Año XVIII • N°45 • SEPTIEMBRE 2011

# INTER PHARMA®

1981- 30 años -2011

SAMF®


- Mercado Farmacéutico en números
- Hacia una organización más saludable
- Encuesta Fuerza de Ventas (FV) SAMF® 2010
- ¿Cooperación o competencia?
- Pharmaceutical Market Argentina
- Gestión de la información en marketing
- Pensar de nuevo los incentivos a la fuerza de ventas
- El desafío de entender a las nuevas generaciones

# Colaboradores

SAMF®, SAMF News®, SAMFY®, Inter Pharma® y Sociedad Argentina de Marketing Farmacéutico®, son marcas registradas de la Asociación Civil Argentina de Marketing Farmacéutico.

INTER PHARMA® SAMF

# SUMARIO


2 Editorial

6 Mercado Farmacéutico en números

8 Hacia una organización más saludable

14 Encuesta Fuerza de Ventas (FV) SAMF® 2010

16 ¿Cooperación o competencia?

20 Pharmaceutical Market Agentina

22 Gestión de la información en marketing

24 Pensar de nuevo los incentivos a la fuerza de ventas

26 El desafío de entender a las nuevas generaciones



**Inter Pharma®** es propiedad de la Sociedad Argentina de Marketing Farmacéutico® (SAMF®).
25 de Mayo 786, 6° piso, oficina 41,
C1002ABP, Buenos Aires, Argentina.
Telefax: 4312-4697 / 4314-5089
samf@samf.com.ar
www.samf.com.ar



## Comisión Directiva

Presidente: Marcelo Pedraza
Vicepresidente: Edwin Harvey
Secretario: Eduardo De La Puente
Prosecretario: Andrea Lorena Souto
Tesorero: Marcela Merino
Protesorero: Alejandro Sánchez Molina
Vocales Titulares: Martín Mac Duff
Jorge Roberto Barello
Fabio Martín Mighetto
Vocales Suplentes: Carmen Pereyra
Raúl Matán
Revisor de Cuentas Titular: Laura Giacosa
Revisor de Cuentas Suplente: Federico Schere
Director Ejecutivo: Aldo Tassara D.



Tirada: 2.500 ejemplares
Diseño e impresión: Editorial Alfa Beta
Distribución en Capital
y Gran Buenos Aires: Andreani S.A.

Esta publicación se distribuye gratuitamente a los Ejecutivos de la Industria Farmacéutica. La Asociación Civil Argentina de Marketing Farmacéutico es una asociación civil sin fines de lucro.



Copyright:
Sociedad Argentina de Marketing Farmacéutico®.
Hecho el depósito legal. Reg. Prop. Intelectual N° 900.422.

La Asociación Civil Argentina de Marketing Farmacéutico no se responsabiliza por las opiniones vertidas en los articulos firmados, que corren por cuenta de sus autores.



## Ex-Presidentes de la SAMF®

Ariel Pascielli
Héctor Arenoso
José Antonio Capano
Francisco Carozzo
Abel Di Gilio
Edwin Harvey
Fabio Capano

## Socios Fundadores- Jul.07.1981

1. Arguëlles, Marcelo
2. Ausimour, Jorge L.
3. Baliarda, Rosendo
4. Bolasell, Carlos A.
5. Bugarín, Carlos L.
6. Capano, José
7. Conti, Aldo M.
8. Dossi, Héctor
9. Gómez, Alfredo
10. Gómez, Horacio R.
11. Marzo, Julio A.
12. Moggio, Rodolfo
13. Pascielli, Ariel
14. Podestá, Mario Guillermo
15. Pomerañetz, Alberto
16. Portiglia, Fernando
17. Pretti, César
18. Rodríguez, Benigno
19. Santiago, Baldomero
20. Schlumpp, Emilio
21. Sole, Fernando Jorge
22. Tassara D. Aldo

# EDITORIAL

La salud de las organizaciones está directamente relacionada con la salud de sus recursos humanos, dicho esto en el más amplio sentido de la palabra. Una organización "saludable" es aquella capaz de crear un ambiente donde sus empleados puedan desarrollar al máximo su potencial y, por ende, de la propia empresa. Resulta fundamental, para esos propósitos, conseguir un balance armónico entre los objetivos del negocio y los de su capital humano.

La formación profesional continua, los estilos de gestión, las comunicaciones eficaces, el cuidado de la salud (en especial la reducción de los niveles de stress), son algunos de los coadyuvantes necesarios para alcanzar ese equilibrio virtuoso. Todo lo cual requiere de un cambio cultural que -para ser percibido positivamente- exige el compromiso de la alta gerencia, compromiso donde el discurso sea consistente con las actitudes. El trabajo de Marisa Salanova: **"Hacia una organización más saludable"**, nos permite profundizar acerca de este nuevo concepto.

La **Encuesta Fuerza de Ventas SAMF®**, es un proyecto cooperativo al cual pueden adherir todas las empresas farmacéuticas de Argentina, independientemente de su origen o tamaño. La información de cada empresa es compartida exclusivamente entre quienes adhieren al proyecto y, por lo tanto, está asegurada la más alta confidencialidad; esto, sumado a que es conducida por una entidad sin fines comerciales –como es la SAMF®- garantiza que los datos no estarán disponibles para fines diferentes a los enunciados. Hoy publicamos las conclusiones de la edición 2010.

Conducir equipos de trabajo es una tarea compleja; particularmente en aquellos grupos integrados por personas con diferentes niveles de experiencia, de distintas edades y hasta diferenciados en sus actitudes hacia el trabajo / la empresa. Reconocer el valor de los recursos humanos –como activo principal de la empresa- ha pasado de ser algo políticamente correcto en el discurso gerencial, a un factor crítico para el crecimiento y la sustentabilidad en el tiempo de cualquier negocio. Fernando Grosso fundamenta la necesidad de instalar una cultura organizacional que permita desafiar esos objetivos.

*"Para las más frecuentes decisiones de marketing (un ciclo muy rápido de acción, reacción, análisis) sería más eficiente que 'investigación a fondo, análisis de todas las alternativas y escenarios, ponderación de factores claves, selección de la más conveniente, acción...etc'. En marketing (hoy más que nunca) la prioridad es la velocidad".* Del artículo de José M. Sollima, **"Gestión de la Información en Marketing"** (parte 2).

*"Los sistemas de incentivos son la principal señal que emite la dirección de la empresa acerca de las cualidades que más valora en los integrantes de su fuerza de ventas".* En la necesidad de ponderar esas cualidades, habitualmente se recurre a mediciones que no siempre son percibidas como satisfactorias y que –por lo tanto- no promueven valores y objetivos reconocidos como fundamentos eficaces de gestión. Más allá de ciertas objeciones, investigaciones de campo muestran que los médicos siguen estando dispuestos y abiertos a las entrevistas con los representantes de los laboratorios. La necesidad de optimizar la calidad de esos contactos –medidos en el grado de satisfacción de los médicos, para con la gestión de los visitadores- podría indicar que los incentivos de la fuerza de ventas debieran ser repensados. Carlos Massone aporta argumentos para alimentar esa discusión.

Por los cambios culturales que generó la aparición de Internet y otras herramientas tecnológicas, la globalización y seguramente por la imagen que fueron formando de sus propios mayores, los nacidos en la década del 80 –conocidos como generación "Y"- ingresados en años recientes al mercado laboral, requieren de un esfuerzo especial por parte de las empresas para seducirlos y retenerlos. A riesgo de generalizar, podemos definirlos como individuos que, básicamente, creen que el proyecto laboral es sólo una parte de su horizonte. Formados en un mundo vertiginoso, donde todo es efímero, están más dispuestos al cambio de trabajo, a veces por demasiada impaciencia –no siempre acompañada por esfuerzos relacionados- por ver satisfechas sus necesidades de crecimiento. El documento de Fabiana Gadow -para entender a esas nuevas generaciones- es un aporte de valor para favorecer el establecimiento de mejores relaciones entre empresa y jóvenes "Y". ◆

*"Durante centenares de miles de años, el hombre luchó para abrirse un lugar en la naturaleza. Por primera vez en la historia de nuestra especie, la situación se ha invertido y hoy es indispensable hacerle un lugar a la naturaleza en el mundo del hombre".*

**Santiago Kovadloff**

SABÍA QUE LAS UNIDADES DE TRANSPORTE DE ANDREANI RECORREN ANUALMENTE EL EQUIVALENTE A DAR

VECES LA VUELTA A LA TIERRA?

ANDREANI

65 años

SUMANDO VALOR AL PAIS.

WWW.ANDREANI.COM.AR

# La Sociedad Argentina de Marketing Farmacéutico (SAMF) cumple 30 años y sobran motivos para festejarlo

Detrás de cada medicamento exhibido en la farmacia existe una frondosa e interesante historia cimentada en los protagonistas que la construyeron; detrás de la Sociedad Argentina de Marketing Farmacéutico también.

Hace tres décadas, el 7 de julio de 1981, un grupo de 22 visionarios con un sinfín de inquietudes, comenzó a transitar un camino que hoy convierte a la SAMF en el máximo referente del marketing farmacéutico en nuestro país y en la región.

En el marco de una Argentina cambiante y con avatares muchas veces imprevisibles, el trabajo cotidiano e incansable de todos y cada uno de quienes integraron e integran la SAMF, permitió que las fortalezas y las oportunidades prevalecieran por sobre las debilidades y las amenazas de la realidad, para que la Sociedad de Marketing Farmacéutico ocupe en nuestro país un lugar de privilegio.

Los tiempos y la medicina fueron cambiando. Los medicamentos se perfeccionaron. Las ventajas y los beneficios de los fármacos clásicos se tornaron cada vez más sutiles. El papel del farmacéutico se fue jerarquizando y la farmacia comenzó a construir su nueva identidad. Además, el escenario de un mercado constantemente competitivo llegó para quedarse. En síntesis: los tiempos se fueron desplazando cada vez más veloces y la SAMF les fue tomando el pulso y acompañando todos estos cambios vertiginosos.

Ya desde sus inicios, hace 30 años, la misión y los objetivos de la Sociedad siempre fueron claros y precisos: promover y difundir las mejores prácticas del marketing farmacéutico para ser el ámbito donde las personas, las instituciones y las empresas se capaciten, actualicen, intercambien experiencias y se relacionen, basados en principios profesionales éticos y socialmente responsables.

Hoy, la SAMF conserva estos principios fundacionales y los renueva permanentemente. Así, entre otros beneficios ofrece a sus socios: los Ciclos de Actualización Profesional, que ininterrumpidamente aportan a la formación de sus asociados; las publicaciones periódicas con su amplio espectro de artículos y novedades, los Ciclos de Conferencias -asociados a ASOFAR- con pensadores que convocan a las figuras más destacadas; la edición y la publicación de la Guía SAMF para proveedores de la industria farmacéutica, un mayor despliegue de actividades sociales y deportivas, como la organización de torneos de golf que, iniciándose este año, se prolongarán en los sucesivos.

Por otra parte, un logro por demás meritorio es el exitoso impulso académico que logró cristalizar la SAMF, con la puesta en marcha de las Diplomaturas en Dirección de Negocios para la Industria Farmacéutica y en Marketing Farmacéutico. Estas actividades académicas son sólo los pasos iniciales hacia un objetivo mucho más ambicioso: la creación de la Universidad de la SAMF, que se convertirá en el centro educativo de referencia para todas las disciplinas que comprende el negocio farmacéutico.

La SAMF cumple 30 años y tiene sobradas razones para festejarlo. Por ello, el próximo 30 de noviembre, a partir de las 19:30 horas, se celebrará la cena de la XXVIII Muestra Anual del Marketing Farmacéutico Argentino, en el Palais Rouge, Salguero 1433 (C. A. de Buenos Aires). Allí, además de la entrega de los Premios SAMFY, habrá sorpresas y momentos especiales para brindar por el futuro. Porque la SAMF sigue creciendo, multiplicando su sentido de pertenencia y renovando aquella frase que lo resume todo: **"¡Vamos por más!".** ◆

**Jorge Barello**

Para recibir información sobre este evento especial y participar de la celebración de los 30 años de la SAMF, pueden contactarse con nuestras oficinas (25 de Mayo 786, piso 6, Ofic. 41, CABA – Tel.: 4312-4697 - samf@samf.com.ar ).

# Indice SAMF® - CLOSE UP

Monitorear la evolución de un producto en sus primeras etapas desde el lanzamiento, es un indicador precoz de su ciclo de vida. Identificar cuáles son las especialidades médicas más permeables a la adopción de nuevas marcas, puede contribuir a la detección de potenciales oportunidades. Estas son sólo algunas de las muchas cuestiones que deben ser consideradas cuando se toman decisiones para un lanzamiento. Sin duda alguna, la calidad de esas decisiones dependerá -en gran parte- de la confiabilidad de la información disponible.

En la voluntad de cooperar con el sector –principalmente con las áreas de marketing- la SAMF® ha llegado a un acuerdo con CLOSE UP, para proveer regularmente (en forma trimestral) a la industria farmacéutica del **Indice SAMF®-CLOSE UP del Mercado Prescriptivo: Nuevas Marcas**, el cual, estamos seguros, se constituirá en un informe de referencia para quienes están involucrados en el proceso de introducir en el mercado nuevas alternativas terapéuticas.◆

Disponible en nuestro portal SAMF® www.samf.com.ar (ver Home Page – Investigaciones).

# MIERCOLES 30 DE NOVIEMBRE 2011
## CENA ANUAL SAMF® XXX ANIVERSARIO

## XXVIII MUESTRA DEL MARKETING FARMACÉUTICO ARGENTINO

SAMF® tiene el agrado de anunciar que durante la tradicional cena de fin de año se entregarán los premios:

SAMFY® de ORO,
SAMFY® de HONOR,
SAMFY® al CRECIMIENTO EMPRESARIO,
SAMFY® al CRECIMIENTO EN PRESCRIPCIONES,
SAMFY® TV y
SAMFY® a la TRAYECTORIA

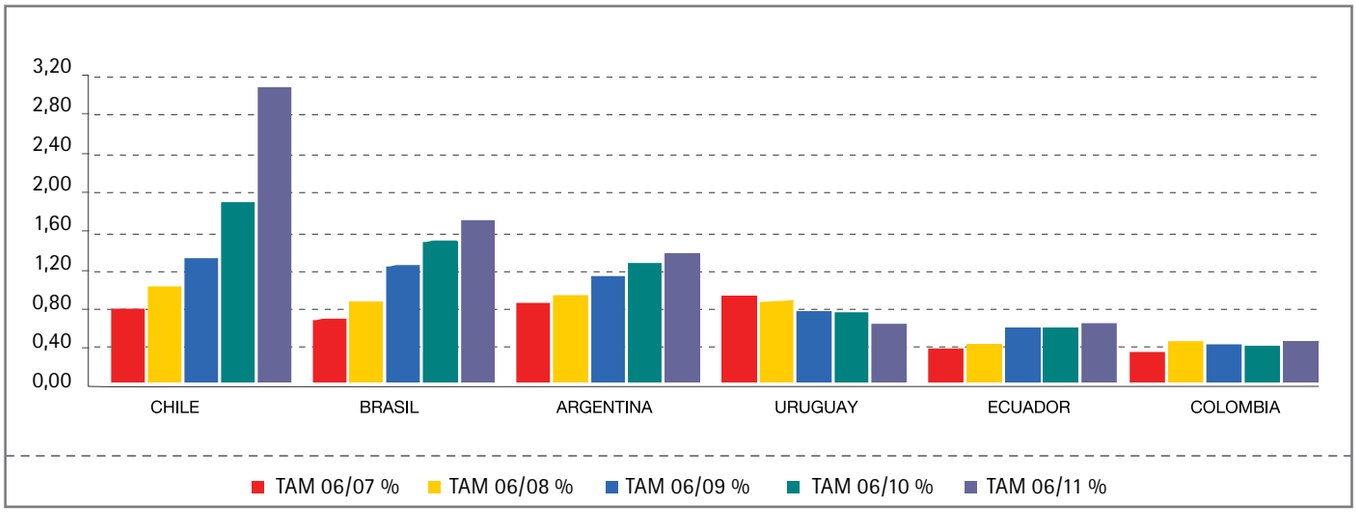
La cita es en el Palais Rouge, Salguero1433,
Ciudad Autónoma de Buenos Aires,
a partir de las 19.30 horas.

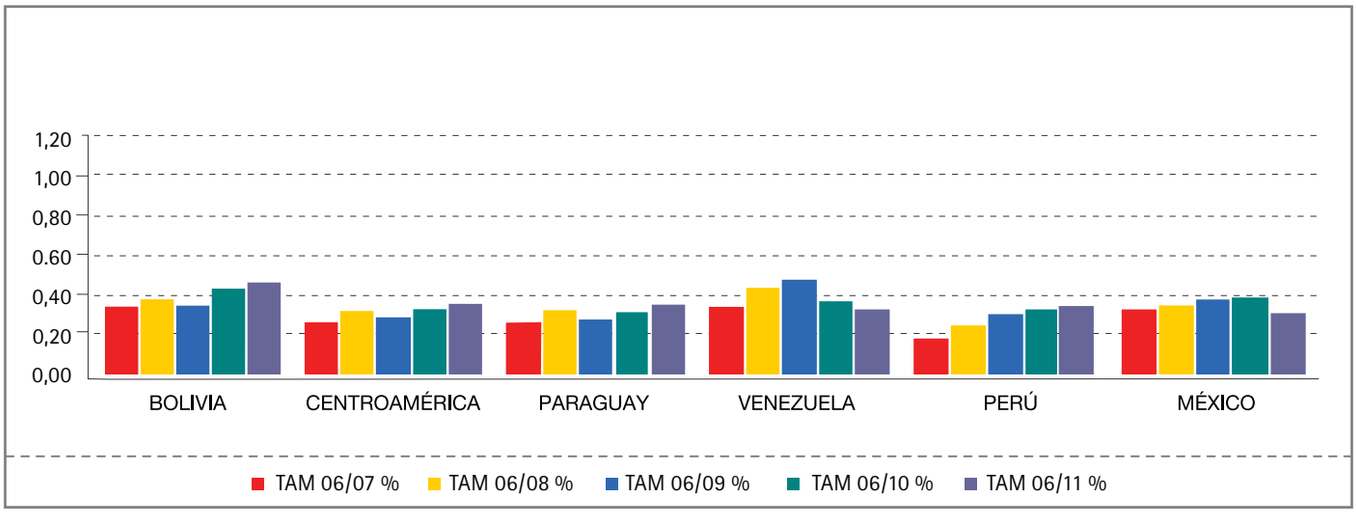
SAMF®
SOCIEDAD ARGENTINA DE MARKETING FARMACÉUTICO®

**Informes y reservas:** 25 de Mayo 786, 6to. Piso, of. 41, Ciudad de Buenos Aires.
Telefax: 4314-5089 y 4312-4697. E-mail: samf@samf.com.ar
http://www.samf.com.ar

CLASE TERAPÉUTICA. A10J1 BIGUANIDA SOLA ANTIDIABÉTICOS
EVOLUCIÓN DE LA CLASE TERAPÉUTICA SEGÚN PAÍS

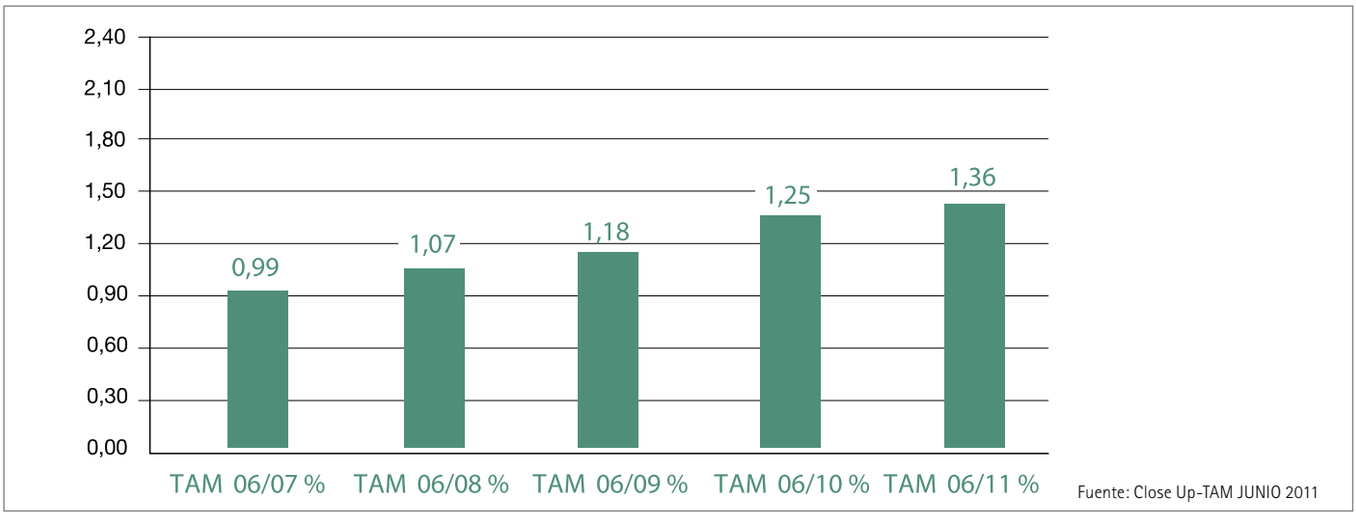
| | TAM 06/07 % | TAM 06/08 % | TAM 06/09 % | TAM 06/10 % | TAM 06/11 % |
|---|---|---|---|---|---|
| CHILE | 0,82 | 1,07 | 1,36 | 1,91 | 3,06 |
| BRASIL | 0,69 | 0,93 | 1,26 | 1,48 | 1,72 |
| ARGENTINA | 0,99 | 1,07 | 1,18 | 1,25 | 1,36 |
| URUGUAY | 1,02 | 0,93 | 0,80 | 0,81 | 0,70 |
| ECUADOR | 0,40 | 0,44 | 0,62 | 0,62 | 0,66 |
| COLOMBIA | 0,37 | 0,44 | 0,41 | 0,41 | 0,44 |
| BOLIVIA | 0,37 | 0,38 | 0,36 | 0,42 | 0,44 |
| CENTROAMÉRICA | 0,26 | 0,29 | 0,36 | 0,39 | 0,41 |
| PARAGUAY | 0,26 | 0,32 | 0,30 | 0,32 | 0,35 |
| VENEZUELA | 0,36 | 0,42 | 0,46 | 0,38 | 0,34 |
| PERÚ | 0,19 | 0,24 | 0,28 | 0,32 | 0,33 |
| MÉXICO | 0,30 | 0,31 | 0,34 | 0,37 | 0,29 |



## Argentina

EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA CLASE. A10J1 BIGUANIDA SOLA ANTIDIABÉTICOS EN RECETARIO TOTAL
Análisis por Compañías, Productos, Especialidades y Moléculas




Fuente: Close Up-TAM JUNIO 2011

RANKING DE COMPAÑÍAS EN ARGENTINA
A10J1 BIGUANIDA SOLA ANTIDIABÉTICOS

| LABORATORIOS | TAM 06/11 % |
|---|---|
| MONTPELLIER | 54,28 |
| ELEA CMC | 13,88 |
| CRAVERI | 13,68 |
| INVESTIFARMA | 6,04 |
| TEMIS LOSTALÓ | 2,82 |
| ELEA | 2,28 |
| LAB. NO INDICADO | 2,26 |
| BALIARDA | 1,83 |
| GLAXO SMITHKLINE | 1,13 |
| GADOR | 0,64 |
| MENARINI | 0,37 |
| RESTO | 0,79 |

RANKING DE PRODUCTOS EN ARGENTINA
A10J1 BIGUANIDA SOLA ANTIDIABÉTICOS

| PRODUCTOS | LABORATORIO | TAM 06/11 % |
|---|---|---|
| D-B-I A.P | MONTPELLIER | 34,80 |
| D-B-I | MONTPELLIER | 13,75 |
| ISLOTIN | CRAVERI | 13,16 |
| GLUCOPHAGE | ELEA CMC | 8,10 |
| GLUCOPHAGE XR | ELEA CMC | 5,78 |
| D-B-I A.P FORTE | MONTPELLIER | 5,73 |
| GLUCAMINOL FORTE | INVESTIFARMA | 4,64 |
| METFORMIN TEMIS | TEMIS LOSTALÓ | 2,82 |
| MECTIN | ELEA | 2,28 |
| METFORMINA LNI | LAB. NO INDICADO | 2,26 |
| BALIGLUC AP | BALIARDA | 1,23 |
| RESTO | | 5,45 |

Fuente: Pharma Mix Focus MAT 06/11

RANKING DE ESPECIALIDADES
EN ARGENTINA
A10J1 BIGUANIDA SOLA ANTIDIABÉTICOS

| ESPECIALIDADES | TAM 06/11 % |
|---|---|
| CLÍNICA MÉDICA | 61,14 |
| CARDIOLOGÍA | 9,32 |
| ENDOCRINOLOGÍA | 7,30 |
| DIABETES-NUTRICIÓN | 3,92 |
| GINECOLOGÍA | 3,27 |
| RESTO | 15,05 |

RANKING DE MOLÉCULAS EN ARGENTINA
A10J1 BIGUANIDA SOLA ANTIDIABÉTICOS

| MOLÉCULAS | TAM 06/11 % |
|---|---|
| METFORMINA | 100,00 |
| RESTO | 0,00 |

Fuente: Pharma Mix Focus MAT 06/11

ANÁLISIS DE COBERTURAS DE SALUD
A10J1 BIGUANIDA SOLA ANTIDIABÉTICOS por Moléculas

| METFORMINA | |
|---|---|
| COBERTURA DE SALUD | Participación % |
| Obras Sociales | 39,36% |
| PAMI | 35,48% |
| Medicina Privada | 23,70% |
| Particular | 1,43% |

Fuente: Data Mart Coberturas de Salud - Close UP International - MAT 06/11

# Hacia una organización más saludable

Una compañía es sana cuando los empleados confían en la gente con la que trabajan, disfrutan de las personas con las que trabajan y creen en lo que hacen. Pero para que sea posible, hacen falta buenas prácticas e importantes cambios en la cultura, los valores y las ideas. La relación entre trabajo, salud y resultados demanda nuevos planteos.

Desde hace ya un tiempo se viene escuchando la expresión *"organización saludable"*. Parece algo novedoso y actual, y sin duda lo es, pero como ocurre con lo nuevo, ha generado también mucha confusión alrededor de su significado y alcance. Ahora bien, la investigación científica, con gran aplicación práctica –como es el caso del desarrollo de los recursos humanos–, necesita de conceptos nuevos que capten la atención del *management* para dar un giro a las prácticas empresariales, con el objetivo de la mejora y renovación contínua.

En este caso, estamos sin dudas ante un concepto de tal calibre. Con el calificativo de "saludable" damos a las organizaciones un nuevo matiz centrado en el cuidado de la salud, tanto de los empleados como de la misma organización en su conjunto. Supone un giro también en la dirección y el desarrollo de los recursos humanos, desde considerar la salud psicosocial de los empleados como un medio para conseguir otros fines, hasta considerarla como un bien en sí misma, como un valor estratégico central en los objetivos empresariales. Además, gran parte del significado de "saludable" que caracteriza esas organizaciones viene dado porque sus empleados son también "saludables". Esto es, la organización cuenta con un valioso capital psicológico positivo que proviene de sus empleados. Son empleados *engaged* en su trabajo, que se consideran capaces y eficaces, así como resilientes en tiempos de crisis.

El tema central en el estudio de las organizaciones saludables es la salud de los empleados, pero también el buen funcionamiento de la organización en cuanto a sus beneficios económicos y sociales. Desde una perspectiva histórica, el estrés ocupacional ha sido el marco científico más frecuente durante muchas décadas, para describir lo que no son y cómo no deben ser las organizaciones. Pero el estudio de las organizaciones saludables no se cubre sólo con el conocimiento generado en el marco del estrés ocupacional. Desde una perspectiva más positiva (véanse los nuevos estudios bajo el paradigma de la psicología positiva), se pueden estudiar las organizaciones saludables optimizando el capital humano, el capital social, y el así llamado capital psicológico, a la vez que maximizamos la estrategia de negocio.

A partir de la potenciación de estas líneas de desarrollo integral, se puede intervenir en las organizaciones con buenas prácticas para alcanzar el estatus de saludables. Estas líneas de desarrollo son:

- Entender la salud como un valor estratégico de la empresa.
- Conseguir un ambiente físico de trabajo sano y seguro.
- Desarrollar, a su vez, un ambiente social de trabajo que sea inspirador para las personas.
- Que las personas se sientan vitales y enérgicas (en nuestra terminología, que se sientan *engaged* con sus trabajos).
- Establecer buenas relaciones con el entorno organizacional.
- Obtener productos y servicios saludables.

Si nos paramos a reflexionar sobre el mismo concepto de "organización saludable", observamos que lleva implícitas dos nociones: organización y salud. Por una parte, la organización hace referencia a las formas en que se estructuran y gestionan los procesos

de trabajo, incluyendo el diseño de los puestos, los horarios de trabajo, el estilo de dirección, la efectividad organizacional y las estrategias organizacionales para la adaptación de los empleados, esto es, las prácticas de desarrollo de los recursos humanos. En definitiva, hace referencia a la forma de estructurar y desarrollar los recursos laborales de que dispone la organización para la gestión y el desarrollo de los empleados. La adición del término "saludable" deriva de la idea de que es posible distinguir sistemas de organizaciones sanos y enfermos; distinguir, en definitiva, formas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo con resultados más saludables que otros (Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y McGrath, 2004). Una asunción básica de las organizaciones saludables es que crear y mantener tales organizaciones es bueno para todos los componentes de la misma, esto es, empleados y empleadores, pero también para sus clientes/usuarios, y para la sociedad en general.

Wilson et al., (2004, p. 567) las define como *"aquellas organizaciones caracterizadas por invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente, mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo-vida privada".*

Su estudio empírico apoya el rol fundamental del ambiente o el clima social en el desarrollo de la efectividad de una organización. Las dimensiones del clima se relacionan con el apoyo social a los empleados, a través de los compañeros y supervisores.

Teniendo en cuenta lo que conocemos hasta ahora de las organizaciones saludables, podríamos entenderlas como aquellas que tienen empleados saludables y cuyos resultados son también saludables. Y ello lo consiguen mediante la realización de esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos, cuyo objetivo está centrado en la mejora de la salud de los empleados y la salud financiera de la organización. Esos esfuerzos se podrían traducir en buenas prácticas relacionadas con la promoción y la optimización de recursos laborales, también relacionados con la mejora de las tareas (por ejemplo, diseño y rediseño de puestos), el ambiente social de la organización (por ejemplo, canales de comunicación abierta, estilos de liderazgo transformacional y de aprendizaje) y la organización (por ejemplo, selección y socialización laboral, formación y desarrollo, políticas de estabilidad en el empleo, estrategias de conciliación trabajo/vida privada) (Salanova, 2008, 2009, Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, en preparación).

Parece lógico pensar que las personas quieran trabajar en organizaciones saludables, en donde existan recursos que tienen el potencial de satisfacer nuestras metas y objetivos, y ello haga que nos sintamos bien. Las mejores organizaciones para trabajar son requeridas por muchas personas. Así, en la práctica profesional y desde la consultoría empresarial, también se han realizado esfuerzos por comprender mejor cómo son las organizaciones saludables. Entre ellos, destacar el trabajo del Great Place to Work, que a través de la consultora Fortune 100 ofrece servicios y herramientas que ayudan a diagnosticar y generar organizaciones más efectivas y positivas. Su experiencia y esfuerzos se basan en más de veinte años de investigación sobre la confianza entre directivos y empleados, la cual es, por cierto, la principal característica que define las mejores empresas para trabajar. La esencia de un great place to work es un lugar donde los empleados confían en la gente con la que trabajan, disfrutan de las personas con las que trabajan, y confían en lo que hacen. Todo ello se da a través de la concurrencia de tres tipos de relaciones interconectadas:

- Buenas relaciones entre los empleados y la dirección.
- Buenas relaciones interpersonales entre empleados.
- Buenas relaciones y adaptación entre los empleados y su propio trabajo/empresa.

Por lo tanto, volvemos a encontrar que las relaciones interpersonales, los aspectos sociales del trabajo (los dos primeros tipos de relaciones) configuran en gran parte la esencia de una buena empresa para trabajar, que coincide también con los resultados empíricos encontrados en la investigación sobre organizaciones saludables.

Finalmente, también señalan que hoy en día estas empresas se caracterizan de forma generalizada por ser comparativamente:

- Más flexibles, con mayores oportunidades de adaptarse al cambio continuo.
- Tienen ambientes de aprendizaje continuado para el desarrollo de competencias entre los empleados.
- Son más diversas, en términos de mujeres y minorías.
- Los empleados consiguen apoyo por parte de estas organizaciones cuando deben cuidar a terceros.
- Son más democráticas, en cuanto a la propiedad del stock.
- Son más abiertas, ya que se caracterizan por potenciar la comunicación abierta tanto ascendente como descendente.
- Y además ¡son más divertidas!, ya que los empleados pueden disfrutar de espacios de relajación y tiempo libre.

En definitiva, serían organizaciones más saludables, entendiendo la salud no como la mera ausencia de enfermedad o problemas, sino como el estado de completo bienestar físico, social, psicológico (en consonancia con la definición de salud de la OMS) y, por supuesto, un completo bienestar económico y financiero.

Llegados a este punto interesaría conocer algo más sobre la posibilidad de establecer un conjunto de elementos básicos que contienen las organizaciones para ser denominadas saludables.

**Parece lógico pensar que las personas quieran trabajar en organizaciones saludables, en donde existan recursos que tienen el potencial de satisfacer nuestras metas y objetivos, y ello haga que nos sintamos bien.**

Esto es, aquellas que tienen formas y prácticas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que hacen que sus empleados se sientan bien. Además, estas organizaciones generan resultados relacionados con la excelencia organizacional, y mantienen excelentes relaciones con el entorno organizacional y la comunidad.

En la figura 1 se presenta un modelo heurístico de organización saludable (véase también Salanova, 2008; Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, en preparación). Le hemos llamado Modelo HERO (Healthy & Resilient Organization Model), entendida una HERO como aquella organización que desarrolla (1) prácticas saluda-

bles para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influyen en el desarrollo de (2) empleados saludables y *engaged*, y (3) resultados organizacionales saludables. Estas dimensiones de la organización saludable están relacionadas entre sí. Esto es, la existencia de prácticas saludables influye en el desarrollo de empleados y resultados organizacionales saludables, que a su vez influyen en la mejora de las formas de estructurar y organizar los procesos de trabajo, en un proceso de mejora constante en el tiempo. En este momento, en España disponemos de datos de más de 120 empresas, 500 grupos de trabajo y sus supervisores inmediatos, y de más de 3.000 clientes de esas organizaciones. En breve, podremos ofrecer datos sobre este estudio multiorganización con instrumentos de medida que hemos desarrollado para tal fin.
¿Cuáles son las prácticas para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que ayudan al funcionamiento organizacional saludable?, esto es, ¿qué se puede hacer desde la propia organización para que sea saludable? Cabe entender que las formas positivas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo en las organizaciones son saludables, en la medida en que las personas que trabajan en ellas y los resultados que producen son también saludables, como se ha visto anteriormente.

Figura 1
Modelo de organización saludable

Crear una organización saludable requiere algo más que un conjunto específico de programas y prácticas, ya que no existe un conjunto de beneficios requeridos, recursos o técnicas que funcione para todas las organizaciones por igual. Cada organización debería desarrollar su propio menú de buenas prácticas teniendo en cuenta su propia cultura y valores, estrategia y objetivos empresariales, así como sus propios recursos humanos, técnicos y económicos-financieros.

En el bloque "prácticas saludables para gestionar el trabajo" de la figura 1, aparecían los principales recursos con que cuenta la organización para incrementar el desarrollo de empleados saludables y *engaged*, así como para incrementar sus resultados organizacionales saludables, tales como productos y/o servicios de excelencia, y las relaciones positivas con el entorno. Cabría diferenciar dos grandes tipos de recursos útiles que se pueden implementar con buenas prácticas, y que las HERO pueden utilizar para el desarrollo de sus recursos humanos, y que aparecían así en la figura 1.
Esto es, los recursos estructurales que pertenecen al ambiente físico/estructural, tanto a nivel micro de las tareas como a nivel macro, que abarca toda la organización en su conjunto, y los recursos sociales que se relacionan con las personas con las que trabajamos y para las que trabajamos.

De este modo se pueden diferenciar tres tipos de recursos:
**1) Recursos de tarea.** Son los recursos estructurales más próximos al empleado, ya que se relacionan con la claridad de las tareas y del rol laboral, la autonomía, la variedad de las tareas y la existencia de información y *feedback* sobre las tareas que realiza en su puesto de trabajo. Estos recursos fomentan en el empleado la conexión con el trabajo que se hace, el orgullo por lo que hace y su disfrute inmediato. Estrategias concretas para incrementar estos recursos laborales son, por ejemplo, el diseño y el rediseño de puestos, o los cambios temporales de trabajo.

**2) Recursos sociales.** Son aquellos que se relacionan con las personas con las que trabajamos y para las que trabajamos, como son los compañeros de trabajo, los jefes y los clientes/usuarios. Comprende tanto el ambiente social inmediato del trabajo (sus compañeros) como mediato (directivos, clientes, etc.). Por último, este tipo de recursos fomenta la conexión del empleado con las personas con las que se trabaja, esto es sus compañeros, y para las que se trabaja, es decir los *managers*, así como también sus clientes o usuarios del servicio. Estrategias concretas son por ejemplo los *workshops* para fomentar el liderazgo y las relaciones interpersonales en el trabajo.

**3) Estrategias organizacionales.** Son los recursos estructurales relacionados con las prácticas directivas y de recursos humanos (por ejemplo, procesos de formación y desarrollo de carrera, las estrategias de conciliación trabajo/vida privada, comunicación organizacional, cultura, valores y objetivos organizacionales). Estos recursos fomentan la conexión de los empleados con la propia organización, creando sentimientos de orgullo, pertenencia, lealtad y compromiso hacia la propia organización. Algunas estrategias concretas son las prácticas de conciliación vida laboral-vida privada, los protocolos de prevención del *mobbing*, los planes de desarrollo personal y de carrera, etc.

En definitiva, el desarrollo de los recursos humanos se centraría en el propio desarrollo y optimización de otra serie de recursos que tiene la organización. Estos recursos se refieren a aquellos aspectos del ambiente de trabajo (físico/estructural y social) que son funcionales en la consecución de metas y objetivos, que tienen el poder de reducir las demandas o las exigencias laborales

UAI Universidad Abierta Interamericana

El futuro sos vos.

SAMF

SOCIEDAD ARGENTINA DE MARKETING FARMACEUTICO®

# PROGRAMA SAMF® DE DESARROLLO EJECUTIVO EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

LOS DESAFIOS DE LA COMPETITIVIDAD

**El Programa SAMF® de Desarrollo Ejecutivo en la Industria Farmacéutica es un proyecto formativo moderno, concebido para los requerimientos de perfeccionamiento, actualización y visión de futuro de los cuadros generales del sector.**

**La Universidad Abierta Interamericana (UAI), con una vasta y reconocida trayectoria en la formación empresarial, y la Sociedad Argentina de Marketing Farmacéutico® (SAMF®), constituida en el organismo académico de la industria, asumen conjuntamente el compromiso de ocupar un rol protagónico en la generación de respuestas para este desafio.**

## DIPLOMATURA SAMF® EN MARKETING FARMACEUTICO

El propósito de la Diplomatura SAMF® en Marketing Farmacéutico es familiarizar a las personas que desarrollen (o aspiren a desarrollar) funciones de la industria farmacéutica y empresas relacionadas, con los fundamentos teóricos del marketing y -lo más importante- con sus aplicaciones prácticas, a través de estudios de casos y de la construcción del plan de negocios.

Toda empresa -independientemente de su tamaño, origen o características societarias- necesita construir un plan de negocios que contemple el corto, el medio y el largo plazo. El mismo, para ser eficazmente operativo, debe contener: Un análisis realista de la situación de la empresa y del medio en el que opera; desarrollar todos los objetivos, ser práctico y que sus valores sean compartidos por todo el personal, única forma de que esas ideas se transformen realmente en acciones.

**Contenidos:**
Introducción al marketing farmacéutico.
Análisis del entorno.
Interface de marketing y sectores clave de la empresa.
Estrategias de comunicación.
Estructura de los planes de negocios.
Seminario de integración: Plan de marketing.

## DIPLOMATURA SAMF® EN DIRECCION DE NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

La Diplomatura SAMF® en Dirección de Negocios para la Industria Farmacéutica está diseñada a partir de un programa ágil y nutrido de los contenidos esenciales que involucra la dirección estratégica de los negocios de la industria. Es una opción formativa ideal para la actualización y el perfeccionamiento de cuadros gerenciales, mandos medios y profesionales ligados a áreas comerciales y operativas de empresas del sector.

**Contenidos:**
Problemática de la Industria Farmacéutica.
Análisis del contexto y construcción de escenarios.
Política y dirección de negocios.
Fundamentos de management.
Herramientas financieras para la dirección de negocios.
Seminario de integración: Modelos de gestión.

CONSULTAR POR MAYOR INFORMACION

**UAI:** uai.leaders@vaneduc.edu.ar - Tel.: 4342-7788

**SAMF:** samf@samf.com.ar - Tel.: 4342-4697

VANEDUC

que tienen asociados costos fisiológicos y/o psicosociales, y, finalmente, que estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional.
Se conectaría así la investigación científica en este campo con los estudios producto de consultorías de recursos humanos de prestigio internacional, como la Great Place to Work, en donde los elementos básicos de una buena empresa para trabajar son la confianza en la gente para la que trabajan y con quien trabajan, así como el orgullo por el trabajo que hacen y su disfrute.

**Cada organización debería desarrollar su propio menú de buenas prácticas teniendo en cuenta su propia cultura y valores, estrategia y objetivos empresariales, así como sus propios recursos humanos, técnicos y económicos-financieros.**

Me gustaría finalizar este artículo con una serie de, llamémoslas, recomendaciones para potenciar el desarrollo de organizaciones saludables y con ello el *engagement* de los empleados en su trabajo. Para ello es necesario un cambio de perspectiva tanto en las propias organizaciones como a nivel más general en la sociedad, y en las políticas gubernamentales de los países y comunidades.
Estamos hablando de un cambio de valores y cambio cultural, de ideas y creencias básicas en relación con la salud, el trabajo y la mejora continua del capital humano, social, psicológico y económico.
Así, por ejemplo, es necesario:

• Cambiar desde un modelo médico a un modelo de trabajo que considere la salud como un valor crucial y estratégico. La salud no debería estar sólo asociada a problemas médicos *(que no tienen tanto que ver con la política organizacional),* sino con la presencia de empleados con altos niveles de *engagement*, así como con el incremento de la productividad y los beneficios de la empresa.

• Cambiar desde la realización esporádica de actividades de promoción de la salud, fragmentadas y aisladas, a una perspectiva más integrada en el desarrollo de recursos humanos, y en la organización en su conjunto. El concepto de salud es integral por naturaleza (concepto de la OMS), y así es necesario un cambio desde actividades fragmentadas, asociadas a menudo con problemas operativos, a una gestión integral cercana a la política estratégica de la empresa. La salud debería pasar a ser un valor estratégico para la organización.

• Cambiar desde un enfoque en la solución de problemas, a otro que persiga la consecución de objetivos y retos positivos. Es cambiar la perspectiva desde la necesidad de reducir el riesgo y solucionar problemas concretos y esporádicos, a centrarse más en el valor de la salud como reto en el negocio, que contribuye a dar una imagen positiva de la organización.

• Cambiar desde la perspectiva de considerar la salud como costo, a otra que la consideraría como una inversión. Las organizaciones saludables invierten en el futuro de la misma organización. La inversión tiene que ver básicamente con hacer lo correcto, en el momento correcto, y aprender de las situaciones indeseables -como por ejemplo, los accidentes- para prevenir la recurrencia de problemas.

• Cambiar de prestar sólo atención a los empleados con problemas de salud, a cuidar de todos los empleados. Hablamos de utilizar no sólo la prevención que trata con empleados que tienen síntomas, sino también de la amplificación, en donde se considere a la totalidad de la plantilla como grupo diana para mejorar la salud psicosocial, realizando las intervenciones oportunas. La salud y el bienestar de las personas podrían considerarse como una "apuesta" por parte de la organización, y puede ser mejorada y mantenida en el tiempo, de ahí su fuerte conexión con la Dirección de Recursos Humanos. Sólo atender a los empleados con problemas (por ejemplo, bajas por enfermedad) no es suficiente y se debe prestar también atención a todo el personal, a cada empleado de la organización: si es saludable o no, independientemente de su edad y tipo de contrato y nacionalidad. Así es como se consigue una fuerza de trabajo saludable, un capital psicológico positivo entre los empleados.

En suma, el objetivo central de este artículo ha sido concienciar sobre la necesidad de potenciar el desarrollo de las organizaciones saludables. Firmemente, creo que las organizaciones saludables deberían ser un objetivo empresarial prioritario en nuestra sociedad actual. ◆

**Por Marisa Salanova**
Catedrática de Psicología del Trabajo,
directora del Equipo de Investigación WONT Prevención Psicosocial
www.wont.uji.es
Universitat Jaume I, Castellón, España

Este artículo, publicado en la revista "ERGO", órgano de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (ADRHA) –Noviembre-Diciembre de 2010– fue reproducido en INTER PHARMA® con la autorización de dicha publicación.

# Ciclo de conferencias SAMF®-ASOFAR con Pensadores y Líderes Intelectuales

En el marco del este ciclo, el pasado 28 de abril se invitó al Lic. Enrique Szewach -economista, presidente de Evaluadora Latinoamericana S.A. Calificadora de Riesgo, asesor económico de empresas nacionales e internacionales, profesor Invitado del ITBA, columnista de los diarios Perfil y Ambito Financiero y de diversos medios audiovisuales, gráficos y electrónicos, argentinos y del exterior- quien disertó sobre el "Mundo cambiante y la Argentina en 'modo electoral'". La conferencia se concentró en analizar el escenario internacional y su influencia en la Argentina. Mostró cómo diferentes indicadores permitirían asumir que ese mundo exterior está comenzando a mostrar señales de cambio o, al menos, contradictorias, que podrían afectar la liquidez global y nuestros precios de exportación. Mientras tanto la Argentina, en un año electoral, ve profundizada la puja entre crecimiento e inflación, lo cual dispara la pregunta obvia: ¿Hacia dónde va la economía argentina de 2012: Superación gradual de los problemas o shock?
Este evento contó con el auspicio de Droguería Disval, empresa a la que agradecemos su reiterado apoyo a este ciclo. .

Lic. Enrique Szewach -economista

### Argentina 2011... y después

Análisis de la actualidad político-económica nacional – Las próximas elecciones – Escenarios posibles y su impacto en el clima de negocios. El pasado 7 de julio, bajo estos títulos, se desarrolló una conferencia a cargo de Marcelo Longobardi -periodista, fundador de la revista **Apertura**, conductor del programa "Cada mañana" (Radio 10) y de "Longobardi en vivo" (Canal C5N)-. En la oportunidad fue acompañado por el periodista Paulino Rodrigues. Este evento fue posible gracias a la cooperación de Laboratorios Beiersdorf.
Agradecemos al Hotel Conquistador -Suipacha 948, C. A. de Buenos Aires- que nos facilitó sus instalaciones y servicios.

Paulino Rodrigues y Marcelo Longobardi -periodistas

UN NUEVO ESPACIO DE COLABORACIÓN EMPRESARIA.

Asofar
Asociacion Propietarios de Farmacias Argentinas

Rivadavia 964 PB I www.asofar.com I info@asofar.com I Tel.: 4331-0957/1 ó 4342-0021

# Fuerza de Ventas SAMF® 2010

• Este reporte es la versión consolidada de la edición 2010. Participaron de la misma 28 empresas; 15 internacionales (53,6%) y 13 nacionales (46,4%), las cuales -en conjunto- tuvieron una participación en el mercado total del 44,6% (fuente: IMS – valores - 2010).
• La población de visitadores considerada en el estudio, fue de: 2.853 (2009) – 3.005 (2010). Se estima que ambos números representan aproximadamente el 53% del total de la fuerza laboral ocupada.
• El siguiente cuadro muestra las empresas participantes, en función del tamaño de sus organizaciones de venta.

## Fuerza de ventas: Tamaño

| Empresas | 2009 | % | 2010 | % |
|---|---|---|---|---|
| hasta 50 APM's | 8 | 28,6% | 8 | 28,6% |
| de 51 a 100 | 8 | 28,6% | 8 | 28,6% |
| de 101 a 150 | 6 | 21,4% | 6 | 21,4% |
| más de 150 | 6 | 21,4% | 6 | 21,4% |
| Total | 28 | 100% | 28 | 100% |

• La variación en el número de APM's en el período considerado fue del 5,3%. - Vista por empresa, la situación es la siguiente:

## Variación 2010-2009

| Variación de la fuerza de venta | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Comportamiento** | **%** | **Empresas** | **%** | **Int.** | **Loc.** |
| Incrementaron | + del 5% | 10 | 35,7% | 7 | 3 |
| | hasta 5% | 3 | 10,7% | 1 | 2 |
| Sin cambios | | 9 | 32,1% | 5 | 4 |
| Disminuyeron | hasta 5% | 2 | 7,1% | | 2 |
| | + del 5% | 4 | 14,3% | 2 | 2 |
| **Total** | | **28** | **100%** | **15** | **13** |

Int .: Internacionales - Loc.: Locales

• Supervisión de la FV – El número total de personal de supervisión no ha variado significativamente entre ambos períodos (2009 = 298 – 2010 = 294), por lo que la relación APM / Supervisor se mantiene en alrededor de 10/1.

## Supervisión de la Fuerza de ventas

| Región | No. de Supervisores (Promedio) | | Participación | |
|---|---|---|---|---|
| | 2009 | 2010 | 2009 | 2010 |
| AMBA | 5,2 | 5,0 | 49,1% | 47,6% |
| Pcia. de Buenos Aires | 1,6 | 1,6 | 15,1% | 15,2% |
| Resto del País | 3,8 | 3,9 | 35,8% | 37,1% |
| Total | 10,6 | 10,5 | 100,0% | 100,0% |
| Variación 2009-2008 | | -0,9 | | |
| APM's x Supervisor | 9,6 | 10,2 | | |

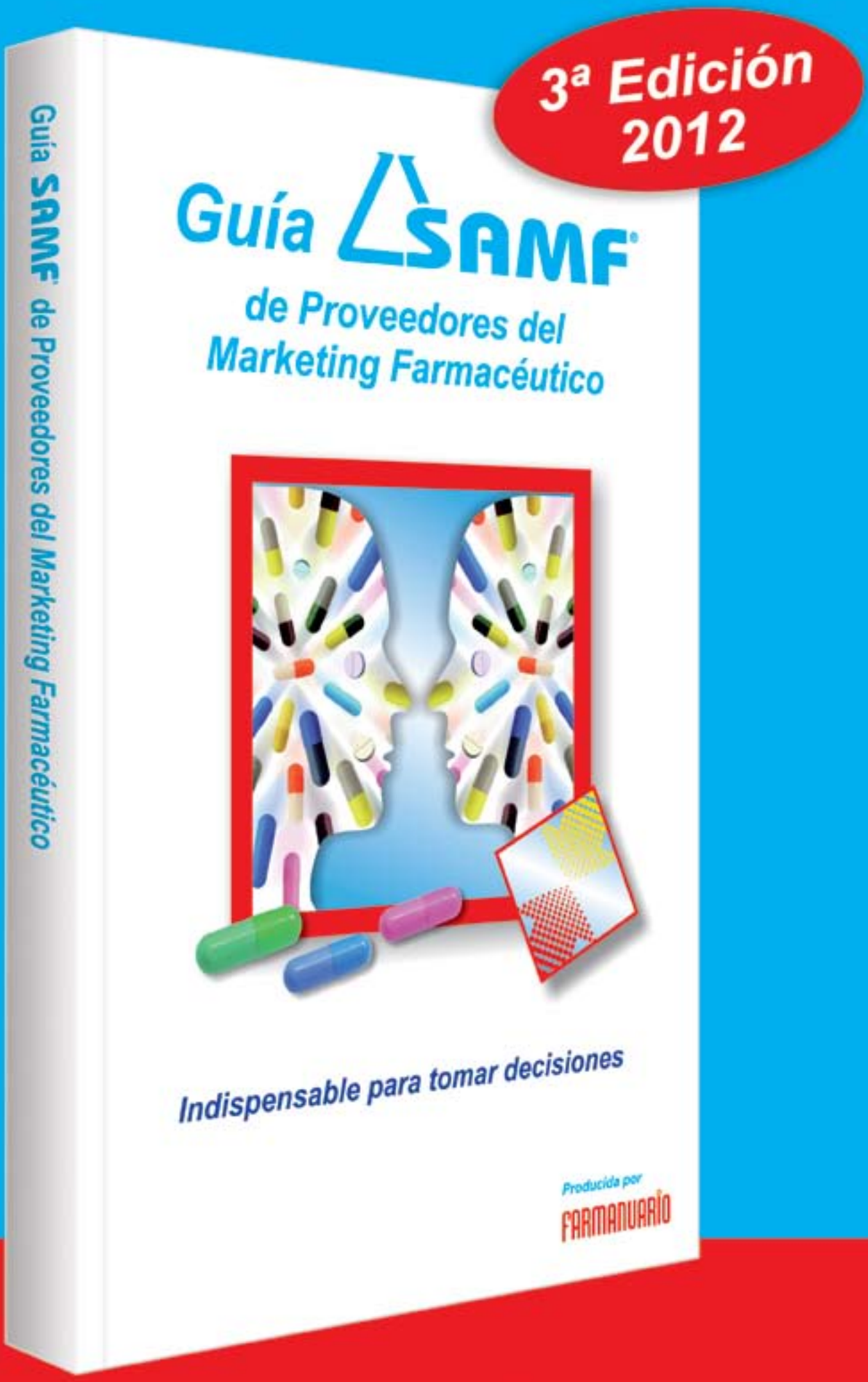
• El cuadro siguiente muestra cómo se distribuyen regionalmente las FV. Si bien el crecimiento total país resulta moderado (+5,3%), la mayor variación se produce en el área metropolitana (+6,5%), subiendo su participación al 47,7%. En tanto que en el resto del país –como promedio- no se supera el 4,4%.

## Fuerza de Ventas: Distribución Regional

| APM's por Región | | | | Promedio | | Variación |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2009 | 2010 | Variación | 2009 | 2010 | |
| CAPITAL FEDERAL | 719,6 | 768,0 | 6,7% | 25,7 | 27,4 | 6,7% |
| SUBURBANOS | 626,0 | 664,5 | 6,2% | 22,4 | 23,7 | 6,2% |
| Total Capital + Suburbanos | 1346 | 1432 | 6,5% | 48,1 | 51,2 | 6,5% |
| LA PLATA | 86,0 | 96,9 | 12,7% | 3,1 | 3,5 | 12,7% |
| BAHIA BLANCA | 67,8 | 70,4 | 3,8% | 2,4 | 2,5 | 3,8% |
| MAR DEL PLATA | 81,3 | 87,0 | 6,9% | 2,9 | 3,1 | 6,9% |
| RESTO PROV. BS. AS. | 106,8 | 102,6 | -3,9% | 3,8 | 3,7 | -3,9% |
| Total Prov. de Buenos Aires | 342 | 357 | 4,4% | 12,2 | 12,7 | 4,4% |
| LA PAMPA | 12,1 | 11,7 | -3,7% | 0,4 | 0,4 | -3,7% |
| NEUQUEN | 35,8 | 33,2 | -7,3% | 1,3 | 1,2 | -7,3% |
| RIO NEGRO | 15,7 | 18,4 | 17,2% | 0,6 | 0,7 | 17,2% |
| CHUBUT | 19,9 | 22,4 | 12,3% | 0,7 | 0,8 | 12,3% |
| SANTA CRUZ | 4,0 | 5,2 | 30,0% | 0,1 | 0,2 | 30,0% |
| TIERRA DEL FUEGO | 1,5 | 1,3 | -13,3% | 0,1 | 0,0 | -13,3% |
| SANTA FE | 271,7 | 285,1 | 4,9% | 9,7 | 10,2 | 4,9% |
| ENTRE RIOS | 64,1 | 64,9 | 1,2% | 2,3 | 2,3 | 1,2% |
| CORRIENTES | 45,8 | 51,7 | 12,8% | 1,6 | 1,8 | 12,8% |
| MISIONES | 31,8 | 30,8 | -3,1% | 1,1 | 1,1 | -3,1% |
| CHACO | 45,7 | 45,9 | 0,4% | 1,6 | 1,6 | 0,4% |
| FORMOSA | 5,0 | 6,1 | 23,2% | 0,2 | 0,2 | 23,2% |
| TUCUMAN | 101,3 | 105,1 | 3,8% | 3,6 | 3,8 | 3,8% |
| SALTA | 33,2 | 32,1 | -3,3% | 1,2 | 1,1 | -3,3% |
| JUJUY | 14,0 | 14,9 | 6,4% | 0,5 | 0,5 | 6,4% |
| SGO. DEL ESTERO | 16,7 | 16,2 | -3,3% | 0,6 | 0,6 | -3,3% |
| CATAMARCA | 7,2 | 9,5 | 31,3% | 0,3 | 0,3 | 31,3% |
| CORDOBA | 248,4 | 261,5 | 5,3% | 8,9 | 9,3 | 5,3% |
| LA RIOJA | 6,6 | 8,4 | 26,5% | 0,2 | 0,3 | 26,5% |
| SAN LUIS | 11,6 | 13,2 | 13,9% | 0,4 | 0,5 | 13,9% |
| SAN JUAN | 36,2 | 38,2 | 5,5% | 1,3 | 1,4 | 5,5% |
| MENDOZA | 137,3 | 140,4 | 2,3% | 4,9 | 5,0 | 2,3% |
| Resto del país | 1165 | 1216 | 4,3% | 41,6 | 43,4 | 4,3% |
| Total | 2853 | 3005 | 5,3% | 101,9 | 107,3 | 5,3% |

## Comentarios adicionales:

• La rotación fue del 6,4% (1).
• La antigüedad promedio de la FV alcanzó a 13,2 años (Mx: 19 - Mn: 2) (1).
• La edad promedio de los APM's se ubicó en 45 años (Mx: 52 – Mn: 39) (1).
• La distribución por género muestra que el 13,1% de los APM's reportados fueron del sexo femenino (1).
• Sólo 8 empresas (28,5%) reportaron haber contratado FV externa. La participación de APM's externos fue del 1,7% (n = 52) (1).
• El 39% de las empresas (11 de 28) consideró que se incrementará el número de APM's durante 2011.
• Empresas que informaron disponer de APF's: 2009 = 12 (n = 181) – 2010 = 11 (n = 179).
• 11 empresas (39,3%) informaron que sus FV están estructuradas bajo la forma de unidades de negocios (1).
• Solamente 5 lab's (17,9%) informaron que sus organizaciones comerciales incluyen visitadores "Part Time" (n = 56 – 1,9% del total) (1). (1) Año 2010.




**Invite a sus proveedores a registrarse**

**guiasamf@farmanuario.com - Tel. 4773 7387**

**www.guiasamf.com**

# ¿Cooperación o competencia?

Esta claro que no es fácil dirigir un equipo de trabajo y mucho menos aún una organización formada por una multiplicidad de grupos de personas, que cumplen tareas distintas y que generalmente provienen de distintos estratos sociales y culturales, de distintas edades y experiencias, con distintas actitudes frente al trabajo, la actividad y la empresa que los emplea.

Esto es algo que no tiene que ver con industria específica, con empresa particular o con el tamaño de la misma; el desafío de construir una cultura organizacional sólida y emprendedora, en el marco de una diversidad creciente, es algo común a todas las organizaciones.

También resulta evidente que, en los tiempos que corren, atender este tipo de cuestiones ya no es solamente responder a una moda o a lo que se considera "políticamente correcto", si no que decididamente se constituye en un factor crítico para las posibilidades de sustentación y crecimiento de cualquier negocio.

Hoy día, aquella expresión tan utilizada en los discursos ejecutivos acerca de "nuestra gente, que es nuestro principal activo", ha dejado de ser una simple frase hecha para constituirse en un hecho tangible y absolutamente mensurable: el trabajo comprometido y responsable de las personas produce resultados concretos y totalmente mensurables, tanto en la generación de ingresos como en la disminución de costos en las cuentas empresarias.

Partiendo de factores absolutamente estratégicos, como el desarrollo de la capacidad práctica de innovación, la calidad en la atención de los públicos de interés de la empresa o la misma productividad de los procesos operativos, cada vez más el desempeño de las personas se constituye en un factor clave de éxito para cualquier organización.

Que a veces no nos detengamos con la suficiente minuciosidad en la consideración del impacto de algunos factores como los que mencionamos, no quiere decir que los mismos no sean decisivos.

Recientemente, en el marco de un proyecto de fortalecimiento cultural que promovíamos en una importante empresa de nuestro medio, sugerimos medir el impacto corporativo de algunos de los programas impulsados en relación con el factor humano (básicamente cuestiones de comunicación interna, formación de equipo, desarrollo de mandos medios, políticas de beneficios, etc.), insertando en el cuadro de mando principal de la empresa indicadores acerca de cuestiones tales como la rotación de personal, el ausentismo, los accidentes de trabajo, las roturas y los desperdicios en depósitos, así como –inclusive- datos del mercado directamente vinculados al servicio, como la rotación de la cartera de clientes o el reconocimiento de marcas institucionales, y encontramos una correlación directa, a lo largo de un año de trabajo, entre la ejecución de políticas vinculadas al desarrollo del capital humano y una mejora general de la rentabilidad del negocio del orden del 6% (algo así como $ 22.000.000 en el período), por la eliminación de costos ocultos de improductividad y no calidad del orden del 17% del total de los costos de producción.

Y más allá de que este dato no está -tal vez- directamente vinculado con la cuestión central que nos ocupa en este breve artículo, no queríamos eludirlo, pues entendemos que el mismo es indispensable para sensibilizar al lector acerca de que nuestro planteo no tiene que ver simplemente con "buenas intenciones", si no con el corazón de la gestión.

Durante varias décadas, los ejecutivos principales de las empresas hemos considerado que las políticas funcionales de las áreas de recursos humanos eran el condimento suficiente para una equilibrada gestión de desarrollo organizacional, pero en estos últimos años hemos comprendido que esto no es suficiente y que los responsables de articular el conjunto de decisiones que tienen que ver con la dirección del trabajo de la empresa deben asumir el rol de verdaderos socios estratégicos del negocio: desarrollando líneas de acción que se vinculen directamente con el gerenciamiento integral de la cultura organizacional.

Son muchos los aspectos operacionales que podríamos incluir en el análisis de una cuestión tan compleja como es el desempeño de las personas, pero la dimensión del mismo excedería las posibilidades de este artículo; pero al solo efecto de introducir un disparador esencial que movilice nuestra reflexión sobre el particular, baste con la siguiente afirmación: más allá de decisiones operativas, más allá de estrategias organizacionales, la verdadera gestión del factor humano arranca de la transformación del modelo mental con el que concebimos el rol de trabajo y el compromiso de las personas con el mismo en empresa contemporánea.

Tal vez, en próximas contribuciones podamos ir abordando distintos aspectos de esta afirmación con la profundidad que merece;

pero hoy, en particular, queremos concentrarnos en uno de los elementos más sensibles de la cuestión: el trabajo en equipo, el desarrollo de las personas y la competitividad.
Este es un terreno en el cual –como sucede con muchos otros en la moderna gestión empresaria- nos vemos asaltados por numerosas recomendaciones, creencias arraigadas y premisas de acción que muchas veces se tornan contradictorias entre sí, promoviendo el fracaso de nuestros esfuerzos.
Veamos concretamente a qué nos referimos:
Prácticamente no conozco organizaciones que actualmente no hagan un verdadero culto (al menos discursivamente) de la necesidad de impulsar el trabajo en equipo y la cooperación entre las personas como mecanismo para promover la eficiencia operativa e incrementar la productividad... Y tratar de justificar esa intencionalidad resulta ocioso, por lo elemental de la misma: sobreabundan los ejemplos sobre los resultados extraordinarios que se generan cuando las personas que comparten tareas cooperan genuinamente entre sí y se comprometen con resultados comunes, sin egoísmos y mezquindades.
Si reuniera en una sala a un centenar de ejecutivos de distintas empresas y actividades y les pidiera que levantaran la mano aquellos que están convencidos de promover el trabajo en equipo entre sus colaboradores, de complementar talentos y habilidades y alinear el esfuerzo de las personas en torno a objetivos comunes... ¿Cuántas manos cree que quedarían bajas? (ahórrese la especulación: ya lo he hecho con auditorios inclusive más numerosos y en reiteradas oportunidades: NINGUNO queda con su mano baja).
Sin embargo, y aquí comienzan a aparecer las contradicciones, luego de realizar relevamientos mucho más minuciosos sobre algunas de las políticas que se impulsan en dichas organizaciones, nos encontramos con que la mayoría de ellas desarrollan acciones que conspiran directamente contra dicha intencionalidad.
Para citar simplemente algunos ejemplos: los recursos destinados a la capacitación del personal se invierten en el desarrollo de destrezas y habilidades individuales, las responsabilidades sobre los resultados se miden individualmente, los procesos definidos fragmentan las tareas, dificultando toda acción cooperativa y por supuesto, también, que premios y recompensas se asignan con un criterio en el que prevalece el esfuerzo individual por sobre el colectivo... ¿En qué quedamos?
Y ni hablar de las actitudes que, desde la acción cotidiana de muchas gerencias, se fomentan: promoviendo la competencia interna, el retaceo de la información, la desconfianza como premisa, etc.
¿Por qué hacemos esto? Por momentos parecería que mucho de nuestra acción gerencial está guiado por una mezcla perversa de ingenuidad e hipocresía... desde ya que no pienso que esto sea así, al menos no en la mayoría de los casos.
Decididamente creo que hay de por medio –y pido perdón por ser reiterativo en esto- un problema cultural, que arranca del arraigo de los modelos mentales en los que hemos sido educados desde nuestra más temprana infancia. Paradigmas que han sido útiles para regular el comportamiento organizacional en una sociedad mecanicista, con organizaciones que crecían inercialmente -desde sus modelos burocráticos- en mercados previsibles y estables. Es decir, nada que se parezca a la genuina competitividad que debemos desarrollar para los mercados actuales.
La necesidad de respuesta a la indispensable adaptación que requiere el contexto actual de negocios no admite intencionalidades declarativas desprovistas de acciones prácticas, pero es indudable que debemos reflexionar desde la realidad que nos rodea para comenzar a construir un nuevo modelo de gestión, que nos permita construir un crecimiento sostenible en la misma.
Y este desafío implica, ante todo, un proceso reflexivo de la dirección que le permita sentar las bases de un nuevo modelo mental, derribando mitos, corroborando evidencias y generando líneas de acción concretas.
Cada vez que hablamos de "modelos mentales" y de los paradigmas que dominan los mismos, nos enfrentamos ante todo a una serie de trampas dialécticas: construcciones del lenguaje que -a pesar de parecer correctas- encierran falacias insolubles, pero que a fuerza de repetirlas terminamos por asumirlas como verdades fácticas y desarrollando prácticas, cuanto menos, inconducentes para los objetivos que se impulsan.
En el terreno puntual que nos ocupa en este artículo, una de las expresiones más desafortunadas que responden a esta estructura es aquella que nos habla de la "sana competencia"... ¿Qué es exactamente la "sana competencia"? ¿Qué sistema de valores es lo suficientemente sólido como para aportar un marco referencial cierto para las prácticas organizacionales derivadas de esta idea?

El desafío de construir una cultura organizacional sólida y emprendedora, en el marco de una diversidad creciente, es algo común a todas las organizaciones.

Lamentamos profundamente si el lector considera que nuestro planteo es excesivamente dicotómico en este sentido, pero en la práctica cotidiana no existe nada parecido a la "sana competencia" en el espacio de un equipo de trabajo. No hay grises: o se compite o se coopera y cuando, en el afán de promover el desarrollo de las personas a través de la competencia con su colega, llevamos adelante prácticas disyuntivas, inevitablemente entramos en una escalada en la que lo único que se logra es sacar a relucir lo peor de cada persona.
Es una idea sin dudas atractiva creer que podemos establecer un límite de resguardo hacia la noción de equipo, algo así como "reglas de juego" claras que evitarán que la competencia interna sea destructiva, pero la evidencia marca que esto rara vez se logra, mientras que lo más común es instalar una cultura individualista que, en los momentos de crisis (que inevitablemente se afrontarán), termina convirtiéndose en un "sálvese quien pueda"... Cooperación, solidaridad, apoyo mutuo, quedarán simplemente como expresión de buenas intenciones.

Aunque tal vez pueda interpretarse como más primitivo en su concepción, es decididamente más viable de instalar un planteo del tipo "compite hacia fuera, coopera hacia adentro", pues la raíz de éste responde mucho mejor a la esencia práctica del comportamiento humano.
En cualquier ámbito en el que nos detengamos a revisar la conducta humana cuando se trata de un colectivo social, vamos a encontrarnos con una realidad incontrastable: todos los equipos caracterizados por un alto rendimiento sostenible en el tiempo se construyen sobre un arraigado valor de cooperación, por completo ajeno a la competencia interior. Y eso también se constituye en una evidencia completamente experimental.

Decididamente creo que hay de por medio –y pido perdón por ser reiterativo en esto- un problema cultural, que arranca del arraigo de los modelos mentales en los que hemos sido educados desde nuestra más temprana infancia.

Al solo efecto de contribuir con una serie de disparadores que guíen en consecuencia el proceso de formación de una auténtica cultura de trabajo en equipo, nos permitimos sugerir edificar un camino de reflexión-acción sobre la base de estas premisas:
• Las personas no se identifican con abstracciones, se identifican con personas: es imposible obtener conductas cooperativas si no se fomenta activamente la creación de lazos sociales entre los integrantes de un equipo.
• La diversidad (en cuanto a perfiles, edades, experiencia, culturas, etc.) de un grupo es muy importante para la faz creativa de éste, pero si por sobre la diversidad no existen afinidades concretas (no exclusivamente laborales), será difícil encontrar argumentos de cohesión.
• Los "pequeños rituales" colectivos (celebraciones, actividades comunes de tiempo libre, instancias lúdicas, espacios de integración familiar, etc.) son adhesivos irremplazables para la creación de un sentido de pertenencia que refuerce la unidad del grupo.
• Ese mismo sentido de pertenencia se consolida a partir de símbolos (emblemas, insignias, códigos lingüísticos propios) cuya creación debe promoverse y el propio grupo debe autogestionar (desde ya, no sirve la "consigna" impuesta: se siente como algo ajeno).
• La dinámica de funcionamiento de un equipo no tiene que ver con reglas formales, sino con normas implícitas convalidadas por el propio grupo a partir de los valores compartidos.
• Los valores necesarios para el trabajo en equipo (solidaridad, respeto, compromiso, fundamentalmente: CONFIANZA) no se adquieren de manera espontánea a partir del mero estímulo comunicacional; requieren de la práctica cotidiana y consecuente de los líderes y los referentes grupales.
• No solamente por la instalación práctica de valores, el rol de los líderes es insustituible como garante de los códigos grupales, mediador de conflictos y protector de los intereses de las personas. No existe un equipo fuerte sin un líder fuerte.

Como se advierte de la lectura de las proposiciones anteriores, las líneas de acción son bastante sencillas y no requieren de complejas decisiones, saberes profundos ni inalcanzables compromisos de recursos, aunque es ineludible la disciplina, la sistematicidad en la ejecución y -por sobre todo- la perseverancia (todos estos, también valores que deberemos aprender a cultivar).
¿Por dónde empezar? ¿Cómo evitar que la vorágine operativa del día a día de nuestras organizaciones nos distraiga del objetivo? ¿Cómo vencer la tensión que nos genera contradecir, en muchos casos, nuestros propios modelos mentales arraigados de tantos años?
Este es el gran desafío. Pero es absolutamente posible y, desde ya, altamente recomendable encararlo con el mayor vigor del que nuestra organización sea capaz.
Estamos profundamente convencidos de los beneficios, así como de que cada empresa cuenta, en su "ADN" organizacional, con la capacidad para motorizar los cambios culturales que sean necesarios.
No somos afectos a generar "recetas" de uso universal para este tipo de trayectos, precisamente por lo irrepetible y distintivo de cada fenómeno corporativo, pero aun así nos atrevemos a formular una última recomendación, en torno a los ingredientes básicos con los que condimentar el proceso:
Ningún modelo cooperativo se afianzará genuinamente sin el compromiso político de la alta dirección, y este compromiso político sólo puede sostenerse en el tiempo cuando se ha producido el quiebre de los viejos modelos mentales de los que hablábamos; vale la pena invertir todo el tiempo que sea necesario para lograr la sensibilización adecuada para que esta ruptura se produzca.
Tampoco se logrará el objetivo sin una sólida estructura de liderazgo en los distintos estamentos de la organización, los denominados "mandos medios" deben cumplir con un rol crítico en esto, por las razones que ya expusimos párrafos atrás: ellos son la verdadera cara de la empresa frente a cada colaborador e, ineludiblemente, deben encarnar en su acción el papel de "garantes" de la ética corporativa que se impulsa.

Finalmente, por supuesto que ningún esfuerzo se materializará en resultados sin transparencia, credibilidad y una gestión gerencial verdaderamente participativa, por lo que la claridad comunicacional en sus distintas facetas (medios, contenidos, características de los mensajes, etc.) se convertirá en la principal herramienta de trabajo.◆

**Por Fernando Grosso**

Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana (UAI). Profesor e investigador en áreas de desarrollo y comportamiento organizacional en dicha casa de estudios. Doctorado en Administración con orientación en Psicología Organizacional, se especializa en cuestiones de liderazgo, motivación, cambio organizacional y formación de equipos de trabajo.

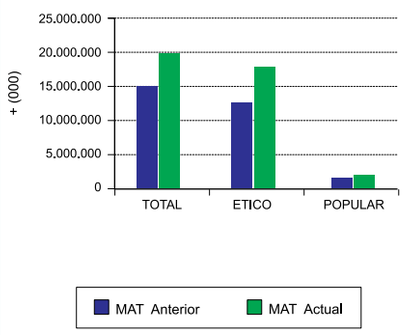
DROGUERIA
DEL SUD
SOCIEDAD ANONIMA
Transitamos
todos los caminos
distribuyendo
los mejores productos
para la salud y el
bienestar a más de
7000 farmacias de la
Argentina.
Recorremos 35 millones de Km
cada año con el compromiso
de superarnos
permanentemente, dedicando
la innovación y la experiencia
de más de 60 años al servicio
de nuestros clientes.
Nuestros 8 centros de
distribución con la más
avanzada tecnología
garantizan la seguridad y
confianza en cada pedido, en
todo el país, todos los días.
ESENCIA
www.delsud.com.ar

Resumen general

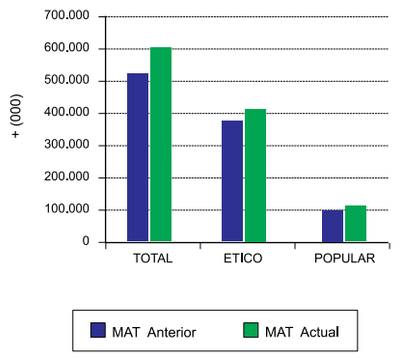
| Mercado Farmacéutico Argentino | Mercado Total | | | Mercado Etico | | | Mercado Popular | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Resumen General** | **Jun-11** | **YTD** | **MAT** | **Jun-11** | **YTD** | **MAT** | **Jun-11** | **YTD** | **MAT** |
| UNIDADES (+000) | 56.967 | 315.624 | 625.722 | 41.251 | 228.703 | 453.651 | 15.716 | 86.921 | 172.070 |
| Crecimiento en Unidades (%) | 12,71 | 12,51 | 12,51 | 12,80 | 12,24 | 12,42 | 12,47 | 13,23 | 12,75 |
| VALORES (+000) | 1.967.347 | 10.738.213 | 20.682.413 | 1.758.582 | 9.608.654 | 18.464.811 | 208.765 | 1.129.560 | 2.217.602 |
| Crecimiento en Pesos (%) | 30,51 | 30,14 | 29,47 | 30,45 | 29,89 | 29,18 | 31,00 | 32,32 | 31,89 |
| PRECIO MEDIO ($) | 34,53 | 34,02 | 33,05 | 42,63 | 42,01 | 40,70 | 13,28 | 13,00 | 12,89 |
| **% Nuevos Productos en Valores** | **Jun-11** | **YTD** | **MAT** | **Jun-11** | **YTD** | **MAT** | **Jun-11** | **YTD** | **MAT** |
| Productos de 0 - 12 meses | 1,08 | 0,80 | 0,50 | 0,91 | 0,60 | 0,36 | 2,51 | 2,53 | 1,67 |
| Productos de 0 - 24 meses | 3,58 | 2,99 | 2,47 | 3,27 | 2,67 | 2,22 | 6,19 | 5,73 | 4,58 |

Nota: las cifras de crecimiento se expresan tomando como referencia los mismos períodos del año anterior.

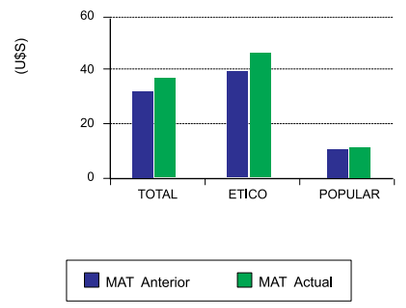
Valores $ MAT



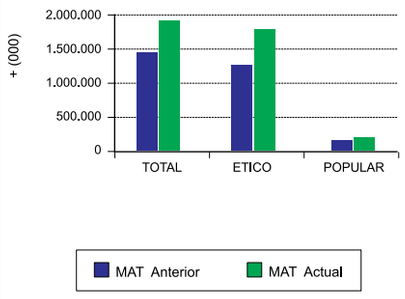

Unidades MAT



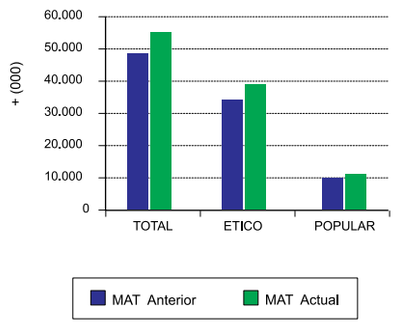

Precio medio $ MAT



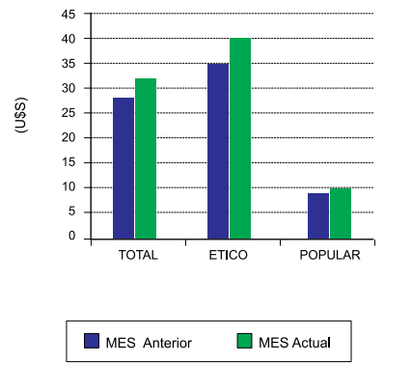

Valores $ MTH




Unidades MTH




Precio medio $ MTH



## Ultimos 5 MAT

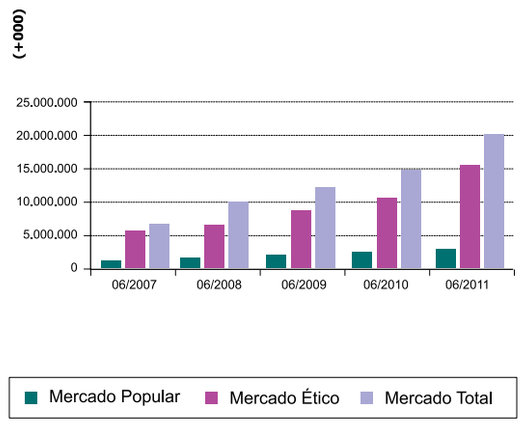
| Valores $ (+000) | 06/2007 | 06/2008 | 06/2009 | 06/2010 | 06/2011 |
|---|---|---|---|---|---|
| Mercado Total | 8.838.848 | 10.531.230 | 12.997.156 | 15.974.971 | 20.682.413 |
| Mercado Ético | 7.928.367 | 9.433.823 | 11.637.640 | 14.293.573 | 18.464.811 |
| Mercado Popular | 910.481 | 1.097.406 | 1.359.515 | 1.681.399 | 2.217.602 |

| Unidades (+000) | 06/2007 | 06/2008 | 06/2009 | 06/2010 | 06/2011 |
|---|---|---|---|---|---|
| Mercado Total | 470.221 | 495.586 | 523.370 | 556.133 | 625.722 |
| Mercado Ético | 352.033 | 367.463 | 385.453 | 403.525 | 453.651 |
| Mercado Popular | 118.188 | 128.123 | 137.917 | 152.608 | 172.070 |

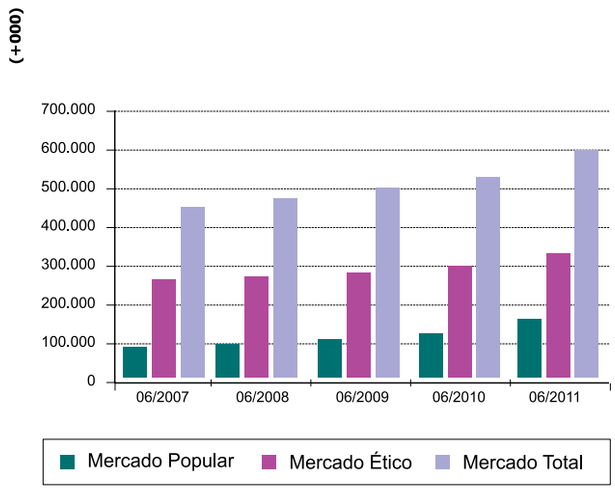
| Precio Medio ($) | 06/2007 | 06/2008 | 06/2009 | 06/2010 | 06/2011 |
|---|---|---|---|---|---|
| Mercado Total | 18,80 | 21,25 | 24,83 | 28,73 | 33,05 |
| Mercado Ético | 22,52 | 25,67 | 30,19 | 35,42 | 40,70 |
| Mercado Popular | 7,70 | 8,57 | 9,86 | 11,02 | 12,89 |

## Evolución Anual

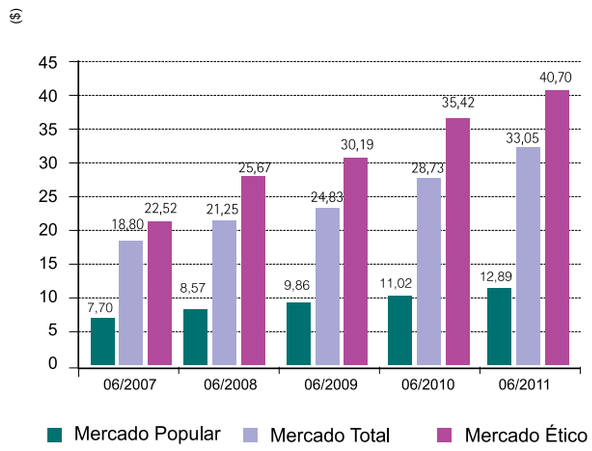
### Pesos MAT




### UNIDADES MAT




### Precio Medio




## Nuevos Productos

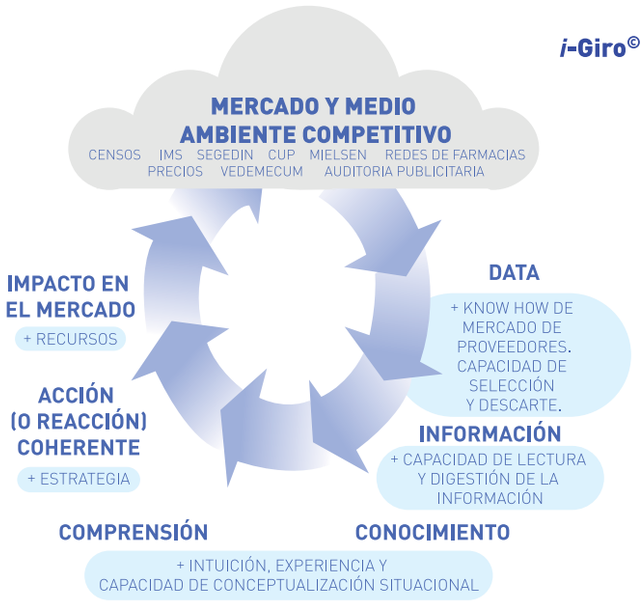
| Resumen General | Mercado Total | | | Mercado Ético | | | Mercado Popular | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nuevos Productos 0 - 12 meses | Jun-11 | YTD | MAT | Jun-11 | YTD | MAT | Jun-11 | YTD | MAT |
| UNIDADES | 484.936 | 2.093.229 | 2.543.297 | 258.729 | 948.834 | 1.096.442 | 226.207 | 1.144.395 | 1.446.855 |
| VALORES $ | 21.328.634 | 86.136.451 | 103.442.296 | 16.084.235 | 57.518.376 | 66.374.465 | 5.244.399 | 28.618.075 | 37.067.831 |
| PRECIO MEDIO ($) | 43,98 | 41,15 | 40,67 | 62,17 | 60,62 | 60,54 | 23,18 | 25,01 | 25,62 |

| Nuevos Productos 0 - 24 meses | Jun-11 | YTD | MAT | Jun-11 | YTD | MAT | Jun-11 | YTD | MAT |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| UNIDADES | 1.715.856 | 7.488.037 | 12.130.531 | 873.601 | 3.697.160 | 6.002.201 | 842.255 | 3.790.877 | 6.128.330 |
| VALORES $ | 70.461.196 | 321.431.848 | 511.210.118 | 57.536.967 | 256.758.167 | 409.730.446 | 12.924.229 | 64.673.681 | 101.479.672 |
| PRECIO MEDIO ($) | 41,06 | 42,93 | 42,14 | 65,86 | 69,45 | 68,26 | 15,34 | 17,06 | 16,56 |

Nota: Los productos considerados en esta planilla son aquellos que cumplen a Jun-11, 12 y 24 meses respectivamente.

# Gestión de la información en marketing

*Segunda parte: reflexiones respecto del i-Giro(1)*




*"La corporación que está surgiendo se dibuja en torno a un esqueleto: la Información"... "que es a la vez su nuevo sistema integrador y su articulación"*
Peter Drucker en su libro "La Administración en Épocas de Grandes Cambios" (1995)

**La velocidad del ciclo**
¿La velocidad es preferible a la perfección? La adaptación constante de conductas empresariales podría considerarse, en ambientes tan turbulentos como los actuales, una conducta de supervivencia básica. Sin menospreciar la calidad de la información, la búsqueda obsesiva de perfección podría introducir demoras peligrosas.
Por otro lado, la perfección en marketing es muy difícil: casi todos los datos son aproximados y tienen márgenes de error significativos. De allí que aplicar estándares de perfección "contables" generaría, sin duda, demoras injustificadas.
Para las más frecuentes decisiones de marketing, un ciclo muy rápido (acción, reacción, análisis) sería más eficiente que *"investigación a fondo, análisis de todas las alternativas y escenarios, ponderación de factores claves, selección de la más conveniente, acción..., etc.".*
En marketing (hoy más que nunca) la prioridad es la velocidad.

**El i-Giro en ambientes complejos y en ambientes caóticos**
A primera vista, lo más indicado parecería ser iniciar el análisis de este circuito por la primera fase de captación de información ambiental: captar información, analizarla, actuar.
Sin embargo otra perspectiva podría dar mejores resultados, cuando el tipo de respuesta ambiental (mercado) no es prefigurable, algo típico en ambientes turbulentos. El i-Giro se transformaría en una fuente de conocimiento a través de un plan de "provocación" al mercado: actuar, captar información, analizar. Una provocación premeditada que arroje conocimiento respecto de cómo se "mueve" o reacciona el mercado y, en especial, sus actores. Este camino, análogo al planteo de experimentos, podría generar acciones más eficaces.

**Más sobre la ley de rendimientos marginales... ¡crecientes!**
**Otro modo de ver este círculo es el virtuoso: «**más y mejor información» «más y mejores hipótesis» «más y mejor información» ...Y, nuevamente, se revela aquí un carácter particular de la información como recurso, que no cumple con la ley de los rendimientos marginales decrecientes.
Magistralmente sintetizado por Stuart MacDonald (2):
*"el factor que afecta más fundamentalmente a la habilidad de un individuo para utilizar información es la información que el individuo ya posea en ese momento".*

**El i-Giro en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles**
Las Ventajas Competitivas provienen de tener un sistema que genere: a) más y mejor información que la que posee la competencia; b) en un ciclo más rápido; y c) que permita una capacidad de reacción más certera y veloz.

La fuente de **Sostenibilidad** (dificultad de ser copiada) de esta Ventaja Competitiva proviene de aspectos no tecnológicos:
1) que el sistema (sus actores) puedan acceder y digerir información rápidamente;
2) que la información se convierta en un lenguaje que facilite la coordinación entre áreas;
3) que ponga a la organización en capacidad de generar hipótesis cada vez más sutiles;
4) que transforme la información en "conciencia organizacional".
No se trata de que "alguien" (sea el Gerente General o un Representante Médico) esté al tanto de una situación que requiera una toma de decisión. El desafío es que toda "la organización" comparta este estado, esto es, "conciencia organizacional".
"La cultura de una organización (como la de una persona) no cambia por experiencia, cambia por conciencia. Más que aumentar la información disponible, hay que diseñar un sistema para generar la conciencia.
El i-Giro transporta información y la información transforma una compañía.◆

**Ing. José María Sollima – m2 marketimetrics**

José María Sollima es Ingeniero Industrial, MBA y realizó numerosos estudios de postgrado. Hoy dirige m2-marketimetrics, su propia empresa especializada en Gestión de Información Estratégica.

(1) Estas reflexiones completan el artículo "Gestión de la Información en Marketing", publicada en la revista INTER PHARMA® N° 43 - Diciembre 2010, página 18. Puede consultarse en el portal SAMF® Net: http://www.elvisitador.net/drupal_samf/_cont/revista/samf43.pdf (Página 18).
(2) Information For Innovation: Managing Change From An Information Perspective - Oxford University Press (1998).

# Lleve a su equipo a un nuevo nivel

GEOLOCALIZACION Y ESTANDARIZACION DE DOMICILIOS E INSTITUCIONES

REPORTES GEOGRAFICOS CON CRUCE DE DATOS CENSALES

PANELES DE CONTROL Y PKIs EN TIEMPO REAL

VIATICOS, LICENCIAS, TIEMPO NO PROMOCIONAL, ORDENES DE COMPRA, STOCK DE MATERIALES PROMOCIONALES

INDICADORES METRICOS DE COBERTURAS ACTUALES Y PROYECTADAS

REPORTES DEMOGRAFICOS, DE ACTIVIDAD Y DE GESTION

GESTION PARA AGENTES DE PROPAGANDA MEDICA

www.sistemaelvis.com

sistema elvis

# Pensar de nuevo los incentivos a la fuerza de ventas

Los sistemas de incentivos son la principal señal que emite la dirección de la empresa acerca de las cualidades que más valora en los integrantes de su fuerza de ventas. Sin embargo, en la mayoría de las compañías farmacéuticas se emplean métodos indirectos de medición, cuestionables o no sastisfactorios, que además no estimulan valores y objetivos largamente reconocidos como fundamentos de una gestión eficaz. La reciente decisión de Deirdre Connelly, Presidente de North America Pharmaceuticals en GlaxoSmithKline, de poner en práctica -a partir de 2011- un nuevo programa de incentivos a la fuerza de ventas, induce la pregunta acerca de si no ha llegado el momento de revisar los fundamentos y los objetivos de los sistemas de incentivos de los APM's.

A diferencia de lo que acontece en los mercados del Primer Mundo, la mayoría de los médicos en Argentina y en América Latina tienden a mostrarse abiertos y deseosos de ser entrevistados por los APM's. En nuestro país, es frecuente recoger quejas relacionadas con la ausencia de visitas y aun con la irregularidad de las mismas.

> " ....ellos no me visitan desde hace años. Yo tampoco les receto... ellos pueden vivir sin mí y yo sin ellos" (frase de un clínico médico de Lanús Oeste)
>
> "...(nombre del laboratorio) viene cuando se le da la gana. Al último que vino lo saqué carpiendo. Le dije "vos a mí no me tenés de comodín" (urólogo CABA)
>
> Como también elogios a la presencia y la disponibilidad permanente de los APM's:
>
> "...están, como quien dice, al pie del cañón. Hasta me llaman por teléfono para ver si no necesito algo..." (Clínico Médico CABA).
>
> "...están siempre, cumplen como un reloj, entonces cuando llega el momento de recetar: ¿a quién vas a favorecer? (Ginecólogo Quilmes).

A pesar de esta apertura hacia la visita médica, en América Latina se observa una constante declinación de la productividad de los APM's. En general, las acciones que toman las gerencias de marketing y ventas de las empresas para revertir esta tendencia están relacionadas con la mejora de la eficiencia de los APM's, pero no con la satisfacción que los médicos tienen con la calidad de sus servicios y con el vinculo establecido, que son los factores que más se correlacionan con la eficacia de su gestión. La eficiencia propone hacer más con menos: la eficacia es dependiente de la calidad de la actividad de los APM's.

> "...el producto se los receto porque es el mejor y no hay con qué reemplazarlo. Porque si fuera por la atención que recibo del laboratorio, recetaría cualquier otra cosa..." diabetólogo CABA.

El ejemplo que antecede, que no es infrecuente, ilustra que la prescripción de un producto no es equivalente a un vínculo de satisfacción con el laboratorio y con su representante.

Tabla 1 - Factores de eficacia y factores de eficiencia

| FACTORES DE EFICACIA | FACTORES DE EFICIENCIA |
|---|---|
| Vínculo | Distribución geográfica |
| Conocimiento | Segmentación |
| Imagen de la compañía | Targeting |
| Medición de la performance por la calidad del vínculo establecido con los médicos y la adherencia a los valores de la empresa. | Medición de performance en prescripciones y/o ventas regionales. |

Por supuesto que la eficiencia en la gestión de los APM's es un concepto que no puede ser contradicho: el problema es que no es suficiente. Si bien conceptos como segmentación, targeting, frecuencia y secuencia han probado producir mejoras en la productividad de los APM's, también es tiempo de admitir que no han podido modificar la tendencia declinante, que no es únicamente dependiente de la calidad de la gestión de ventas, sino de otros factores, tales como los cambios operados en el sistema de salud y el aumento de la intensidad competitiva en el sector.

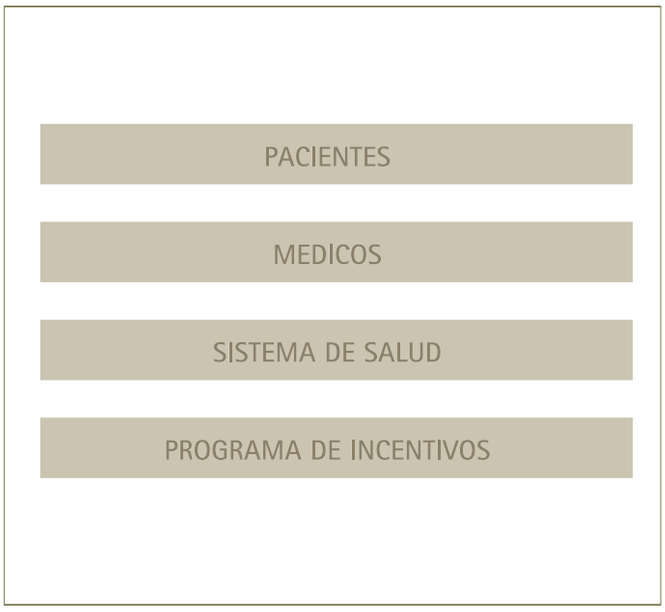
En ese contexto, la decisión del Presidente de GSK América del Norte tiene el valor de ser una de las primeras señales positivas de reconocimiento proactivo del problema de productividad de los APM's y su relación con los cambios operados en el sistema de salud y las demandas de los médicos.

La decisión de modificar el sistema de incentivos por parte de GSK está fundada en esas dos determinantes, que objetivamente existen también en nuestro contexto y en otros mercados de América Latina: el reconocimiento de los cambios existentes en el sistema de salud y en las demandas de los médicos.

Las palabras de Deirdre Connelly claramente ilustran estos conceptos:

> "El mercado de salud en los EE.UU. está cambiando significativamente, en respuesta a la demanda de mayor calidad de cuidados, menores costos y mejores resultados por parte de los pacientes, prestadores de salud y pagadores".
>
> Más adelante, en su comunicación, reconoce haber escuchado atentamente las demandas de los médicos y agrega:
>
> "...En respuesta, estamos cambiando la manera en que vendemos nuestros medicamentos y vacunas, con la finalidad de entregar los valores que nuestros clientes demandan, en una forma transparente con integridad y respeto por el paciente".

El razonamiento del Presidente de GSK América del Norte sigue un patrón impecable: en el orden de las jerarquías. Connelly asigna al paciente el máximo valor, en coincidencia con la misión de su compañía, y subordina a la demanda de los médicos y a la misión de la compañía, los cambios al sistema de compensación a la fuerza de ventas.




En el nuevo sistema de incentivos que introducirá GSK en América del Norte, las remuneraciones móviles de los APM's no estarán relacionadas con las ventas regionales o individuales logradas, sino con la calidad del servicio brindado. Los premios se asignarán en función de la opinión de los clientes y del cumplimiento de los APM's con los valores de transparencia, integridad y respeto por los pacientes.

**Es tiempo de admitir que no han podido modificar la tendencia declinante, que no es únicamente dependiente de la calidad de la gestión de ventas, sino de otros factores, tales como los cambios operados en el sistema de salud y el aumento de la intensidad competitiva en el sector.**

Los métodos de medición que se han desarrollado para evaluar la performance de los APM's en función de estos valores son mucho más sensibles y menos arbitrarios que los que se emplean en el presente, en la mayoría de las compañías farmacéuticas. No hay duda de que el sistema propuesto por Connelly tiene el objetivo y la virtud de dirigir la actividad de los APM's hacia objetivos mejor definidos y más relacionados con la gestión que realizan y los resultados que se esperan de ella.

Este nuevo plan de incentivos es el cambio más importante ocurrido en la gestión de la fuerza de ventas en mucho tiempo. Si es implementado con destreza y por el tiempo necesario, se traducirá en una ventaja competitiva sustancial sobre los insatisfactorios sistemas actuales de gestión de fuerza de ventas en la industria farmacéutica. ◆

**Por Carlos Alberto Massone - Presidente de Qualia S.A.**

# El desafío de entender a las nuevas generaciones

Los cambios demográficos, el acceso a la tecnología y la globalización, han generado uno de los cambios demográficos más significativos de los últimos años. El inicio de la incorporación al mundo laboral de generaciones con paradigmas diferentes acerca de su vínculo con el trabajo está revolucionando los estilos de conducción. Hoy, talentos de distintos grupos de edad tienen el desafío de encontrar espacios de convivencia y de trabajo compartido. Las diferencias significativas en perfiles, intereses y objetivos no pueden dejar de ocupar un lugar en la agenda de los negocios.

Hay mucha bibliografía sobre las cuatro generaciones que hoy actúan codo a codo en las organizaciones. Se los denomina Tradicionalistas o Veteranos, Baby Boomers, Generación X o Baby Busters, y Generación Y. Ya podemos decir que a la fuerza laboral actual está ingresando una nueva generación, la de los más jovencitos, aquellos que aún no podemos diferenciar claramente de los Y, pero que sin duda traerán novedades al campo del trabajo.

El foco de los estudios e investigaciones está hoy en la Generación Y, los nacidos a partir de 1980, dado que es el grupo de quienes, teniendo menos de 30 años, están comenzando a desarrollarse profesionalmente, con un estilo que desafía a los patrones hasta ahora naturales.

Pero no podemos dejar de pensar en el futuro, nuevo grupo social que está creciendo con sus propios modelos de relación con el mundo y ya está recibiendo nombres tentativos, como Generación YY, Z, 3D, 3.0, Facebook o Nativos Digitales. Sea cual fuere su denominación, es importante indagar el comportamiento social y laboral que desplieguen en base a su estilo de aprendizaje y de vinculación con el mundo.

**¿Quiénes son? Conociendo a las nuevas generaciones**

La primera impresión que generan los representantes de las nuevas generaciones es que tienen prioridades diferentes, que sim-

plemente no se ajustan del todo al mundo del trabajo ni a las expectativas de los líderes de hoy.
Eric Chester (1) describe a la Gen Y como aquellos que percibimos como impacientes, poco leales, escépticos y demasiado expresivos; pero también adaptables, innovadores y emprendedores. Son informales, independientemente dependientes, cualquier situación les puede parecer aburrida y tienen una mirada más a corto plazo.
Las características del contexto en el que se criaron los jóvenes de la Generación Y, así como los paradigmas de la época, influyen en sus cualidades y condicionan sus expectativas laborales.
Debido a su profunda confianza en la tecnología, creen que pueden trabajar en forma flexible en todo momento y lugar y que deben ser evaluados de acuerdo con el producto final de su esfuerzo, y no por el modo, el momento o el lugar en el que lo realizaron. Curiosamente, ellos pueden desear mantener relaciones a largo plazo con sus empleadores, pero en sus propios términos. Presentan una disminución de la ambición profesional y aceptación de la presión laboral, en favor de mayor cantidad de tiempo con la familia y allegados.
Como consecuencia de su crianza en el marco de una economía de consumo, la Generación Y pretende influir en los términos y las condiciones de su empleo. Puesto que la familia y los vínculos son una de sus prioridades principales, no es sorprendente que el equilibrio entre el trabajo y su vida personal sea importante para ellos. Por consiguiente, pretenden que las empresas adapten sus expectativas y políticas en este sentido.

**¿Llegan con expectativas diferentes al mundo del trabajo?**
¿Qué esperan de la tarea y del vínculo con sus jefes?; ¿dónde encuentran mayor motivación?
**Trabajar con personas positivas:** no responden en forma satisfactoria a aquellos que adoptan una actitud autoritaria o que pretenden ser respetados sólo debido al cargo superior que ocupan.
**Enfrentar desafíos:** consideran que pueden aprender rápidamente, asumir un alto grado de responsabilidad y realizar aportes significativos mucho antes de lo que los mayores creen.
**Recibir trato respetuoso:** fueron criados para sentirse valorados y seguros de sí mismos. Consideran una falta de respeto que se les encomiende una tarea determinada por el mero hecho de que siempre se hizo así o a fin de que paguen su "derecho de piso".
**Adquirir nuevos conocimientos y habilidades:** consideran que las tareas repetitivas constituyen una subutilización de su energía y de su tiempo, y un indicador de que no se los está tomando seriamente.
**Trabajar en ambientes amigables:** no se sienten muy motivados en estructuras jerárquicas inflexibles. Responden mejor en organizaciones más interconectadas y menos jerárquicas.
**Tener beneficios novedosos y a medida:** horarios flexibles; actividades sociales; festejos; una buena y justa remuneración, ya que como hijos de las crisis financieras, las caídas de la Bolsa, la desocupación, las reestructuraciones de empresas, no confían lo suficiente en que las empresas cumplan sus promesas de grandes sumas de dinero en algún momento del futuro lejano.
**Comunicarse:** es una variable muy valorada pues les permite construir relaciones, hacer que el trabajo fluya, fortalecer el clima y la cultura amigable de trabajo. ¿Cuáles son las características del entorno laboral que los motivan y desafían? Que sea positivO y optimista, respetuoso. Prefieren comunicarse a través de medios electrónicos, pero en persona si el mensaje reviste vital importancia.
Estas expectativas se pueden sintetizar en: ser valorados, reconocidos, desafiados, escuchados en sus necesidades y aportes, y estar conectados.

**¿Qué esperan de la dirección o gerencia de la empresa?**
Las expectativas descritas condicionan su mirada sobre los jefes y directivos. Esperan y demandan que:
- les permitan trabajar con amigos, con personas que les agradan;
- los respeten, pues consideran que su falta de experiencia brinda una nueva perspectiva, necesaria para el mundo empresario;
- incentiven espacios de diversión;
- les planteen desafíos, les comuniquen el resultado de su tarea y si se consideran sus capacidades en el momento en el que se les asigna una tarea;
- los líderes sean confiables, flexibles, consistentes y confidentes.

**¿Cuáles son las características del entorno laboral que los motivan y desafían? Que sea positivO y optimista, respetuoso. Prefieren comunicarse a través de medios electrónicos, pero en persona si el mensaje reviste vital importancia.**

**¿Cómo trabajar mejor con la Generación Y?**
No cabe duda de que el ámbito empresarial no podrá prescindir de los jóvenes talentos. Tienen actitudes que podrán acomodarse, otras con las se deberá convivir, pero también capacidades de las que se podrá aprender. Revisar los mensajes organizacionales e interpersonales con el fin de optimizar la captación y el desarrollo de las nuevas generaciones actúa en beneficio del talento y de la organización.
Identificar y comprender las expectativas y percepciones de los jóvenes permitirá a las empresas promover ajustes en la gestión de los recursos humanos, generar programas efectivos, y acompañarlos para que maduren y puedan equilibrar sus expectativas de manera más realista.
¿Cuáles son algunas de estas posibles acciones? No existen recetas, pero ayuda reflexionar en prácticas que se pueden armonizar con el estilo de pensamiento y comportamiento de los jóvenes y las necesidades de negocio de los líderes.

**En relación con la tarea**

- Proponer experiencias que les permitan desarrollar habilidades transferibles a otros entornos, es decir, contribuir con su empleabilidad, aumenta las posibilidades de que valoren el presente y se comprometan con el futuro.
- Explicar la lógica detrás del trabajo solicitado y su valor agregado.
- Desarrollar herramientas y procesos que hagan más llevaderas las tareas rutinarias y abran la posibilidad a soluciones innovadoras aun en las pequeñas cosas.
- Brindar responsabilidades crecientes como recompensa por las tareas bien cumplidas.
- Permitir, dentro de lo posible, cierta flexibilidad en la programación de las tareas.
- Ofrecer plataformas tecnológicas avanzadas de trabajo, comunicación y capacitación.
- Aprovechar su compromiso, que no es tal como lo entienden los más adultos, sino orientado a los resultados y al efecto de su tarea, y no tanto a cuánto tiempo se trabaje y la estabilidad laboral.

**En relación con el clima de trabajo**

- Generar un ambiente de agradecimiento y recompensa al esfuerzo adicional y la excelencia, y donde se incentive la celebración.
- Contemplar las posibles necesidades personales, estar atento y ayudarlos en lo posible a equilibrar cuestiones laborales y familiares. Responder a la necesidad de sentirse escuchados y respetados.
- Crear un entorno agradable, abierto y de estrés positivo. Aun bajo presión y mucho trabajo, con las actitudes apropiadas se puede generar un buen ambiente.
- Estimular y reconocer el trabajo colaborativo en equipo. La conformación de redes de colegas y la diversidad cultural hacen atractivo y productivo el día a día. Todas las acciones que faciliten contactos contribuyen con un positivo clima laboral.

**En relación con el desarrollo profesional**

- Estimular las oportunidades de capacitación a través del contacto con modelos, en el lugar de trabajo y mediante actividades formales.
- Establecer relaciones de tutoría, mentoring, instalando programas a tal efecto o haciéndolo de modo informal. Como jefe, equilibrar el rol de supervisor con el de maestro y guía.
- Promover espacios de comunicación interpersonal, como desayunos, reuniones, encuentros, para entender el marco y estrategia del negocio.
- Prever que serán los líderes del mañana, anticipar cuáles serán sus competencias diferenciales y cuáles las requeridas para focalizar las acciones de desarrollo.

**¿Cómo retener y desarrollar un equipo de trabajo de jóvenes al que le importe mucho el ambiente de tranquilidad y las relaciones, además del factor económico?**

La familia y los vínculos son dos de las prioridades principales de esta generación. No es sorprendente que el equilibrio entre trabajo e intereses personales sea importante a la hora de optar por un empleo. Contar con programas que promuevan una mejor calidad de vida laboral será, sin duda, una ventaja para atraer a estos jóvenes. La creación de entornos agradables, flexibles, con actitudes apropiadas; con iniciativas de responsabilidad social, respeto por los compromisos personales, además de los laborales y gestión de la carga de trabajo, contribuirá a la generación de valor por parte de las organizaciones.

**Para recordar...**

No hay que olvidar que la Generación Y, y todas las que vendrán, representan a los trabajadores que están y estarán ingresando a las empresas. Hoy, y más aún en el futuro cercano, los negocios dependerán de este talento en forma creciente. Las organizaciones que sean lo suficientemente visionarias y hábiles como para entender –y aprovechar– las diferencias generacionales tendrán una diferenciador competitivo en los negocios y en la comunidad. ◆

**La familia y los vínculos son dos de las prioridades principales de esta generación. No es sorprendente que el equilibrio entre trabajo e intereses personales sea importante a la hora de optar por un empleo.**

**Lic. Fabiana Gadow**
Autora del libro "Dilemas. La Gestión del talento en Tiempos de Cambio",
Editorial Granica, Buenos Aires, 2010.
Directora Regional de Recursos Humanos de Deloitte LATCO.

(1) Chester, Eric: Employing Generation Why? New York, Tucker House Books, 2002.

# ¡Felicitaciones!

sumemos juntos
muchos
**años**

51 ANIVERSARIO 1960-2011

MANUAL
FARMACEUTICO

**en su 51° aniversario,**

comparte la alegría y expresa su reconocimiento a la

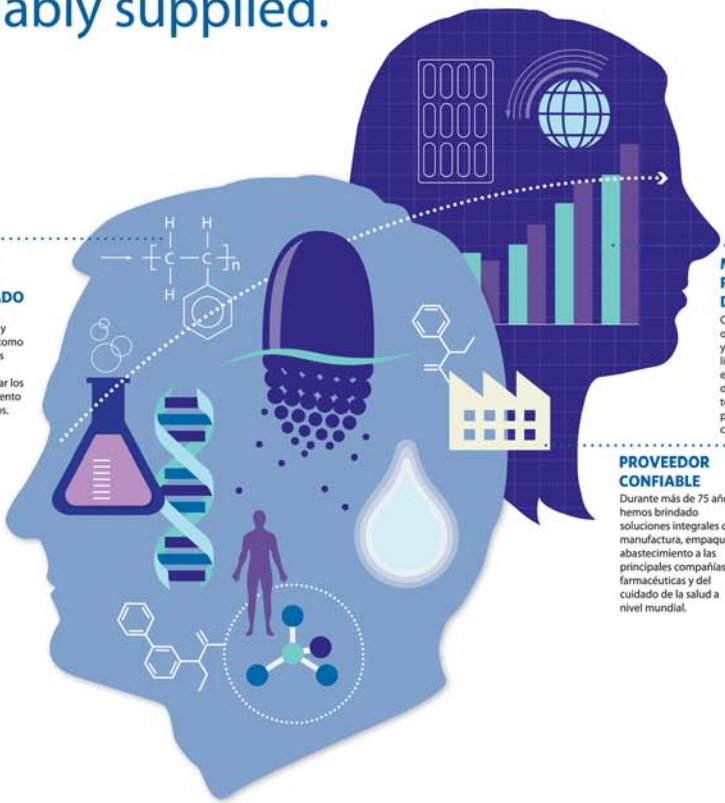
**SOCIEDAD ARGENTINA DE MARKETING FARMACEUTICO,**

en la celebración de sus **30 años.**

GRUPO
Alfa Beta

Catalent

more products.
better treatments.
reliably supplied.



**MÁS MOLÉCULAS EN EL MERCADO**

Ofrecemos nuestra amplia experiencia, y conocimientos, así como nuestras tecnologías exclusivas con el objetivo de optimizar los tiempos de lanzamiento de nuevos productos.

**MAYOR RENDIMIENTO DEL PRODUCTO**

Con una amplia gama de opciones de formulación, y tecnologías de liberación de drogas, estamos capacitados para optimizar los beneficios terapéuticos de su producto y su comercialización.

**PROVEEDOR CONFIABLE**

Durante más de 75 años hemos brindado soluciones integrales de manufactura, empaque y abastecimiento a las principales compañías farmacéuticas y del cuidado de la salud a nivel mundial.

**Catalyst + Talent (Catalizador + Talento).** Nuestro nombre combina estas ideas. Con amplia experiencia y altos niveles de especialización, contamos con el talento y tecnologías exclusivas para transformar sus ideas en excelentes resultados. Desde nuestro servicio de desarrollo de productos farmacéuticos y biológicos, hasta nuestras tecnologías de liberación de drogas y soluciones de suministro, somos el catalizador de su éxito. Si usted esta buscando una única solución adecuada a sus necesidades o múltiples respuestas a lo largo del ciclo de vida de su producto, nosotros mejoramos el valor total de su proceso – desde la generación de la idea, hasta la salida al mercado y mucho más.

DEVELOPMENT DELIVERY SUPPLY

**Descubra más soluciones con Catalent.**
TE: +5411 4008 8400 Email: consultas@catalent.com Visítenos: www.catalent.com

© 2011 Catalent Pharma Solutions. All rights reserved.