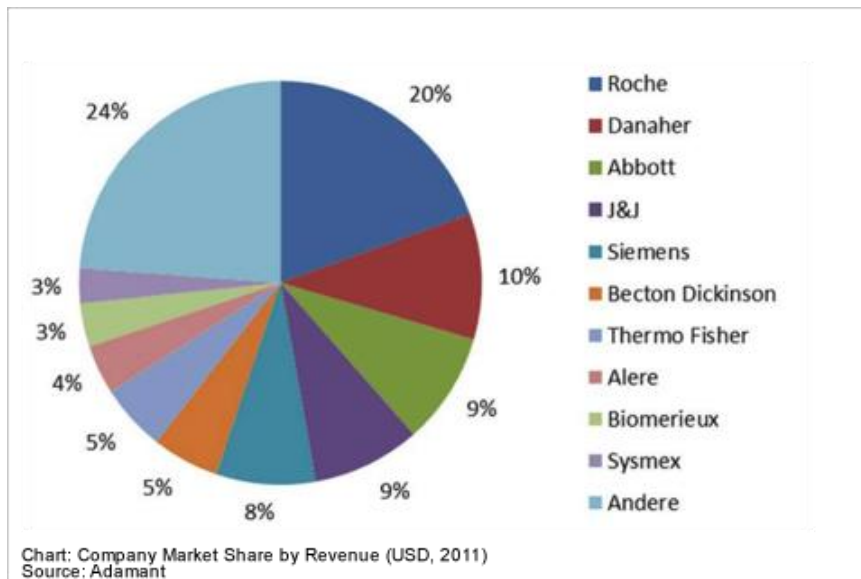
Geográficamente, América del Norte domina el mercado de IVD a nivel global. Esta situación se puede atribuir a la presencia de sistemas de salud desarrollados en Estados Unidos y Canadá, lo cual incrementa el acceso a medicina personalizada, y al rápido acceso a tecnología de avanzada en la región. Por otro lado, se espera que las regiones Asia Pacífico y Latinoamérica tengan las tasas de crecimiento más altas para los próximos años, producto del crecimiento en actividades de investigación y el incremento de inversiones por parte de los líderes del mercado y los entes de salud de los gobiernos de esas regiones (Adamant Biomedical Investments AG, 2013).

Figura 1. Distribución del mercado mundial de IVD por regiones. Fuente: Adamant Biomedical Investments AG, 2013.



Los jugadores clave de este mercado son Roche Diagnostics (Suiza), Abbott Laboratories (Estados Unidos), Siemens Healthcare (Alemania), Danaher Corporation (Estados Unidos), Thermo Fisher Scientific (Estados Unidos), Sysmex Corporation (Japón), Bio-Rad Laboratories (Estados Unidos), BioMerieux (Francia), Becton Dickinson Company (Estados Unidos), Johnson and Johnson (Estados Unidos.), Alere (Estados Unidos), Ortho-Clinical Diagnostics (Estados Unidos) y Diasorin S.P.A. (Italia). En estos últimos años, producto del estado de maduración del mercado, estos grandes jugadores han adoptado estrategias de adquisición de compañías pequeñas para mantener o expandir su cuota de mercado. Muchas de estas compañías pequeñas son atractivas para las grandes ya que, además de cuota de mercado, muchas de ellas poseen conocimientos tecnológicos que son clave para el futuro del mercado (Dhabale, 2016).

Figura 2. Principales jugadores del mercado de IVD a nivel mundial y sus cuotas de mercado.
Fuente: Adamant Biomedical Investments AG, 2013.



Perspectivas de crecimiento del mercado de IVD

Se estima que el tamaño del mercado de IVD a nivel mundial para el 2016 fue de USD 60 mil millones (Markets and Markets, 2016) (Global One-Step Report Center, 2015). Se espera que la tasa de crecimiento anual compuesta para este mercado para el periodo 2016-2021 sea del 5,5%, de manera de alcanzar los USD 79 mil millones en el 2021. Esta expectativa de crecimiento se explica por la introducción de la biología molecular y un nuevo concepto llamado medicina personalizada, el incremento de la expectativa de vida y, por ende, de la cantidad de pacientes con enfermedades crónicas y el aumento de la cantidad de centros privados de diagnóstico. No obstante, el crecimiento del mercado está limitado por las restricciones en los reembolsos por parte de los sistemas de salud y el incremento en los costos de la salud.

Debido al estancamiento de los mercados tradicionales (Estados Unidos, Europa), las empresas están muy enfocadas en los mercados emergentes. En este contexto, se espera que mercados como Asia Pacífica, China y Latinoamérica sean las regiones que empujen el crecimiento del mercado de IVD a nivel mundial. Un segmento clave en este crecimiento será el de *Point of Care Testing*. El avance del mercado de la salud hacia una mayor calidad y rapidez

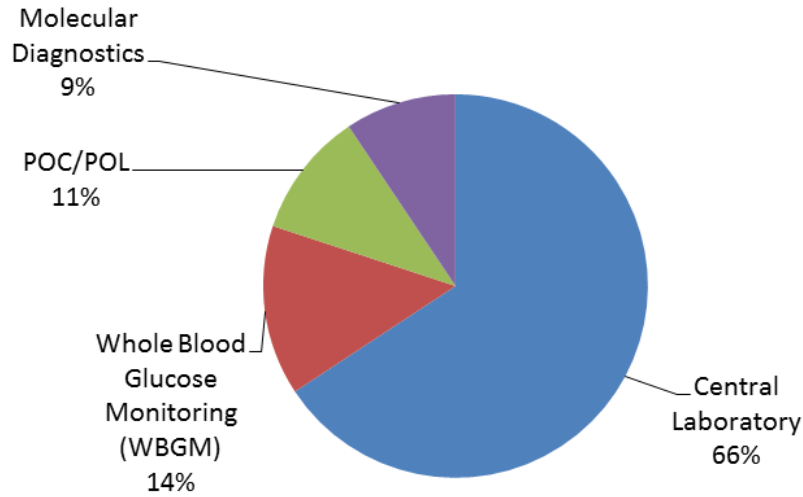
en el resultado de los estudios y nuevas formas de tratamiento del paciente son los factores clave para el desarrollo de este segmento. En estos últimos años fue el que mostró mayor crecimiento y todo indica que una buena parte de los estudios de IVD avanza hacia la descentralización.

Point of Care Testing

La prueba de punto de atención (POCT, por sus siglas en inglés) es la prueba diagnóstica de laboratorio que se realiza en el sitio donde se administra la atención clínica o cerca de este lugar (Nichols, 2007). Son pruebas en las cuales los resultados son presentados dentro de los 15 minutos de efectuado el análisis y son determinantes para la toma de decisiones médicas oportunas. El objetivo de este tipo de tecnología es proveer un diagnóstico rápido que permita tomar rápidamente las decisiones médicas pertinentes y mejore la seguridad del paciente y su confort. En cuanto al análisis económico, un resultado rápido mejora el poder diagnóstico del paciente, el tiempo de tratamiento que necesita y, por ende, disminuye el tiempo de internación. Esto repercute positivamente para los centros de salud, en tiempos en los cuales las camas de internación escasean, tanto a nivel público como privado.

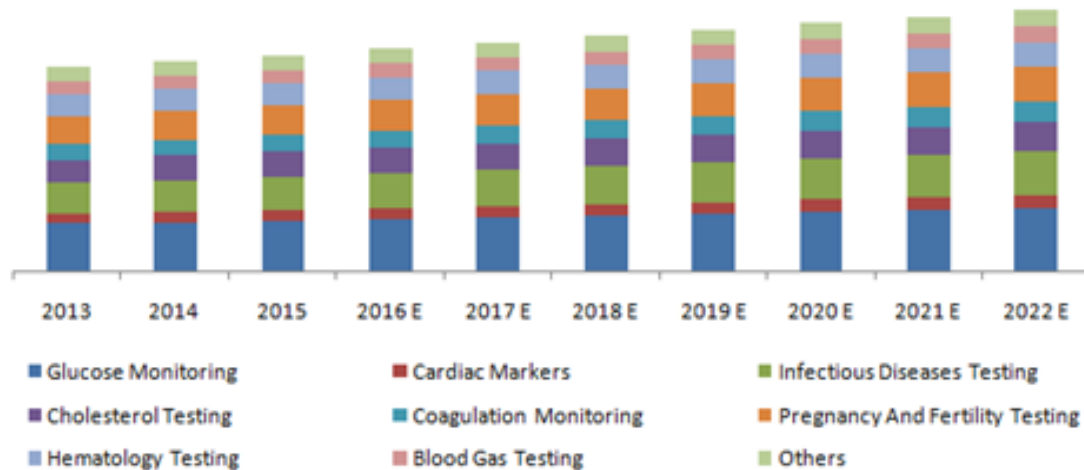
Dentro del mercado global de pruebas de IVD, el segmento de POCT es el que más rápido crecimiento ha experimentado en la última década. Si tomamos en cuenta el segmento de monitoreo de glucosa, el valor del mercado de POCT aumentó de USD 4900 millones en el 2001 a USD 13300 millones en el 2008 (Ferro, 2012), y se estima que llegó a los USD 15000 millones en el 2016. Esto implica que el mercado de POCT representa un 25% del mercado total de IVD, tal cual se observa en la Figura 3.

Figura 3. Segmentación del mercado mundial de IVD acorde al usuario final. Fuente: Krishnaswami, 2015.



En el año 2016, el segmento de monitoreo de glucosa registró la mayor cuota de mercado en el mercado mundial de POCT, con una porción de mercado de casi el 70% (Figura 4). La incidencia y prevalencia de la diabetes y el requerimiento de mediciones regulares de los niveles de azúcar en sangre son los factores clave en el liderazgo del mercado (Creedence Research, 2016). Para los próximos años se prevé que el segmento de mayor crecimiento dentro del mercado de POCT sea el de enfermedades infecciosas, en sintonía con lo proyectado para el mercado global de IVD.

Figura 4. Segmentación del mercado de POCT por producto, proyección 2013- 2022. Fuente: Creedence Research.com.



Los factores clave para el crecimiento del mercado de POCT son, por un lado, los avances tecnológicos que permitieron desarrollar analizadores portátiles que realizan estudios con cantidades pequeñas de muestra. Por otro lado, en los últimos años los sistemas de salud se están replanteando la manera en cómo se atienden a los pacientes. Hoy en día se está avanzando en estrategias que plantean centros de atención primaria cerca del paciente y de mediana o baja complejidad. Este esquema permite un alcance de la red sanitaria mucho mayor, disminuye los costos de atención y alivia el trabajo de los centros de mayor complejidad. En este contexto, los analizadores POCT son de gran utilidad ya que permiten un diagnóstico rápido del paciente a costos razonables.

Los mayores desafíos que enfrenta el mercado del POCT son los relacionados con la calidad del resultado obtenido. Tradicionalmente, los estudios que hoy se hacen mediante POCT los solían realizar personal del Laboratorio, el cual está formado para esta clase de trabajo. Si bien no sucede en la totalidad de los casos, muchas veces el personal que maneja los dispositivos POCT no están instruidos de la manera adecuada. Esto repercute en errores de manejo de la muestra, errores analíticos, de control de calidad, de interpretación de resultados

y de bioseguridad. Todos estos factores afectan la calidad del resultado obtenido y, por ende, el diagnóstico del paciente.

Generalidades del Medio Interno

Tal cual se comentó previamente, el segmento de POCT es uno de los de mayor crecimiento en el mercado de IVD dada la capacidad de esta clase de dispositivos para entregar resultados confiables de manera rápida. En muchos casos estos dispositivos al ingresar al mercado IVD lo expanden, generando información nueva para el profesional médico con la que antes no contaba. En otros casos, el profesional médico ya cuenta con la información pero no con la rapidez que necesita. En estos casos, los dispositivos POCT por un lado expanden el mercado IVD pero por el otro generan erosión ya que le quitan demanda de trabajo a los laboratorios centrales. Tal es el caso de los analizadores de medio interno: históricamente estuvieron ubicados en los laboratorios centrales pero cada vez son más las instituciones que adoptan analizadores POCT dadas las necesidades de los profesionales médicos.

En el paciente críticamente enfermo, es de suma importancia monitorear su estado de oxigenación. Un adecuado diagnóstico alerta al médico sobre fallas en el tratamiento que pueden derivar en daños irreversibles producto de la falta de oxígeno en los tejidos. Para monitorear cada uno de las fases de la oxigenación, existen parámetros que son indicadores del funcionamiento de cada una de las mismas. Para medir cada uno de estos parámetros se utilizan los denominados analizadores de gases en sangre. Estos instrumentos requieren de una pequeña muestra de sangre del paciente y brindan la información necesaria para hacer el correcto seguimiento del mismo.

Hoy en día, la mayoría de los equipos, además de brindar información acerca del estado de oxigenación del paciente, nos proporcionan determinaciones adicionales como glucosa o lactato, las cuales nos permiten tener un análisis completo de los parámetros principales del medio interno del paciente. De esta manera, lo que antes llamábamos analizadores de gases en sangre hoy se conocen como analizadores multiparamétricos o analizadores de medio interno.

El objetivo es brindarle al médico un panorama completo del estado de situación del paciente en la emergencia.

Figura 5. Analizador multiparamétrico Radiometer ABL800. Fuente: Radiometer.com



Los resultados que brindan los analizadores multiparamétricos son de utilidad para los profesionales de la salud que trabajan en contacto con pacientes que se encuentran en Unidad de Terapia Intensiva, Quirófano, Unidad Coronaria, Neonatología o la Guardia. En muchas ocasiones, la continuidad, modificación o suspensión de un determinado tratamiento depende de los resultados de este tipo de analizadores, con lo cual es clave para el profesional de la salud que este equipo sea rápido, fácil de usar, robusto y confiable.

El mercado de Medio Interno

Para el año 2016, se estima que el tamaño del mercado mundial de analizadores de gases en sangre fue de aproximadamente USD 500 millones, lo cual representa menos del 1% del mercado total de IVD (Markets and Markets, 2016).

Análogamente a lo realizado con el mercado de IVD, podemos segmentar el mercado de gases en sangre acorde a diversos factores. Si tomamos en cuenta la ubicación de los equipos, podemos dividir el mercado en lugares en donde los analizadores se encuentran instalados de manera centralizada en los laboratorios y sitios donde los analizadores se encuentran instalados de manera descentralizada. Estos últimos son los denominados equipos Point of Care Testing (POCT). Las otras dos grandes segmentaciones son el perfil de análisis

requerido y la cantidad de test realizados por analizador. La mayoría de los jugadores del mercado poseen equipos específicos que atacan cada uno de estos segmentos.

Acorde con diversos estudios, se espera que el mercado de gases en sangre alcance los USD 636 millones para el año 2021, lo cual implica una tasa de crecimiento anual compuesta de 4.6% desde 2016 a 2021. Los factores de crecimiento para este mercado son el número creciente de pacientes tratados en unidades de cuidados críticos, la implementación de nuevos software de gestión de datos y la adopción de la tecnología de biosensores para el desarrollo de la nueva generación de analizadores. A su vez, se espera que la demanda creciente de analizadores que integren diferentes tipos de análisis y el desarrollo de equipamiento específico para implementaciones POCT genere nuevas oportunidades de crecimiento. A su vez, el mayor desafío para el crecimiento de este mercado es un escenario desfavorable respecto de los reembolsos realizados por el sistema de salud. (Global Industry Analysts, Inc., 2015).

Los jugadores clave del mercado de gases en sangre son Abbott Laboratories (Estados Unidos), Alere (Estados Unidos) Instrumentation Laboratory (Estados Unidos), Radiometer (Dinamarca), Roche Diagnostics (Suiza), y Siemens Healthcare (Alemania). El top 3 de empresas concentra en conjunto más del 70% del mercado global de gases en sangre.

Como mencionamos anteriormente, cada una de estas marcas posee diferentes equipos que están diseñados para determinados segmentos del mercado (Abbott i-STAT, Alere ePOC, I.L. GEM 3000, I.L. GEM 3500, I.L. GEM 4000, Radiometer ABL800, Radiometer ABL80, Radiometer ABL90, Roche Cobas b221, Roche Cobas b121, Roche Cobas b123 y Siemens RAPID Series). Un dato clave a tener en cuenta es que en los últimos años, y en sintonía con las expectativas del mercado, todas las empresas enfocaron sus esfuerzos en desarrollar equipamiento POCT. Se estima que, a nivel mundial, el GEM 3000 de Instrumentation Laboratory tuvo el mayor share de mercado. No obstante, se estima que el EPOC de Alere será el equipo con mayor crecimiento de aquí al

2021, producto de su portabilidad y sus características como equipo POCT (Markets and Markets, 2016).

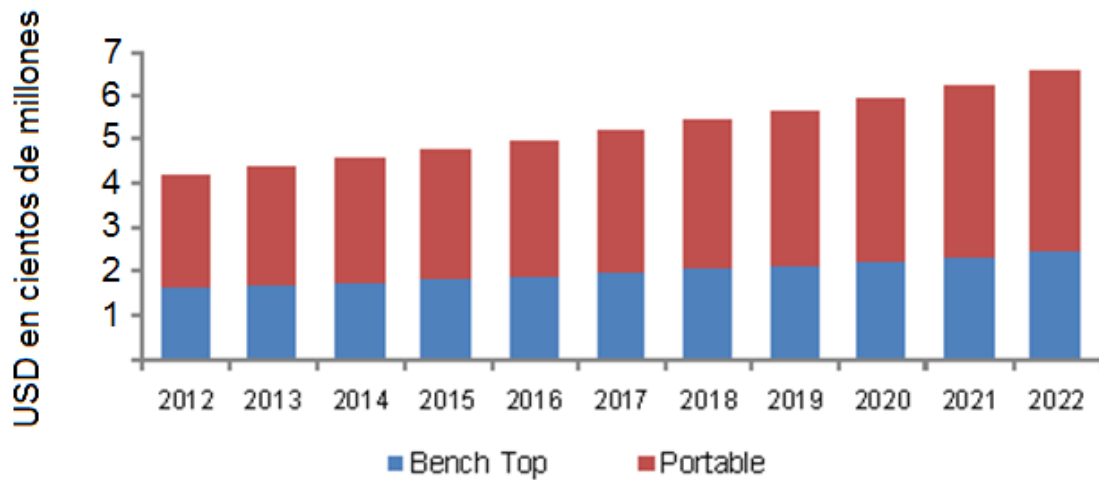
El monitoreo del medio interno y el mercado de POCT

El monitoreo del medio interno (Blood Gas Testing) es uno de los segmentos que componen el mercado de POCT, tal cual puede observarse en la Figura 4.

Si segmentamos el mercado de gases en sangre acorde al usuario final, claramente vamos a poder identificar dos segmentos: POCT y analizadores centralizados. En estos últimos años, el segmento de analizadores centralizados fue el que generó mayor facturación al mercado de medio interno. Si observamos el año 2015, sobre un total de mercado de USD 480 millones, el segmento de laboratorio central tuvo un tamaño de USD 300 millones, lo cual representa un 63% del mercado (Global Market Insights, 2016).

En contrapartida con lo expuesto anteriormente, el segmento de POCT es el de mayor proyección dentro del mercado de gases en sangre. Esto se debe principalmente a sus beneficios en la rapidez para disponer del resultado y en el menor tiempo requerido para tomar decisiones clínicas. El avance de la tecnología, y en consecuencia la disponibilidad de equipos portátiles, con un menú de test amplio y con buena calidad de resultado es otro de los factores que beneficia el crecimiento de este segmento. La demanda de este tipo de tecnología viene principalmente de los servicios de cuidados críticos, quirófano y guardia. En estos lugares los resultados de los análisis de gases en sangre deben estar disponibles casi inmediatamente ya que de estos dependen los tratamientos de cada paciente. Si observamos la Figura 6, podremos ver la proyección de crecimiento para cada uno de los segmentos.

Figura 6. Mercado global de analizadores de gases en sangre y electrolitos, por usuario final. Proyección 2012 – 2022. Fuente: Grand View Research, 2015.

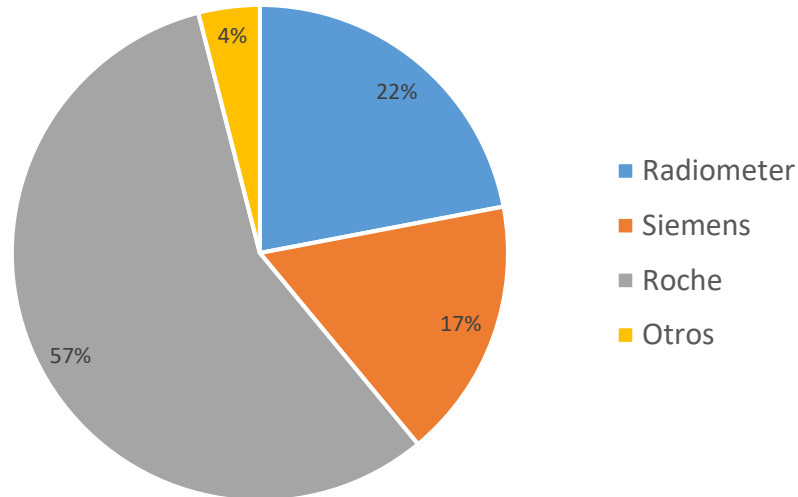


En concordancia con las expectativas del mercado, las empresas que comercializan analizadores de medio interno han puesto el foco en desarrollar tecnología adaptada para este mercado.

Estado de situación en Argentina

El mercado de medio interno en Argentina se mueve en sintonía con lo que sucede en el resto del mundo. Se estima que en 2016 el tamaño del mismo fue de AR\$ 100 millones. Los principales jugadores de este mercado son Roche, Radiometer y Siemens, y entre los tres concentran más del 90% del mercado argentino de medio interno.

Figura 7. Market share mercado argentino de medio interno (2016). Fuente: Clearstate.



Si observamos el porcentaje de analizadores POCT en el mercado argentino, podemos ver que es sensiblemente menor que lo observado a nivel mundial. Mientras que a nivel mundial el porcentaje de equipamiento POCT supera el 60% (Figura 6), en Argentina esta cifra no alcanza el 20% (estimación propia). La principal razón que genera esta situación son los bajos costos que supone tener un analizador de medio interno en comparación con tener un dispositivo en cada unidad de servicio que lo requiera. Por otro lado, los bioquímicos encargados hoy de manejar el analizador de medio interno en el laboratorio central son reticentes a perder tests para que sean realizados con equipamiento POCT ya que suponen que esto implicaría perder poder dentro de la estructura institucional. Por último, muchos de los profesionales de la salud que deben utilizar los resultados de los analizadores están acostumbrados a trabajar de la manera que lo vienen haciendo y no realizan ningún esfuerzo en generar un cambio. La situación previamente descrita implica que se brinde un mal servicio ya que un resultado que debería informarse de manera inmediata muchas veces tarda más de una hora en llegar a manos de los que deciden sobre el tratamiento del paciente.

En base a lo descripto previamente, es entendible que Roche sea el líder del mercado ya que es la única empresa en el país que actualmente brinda una solución integral al laboratorio central. En el caso de Radiometer, es una empresa que se especializa en el medio interno y no tiene otras líneas para el laboratorio central, con lo cual el poder de negociación frente a Roche en ese terreno es limitado. En el caso de Siemens, si bien posee líneas para el laboratorio central, no puede brindar una solución tan completa como la de Roche y, por otro lado, no goza de la reputación de Radiometer.

Un aspecto importante a tener en cuenta en este mercado es la presencia geográfica. Tanto el mercado IVD en general como el de medio interno son mercados muy atomizados en comparación con el resto del mundo, con lo cual es clave para las grandes empresas contar con una red de distribución local que permita comercializar y dar soporte a sus productos en todos los rincones del país. En este punto, se entiende que Roche sea el líder de mercado ya que es la empresa que posee la mejor red de distribución dentro del mercado. Aquí es importante remarcar que, gracias a su red de distribución, gran parte de los clientes que posee Radiometer son del interior del país. En contrapartida, la presencia de Siemens y el resto de los jugadores del mercado en el interior del país es prácticamente nula dado el poco alcance que tienen sus redes de distribución.

Radiometer

Radiometer es una empresa danesa que desarrolla, fabrica y comercializa soluciones para toma de muestras de sangre, análisis de gases en sangre, monitorización transcutánea, pruebas de inmunoensayo y los sistemas de gestión de IT asociados a estos campos, con las marcas comerciales ABL, AQT, TCM, RADIANCE, AQUIRE, PICO, CLINITUBES y QUALICHECK.



Misión	<p><i>“En Radiometer, nuestra misión es ayudar a los profesionales de la salud a tomar decisiones que salvan vidas.</i></p> <p><i>Proporcionar a los profesionales de la salud la visión y la confianza que les ayudan a llegar al diagnóstico correcto del paciente, y de esta manera ayudar a salvar vidas.</i></p> <p><i>Es una cuestión de orgullo y humildad para nosotros que la información que proporcionan nuestras soluciones a menudo es la diferencia entre la vida y la muerte. Y esto es lo que nos impulsa y nos une como empresa.</i></p> <p><i>Somos bendecidos al contar con colegas ambiciosos e innovadores que trabajan continuamente para satisfacer las necesidades e incluso superar las expectativas de nuestros clientes aportando nuevas e innovadoras ideas al mercado.”</i></p>
Visión y valores	<p><i>“Mejorar la atención sanitaria mundial con diagnósticos de pacientes fiables, rápidos y fáciles.</i></p> <p><i>Sólo mediante la comprensión de las necesidades de nuestros usuarios, podemos desarrollar los productos y soluciones adecuadas para cumplir con nuestra visión de mejorar la salud global. Cuanto más crítico sea el ajuste, mayor será el requisito y por eso nos esforzamos por proporcionar soluciones que sean confiables, rápidas y fáciles de entender y usar.</i></p> <p><i>Basándonos en el valor de la mejora continua y la ambición de satisfacer las necesidades de los clientes, nuestra visión es mejorar</i></p>

<i>la atención sanitaria global con diagnósticos de pacientes fiables, rápidos y fáciles.”</i>
--

Fundada en 1935 y con sede corporativa en Copenhague (Dinamarca), la empresa Radiometer fue pionera en análisis de gases en sangre con el lanzamiento en 1954 del primer analizador comercial de gases en sangre del mundo. Hoy en día, los productos y soluciones Radiometer se utilizan en hospitales, clínicas y laboratorios de más de 130 países para proporcionar información acerca de los parámetros clave en las pruebas de atención crítica. Radiometer cuenta con representación directa en 30 países y más de 100 distribuidores cubren el resto del mundo.

Dentro del mercado de IVD, Radiometer está especializada en brindar soluciones de tecnología avanzada que simplifican y automatizan todas las fases de las pruebas de atención crítica. De esta manera, los productos y servicios de la empresa ayudan a los profesionales sanitarios a obtener información rápida y exacta acerca de los parámetros clave en las pruebas de atención crítica como el oxígeno, el lactato o la troponina. Esta es la base necesaria para tomar decisiones inmediatas pero fundamentadas para el tratamiento de enfermos críticos en entornos clínicos como urgencias, cuidados intensivos, anestesiología, cirugía cardíaca, UCI de neonatos y tratamiento de heridas crónicas. La propuesta de Radiometer para este mercado es una solución altamente diferenciada con precios por encima del promedio del mercado.

Radiometer forma parte de la plataforma de ciencias de la vida y diagnóstico de la Corporación Danaher (NYSE:DHR), ofreciendo una amplia gama de analizadores, consumibles, software y servicios para el diagnóstico de enfermedades y la toma de decisiones terapéuticas en laboratorios de patología, hospitales y demás entornos de atención crítica.

Otras empresas de ciencias de la vida y diagnóstico de la Corporación Danaher son HemoCue (parte del Grupo Radiometer), Beckman Coulter, Leica

Microsystems, Leica Biosystems, Molecular Devices y AB Sciex. (Radiometer Medical ApS, 2017)

Radiometer en Argentina

Radiometer está presente en el mercado argentino a través de Gematec SRL, empresa que tiene la representación exclusiva de la marca. De esta manera, Gematec se encarga de importar, comercializar y dar soporte a los productos de Radiometer a nivel nacional desde 1997.

Gematec SRL

Gematec SRL es una empresa nacional enfocada en el mercado de IVD. Nació en 1997 como una empresa de servicios (mantenimiento de equipamiento y asesoramiento bioquímico) y a partir de 1999 también se dedica a la importación y comercialización de equipamiento y reactivos.



Misión, visión y valores	<p><i>“GEMATEC mantiene una política de innovación y excelencia que nos lleva a una búsqueda continua de nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades del mercado y pongan al alcance de nuestros clientes las mejores soluciones a nivel global. Fomentamos la construcción de vínculos cordiales que nos ayuden a brindar un mejor servicio a nuestros clientes.</i></p> <p><i>Nuestra misión es proveer productos de última tecnología y la mejor calidad de servicios de Post Venta a Instituciones de Salud de todo el país. (Gematec S.R.L., 2014)”</i></p>
---------------------------------	--

La empresa facturó en 2016 AR\$ 120 millones, de los cuales el 90% proviene de la venta de equipamiento y reactivos. Gematec tiene un staff de 50 personas y trabaja en todo el país, ya sea de forma directa o a través de su red de distribuidores, la cual cuenta con 15 representantes.

La empresa cuenta con la representación de cuatro marcas, las cuales abarcan diferentes segmentos del mercado de IVD. No obstante, las marcas Mindray y Radiometer son las que concentran el 80% de la facturación de la empresa. Como mencionamos previamente, con Radiometer la empresa está presente en el mercado de medio interno mientras que con Mindray está presente en el mercado de química clínica y hematología.

Como se comentó previamente, Radiometer es uno de los jugadores principales dentro del mercado de medio interno y busca diferenciarse a través de la calidad de su solución. Por el contrario, Mindray ofrece soluciones al mercado con buena relación precio-calidad.

Unidad de Negocios Radiometer

En el año 2016, en base a observar las tendencias de mercado a nivel mundial y por recomendación de Radiometer, Gematec tomó la decisión de crear una Unidad de Negocios exclusiva para la marca. Las principales razones para este cambio son la diferencia en el posicionamiento de ambas marcas y, por ende, las diferencias en la forma de comercializar cada una de las líneas. En el caso de Radiometer, los productos que comercializa están pensados instituciones de salud que manejan grandes volúmenes de trabajo y las cuales desean contar con productos de última tecnología. En contrapartida, los productos que comercializa Mindray están pensados para laboratorios que manejan volúmenes medianos a chicos y que buscan productos con buena relación beneficio-calidad. Otro punto a tener en cuenta es la marca en si ya que el segmento target de Radiometer suele trabajar con los principales jugadores del mercado (Roche, Abbott, Siemens), con lo cual claramente Mindray no es una opción para ellos. Si bien los productos que comercializa esta marca son muy buenos, no tiene el posicionamiento de marca que poseen las empresas con muchos más años en

el mercado. El resto de los productos que comercializa Gematec poseen un posicionamiento similar al de Mindray.

Con la creación de la nueva Unidad de Negocios Radiometer, lo que se busca darle foco a la marca y crear una estructura dedicada que avance sobre los segmentos de mercado específicos para los productos que la marca posee.

CAPÍTULO II

En este capítulo se describe la metodología de investigación utilizada y se hace un análisis de la marca, la empresa y del producto desde la perspectiva externa e interna, de manera de poder caracterizarlos.

Metodología de investigación utilizada

Fundamentos de la investigación

La presente investigación se fundamenta en que, si bien la implementación de la nueva Unidad de Negocios ha traído beneficios a la empresa, los resultados no son los esperados por la Dirección. Si bien el negocio ha crecido, no lo ha hecho al ritmo esperado. Es importante que esta situación sea investigada ya que la Unidad de Negocios necesita una forma de trabajo diferenciada del resto de la empresa, con lo cual se deben identificar claramente los objetivos estratégicos de esta unidad en particular y la mejor manera de poder llevarlos adelante.

Las preguntas que direccionaron la investigación fueron las siguientes:

- ¿Todos los colaboradores de la Unidad de Negocios comprenden la estrategia planteada por la dirección?
- ¿Cómo estamos planificando el trabajo actualmente?
- ¿Cuáles son nuestros vectores de decisión de dicha planificación?
- ¿Nuestros vectores de decisión están alineados con la estrategia?
- ¿Está el personal de la Unidad de Negocios suficientemente capacitado?
- ¿Estamos logrando transmitir nuestra propuesta de valor a los potenciales clientes?
- ¿Cómo percibe el cliente nuestro servicio?
- ¿Estamos detectando las oportunidades de mejora a tiempo?

Hipótesis de la investigación

En base los fundamentos de la investigación se avanzó en el análisis de los modelos y las metodologías más utilizadas en la actualidad para relacionar estrategia y objetivos con resultados. En base a este análisis se planteó la siguiente hipótesis: "El diseño de un Mapa Estratégico en conjunto con la implementación de un Balanced Scorecard permitirá una comunicación efectiva de la estrategia, direccionará el trabajo de los colaboradores y permitirá detectar oportunidades de mejora a tiempo".

Diseño de la investigación

Como describimos previamente, el objetivo del presente trabajo es desarrollar una herramienta capaz de traducir la visión de la empresa en objetivos estratégicos y operacionales para la nueva Unidad de Negocios a desarrollar. La investigación que se realizará es de carácter descriptiva ya que es un estudio de caso, el cual pretende generar una herramienta que, en última instancia, permita caracterizar la implementación de la estrategia comercial definida por la Dirección para la Unidad de Negocios. Para poder lograr el objetivo propuesto, se planteó una investigación que involucre artículos de publicaciones de mercado y bibliografía relacionada con teorías de control, estrategia empresarial y comunicación efectiva, con especial foco en el material utilizado en las asignaturas Estrategia Empresarial y Control Global del MBA de la Universidad Di Tella. El planteamiento del problema es de carácter no experimental ya que es un estudio de caso. Los pasos propuestos para llevar adelante la presente investigación fueron los siguientes:

- Recopilar información sobre el mercado a analizar.
- Realizar una descripción exhaustiva y completa de la industria IVD en general y del mercado en particular al cual la nueva Unidad de Negocios abordará.
- En base a la información de mercado relevada, utilizar diferentes herramientas de análisis estratégico para caracterizar la propuesta de valor de la empresa desde el punto de vista interno y externo.

- A partir del análisis realizado describir la cadena de valor de la Unidad de Negocios, las capacidades requeridas en cada eslabón de la cadena y los factores críticos de éxito.
- De este análisis obtener los objetivos estratégicos de la Unidad de Negocios, los cuales serán plasmados en el Mapa Estratégico.
- Una vez identificados los objetivos estratégicos, para cada uno de ellos plantear objetivos operacionales con sus respectivos indicadores y metas.

Análisis de la propuesta de valor de la Unidad de Negocios

Análisis externo

Clientes

Como ya señalamos, los resultados que brindan los analizadores de medio interno son utilizados en unidades de cuidados críticos como parte del diagnóstico del paciente para definir su tratamiento. De aquí surge que los analizadores son utilizados en hospitales, clínicas y sanatorios que cuentan con pacientes en estado crítico y necesitan de este tipo de tecnología.

Dentro de cada institución de salud existen diferentes stakeholders los cuales poseen diferente grado de relacionamiento con nuestra solución. A modo general podemos hacer el siguiente mapeo:

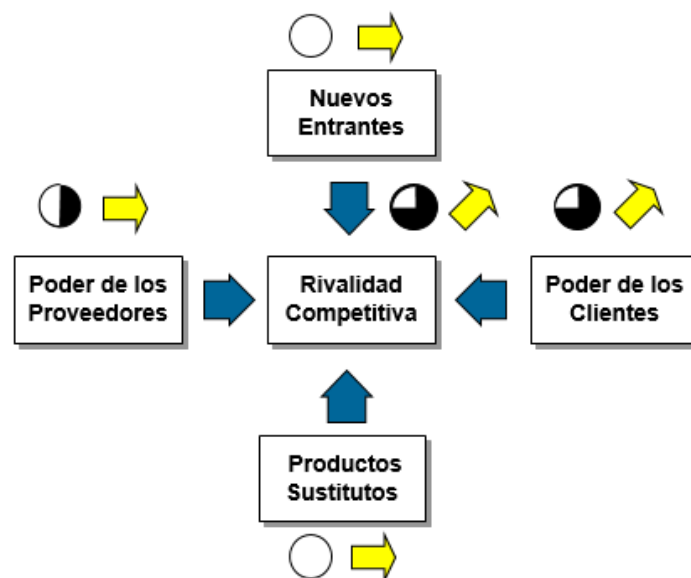
Tipo	Descripción
Usuario	Técnicos de laboratorio en caso que el equipo esté presente en el Laboratorio o los enfermeros en caso que el equipo esté en una Unidad de Cuidados Críticos.
Técnico	Jefe de Laboratorio o el Jefe de la Unidad de Cuidados Intensivos.

Económico	Jefe de Compras, Director Administrativo, etc.
-----------	--

Cada stakeholder tiene intereses propios y muchas veces contrapuestos. Los productos que ofrece Radiometer al mercado son altamente diferenciados y con un costo por encima de la media del mercado. En base a esto, podemos afirmar que Gematec debe centrar sus esfuerzos en prospectos en los cuales la decisión de compra recaiga en los stakeholders técnicos y usuarios.

Análisis de fuerzas de Porter

Figura 8. Análisis de fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia basada en el análisis del mercado.



Potenciales entrantes: impacto bajo

- Tecnología compleja de desarrollar.
- Economías de escala. Todos los jugadores de IVD tienen plantas donde producen a nivel mundial.

- Difícil acceso a canales de distribución.
- Capital necesario para ingresar al mercado muy alto.
- Gran cantidad de barreras legales.
- Mercado de poco tamaño en relación al resto de la industria de IVD.

Poder de los proveedores: impacto medio

- Hay empresas que son subsidiarias de multinacionales (p.e. Roche y su subsidiaria local) y compran a casa matriz. Otras empresas son distribuidores locales y compran a empresas (p.e. Radiometer y Gematec).
- Relación estratégica mutua entre ambas partes. Para el proveedor tiene un gran costo cambiar de cliente local (en el caso de las subsidiarias es imposible) y para el cliente el producto representa su identidad en el mercado.

Productos sustitutos: impacto bajo

- La medición de gases en sangre es el Gold Standard para el monitoreo de pacientes ventilados. No existe por el momento un método de monitoreo de mejor calidad o de menor costo.

Poder de los clientes: impacto medio/ alto

- Poca cantidad de clientes.
- Poca involucramiento con el cliente en cuanto a infraestructura.
- Cantidad de competidores elevada.
- Muchos clientes ven al producto como un gasto y no como un factor clave en su cadena de valor, por ende buscan minimizar costos.

Factores ambientales: nivel medio/ alto

- El 60% del mercado son clientes que dependen de organismos públicos (gobiernos provinciales, municipales, etc.)
- Políticas de gobierno relacionadas con inversión en salud.
- Regulaciones de ANMAT.
- Factores demográficos, los cuales determinan los mercados a los cuales el servicio va dirigido.
- Los reembolsos del sistema de salud para los estudios realizados con los analizadores son clave para definir estrategias de precio.

Rivalidad interna: nivel alto

- Los tres principales competidores poseen más del 90% del mercado.
- Alta proporción de costos fijos respecto del total de costos.
- Productos con poca diferenciación.

Rivalidad competitiva de la industria: nivel medio/alto

De lo analizado anteriormente, se puede inferir que las acciones de mejora deben estar enfocadas en mejorar las relaciones de poder con los clientes y en lograr una disminución de la tensión competitiva del mercado. Si bien los factores ambientales son un gran desafío para este mercado, son pocas las acciones que se pueden tomar para mejorar la situación desde esta perspectiva.

Análisis FODA

Se hace el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas respecto del mercado.

Fortalezas

- Amplia red de distribución.
- Prestigio de la marca en el ámbito de los profesionales de la salud.
- Especialización de la marca en el diagnóstico en cuidados críticos.
- Propuesta altamente diferenciada.

Oportunidades

- Nuevo segmento de mercado en servicios que requieren de los análisis (POCT).
- Crecimiento en mercados puntuales (p.e. provincia de Córdoba, provincia de Santa Fé).
- Test que se pueden realizar en los servicios más allá de los trabajados hoy en día.

Debilidades

- El servicio técnico no está a la altura del producto ofrecido.
- Los distribuidores, en general, no generan nuevas oportunidades de negocios ya que no conocen en detalle la propuesta de valor de la empresa.
- Imposibilidad de apalancar el negocio de medio interno con otras líneas.
- Poco conocimiento de la marca en personas que nunca han sido usuarios.

Amenazas

- Consolidación de los clientes públicos y privados.
- Factores macroeconómicos que afecten la solvencia de los hospitales públicos.
- Incorporación al mercado local de empresas multinacionales que hoy no participan del mismo (p.e. Abbott).

Madurez de la industria

Actualmente puede decirse que el mercado local de medio interno está en una etapa de madurez. A saber:

- La tasa de crecimiento actual del mercado es bien conocida, y sigue en gran medida la tasa de crecimiento del PBI, siendo siempre mayor al volumen actual.

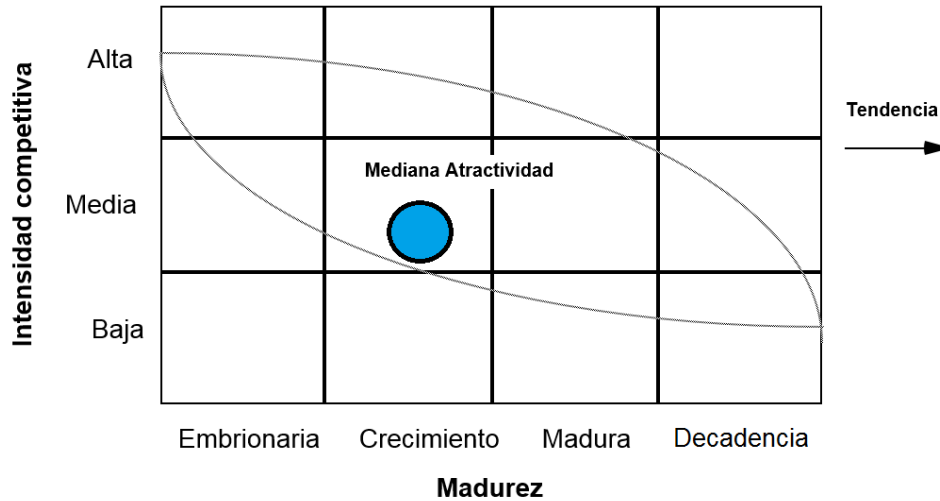
- Las líneas de productos que se comercializan están en una etapa de renovación. El rol de la tecnología es clave ya que se buscan características que diferencien las propuestas de cada empresa. No obstante, no son saltos tecnológicos que modifiquen radicalmente las condiciones del mercado.
- El número de competidores es estable y el precio es un factor clave de decisión para los consumidores.
- Todos los competidores presentan productos con prestaciones similares, con lo cual se está alcanzando una etapa de comoditización del mercado.
- Existen grandes barreras de entrada, la fidelidad de los clientes y de los proveedores es alta y la importancia del costo está en aumento.

Más allá de este análisis, a nivel mundial el mercado logró un gran crecimiento modificando el esquema de utilización de los analizadores. Tradicionalmente los equipos de análisis de gases en sangre se utilizaron en el laboratorio de manera centralizada, y cada servicio (Unidad de Terapia Intensiva, Unidad Coronaria, Quirófano, etc.) debía llevar sus muestras al Laboratorio para ser analizadas. Hoy en día, en muchos países los equipos están instalados en los servicios de cuidados críticos, lo cual mejora enormemente el diagnóstico del paciente. De esta manera, cada institución pasó de tener un solo analizador a poseer uno en cada servicio. Esta situación se está empezando a plasmar en el mercado argentino de manera muy lenta ya que, utilizando un esquema descentralizado de equipos, los costos para una institución suben considerablemente. No obstante, si tenemos en cuenta que cada institución tiene en promedio tres servicios que requieren de gases en sangre el potencial de crecimiento es muy grande. En este caso tendríamos que hablar de una segunda ola de crecimiento para el mercado de gases en sangre en Argentina.

Análisis de atractividad del mercado

De lo expuesto anteriormente podemos decir que el mercado de análisis de gases en sangre tiene una atractividad media y que la tendencia seguirá siendo la misma.

Figura 9. Atractividad del mercado de medio interno. Fuente: elaboración propia basada en el análisis del mercado.



Como se marcó anteriormente, si bien el mercado se encuentra actualmente en una etapa de madurez, existe la posibilidad de una segunda ola de crecimiento. El desarrollo de este nuevo segmento de mercado dependerá sobre todo del nivel de crecimiento del país y de que se pueda lograr un cambio cultural que posibilite el nuevo esquema de trabajo. Más allá de este punto, a priori no se visualizan cambios en el mercado con este nuevo escenario, con lo cual la rivalidad competitiva se mantiene en un nivel medio.

Análisis Interno

A continuación se detalla la cadena de valor de una empresa dedicada a la importación y comercialización de equipamiento para laboratorio y las capacidades requeridas para llevar a cabo cada una de las funciones descriptas:

Cadena de valor					
	Abastecimiento	Operaciones	Marketing	Ventas	Servicio técnico
¿Qué actividades se realizan en cada eslabón?	<ul style="list-style-type: none"> * Compra reactivos, insumos, repuestos y equipamiento. * Gestiona el stock de reactivos, insumos y equipamiento. * Maneja las prioridades de compra. * Gestiona los permisos regulatorios para comercializar los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Despacha equipamiento e insumos para hacia clientes. *Releva proactivamente las necesidades de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Está en contacto con el proveedor para conocer los recambios tecnológicos propios y de la competencia. *Maneja la estrategia de cada una de las líneas de productos. * Genera relaciones con <i>Key Opinion Leaders</i>. * Brinda herramientas a Ventas para la promoción de los productos. * Gestiona y negocia los precios de transferencia. * Gestiona la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> * Identifica y mantiene actualizado el mapa de <i>stakeholders</i> en clientes y prospectos. *Genera propuestas de valor para clientes y prospectos. * Releva información del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> * Realiza los mantenimientos preventivos y correctivos del equipamiento. * Entrena periódicamente a los clientes sobre el uso del equipamiento y los reactivos. * Afianza la relación con el cliente.
Capacidades requeridas					
	Abastecimiento	Operaciones	Marketing	Ventas	Servicio técnico
Capacidades requeridas	<ul style="list-style-type: none"> * Capacidad para realizar una buena planificación de la demanda de reactivos, equipamiento y repuestos. * Contacto fluido con la entidad regulatoria para tener los permisos en tiempo y forma. 	<ul style="list-style-type: none"> * Contacto fluido entre los clientes y el sector para no generar problemas de abastecimiento. * Servicio de distribución que sea confiable y conozca al cliente. * Buen manejo del vencimiento de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacidad técnica para comprender el mercado y las soluciones que se requieren. * Capacidad de generar relaciones de confianza con clientes y prospectos. *Capacidad para evaluar y analizar márgenes de los negocios de la línea y precios del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> * Conocimiento técnico para poder comunicar el valor de la propuesta. * Involucramiento de los distribuidores en la promoción de los productos. * Capacidad de generar relaciones de confianza con clientes y prospectos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Conocimiento técnico específico para resolver fallas y prevenirlas. * Capacidad didáctica para capacitar a los usuarios en el uso del equipamiento.

Se establecen los factores críticos de éxito. Las bases de competencias requeridas por los segmentos objetivos surgen de los análisis hechos previamente.

Bases de competencias	Factores críticos de éxito				
Que quieren los clientes	Abastecimiento	Operaciones	Marketing	Ventas	Servicio
<ul style="list-style-type: none"> * Equipamiento robusto y fácil de usar. * Resultados confiables. * Disponibilidad inmediata del servicio técnico. * Disponibilidad de los insumos. * Programa de capacitaciones periódicas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Capacidad para realizar una buena planificación de la demanda de reactivos, equipamiento y repuestos. 		<ul style="list-style-type: none"> * Capacidad técnica para comprender el mercado y las soluciones que se requieren. * Capacidad de generar relaciones de confianza con clientes y prospectos. * Capacidad para evaluar y analizar márgenes de los negocios de la línea y precios del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> * Conocimiento técnico para poder comunicar el valor de la propuesta a todos los <i>stakeholders</i>. * Involucramiento de los distribuidores en la promoción de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Conocimiento técnico específico para resolver fallas y prevenirlas. * Capacidad didáctica para capacitar a los usuarios en el uso del equipamiento.

CAPITULO III

Sistemas de Control de Gestión

Según Charles Duhigg, para que podamos aprender a motivarnos más fácilmente, primero tenemos que concebir nuestras decisiones no solo como expresiones de control, sino también como afirmaciones de nuestros valores y objetivos (Duhigg, 2016). Si llevamos este planteo al plano organizacional, podemos afirmar que la mejor manera de motivar a los colaboradores de una determinada organización no es mediante el control y la imposición de límites sino a través de una transmisión eficaz de la misión, visión y estrategia de la organización, y cómo repercute cada una de sus acciones en la concreción de los objetivos que tiene la empresa. En este sentido, Robert Simons plantea la disyuntiva entre control e innovación y se pregunta cómo las organizaciones pueden ejercer el control adecuado en un mundo donde la competitividad de los mercados demanda flexibilidad, creatividad e innovación por parte de las organizaciones (Simons, 1995). Una vez más, Simons plantea que la respuesta a esta disyuntiva se apalanca en cuatro pilares: variables críticas de performance, manejo estratégico de incertezas, el sistema de valores de la empresa y los riesgos a ser evitados. En este planteo se demuestra claramente que, para lograr una correcta implementación de la estrategia, la organización necesita transmitir a sus colaboradores de manera eficaz no solo sus objetivos particulares de trabajo y sus límites de acción, sino también como estos repercuten dentro de la estrategia global de la empresa y como se relaciona esta con la misión y visión de la organización, de manera de lograr un empoderamiento efectivo de sus colaboradores y que estos sean factores reales de cambio.

Según Herbert Simon, en un mundo donde la información abunda, el recurso escaso es la atención (Simon, 1971). En este sentido, Julian Birkinshaw señala que históricamente el desafío de las organizaciones fue y es hacer un uso eficiente de los escasos recursos. En la era industrial, los escasos recursos eran capital y el trabajo. En contrapartida, en la era del conocimiento nos hemos

acostumbrado a pensar en el conocimiento y la información como los escasos recursos que necesitamos para aprovechar. No obstante, cada vez más la información es ubicua y el conocimiento se comparte ampliamente entre empresas. En un mundo así, Birkinshaw plantea como manager que el recurso escaso es nuestra atención y la de nuestros empleados. De esta manera, las organizaciones tienen que ser más inteligentes acerca de cómo gestionan la atención de sus colaboradores (Birkinshaw, 2015). Si extrapolamos estas afirmaciones, podemos afirmar que aquellas organizaciones que logren transmitir de manera eficaz la estrategia de la empresa a sus colaboradores lograrán hacer un uso eficiente de los mismos y marcarán una diferencia respecto del resto de las organizaciones.

En la década del '90, Robert Kaplan y David Norton comenzaron a desarrollar un set de herramientas orientadas a lograr una ejecución exitosa de las estrategias delineadas por la alta dirección de las organizaciones.

Mapas Estratégicos: son un conjunto de objetivos estratégicos relacionados entre sí, que en conjunto deben contar la estrategia de la organización. Debe contar claramente hacia dónde quiere ir la empresa, cual es la propuesta de valor para sus clientes, de qué forma piensa generarla y con qué recursos cuenta para ello.

Balanced Scorecard: debe mostrar los indicadores que se utilizarán para cada objetivo estratégico y las metas que la organización se plantea alcanzar.

Iniciativas Estratégicas: detallan los planes a llevar a cabo para reducir el gap entre la meta y el desempeño obtenido. Deben indicar responsables y presupuesto.

Los mapas estratégicos muestran los vínculos de causa y efecto mediante los cuales un conjunto de mejoras específicas crea resultados deseados. Para entender como las organizaciones crean valor en la era de la información, se desarrolló el Balanced Scorecard, que mide el desempeño de una empresa

desde cuatro perspectivas principales: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2006).

Crecimiento y aprendizaje: se describen los objetivos y planes basados en las necesidades de capacitación e infraestructura necesarias para cumplir con la visión de la compañía. Es la parte donde se define que necesita la organización para poder llevar adelante los procesos internos.

Procesos internos: se describen los objetivos y planes basados en los procesos que se deben mejorar o implementar para satisfacer a los clientes. Aquí se define cómo deberían ser los procesos generar mayor valor para el cliente.

Clientes: se describen los objetivos y planes para lograr la misión de la compañía, cómo se debe posicionar la compañía ante sus clientes. Aquí se define a qué segmento se va a focalizar la organización para cambiar el valor ofrecido de servicio o producto por el valor monetario.

Financiera: se describen los planes y objetivos para lograr el éxito financiero ante los accionistas. Es la parte en la que se define el cuánto se desea generar para los accionistas de la organización.

En este sentido, el BSC no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional del sistema de control, sino más bien debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación y no solo como un sistema de control.

Diseño del Mapa Estratégico y Balanced Scorecard

Mapa estratégico

A partir de los análisis previos realizados se enumeran los principales objetivos estratégicos para la nueva la línea de negocios de Radiometer.

Figura 10. Mapa estratégico de la Unidad de Negocios Radiometer. Fuente: elaboración propia.

Perspectiva financiera	Aumentar la facturación		Aumentar el ROI por operación/cliente	
Perspectiva de cliente	Mejorar el posicionamiento de la marca		Incrementar la cuota de mercado	Incrementar la satisfacción del cliente
Perspectiva de procesos internos	Lograr mayor presencia territorial		Asegurar altos estándares de servicio	Aumentar la eficiencia operativa de ventas
Perspectiva de crecimiento y aprendizaje	Asegurar un buen clima laboral		Desarrollar programas de educación y desarrollo continuos	Aumentar la retención de colaboradores

Objetivos, indicadores y planes

A partir de los objetivos estratégicos planteados, se generaron objetivos operacionales con su correspondiente indicador, meta, frecuencia de monitoreo y plan de acción.

Perspectiva financiera

Objetivo estratégico	Objetivo operacional	Indicador	Meta	Frecuencia	
Aumentar la facturación	Generar la venta presupuestada	1 0 0 %	Venta/ Presupuesto en AR\$	≤97%	Mensual
				97%-100%	
				≥100%	
Mejorar ROI	Llegar a los niveles de	1 0	Consumo total de reactivos/ Consumo	≤95%	Trimestral
				95%-100%	

	consumo presupuestados	0 %	total estipulado en todos los contratos	≥100%
--	------------------------	-----	---	-------

El segundo indicador monitorea una de las posibles fuentes de mejora del ROI desde la perspectiva de la venta. En caso de tener que mejorar este indicador, el equipo comercial deberá analizar cada contrato para encontrar aquellos que no tengan el consumo adecuado y renegociarlos.

Perspectiva de cliente

Objetivo estratégico	Objetivo operacional		Indicador	Meta	Frecuencia
Mejorar el posicionamiento de la marca	Realizar charlas, exposiciones y eventos de promoción.	30 %	Eventos realizados / Eventos planificados	≤80%	Trimestral
				80%-100%	
≥100%					
	Maximizar el ROI en los eventos de Marketing.	70 %	Ventas generadas por los eventos (se considera la venta que efectivamente se concretó en el momento o dentro del trimestre posterior producto de un contacto en el evento) vs. Inversión realizada para eventos de MKT (costo del stand, material publicitario, etc.)	≤100%	Trimestral (se evalúa a tres meses de la última actividad)
				100%-200%	
				≥200%	
Incrementar la cuota de mercado	Retención de clientes clave	70 %	Contratos caídos/Total de contratos	≥4%	Trimestral
				2%-4%	
				≤2%	

	Generación de nuevos clientes	30%	Contratos nuevos/Total de contratos	<div style="background-color: red; color: white; padding: 2px;">≤2%</div> <div style="background-color: yellow; padding: 2px;">2%-4%</div> <div style="background-color: green; padding: 2px;">≥4%</div>	Trimestral
Incrementar la satisfacción del cliente	Obtener un alto nivel de satisfacción del cliente	100%	Encuesta de satisfacción (Índice de satisfacción)	<div style="background-color: red; color: white; padding: 2px;">≤70%</div> <div style="background-color: yellow; padding: 2px;">70%-90%</div> <div style="background-color: green; padding: 2px;">≥90%</div>	Anual

En este rubro el posicionamiento de la marca está muy ligado a la participación activa en Congresos y Simposios. La mayoría de estos eventos son masivos y organizados por las diferentes asociaciones de profesionales del rubro de manera anual, con lo cual tienen una fecha fija e inamovible con mucha anticipación. Además de estos eventos, cada vez son más las empresas que realizan actividades cerradas de menor escala a potenciales clientes para promocionar sus productos. El objetivo final de los indicadores planteados es encontrar la relación justa entre eventos realizados por la empresa y las participaciones en eventos de las asociaciones, de manera de mantener el posicionamiento de la marca y maximizar el rendimiento de la inversión.

Perspectiva operacional

Objetivo estratégico	Objetivo operacional		Indicador	Meta	Frecuencia
Lograr mayor presencia territorial	Lograr mayor involucramiento por parte de los distribuidores	100%	Ventas de Distribuidores / Ventas Totales	<div style="background-color: red; color: white; padding: 2px;">≤60%</div> <div style="background-color: yellow; padding: 2px;">60%-70%</div> <div style="background-color: green; padding: 2px;">≥70%</div>	Trimestral
Asegurar altos estándares de servicio	Asegurar entrega de reactivos en tiempo y forma	40%	Pedidos OTIF (completos/a tiempo) / Total de pedidos	<div style="background-color: red; color: white; padding: 2px;">≤93%</div> <div style="background-color: yellow; padding: 2px;">93%-97%</div>	Mensual

				≥97%	
	Cumplir con los programas de mantenimiento preventivo de instrumentos	30%	Mantenimientos preventivos realizados / Programados	≤95% 95%-100% ≥100%	Semestral
	Mantener el parque de analizadores en buen estado	30%	Costo de mantenimiento correctivo total empresa / Facturación total	≥8% 5%-8% ≤5%	Trimestral
Aumentar la eficiencia operativa de ventas	Cumplir con la planificación de visitas programadas	30%	Visitas programadas realizadas / Visitas programadas totales en base a los planes de venta	≤70% 70%-80% ≥80%	Trimestral
	Generar oportunidades de negocio de analizadores POCT	40%	Propuestas presentadas con instrumentos POCT/ Total de propuestas presentadas	≤20% 20-40% ≥40%	Trimestral
	Aumentar el porcentaje de cierre de negocios	30%	Propuestas aceptadas/ Propuestas presentadas	≤10% 10%-15% ≥15%	Trimestral

En este rubro el servicio post venta representa una gran fuente de valor para los clientes. En este sentido, es clave cumplir con los mantenimientos preventivos ya que son los que minimizan el tiempo de parada de los instrumentos. En este punto también es importante detectar si es necesario realizar el recambio de instrumentos con fallas repetitivas producto de su antigüedad para aumentar el ROI y mejorar la calidad del servicio. Este es un punto crucial si tenemos en

cuenta que estos equipos deben entregar resultados de manera rápida y sin interrupciones para que el médico pueda tomar decisiones sobre el tratamiento del paciente.

En cuanto a la performance del equipo de ventas, considero que es clave evaluar todo el proceso. Los indicadores desarrollados están pensados en base al *pipeline* de oportunidades y tienen como finalidad monitorear la generación de oportunidades de negocio, el foco de las mismas en base a la estrategia y el cierre. De esta manera, se tiene una herramienta que permite detectar de manera temprana potenciales problemas de venta.

Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Objetivo estratégico	Objetivo operacional	Indicador	Meta	Frecuencia	
Asegurar un buen clima laboral	Contar con supervisores con buen liderazgo	40%	Encuesta de clima	≤75%	Anual
			75%-90%		
			≥90%		
Aumentar el compromiso de los colaboradores	30%	Encuesta de clima	≤75%	Anual	
			75%-90%		
			≥90%		
Asegurar un adecuado esquema de compensaciones	30%	Encuesta de clima	≤65%	Anual	
			65%-80%		
			≥80%		
Desarrollar programas		6	Capacitaciones técnicas realizadas	≤85%	Anual

de educación y desarrollo continuo	Cumplir con el plan de capacitaciones técnicas	50%	(con asistencia >80%) / Capacitaciones programadas	85%-100% ≤100%	
	Cumplir con el plan de capacitación sobre liderazgo para jefes y mandos medios.	35%	Capacitaciones de liderazgo realizadas (con asistencia >80%) / Capacitaciones programadas	≤85% 85%-100% ≤100%	Anual
Aumentar la retención de colaboradores	Retener a los colaboradores de alto potencial y alto desempeño	50%	Egresos voluntarios/ Total de colaboradores	≥4% 2%-4% ≤2%	Anual
	Promover el desarrollo de los colaboradores de alto potencial	50%	% de posiciones cubiertas con personal interno	≤20% 20%-30% ≥30%	Anual

En este rubro la capacitación técnica es clave para poder llevar adelante la venta, más si tenemos en cuenta que los productos que vende la empresa se posicionan ofreciendo valor agregado. En este sentido, es clave involucrar a los distribuidores en todas las capacitaciones para que posean el nivel técnico necesario para detectar oportunidades de negocio y promocionar los productos.

CONCLUSIONES

Si bien la decisión de conformar una Unidad de Negocios para la marca Radiometer fue tomada previo a la realización de este trabajo, el objetivo del mismo fue desarrollar una herramienta que le permita a la Dirección implementarla de manera efectiva.

Para lograr el objetivo planteado, en primer lugar se caracterizó el mercado de IVD a nivel global y local y luego se hizo especial énfasis en el mercado propio de los productos comercializados por la unidad de negocios a desarrollar. A su vez, se hizo una breve introducción acerca de los usos, aplicaciones e importancia de los productos y por último se describió la marca y la empresa local que posee la representación de la misma en el país.

En una segunda instancia se realizaron los análisis interno y externo, los cuales en conjunto con la misión, visión y valores de la marca y de la empresa nos permitieron arribar a los factores críticos de éxito y sobre los cuales la unidad de negocios debe basar su estrategia.

En una tercera etapa se investigó acerca de las herramientas de gestión disponibles para poder llevar adelante la estrategia alcanzada. Tal cual se planteó en la hipótesis, se hizo especial énfasis en Balanced Scorecard y Mapa estratégico como herramientas clave y de valor fundamental para poder delinear el formato de la nueva unidad de negocios, transmitir la estrategia a los colaboradores que formen parte de la misma y tener un control continuo sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

A raíz del trabajado realizado y de los planes de transformación establecidos, emerge la necesidad de contar no solo con un equipo de ventas dedicado a Radiometer sino también con colaboradores de servicio técnico y marketing abocados a la marca.

En el caso de servicio técnico, del análisis surgió el punto de este área y las diferencias entre cada marca. En el caso de Radiometer, los equipos

generalmente se instalan en comodato y la venta se genera mediante la venta de reactivos. En este tipo de operación el mantenimiento de los equipos está a cargo de la empresa, con lo cual es de suma importancia que se cumplan con los planes de mantenimiento preventivos establecidos por el fabricante ya que son los que evitan que el equipo deje de funcionar y, por ende, de consumir reactivos. El caso de Mindray es diferente ya que los equipos de esta marca generalmente se venden, con lo cual el mantenimiento de estos instrumentos está a cargo del usuario. En estos casos el servicio técnico generalmente trabaja a demanda y realizando mantenimientos correctivos. Teniendo en cuenta este punto y la ventaja que supone en relación a la especialización técnica que conlleva, es recomendable contar un equipo de servicio técnico dedicado para el parque de equipos Radiometer.

Un caso similar ocurre con Marketing. En este punto la empresa hoy no cuenta con una estructura dedicada a leer el mercado, delinear estrategias por producto, programar la promoción de los mismos y brindar herramientas al equipo de ventas, entre otras tareas. Del análisis realizado surge que es clave para el éxito de esta nueva Unidad de Negocios contar con una estructura que realice todas estas funciones. Si analizamos los factores críticos de éxito se puede apreciar que la estructura de marketing y las funciones que realiza son clave para el negocio.

Más allá de las recomendaciones realizadas en cuanto al formato con el que debe contar la nueva unidad de negocios, considero que la herramienta desarrollada va a permitir a la Dirección y a los líderes de la unidad transmitir efectivamente la estrategia y delimitar objetivos concretos para cada colaborador que estén alineados con la misma. En este punto, considero que se logró el objetivo propuesto.

Como trabajo a futuro se plantea la necesidad de realizar una primera evaluación de cada uno de los indicadores y, en base a los resultados, priorizar las oportunidades de mejora.

BIBLIOGRAFÍA

Doyle, P., Stern, P. (2006). Marketing management and strategy. Inglaterra: Pearson Education.

Simmons, R. (2000). Performance measurement and control systems for implementing strategy. Nueva Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2006). Cómo implementar una nueva estrategia sin perturbar a su organización. Harvard Business Review América Latina, 3-11.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2007). ¿Tienen problemas con su estrategia? Entonces trázcela en un mapa. Harvard Business Review América Latina, 1-8.

Simon, H. A. (1971). Designing Organizations for an Information-Rich World, in Martin Greenberger, Computers, Communication, and the Public Interest. Baltimore, MD: The Johns Hopkins Press

Birkinshaw, J. (2015). Manage Your Team's Attention. Harvard Business Review, de <https://hbr.org>.

Charles Duhigg (2016). Más agudo, más rápido y mejor: Los secretos para ser más productivo en la vida y en el trabajo. España: Penguin Random House. Grupo Editorial.

Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. Harvard Business Review, 73(2), 80-88.

Adamant Biomedical Investments AG. (2013). The IVD Market from an Investor's Perspective. *Insights to Life Science*. Obtenido de www.adamantinvest.com

Credence Research. (Mayo de 2016). *In-Vitro Diagnostics (IVD) Market By Products (Reagents, Instruments, Software And Services), By Techniques*

(Clinical Chemistry, Immunochemistry/Immunoassays, Hematology, Coagulation And Hemostasis, Microbiology, Molecular Diagnostics (MDX)), By Test Loca. Obtenido de <http://www.credenceresearch.com/report/in-vitro-diagnostics-ivd-market>

Creedence Research. (Abril de 2016). *Point-Of-Care Diagnostics / Testing (POCT) Market By Product (Glucose Monitoring, Cardiac Markers, Infectious Diseases Testing, Cholesterol Testing, Coagulation Monitoring, Pregnancy And Fertility Testing, Hematology Testing, Blood Gas Testing), By End-Us.* Obtenido de <http://www.credenceresearch.com/report/point-of-care-diagnostics-or-testing-market>

Dhabale, S. (Febrero de 2016). *Allied Market Research.* Obtenido de <https://www.alliedmarketresearch.com/ivd-in-vitro-diagnostics-market>

Ferro, S. (Julio de 2012). *Evolución de las pruebas de diagnóstico en el punto de atención.* Obtenido de <http://www.elhospital.com/temas/Evolucion-de-las-pruebas-de-diagnostico-en-el-punto-de-atencion+8087745?pagina=1>

Food and Drug Administration. (2017). *Overview of IVD Regulation.* Obtenido de <http://www.fda.gov>

Frost & Sullivan. (2014). *Analysis of the Global In Vitro Diagnostics Market.* Obtenido de <https://www.frost.com/sublib/frost-content.do?sheetName=report-figures&sheetGroup=NE3E-01-00-00-00&viewName=virtual-brochure&repid=NE3E-01-00-00-00>

Gematec S.R.L. (2014). *Página oficial de Gematec.* Obtenido de <http://www.gematec.com.ar/inicio/quienes-somos>

Global Industry Analysts, Inc. (Noviembre de 2015). *Blood Gas & Electrolyte Analyzers: A Global Strategic Business Report.* Obtenido de <http://www.strategyr.com>

Global Market Insights. (Mayo de 2016). *Blood Gas and Electrolyte Analyzers Market Size By Product (Benchtop, Portable), By Application (Blood Gas Analyzers, Electrolyte Analyzers, Combined), By End-User (Central Laboratories, Point-of-care) Industry Analysis Report, Regional Outlook (U.S., Ger.* Obtenido de <https://www.gminsights.com/industry-analysis/blood-gas-and-electrolyte-analyzers-market-report>

Global One-Step Report Center. (<http://www.gosreports.com/global-in-vitro-diagnostics-ivd-market-analysis-by-technology/> de Diciembre de 2015). Global In Vitro Diagnostics (IVD) Market Analysis By Technology.

Grand View Research. (Mayo de 2015). *Grand View Research.* Obtenido de <http://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/blood-gas-and-electrolyte-analyzers>

Krishnaswami, N. (4 de Noviembre de 2015). *The Birth of an IVD - Part 1.* Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/birth-ivd-part-1-narayan-krishnaswami>

Markets and Markets. (2016). *Blood Gas Analyzer/Blood Gas and Electrolyte Analyzer Market by Product/Brand (GEM 4000, GEM 3000, i-STAT, ABL900, ABL90, cobas b 221, RAPIDLab), Player/Company (Radiometer, Instrumentation Laboratory, Siemens, Abbott, Alere) - Global Forecasts to 2021.* Obtenido de <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/blood-gas-analyzer-market-242278963.html>

Markets and Markets. (Diciembre de 2016). In Vitro Diagnostics/IVD Market by Product (Instruments, Reagents, Software), Technology (Immunoassay, Clinical Chemistry, Molecular Diagnostics, Hematology), Application (Diabetes, Oncology, Cardiology, Nephrology, Infectious Diseases) - Forecast to 2021.

Nichols, J. (27 de Diciembre de 2007). Point of care testing. *Clin Lab Med*, 893-908.

Página oficial de la Food and Drug Administration (FDA). (20 de Enero de 2017).

Obtenido de <http://www.fda.gov>

Radiometer Medical ApS. (2017). Obtenido de www.radiometer.com