

**Siemens en el mercado de diagnóstico médico
in-vitro:**

***Caso práctico de Estrategia de Marketing para
preservar una posición de competitividad obtenida a
través de adquisiciones***

**MARTIN WAHL
TESIS DE MAESTRÍA**

TUTOR: EUGENIA NIEVA

JUNIO 2010

Agradecimientos

Quiero agradecer especialmente a César Díaz y a Gabriel Ghioni, CEO y Gerente de Marketing de Siemens Healthcare Diagnostics Argentina, por brindarme la información necesaria, además de su apoyo y colaboración para la realización de este trabajo. Sus aportes trascendieron ampliamente los límites del trabajo de esta tesis, enriqueciéndome profesionalmente más allá de lo esperado. ¡Por su generosidad y paciencia, muchas gracias!

Resumen

La integración de nuevos negocios a un grupo grande, como lo es Siemens, realizada a través de adquisiciones de otras compañías implica una serie de complejidades y desafíos desde el punto de vista del marketing estratégico. Este trabajo se propone indagar sobre estas complejidades en el caso concreto de la integración del negocio de Diagnóstico In-Vitro realizada por Siemens durante los años 2007 y 2008. Para esto, utilicé como marco de análisis los pasos de un plan de marketing.

El resultado de este análisis muestra un resumen de los aspectos clave de la estrategia de marketing asociada a las adquisiciones realizadas y de la estrategia de Siemens para mantener su estrategia de ser siempre número 1 ó 2 en todos los mercados en los que participa, incluso en éste.

Índice

1. Introducción.....	5
2. Análisis de las 5 Cs.....	9
2.1. Clientes.....	11
2.2. Compañía.....	13
2.3. Competidores.....	14
2.4. Colaboradores.....	16
2.5. Contexto.....	20
3. Selección del mercado objetivo y posicionamiento del producto.....	28
3.1. Segmentación.....	28
3.2. Posicionamiento.....	32
4. El marketing mix.....	35
4.1. Producto.....	35
4.2. Plaza: Canales de Marketing.....	44
4.3. Promoción: Comunicaciones de marketing..	47
4.4. Precio.....	48
5. Conclusiones.....	49

1. Introducción

Convertirse en uno de los líderes del mercado

La unidad de negocios de Soluciones Médicas de Siemens es una de las más importantes empresas que colaboran en el cuidado de la salud en el mundo. Soluciones Médicas es reconocida por su aporte de tecnologías médicas innovadoras, sistemas de información, consultoría de administración y servicios de soporte, con el fin de ayudar a sus clientes a lograr resultados clínicos y financieros tangibles y sostenibles.

Durante el año 2007, la unidad de negocios de Soluciones Médicas de Siemens decidió ampliar su portafolio de productos en el mercado de Salud en el rubro de diagnóstico médico por imágenes, adquiriendo 3 compañías líderes del mercado de diagnóstico médico In-Vitro.

El diagnóstico In-Vitro se realiza a partir de una muestra corporal (tejidos o sustancias) que se somete a distintos reactivos químicos o antígenos y cuya reacción es leída e interpretada por instrumentos especializados para identificar las más variadas enfermedades o deficiencias en la salud de los pacientes.

Las adquisiciones

Las compañías adquiridas fueron: Dade Behring, Diagnostics Product Corporation (DPC) y Bayer Diagnostics (una división de la firma alemana Bayer).

Fundada en 1971, DPC era el líder mundial en inmunodiagnóstico, focalizándose en el desarrollo, la producción y la distribución de tests y analizadores automatizados de los fluidos corporales, tales como los relacionados al cáncer y a la enfermedad cardiovascular así como a los problemas hormonales y alergias. DPC tenía una filosofía similar a la de

Siemens, con una dedicación a la innovación de nuevas tendencias, la sociedad con el cliente y la eficiencia en el cuidado de la salud.¹

Dade Behring fue creada en Octubre de 1997 por las fusiones de Dade International y Behring Diagnostics, que era una unidad de la alemana Hoechst AG. Los productos de la compañía eran usados en clínica química, inmunodiagnósticos, microbiología automatizada, tests de plasma-proteínas, tests de enfermedades infecciosas, monitoreo de drogas terapéuticas, test de abuso de drogas, hemostasis y control de calidad en laboratorios. Tenía operaciones en 35 países y servía a más de 25.000 clientes. Las ventas en el 2006 fueron de US\$ 1,7 billones con un EBIT de US\$ 201 millones.²

La división de Bayer, Bayer Diagnostics, era líder del mercado mundial de química clínica, con una posición de privilegio en análisis próximos al paciente, automatización de laboratorio y hematología (diagnósticos de glóbulos y células sanguíneas). Las ventas anuales de Bayer Diagnostics ascendían en el 2005 a EUR 1,4 billones.³

Al realizar estas tres adquisiciones Siemens consiguió la primer o segunda posición de liderazgo en el mercado de diagnóstico in-vitro a nivel mundial con un portafolio muy amplio de productos con ventas muy similares a su principal competidor, Roche.⁴ La estrategia de Siemens es la de ser número 1 ó 2 en todos los mercados en los que compite.⁵

¹ www.siemens.com.ar

² Artículo “Siemens acquires Dade Behring for \$7B”, 25 Julio 2007, www.healthcareitnews.com

³ Siemens Acquires Bayer’s Diagnostic Division, Clinical Lab Products, eNewsletter, 2007

⁴ Siemens Medical Solutions Medical Device Company Intelligence Report, 2007, PIRIBO.

⁵ Deutsche Bank 9th German Corporate Conference
June 1, 2006,

http://www.siemens.com/pool/en/investor_relations/financial_publications/speeches_and_presentations/060601_db_presentation_1382352.pdf

El mercado mundial del diagnóstico in-vitro se estima en US\$ 40.000 millones, de los cuales Roche y Siemens comparten aproximadamente 20% y Abbott tiene un 14%.⁶

Planteos de este trabajo

Siemens consiguió una posición de liderazgo en un nuevo mercado a través de las adquisiciones de estas tres compañías. Algunas de las preguntas clave que intenta responder este trabajo son:

- ¿Cuál es la estrategia de marketing asociada a estas adquisiciones?
- ¿Cuál es el impacto en la planificación de las líneas de productos que traían las tres compañías por separado ahora que están bajo el paraguas de una única compañía?
- ¿Hubo canibalización o complementación entre los productos de las compañías adquiridas?
- ¿Cuál será la estrategia de marketing de Siemens para mantener esta posición de liderazgo en el mercado de diagnóstico In-Vitro?

Objetivos de este trabajo

Me propuse utilizar la teoría del armado de un plan de marketing como marco para analizar cuales fueron las estrategias que siguió Siemens al realizar estas adquisiciones. Este trabajo le permitirá al lector contar con un resumen sobre un caso práctico de las complejidades asociadas a la estrategia de marketing para mantener una posición de liderazgo ganada a través de adquisiciones.

Para esto, tomé como caso de estudio el mercado de Diagnóstico In-Vitro en Argentina, ya que conté con la valiosa colaboración del CEO y del Gerente de Marketing de Siemens Healthcare Diagnostics en el país. Ellos me proporcionaron su visión y experiencia que intenté volcar en este trabajo.

⁶ Roche Annual Report, 2009, http://www.roche.com/annual_reports.htm

Finalmente, luego del análisis detallado de todos los pasos del plan de marketing, realicé un resumen de cuáles, creo yo, deben ser los principales focos de Siemens globalmente para mantener la posición de liderazgo que consiguió a través de esas adquisiciones.

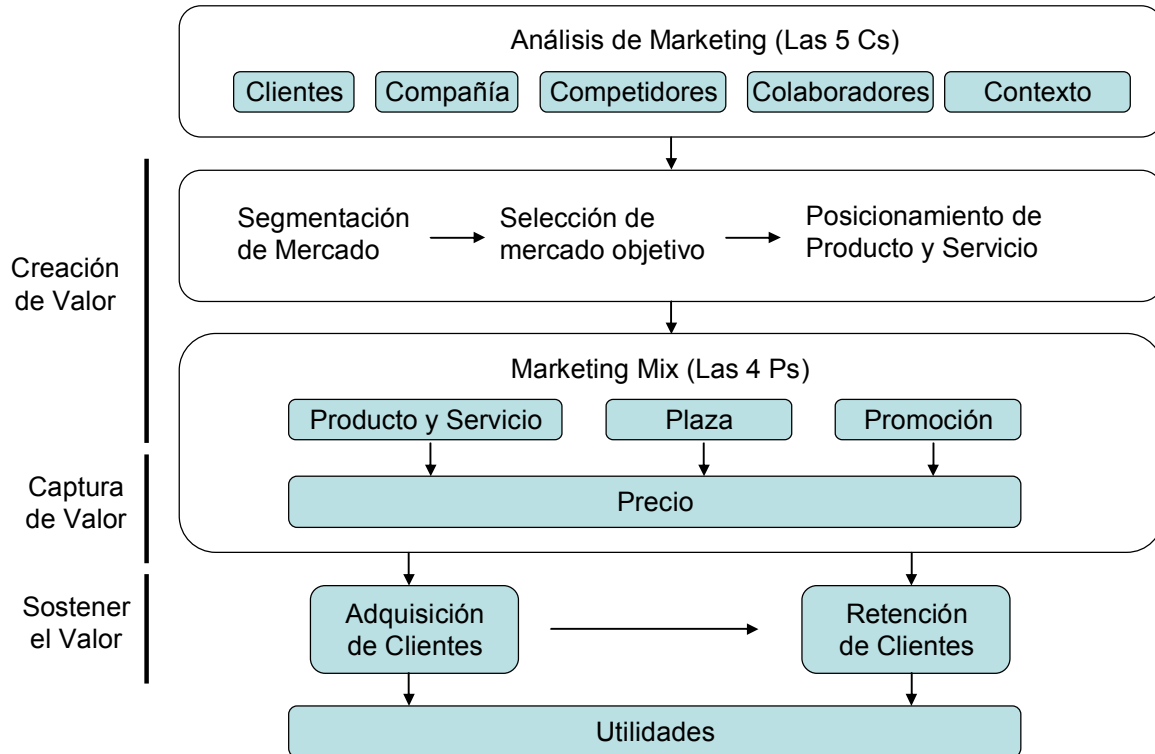
2. Análisis de las 5 Cs

Peter Drucker escribió que cualquier empresa tiene solamente dos funciones básicas: marketing e innovación. Para él, el resto de las funciones eran solo detalles. El rol principal del marketing en una compañía se centra en el proceso a través del cual una compañía crea valor para los clientes seleccionados. Luego, el valor es creado al satisfacer las necesidades de esos clientes. En base a esto, la compañía debe definirse a sí misma por el beneficio capaz de proveer a sus clientes y no simplemente por el producto que vende.⁷

Una vez creado el valor para sus clientes, la compañía tiene la posibilidad de capturar una porción del mismo a través del precio. Para permanecer, la compañía debe sostener este proceso de creación y captura de valor a través del tiempo. En este marco de trabajo, el plan a través del cual el valor es creado en forma sustentable es el Plan Estratégico de Marketing de la compañía.

⁷ Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper, 1954

Proceso del Plan Estratégico de Marketing



Fuente: Note on Marketing Strategy, Harvard Business School, Rev. November 1, 2000

Como input valioso para analizar el plan de marketing, primero analizaremos el entorno, revisando las características de los **C**lientes, de la **C**ompañía, de los **C**ompetidores, de los **C**olaboradores y finalmente del **C**ontexto. Este análisis, comúnmente conocido como “Análisis de las 5 Cs”, servirá luego de marco para el análisis más detallado del plan de marketing y todos sus componentes.

2.1. CLIENTES

Un marketing efectivo requiere de un entendimiento profundo de los patrones de compra de los clientes y de su utilización de los productos. Las áreas a considerar son:

- Quiénes están involucrados en el proceso de compra
- Qué rol cumple cada uno de ellos en el proceso

Identificamos 5 roles principales en las situaciones de compra. Frecuentemente un mismo individuo ocupa más de uno de estos roles. Los roles son:

1. **Iniciador:** Reconoce valor en resolver una situación particular y estimula la búsqueda de un producto
2. **Decisor:** Tiene el poder de tomar la decisión final de compra
3. **Influenciador:** Aunque no tiene poder de tomar la decisión final, su opinión tiene un peso importante en el proceso
4. **Comprador:** Ejecuta la transacción
5. **Usuario:** Es el que utiliza y consume el producto como parte de su trabajo

En el mercado de diagnóstico in-vitro en Argentina se estima que existen unos 4900 clientes.⁸ Se identifican 3 tipos de clientes para los cuales el proceso de compra y los involucrados difieren.

a) Laboratorios privados minoristas y de referencia:

Se trata de laboratorios que realizan extracción de muestras y procesan tests. Su capacidad de procesamiento de tests por unidad de tiempo varía dependiendo de la cantidad de instrumentos, dotación de personal e infraestructura. Algunos (minoristas) simplemente se limitan a realizar las

⁸ Estimación basada en datos de CAPRODI, 2009

extracciones y tercerizan los test con otros laboratorios (de referencia) con mayor capacidad de procesamiento o que posee el instrumento necesario para realizar determinados tests poco comunes.

b) Centros de salud públicos:

Son instituciones públicas en donde el jefe de laboratorio es el que detecta la necesidad e inicia el proceso de búsqueda de productos. Para la toma de decisión sobre la compra generalmente se arma un comité formado por los bioquímicos que serán los usuarios finales que realizan un análisis más técnico de la solución en conjunto con compras que cuida de la partida presupuestaria asignada a la compra.

c) Ministerio de Salud:

El Ministerio de Salud de la Nación realiza compras de productos de diagnóstico in-vitro a través de licitaciones públicas que se enmarcan dentro de algún programa de salud lanzado por el ministerio. El jefe del programa es el que lanza la búsqueda a través de la realización y publicación del pliego de la licitación.

Tipo de Cliente	Iniciador	Decisor	Influenciador	Comprador	Usuario
Lab. privados minoristas y de referencia	Dueño	Dueño/Jefe de dto.	Técnico/Área financiera	Dto. de compras	Bioquímico
Centros de Salud Públicos	Jefe de laboratorio	Comité: usuarios/compras	Usuarios/ Proveedores/otros clientes	Dto. de compras	Bioquímico
Ministerio de Salud	Jefe de programa de salud	Comité: Jefe de prog/compras	Usuarios/ Proveedores/otros clientes	Dto. de compras	Bioquímico

2.2. **COMPañÍA**

Se deben analizar las fortalezas y las debilidades de la compañía para asegurar que la misma se encuentra adecuada al producto que se quiere vender y al mercado. Valorar esta adecuación consiste en analizar las distintas capacidades reconociendo puntos débiles y fuertes.

Fortalezas:

- Innovación: Siemens siempre se focalizó en la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías en el rubro de la electrotecnia. En el 2009 invirtió €3.9 billones, 5.1% de sus ingresos. Esto hizo de Siemens siempre una marca reconocida globalmente relacionada a la innovación tecnológica.⁹
- Amplio portafolio de productos in-vitro conseguido a través de las adquisiciones de Dade Behring, Bayer Diagnostics y DPC (más detalles en la sección de análisis de producto)
- Única compañía que complementa diagnóstico in-vitro con el de imágenes¹⁰
- Soporte de servicio al cliente experimentado. De las 3 adquisiciones Siemens seleccionó a las personas más capacitadas y experimentadas. Siemens se focaliza en la constante capacitación de sus ingenieros de soporte.

Debilidades:

- Compleja y lenta integración cultural, de procesos y sistemas como producto de la adquisición de las compañías. Esto tuvo un impacto en la distribución de los productos y los procesos internos.

⁹ The Company 2010, 2010, <http://www.siemens.com>

¹⁰ Detecting Diseases by Combining Images and Lab Results: Interview with Detlev Ganten, 2007, <http://www.siemens.com/innovation>

- Para Siemens se trata de una adaptación a un nuevo mercado con una dinámica diferente.
- Ninguna división de Siemens manejó antes una cantidad tan grande de productos, que adicionalmente tiene vencimientos y que requieren respetar una rigurosa cadena de frío durante el almacenamiento y distribución.
- Los productos heredados de las adquisiciones estaban destinados a distintas funcionalidades que ahora deben ser alineadas bajo una única estrategia. Se analizará más este punto en la sección de Producto.

2.3. **COMPETIDORES**

Se deben identificar competidores actuales y potenciales. Para ellos, analizar sus fortalezas y debilidades y así buscar posibilidades de diferenciación. También para predecir reacciones de los competidores se deben evaluar los objetivos y estrategias de los mismos.

Competidores actuales.

Roche:

- Fortalezas:
 - § Posee una larga historia de buena reputación
 - § Proveen productos que son capaces de adaptarse bien a los distintos portes de los clientes locales: grandes, medianos y chicos.
 - § Desarrollaron un software propio que integra los resultados de los instrumentos que venden, facilitando al bioquímico la administración de su trabajo.
 - § Personal experimentado y bien capacitado
 - § Buena divulgación científica de nuevos productos
 - § Relacionamiento histórico con los clientes. 20 años de existencia. Fidelidad de los clientes.

- Debilidades:
 - § Poca flexibilidad en la toma de decisión a nivel local
 - § Deterioro en la calidad del servicio al cliente a costas de ampliar la cantidad de clientes de rangos bajos
- Estrategia:
 - § Enfocarse en clientes medios/bajos con instrumentos de mediano porte
 - § Delegación en distribuidores para la atención del sector público
 - § Preservan su posición Premium con precios altos

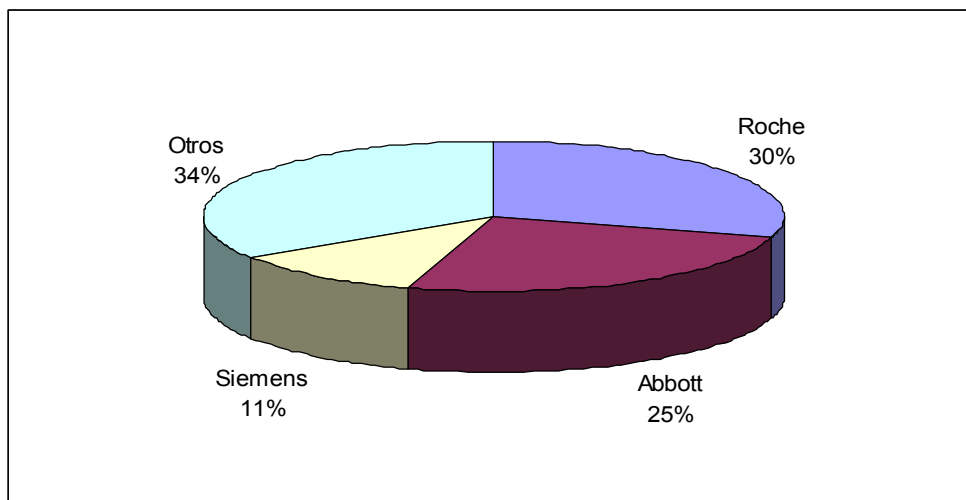
Abbott:

- Fortalezas:
 - § Amplio portafolio en banco de sangre (tests de enfermedades de transmisión sexual)
 - § Buena imagen de su servicio técnico
- Debilidades:
 - § Perdieron capacidad de realizar nuevas inversiones como producto de su estrategia de precios bajos
 - § Posicionados como los más baratos del mercado
 - § Problemas de abastecimiento
- Estrategia:
 - § Capturar altos volúmenes a bajos precios
 - § Tradicionalmente no prestaron atención al cash flow, solo al market share

Fuente: Entrevista con el Gerente de Marketing de Siemens Healthcare Diagnostics Argentina.

En Argentina el mercado se divide de la siguiente manera.

	En Mill de pesos argentinos	Mkt Share
Roche	\$ 89	30%
Abbott	\$ 74	25%
Siemens	\$ 33	11%
Otros	\$ 101	34%
	\$ 297	



Fuente: Estimaciones basadas en datos de CAPRODI, 2008

No se detecta ningún competidor potencial en el momento.

2.4. COLABORADORES

Distribuidores

Respecto a los distribuidores se debe analizar su estructura de costos, expectativas respecto al margen y distribución de tareas, soporte (servicios) y entrenamiento. Finalmente la relación con los competidores.

Aunque no se estila en ningún caso hacer acuerdos de exclusividad, se logran entendimientos entre las partes que son de beneficio mutuo, en el caso de que el distribuidor se focalice en la distribución y desarrollo de los productos requeridos.

En este mercado se pueden encontrar dos tipos de distribuidores que se diferencian por: su capacidad de inversión y financiamiento, capacitación de su personal de servicios técnicos y visión de negocios. Podríamos categorizarlos en grandes y pequeños.

Respecto a la primera categoría, podemos decir que las características de los productos comercializados requieren que el distribuidor posea una infraestructura capaz de almacenar y distribuir los productos manteniendo la cadena de frío. Así mismo, como la venta es consultiva en la mayoría de los casos, los distribuidores precisan contar con vendedores altamente y constantemente capacitados para poder competir en el mercado. Finalmente el servicio técnico y la capacidad de respuesta es un atributo indispensable, ya que un instrumento roto deja de producir tests, impactando en el cliente con demoras y dejando de facturar por ese período. Solo algunos pocos distribuidores cuentan con estas capacidades.

El segundo tipo de distribuidores, los pequeños, son aquellos que no poseen una gran infraestructura ni capacidad de inversión y se limitan a concentrar pedidos de los laboratorios para reactivos o instrumentos pequeños que posean una complejidad baja en su logística.

Proveedores

Respecto a los proveedores es importante analizar su habilidad de proveer productos de calidad en tiempos pactados y en forma confiable.

En este mercado, los proveedores son internos en todos los casos. Cada compañía produce sus propios instrumentos y reactivos y los comercializa a través de los distintos canales.

En el caso de Siemens, las plantas en donde se produce los instrumentos y los reactivos están en Europa y Estados Unidos. En este punto es clave la cadena logística.

Existen también proveedores locales que brindan productos de integración de IT, Hardware e insumos descartables (pipetas, tubos, líquidos, etc.).

ANMAT

ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica). Ver “Marco regulatorio del mercado Diagnóstico In-Vitro” en la siguiente sección.

CAMARA ARGENTINA DE REACTIVOS PARA DIAGNOSTICO (CAPRODI)

Esta cámara fue fundada por los principales competidores de la industria en Argentina en 1981 y tiene como principales funciones¹¹:

- a) Promover la defensa y consolidación de los intereses comunes de sus asociados;
- b) Propender a la mayor vinculación entre todos los asociados para la información, la conciliación y la fiel expresión de sus necesidades comunes, asumiendo en general su representación a los efectos de la intervención que le corresponda ante los poderes públicos, empresas comerciales o instituciones privadas en todo asunto que pudiera afectar a sus intereses;
- c) Requerir y coordinar todas las informaciones que sean necesarias para una correcta evaluación del sector;

¹¹ Estatuto social CAPRODI, www.caprodi.org.ar



- d) Velar por el más estricto cumplimiento de normas éticas por parte de sus asociados en sus actividades industriales, comerciales y gremiales y exigir la fiel observancia de las resoluciones que adopte la Cámara de acuerdo con los presentes estatutos y el reglamento interno que se dicte en consonancia;
- e) Analizar la legislación del país en los aspectos vinculados a la industria y el comercio de reactivos y demás elementos para diagnóstico clínico, propiciando las normas que faciliten el abastecimiento del mercado;
- f) Gestionar las medidas gubernativas necesarias para proteger a sus asociados contra toda forma de competencia desleal en la comercialización de reactivos y demás elementos para diagnóstico clínico;
- g) Propender al mantenimiento de cordiales relaciones entre las empresas asociadas y el personal que ocupa, participando en las tratativas para la renovación de los convenios colectivos de trabajo vinculados a esta rama, en la medida que legalmente corresponda;
- h) Promover el comercio internacional de los productos que elaboren sus asociados, particularmente en el ámbito latinoamericano, colaborando en los planes de integración económica mediante su apoyo a la concertación de acuerdos comerciales y de complementación económica y demás formas de cooperación industrial y comercial;
- i) Representar al sector en las reuniones nacionales e internacionales relacionadas con su actividad, aportando su iniciativa para el feliz logro de los objetivos y principios expuestos;
- j) Asumir, en general, la defensa gremial de sus asociados, mediante el permanente ejercicio de su representación, asegurando el debido respeto a sus legítimos intereses;
- k) Participar en la constitución y/o integración de organismos nacionales o internacionales vinculados a la esfera de sus actividades.

2.5. *CONTEXTO*

El análisis del contexto le da forma a lo que es posible hacer y está siempre sujeto a constantes modificaciones y afectado por una gran cantidad de variables. De hecho descubrir y modelar algún cambio en el contexto antes que la competencia es una ventaja competitiva importante en el camino al éxito.

CONTEXTO GLOBAL

Siemens ha identificado las siguientes tendencias globales a través de un estudio global.

Cambio demográfico: la población del mundo continuará creciendo rápidamente. Además, las sociedades en países desarrollados y en desarrollo continuarán envejeciendo. Existe un crecimiento constante global del porcentaje de personas mayores de 80 años. Se prevé un crecimiento poblacional de 6.000 a 8.000 millones para el año 2025.

Urbanización: hoy, más de la mitad de la población del mundo vive en zonas urbanas. Las ciudades consumen el 75% de la energía y generan el 80% de los gases de efecto invernadero.

Globalización: el mundo se está interconectando económicamente. Las altas tasas de crecimiento se pueden observar en los países BRIC (Brasil, Rusia, la India, China).

Cambio climático: el cambio climático es una amenaza para la civilización y la biosfera completa. Las innovaciones son los instrumentos más fuertes para combatir sus efectos negativos.

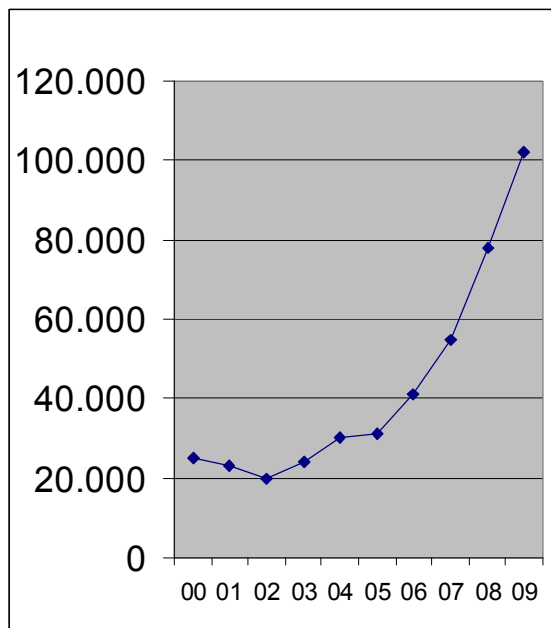
Estas tendencias brindan un terreno propicio para el crecimiento en la demanda de soluciones de salud. Específicamente durante el 2010, los costos

para el cuidado de la salud en países industrializados se estima en 3,8 trillones de Euros (en 2002 fue de 2,9 trillones de Euros).¹²

EL MERCADO DE SALUD EN ARGENTINA

Durante 2009, el gasto en salud de la población argentina sumó \$ 102.000 millones, lo que representó un 9,6% del PBI y un aumento del 35% respecto al gasto del año anterior. El incremento se explica, en su mayor parte, por el aumento de los precios (aproximadamente un 25%), pero significó también un crecimiento real del sector en torno a un 10%.

Gasto en Salud 2009
(en millones de pesos)



Fuente: Key Market

La tendencia a una mayor afiliación a las obras sociales y a empresas de medicina prepaga, iniciada en 2003, se mantuvo pese a los altibajos en el empleo. Sin embargo, el 43% de la población -más de 17 millones de

¹² Estudio de Megatendencias Globales encargado por Siemens A.G., 2007

personas- continúa sin cobertura médica personal o gremial y depende de la atención hospitalaria y centros de salud estatales, que cuentan sólo con el 28% de los recursos totales del sistema de salud.

En la Argentina, según datos del Banco Mundial, se destinan anualmente 658 dólares por habitante para la atención de la salud; la cifra es una de las más altas de América Latina y llega a triplicar la de países con un grado de desarrollo económico similar.

En cuanto al gasto en salud como porcentaje del PBI, se ubica -en el promedio global- rozando el de muchos países de altos ingresos. No obstante, el país mantiene una tasa de mortalidad de niños menores de 5 años del 13 por mil, que llega a duplicar la de algunos países que gastan menos, como Chile (336 dólares por habitante) o Brasil (267 dólares por habitante), cuyas tasas de mortandad infantil son del 7 y el 10 por mil, respectivamente.

Se estima que para 2010 el movimiento será un 20% mayor, del cual aproximadamente un 15% responderá al efecto precio y un 5% al crecimiento real del sector.

Respecto a 2007 y 2008, se observa una mayor cantidad de afiliados a prepagas y obras sociales y disminuyó un poco el porcentaje de personas sin cobertura. La consultora no cree que el efecto de la crisis y su repercusión en las obras sociales sindicales dependientes del empleo sea algo que puede medirse en un año porque muchas veces la prestación de la obra social se mantiene un tiempo aunque alguien pierda su empleo; si hubo una caída podría notarse solo en un plazo mayor.

La tasa de mortalidad infantil en nuestro país es alta en relación con el gasto en salud. Por otro lado, la expectativa de vida es buena en comparación a otros países y la tasa de mortalidad en adultos está en decrecimiento.

La cantidad de consultas por persona está en crecimiento y se duplicó en los últimos diez años. Por un lado, hay mayor conocimiento y preocupación sobre los problemas de la salud y la gente acude más rápidamente a consultar ante los síntomas. Por otro lado, hay nuevos tratamientos para enfermedades complejas (cáncer, HIV), que motivan mayor atención y por último, no hay que descartar que crecieron los juicios por mala praxis a los profesionales y éstos se cuidan más y piden más estudios o interconsultas para el paciente.

Se mantiene la dispersión en los servicios y la sensación de que los recursos son importantes pero no se utilizan bien. Esta es una característica del sistema de salud argentino desde hace muchos años.

El modelo de prestación de servicios de salud en Argentina

En el sistema de salud argentino conviven tres subsistemas: el público (nacional, provincial y municipal), que representa un 2,7% del PBI; el de la Seguridad Social, que significa un 3,6% del Producto (obras sociales sindicales y PAMI - Programa de Atención Médica Integral) y el netamente privado (empresas de medicina prepaga, clínicas) con una participación del 3,3% del PBI. Además, los tres subsistemas están cruzados por una gran complejidad de financiadores y prestadores de servicios.

Entre los financiadores, dentro del subsistema de seguridad social coexisten las obras sociales sindicales y el PAMI; juntos representan un 38% del gasto total.

Las obras sociales, administradoras de servicios de salud sin fines de lucro, están clasificadas en dos grupos: las nacionales reguladas por la ley 23.660 (el 60% del gasto) y las provinciales (con un 40% del gasto). Se trata de más de 300 instituciones que manejaron, durante 2009, el 29% del gasto (\$ 29.072 millones); es un beneficio para trabajadores registrados en blanco (con empleos públicos o privados) junto a su grupo familiar y se atienden a través

de ellas, 20.805.142 habitantes. Los prestadores de servicio de este subsistema van desde clínicas o centros de salud propios del sindicato u obra social, a profesionales privados, clínicas y sanatorios contratados.

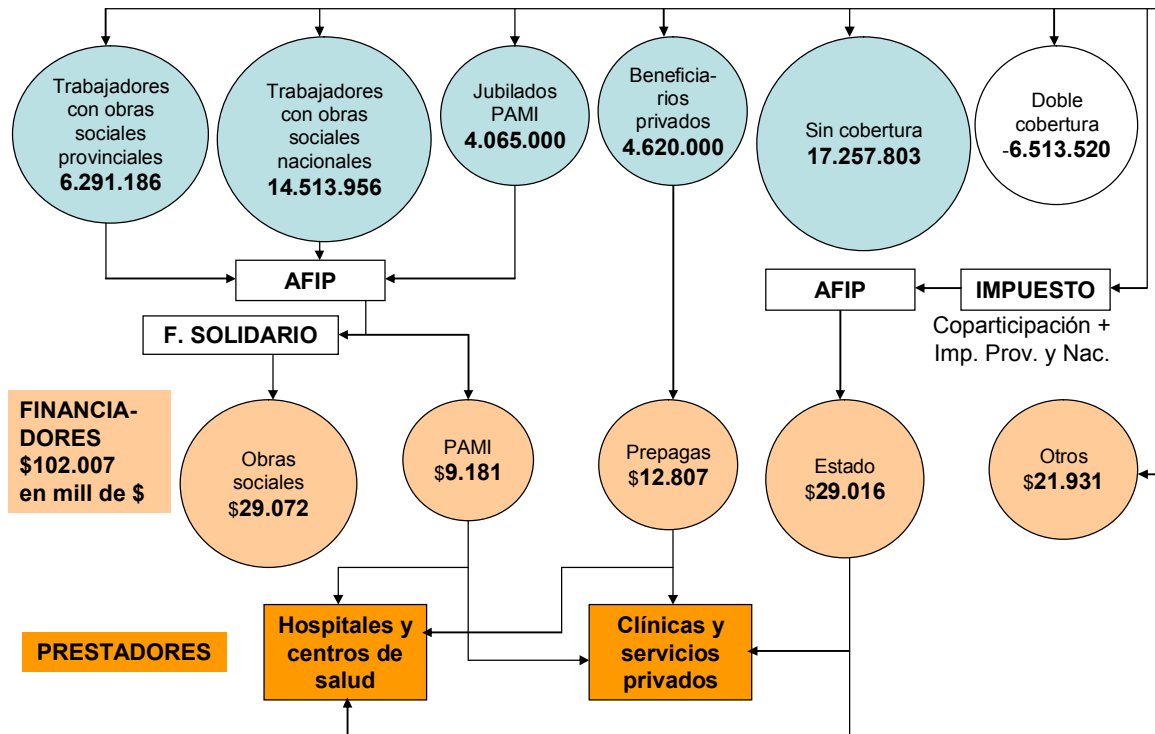
En menor medida, se utilizan o contratan servicios de hospitales o centros de salud pública.

El PAMI es financiado con los aportes de los trabajadores, empleadores y también de los trabajadores pasivos, de manera de generar una cobertura de carácter mixto: con atención a través del sistema público de hospitales, como también de clínicas y consultorios privados. Brinda cobertura a 4.065.000 personas (jubilados, pensionados, veteranos de guerra, y otros casos particulares). Los prestadores de servicios son los hospitales y centros de salud pública y también del sector privado.

En cuanto al subsistema netamente público, está abierto a la totalidad de la población y es dependiente del Estado, ya sea nacional, provincial o municipal. Cada provincia cuenta con un presupuesto propio. La administración pública en conjunto manejó el 28% del gasto total en salud. El resto del gasto corresponde a la cobertura privada y a los gastos de bolsillo (consultas, remedios).

El mercado de salud en Argentina

POBLACION TOTAL 40.134.425 hab

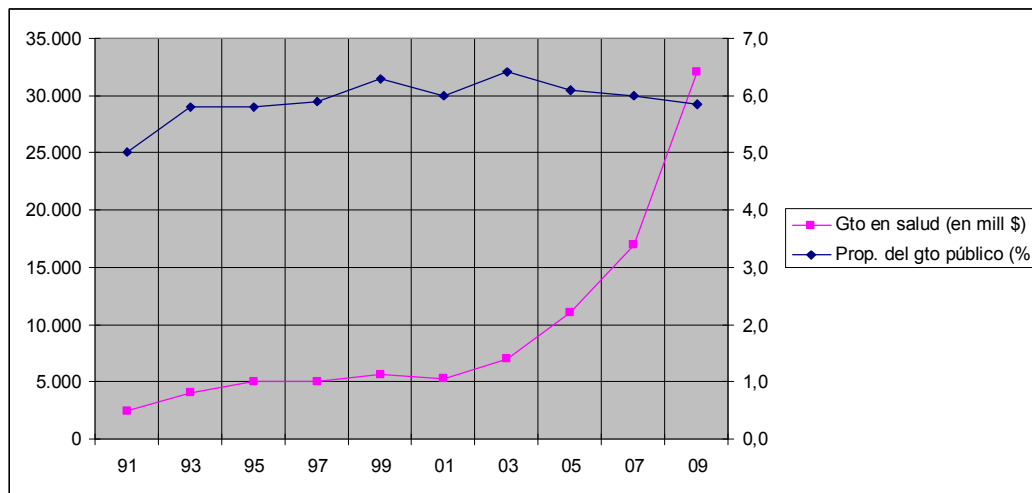


Fuente: IECO, Clarín. La salud en el país: cuánto se gasta y quién la paga, 23 Mayo 2010

GASTO EN SALUD PÚBLICA Y PRIVADA

El gasto en salud del Gobierno nacional se destina al mantenimiento de las funciones centrales y programas del Ministerio de Salud, la Superintendencia de Servicios de Salud, al funcionamiento del INSSJP (Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados), a la cobertura de regímenes especiales de salud (como el de las Fuerzas Armadas y de Seguridad) y al mantenimiento de los hospitales universitarios.

Gasto en atención pública de la salud



Fuente: Key Market

El subsistema privado se compone de prepagas, mutuales y seguros de salud, que cuentan con prestadores propios y no propios, como hospitales y clínicas. Representan el 13% del gasto total, atienden a 4.620.000 personas y manejaron, en 2009, \$ 12.807 millones, lo que representa el mayor gasto anual per cápita. El acceso a prepagas y mutuales queda restringido a la población de poder adquisitivo medio a alto y se concentra en Capital Federal, Buenos Aires, Santa Fe, Rosario, Córdoba y Mendoza.

Más de 6,5 millones de personas tienen doble cobertura personal a través del sistema privado y de las obras sociales o el PAMI.

El 22% restante del gasto, comprendido dentro del sector privado, corresponde a los gastos efectuados en los hogares en medicamentos; aparatos terapéuticos, consultas profesionales y algunos servicios no cubiertos por las prestaciones de los seguros de salud.

Marco regulatorio del mercado Diagnóstico In-Vitro

Los productos in-vitro están regulados por el ministerio de salud publica a través del ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica). Todos los reactivos e instrumentos deben estar registrados y aprobados por este organismo antes de proceder a su venta en el mercado argentino. A su vez, da intervención a la aduana para controlar la importación de los productos.

El ANMAT también habilita los establecimientos para su funcionamiento y garantiza la calidad y la trazabilidad en la cadena de distribución y almacenamiento.

En las licitaciones públicas se exige el certificado de libre venta del producto licitado emitido por esta entidad. Esto logra homogenizar la calidad de los productos comercializados en el país.

3. Selección del mercado objetivo y posicionamiento del producto

El desarrollo de la estrategia de marketing comienza con el cliente. Un prerrequisito para el desarrollo del resto de la estrategia de marketing es la especificación del mercado al cual la compañía quiere servir.

3.1. **SEGMENTACIÓN**

a) Como primer paso se debe listar todos los atributos o beneficios que puede ofrecer el producto a los potenciales clientes. Identificamos los siguientes:

Atributos Funcionales:

- Calidad. Se refiere a la percepción del cliente de una prestación de un servicio realmente integral, que incluya no solo precisión en los resultados de los test, sino también buena atención, rápida respuesta y disponibilidad de los productos.
- Servicio Técnico (instalación y post venta)
- Capacitación a los usuarios
- Disponibilidad de últimos avances tecnológicos
- Logística y Distribución. Fácil acceso al producto.

Atributos Económicos:

- Precio
- Financiamiento

Emocionales o Aspiracionales:

- Reconocimiento de pares y clientes
- Ser vistos en el mercado como innovadores

b) El segundo paso es identificar los segmentos de clientes según sus necesidades. Podemos distinguir en este mercado 3 grupos bien definidos.

- **Grupo 1: Cientificistas**

Son los laboratorios o centros de salud que se quieren diferenciar por la excelencia en la calidad de su servicio. Buscan poder contar con un amplio y más completo portafolio de test para atender todo tipo de requerimientos. Están interesados en ser percibidos por el mercado como que están siempre en la “cresta de la ola” en cuanto a innovación y nuevas tecnologías.

- **Grupo 2: Fábrica de resultados**

Este grupo de clientes busca la alta rotación y productividad. Poder realizar la mayor cantidad de tests por día posible. Intentará conseguir instrumentos que permitan el menor tiempo de parada por roturas o mantenimientos preventivos.

- **Grupo 3: De confianza**

Son los laboratorios con una larga historia de existencia en poblaciones de pocos habitantes. Para ellos lo importante es mantener una relación de confianza con los pacientes y ser reconocidos como tales. Manejan un volumen bajo de tests y derivan muchos de sus tests con los del grupo 1 y 2. Van a estar interesados en bajos precios y en tener fácil acceso a los productos. Generalmente se ubican en lugares poco accesibles y en donde la distribución de los productos es dificultosa.

c) En tercer lugar analizamos cómo valora nuestros atributos cada segmento o grupo. Esta información fue obtenida durante la entrevista con el CEO de SHD Argentina.

Atributos	Segmentos		
	Cientificistas	Fábrica de resultados	De confianza
Calidad	3	1	2
Servicio Técnico	2	3	2
Capacitación	3	3	2
Disponibilidad de última tec	3	1	2
Fácil acceso al producto.	1	3	3
Precio	2	2	2
Financiamiento	2	2	3
Reconocimiento de pares y clientes	3	1	3
Ser vistos como innovadores	3	1	1

Valor que le asigna cada segmento a cada atributo; 1: Poco valor; 3: Mayor valor

Fuente: Entrevista con el CEO de Siemens Healthcare Diagnostcs

d) El cuarto paso consiste en hacer un benchmarking entre nuestra compañía y los principales competidores para entender cuales de los atributos identificados como de alto valor por los clientes, podemos satisfacer y en cuáles nos diferenciamos con los competidores.

Atributos	Benchmark		
	Siemens	Roche	Abbott
Calidad	3	2	1
Servicio Técnico	3	1	3
Capacitación	3	3	2
Disponibilidad de última tec	3	2	2
Fácil acceso al producto.	1	3	2
Precio	2	2	3
Financiamiento	2	2	1
Reconocimiento de pares y clientes	3	3	3
Ser vistos como innovadores	3	2	2

Capacidad de cada competidor para atender cada atributo; 1: Poca capacidad; 3: Mayor capacidad

Fuente: Entrevista con el CEO de Siemens Healthcare Diagnostcs

e) Finalmente se combinan ambos análisis para encontrar cuáles segmentos valoran mucho los atributos para los cuales nosotros tenemos mayores capacidades y, por otro lado, sobre los cuales nos diferenciamos de los otros competidores.

Atributos	Segmentos			Benchmark		
	Cientificistas	Fábrica de resultados	De confianza	Siemens	Roche	Abbott
Calidad	3	1	2	3	2	1
Servicio Técnico	2	3	2	3	1	3
Capacitación	3	3	2	3	3	2
Disponibilidad de última tec	3	1	2	3	2	2
Fácil acceso al producto.	1	3	3	1	3	2
Precio	2	2	2	2	2	3
Financiamiento	2	2	3	2	2	1
Reconocimiento de pares y clientes	3	1	3	3	3	3
Ser vistos como innovadores	3	1	1	3	2	2

Fuente: Entrevista con el CEO de Siemens Healthcare Diagnostcs

En cuadros rojos encontramos las coincidencias entre mayor valor asignado por el segmento de clientes y mejores capacidades de Siemens.

Conclusión

Encontramos que Siemens posee más ventajas competitivas y le resulta más atractivo focalizarse en los segmentos categorizados como Cientificistas y Fábrica de resultados.

Roche está mejor preparado para atacar los segmentos: Fábrica de resultados y De confianza, mientras que Abbot debería focalizarse en el segmento De confianza.

3.2. POSICIONAMIENTO

El posicionamiento define para nuestro producto un lugar único y distintivo en la mente del mercado objetivo.

Es importante el posicionamiento para diferenciarse del resto de los competidores, para comunicar internamente de forma clara la posición de valor que queremos lograr y finalmente para fijar una orientación estratégica para las decisiones del marketing mix (Promoción, Plaza, Producto y Precio). El posicionamiento queda cristalizado en una frase de posicionamiento o "*positioning statement*".

El *positioning statement* de Siemens Healthcare Diagnostics es el siguiente:

En diagnóstico in-Vitro, ofrecemos un amplio portafolio de soluciones basadas en la performance, que proveen formas más efectivas de asistir en el diagnóstico, monitoreo y manejo de enfermedades.

Nuestros productos y servicios ofrecen el balance correcto entre ciencia, tecnología y practicidad a través de todo el proceso del cuidado de la salud para proveer la información que permite entregar mejor y más personalizado cuidado de la salud a los pacientes.

La forma clásica de armar un positioning statement es la siguiente:

_____ es _____
(Nuestro producto) (Exclamación más importante sobre el producto)

sobre el resto _____,
(Marco competitivo)

porque _____
(Soporte más importante de diferenciación)

Identificamos entonces:

Nuestro producto:

En diagnóstico in-Vitro, ofrecemos un amplio portafolio de soluciones basadas en la performance,

Exclamación más importante sobre el producto:

que proveen formas más efectivas de asistir en el diagnóstico, monitoreo y manejo de enfermedades.

Marco competitivo:

Nuestros productos y servicios ofrecen el balance correcto entre ciencia, tecnología y practicidad a través de todo el proceso del cuidado de la salud

Soporte más importante de diferenciación:

para proveer la información que permite entregar mejor y más personalizado cuidado de la salud a los pacientes.

Este *positioning statement* responde claramente a la estrategia de Siemens de competir en el mercado de diagnóstico in-vitro proveyendo soluciones integrales, cubriendo todo el proceso del cliente, y contando con la más alta tecnología, innovación y calidad. Estas últimas son fortalezas donde se apoya también a través de un posicionamiento similar que ya tienen sus otras unidades de negocio. Incluso las que no son de salud.

Guías para la toma de decisiones	Values	• Respeto • Trabajo en equipo • Integridad • Foco en el cliente • Resultados de Calidad
Nuestra promesa a los clientes	Brand Promise	Llevar el diagnóstico médico al siguiente nivel. Juntos.
Precepción del cliente / Beneficio	Brand Proposition	Proveer soluciones de procesos de trabajo innovadoras y centradas en el cliente, que mejoren la eficiencia operacional, el valor clínico y el cuidado del paciente.
Fundamentos para todo lo que hacemos	Brand Planks	• Calidad • Innovación • Servicio • Confianza
Mapa de ruta interno	Strategic Objectives	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar la relación con los clientes • Innovación enfocada en el clientes • Excelencia operacional • Excelencia en las finanzas • Cultura de alta performance
Objetivos estratégicos	Strategic intent	<ul style="list-style-type: none"> • Líder de la industria • Construir valor para todos las partes (inversionistas, empleados y comunidad) • Apalancarse en todas las capacidades de servicio del mercado de diagnóstico médico
Porqué existimos	Mission	Salud humana de avanzada... una vida por vez
A dónde queremos ir	Vision	Redefinir el mercado de diagnóstico médico

Fuente: Valores, misión, visión y estrategia de marca corporativos de Siemens Healthcare Diagnostics

4. El marketing mix

4.1. PRODUCTO

a) Definición de Producto

Al tomar decisiones sobre el producto es importante entender que el producto ofrecido no es solamente el producto en sí mismo, sino el paquete de beneficios y valor percibidos por el cliente. Como vimos, en este mercado, los clientes de los segmentos que se desean servir perciben valor a través de:

- Calidad
- Servicio Técnico (instalación y post venta)
- Capacitación de los usuarios
- Disponibilidad de últimos avances tecnológicos
- Logística y Distribución. Fácil acceso al producto.
- Precio
- Financiamiento
- Reconocimiento de pares y clientes
- Ser vistos en el mercado como innovadores

b) Decisiones sobre el planeamiento de las líneas de productos

Las líneas de producto heredadas de las compañías adquiridas respondían a distintas estrategias.

Los equipos de Bayer son grandes y rápidos, su objetivo era cubrir las necesidades de clientes de gran porte cubriendo casi todas las líneas de producto.

Los de DPC solo cubren una línea de producto, la de inmunología, son de porte chico a mediano y son lentos.

Los de Dade cubren pocas líneas y están pensados para adaptarse a clientes de distintos portes, chicos, medianos y grandes.

Las líneas de producto existentes hoy en día son las siguientes:

Automatización

Son instrumentos que permiten automatizar los ensayos liberando al laboratorista para otras tareas y aumentando la productividad. Estos instrumentos integran en una sola línea más de un instrumento, configurando así una única unidad completa y de simple administración para el laboratorio.

Diabetes y Uroanálisis

Son instrumentos que realizan análisis de diabetes y distintas enfermedades detectables a través de la orina como las de los riñones.

Gases en sangre

Son equipos que realizan mediciones de la cantidad de oxígeno y de dióxido de carbono presente en la sangre. Este examen se utiliza para evaluar enfermedades respiratorias y padecimientos que afectan los pulmones e igualmente ayuda a determinar la efectividad de la oxigenoterapia. El examen también suministra información acerca del equilibrio ácido-básico del cuerpo, el cuál puede revelar indicios importantes acerca del funcionamiento del pulmón y del riñón y del estado metabólico general del cuerpo.

Hematología

Productos que permiten realizar test variados sobre las enfermedades de la sangre y sobre los órganos que la producen.

Hemostasia

Estos instrumentos analizan la hemostasia de los pacientes, que es el mecanismo por el cual se detienen los procesos hemorrágicos. La hemostasia, comprende la vasoconstricción, formación de tapón plaquetario y coagulación de la sangre. Es la capacidad que tiene el organismo de hacer permanecer la sangre dentro de los vasos sanguíneos. Cuando la hemostasia falla ocurre una hemorragia.

Informática

Son sistemas informáticos que tienen la habilidad de interconectar varios instrumentos, procesar y consolidar los resultados y facilitar su análisis al médico.

Inmunoensayos

Son pruebas que usan, por un lado, las proteínas producidas por el cuerpo como respuesta a una sustancia “invasora” (anticuerpos) y, por otro, la sustancia que el cuerpo está tratando de “combatir” (antígeno). Cuando se unen los anticuerpos y los antígenos se genera una señal química que puede ser medida por estos instrumentos detectando una amplia gama de enfermedades o desórdenes de la salud como cáncer o alergias.

Microbiología

El objetivo de los tests de estos equipos es establecer las causas de una enfermedad infecciosa, identificando al agente infeccioso, y proponer el tratamiento que anule los efectos patológicos de este microorganismo.

Molecular

Son productos que permiten monitorear la eficacia del tratamiento y la selección de opciones de tratamientos específicos e individualizados. Por ej, SIDA

Química Clínica

Son sistemas que permiten realizar una gran batería de tests químicos en forma automática y rápida aumentando la productividad del laboratorio. A diferencia de los inmunoensayos, los test de química clínica se realizan a partir de la reacción de la muestra del paciente con algún reactivo químico.

Sistemas integrados

Son instrumentos que combinan distintas técnicas integrando pruebas de inmunoensayos y química clínica. Proveen al laboratorista una gran automatización y productividad de su trabajo.

Estás son las principales líneas de producto al momento de las adquisiciones en el 2007 y 2008.

Lineas de Productos	Equipos Bayer	Equipos Dade	Equipos DPC
Química clínica	Advia 2400		
Química clínica	Advia 1800		
Química clínica	Advia 1200		
Inmunología	Advia Centaur XP		IMMULITE 2000
Inmunología	Advia Centaur CP		IMMULITE 1000
Molecular	VERSANT® 440 Molecular		
Molecular	OpenGene® DNA Sequencing		
Molecular	AutoBlot 300H and AutoLIPA 47		
Hematología	ADVIA® 2120 Plus AutoSlide		
Hematología	ADVIA® 120		
Hemostasis		BCS® XP System	
Hemostasis		Systemex® CA -6999	
Hemostasis		Systemex® CA-1500	
Hemostasis		Systemex® CA-500	
Hemostasis		BFT™ II Analyzer	
Hemostasis		PFA-100® System	
Microbiología		MicroScan® WalkAway® plus	
Microbiología		MicroScan® autoSCAN®-4	
Uroanálisis	CLINITEK® Atlas®		
Uroanálisis	CLINITEK Advantus™		
Uroanálisis	CLINITEK Status®		
Uroanálisis	MultiStix®, MultiStix PRO®, CLINITEK Reagent Strips		
Gases en sangre	RAPIDLab® 1200		
Gases en sangre	RAPIDPoint® 400		
Gases en sangre	RAPIDLab® 248/348		
Gases en sangre	RAPIDComm® Data Management Solution		
Diabetes	DCA Vantage™		
Sistemas integrados		Dimension Vista 300T Intelligent Lab System	
Sistemas integrados		Dimension Vista 1500T Intelligent Lab	
Sistemas integrados		Dimension RxL Max Integr Chem System	
Sistemas integrados		Dimension Xpand Plus Integr Chem System	
Automatización	Advia Labcell	Dimension Lynx System	Versacell
Automatización	Advia Workcell	StreamLab	
Informatics	Advia CetralLink	EasyLink	

Se puede ver que en general los productos son complementarios. En algunos casos, como en el de Inmunología y automatización, los productos no se canibalizan y son complementarios, ya que están destinados a laboratorios con distintos volúmenes.

Existieron solo algunos casos de discontinuación de productos como el caso del Advia 1200, de la línea Química Clínica de Bayer, que se reemplazó por la línea Dimension de Dade que realiza test integrados de Inmunología y Química Clínica.

Diferenciación

Con este portfolio Siemens consigue varias ventajas sobre el resto de los competidores. Las más importantes están descritas en la tabla siguiente.

Líneas de Prod	Equipos Bayer	Equipos Dade	Equipos DPC	Ventajas de Siemens sobre la competencia
Química clínica	Advia 2400			Alta Productividad. Test/hora por máquina para volumen grande de tests
Inmunología	Advia Centaur XP		IMMULITE 2000	Alta Productividad
Inmunología	Advia Centaur CP		IMMULITE 1000	Amplitud de variedad de tests
Molecular	VERSANT® 440 Molecular			Mínima manualidad del usuario y background técnico
Molecular	OpenGene® DNA Sequencing			Secuenciación (análisis del virus para detectar la droga correcta)
Hematología	ADVIA® 2120 Plus AutoSlide			Calidad técnica de los resultados
Hematología	ADVIA® 120			
Hemostasis		BCS® XP System		Un equipo para cada tamaño del cliente gde/mdiano/chico. Roche solo tiene med/chico.
Hemostasis		Sysmex® CA -6999		
Hemostasis		Sysmex® CA-1500		
Hemostasis		Sysmex® CA-500		
Hemostasis		BFT™ II Analyzer		
Hemostasis		PFA-100® System		
Sistemas integrados		Dimension Vista 300T Intelligent Lab System		Un equipo integrado con test de inmunología y química clínica de alta productividad
Automatización	Advia Labcell	Dimension Lynx System	Versacell	Sistemas que trabajan en paralelo con todas la máquinas permitiendo una alta productividad.
Automatización	Advia Workcell	StreamLab		Roche solo tiene automatización pero en forma serial.

Fuente: Entrevista con el Gerente de Marketing de Siemens Healthcare Diagnostics

La gran ventaja competitiva de Siemens está en las soluciones de automatización, que permite conectar distintos equipos que trabajan en paralelo realizando distintos tests en simultáneo aumentando la productividad. Roche tiene una solución similar, pero que solo trabaja conectando instrumentos en serie, uno después de otro. Esta ventaja competitiva acompaña la tendencia del mercado hacia la automatización.¹³

Para entender mejor la estrategia detrás de este portfolio de líneas de productos analizamos 3 características del mismo.

1) Amplitud de las líneas de producto:

(Product Line Breadth)

Aquí se analizan cuantas líneas distintas de productos se ofrecen.

Las líneas de productos agrupan distintas tecnologías y tipos de tests asociados con las diferentes áreas del cuidado de la salud. Existe una amplia gama de líneas de productos que tiene por objetivo poder satisfacer distintas necesidades, tanto de los laboratorios que quieren realizar una amplia variedad de tests, como los de los que tienen por estrategia solo realizar tests específicos.

Como existe una tendencia en el mercado a la integración de tests y automatización, las líneas de Sistemas Integrados y Automatización están cobrando cada vez mayor relevancia.

2) Longitud de las líneas de producto

(Product Line Length)

¹³ Being innovative while cutting costs , Richard Park, IVD Technology, 2009, <http://www.ivdtechnology.com/article/being-innovative-while-cutting-costs>

Este aspecto se refiere al análisis de cuantos segmentos se quieren atacar.

Las líneas están diseñadas para atacar los 2 principales segmentos: Los “Cientificistas” que necesitan realizar todo tipo de tests focalizados en la amplitud del portfolio. Y la de los “Fabrica de Resultados”, focalizados en la eficiencia y productividad.

3) Profundidad de líneas de producto:

(Product Line Depth)

Esto se refiere a la definición de cuantos tipos de productos se ofrecen para la misma línea.

Se observa en algunos casos, que para una misma línea, existen diferentes productos que tienen como objetivo simplemente adaptarse al volumen de tests por día que pueden precisar los distintos laboratorios. De esta forma se puede ofrecer el producto/precio adecuado a cada laboratorio.

Un ejemplo de esto es la línea de Química Clínica que ofrece 3 tipos instrumentos Advia ® con capacidad para 2400, 1800 y 1200 tests por hora.

4.2. **PLAZA: CANALES DE MARKETING**

Los canales de marketing son los mecanismos o redes a través de las cuales la compañía toma contacto con el mercado para cumplir con diferentes objetivos como la generación de demanda o la entrega física de los productos. Los requerimientos del cliente para cumplir con un soporte efectivo determinan las funciones que los miembros de los canales tienen que cumplir en forma colectiva.

Diseño del canal

La decisión sobre a quienes servir en forma directa o indirecta tiene que ver con varios factores. Uno de ellos es la preferencia del cliente. Hay clientes que prefieren ser atendidos directamente y no por un distribuidor, ya que perciben que una atención directa les permitirá acceder a un mejor servicio.

Otros factores tienen que ver con la atención en forma directa de los clientes que manejan un gran volumen de compra y que están en ciudades capitales, donde es más simple poder proveerles un buen servicio y representan una alta rentabilidad.

Finalmente se elige atender en forma directa a clientes estratégicos como la Facultad de Medicina de la UBA, en donde está muy expuesta la imagen y reputación de la compañía.

El resto de los clientes se atiende en forma indirecta.

Distribuidores

Al momento de la integración de las compañías algunos distribuidores e importadores en Argentina tenían contratos de licencias para la comercialización y soporte de los productos de las compañías adquiridas. Estos contratos fueron discontinuados. La base de instrumentos ya instalados por estos distribuidores fue adquirida por Siemens y los negocios integrados.

Se utilizan distribuidores principalmente para llegar a algunos clientes de difícil acceso por su ubicación y para lograr así una mayor capilaridad. Ninguno posee una licencia de importación y distribución directa de los productos. Se distribuyen los clientes asignándoles zonas geográficas.

Los distribuidores actuales se categorizan en 2 grupos.

1) Distribuidores preferenciales. Sus características son:

- Se les otorga un 40% de descuento sobre los precios de lista
- Solidez financiera
- Reciben capacitación técnica y comercial
- Servicio técnico propio
- Aliados estratégicos en actividades de marketing
- Si bien no tienen exclusividad, se le dan beneficios mientras se mantengan alineados con la estrategia
- Los instrumentos se les alquilan
- Se le asigna una prioridad para que atienda una cartera de clientes
- Existen distribuciones geográficas
- No se les exige un precio de venta al mercado

2) Distribuidores regulares. Sus características son:

- § Se les otorga un 20% de descuento sobre los precios de lista
- Los instrumentos se les alquilan
- § Venden a demanda de los clientes y no tienen una fuerza de venta que genere negocios nuevos
- § Sin capacidad consultiva
- § Venta masiva
- § Venden una amplia gama de marcas, no solamente Siemens
- § Se focalizan en la venta de consumibles y comodities

4.3. PROMOCION: COMUNICACIONES DE MARKETING

Este paso del marketing mix consiste en decidir el conjunto adecuado de formas a través de las cuales comunicarse con el cliente para promover el conocimiento sobre los productos y sus funcionalidades, y el interés del cliente en la compra. En este punto se requieren tanto comunicaciones provenientes de la fuerza de venta en el contacto directo con el cliente, como acciones no personalizadas como promociones de venta y publicidad.

Se participa en congresos del mercado en stands con equipamiento para realizar pruebas y con personal capacitado para asesorar a los visitantes. Se brindan charlas en los plenarios de estos congresos. Se realizan eventos de lanzamientos de productos. Se envían Newsletter y se realizan notas especializadas en revistas.

Publicidades en revistas especializadas como: Novedades bioquímicas, FABA (Federación de Bioquímicos de Buenos Aires), Bioanálisis, Web: Diagnostics News, Newsletter propio, Revista de La fundación huésped y Tiempo bioquímico. Estas revistas son de divulgación masiva y son leídas por los decisores y líderes de opinión.

4.4. *PRECIO*

En gran parte, la combinación de los 3 pasos anteriores del marketing mix (Producto, Plaza y Promoción) determinan la percepción de valor del cliente sobre nuestra oferta como compañía. Conceptualmente, este valor percibido representa el máximo precio que el cliente está dispuesto a pagar. Esto debería ser la guía primaria a la hora de fijar un precio a los productos. Una vez que la compañía ha creado valor para el cliente, está en condiciones de capturar parte de ese valor también para financiar futuros esfuerzos de creación de valor. Este es el rol de la fijación efectiva de precios.¹⁴

Bases para la fijación de precios y objetivos

En general los precios están fijados por el mercado. Los instrumentos son instalados en forma de comodato y el precio unitario de cada test vendido tiene incluido el margen, los costos financieros del comodato y del servicio técnico pactado. Para el cálculo de estos precios unitarios se tiene en cuenta también el volumen de compra de tests comprometidos por el cliente durante el período del contrato.

Se otorgan beneficios en el precio en casos particulares. Ejemplo de esto es la necesidad de promocionar un nuevo producto, compras de gran volumen o una compra de un cliente estratégico.

¹⁴ R.J. Dolan and H Simon, Power Pricing, New York: Free Press, 1996

5. Conclusiones

Al haber analizado todos los pasos del plan de marketing se ve claramente las ventajas de la estrategia de Siemens al haber adquirido estas tres compañías.

Por un lado consigue mantener su estrategia de ser número 1 ó 2 en un nuevo mercado a nivel mundial. Por otro, los productos de este nuevo mercado de diagnóstico in-vitro se complementan con los productos del mercado de diagnóstico por imagen en el cual ya participaba potenciando su liderazgo en el mercado global de Salud.

Otra ventaja es la poca canibalización de los productos de las compañías adquiridas. Se ve más bien una complementación de los mismos cubriendo una amplia línea de productos.

Se considera que uno de los focos de Siemens en los próximos años para mantener su posicionamiento en este mercado, debería ser tomar rápidas acciones para lograr adaptarse rápidamente a las características de este nuevo mercado, como por ejemplo, captar personas clave de su principal competidor, Roche.

La logística es clave para este negocio e impacta fuertemente en la satisfacción del cliente. Por lo que tiene que resolver rápidamente problemas de logística que hayan quedado como resultado de la rápida integración de las compañías, sus plantas y centros de distribución.

Debe buscar transmitir y convencer a los clientes de que Siemens ahora brinda un valor agregado mucho mayor que las tres compañías adquiridas por separado y que está preparada para mantenerlo. Para esto, debería buscar casos de éxito a través de acuerdos estratégicos con clientes clave del mercado. Luego promocionar y publicar esos casos.

Se evidencia una clara oportunidad con la línea de automatización, siguiendo la tendencia del mercado. Siemens debe buscar maximizar esta diferenciación que tiene con su principal competidor. Para esto, una opción sería buscar clientes que tengan equipos Roche de varias líneas y demostrarles las ventajas de migrar a las plataformas integradas de automatización de Siemens aumentando su productividad. La consecución sostenida de clientes clave del mercado que logren exitosamente mejorar su productividad implementando estas soluciones de automatización de Siemens, generará la imagen esperada por la compañía en el mercado y marcarán la tendencia esperada de migración de otros clientes hacia este tipo de soluciones en la cual Siemens es líder.

Finalmente, Siemens debe lograr capitalizar la complementariedad de los productos de diagnósticos por imágenes con los de in-vitro. Para esto debe diseñar una cuidadosa estrategia de llegada al mercado objetivo con soluciones que complementen ambos tipos de diagnósticos. Se puede observar que los clientes en común son solo los Hospitales y Centros de Salud, ya que los laboratorios hoy no cuentan con instrumentos de diagnósticos por imagen como tomógrafos computados. Por otro lado, Roche, que es el principal competidor en in-vitro no posee soluciones de imágenes. Sacar provecho de este portfolio de soluciones en el mercado global del cuidado de la salud será el principal desafío de Siemens Healthcare Diagnostics en los próximos años.

BIBLIOGRAFÍA:

- Peter F. Drucker, The Practice of Management, Harper, 1954
- Note on Marketing Strategy, Harvard Business School, Rev. November 1, 2000
- Informe sectorial sobre el Sistema de Salud 2010 - Prepagas y Obras Sociales, Consultora Key Market
- R.J. Dolan and H Simon, Power Pricing, New York: Free Press, 1996
- Estudio de Megatendencias Globales encargado por Siemens, 2007
- Siemens Medical Solutions Medical Device Company Intelligence Report, PIRIBO, 2007
- Siemens Acquires Bayer's Diagnostic Division, Clinical Lab Products, eNewsletter, 2007
- Entrevista realizada con el Gerente de Marketing y el CEO de Siemens Healthcare Diagnostics S.A. en Argentina
- Páginas web:
 - www.ieco.clarin.com
 - www.senasa.gov.ar
 - www.siemens.com.ar
 - www.prnewswire.co.uk
 - www.indec.gov.ar
 - www.inmunologia.org.ar
 - www.medical.siemens.com
 - www.piribo.com
 - www.clpmag.com
 - www.caprodi.org.ar