



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES Y SOCIALES

# **El mercado de la salud, aún con oportunidades en Argentina.**

Guillermo Cusinato  
Buenos Aires, febrero 2002

# Indice.

Objetivos de la tesis _____	5
1. Introducción _____	6
1.1 Objetivos _____	6
1.2 Declaración de la misión _____	6
1.3 Valores fundamentales _____	6
1.4 Principales estrategias _____	7
2. Hipotesis del proyecto _____	8
2.1 Reseña de América Latina _____	8
2.1.1 Reseña _____	8
2.1.2 Países del Mercosur _____	8
2.2. Entorno de negocios - Argentina _____	9
2.2.1 Perfil _____	9
2.2.2 Antecedentes _____	9
2.2.3 Economía _____	9
2.2.3.1 Reseña _____	9
2.2.3.2 Plan de Convertibilidad _____	10
2.2.3.3 Producto bruto interno _____	11
2.2.3.4 Inflación _____	12
2.2.3.5 Tendencias económicas _____	12
2.2.4 Estructura social _____	13
2.2.4.1 Información básica _____	13
2.2.4.2 Distribución de la riqueza _____	13
2.2.4.3 Crecimiento demográfico en Argentina _____	14
2.2.4.4 Pronóstico de población con diabetes _____	14
2.2.4.5 Comportamiento cultural _____	15
2.2.4.6 Estructura política _____	15
2.3 Escenario del mercado - Argentina _____	16
2.3.1 Estructura de la atención de salud _____	16
2.3.1.1 Reseña _____	16
2.3.1.2 Mercado total _____	17
2.3.1.3 Mercado ético - Grupos farmacéuticos principales _____	17
2.3.1.4 Mercado farmacéutico _____	18
2.3.1.5 Etico y venta libre _____	19
2.3.1.6 Médicos _____	20
2.3.1.7 Hospitales y servicios médicos _____	21
2.3.2 Prestadores de servicios de salud _____	21
2.3.2.1 Servicio médico privado _____	22
2.3.2.2 Servicio médico sindical _____	22
2.3.3 Percepciones del mercado _____	22
2.3.3.1 Comportamiento del consumidor _____	22
2.3.3.2 Evaluación de los productos de la competencia _____	23
2.3.3.3 Evaluación de los productos LifeScan _____	23
2.3.3.4 Comportamiento de los clínicos _____	24
2.3.3.5 Comportamiento de los endocrinólogos _____	25
2.3.4 Estructura de distribución _____	28
2.3.4.1 Estructura de la distribución minorista _____	28
2.3.5 Precios y márgenes _____	31
2.3.6 Dimensión del mercado _____	31
2.3.6.1 Metodología _____	31
2.3.6.2 Distribución regional de la prevalencia _____	32
2.3.6.3 Cuestiones demográficas _____	33
2.3.6.4 Minorista - modelo de estimación de testers para el hogar _____	35
2.3.6.5 Minorista - estimación actual basada en datos de IMS _____	36
2.3.6.6 Hospitales _____	38
2.4 Entorno competitivo - Argentina _____	38
2.4.1 Cartera de tasas actuales en el mercado argentino _____	38

2.4.2 Competencia _____	40
2.4.2.1 Bayer _____	40
2.4.2.2 Roche _____	40
2.4.2.3 Lilly _____	40
2.4.4.4 Abbott _____	40
2.4.4.5 Estructura de los competidores _____	40
2.4.3 Atención al cliente _____	41
3 Plan de negocios _____	42
3.1 Operaciones _____	42
3.1.1 Estructura de la compañía _____	42
3.1.2 Organigrama local _____	42
3.1.3 Modelo organizacional _____	43
3.1.4 Estructura organizacional de LifeScan _____	43
3.1.4.1 Dirección local _____	43
3.1.4.2 Gerente de producto regional _____	44
3.1.4.3 Gerente de ventas _____	45
3.1.4.4 Atención al cliente _____	45
3.1.4.5 Servicios técnicos y educativos _____	46
3.1.4.6 Servicios compartidos _____	47
3.1.5 Esquema de operaciones _____	49
3.1.6 Actividades & procesos _____	51
3.2 Requisitos legales - Argentina _____	55
3.2.1 Establecimiento de un negocio en Argentina _____	55
3.2.2 Inversiones extranjeras _____	56
3.2.3 Inscripción de productos _____	56
3.2.4 Inscripción de marcas _____	58
3.2.5 Requerimientos para importación _____	58
3.2.6 Impuestos corporativos _____	60
3.2.6.1 Estructura impositiva argentina _____	60
3.2.6.2 Derecho de importación _____	60
3.2.6.3 Impuesto a las ganancias _____	61
3.2.6.4 Impuesto al valor agregado _____	62
3.2.6.5 Impuesto al consumo _____	63
3.2.6.6 Impuesto a los sellos _____	63
3.2.6.7 Impuesto a los ingresos brutos _____	64
3.2.6.8 Tratados impositivos _____	64
4. Estrategia de entrada al mercado _____	65
4.1 Oportunidades de mercado _____	65
4.1.1. Argentina _____	65
4.2 Cartera de productos y grupo meta _____	65
4.2.1 Posicionamiento de productos _____	66
4.2.2 Cartera de productos y competidores principales _____	66
4.3 Posicionamiento de precios _____	66
4.3.1 Argentina _____	66
4.4 Estrategia de distribución _____	69
4.4.1 Prioridades regionales _____	69
4.4.2 Prioridades de canal _____	69
4.4.3 Universo de negocios _____	69
4.4.3.1 Conducto minorista de LifeScan _____	69
4.5 Detalle _____	70
4.5.1 Enfoque clave _____	70
4.5.2 Líderes de opinión _____	70
4.5.3 Argentina _____	70
4.5.3.1 Médicos y hospitales _____	70
4.5.3.2 Representantes de venta requeridos (población a ser visitada) _____	71
4.5.3.3 Muestras gratis de productos _____	71
4.6 Estrategia de ventas _____	73
4.6.1 Detalle de organización general de ventas y responsabilidades compartidas _____	73
4.7 Estrategia de promoción _____	75

4.7.1 Estrategia básica	75
4.7.2 Eventos/ acciones/ materiales	75
4.7.2.1 Carpeta para el consumidor	76
4.7.2.2 Carpeta del médico y la enfermera	76
4.7.2.3 Carpeta del asistente al público (personal de venta)	77
4.7.2.4 Carpeta de vendedores de droguerías	77
4.8 Atención al cliente	78
4.9 Programa educativo	79
4.10 Estrategia de publicidad	79
4.10.1 Declaración de posicionamiento de la marca LifeScan	79
4.10.1.1 Marca – beneficio del consumidor	79
4.10.1.2 Marca – personalidad	80
4.10.1.3 Beneficios – razones para creer	80
4.10.1.4 Propiedad publicitaria	80
4.10.2 Consumidor meta	80
4.10.2.1 Diabéticos	80
4.10.2.2 Médicos	80
4.10.3 Estrategia de medios	80
4.11 Programa de lanzamiento	81
4.11.1 Estrategia	81
4.11.2 Fundamentos	81
4.11.3 Principales actividades	81
4.12 Presupuesto de marketing y división	82
4.13 Grilla de actividades	83
4.13.1 Grilla de actividades generales	83
4.13.2 Grilla de actividades para publicidad, detalle y promoción	84
5. Evolución de la dimensión del mercado	85
5.1 Argentina	85
5.1.1 Evolución de la marca	85
5.1.1.1 Principales marcas	85
5.1.2 Mercado total de argentina	86
5.1.3 Participación de mercado en argentina por fabricante	93
6. Simulación financiera	97
6.1 Introducción	97
6.2 Resultados financieros	98
7. Implementación del monitoreo de procesos	101
7.1 Medida de desempeño - definición	101
7.2 Tipos de medidas de desempeño	102
7.2.1 Medidas de desempeño de procesos	102
7.2.2 Medidas de desempeño de resultados	102
7.2.3 Monitoreo de las medidas de procesos	102
7.3 Medidas de desempeño en el proceso de implementación	102
8. Reseña del proyecto	105
8.1 Metodología utilizada	105
8.1.1 Planificación	105
8.1.2 Recolección de datos	105
8.1.3 Simulación financiera	106
8.1.4 Análisis foda	106
8.1.5 Desarrollo de controles y KPI	106
8.1.6 Estrategia de negocios	106
8.1.7 Plan de acción de lanzamiento al mercado	106
Conclusiones	108
Referencias Bibliográficas	109
9. Anexo A - Dimensión del mercado de argentina	110
9.1 Datos IMS	110

## Objetivos de la Tesis

---

*“Desarrollo del plan de negocios para una línea específica de productos para el mercado de la salud argentino. Análisis de la situación de la diabetes como mercado potencial para productos de medición de glucosa en sangre y la posterior inserción de LifeScan, una franquicia de Johnson y Johnson Medical, en un mercado en potencialmente apto.”*

Esta presentación tiene como objetivo demostrar cómo aún, en un mercado deprimido, existen oportunidades de inserción de productos en el área medicinal, en este caso en particular, productos para control de diabetes.

En este desarrollo personal, pretendo demostrar, en números, cómo, mediante una correcta planificación y estrategia de inserción, LifeScan puede lograr, desde una modesta participación, en un principio, al liderazgo en el área de medición de glucosa en sangre.

# 1. Introducción

## 1.1 Objetivos

LifeScan, una Compañía de Johnson & Johnson ofrece una cartera de productos y servicios para personas con diabetes y profesionales de la salud. La gerencia de LifeScan elaboró un Plan de Negocios y Estrategia de Mercado de Argentina.

Los principales objetivos de este Plan son:

- ◆ Identificar y comprender las dimensiones y potencial de mercado.
- ◆ Identificar las características de las personas con diabetes en estos dos mercados.
- ◆ Identificar los perfiles de usuario para equipamiento de auto control de diabetes.
- ◆ Llevar a cabo el análisis de la competencia.
- ◆ Identificar los requisitos legales y regulatorios para la Entrada al Mercado.
- ◆ Definir una cartera de productos óptima.
- ◆ Desarrollar estrategias de entrada al mercado y de crecimiento.
- ◆ Desarrollar un plan de acción para la entrada al mercado.
- ◆ Identificar la estructura organizacional, diseño de operaciones y recursos requeridos para los nuevos mercados.
- ◆ Reconocer las áreas críticas que deben desarrollarse.

En el desarrollo del Plan de Negocios, se tuvieron en cuenta los principales hechos y tendencias que definen el mercado.

- ◆ Consumismo
- ◆ Oligopolio competitivo
- ◆ Interferencia y política del gobierno
- ◆ Gestión de enfermedades
- ◆ Alianzas estratégicas

## 1.2 Declaración de la misión

El objetivo de LifeScan es adquirir, desarrollar, fabricar y comercializar productos en todo el mundo para mejorar la calidad de vida de las personas con diabetes.

## 1.3 Valores fundamentales

Los valores fundamentales de LifeScan pueden clasificarse en cinco categorías principales:

- 1) Clientes** ◆ Brindar mayor satisfacción que la competencia
- 2) Calidad** ◆ Fijar y alcanzar altos niveles
  - ◆ Mejoras continuas
  - ◆ Seguridad y confianza
- 3) Tecnología** ◆ Excelencia e innovación técnica
  - ◆ Procesos de productos y negocios

- 4) Población**
  - ◆ Cuidado
  - ◆ Respeto
  - ◆ Entorno seguro
- 5) Ganancias**
  - ◆ Indicador de la salud financiera
  - ◆ Supervivencia

## 1.4 Principales estrategias

Las principales estrategias de LifeScan en todo el mundo son:

- ◆ Aumentar su participación de mercado
  - ◆ Transformar los hospitales
  - ◆ Proteger su base instalada
  - ◆ Diversificarse
  - ◆ Globalizarse
-

## 2. Hipótesis del Proyecto

### 2.1 Reseña de América Latina



#### 2.1.1. Reseña

En 1991, Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay firmaron el Tratado de Asunción, que establecía el Mercado Común del Cono Sur (conocido como Mercosur). El objetivo fundamental del Tratado fue crear un mercado de comercio libre, con libre rotación de bienes y servicios, conducente a:

- ◆ una mayor competitividad económica de los países del Mercosur en todo el mundo.
- ◆ una mejora de la productividad de cada país
- ◆ un estímulo del comercio entre los países del Mercosur y los demás países del mundo, con posibilidades de inversiones extranjeras.
- ◆ la apertura de la economía de los países del Mercosur, conducente a la integración de América Latina.

#### 2.1.2. Países del Mercosur

Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay son los países fundadores del Mercosur. Desde 1995, suman casi 12 millones de kilómetros cuadrados (4.633.000) millas cuadradas) con una población de aproximadamente 200 millones de habitantes y un PBI total de U\$S 878.000 millones.

	BRASIL	ARGENTINA	PARAGUAY	URUGUAY
POBLACIÓN (en millones)	156,0	35,8	4,5	3,1
SUPERFICIE (millones de km <sup>2</sup> )	8,547	2,791	0,407	0,177
PBI (miles de millones de U\$S)	560,3	300,0	6,9	10,2



## 2.2. Entorno de negocios – Argentina

### 2.2.1 Perfil

<b>Superficie (sin Antártida)</b>	2.791.810 km <sup>2</sup>
<b>Población (estimada en 2001)</b>	35,8 millones
<b>PBI per cápita (2000)</b>	U\$S 8.311

Fuente: INDEC

### 2.2.2 Antecedentes

Argentina ocupa el segundo lugar entre los países latinoamericanos en cuanto a extensión territorial, con 2.791.801 kilómetros cuadrados en el continente sudamericano y 969.464 kilómetros cuadrados en la Antártida. El país comprende aproximadamente 3.800 km de norte a sur y 1.400 kilómetros de este a oeste.



En diciembre de 1994, se estimaba que el número de habitantes ascendía a 34 millones. Hay 9 habitantes por kilómetro cuadrado y el crecimiento demográfico anual es de 1,5%. Aproximadamente 35% de la población se concentra en el área comprendida por Buenos Aires y la zona suburbana conocida como Gran Buenos Aires. El idioma oficial es el español. La tasa de alfabetización se estima en 93%.

Las ciudades más importantes de la Argentina son:

Ciudades	Población
Gran Buenos Aires	8.411.185
Buenos Aires (Capital Federal)	2.965.403
Gran Córdoba	1.197.926
Gran Rosario	1.095.906
Gran Mendoza	773.559
La Plata	520.449
Mar del Plata	511.862
San Miguel de Tucumán	470.604
Santa Fe	342.796

Fuente: INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo) en base a datos del censo 1991

### 2.2.3. Economía

#### 2.2.3.1 Reseña

Durante muchos años, Argentina operó en una economía cerrada en la que el estado restringía la actividad privada. Estas políticas causaron altas tasas de inflación, gasto público elevado y un déficit fiscal sustancial. Como resultado, los diversos sectores de la actividad económica sufrieron altibajos durante ese período y comenzaron a perder productividad en comparación con el mundo desarrollado.

En 1989, la economía Argentina ingresó en una nueva etapa: se inició un proceso fuerte y continuo de privatización y desregulación, mientras que, al mismo tiempo, se decretaban medidas contra la evasión impositiva y la falta de aportes al Fondo de Jubilaciones y Pensiones.

Este período de inestabilidad se revirtió debido a la aplicación de nuevas medidas político-económicas en 1989, que fueron creadas a fin de introducir un cambio profundo en la estructura económica argentina.

El elemento fundamental para el éxito del proceso de recuperación fue la "Ley de Convertibilidad". Este plan fue implementado en marzo de 1991 y exigió al Banco Central un respaldo del 100% de la liquidez monetaria en oro, divisas o activos en el exterior, para vender divisa fuerte con valor nominal \$1=U\$S1, y no financiar el sector público con la emisión de pesos. Esta medida, complementada por las reformas de gobierno, la desregulación de los mercados y el mercado libre contribuyó al éxito de la recuperación económica. Los efectos se hicieron visibles en las inversiones extranjeras que alcanzaron U\$S16 millones en 1995.

### 2.2.3.2 Plan de Convertibilidad

El Plan de Convertibilidad, lanzado en marzo de 1991 y caracterizado por una estricta disciplina monetaria y fiscal, causó un notable aumento en la demanda real de dinero (tanto en pesos como en dólares). La producción se vio incentivada por la reaparición del crédito y el consumo. Las tasas de inflación descendieron drásticamente y se acercaron a las tasas mundiales.

Como resultado de las medidas implementadas para abrir la economía e incentivar la inversión, se produjo un importante aumento en las importaciones (principalmente bienes de capital). En 1994, la balanza comercial tenía un déficit de más de U\$S5.800 millones. No obstante, las exportaciones en 1995 aumentaron aproximadamente 30%, y mantuvieron un superávit comercial de alrededor de U\$S700 millones.

La convertibilidad creó una relación íntima entre la liquidez monetaria y las reservas. Esto hizo posible mantener un tipo de cambio fijo y evitar emitir moneda para financiar el gasto público.

La economía creció otro 34,8% entre 1991 y 1994. Las inversiones internas brutas acumuladas durante el mismo período alcanzaron 121,6%. Estas tasas de crecimiento reflejan la reactivación que tuvo lugar en ese período, siendo un cambio significativo en relación con el estancamiento y la decadencia de los años anteriores. El ingreso per cápita se estima en \$8.200.

En diciembre de 1992, Argentina se adhirió al Plan Brady, y de este modo regularizó su situación ante los bancos comerciales extranjeros. Entre 1992 y 1994, importantes sumas de capital desembarcaron en Argentina, en parte como inversiones extranjeras directas, principalmente en las industrias alimenticia, minera, automotriz, petrolífera y gasífera.

La crisis mexicana de fines de 1994 cobró sus víctimas en Argentina, ya que disparó una importante fuga de capitales que regresaron paulatinamente durante 1995.

En 1999 con las elecciones presidenciales asume un gobierno de coalición de diferentes fuerzas políticas. A partir de 1998 se incrementó la recesión en forma alarmante haciendo caer la confianza en nuestros mercados y provocando nuevamente fuga de capitales

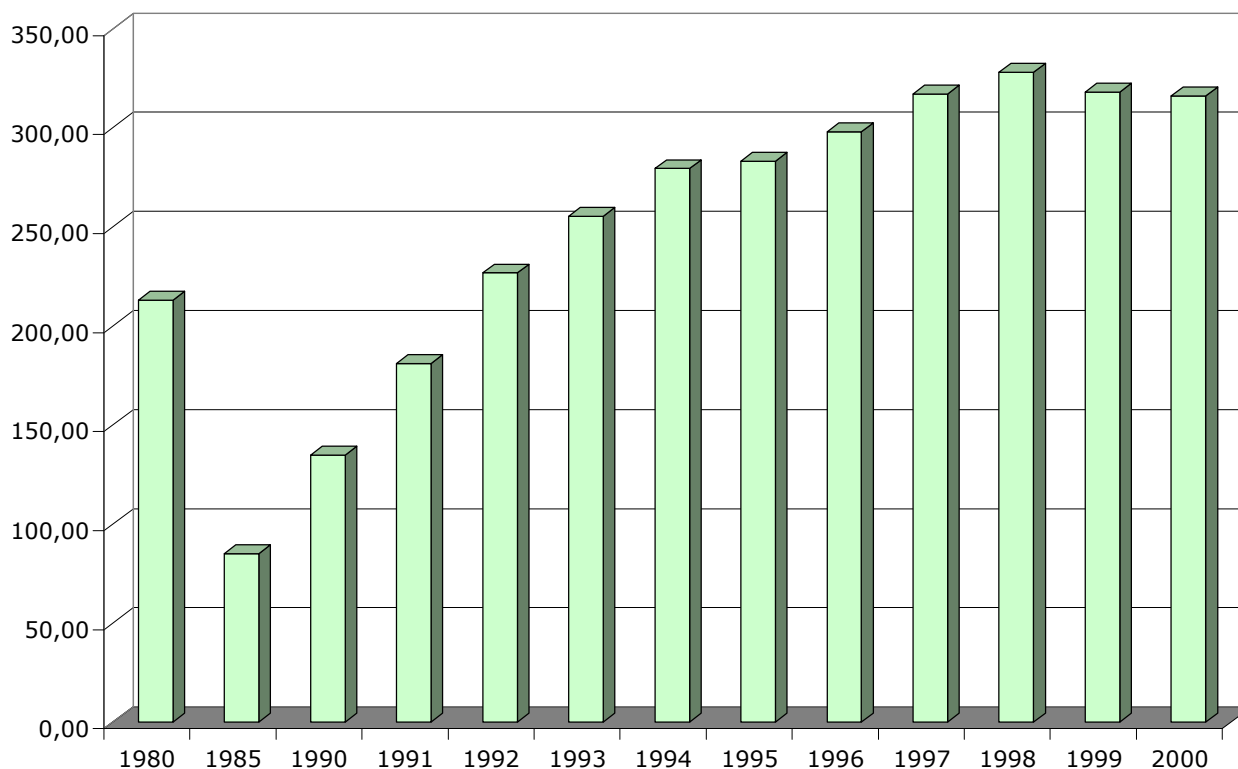
*En el 2001 continúa la desconfianza por parte de los inversores tanto nacionales como extranjeros.*

### 2.2.3.3 Producto bruto interno

El crecimiento acumulativo del PBI en el período 1990-95 fue del 34,1%. Durante 1995, la economía argentina recibió el impacto de la crisis mexicana (diciembre 1994), denominada "Efecto Tequila", que redujo las reservas internacionales y la liquidez. Ver tabla siguiente:

Año	PBI miles de millones de U\$S	Crecimiento Real %
1980	213,00	1,60%
1985	85,00	-7,00%
1990	134,90	-1,30%
1991	180,90	10,50%
1992	226,80	10,30%
1993	255,30	6,30%
1994	279,40	8,50%
1995	283,00	-4,60%
1996	298,00	-4,40%
1997	317,00	-4,20%
1998	328,00	-5,20%
1999	318,00	-3,00%
2000	316,00	-3,50%

PBI  
miles de millones de U\$S

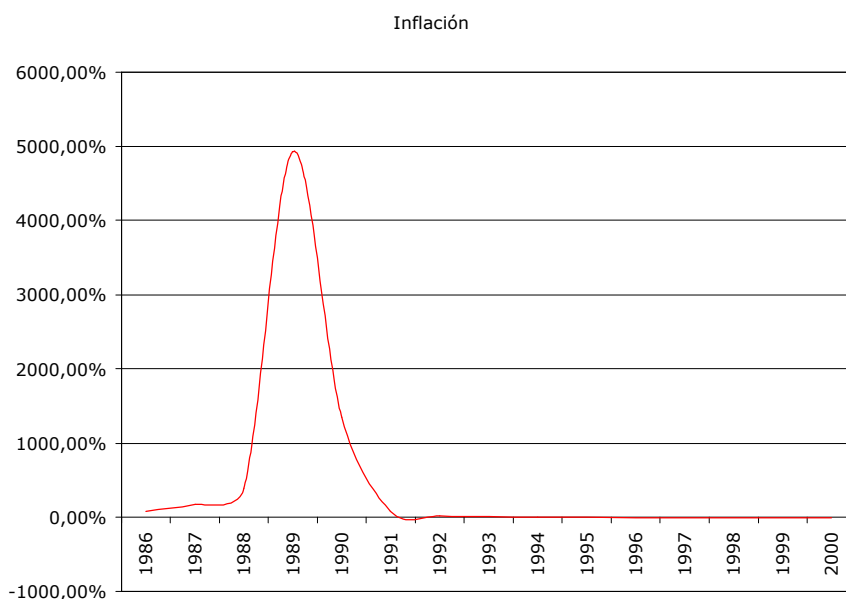


### 2.2.3.4 Inflación

Durante décadas, la economía argentina se caracterizó por diversos ciclos de inestabilidad que se manifestaban en tasas de inflación elevadas y crecientes.

Esta situación llegó a su punto crítico en 1989 y 1990, años en que las tasas de inflación llegaron al 4923% y 1344%, respectivamente. Después de 1991, las tasas de inflación comenzaron a descender y alcanzaron una deflación de 0,3% en 1996. La siguiente tabla ilustra las tasas de inflación en los últimos años:

Año	Inflación
1986	81,90%
1987	174,70%
1988	387,70%
1989	4923,30%
1990	1343,90%
1991	84,00%
1992	17,50%
1993	7,40%
1994	3,90%
1995	1,60%
1996	-0,30%
1997	-0,30%
1998	-0,30%
1999	-0,50%
2000	-0,70%



### 2.2.3.5 Tendencias económicas

El clima para las inversiones extranjeras no es uno de los más favorables de Latinoamérica, incentivado por el tratamiento "nacional" de las empresas extranjeras. Las compañías extranjeras podrán invertir en Argentina sin que medie inscripción o aprobación previa del gobierno, en idénticas condiciones que los inversores nacionales.

Las actividades productivas recuperaron sus niveles de rendimiento a fines de 1995 y principios de 1996, a partir de ahí se desarrolla un crecimiento que se ve afectado por una recesión que aqueja a la Argentina desde 1998.

El escenario económico para Argentina es:

- ◆ Bajas tasas de inflación durante los últimos 5 años
- ◆ Acaba de atravesar un proceso fuerte y continuo de privatización y desregulación
- ◆ La "Ley de Convertibilidad" es un elemento fundamental para el éxito de la recuperación económica
- ◆ Tipo de cambio fijo 1U\$S – 1 Peso
- ◆ Ingreso per cápita de \$8.200
- ◆ Las compañías extranjeras pueden invertir en Argentina sin que medie inscripción o aprobación previa del gobierno, en idénticas condiciones que los inversores nacionales.
- ◆ Crecimiento estimado del PBI: -7%
- ◆ Expectativas no predecibles de crecimiento moderado en los próximos años.

## 2.2.4 Estructura social

### 2.2.4.1 Información básica

Según el censo de 1991, la población de Argentina ascendía a 32,6 millones de habitantes. Estudios más recientes arrojaron 34,8 millones de personas en 1996, y para el año 2000 se proyectan 37 millones.

Región	Población x 000	Población
Metropolitana	10.935	34%
Pampa	11.471	35%
Cuyo	2.228	7%
Noreste	2.823	9%
Noroeste	3.678	11%
Patagonia	1.482	5%
Total	32.617	100%



Ciudades	Población x 000	% de Argentina	Superficie km2	Densidad de población
Gran Buenos Aires	11.295	34,63%	2.353	4.800
Gran Córdoba	1.209	3,71%	290	4.169
Gran Rosario	1.119	3,43%	253	4.423
Gran Mendoza	773	2,37%	243	3.181
Gran La Plata	643	1,97%	204	3.152
Gran Tucumán	622	1,91%	111	5.604
Mar del Plata	513	1,57%	150	3.420
Total	16.174	49,59%	3.604	

Fuente: INDEC 1991

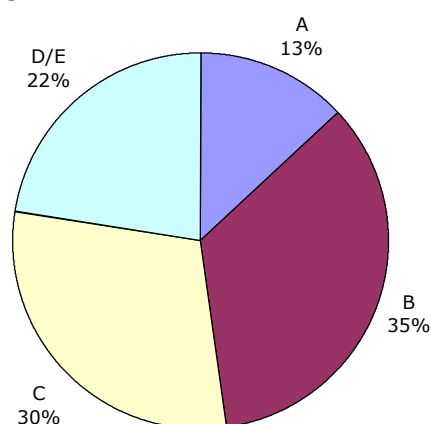
Las cuatro ciudades más importantes de Argentina –Buenos Aires, Córdoba, Rosario y Mendoza – representan el 52% del poder adquisitivo urbano nacional (Buenos Aires representa el 43%). Estos siete mercados representan 56% de todos los hogares urbanos, y 57% de la totalidad del poder adquisitivo urbano disponible en Argentina. Buenos Aires solamente incluye 39% de los hogares urbanos y 43% del poder adquisitivo urbano, además de las mayores concentraciones de clases sociales A, B y C.

### 2.2.4.2 Distribución de la riqueza

La siguiente tabla muestra la distribución de la riqueza en Argentina:

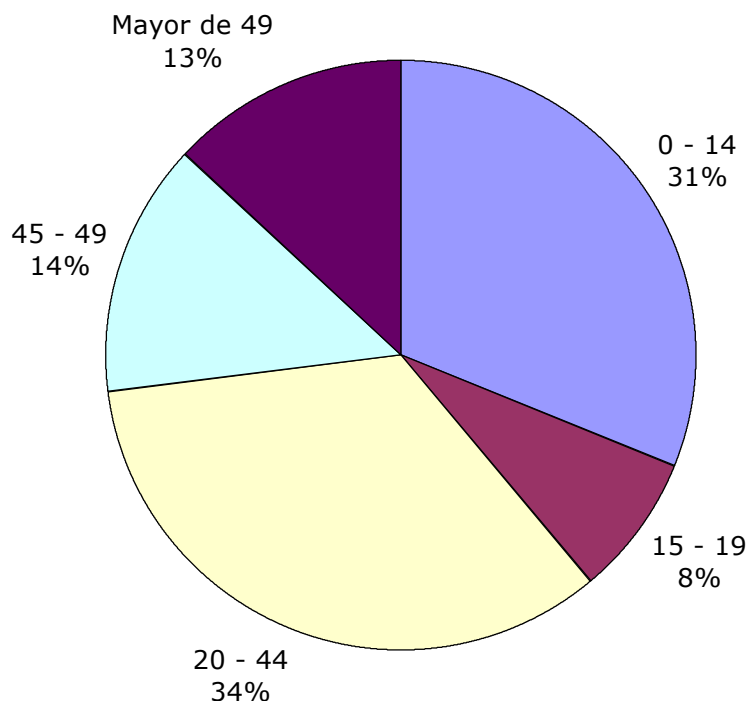
Urbano		
Segmento /nivel	Hogares	Poder adquisitivo Miles de millones de U\$S
A	148.325	20,36
B	767.800	53,45
C	3.010.125	45,95
D/E	4.798.750	34,65
Total	8.725.000	154,41

Fuente: Strategy Research Corporation



### 2.2.4.3 Crecimiento demográfico en Argentina

La distribución etaria indica que la población está envejeciendo. Significa que el porcentaje de la población menor de 14 años tiende a disminuir y la población de mayor edad tiende a aumentar. El siguiente gráfico muestra la distribución etaria del último censo:



En la actualidad el salario mínimo mensual conforme a la ley es de U\$200,00. En 1992, era U\$97,00, y en 1993, U\$166,00.

### 2.2.4.4. Pronóstico de población con diabetes

	Tipo I	Tipo II
Población concentrada en este proyecto (2001)	34.600	162.000
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Población con cualquier tipo de seguro de salud</li> <li>• Ciudades con más de 100.000 habitantes</li> <li>• Tipo I y Tipo II con cualquier tratamiento</li> </ul>		

	Año	Habitantes	% por año*
Informe de epidemiología de monitoreo de datos			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo I (IDDM)</li> <li>• Sin restricciones de clase social</li> <li>• Sin restricciones de dimensión de la ciudad</li> <li>• Basado en asuntos con incidencia histórica</li> </ul>			
	1995	15.963	
	2000	20.247	4,87%
	2005	25.956	5,09%
	2010	33.201	5,05%

\* Tasa de crecimiento de prevalencia de diabetes - Basada en el Informe de epidemiología de monitoreo de datos

Extrapolando la población analizada en el proyecto, el pronóstico de la población con diabetes es:

Año	% por año*	Tipo I	Tipo II	Total
2000	4,87%	34.600	162.000	196.600
2001	5,09%	36.361	170.246	206.607
2002	5,09%	38.212	178.911	217.123
2003	5,09%	40.157	188.018	228.175
2004	5,09%	42.201	197.588	239.789
2005	5,09%	44.349	207.645	251.994
2006	5,05%	46.589	218.131	264.720
<b>2007</b>	<b>5,05%</b>	<b>48.941</b>	<b>229.147</b>	<b>278.088</b>

\* Tasa de crecimiento de prevalencia de diabetes - Basada en el Informe de epidemiología de monitoreo de datos

Fuente: Sociedad Argentina de Diabetes

La tasa de crecimiento poblacional promedio es 1,3% por año, mientras que la tasa de prevalencia promedio de diabetes es 5,0%, según se describe en la tabla anterior. Esta discrepancia indica el efecto de la migración urbana y el aumento en el poder adquisitivo de las clases más bajas.

## 2.2.4.5 Comportamiento cultural

### Competitividad

Debido al proceso de apertura de la economía, las compañías debieron mejorar los niveles de calidad y precios a fin de sobrevivir en sus mercados. Con el fin del mercado cautivo, el cliente cobró importancia. En la actualidad existe una mentalidad a favor de la economía de libre mercado.

### Eficiencia de los servicios públicos

En el pasado, el gobierno argentino controlaba los servicios públicos con operaciones deficitarias y de baja calidad. Desde 1990, el proceso de privatización volvió más eficientes a estos servicios y permitió al gobierno equilibrar el presupuesto.

### Estabilidad

Las compañías y los clientes respaldan la estabilidad de precios después de años de alta inflación. Ahora las compañías tienen capacidad para planificar a corto y largo plazo y los clientes se muestran sensibles al valor de la moneda.

### Democracia

En octubre de 1983, se instauró la democracia en Argentina. En mayo de 1995, el Dr. Carlos Menem fue reelecto para un segundo mandato, en el año 1999, la oposición encabezada por el Dr. Fernando De La Rúa gana las elecciones y en el mes de diciembre asume como Presidente. Los ciudadanos exigen el mantenimiento de la democracia y la estabilidad política.

En el 2001 se registró a partir del mes de agosto una crisis político - económica que llevó el índice de riesgo país a casi 1700 puntos según la banca J.P. Morgan con toda la problemática anexa que esto acarrea.

## 2.2.4.6 Estructura política

Argentina adoptó una forma de gobierno republicana, representativa y federal. El presidente, elegido por un mandato de cuatro años, puede ser reelecto y ejerce el Poder Ejecutivo. El Presidente y el Vicepresidente, que además es el Presidente del Senado, son electos mediante

el voto popular directo. Los ministros y el gabinete asesoran al presidente. Además existe una serie de secretarios. El Senado y la Cámara de Diputados ejercen el Poder Legislativo. El Senado está constituido por tres senadores de cada provincia, directamente elegidos por el pueblo por un período de seis años. Un tercio del Senado se renueva cada dos años. La Cámara de Diputados cuenta con 254 miembros, elegidos por un período de cuatro años, y la mitad de los mismos se renueva cada dos años.

El Poder Judicial está constituido por la Corte Suprema de Justicia (nueve ministros), las Cámaras Federales y los Jueces Federales. En las provincias, los Tribunales de Apelación, los magistrados y los jueces administran la justicia. Argentina está dividida en 23 provincias autónomas y un Distrito Federal, que elige su propio intendente. Cada provincia está organizada conforme al sistema federal con división de poderes.

## 2.3 Escenario del mercado - Argentina

### 2.3.1 Estructura de la atención de salud

#### 2.3.1.1 Reseña

Básicamente las características de la estructura de la atención de salud de Argentina son:

- Alto costo y bajo nivel de servicios
- Alta segmentación y falta de coordinación
- Sistema de superposición (aproximadamente 10% de la población con doble afiliación)
- Déficit operativo y necesidad de respaldo del gobierno
- Efectos de la estabilidad de la moneda. No más ganancias por inflación
- Aumento del desempleo (aumento de los dependientes del gobierno)
- Libre elección de la asistencia médica laboral (en estudio y a resolverse)

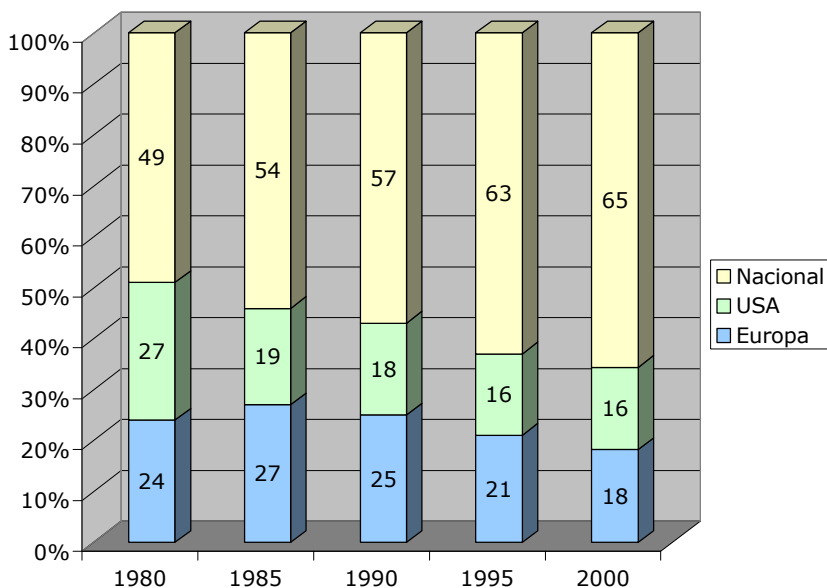
Situación de la industria farmacéutica

- Alta influencia de los servicios médicos públicos y privados
  - La Ley de Patentes actualmente se encuentra vigente.
  - Los laboratorios locales mostraron sus buenas relaciones, posponiendo la implementación de la ley de patentes e incluyendo sus productos en listas positivas ("Vademecums")
  - Necesidad de alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones (Concentración - Mayores inversiones)
  - Mayor precio promedio en América Latina
  - Pérdida de rentabilidad como consecuencia de la inestabilidad del sistema de atención de salud pública
-



### 2.3.1.2 Mercado total

La industria nacional tiene una posición significativa en el mercado local.



Fuente: IMS Argentina

### 2.3.1.3 Mercado ético - Grupos farmacéuticos principales

Los veinte grupos farmacéuticos principales de Argentina son:

Raking	Laboratorios / Grupos	Millones de USD	M.S. (%)
	<b>Total Seleccionado</b>	<b>2.668,0</b>	
1	Roemmers / Armstrong Syncro *	398,7	14,94%
2	Bago / Montpellier	283,9	10,64%
3	Phoenix / Elea * / Parke Davis	238,1	8,92%
4	Roche	185,1	6,94%
5	Sidus * / Merck Sharpe Dohme	175,4	6,57%
6	Novartis Pharma	134,6	5,04%
7	Pharmacia	132,3	4,96%
8	Gador *	121,1	4,54%
9	Glaxosmithkline Ph.	118,3	4,43%
10	Aventis Pharma	114,3	4,28%
11	Bayer	104,4	3,91%
12	Boheringer Ing.	97,4	3,65%
13	Beta *	92,0	3,45%
14	Bristol Myers SQ.	80,5	3,02%
15	Abbott	79,8	2,99%
16	Casasco	74,4	2,79%
17	Temis Lostaló *	64,1	2,40%
18	Schering Argentina	62,1	2,33%
19	Wyeth	59,4	2,23%
20	Pfizer	52,1	1,95%

\* Compañías locales

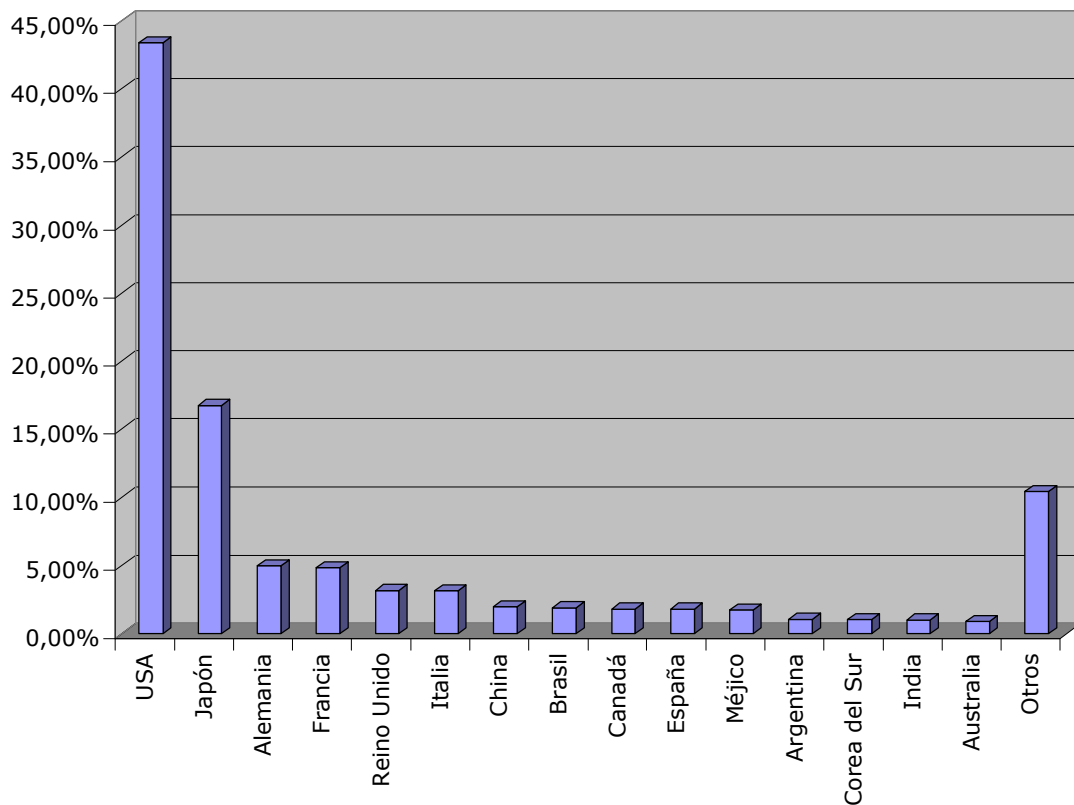
Fuente: IMS Argentina

### 2.3.1.4 Mercado farmacéutico

El mercado farmacéutico argentino ocupa el lugar número doce en el mundo:

Ranking	País	%
1	USA	43,38%
2	Japón	16,75%
3	Alemania	4,98%
4	Francia	4,84%
5	Reino Unido	3,19%
6	Italia	3,16%
7	China	1,97%
8	Brasil	1,91%
9	Canadá	1,80%
10	España	1,80%
11	Méjico	1,74%
12	Argentina	1,07%
13	Corea del Sur	1,04%
14	India	1,01%
15	Australia	0,90%
	Otros	10,46%
	<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

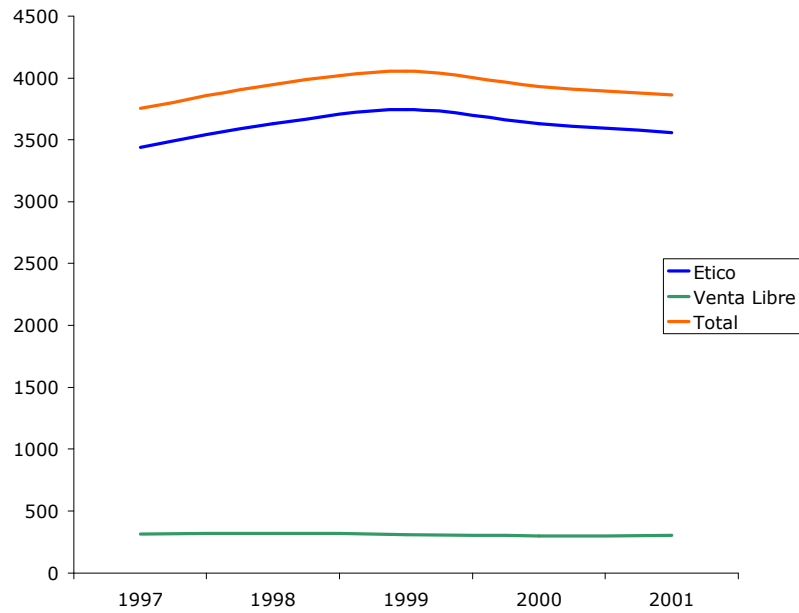
Mercado Mundial Farmacológico (2000)



Fuente: IMS

### 2.3.1.5 Etico y de venta libre

El cuadro a continuación ilustra el mismo patrón de crecimiento para los Mercados Etico y de Venta Libre en Argentina:



Fuente: IMS

### 2.3.1.6 Médicos

Distribución de médicos por categoría y área

PROVINCIAS	CAPITAL DE PROVINCIA				PROVINCIAS DEL PAIS				TOTAL ARGENTINA			
	Diab/Endo	Clínico	Otros	Total	Diab/Endo	Clínico	Otros	Total	Diab/Endo	Clínico	Otros	Total
CAPITAL FEDERAL	233	9.286	17.215	26.734	-	-	-	-	233	9.286	17.215	26.734
BUENOS AIRES	25	997	1.486	2.508	207	13.469	18.573	32.249	232	14.466	20.059	34.757
MENDOZA	15	719	952	1.686	7	993	929	1.929	22	1.712	1.881	3.615
CÓRDOBA	65	2.259	2.962	5.286	9	1.473	1.363	2.845	74	3.732	4.325	8.131
SANTA FE	13	630	775	1.418	74	2.818	3.665	6.557	87	3.448	4.440	7.975
TUCUMAN	30	986	1.529	2.545	3	278	193	474	33	1.264	1.722	3.019
SUB-TOTAL	381	14.877	24.919	40.177	300	19.031	24.723	44.054	681	33.908	49.642	84.231
	4%	15%	25%	41%	0%	19%	25%	45%	1%	34%	50%	85%
OTROS	65	3.729	5.435	9.229	22	2.846	2.657	5.525	87	6.575	8.092	14.754
TOTAL	446	18.606	30.354	49.406	322	21.877	27.380	49.579	768	40.483	57.734	98.985
	5%	19%	31%	50%	0%	22%	28%	50%	1%	41%	58%	100%

### 2.3.1.7 Hospitales y servicios médicos

Se reflejan en este cuadro los principales hospitales y clínicas:

Ciudad	Número de Hospitales / Clínicas	%
Area Metropolitana de Buenos Aires	343	49,35
Provincia de Buenos Aires	101	14,53
Córdoba	95	13,67
Santa Fe	53	8,06
Tucumán	33	4,75
<b>Sub-total</b>	<b>628</b>	<b>90,36</b>
Corrientes	13	1,87
Salta	11	1,58
Santiago del Estero	8	1,15
Santa Cruz	8	1,15
San Luis	7	1,01
Entre Ríos	6	0,86
Jujuy	6	0,86
Misiones	3	0,43
Neuquén	3	0,43
San Juan	2	0,29
<b>Sub-total</b>	<b>67</b>	<b>9,64</b>
<b>Total</b>	<b>695</b>	<b>100,00</b>

Fuente: CAEME

### 2.3.2 Prestadores de servicios de salud

La mayoría de la población activa obtiene asistencia médica a través del servicio médico universal.

Segmento	Prestador	Número de clientes	Ingresos anuales (millones u\$s)
Trabajadores con convenios colectivos de trabajo	Servicio médico del sindicato ("Asistencia social")	17.800.000	3.150
Trabajadores sin convenios colectivos de trabajo	Servicio médico del sindicato para ejecutivos	950.000	800
Autónomos	Sistema prepago	2.200.000	2.100
Jubilados	INSSJP(Pami)	4.200.000	3.000
Desempleados	Hospitales públicos	11.800.000	2.400
<b>Total</b>		<b>36.950.000</b>	<b>11.450</b>

Fuentes: Claves 1995 Revista Mercado - abril de 1997, por Natacha Esquivel

\* para una población de 34,5 millones, se estima que aproximadamente 10% tienen más que un Servicio Médico

También es importante observar que 52% de la población está afiliada a algún servicio médico universal, que ofrece descuentos en la compra de medicamentos y dispositivos de diagnóstico. Los descuentos son de 30% a 50%. Los trabajadores que cuentan con otros servicios médicos prepagos o ejecutivos representan menos del 3% de la población. Estos trabajadores no tendrían dificultades para adquirir medicamentos que no están cubiertos por los servicios médicos.

Los jubilados representan más del 12% de la población total e, indudablemente, consumen mucho más en términos de dispositivos de diagnóstico (la prevalencia de diabetes en las personas mayores es más elevada). Estas personas mayores dependen básicamente de los servicios médicos, que ofrecen descuentos en el orden de hasta 80% en la compra de medicamentos y dispositivos de diagnóstico en farmacias argentinas.

La población desempleada no puede afrontar los costos de dispositivos de diagnóstico. Procura asistencia en hospitales públicos.

### 2.3.2.1 Servicio médico privado

La mayoría de los afiliados a servicios médicos privados son ejecutivos con altos ingresos, y trabajadores autónomos con ingresos promedios elevados.

	Compañía	Médicos	Prescripciones
1	Medicus	19.996	410.436
2	Amsa	9.658	141.996
3	Swiss Medical	7.178	101.925
4	Omint	4.272	53.963
5	Docthos	3.609	26.586
6	Qualitas	1.859	24.629
9	Galeno Life	1.435	6.442

Fuente: IMS

### 2.3.2.2 Servicio médico sindical

A principios de 1997 se aprobó una nueva legislación que permite a los empleados elegir el servicio médico sindical (asistencia social) al cual desean afiliarse. Antes se obligaba a los empleados a afiliarse a la "asistencia social" del sindicato de su compañía.<sup>1</sup>

La tendencia del mercado es contar con mejores servicios a fin de obtener más afiliados. Esta acción generaría competencia a los sindicatos médicos existentes y otorgaría, además, incentivos para realizar fusiones y adquisiciones.

Los especialistas del mercado estiman que en los próximos años habrá cambios significativos en este segmento.

### 2.3.3 Percepciones del mercado

Las siguientes percepciones se basaron en la información recabada en sesiones de Grupos de Exploración en Argentina realizadas por "Burson-Marsteller" (Consultora Especializada en el Ambito del Mercado de la Salud).

#### 2.3.3.1 Comportamiento del consumidor

Los diabéticos están muy poco familiarizados con los productos de monitoreo y confían en recordar sólo la marca, generalmente indicada por su médico personal. La elección de productos se basa en la recomendación del médico, la objetividad de la Precisión/ Mediciones y la facilidad de uso (pocos pasos en la manipulación). Un amigo, otros diabéticos, asociaciones,

<sup>1</sup> Cabe aclarar que a la fecha la norma mencionada no tiene aplicación práctica.

folletos y otras formas de recomendaciones son seguidas solamente si están avalados por el médico. Por lo general los productos se compran en las farmacias y sólo en raras ocasiones en negocios especializados o por teléfono.

Los consumidores observan que las tiras reactivas visuales tienen buena distribución porque son fáciles de encontrar. Sin embargo, los medidores y otras tiras reactivas específicas sólo se encuentran en los negocios especializados. Existe la preocupación de no encontrar el producto que se consume en general y esto lleva a fidelizarse con los productos más tradicionales y mejor distribuidos y con el negocio donde los productos están disponibles.

Los diabéticos Tipo I son usuarios importantes de medidores porque es el único dispositivo que ofrece la precisión y objetividad deseadas. Los diabéticos Tipo II no tienen el hábito de controlarse con frecuencia, por lo tanto, no sienten la necesidad de la precisión, sólo desean saber si se encuentran fuera de la "zona de peligro de la diabetes". Se muestran interesados en los productos sofisticados, aunque no los comprarían.

### 2.3.3.2 Evaluación de los productos de la competencia

#### Medidores

- Accutrend Alpha tiene altos niveles de satisfacción porque brinda resultados rápidos y tiene pocos pasos que seguir.
- Glucometer III es peor que Accutrend Alpha porque brinda resultados lentos y su uso es complicado.
- Glucometer Elite es rechazado porque no permite que el dedo toque la tira reactiva. Además, es complicado colocar la tira reactiva en el medidor, y se trata de un dispositivo muy sensible.

#### Tiras reactivas

- Haemoglucotest, el líder absoluto del mercado, tiene niveles de sofisticación medios/altos porque cuenta con la cantidad de información requerida y adecuada, pero no tiene una escala clara. Los puntos negativos son: se considera muy grande, tiene una fecha de vencimiento muy corta y no tiene un envase individual.
- Las pruebas de laboratorio se utilizan para todos los pacientes y a veces constituyen el único medio de prueba.

### 2.3.3.3 Evaluación de los productos LifeScan

#### ONE TOUCH BASIC PLUS

- Ninguno de los diabéticos Tipo I cambiaría sus medidores por Basic, por la forma en que se coloca la sangre en la tira reactiva y en el medidor. Además se considera anticuado.
- Los diabéticos Tipo II también rechazan el producto por la forma en que se coloca la sangre en la tira reactiva y en el medidor.

#### SURE STEP

- Para los diabéticos Tipo I, este producto tiene buenas características y cualidades, pero no las suficientes como para que cambien sus medidores actuales. Será aceptado para diabetes recién diagnosticada.
  - Los diabéticos Tipo II pasarían de las tiras reactivas actuales a Surestep por la forma, su gran representación visual y porque prefieren colocar la sangre fuera del medidor.
-

### 2.3.3.4 Comportamiento de los clínicos

Los que trabajan principalmente en hospitales perciben una evolución de mercado dinámica.

- Primera revolución: descubrimiento del examen de Hemoglobina Glucosilada
- Segunda revolución: introducción del medidor de glucosa al mercado

Los que trabajan en consultorios perciben principalmente un mercado estancado.

Los médicos de estos dos grupos reconocen que los pacientes, al igual que ellos, no están bien informados respecto de los productos y dispositivos para diabéticos. Además los médicos de estos dos grupos reconocen que no son el blanco de los fabricantes (saben que los fabricantes concentran sus esfuerzos en los endocrinólogos, diabetólogos y enfermeras), aunque dicen que se trata de la miopía de los fabricantes. De hecho, estos médicos atienden a la mayoría de los diabéticos Tipo II y además brindan orientación a los diabéticos Tipo I.

#### Pruebas en el hogar

A los diabéticos Tipo II se les indica realizar pruebas en el hogar cuando se encuentran en una etapa inestable. En este caso, la tira reactiva estándar recomendada es Haemoglucotest (típico en hospitales). Las pruebas en el hogar también están indicadas y son recomendadas para diabéticos Tipo I (pruebas diarias).

Los pacientes solicitan indicación de marca, pero los médicos indican categorías o marcas dependiendo del nivel educativo y la situación económica del paciente.

Los criterios de los clínicos son:

- Tiras reactivas para análisis de orina: ya no se recomiendan
- Tiras reactivas visuales de sangre:
  - Control en hospitales
  - Pacientes pobres en el hogar (Tipos I y II)
  - Pacientes ricos, pero Tipo II en etapa inestable
- Medidores: Cualquier paciente que pueda comprarlo
- Sólo recomiendan medidores y tiras reactivas de laboratorios con representación en Argentina que pueden garantizar un suministro continuo.

Expectativas que los clínicos tienen de los fabricantes:

- Ser invitados a conferencias y reuniones
- Literatura técnica y noticias
- Medidores para experimentar gratuitos
- Donaciones de tiras reactivas.

Cómo obtienen información los clínicos:

- Amigos y conferencias
  - Revista de MAYO Clinic
  - American Journal of Medicine
  - New England Journal of Medicine
  - Lancet
  - British Medical Journal
  - JAMA
  - Conocimiento de los fabricantes
  - Diabetes Care
-



- Bayer y Roche son reconocidos por ser activos y contar con conocimiento técnico en temas relativos a diabetes
- Aprecian los servicios de información de Roche – Beta - Bagó.

#### Evaluación de los productos LifeScan

##### ONE TOUCH BASIC PLUS

Basic no cuenta con ventajas a la hora de compararlo con otros medidores. Su problema principal es la forma en que se coloca la sangre en el medidor.

##### SURE STEP

Fue aceptado con interés como una buena alternativa para hospitales, consultorios y pruebas en el hogar principalmente por la forma en que se coloca la sangre en las tiras reactivas, además de su tamaño. El resto de las características no es diferente de los demás medidores.

### 2.3.3.5 Comportamiento de los endocrinólogos

Perciben el mercado como dinámico con novedades que surgen de todos los frentes. Se sienten desilusionados por no poder estar constantemente actualizados. Realizan pruebas con tiras reactivas en consultorios y hospitales para un control continuo y rápido.

Pruebas en el hogar:

- Los pacientes cumplen con 50% de las recomendaciones
- Se recomiendan las pruebas en el hogar para todos los insulino-dependientes y para todos los diabéticos Tipo II inestables.
- Tiras reactivas para análisis de orina: ya no se recomiendan; son sólo para pacientes que no se pincharán el dedo
- Tiras reactivas visuales de sangre: sólo se recomiendan para pacientes que no pueden comprar un medidor y para hospitales
- Medidores: indicados para todos los que pueden comprarlos.

Puntos importantes que los endocrinólogos consideran a la hora de recomendar un producto:

- Fácil de encontrar
- Suministro garantizado
- Atención al cliente
- Fabricante responsable establecido en el país.

Los pacientes siguen la orientación del médico y en la mayoría de los casos compran el medidor que ven al médico utilizar (casi siempre Glucometer Elite o Accutrend Sensor y, a veces, Precision).

Servicios esperados del fabricante:

- Visitas frecuentes (Nota: los endocrinólogos reciben menos visitas y atención de lo que desean. Consideran que los diabetólogos reciben más visitas que ellos).
  - Promoción de nuevos productos
  - Medidores y tiras reactivas para demostración
  - Información sobre precios, negocios y servicio ofrecido a los consumidores
  - Información de origen y experiencia / literatura científica
  - Cursos / conferencias, ponencias
-

- Suscripciones a revistas
- Servicio para pacientes (atención al cliente) - número gratuito - centro de información para diabéticos.

Los endocrinólogos pueden obtener información de:

- Visitas de APMS
- Conferencias
- Revistas científicas
- Revisión sobre diabéticos
- Atención a diabéticos
- Diabetología (revista de la Sociedad Argentina de Diabetología).

#### Evaluación de productos LifeScan

##### ONE TOUCH BASIC PLUS

Bajo nivel de interés por la falta de información y la forma en que se coloca la sangre en la tira reactiva.

##### SURE STEP

Buena evaluación de sus características. Los médicos lo indicarían por su simplicidad, seguridad y precisión.

---

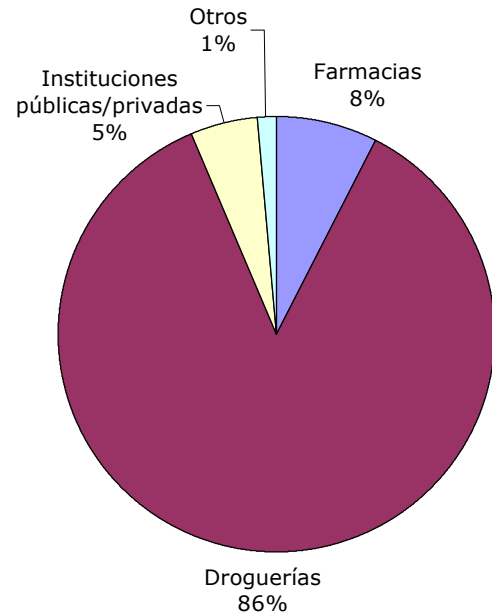
Fabricantes	LifeScan	Abott	J&J	Bayer	Roche
Diabéticos: Tipo I	Total desconocimiento	Conocida	Todos la conocen y les agrada, pero no la asocian con productos farmacéuticos, sólo con productos para el consumidor. Muy buena imagen	No está investigado	No está investigado
Diabetes: Tipo II	No está investigado	No está investigado	No está investigado	Conocida y confiable	Conocida y confiable
Clínicos: principalmente hospitales	Total desconocimiento	Muy buena imagen - compañía seria y confiable en el mercado farmacéutico	No se asocia con otros. Conocida como compañía para el consumidor	Conocida y confiable	Conocida y confiable
Clínicos: principalmente en consultorios	Leve conocimiento de la marca y buena imagen	Muy conocida e imagen excelente. Sería una muy buena garantía para los productos	Conocida en el mercado de consumidores y confiable. Se conoce la relación con Janssen-Cilag	Conocida y confiable. Cuenta con experiencia y productos para diabéticos de alta tecnología	Conocida y confiable. Cuenta con experiencia y productos para diabéticos de alta tecnología
Endocrinólogos: principalmente hospitales	Total desconocimiento	Imagen de fabricante confiable, pero sin asociaciones	Imagen de fabricante confiable por otras categorías de productos. Sin otra asociación	Conocida y confiable. Cuenta con experiencia en productos para diabéticos	Conocida y confiable. Cuenta con experiencia en productos para diabéticos
Endocrinólogos: principalmente consultorios	Total desconocimiento	El fabricante es conocido por uno sólo de sus productos.	Conocida pero sin otra asociación	Conocida y confiable. Cuenta con experiencia en productos para diabéticos	Conocida y confiable. Cuenta con experiencia en productos para diabéticos

## 2.3.4 Estructura de distribución

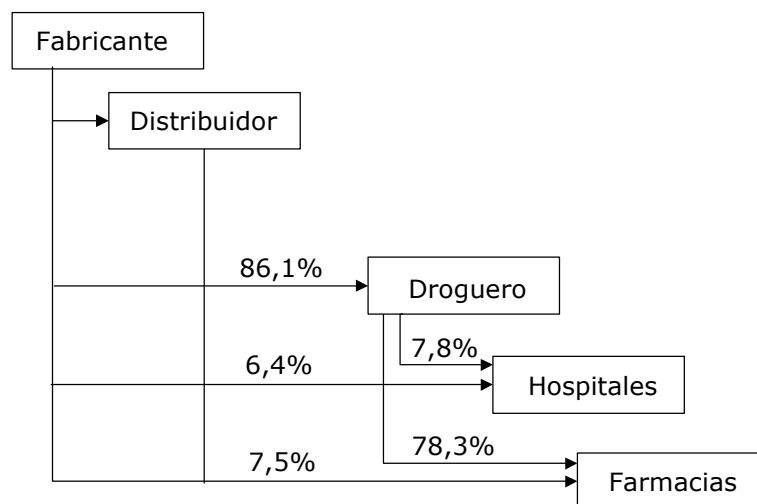
Conforme a IMS, las droguerías representan 86,1% del mercado farmacéutico

Estructura de la cadena de distribución (1996)

Farmacias	7,53%
Droguerías	86,10%
Instituciones públicas/privadas	5,11%
Otros	1,26%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>



### 2.3.4.1 Estructura de la distribución minorista

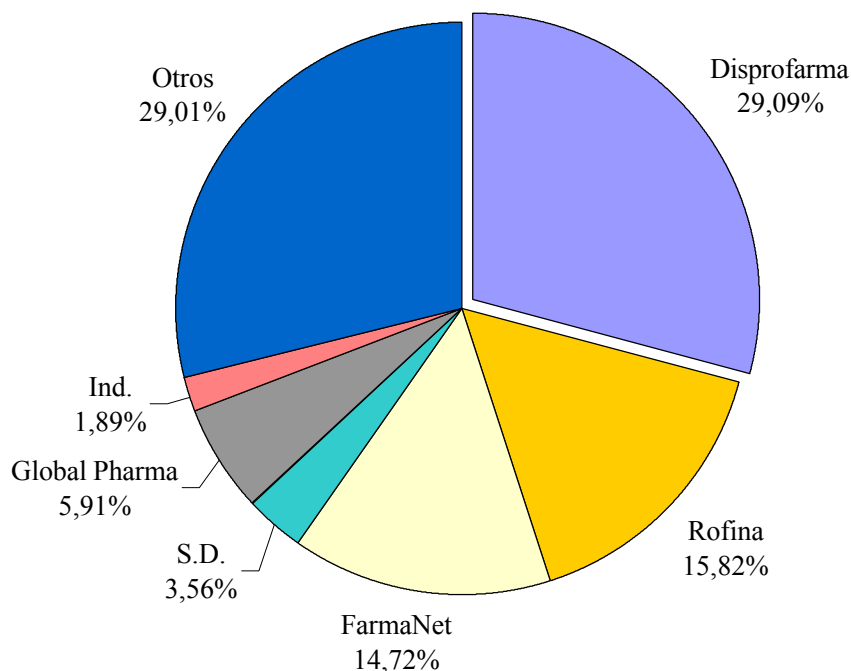


#### Consideraciones

- Algunos fabricantes venden a través de distribuidores y no se dirigen directamente a las droguerías.
- Los laboratorios farmacéuticos venden directamente a las droguerías
- Sólo los pequeños hospitales compran a las droguerías

### Principales distribuidores

Distribuidor	Participación de mercado	Socios
Disprofarma	29,09%	Bago, Pharmacia, Montpellier, Parke Davis, Armstrong Syncro, Andromaco, Phoenix, Schering Argentina, Elea, Raffo, Labinca, Merck, Pfizer, Gramon, Elvetium, Eli Lilly, Craveri, Allergan Loa, Purissimus, New Pharma, Dominguez, Servier Argentina, Defuen, TRB
Rofina	15,82%	Roemmers, Roche, Glaxosmithkline PH
FarmaNet	14,72%	Bayer, Gador, Boheringer Ing., Novartis, Byk Argentina
S.D.	3,56%	Sidus, Merck Sharpe Dohme
Global Pharma	5,91%	Bristol Myers SQ., Glaxosmithkline Co, Temis Lostaló, Jansen Cilag
Ind.	1,89%	Abbott
Otros	29,01%	Aventis Pharma, Microsules Bernabo, Wyeth, Casasco, Beta, Roux Ocefa, Key Pharma, Dupomar, Essex, Sancor, Alcon Argentina, Baliarda, Astrazeneca, Lazar, Poen, Novartis Comsumer, Finadiet, Sanofi, Plough, ICN, Organon, Souberian Chobet, Raymos, Procter Gamble, Nestlé, Interbelle Cosmet., Fecofar, S-P Cardio, Omega, Gezzi, Roche Diagnóstica, Galderma, Elisium, Disprovent, Whitehall, Bajer, Quim Medical, Millet Franklin, Richet, Weltrap, Hexal, Bausch & Lomb, Ewe, Reckit Colman, Grunenthal, Dallas, Gordon, Novo-Nordisk, Szama, Fort Benton, Vent, Ariston, Rontag, Cassara, Natufarma, Northia, Stiefel, Excelentia, Danes Internacional, Monserrat Eclair, Biológico, Otros
<b>Total</b>	<b>100%</b>	



Algunos laboratorios tales como Bayer, Boehringer, Novartis, Gador, BMS y Aventis utilizan distribuidores para tercerizar sus procesos de logística. En general, son accionistas del distribuidor utilizado. También existen laboratorios que no contratan servicios a este tipo de compañías. Venden directamente a las droguerías, farmacias y hospitales.

El Índice Minorista de Farmacia y Cosmética de Nielsen señala el siguiente universo de negocios:

Areas de Nielsen	Población %	Negocios N°	%	Volumen de ventas %
Gran Buenos Aires (Capital + 19 suburbios)	33,90%	10.300	47,00%	60,00%
Provincia de Buenos Aires	14,40%	3.180	14,60%	8,00%
Provincia de Córdoba	8,60%	2.020	9,20%	11,00%
Costa	21,30%	3.160	14,40%	10,00%
Región Andina	18,30%	2.570	11,70%	9,00%
Sur	3,50%	670	3,10%	2,00%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>21.900</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

La siguiente tabla ilustra la concentración de ventas en farmacias en todo el país:

	Número de farmacias	%	% en ventas (u\$s)
Gran Buenos Aires	3.024	28%	80%
Más grande	648	6%	60%
Otros	2.376	22%	20%
Resto del país	4.752	44%	20%
<b>Total</b>	<b>10.800</b>	<b>100,00%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Topky

Droguería	%	Principales Areas Cubiertas
Del Sud	20,6	Nacional pero principalmente en Capital Federal, Córdoba, Santa Fe
Americana-Monroe	20,0	Nacional pero principalmente en Capital Federal, Santa Fe, Mar del Plata y Chaco
Barracas-Suizo	14,0	Area Metropolitana de Buenos Aires + 250 pequeñas localidades del país
Kellerhoff	3,3	Rosario
Asprofarma	2,6	Area Metropolitana de Buenos Aires
Cofarmen	2,2	Mendoza y San Juan
Cofaral	2,1	Tucumán y Salta
Acofar	1,9	Mar del Plata
Sur	1,9	
Berger	1,7	Rosario
Dronor	2,2	Area Metropolitana de Buenos Aires
Otros	27,5	

Los principales puntos en el sistema de distribución argentino son los siguientes:

- Alta concentración - No existe cobertura nacional, las droguerías cubren sólo regiones específicas.
- Las órdenes de compra se realizan básicamente por módem, telemarketing o representantes de ventas.

Módem: 20 a 30%

Telemarketing 70 a 80%

Representantes de ventas Induce a los canales anteriores en las visitas comerciales

- El número de empleados asignados a telemarketing es elevado (Droguería Americana - 32 operadores y 9 representantes de ventas; Stands - 20 operadores y 5 representantes de ventas).

## 2.3.5 Precios y márgenes

### Tabla de conversión

	Droguerías	Farmacia	Consumidor	
			Sin IVA	Con IVA
Droguerías	1,0000	1,1600	1,4500	1,7455
Farmacia	0,8621	1,0000	1,2500	1,5125
Consumidor (sin IVA)	0,6897	0,8000	1,0000	1,2100
Consumidor (con IVA)	0,5700	0,6612	0,8264	1,0000

Fuente: IMS y entrevista

## 2.3.6 Dimensión del mercado

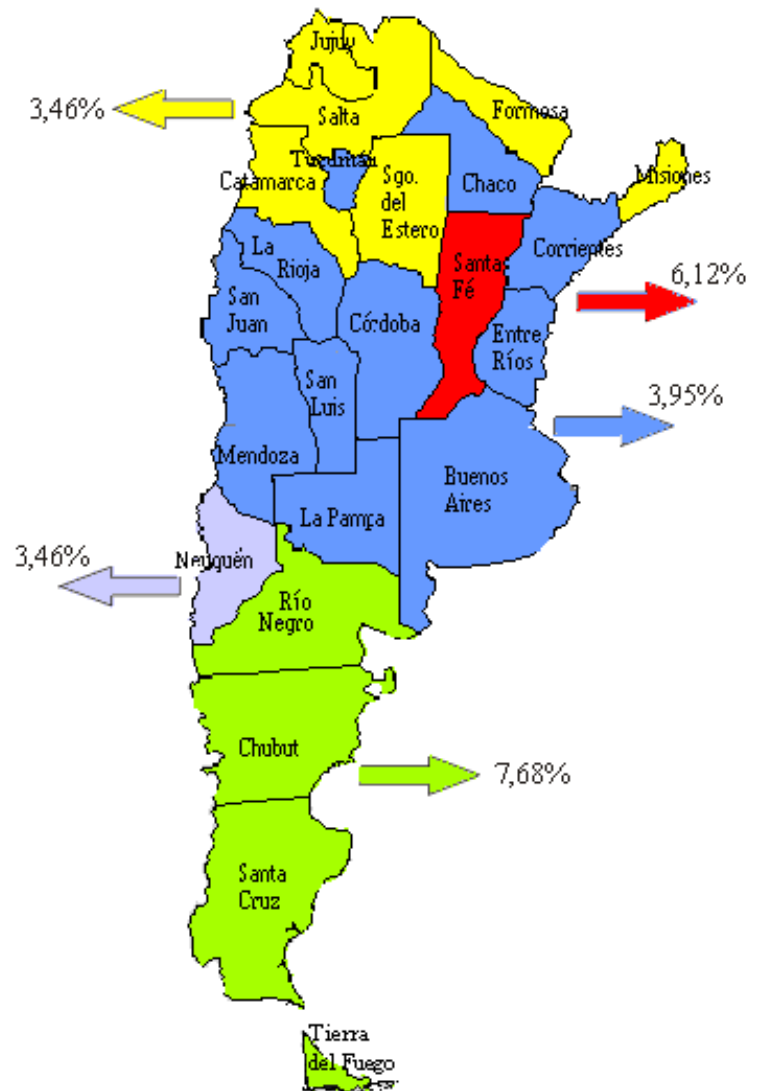
### 2.3.6.1 Metodología

La evaluación actual del valor y volumen de mercado se basa en distintas fuentes de información disponibles en Argentina. La información fue verificada en forma cruzada a fin de garantizar la confiabilidad de los datos y mejorar la precisión. Se aplicó un enfoque personalizado para definir la dimensión actual del mercado de acuerdo con los siguientes pasos:

- Segmento minorista
  - Evaluación de las tasas de prevalencia
  - Evaluación de datos demográficos
  - Evaluación del Sistema de Asistencia de Salud
  - Evaluación de datos IMS
  - Evaluación de datos de importación
  - Estimación de primera observación
  - Última estimación minorista (datos IMS versus datos demográficos ajustados versus datos de importación).
- Segmento de hospitales
  - Entrevistas de hospitales
  - Estimación de hospitales
- Total consolidación de mercado

### 2.3.6.2 Distribución regional de la prevalencia

Población total 35, 8 millones





### 2.3.6.3 Cuestiones demográficas

A fin de determinar la dimensión real de la población diabética de Argentina para testers para el hogar, se realizó lo siguiente:

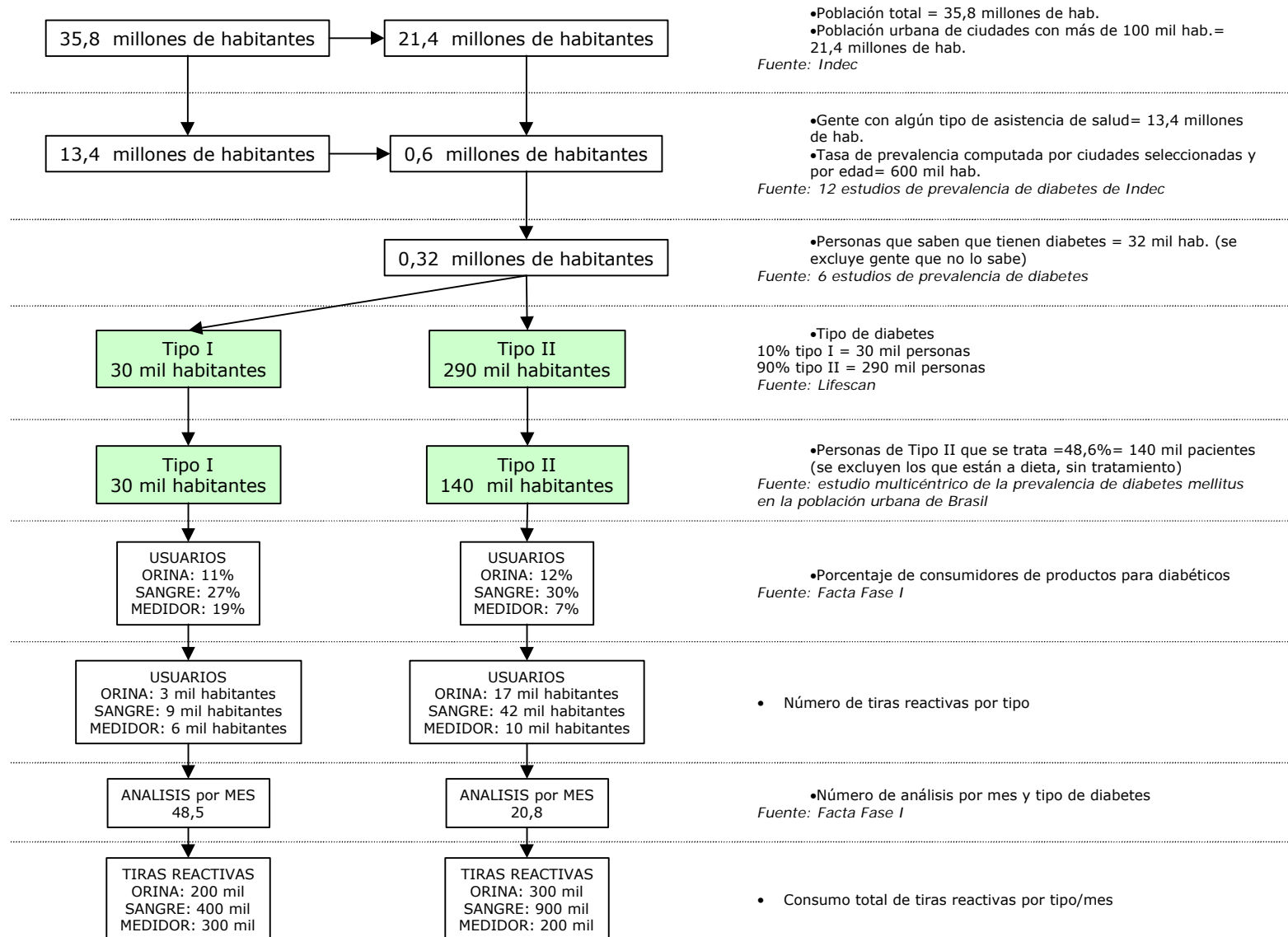
- Se consideraron ciudades con más de 100.000 habitantes, ya que realmente representan los consumidores del mercado potencial
- Se consideraron las personas que tienen algún tipo de asistencia de salud, ya que la asistencia de salud reintegra la compra de las tiras reactivas adquiridas por los diabéticos.

REGIONES	Población General		Asistencia de Salud		Tasa de Prevalencia General	Prevalencia General		Personas que saben que tienen diabetes	
	Total	%	Alguna	Ninguna		Total	%	Tasa	Total
Gran Buenos Aires	12.052.367	56%	7.407.616	4.644.751	5,12%	379.091	59%	2,49%	184.708
0-20 años	4.737.611		2.911.827	1.825.784	0,59%	17.180		0,59%	17.180
20-65 y más años	7.314.756		4.495.790	2.818.967	8,05%	361.911		3,73%	167.529
Gran Córdoba	1.289.698	6%	768.022	521.676	3,95%	30.308	5%	1,95%	14.986
0-20 años	506.962		301.898	205.063	0,59%	1.781		0,59%	1.781
20-65 y más años	782.736		466.124	316.612	6,12%	28.527		2,83%	13.205
Gran Rosario	1.193.957	6%	818.933	375.024	6,12%	50.119	8%	2,79%	22.848
Gran Mendoza	824.912	4%	496.107	328.805	3,95%	19.578	3%	1,95%	9.680
0-20 años	324.261		195.013	129.248	0,59%	1.151		0,59%	1.151
20-65 y más años	500.651		301.095	199.556	6,12%	18.427		2,83%	8.530
Gran La Plata	686.059	3%	471.489	214.570	3,95%	18.606	3%	1,95%	9.200
0-20 años	269.680		185.336	84.344	0,59%	1.093		0,59%	1.093
20-65 y más años	416.379		286.154	130.225	6,12%	17.513		2,83%	8.107
Gran San Miguel de Tucumán	664.020	3%	424.606	239.414	3,95%	16.756	3%	1,95%	8.285
0-20 años	261.017		166.906	94.110	0,59%	985		0,59%	985
20-65 y más años	403.004		257.699	145.304	6,12%	15.771		2,83%	7.300
Mar del Plata	547.243	3%	329.603	217.640	3,95%	13.007	2%	1,95%	6.431
0-20 años	215.113		129.652	85.551	0,59%	764		0,59%	764
20-65 y más años	332.130		200.041	132.089	6,12%	12.242		2,83%	5.667
Gran Santa Fe	433.712	2%	279.085	154.627	6,12%	17.080	3%	2,79%	7.786
Gran Salta	395.755	2%	221.806	173.949	3,46%	7.674	1%	2,48%	5.501
Gran San Juan	352.691	2%	225.232	127.459	3,95%	8.888	1%	1,95%	4.395
0-20 años	138.638		88.535	50.102	0,59%	522		0,59%	522
20-65 y más años	214.053		136.697	77.357	6,12%	8.366		2,83%	3.873
Gran Resistencia	292.350	1%	178.171	114.179	3,75%	6.681	1%	1,74%	3.093

REGIONES	Población General		Asistencia de Salud		Tasa de Prevalencia General	Prevalencia General		Personas que saben que tienen diabetes	
	Total	%	Alguna	Ninguna		Total	%	Tasa	Total
Santiago del Estero- La Banda	263.471	1%	161.287	102.184	3,46%	5.581	1%	2,48%	4.000
Bahía Blanca	260.096	1%	189.960	70.136	3,95%	7.496	1%	1,95%	3.707
0-20 años	102.240		74.670	27.570	0,59%	441		0,59%	441
20-65 y más años	157.856		115.289	42.567	6,12%	7.056		2,83%	3.266
Corrientes	258.103	1%	153.885	104.218	3,95%	6.073	1%	1,95%	3.003
0-20 años	101.457		60.490	40.966	0,59%	357		0,59%	357
20-65 y más años	156.646		93.395	63.251	6,12%	5.716		2,83%	2.646
Neuquén - PlottierCipolletti	243.803	1%	153.984	89.819	3,46%	5.328	1%	2,48%	3.819
Gran Paraná	211.936	1%	1.589.700	52.236	3,95%	6.302	1%	1,95%	3.116
0-20 años	83.309		62.776	20.533	0,59%	370		0,59%	370
20-65 y más años	128.627		96.924	31.703	6,12%	5.932		2,83%	2.746
Gran Posadas	210.755	1%	125.841	84.914	3,46%	4.354	1%	2,48%	3.121
Gran San Salvador de Jujuy	180.102	1%	112.104	67.998	3,46%	3.879	1%	2,48%	2.780
Formosa	148.074	1%	92.262	55.812	3,46%	3.192	0%	2,48%	2.288
Gran Río Cuarto	138.853	1%	94.930	43.923	3,95%	3.746	1%	1,95%	1.852
0-20 años	54.581		37.316	17.266	0,59%	220		0,59%	220
20-65 y más años	84.272		57.614	26.658	6,12%	3.526		2,83%	1.632
Gran San FerndelValledeCatamarca	132.626	1%	98.172	34.454	3,46%	3.397	1%	2,48%	2.435
Comodoro Rivadavia	124.104	1%	92.066	32.038	7,68%	7.071	1%	5,22%	4.808
San Nicolás de los Arroyos	119.302	1%	89.186	30.116	3,95%	3.519	1%	1,95%	1.740
0-20 años	46.896		35.058	11.838	0,59%	207		0,59%	207
20-65 y más años	72.406		54.128	18.278	6,12%	3.313		2,83%	1.533
Concordia	116.485	1%	72.642	43.843	7,68%	5.579	1%	5,22%	3.794
San Luis	110.136	1%	75.925	34.211	3,95%	2.996	0%	1,95%	1.482
0-20 años	43.293		29.845	13.448	0,59%	176		0,59%	176
20-65 y más años	66.843		46.080	20.763	6,12%	2.820		2,83%	1.305
La Rioja	103.727	0%	76.533	27.194	3,95%	3.020	0%	1,95%	1.493
0-20 años	40.774		30.084	10.690	0,59%	177		0,59%	177
20-65 y más años	62.953		46.449	16.504	6,12%	2.843		2,83%	1.316
<b>Principales ciudades</b>	<b>21.354.338</b>	<b>100%</b>	<b>13.369.149</b>	<b>7.985.189</b>	<b>4,78%</b>	<b>639.321</b>	<b>100%</b>	<b>2,40%</b>	<b>320.352</b>

### 2.3.6.4 Minorista - modelo de estimación de testers para el hogar

El cuadro a continuación resume todos los pasos para determinar el número total de testers para el hogar:



### 2.3.6.5 Minorista - estimación actual basada en datos de IMS

Unidades

	MAT ~ 12/1997		MAT ~ 12/1998		MAT ~ 12/1999		MAT ~ 12/2000		MAT ~ 12/1998	MAT ~ 12/1999
	UNIDADES	%	UNIDADES	%	UNIDADES	%	UNIDADES	%	UNIDADES + ~ 12/1997	UNIDADES + ~ 12/1998
<b>TOTAL EQUIPOS</b>	<b>8.617</b>	<b>100,00</b>	<b>12.667</b>	<b>100,00</b>	<b>14.268</b>	<b>100,00</b>	<b>16.868</b>	<b>100,00</b>	<b>47,00</b>	<b>12,64</b>
PRECISION QID BIOSENSOR x 1	3.716	43,12	6.104	48,19	8.079	56,62	10.831	64,21	64,27	32,36
ACCUTREND SENSOR BIOSENSOR x 1	614	7,12	1.806	14,26	1.747	12,24	1.442	8,55	194,31	-3,26
GLUCOTREND 2 KIT x 1	0	0,00	0	0,00	8	0,06	1.057	6,27	0,00	0,00
GLUCOMETER ELITE KIT x 1	0	0,00	282	2,23	814	5,70	1.040	6,16	0,00	188,33
ACCUTREND ALPHA REFLECTOMET. x 1	1.114	12,93	1.080	8,52	1.323	9,27	960	5,69	-3,07	22,50
GLUCOMETER 4 KIT 4 x 1	2.230	25,88	2.503	19,76	1.538	10,78	795	4,71	12,24	-38,53
ACCUTREND GC KIT x 1	641	7,43	623	4,92	472	3,31	391	2,32	-2,82	-24,15
GLUCOMETER ELITE BASICO x 1	0	0,00	19	0,15	179	1,25	268	1,59	0,00	850,00
ACCUTREND GC REFLECTOMET. x 1	303	3,52	248	1,96	56	0,39	61	0,36	-18,01	-77,52
GLUCOMETER 4 BASICO x 1	0	0	2	0	52	0	22	0	0,00	2.000,00
<b>TOTAL TIRAS REACTIVAS</b>	<b>544.802</b>	<b>100,00</b>	<b>689.366</b>	<b>100,00</b>	<b>747.913</b>	<b>100,00</b>	<b>1.029.704</b>	<b>100,00</b>	<b>26,54</b>	<b>8,49</b>
HAEMOGLUCOK.20-800 TIRA x 25	259.611	47,65	305.265	44,28	260.592	34,84	308.286	29,94	17,59	-14,63
PRECISION QID TIRAS REACTI x 25	19.000	3,49	62.213	9,02	112.025	14,98	211.288	20,52	227,44	80,07
PRECISION QID TIRAS REACTI x 50	9.331	1,71	47.580	6,90	89.523	11,97	149.571	14,53	409,93	88,15
ACCUTREND GLUCOSA TIRA-R x 50	23.688	4,35	32.492	4,71	34.684	4,64	51.246	4,98	37,17	6,75
ACCUTREND SENS. GL TIRAS REACTI x 50	5.023	0,92	21.478	3,12	33.177	4,44	50.661	4,92	327,64	54,46
KETO DIASTIX TIRA x 50	60.750	11,15	58.121	8,43	52.895	7,07	50.595	4,91	-4,33	-8,99
ACCUTREND GLUCOSA TIRA-R x 25	21.858	4,01	27.439	3,98	27.408	3,66	34.653	3,37	25,53	-0,11
HAEMOGLUCOK.20-800 TIRA-R x 25	42.733	7,84	43.464	6,30	45.965	6,15	34.421	3,34	1,71	5,75
GLUKOTEST TIRA x 50	30.966	5,68	28.339	4,11	27.138	3,63	25.305	2,46	-8,48	-4,24
GLUCOMETER ELITE SENSORES x 25	0	0,00	420	0,06	5.906	0,79	21.458	2,08	0,00	1.304,71
GLUCOMETER ELITE SENSORES x 50	0	0,00	188	0,03	5.562	0,74	18.737	1,82	0,00	2.859,21
GLUCOFILM TIRAS REACTI x 25	16.927	3,11	17.842	2,59	17.411	2,33	17.461	1,70	5,41	-2,41
PRECISION QID TIRAS REACTI x 100	0	0,00	0	0,00	345	0,05	13.914	1,35	0,00	0,00
GLUCOTREND GLUCOSA TIRAS REACTI x 50	0	0,00	0	0,00	59	0,01	11.108	1,08	0,00	0,00
GLUCOTREND GLUCOSA TIRAS REACTI x 25	0	0,00	0	0,00	0	0,00	9.419	0,91	0,00	0,00
GLUCO-CINTA CINTA 100 CM x 1	54.871	10,07	44.335	6,43	34.905	4,67	9.233	0,90	-19,20	-21,27
GLUCOTREND PLUS.GL TIRAS REACTI x 50	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6.806	0,66	0,00	0,00
GLUCOTREND PLUS.GL TIRAS REACTI x 25	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4.345	0,42	0,00	0,00
ACCUTREND SE.CO.GL TIRAS REACTI x 50	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1.042	0,10	0,00	0,00
ACCUTREND SENS. CT SOLN 1+2 4 ML x 2	45	0,01	88	0,01	99	0,01	55	0,01	95,56	12,50
GLUCOMETER GX BASICO x 1	0	0,00	101	0,01	218	0,03	52	0,01	0,00	114,63
GLUCOTREND CONTR.G VIAL 4 ML x 2	0	0,00	0	0,00	1	0,00	49	0,00	0,00	0,00
GLUCOTREND PL.CO.G VIAL 4 ML x 2	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00

Valores

	MAT ~ 12/1997		MAT ~ 12/1998		MAT ~ 12/1999		MAT ~ 12/2000		MAT ~ 12/1998		MAT ~ 12/1999	
	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD		USD	
									+	-	+	-
<b>TOTAL EQUIPOS</b>	<b>979.434</b>	<b>100,00</b>	<b>1.372.984</b>	<b>100,00</b>	<b>1.540.134</b>	<b>100,00</b>	<b>1.807.197</b>	<b>100,00</b>			<b>40,18</b>	<b>12,17</b>
PRECISION QID BIOSENSOR x 1	416.808	42,56	663.599	48,33	878.325	57,03	1.177.574	65,16			59,21	32,36
ACCUTREND SENSOR BIOSENSOR x 1	59.118	6,04	173.995	12,67	168.325	10,93	138.945	7,69			194,32	-3,26
GLUCOMETER ELITE KIT x 1	0	0,00	33.393	2,43	96.278	6,25	122.995	6,81			0,00	188,32
GLUCOTREND 2 KIT x 1	0	0,00	0	0,00	701	0,05	92.585	5,12			0,00	0,00
GLUCOMETER 4 KIT 4 x 1	239.813	24,48	283.696	20,66	178.677	11,60	92.350	5,11			18,30	-37,02
ACCUTREND ALPHA REFLECTOMET. x 1	97.585	9,96	94.585	6,89	115.866	7,52	84.092	4,65			-3,07	22,50
ACCUTREND GC KIT x 1	116.855	11,93	81.238	5,92	70.404	4,57	63.544	3,52			-30,48	-13,34
GLUCOMETER ELITE BASICO x 1	0	0,00	1.868	0,14	17.731	1,15	23.165	1,28			0,00	849,37
ACCUTREND GC REFLECTOMET. x 1	49.257	5,03	40.385	2,94	9.079	0,59	9.913	0,55			-18,01	-77,52
GLUCOMETER 4 BASICO x 1	0	0,00	225	0,02	4.749	0,31	2.035	0,11			0,00	2.009,89
<b>TOTAL TIRAS REACTIVAS</b>	<b>5.992.993</b>	<b>100,00</b>	<b>9.280.035</b>	<b>100,00</b>	<b>11.914.834</b>	<b>100,00</b>	<b>19.316.661</b>	<b>100,00</b>			<b>54,85</b>	<b>28,39</b>
PRECISION QID TIRAS REACTI x 50	314.122	5,24	1.601.851	17,26	3.013.801	25,29	5.035.281	26,07			409,95	88,14
PRECISION QID TIRAS REACTI x 25	336.541	5,62	1.102.015	11,88	1.984.260	16,65	3.742.463	19,37			227,45	80,06
KETO DIASTIX TIRA x 50	596.069	9,95	580.146	6,25	544.366	4,57	520.705	2,70			-2,67	-6,17
HAEMOGLUCOK.20-800 TIRA x 25	2.575.848	42,98	3.028.791	32,64	2.585.453	21,70	3.058.673	15,83			17,58	-14,64
ACCUTREND SENS. GL TIRAS REACTI x 50	138.014	2,30	606.884	6,54	937.374	7,87	1.431.377	7,41			339,72	54,46
ACCUTREND GLUCOSA TIRA-R x 50	608.410	10,15	834.545	8,99	890.822	7,48	1.329.678	6,88			37,17	6,74
PRECISION QID TIRAS REACTI x 100	0	0,00	0	0,00	22.052	0,19	890.034	4,61			0,00	0,00
GLUCOMETER ELITE SENSORES x 50	0	0,00	7.848	0,08	232.206	1,95	782.183	4,05			0,00	2.858,97
ACCUTREND GLUCOSA TIRA-R x 25	297.114	4,96	405.030	4,36	484.923	4,07	544.965	2,82			36,32	19,73
GLUCOMETER ELITE SENSORES x 25	0	0,00	9.042	0,10	127.000	1,07	461.399	2,39			0,00	1.304,54
HAEMOGLUCOK.20-800 TIRA-R x 25	434.676	7,25	442.115	4,76	467.528	3,92	350.120	1,81			1,71	5,75
GLUCOTREND GLUCOSA TIRAS REACTI x 50	0	0,00	0	0,00	1.527	0,01	285.742	1,48			0,00	0,00
GLUCOFILM TIRAS REACTI x 25	214.468	3,58	246.362	2,65	255.246	2,14	256.542	1,33			14,87	3,61
GLUCOTREND PLUS.GL TIRAS REACTI x 50	0	0,00	0	0,00	0	0,00	192.268	1,00			0,00	0,00
GLUKOTEST TIRA x 50	192.646	3,21	176.303	1,90	168.820	1,42	157.424	0,81			-8,48	-4,24
GLUCOTREND GLUCOSA TIRAS REACTI x 25	0	0,00	0	0,00	0	0,00	129.928	0,67			0,00	0,00
GLUCOTREND PLUS.GL TIRAS REACTI x 25	0	0,00	0	0,00	0	0,00	65.003	0,34			0,00	0,00
GLUCO-CINTA CINTA 100 CM x 1	284.289	4,74	229.695	2,48	180.832	1,52	47.837	0,25			-19,20	-21,27
ACCUTREND SE.CO.GL TIRAS REACTI x 50	0	0,00	0	0,00	0	0,00	29.176	0,15			0,00	0,00
GLUCOMETER GX BASICO x 1	0	0,00	7.852	0,08	16.853	0,14	4.021	0,02			0,00	114,61
ACCUTREND SENS. CT SOLN 1+2 4 ML x 2	796	0,01	1.557	0,02	1.752	0,01	973	0,01			95,60	12,52
GLUCOTREND CONTR.G VIAL 4 ML x 2	0	0,00	0	0,00	20	0,00	868	0,00			0,00	0,00
GLUCOTREND PL.CO.G VIAL 4 ML x 2	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00			0,00	0,00

### 2.3.6.6 Hospitales

- Se estimó el segmento volumen de hospitales como el 30% de los datos de volumen IMS.

Consolidación total de mercado

## MERCADO ARGENTINO

### MINORISTA

El mercado minorista se basa en el precio de venta de la droguería a la farmacia (igual que IMS)

Tiras Reactivas	19,3	70,5%
Medidores	1,8	6,5%
<b>TOTAL</b>	<b>21,1</b>	<b>77%</b>

### HOSPITALES

La dimensión del mercado de hospitales se basa en el precio de venta del fabricante al hospital

Tiras Reactivas	5,7	20,8%
Medidores	0,6	2,2%
<b>TOTAL</b>	<b>6,3</b>	<b>23%</b>



## 2.4 Entorno competitivo – Argentina

### 2.4.1 Cartera de tasas actuales en el mercado argentino

Producto	Fabricante	Tasa de presencia en negocios
<b>Mecedor y kit del medidor</b>		
Accutrend Sensor	Roche	4,8
Precision Qid	Abbott	4,8
Glucometer GX	Bayer	9,5
Glucometer 4	Bayer	9,5
Accutrend GC	Roche	14,3
Glucometer Kit	Bayer	23,8
Accutrend Alpha	Roche	38,1



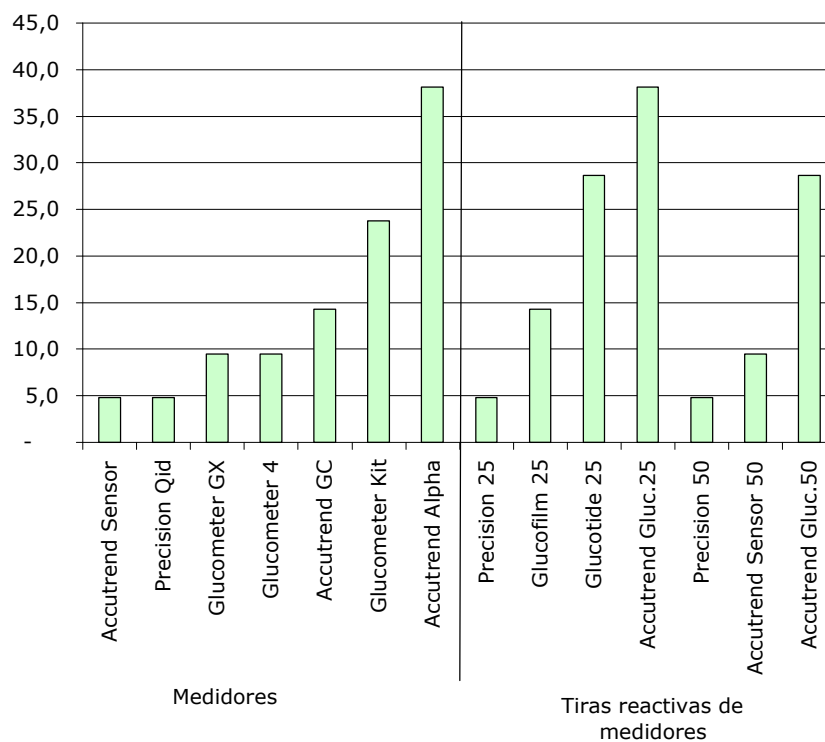
Producto	Fabricante	Tasa de presencia en negocios
----------	------------	-------------------------------

**Tiras reactivas de medidores**

Precision 25	Abbott	4,8
Glucofilm 25		14,3
Glucotide 25		28,6
Accutrend Gluc.25	Roche	38,1
Precision 50	Abbott	4,8
Accutrend Sensor 50	Roche	9,5
Accutrend Gluc.50	Roche	28,6



Presencia (19 farmacias y 2 negocios especializados)



## 2.4.2 Competencia

### 2.4.2.1 Bayer

No cuenta con un equipo específico que opere con productos para diabéticos. Todos los representantes de ventas promocionan productos específicos relativos a la actividad principal del médico que visitan.

El "mercado" de Glucostix y Destrostix en los hospitales argentinos no evolucionó porque no se pueden recortar estas tiras reactivas.

### 2.4.2.2 Roche

Boehringer se estableció en el mercado argentino (como un fabricante argentino) en septiembre de 1996. Su entrada al mercado incluyó una cena para más de 500 personas después de una presentación para 5.000 personas.

En 1999 Laboratorios Roche adquirió todo el paquete accionario y comercializa actualmente toda su línea de productos.

### 2.4.2.3 Lilly

La prioridad de productos para Lilly es:

- Antibióticos
- Prosac
- Insulina

Lilly utiliza un equipo de ventas especial y un gerente de productos para promover la insulina en el mercado de Buenos Aires. En el resto del país, los representantes de ventas promueven productos específicos relativos a la actividad principal del médico.

### 2.4.4.4 Abbott

Utiliza un equipo de doce representantes de ventas especializados para implementar promociones especiales.

### 2.4.4.5 Estructura de los competidores

	Bayer	Roche	Lilly	Abbott
Representantes de ventas	159	87	82	118
Supervisores	13	8	6	11
Gerentes	-	-	-	-
Representantes dedicados	no	?	PM = 3 repr para insulina	12 repr. especialistas para proyectos especiales
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>95</b>	<b>88</b>	<b>129</b>

Fuente: CAEME



### 2.4.3 Atención al cliente

Roche y Abbott ofrecen soporte técnico para preguntas básicas por teléfono. El laboratorio de ellos responde dudas específicas.

MediSense realiza la atención al cliente de Abbott a través de representantes a los que los clientes pueden llamar en caso de duda. Si el cliente vive en el Gran Buenos Aires, los representantes lo visitarán para ayudarlo a aclarar sus dudas.

Bayer Argentina no cuenta con un departamento de atención al cliente para productos de diagnóstico.

	Roche	Abbott
Horas laborales	Días hábiles 9 a 12:30 hs 14:30 a 17:00 hs.	Días hábiles 8 a 17:00 hs.
Número 0800	Publicado	Publicado
Número de teléfono específico para dispositivos y medicación para diabéticos	-	Sí
Conocimiento del funcionamiento de medidores	Elevado	Elevado
Materiales de instrucción	Disponibles	Disponibles
Cursos para personas con diabetes	Ninguno	Ninguno
Recomendación de monitoreo del operador	Siguen recomendaciones del médico ó 2 a 4 veces por día	Siguen recomendaciones del médico ó 2 a 4 veces por día
Sitio en Internet	www.roche.com (inglés) www.roche.com.ar (español)	www.abbott.com (inglés) www.medisense.com (inglés)
Compromiso del operador	Elevado	Elevado

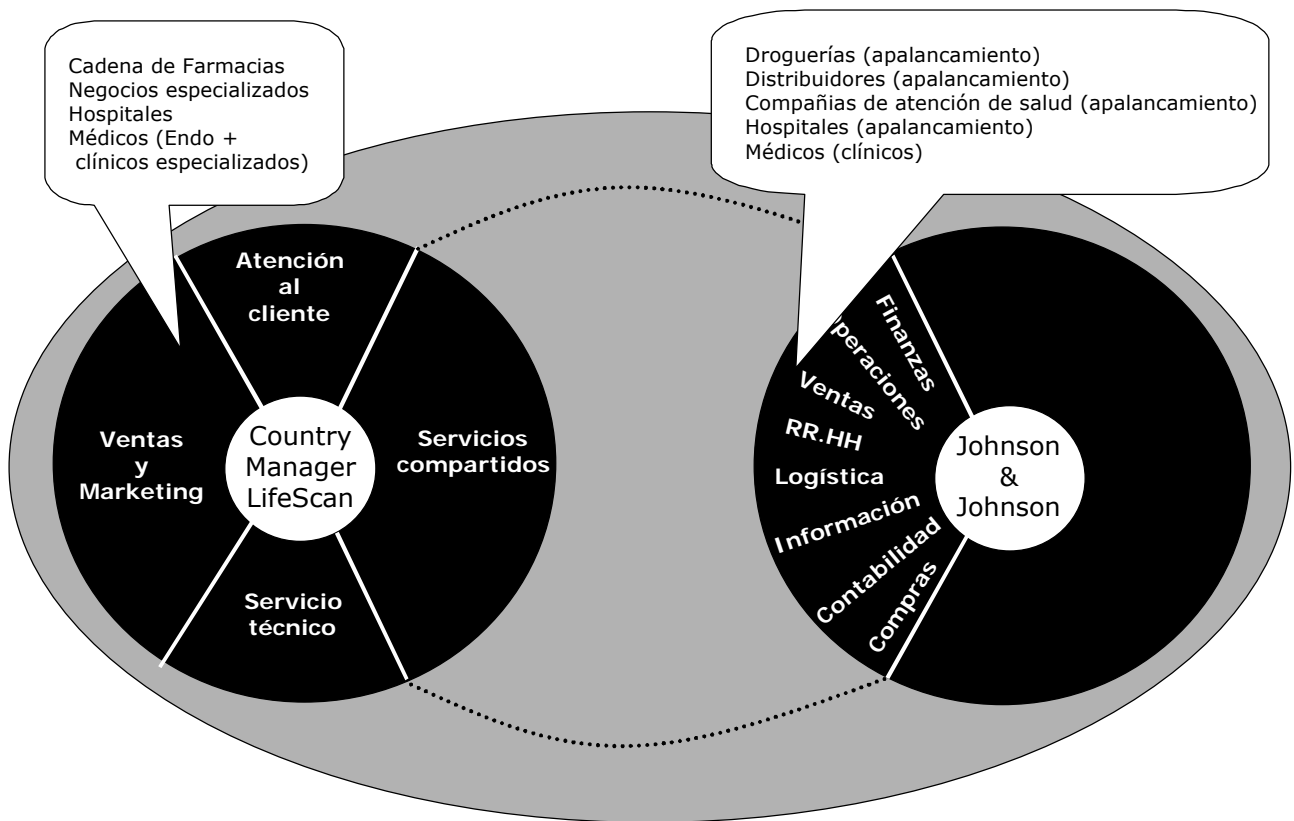
## 3. Plan de negocios

### 3.1. Operaciones

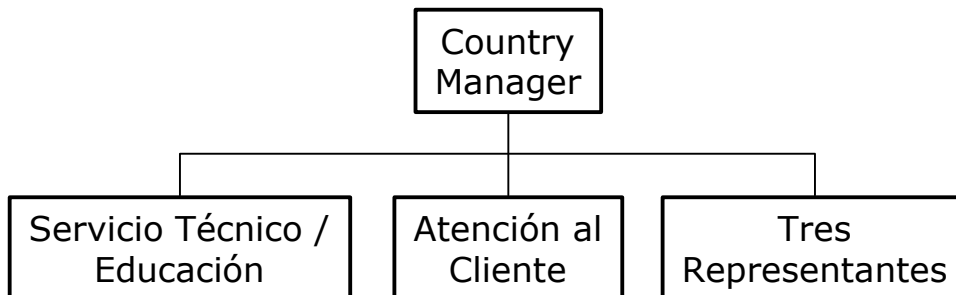
#### 3.1.1. Estructura de la compañía

En base al negocio principal y a las distintas actividades de LifeScan de otras unidades operativas de Johnson & Johnson, se entiende que LifeScan debe tener su propia estructura operativa en Argentina con profesionales específicos para que realicen las actividades principales.

Es conveniente la siguiente estructura para la unidad local:



#### 3.1.2 Organigrama local



### 3.1.3 Modelo organizacional

La estructura organizacional de la compañía debe seguir la evolución del negocio basada en la estrategia. Las compañías estructuradas de esta manera resultan más flexibles y tienen capacidad tener una vista preliminar de los cambios de mercado y mejorar su desarrollo.

La estructura debe ser "liviana" y "ágil" para manejar el negocio de la compañía en forma eficiente. La estructura organizacional debe desarrollarse de modo tal de facilitar la comunicación en todo sentido. Además debe seguir el principio de unidad, donde cada empleado depende de un solo superior.

### 3.1.4 Estructura organizacional de LifeScan

LifeScan debe desarrollar su propia organización analizando asociaciones con compañías externas. Toda asociación con el fabricante de un producto complementario (Novo Nordisk, Becton & Dickinson, Beta) ofrece, básicamente, un conocimiento específico limitado del mercado. Sin embargo, en ciertas instancias, algunos "acuerdos" en actividades de marketing conjunto resultan imprescindibles.

El desarrollo de una base de datos de marketing para respaldar la función de generación de demanda se logra a través de la compra y gestión de la información por parte de un grupo de marketing interno.

#### 3.1.4.1 Dirección local

##### Descripción

El country manager debe ser responsable de las operaciones. Es necesario contar con un profesional específico de la organización LifeScan para dirigir la operación a nivel local, siendo responsable de las siguientes áreas de gestión: ventas, marketing, atención al cliente y servicios técnicos/educativos. Johnson & Johnson debe manejar la estructura de soporte de servicios compartidos.

##### Modelo de dirección/ relaciones de estructura

El country manager depende del Managing Director de ConoSur y del Vicepresidente de la operatoria de Johnson & Johnson Medical para Latinoamérica. Dado que las operaciones de LifeScan son incluidas dentro de la estructura local de Johnson & Johnson, es necesario crear una relación funcional con la dirección de Johnson & Johnson y establecer una herramienta de comunicación. Esto permite al country manager participar en algunos procesos operativos y respaldar el proceso de toma de decisión.

##### Mediciones del desempeño

Se deben determinar algunos indicadores clave de desempeño para monitorear el desempeño. Estos indicadores deben reflejar la eficiencia de la operación del modo más preciso que fuese posible. Algunos ejemplos de estos indicadores son:

##### *Mediciones de costos*

- Resultados
  - Márgenes brutos
  - Crecimiento de ventas
  - Número de medidores colocados en la base instalada
  - Cuentas a cobrar
  - Inventarios
-

- Unidades vendidas
- Gastos reales x presupuesto

#### *Mediciones de calidad*

- Satisfacción del cliente
- Participación de mercado

#### *Mediciones de tiempo*

- Ciclo de ventas
- Visitas por vendedor/día

### 3.1.4.2 Gerente de producto regional

#### Descripción

La gestión de marketing de productos y servicios de LifeScan debe ser realizada por un profesional dedicado, responsable de actividades tales como promoción y publicidad de los productos LifeScan, monitoreo de la competencia, cambios de precios y mercados, generación de una base de datos física, análisis de nuevas oportunidades para aumentar la participación de mercado y coordinación de servicios al cliente, servicios técnicos y educativos.

La estrategia adoptada a nivel regional sigue las pautas de LifeScan Milpitas y toda iniciativa local debe ser analizada y sujeta a la aprobación de la compañía originaria.

#### Modelo de dirección / relaciones de estructura

La función de marketing depende del country manager. Si bien el organigrama indica la relación jerárquica entre marketing y el country manager, es muy importante enfatizar la importancia de las relaciones horizontales con otras áreas, tales como ventas y atención al cliente y servicios técnicos. El enfoque del proceso sugerido enfatiza una orientación al mercado, es decir, una organización orientada al mercado.

Se resalta la sinergia entre las áreas cuando la información recibida por un departamento o área es de utilidad para otro/a. A modo de ejemplo, la información y feedback de atención al cliente es de utilidad para que el área de marketing desarrolle una base de datos del mercado e impulse sus estrategias.

#### Mediciones de desempeño

##### *Mediciones de costos*

- Costo de construcción de la base de datos
- Retorno sobre la inversión de la base de datos
- Gastos de promoción
- Gastos de publicidad
- Costo de marketing de la base de datos como % del presupuesto de marketing
- Gastos de marketing como % de ventas

##### *Mediciones de calidad*

- Índice de respuesta al marketing directo
  - Índice de respuesta a publicidad y promociones
  - Crecimiento en la base de datos
-

#### *Mediciones de tiempo*

- Tiempo para construcción de la base de datos

### 3.1.4.3 Gerente de ventas

#### Descripción

El equipo de ventas especializado debe realizar las tareas relacionadas con la génesis de los negocios y deben estar especialmente capacitados en el conocimiento de la enfermedad, funciones y características de los productos LifeScan, ofertas de atención al consumidor y servicios técnicos. Este equipo dedicado debe representar la fuerza de ventas de LifeScan. La formación de este equipo es de vital importancia para que la franquicia alcance sus objetivos de venta en los tiempos estimados.

#### Personal (Número y base)

En base al número de visitas y la frecuencia correspondiente, la fuerza de ventas debe contar inicialmente con tres representantes.

#### Modelo de dirección / relaciones de estructura

Los representantes de ventas deberían ser responsables de las actividades de ventas.

#### Mediciones de desempeño

##### *Mediciones de costos*

- Participación de mercado e incremento de ventas:
  - Total (%)
  - Por segmento (%)
  - Por región (%)
- Gastos de promoción
- Retención de clientes - efecto sobre las utilidades
- Aumento del volumen de unidades

##### *Mediciones de calidad*

- Índice de respuesta al marketing directo
- Crecimiento en la base de datos
- Tasa de fidelización

##### *Mediciones de tiempo*

- Tiempo de respuesta ante solicitudes de venta

### 3.1.4.4 Atención al cliente

#### Descripción

LifeScan debe contar con una organización dedicada de atención al cliente. Este tipo de servicio constituye un componente distintivo en la estrategia de LifeScan. Siguiendo el ejemplo de Milpitas, esta área debe ofrecer al mercado excelencia en atención al cliente.

#### Personal (Número y base)

En base al número de visitas y los requerimientos de los clientes, médicos y otros, debe haber una persona de atención con conocimientos administrativos para prestar asistencia en las tareas de soporte general, si fuese necesario.

---

### Modelo de dirección / relaciones de estructura

Esta área debe manejar las necesidades y expectativas del cliente. Se debe compartir esta información con otras áreas para ayudar a impulsar la estrategia de la compañía en el mercado.

### Mediciones de desempeño

#### *Mediciones de costos*

- Costos incurridos para resolver reclamos de clientes
- Costos para responder llamados al 1-800
- Costos para operar el número 1-800
- Costos de atención al cliente

#### *Mediciones de calidad*

- Problemas resueltos durante el primer llamado
- Satisfacción del cliente
- Número de llamados por día

#### *Mediciones de tiempo*

- Tiempo de respuesta promedio de llamados
- Tiempo promedio de llamado

## 3.1.4.5 Servicios técnicos y educativos

### Descripción

Los servicios técnicos y educativos deben constituir el componente principal de la estrategia de LifeScan para sortear las barreras de aceptación de producto entre los profesionales de la salud. El área debe contar con conocimiento técnico respecto de medidores y tiras reactivas para resolver cualquier pregunta. Es importante contar con este perfil para acompañar las visitas técnicas a médicos, hospitales y clínicas. Un médico externo en los aspectos técnicos de los productos debe estar a cargo de la educación.

### Personal (Número y base)

LifeScan debe contar con una persona para prestar los servicios técnicos y educativos.

### Modelo de dirección / relaciones de estructura

Servicios técnicos debe depender de la dirección local. Tanto los representantes de ventas como los profesionales técnicos debe tener capacidad para participar en el proceso de generación de demanda.

### Mediciones de desempeño

#### *Mediciones de costos*

- Costos incurridos para resolver reclamos de clientes
- Costos de capacitación

#### *Mediciones de calidad*

- Problemas resueltos durante el primer llamado
  - Satisfacción del cliente
  - Número de llamados por día
-

#### Mediciones de tiempo

- Tiempo de respuesta promedio de llamados
- Tiempo promedio de llamado

### 3.1.4.6 Servicios compartidos

#### Descripción

Servicios compartidos es el término que describe la consolidación y optimización de los procesos de soporte en una organización. Este concepto ha sido aplicado principalmente a las funciones de finanzas y contabilidad, tales como cuentas a pagar, sueldos, cuentas a cobrar, gastos de viajes y entretenimientos, contabilidad general, generación de informes financieros y contabilidad de activos fijos. Sin embargo, servicios compartidos se está convirtiendo en una función común para otras funciones tales como compras, ingeniería, recursos humanos y tecnología de la información. La estructura local existente de Johnson & Johnson debería prestar los servicios compartidos a LifeScan.

Los centros de servicios compartidos a veces se denominan "centros de excelencia". Operar un centro de servicios compartidos en base a un honorario a veces se denomina "insourcing".

Para LifeScan los servicios compartidos deberían incluir:

Cuentas a pagar	Sueldos	Ventas:
Cuentas a cobrar	Viajes y entretenimiento	- Detalles de clínicos
Compras	Aplicación de fondos	- Apalancamiento a droguerías
Libro mayor	Presupuestación	- Apalancamiento a distribuidores
Recursos humanos	Tecnología de la información	- Apalancamiento a hospitales
Ingeniería	Medio ambiente	- Apalancamiento a compañías de atención de salud

Por lo general, los siguientes factores identifican la necesidad de servicios compartidos:

- Alto volumen de operaciones
- Tareas repetitivas
- Con poco valor agregado pero necesario
- Equivalente a mano de obra directa / operaciones de producción
- Dependiente de sistemas
- Sensibles al volumen / economías de escala
- Exigen grandes cantidades de personal administrativo

Dado que entendemos que LifeScan debería establecer una operación bien orientada, estructurando áreas directamente relacionadas con las actividades de mercado para el negocio de dispositivos para diabéticos, es importante utilizar la entidad existente - Johnson & Johnson - que ha normalizado los procesos y las operaciones y podría generar los siguientes beneficios para la operación:

- Reducción de costos
- Mejoras en los balances
- Dirección orientada a las ventas y a otros importantes temas de negocios
- Reducción de costos/ personal
- Sistemas eficientes de primer nivel
- Mejoras de servicios y calidad
- Logro de economías de escala en todas las unidades de negocios
- Reducción de los mandos gerenciales

Si bien estas actividades deben ser realizadas por una entidad con existencia local, recomendamos que la dirección de LifeScan maneje algunos de los procesos de toma de decisión. Por ejemplo:

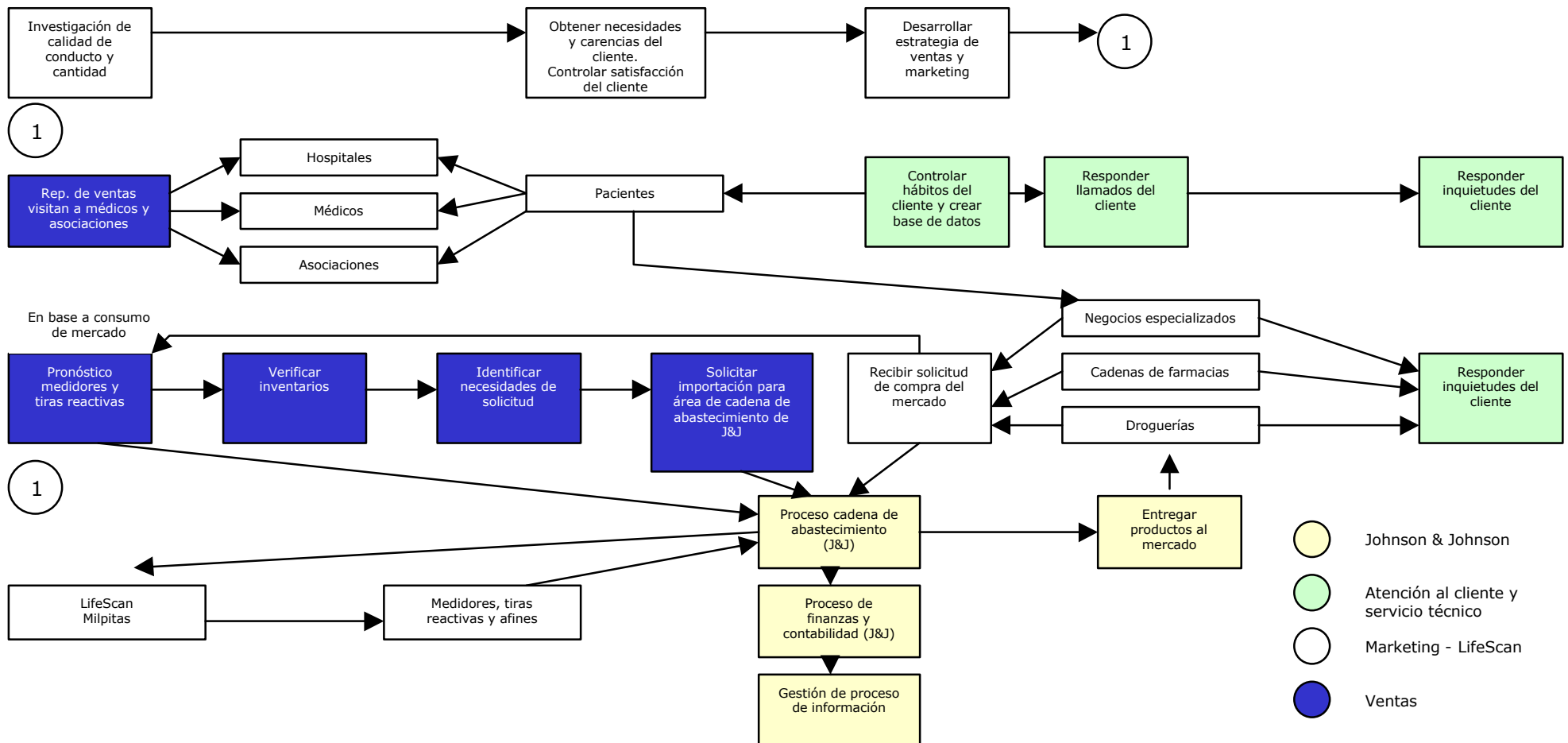
<b>Los servicios compartidos incluyen...</b>	<b>Pero no incluyen ...</b>
Sueldos	Decisiones accionadas por RR.HH.
Cuentas a pagar	Condiciones de pago o gestión de incobrables Toma de decisiones en compras
Cuentas a cobrar	Administración de créditos Extensión de créditos
Aplicaciones de fondos	Administración de activos



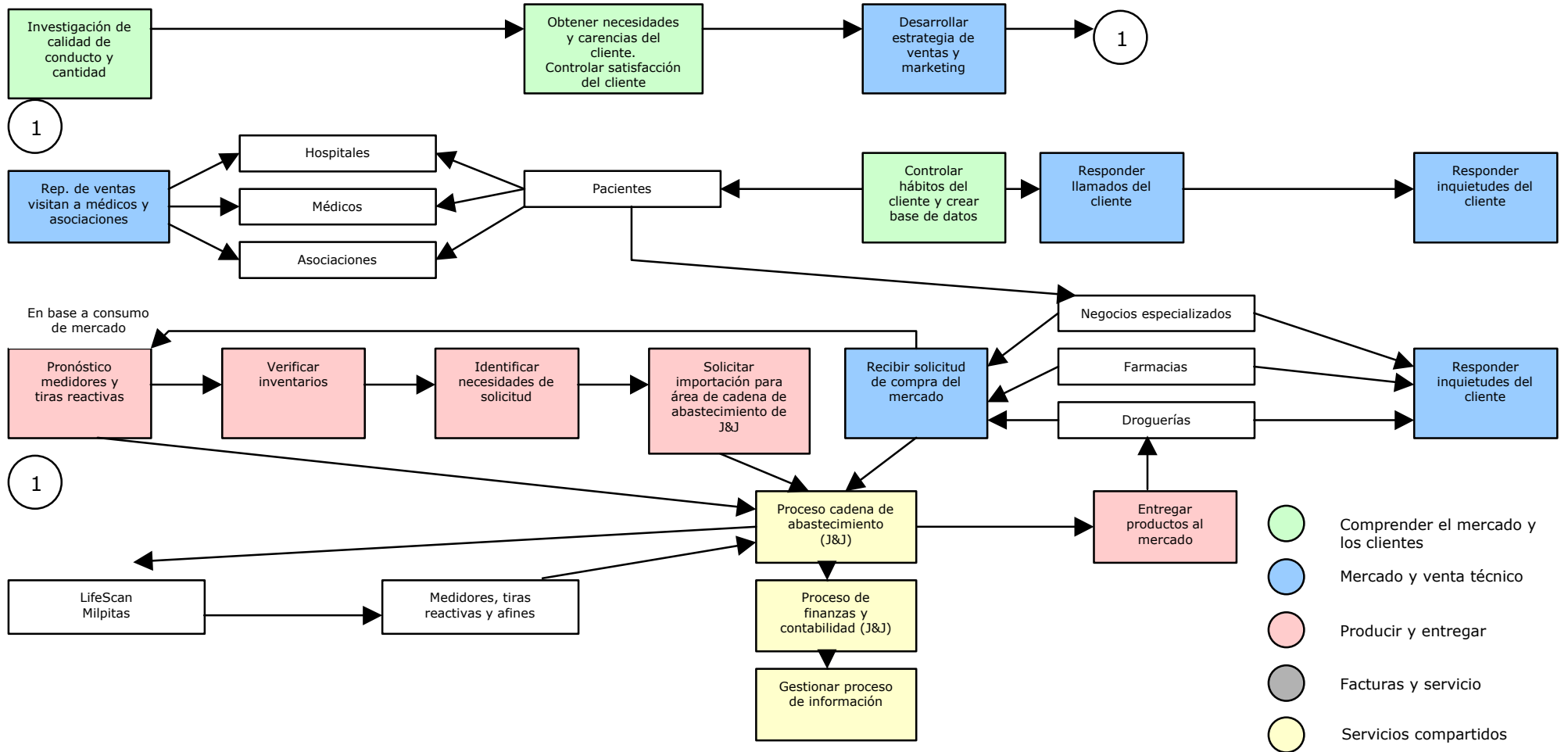
### 3.1.5 Esquema de operaciones

En base a la descripción anterior de cada proceso y actividad, el siguiente cuadro de operaciones ofrece una reseña de las operaciones locales de LifeScan y algunas actividades de soporte manejadas por Johnson & Johnson. El primer cuadro utiliza colores para diferenciar las áreas responsables de cada uno de los casilleros (actividades). El segundo cuadro utiliza colores para diferenciar los procesos asociados a cada casillero (actividad).

#### Esquema de operaciones de LifeScan (por áreas)



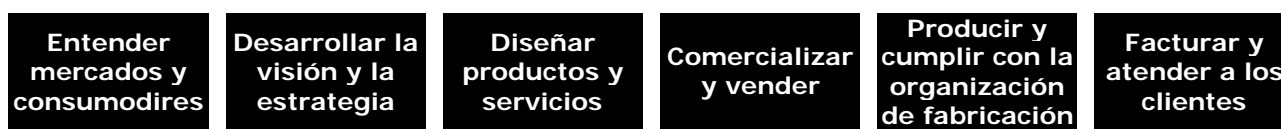
Esquema de operaciones de LifeScan (por procesos)



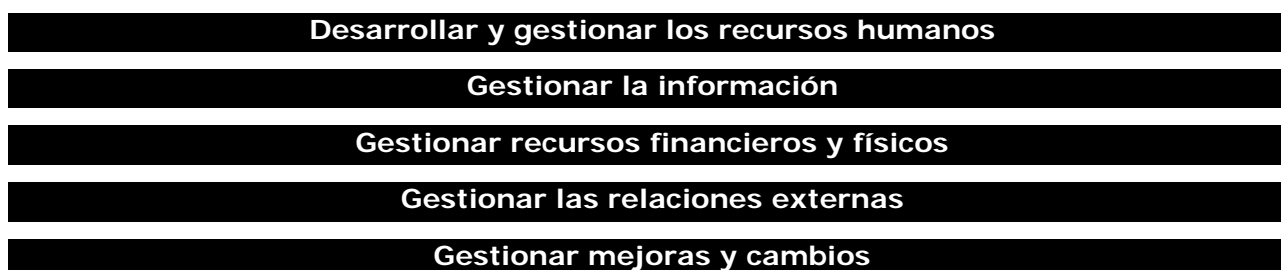
### 3.1.6 Actividades & procesos

Todos los clientes tienen capacidad para clasificar sus actividades desde una perspectiva de procesos. Siguiendo este criterio, los procesos que se espera que LifeScan realice a nivel local (y en algunas oportunidades junto con Milpitas) son los siguientes:

#### *Procesos operativos*



#### *Gestión & Soporte de procesos*



Cada uno de los procesos anteriores posee sus actividades correspondientes. En base a la estructura local y el soporte necesario de la organización Milpitas y de Johnson & Johnson local, estas actividades deberían ser realizadas por las siguientes entidades:

Proceso / Actividades	Responsable
<b>Entender mercados y clientes</b>	
Realizar investigación de calidad y cantidad	LifeScan Local
Monitorear la satisfacción del cliente	LifeScan Local
Obtener las necesidades y carencias del cliente	LifeScan Local
Crear una base de datos de marketing	LifeScan Local
<b>Desarrollar la visión y la estrategia</b>	
Monitorear el medio ambiente externo	LifeScan Local
Definir el concepto de negocios y la estrategia organizacional	LifeScan Milpitas
Diseñar la estructura y relaciones organizacionales entre las unidades de la organización	LifeScan Milpitas
<b>Diseñar productos y servicios</b>	
Desarrollar nuevos conceptos y planes de productos/ servicios	LifeScan Milpitas
Refinar productos / servicios existentes	LifeScan Milpitas
Producción	LifeScan Milpitas
Gestionar procesos de desarrollo de productos / servicios	LifeScan Milpitas
<b>Comercializar y vender</b>	
Desarrollar la estrategia de ventas y marketing	LifeScan Local y Milpitas
Generar la demanda de dispositivos para diabéticos (Visitas)	J&J / LifeScan

Proceso / Actividades	Responsable
Gestionar pedidos de clientes	Johnson & Johnson
<b>Producir y entregar</b>	
Planificar y adquirir los recursos necesarios (Importación)	Johnson & Johnson
Movilizar materiales y recursos	Johnson & Johnson
Almacenar o depositar productos	Johnson & Johnson
Colocar productos para su entrega	Johnson & Johnson
Entregar productos al mercado	Johnson & Johnson
<b>Facturar y atender a clientes</b>	
Facturar a los clientes	Johnson & Johnson
Ofrecer servicios de posventa	LifeScan Local
Responder preguntas de clientes	LifeScan Local
<b>Desarrollar y gestionar recursos humanos</b>	
Gestionar la información	Johnson & Johnson
Gestionar recursos financieros y físicos	Johnson & Johnson
Gestionar relaciones externas	LifeScan Local
Gestionar mejoras y cambios	LifeScan Local

En las siguientes páginas se presenta una breve descripción de cada uno de los procesos antes mencionados.

#### Descripción

<b>Entender mercados y clientes</b>
Realizar investigación de calidad y cantidad Monitorear la satisfacción del cliente Obtener las necesidades y carencias del cliente Crear una base de datos de marketing
LifeScan debe definir sus mercados, clientes clave por segmento y canales de distribución en base a segmentos o clientes clave identificados. El entendimiento del mercado contempla la identificación y comprensión de las actividades de la competencia. Este monitoreo es de gran importancia para el posicionamiento de LifeScan a tiempo respecto de sus competidores. El monitoreo de clientes es también una función requerida; las herramientas aplicables son la investigación en calidad y cantidad que pueden realizar terceros y supervisar el personal de LifeScan. LifeScan debe realizar las actividades de atención al cliente a fin de monitorear las necesidades y carencias "a tiempo". A fin de entender las necesidades de los clientes, es necesario comprender su perfil y preferencias respecto de productos y servicios - esta actividad debe ser actualizada en forma continua. Además es necesario desarrollar una base de datos de clientes y mercados y actualizarla en forma oportuna para abordar los continuos cambios del mercado.
<b>Desarrollar la visión y la estrategia</b>
Monitorear el medio ambiente externo Definir el concepto de negocios y la estrategia organizacional Diseñar la estructura y relaciones organizacionales entre las unidades de la organización

El proceso de desarrollo de la visión y la estrategia requiere de sinergia entre las metas y los objetivos que serán alcanzados. Este proceso es de vital importancia para que las operaciones

de la compañía tengan sentido. Para lograr el proceso información de todas las áreas de la compañía, se requieren las siguientes actividades:

- Monitorear el medio ambiente externo
  - Analizar y entender a los competidores
  - Identificar las tendencias de mercado
  - Identificar los requisitos legales
  - Procurar innovación tecnológica
  - Entender los aspectos demográficos
  - Identificar cambios sociales y culturales
- Definir los conceptos de negocios y la estrategia de la organización
- Diseñar la estructura organizacional y las relaciones entre las unidades de la organización

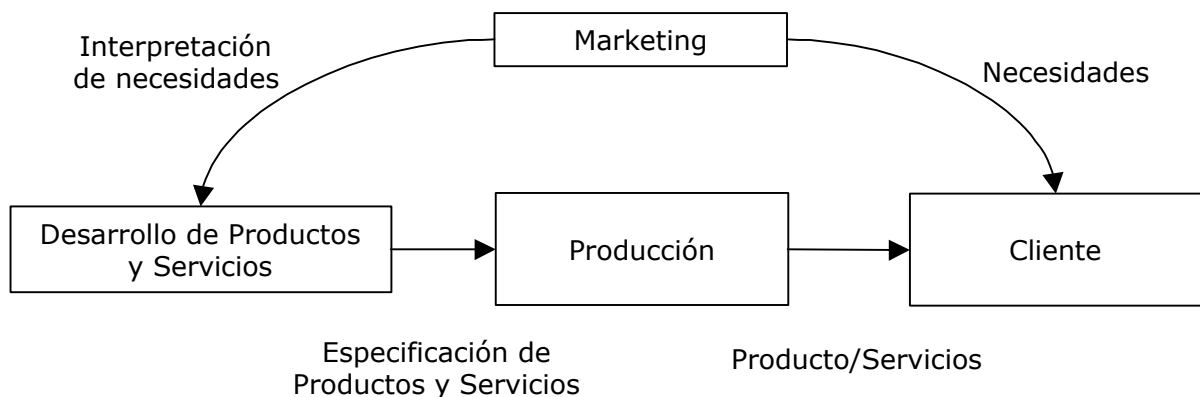
### Diseñar productos y servicios

Desarrollar nuevos conceptos y planes de productos/ servicios  
Refinar productos / servicios existentes  
Producción  
Gestionar procesos de desarrollo de productos / servicios

Este proceso es responsable de transformar los requerimientos de clientes y mercados en productos y servicios, cumpliendo de este modo con las necesidades identificadas de los clientes.

El principal desafío de este proceso es la conversión eficiente de las necesidades de los clientes en mejoras en los ingresos de la compañía. A través del conocimiento del marketing, los valores del mercado y de los clientes, y las tecnologías líderes, la compañía cuenta con capacidad para determinar el tipo de productos y servicios que debería desarrollar o mejorar y el marco de tiempo para obtener el retorno sobre la inversión.

El gráfico a continuación resume este proceso:



### Comercializar y vender

Desarrollar la estrategia de ventas y marketing  
Generar la demanda de dispositivos para diabéticos (Visitas)  
Gestionar pedidos de clientes

#### **Desarrollar la estrategia de ventas y marketing**

Este proceso está vinculado con el proceso de "Entender al mercado y a los clientes" de modo tal que el éxito de una buena estrategia de marketing y ventas dependa fundamentalmente del entendimiento del mercado y de los clientes. Todo cambio en el entorno interno o externo y la

entrada de nuevos competidores deberían iniciar la revisión de la estrategia. Las principales variables son las siguientes:



El principal desafío es alinear los esfuerzos de ventas con las necesidades de los clientes y los segmentos y organizar la fuerza de ventas para maximizar las utilidades.

### **Generar la demanda para dispositivos para diabéticos (Visitas)**

Como se mencionó anteriormente, LifeScan debe contar con su propia fuerza de ventas. Los representantes de ventas visitarían a los médicos, hospitales, asociaciones y otros para generar la demanda esperada de dispositivos para diabéticos. Todos los profesionales deberían conocer el dispositivo. Siendo distintos de los productos farmacéuticos, la experiencia de ventas en ese mercado no es suficiente para garantizar el éxito de la actividad. La fuerza de ventas debería estar capacitada para realizar las visitas mejor y ser confiable para los líderes de opinión y especialistas.

### **Gestionar pedidos de clientes**

La estructura de Johnson & Johnson debería, en general, gestionar los pedidos de clientes. Los análisis y las aprobaciones de créditos deberían realizarse en forma conjunta con LifeScan para evitar riesgos.

<b>Producir y entregar</b>
Planificar y adquirir los recursos necesarios (Importación)
Movilizar materiales y recursos
Almacenar o depositar producto
Colocar productos para su entrega
Entregar productos al mercado

LifeScan manejará la cantidad necesaria de unidades que deban ser importadas, realizando una comparación del mercado, determinando los días promedio de inventario requeridos y la estrategia de ventas a ser adoptada. El volumen que será importado deberá ser solicitado por el área de compras de Johnson & Johnson en forma anticipada, teniendo en cuenta todos los aspectos del proceso que podrían alterar el tiempo de entrega de la importación. De este modo, se minimizará el riesgo de interrupción del suministro al mercado.

Las áreas responsables dentro de la estructura de Johnson & Johnson deberán normalmente manejar el proceso de importación, depósito y colocación para su entrega.

#### **Facturar y atender a clientes**

Facturar a los clientes  
Ofrecer servicios de posventa  
Responder preguntas de clientes

Este proceso se concentra en la gestión del ciclo desde el ingreso de la orden de compra hasta la entrega del producto. También cubre la devolución de productos y la respuesta a reclamos de clientes.

Procedimientos precisos, rápida recepción y satisfacción del cliente son los factores clave para lograr los objetivos del proceso.

Los servicios de posventa son muy importantes para la compañía. Se deberá alentar al cliente para contactarse con LifeScan toda vez que tenga problemas. Las dudas relativas a los productos también son objeto de explicación. La información recabada durante esta actividad debe utilizarse para mejorar procesos y servicios.

La meta fundamental de responder a las preguntas de clientes es ofrecer suficiente información respecto de los productos y servicios.

#### **Desarrollar y gestionar recursos humanos**

Gestionar la información  
Gestionar recursos financieros y físicos  
Gestionar relaciones externas  
Gestionar mejoras y cambios

Johnson & Johnson debe gestionar los recursos financieros, físicos y humanos al igual que los recursos de información.

Gestionar relaciones externas significa:

- Comunicaciones con los accionistas
- Gestión de las relaciones con el gobierno
- Desarrollo de relación con bancos y agentes financieros
- Desarrollo de un programa de relaciones con los medios
- Plan de integración con el directorio
- Desarrollo de relaciones con la comunidad
- Gestión de temas legales y éticos

## 3.2 Requisitos legales - Argentina

### 3.2.1 Establecimiento de un negocio en Argentina

**Las modalidades más comunes implementadas por los inversores extranjeros para establecer un negocio en la República Argentina son constituir una Sociedad o adquirir la totalidad o parte del capital accionario de una sociedad existente y, en menor medida, establecer una sucursal de su propia compañía en Argentina.**

En cualquiera de los casos, el inversor extranjero deberá cumplir con los requerimientos de inscripción de la sociedad inversionista extranjera o sociedad matriz, según sea el caso, y de sus representantes legales, ante el Registro Público de Comercio. Esta inscripción consiste en la presentación del Acta Constitutiva y poderes de la sociedad, certificados por Escribano Público (y traducidos al español).

Al establecer una sucursal, deberá demostrarse la existencia de una sociedad matriz extranjera que autorice a la sucursal operar en Argentina, mediante la presentación de certificados avalados por el Consulado Argentino en el lugar de origen.

### 3.2.2 Inversiones extranjeras

Para realizar una inversión extranjera en Argentina, es fundamental tener en cuenta que la legislación argentina actual sostiene el principio de igual tratamiento para capitales extranjeros y nacionales. Por lo tanto:

- ◆ No existe diferenciación entre inversores por origen de capital
- ◆ No se requieren autorizaciones especiales para permitir inversiones de capital extranjero en Argentina
- ◆ Se pueden realizar, en cualquier momento, transferencias de ganancias líquidas y realizadas, exentas de cualquier tipo de impuestos especiales.
- ◆ Los inversores extranjeros están facultados a repatriar libremente sus inversiones cuando así lo deseen.

### 3.2.3 Inscripción de productos

Según informó la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología (ANMAT), antes de iniciar la importación y venta de productos, la sociedad deberá reunir la siguiente documentación que será acompañada de su traducción pública, si estuviese en idioma extranjero:

- ◆ Copia del contrato de representación, legalizado y convalidado por el consulado
- ◆ Copia del certificado de autorización otorgado al laboratorio extranjero por la autoridad sanitaria de su país, legalizado y convalidado por el consulado.

A fin de recibir la autorización para importar y vender los productos, una vez acreditada la representación del laboratorio, deberá presentarse la siguiente documentación:

A) En el Departamento de Tecnología Médica:

- ◆ Certificado de la FDA
- ◆ Descripción de los productos
- ◆ Formulario de inscripción

En este Departamento se podrán registrar el equipamiento y sus accesorios, pero no, los tiras reactivas. Si no hay dificultades, la inscripción estará aprobada en 24 horas.

B) En el Departamento de Comercio Exterior:

- ◆ Formulario de autorización de importación
- ◆ Fotocopia de la inscripción
- ◆ Pago del arancel de importación

El Número de Inscripción otorgado identificará al Fabricante y al Importador, pero no autorizará productos o plantas.

Una vez finalizado este procedimiento, la sociedad podrá importar los monitores y accesorios. No obstante, en cada nueva importación deberá presentarse al Departamento de Tecnología

---



Médica el despacho aduanero y una fotocopia de la aprobación inicial otorgada por este Departamento.

C) En el Departamento de Diagnóstico de Reactivos:

- ◆ Requerimientos generales:
    - Documento de presentación
    - Fotocopia de la autorización de la compañía para importar productos de diagnóstico, extendida por el Ministerio de Salud y Bienestar Social
    - Fotocopia de inscripción de un profesional autorizado como Director Técnico por el Ministerio de Salud y Acción Social
    - Fotocopia del Certificado de Representación
  
  - ◆ Requerimientos y referencias de productos:
    - Base del método
    - Indicación, finalidad y aplicación del producto
    - Especificaciones del producto
    - Etapas de fabricación
    - Métodos de evaluación y resultados de las características específicas de este método (sensibilidad, especificidad, potencia, precisión, estabilidad, cuidados especiales, límites normales y valores patológicos)
    - Precauciones acerca del uso y limitaciones del método
    - Descripción del proceso de funcionamiento de los instrumentos requeridos para realizar las determinaciones
    - Información bibliográfica acerca del uso clínico del producto
  
  - ◆ Información que deberá consignarse en el rótulo del envase, en español:
    - Nombre del producto
    - Finalidad de uso y leyenda "in vitro"
    - Número de lote
    - Fecha de vencimiento
    - Número de unidad de análisis
    - Forma de presentación
    - Especificaciones del producto
    - Condiciones de conservación
    - Origen del producto (nombre y domicilio del fabricante)
    - Establecimiento del importador
    - Nombre del Director Técnico
    - Leyenda: "Autorizado por el Ministerio de Salud y Acción Social, número..."
  
  - ◆ Información que deberá consignarse en el rótulo de la base, en español:
    - Nombre y finalidad de uso
    - Número de lote
    - Conservación
    - Fecha de vencimiento
    - Cantidad
    - Instrucciones de conservación
    - Forma de presentación
    - Composición y descripción cuantitativa de los componentes
    - Inestabilidad o deterioro de las sustancias
-

- Muestras requeridas y condiciones para su obtención
- Cálculos, resultados y unidades de expresión
- Límites normales y límites terapéuticos
- Descripción de características del sistema: sensibilidad, precisión, especificidad, potencia y estabilidad
- Precauciones acerca el uso y limitaciones del método
- Bibliografía
- Origen del producto (nombre y domicilio del fabricante)
- Establecimiento del importador
- Nombre del Director Técnico
- Leyenda: "Autorizado por el Ministerio de Salud y Acción Social, número..."

### 3.2.4 Inscripción de Marcas

La solicitud para la protección de marcas puede realizarse directamente, o a través del representante legal del solicitante, en la Dirección Nacional de la Propiedad Industrial.

Cada solicitud deberá ser individual, es decir, correspondiente a una sola marca, en un único tipo de actividad económica. Para pedir la solicitud, deberán presentarse documentos o elementos que ayuden a describir y caracterizar la marca, el nombre y el domicilio del solicitante.

**Cuando la DNPI considera que la aplicación es provisionalmente aceptable, ésta se publica en el Boletín Oficial de Marcas (aproximadamente 60 días contados a partir de la fecha de presentación), y durante 30 días se aceptarán objeciones de terceros. Transcurrido ese período, y una vez que dichas objeciones hayan sido analizadas, la DNPI emitirá un informe final, en el cual aceptará o rechazará la solicitud.**

Si no se presentaran objeciones, y no hubiese impugnación por parte de la Oficina de Marcas, la inscripción será extendida en el término de aproximadamente un año. Si no se presentan objeciones, no existe riesgo sustancial en el uso de marcas. Si se presentan oposiciones, el solicitante tendrá un plazo de un año para negociar que éstas sean retiradas. Si no se llega a un acuerdo con el oponente, deberán iniciarse acciones judiciales a fin de lograr que la oposición sea retirada.

La inscripción tendrá vigencia durante diez años a partir de la fecha de inscripción y podrá renovarse por igual período, si la marca fuese utilizada en Argentina para identificar un producto o servicio durante los cinco años anteriores a la fecha de renovación.

Cualquier persona podrá solicitar la cancelación de la inscripción de una marca, si ésta no fuese utilizada durante los cinco años previos a la solicitud de cancelación.

### 3.2.5 Requerimientos para importación

Para iniciar el despacho aduanero, es necesario presentar la siguiente documentación al despachante:

- ◆ Carta de porte aéreo
- ◆ Factura comercial
- ◆ Lista de empaque
- ◆ Prueba de pago del flete
- ◆ Certificado de origen (para operaciones con participación de ALADI)

- ◆ Patente de sanidad
- ◆ Elementos para determinar el valor (por ej.: lista de precios del proveedor)
- ◆ Elementos para determinar la clasificación fiscal (por ej.: carpetas, diagramas)

#### Preparación del envío

El despachante de aduana completará el Formulario de solicitud para despacho aduanero de importación en función de:

- ◆ Las características del producto,
- ◆ Datos del importador,
- ◆ Datos del exportador,
- ◆ Valor de los productos,
- ◆ Cancelación de los impuestos correspondientes,
- ◆ Otros datos.

#### Documentos para el envío

A fin de enviar los productos, es necesario solicitar una autorización de la aduana. Para obtenerla, el despachante deberá presentar los siguientes documentos:

- ◆ Sobre especial para documentación.
- ◆ Envío.
- ◆ Hoja complementaria – Declaración de valor.
- ◆ Constancia de presentación.
- ◆ Prueba de pago.
- ◆ Factura comercial.
- ◆ Carta de porte aéreo.

#### Pago de los servicios

Antes del reintegro de aranceles aduaneros de los productos, se deberán abonar los servicios portuarios y los depósitos en la Administración General de Puertos. Los servicios de estiba también deberán abonarse por adelantado.

#### Verificación y formulario de salida

El Formulario de Salida es el Documento requerido para que el vehículo de transporte abandone las áreas que legalmente corresponden a la zona portuaria. Este documento se otorga de acuerdo con la verificación aduanera de los productos cuyas características se describen en los documentos correspondientes.

#### Pago

Los pagos al exterior podrán efectuarse bajo las siguientes condiciones:

- ◆ Prepago: el importador remite el dinero antes del envío de mercaderías
- ◆ Cobro: el exportador vende las mercaderías y, cuando el importador las recibe, dispone el pago.
- ◆ Carta de Crédito: la carta es emitida por un banco en nombre del exportador y deberá prestar conformidad a los requerimientos de importación - exportación.

En Argentina no existe control cambiario. Esto significa que todos los pagos se efectúan en el Mercado Cambiario Libre.

---

### Productos de diagnóstico

En caso de dispositivos y reactivos para diagnósticos in vitro, también es necesario presentar por adelantado el Registro del Importador y el Registro del Producto. Ambos son otorgados por el Departamento de Salud del Ministerio de Salud y Acción Social.

## 3.2.6 Impuestos corporativos

En el sistema impositivo argentino, los impuestos pueden dividirse en tres categorías: impuestos, cargas y contribuciones.

Las cargas y contribuciones son, habitualmente, montos menores que los impuestos, y tienen por objeto compensar al Estado por alguna actividad específica, en la forma de un servicio individualizado, a la parte denominada contribuyente. Por otro lado, los impuestos son pagos exigidos al contribuyente independientemente de lo que el estado hiciera o no por éste. Dado que la presente guía es solamente un breve resumen, y dado que las cargas y contribuciones son menos importantes, nos referiremos únicamente a los impuestos.

### 3.2.6.1 Estructura impositiva argentina

Conforme a la organización política argentina, existen impuestos federales, provinciales y municipales.

#### Impuestos federales

En la esfera federal, la Dirección General Impositiva, una entidad descentralizada, depende de la Subsecretaría de Finanzas Públicas, que a su vez depende del Ministerio de Economía. La AFIP está a cargo de la aplicación, recaudación y fiscalización de impuestos.

Los principales impuestos federales son los siguientes:

- ◆ Impuesto a las ganancias
- ◆ Impuesto al valor agregado
- ◆ Impuesto al consumo
- ◆ Impuesto a los sellos
- ◆ Impuesto a la transferencia de bienes inmuebles
- ◆ Impuestos a los bienes personales

#### Impuestos provinciales

La Dirección de Rentas de cada provincia se ocupa de los impuestos provinciales. Estas entidades, a su vez, están subordinadas a los respectivos Ministerios de Economía Provinciales. Los principales impuestos provinciales son los siguientes:

- ◆ Impuesto a los ingresos brutos
- ◆ Impuesto a los sellos
- ◆ Impuesto sobre la propiedad

#### Impuestos municipales

En este punto, dada su importancia, es necesario separar el Distrito Federal de las otras municipalidades.

En el Distrito Federal, el principal impuesto gravado sobre los negocios es el impuesto a los ingresos brutos. Las rentas de las demás municipalidades provienen de la recaudación de cargas y contribuciones.

---

### 3.2.6.2 Derecho de importación

Para los productos LifeScan, la siguiente tabla indica todas las tasas que serán aplicadas a la importación de dispositivos para diabéticos.

	PERFIL REAL	Tasas %
<b>Costo</b>	<b>100,00</b>	-
Flete y tasas aéreas	3,10	u\$s4.5 / Kg
Derechos de importación	16,50	16% (Meters)
Almacenamiento en aeropuerto	3,09	-
Impuesto al Servicio	-	0%
Impuesto sobre las ventas	40,49	33%
<b>Costo total al desembarque</b>	<b>163,17</b>	
Recuperable*	40,49	33%
<b>Costo final</b>	<b>122,68</b>	

- ◆ El IVA, IVA adicional y cargo estadístico (Impuesto sobre las ventas antes mencionado) en operaciones de compra son impuestos con recupero. El monto neto de impuestos existente entre el precio de venta y el precio de compra será abonado al estado. En función de ello, es sencillo comprender, como se indicaba en la tabla anterior, que se recuperará el monto total de impuestos (Impuesto sobre las Ventas) calculado sobre el precio de compra.
- ◆ El índice 163,17 y 122,66 son índices promedio al desembarque. El índice podría indicar una leve variación, ya que, en el cálculo anterior, el flete y las tasas aéreas se calcularon en función del peso y no del costo del producto.

### 3.2.6.3. Impuesto a las ganancias

#### Ingresos en todo el mundo – Origen

Los contribuyentes residentes en Argentina deberán pagar impuestos a las ganancias por sus ingresos en todo el mundo. Podrán beneficiarse con un crédito fiscal correspondiente a impuestos similares abonados en el exterior por sus actividades comerciales en otros países, hasta el límite del aumento de la obligación fiscal causada por la inclusión del ingreso de origen extranjero.

Las pérdidas trasladables a ejercicios posteriores derivadas del impuesto a las ganancias por actividades cuyos ingresos no deben considerarse de origen argentino, sólo podrán deducirse de ingresos imposables de origen no argentino.

En general, los siguientes se consideran ingresos de origen argentino:

- ◆ Bienes ubicados, emplazados o utilizados para fines económicos en Argentina.
- ◆ El desarrollo, en Argentina, de cualquier actividad que pueda producir ingresos.
- ◆ Hechos ocurridos en el territorio argentino.

#### Tipos de contribuyentes

Los siguientes se consideran contribuyentes:

- ◆ Las sociedades, sociedades de responsabilidad limitada, sociedades en comandita simple, sociedades en comandita por acciones (sobre capital en tenencia de los socios comanditarios), a las cuales se aplica un impuesto del 33% de sus ingresos imponible, y realizan sus declaraciones y pagos por sí mismas.
- ◆ Las sucursales de compañías extranjeras, a las cuales se aplica un impuesto del 33% y realizan sus presentaciones y pagos por sí mismas.

- ◆ Todas las demás empresas calculan su impuesto a las ganancias, no obstante, los socios o titulares realizan sus presentaciones y pagos en proporción a sus tenencias de acuerdo con la escala indicada en el siguiente párrafo.
- ◆ Las personas físicas hacen sus presentaciones y pagan el impuesto a las ganancias, incluyendo los ingresos imposables que obtienen de las empresas mencionadas en el párrafo anterior, según una escala progresiva del 6% a 33%.
- ◆ Las personas físicas y sociedades extranjeras que no poseen domicilio en Argentina, que perciben ingresos de origen argentino, realizan sus pagos de acuerdo con la alícuota indicada en el punto 2.10.

### Exenciones

Las exenciones más importantes de impuesto a las ganancias son:

- ◆ Interés sobre créditos extranjeros para financiar importaciones de bienes personales depreciables (bienes de uso).
- ◆ Dividendos de acciones.
- ◆ Ganancias derivadas de la compra o venta de acciones y títulos públicos por parte de personas físicas.

Asimismo, los dividendos en efectivo y los ingresos percibidos por sociedades con domicilio en Argentina también están exentos de impuesto a las ganancias.

### 3.2.6.4 Impuesto al valor agregado

#### **Este impuesto grava:**

- ◆ Ventas de bienes personales ubicados o emplazados en el territorio argentino.
- ◆ Contratos y servicios de construcción u otros ejecutados o prestados dentro del territorio argentino
- ◆ Importaciones definitivas de bienes personales

En general, el vendedor de bienes o servicios es responsable del pago del IVA. El monto del IVA, no obstante, se suma al precio de los bienes o servicios. Como consecuencia, el comprador es quien en realidad soporta el costo de este impuesto. Ciertos contribuyentes, cuyas ventas no superan un tope fijado anualmente por la AFIP, podrán optar por no inscribirse ante la AFIP como contribuyentes del IVA o, si correspondiera, cancelar su inscripción, en cuyo caso, su situación sería la de responsables no inscriptos.

#### Sistema de créditos y débitos:

El IVA que una compañía carga sobre sus ventas o servicios se denomina "débito fiscal IVA ". El IVA que una compañía soporta sobre compras de bienes o servicios se denomina "crédito fiscal IVA". El impuesto que grava la compra de bienes de uso, incluyendo la construcción, también podrá acreditarse.

En general, una entidad deduce su crédito fiscal IVA de su débito fiscal IVA mensualmente, y presenta una declaración de impuestos y paga la diferencia, si hubiese. Si en un mes determinado el crédito supera el débito, la diferencia podrá trasladarse a ejercicios posteriores y sumarse al crédito del mes siguiente.

Existe una importante restricción en el principio de capacidad de recupero del IVA, es decir, el IVA que grava la adquisición de bienes o el uso de servicios que, a su vez, la entidad utiliza en operaciones no sujetas a IVA, no podrá deducirse de los débitos fiscales IVA como crédito fiscal IVA. En otras palabras, el IVA no es recuperable y, por lo tanto, constituye un costo o gasto adicional.

El crédito fiscal IVA relativo a la adquisición de automóviles, servicios prestados por restaurantes, hoteles, etc., no podrá computarse, con algunas excepciones.

### Alícuotas IVA:

La alícuota general del IVA es 21%, pero puede alcanzar 27% en servicios específicos tales como telecomunicaciones, gas, electricidad, etc.

La alícuota general se reduce al 10,5% para los siguientes hechos imponible:

- ◆ Trabajo domiciliario
- ◆ Intereses y comisiones de préstamos a consumidores
- ◆ Intereses y comisiones sobre préstamos otorgados a compañías de transporte automotor

Las importaciones definitivas, sean o no recurrentes, están sujetas al IVA. El importador deberá pagar el IVA antes de que los bienes importados sean retirados de la Aduana. El IVA gravado y abonado como importador podrá acreditarse contra el IVA gravado como vendedor.

Las exportaciones, el transporte internacional de pasajeros y los fletes no están sujetos al IVA, no obstante, los exportadores podrán compensar el impuesto que les hubiese sido facturado por bienes, servicios y alquileres efectivamente designados a ellos contra el IVA que adeudaran por otras operaciones sujetas a este impuesto.

Si esta compensación diera por resultado un saldo a favor del contribuyente de IVA, éste podrá solicitar que el monto en cuestión sea acreditado contra los impuestos adeudados por otras operaciones imponible, reintegrado o transferido a favor de otros contribuyentes.

### 3.2.6.5 Impuestos al consumo

Los impuestos indirectos gravan bienes de consumo masivo específicos, con diferentes alícuotas y con diversos requerimientos de generación de informes y pago. Generalmente, el impuesto se carga al fabricante o importador cuando éste vende el producto.

#### Alícuotas

Rubro	Alícuota
Cigarrillos	60%
Otros productos de tabaco	16 al 20%
Bebidas alcohólicas (excepto vinos)	6 al 12%
Cerveza	4%
Seguros	0 al 23%
Bebidas analcohólicas	0 al 4 %
Otros bienes listados (por ej. televisores, equipos de audio, etc.).	6,55%

### 3.2.6.6 Impuesto a los sellos

Este impuesto grava los instrumentos públicos o privados al momento de su ejecución formal. Los documentos sujetos al impuesto sobre los sellos son, entre otros, todos los contratos, instrumentos legalizados, facturas firmadas confirmadas por el deudor, pagarés, instrumentos negociables, etc. La tasa es del 1%, no obstante, hay excepciones, tales como ventas de inmuebles, en cuyo caso la tasa puede alcanzar 2%.

El impuesto podrá pagarse por medio de timbres fiscales, timbradora o declaraciones de impuestos. Cada provincia posee su propia ley de impuesto a los sellos y la aplica dentro de su territorio. Se presentan casos de doble imposición para los cuales no existe, en la actualidad, acción legal. En la Ciudad de Buenos Aires, el impuesto a los sellos ha sido eliminado, salvo en las transferencias de títulos de bienes inmuebles que no fuesen utilizados como vivienda, sobre las cuales se carga el impuesto a los sellos según una escala de 0,75% a 2,5%, dependiendo del monto de las operaciones.

Varias provincias han derogado parcialmente el impuesto a los sellos gravado sobre las operaciones oficiales financieras y de seguros, conforme al compromiso asumido al adherir al Pacto Federal o Fiscal para promover el empleo, la producción y el crecimiento.

### 3.2.6.7 Impuesto a los ingresos brutos

Este es un impuesto provincial recaudado por la Dirección de Rentas provincial correspondiente y por la Ciudad de Buenos Aires, y grava los ingresos obtenidos del ejercicio habitual del comercio, la industria, los servicios prestados bajo contrato, etc., sin perjuicio de que resultasen en ganancia o pérdida, e independientemente del lugar de ejecución.

Entre otras, podríamos mencionar las siguientes exenciones para este impuesto:

- ◆ Operaciones en títulos, certificados y otros papeles emitidos por el Estado, las provincias o Municipalidades
- ◆ Operaciones relativas a acciones y dividendos
- ◆ Publicación de libros, periódicos, diarios y revistas
- ◆ Ajuste de interés y/o capital en cajas de ahorro, certificados de depósito y cuentas corrientes
- ◆ Ventas de bienes inmuebles (con algunas excepciones)
- ◆ Exportaciones

Las alícuotas varían por jurisdicción, de acuerdo con la actividad. La alícuota general (aplicable al comercio y los servicios) oscila entre 2,5% y 3%. En general la alícuota sobre la producción es 1,5%. Existen alícuotas diferenciales más elevadas en otras actividades (préstamos de dinero, comisiones, etc.).

### 3.2.6.8 Tratados impositivos

Argentina ha firmado tratados con varios países de Europa y América Latina para evitar la doble imposición en el ámbito internacional y así promover la inversión y el comercio recíproco. En Estados Unidos no existen tratados de esa naturaleza.

---



## 4. Estrategia de entrada al mercado.

---

### 4.1 Oportunidades de mercado

#### 4.1.1. Argentina

Existen diversas similitudes entre el mercado y el entorno general de Brasil y Argentina, en especial en la relación médico-fabricante y en el estado de la distribución.

Comparado con Brasil, el mercado argentino de productos para diabéticos es más maduro, principalmente debido a que:

- El nivel de educación general es más alto
- El número de pacientes por médico es más alto
- La "diabetología" es una especialidad médica reconocida en Argentina, mientras que sólo existe un movimiento en ese sentido en Brasil
- Las Obras Sociales argentinas, principalmente PAMI y IOMA y otras, desempeñan su papel con eficacia al facilitar la compra de dispositivos para diabéticos a las clases sociales más bajas. No obstante, en Brasil sólo unas pocas empresas públicas y privadas ayudan a sus empleados a través de programas de descuento limitados a medicamentos, pero no están a disposición para dispositivos de diagnóstico.
- El consumo en Argentina corresponde principalmente a tiras reactivas visuales de sangre, mientras que en Brasil aún corresponde principalmente a tiras reactivas para análisis de orina.
- El sistema de distribución no es completamente efectivo, por lo tanto los consumidores no cuentan con la disponibilidad que desean.
- La estructura minorista está cambiando rápidamente en las farmacias que recién comienzan a vender una lista de productos cada vez mayor a través de un sistema de autoservicio.

En base a este cuadro, a continuación se describen las principales oportunidades que deberán considerarse en Argentina:

- La tendencia de autoservicio en el mercado local puede resultar muy útil para lograr una fuerte ventaja competitiva y penetración en el canal minorista
- Al igual que en Brasil, los clínicos se mantuvieron al margen de la dinámica del mercado. Además, Janssen-Cilag tiene una muy buena relación con este grupo meta, que constituye una oportunidad efectiva para convertirse en su compañía favorita.

### 4.2 Cartera de productos y grupo meta

La línea de productos que se lanzará es la misma para Brasil y Argentina. Se basa en las similitudes encontradas en ambos países respecto de sus mercados y entornos competitivos, además del constante fortalecimiento del Mercosur como mercado regional común, que de hecho afectará el posicionamiento de la compañía y de la marca, cualquiera sea la misma.

La cartera fue definida considerando principalmente los resultados del grupo de exploración para Brasil y Argentina, así como las entrevistas personales realizadas en ambos países con asociaciones para diabéticos, hospitales (enfermeras, departamentos de compras, médicos) y consultorios.

Otro paso importante tomado en las estrategias de los principales competidores potenciales fue la introducción de sus productos actualizados en ambos países, estableciendo así productos de alta tecnología como patrón para todos los jugadores.

---

## 4.2.1 Posicionamiento de productos

Producto	PERFIL DE CONSUMIDOR		
	USUARIO FINAL	MÉDICO	HOSPITAL
<b>Sistema y tiras reactivas Surestep</b>	Diabéticos tipo I y II Con conocimiento de la enfermedad Tratar la enfermedad de un modo maduro	Endocrinólogos y clínicos Con/sin especialización	Privado/Público Propiedad de ciudades/universidades Departamento de endocrinología Emergencias/ Farmacia/ Enfermeras
<b>Sistema y tiras reactivas One-Touch Basic Plus</b>	Diabético joven tipo I Le agrada manejar la enfermedad	Endocrinólogo joven Con conocimiento de computación	Privado/Público Propiedad universidades
<b>Tira reactiva Glucoview</b>	No se recomienda su lanzamiento debido al precio, que deberá ser igual o inferior al de Haemogluco-test cuando se lo divide en dos. Además, los grupos meta de clientes no percibieron valor agregado al cambiar Dextrostix y Haemogluco-test por Glucoview.		

## 4.2.2 Cartera de productos y competidores principales

Productos	Argentina	
Lifescan	Producto	Fabricante
Surestep	Accutrend Sensor (Advantage)	Roche
One Touch	Precision Qid	Abbot
	Accutrend Alpha (Easy)	Roche
	Glucometer IV (Encore)	Bayer
Glucoview	Dextrostix-Glucostix	Bayer
	Haemogluco-test	Roche

## 4.3 Posicionamiento de precios

### 4.3.1 Argentina

<b>TIRAS REACTIVAS VISUALES DE SANGRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Haemogluco-test (0,60 U\$/unidad) es el líder del mercado, mientras la segunda marca es Glucostix (0,61 U\$/unidad).</li> <li>Glucoview debería estar posicionado 15% más alto que Haemogluco-test (0,69 U\$/unidad).</li> <li>La investigación de Grupos de Exploración indicaba que Glucoview es percibido como la tira reactiva de mayor valor en el segmento de tiras reactivas visuales, pero no puede ser más costosa que una tira reactiva de medidores.</li> </ul>
<b>TIRA REACTIVA DE MEDIDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Según lo informado por IMS, Accutrend Glucose Alpha es el líder del mercado (0,82 U\$/unidad), seguido por Glucotide (1,08/unidad).</li> <li>Accutrend Sensor (Advantage) (0,76 U\$/unidad) recientemente lanzado está posicionado con un precio inferior que Accutrend Glucose Alpha.</li> <li>Surestep (0,77 U\$/unidad) debería estar posicionado al mismo nivel de Accutrend Sensor y One Touch Basic Plus (0,86 U\$/unidad) debería estar posicionado 13% más alto</li> </ul>

	que Sensor.
<b>MEDIDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• LifeScan debería realizar el mismo posicionamiento de precios relativo para medidores y tiras reactivas, aún si la estructura de costos presentara precios inferiores.</li></ul>
<b>HIPÓTESIS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El precio minorista incluye 21% de IVA.</li><li>• Precio de droguería = aproximadamente 43% por debajo del precio minorista</li><li>• El descuento a hospitales del precio de droguería para productos farmacéuticos = 0-40%</li></ul>

		Posicionamiento de Precios Argentina										
		Indice	Precio de compra por									
			Consumidor		IVA		Farmacia		Droguería		Hospitales	
			Caja	Unidad	Caja	Unidad	Caja	Unidad	Caja	Unidad	Caja	Unidad
			151%		125%		100%		86%		40 off %	
PRODUCTO	Fabricante							M. Share Retail	Fin Plan Retail		Fin / MShr Hosp	
<b>TIRAS REACTIVAS PARA ANÁLISIS DE ORINA</b>												
Paquete de 25												
Gluco-cinta 100cm (25 pruebas)	Lilly	52%	7,84	0,31	6,48	0,26	5,18	0,21	4,47	0,18	12,68	0,11
Paquete de 50												
Glucotest	Roche	31%	9,41	0,19	7,78	0,16	6,22	0,12	5,36	0,11	3,22	0,06
Diastix	Bayer	30%	9,14	0,18	7,55	0,15	6,04	0,12	5,21	0,10	3,13	0,06
<b>TIRA REACTIVA VISUAL DE SANGRE</b>												
Paquete de 25												
Detrostix (Glucometer 1)	Bayer	88%	13,22	0,53	10,93	0,44	8,74	0,35	7,53	0,30	4,52	0,18
Glucostix (Glucometer 2 o GX)	Bayer	102%	15,25	0,61	12,60	0,50	10,08	0,40	8,69	0,35	5,22	0,21
HaemoglucoTest (Reflolux)	Boehringer	100%	15,00	0,60	12,40	0,50	9,92	0,40	8,55	0,34	5,13	0,21
Paquete de 50												
Glucostix	Bayer	92%	27,67	0,55	22,87	0,46	18,29	0,37	15,77	0,32	9,46	0,19
<b>TIRAS REACTIVAS DE MEDIDORES</b>												
Paquete de 25												
Precision (Precision)	MediSense (Abbott)	169%	25,32	1,01	20,93	0,84	16,74	0,67	14,43	0,58	8,66	0,35
Glucofilm (Glucometer 3)	Bayer	132%	19,76	0,79	16,33	0,65	13,06	0,52	11,26	0,45	6,76	0,27
Glucotide (Glucometer 4)	Bayer	180%	26,95	1,08	22,27	0,89	17,82	0,71	15,36	0,61	9,22	0,37
Accutrend Gluc. (Accutrend)	Boehringer	137%	20,55	0,82	16,98	0,68	13,69	0,54	11,71	0,47	7,03	0,28
Tiras reactivas One Touch Basic Plus	LifeScan	150%	22,50	0,90	18,60	0,74	14,88	0,60	12,82	0,51	7,69	0,31
Tiras reactivas SureStep	LifeScan	135%	20,25	0,81	16,74	0,67	13,39	0,54	11,54	0,46	6,93	0,28
Paquete de 50												
Precision (Precision)	MediSense (Abbott)	160%	48,11	0,96	39,76	0,80	31,81	0,64	27,42	0,55	16,45	0,33
Accutrend Sensor = Advantage	Boehringer	126%	37,77	0,76	31,21	0,62	24,97	0,50	21,53	0,43	12,92	0,26
Accutrend Gluc. (Accutrend)	Boehringer	129%	38,84	0,78	32,10	0,64	25,68	0,51	22,14	0,44	13,28	0,27
Tiras reactivas One Touch Basic Plus	LifeScan	143%	42,75	0,86	35,33	0,71	28,26	0,57	24,37	0,49	14,62	0,29
Tiras reactivas SureStep (SureStep)	LifeScan	128%	38,40	0,77	31,74	0,63	25,39	0,51	21,89	0,44	13,13	0,26
<b>KIT DE MEDIDORES</b>												
Glucometer 4	Bayer	139%	162,62	-	134,40	-	107,52	-	92,69	-	55,61	-
Glucometer GX	Bayer	100%	117,09	-	96,77	-	77,41	-	66,74	-	40,04	-
Precision Qid	MediSense (Abbott)	180%	211,15	-	174,50	-	139,60	-	120,35	-	72,21	-
SISTEMA One Touch Basic Plus	LifeScan	150%	175,64	-	145,15	-	116,12	-	100,11	-	60,06	-
SISTEMA SURE STEP	LifeScan	135%	158,07	-	130,64	-	104,51	-	90,09	-	54,06	-

Precios en base a Revista Kairos. En los casos donde los datos no estaban disponibles, se obtuvieron cotizaciones del mercado al visitar 24 negocios y listas de fabricantes.

## 4.4 Estrategia de distribución

### 4.4.1 Prioridades regionales

	Argentina (Años 1 y 2)
1°	Gran Buenos Aires
2°	Provincias de Buenos Aires/Córdoba y Santa Fe
3°	Mendoza
4°	Tucumán
5°	Otras ciudades

### 4.4.2 Prioridades de canal

CANAL	CRITERIO DE PRIORIDAD	ENFOQUE	EQUIPO
Negocios especializados	Región	Directo	Personal de LifeScan
Cadenas de farmacias	Región	Directo	Personal de LifeScan
Droguerías	Región	Directo	LifeScan
Hospitales	Región y perfil de hospital	Directo	LifeScan

### 4.4.3 Universo de negocios

#### FARMACIAS

Area	Número de Negocios	Negocio %
Gran Buenos Aires (Capital + 19 suburbio)	5.076	47,0%
Provincia de Buenos Aires	1.577	14,6%
Provincia de Córdoba	994	9,2%
Costa	1.555	14,4%
Andes	1.264	11,7%
Sur	335	3,1%
<b>Total país</b>	<b>10.800</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Nielsen argentina (Pharma Cosmetics Index)

#### NEGOCIOS ESPECIALIZADOS

Total universo = 30 negocios

#### 4.4.3.1 Conducto minorista de LifeScan

##### Medidores y Tiras Reactivas De Medidores

Area	Año 1	Año 2	Año 3	Acumulado 3 primeros años		
				Total Número de negocios	Total Negocios Alcanzados	%
Negocios especializados	9	3	2	30	14	47%
Farmacias						
Gran Buenos Aires (Capital y 19 suburbios)	720	720	216	5.076	1.656	33%
Provincia de Buenos Aires + Córdoba	260	260	78	2.571	598	23%
Costa + Andes	172	57	16	2.819	245	9%
Sur	13	7	2	335	22	7%
<b>Total</b>	<b>1.174</b>	<b>1.047</b>	<b>314</b>	<b>10.800</b>	<b>2.535</b>	<b>23%</b>

Fuente: Nielsen

## 4.5 Detalle

### 4.5.1 Enfoque clave

Todas las referencias a los grupos meta seleccionados deberán enfatizar los siguientes puntos:

- LifeScan es una compañía de Johnson & Johnson
- LifeScan es líder en el mercado de EE.UU.
- LifeScan es una compañía de diagnóstico para diabetes, es decir, una compañía muy especializada
- Los productos LifeScan estarán a disponibles en las principales farmacias bajo la distribución de Johnson & Johnson Medical
- LifeScan ofrece atención al cliente las 24 horas, con *benchmarking* de EE.UU.

### 4.5.2 Líderes de opinión

El detalle se concentrará en los principales grupos meta, en base a las prioridades de la dirección y recursos disponibles.

GRUPO META	VISITADO POR
Endocrinólogo	Representantes de LifeScan
Clínicos especializados en diabetes	Representantes de LifeScan
Clínicos	Representantes de LifeScan
Hospitales (Privados/ Hospitales universitarios/ Hospitales municipales) Enfermería Endocrinólogo	LifeScan
Compañías de atención de salud (Compañías de Seguros/Gerenciamiento de la salud)	Janssen-Cilag/LifeScan

### 4.5.3 ARGENTINA

#### 4.5.3.1 Médicos y hospitales

- Laboratorios Beta visita alrededor de 18-20 profesionales por día, entre médicos, enfermeras, personal de compras de hospitales y consultorios
  - 10/12 hospitales + 1 farmacia (por la mañana)
  - 6/8 doctores en sus consultorios
- Suponiendo:
  - 60 días hábiles por trimestre
- La prioridad en el grupo de médicos y hospitales estará destinada a:
  - Endocrinólogos y diabetólogos situados en capitales provinciales, que representan 85% del campo de médicos especializados establecidos en capitales y 50% del total de Argentina.
  - 5% de los clínicos que son, probablemente, los médicos que más "recetan" medicamentos para diabetes en las mismas ciudades y suburbios elegidos por Laboratorios Beta cuando los visitan.
  - Hospitales situados en las ciudades principales (las mismas ciudades elegidas para endocrinólogos).

### Población médica en estudio

Clínicos	5% Clínicos	Endocrinólogos y Diabetólogos	Población Médica Target	
9.286	464	233	697	59%
997	50	25	75	6%
719	36	15	51	4%
2.259	113	65	178	15%
630	32	13	45	4%
986	49	30	79	7%
14.877	744	381	1125	95%
3.729		65	65	5%
18.606		446	1190	100%
<b>21.877</b>		<b>322</b>		
<b>40.483</b>		<b>768</b>		

Area	Número total de médicos en consultorio	Hospitales	Hospitales	
			Promedio Cantidad de personas por visita	Total a ser visitado en hospitales
Capital Federal	697	343	3	1.209
Buenos Aires	75	101	3	303
Mendoza	51	NA		NA
Córdoba	178	95	3	285
Santa Fe	45	56	3	168
Tucumán	79	33	3	99
Ciudades principales: total	1.125	628	3	1.884
<b>Ciudades del interior</b>	<b>65</b>	<b>71</b>	<b>3</b>	<b>213</b>
<b>Total país</b>	<b>1.190</b>	<b>699</b>	<b>3</b>	<b>2.097</b>

\*En grandes hospitales, se debería visitar a 5 personas (área de compra + farmacia + endocrinólogo + clínico + enfermería) y en hospitales pequeños, 2 personas (enfermería + otro)

### 4.5.3.2 Representantes de venta requeridos (Población a ser visitada)

Para hospitales:  $2097 \div 10 \text{ personas / día / representante de ventas} = 210 \div 60 \text{ días hábiles} = 3,5$  representantes de ventas necesarios.

Para consultorios:  $1190 \div 6 \text{ personas / día / representante de ventas} = 198,3 \div 60 \text{ días hábiles} = 3,3$  representantes de ventas necesarios.

**Total: 3,5 + 3,3 = 7 representantes de ventas**

### 4.5.3.3 Muestras gratis de productos

#### Muestras para hospitales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Medidores vendidos	1.964	4.163	5.187	5.447	5.610
Medidores gratis	1.250	142	100	50	50
<b>% de ventas</b>	<b>65%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>
Tiras reactivas de medidores vendid	73.404	274.396	754.720	1.718.474	2.584.056
Tiras reactivas de medidores gratis	62.800	31.400	30.000	30.000	30.000
<b>% de ventas</b>	<b>85%</b>	<b>11%</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>

### Base para Hospitales

#### Medidores:

Año 1 628 (hospitales) X 2 medidores / hospital (promedio) = 1.256 medidores

Año 2 71 (hospitales) X 2 medidores / hospital (promedio) = 142 medidores

#### Tiras reactivas:

Año 1 50 (tiras reactivas) X 2 (veces / año) X 628 (hospitales) = 62.800 tiras reactivas

Año 2 25 (tiras reactivas) X 2 (veces / año) X 628 (hospitales) = 31.400 tiras reactivas

### Muestreo para consultorio.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Medidores vendidos (minorista)	1.934	163	5.187	5.447
Medidores gratis	500	460	420	270
% de ventas	26%	11%	8%	5%
Tiras reactivas de medidores vendidos (minorista)	73.404	274.396	754.720	1.718.474
Tiras reactivas de medidores gratis	(25 X 500 X 2 tiempo / año) =25.000	(25 X 260 X 2) + (25 X 500) =25.500	(25 X 120 X 2) + (25 X 260) + (25 X 500) =25.000	=30.000
% de ventas	34%	9%	3%	2%

### Prioridades de muestreo en medidores de consultorio.

Endocrinólogos y clínicos especializados	Clínicos	Año 1		Año 2				Año 3			
		Medidores	%	Año		Acumulado		Año		Acumulado	
				M	%	M	%	M	%	M	%
Capital Federal	233	200	86%	20	9%	220	94%	-	-	220	94%
Ciudades principales	148	100	67%	40	27%	140	95%	-	-	140	94%
Ciudades del interior	387	-	-	200	52%	200	52%	100	26%	300	77%
<b>Total ciudades</b>	<b>768</b>	<b>300</b>	<b>39%</b>	<b>260</b>	<b>34%</b>	<b>560</b>	<b>73%</b>	<b>120</b>	<b>16%</b>	<b>640</b>	<b>83%</b>
5% de clínicos											
Capital Federal	464	100	21%	100	21%	200	43%	100	21%	300	65%
Ciudades principales	254	50	20%	50	20%	100	39%	100	39%	200	79%
Ciudades del interior	1280	50	4%	50	4%	100	8%	100	8%	200	16%
<b>Total ciudades</b>	<b>1998</b>	<b>200</b>	<b>10%</b>	<b>200</b>	<b>10%</b>	<b>400</b>	<b>20%</b>	<b>300</b>	<b>15%</b>	<b>700</b>	<b>35%</b>



## 4.6 Estrategia de ventas

La estrategia de ventas básica es ser muy rápido para obtener **una gran base sólida de distribución** en las ciudades meta y los canales meta seleccionados.

Esto se deberá realizar conforme a dos pautas principales:

- Concentración en cuentas especiales
- Autonomía en cuentas regionales

### 4.6.1 Detalle de organización general de ventas y responsabilidades compartidas

#### Ventas En Cuentas Especiales

CANAL DE VENTAS	RESPONSABILIDAD DE VENTAS
<b>Droguerías</b>	Venta conjunta con Johnson & Johnson Director de Franquicia LifeScan Team Leader LifeScan
<b>Hospitales</b>	Venta conjunta con Johnson & Johnson y/o Laboratorios Beta (el más fuerte o el que tenga una mejor relación con un hospital determinado) Director de Franquicia LifeScan Team Leader LifeScan
<b>Farmacias y organizaciones de atención de la salud</b>	Venta conjunta con J & J Director de Franquicia LifeScan Team Leader LifeScan
<b>Cadenas de farmacias privadas</b>	Director de Franquicia LifeScan Team Leader LifeScan
<b>Cadenas de negocios especializados</b>	Director de Franquicia LifeScan Team Leader LifeScan

#### Ventas En Cuentas Regionales

CANAL DE VENTAS	RESPONSABILIDAD DE VENTAS
<b>Pequeñas droguerías regionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta a través de la organización J &amp; J</li> <li>• Conforme a las pautas de LifeScan</li> <li>• Con autonomía en el presupuesto de promoción</li> </ul>
<b>Pequeñas cadenas de farmacias locales</b>	
<b>Grandes farmacias locales</b>	
<b>Negocios especializados locales</b>	
<b>Clínicas locales</b>	

#### Detalles de Gran Buenos Aires

CANAL DE VENTAS	RESPONSABILIDAD DE VENTAS
<b>Para hospitales (prioridad en metas)</b>	Representante de ventas de LifeScan (1)
<b>Para médicos (prioridad en metas)</b>	Representante de ventas de LifeScan (1)

### Detalles De Otras Áreas\*

CANAL DE VENTAS	RESPONSABILIDAD DE VENTAS
Médicos meta	Realizado por el personal de Johnson & Johnson <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialmente capacitado en los dispositivos y el conocimiento de diabetes de LifeScan</li> <li>• Remuneración adicional si se alcanzan las metas (objetivos de venta en visitas)</li> </ul>
Hospitales meta	

\*En Argentina, se utilizarán los *Targeting Services* de Laboratorios Beta a fin de seleccionar, en detalle, la lista de médicos a ser visitados.

### Relaciones Públicas Con Organismos De Salud Pública

Organismos nacionales y municipales y las organizaciones de atención de la salud (Planes de salud):deberán ser visitados en forma conjunta por el Director de Franquicia LifeScan y la persona de Johnson & Johnson encargado de este tipo de relación.

### Cuentas Especiales

Existen algunas cuentas especiales que se deberán manejar de la siguiente manera:

#### Droguerías

- Capacitación para el personal de ventas de droguerías y telemarketing de droguerías (la persona responsable de recibir los pedidos realizados por las farmacias)
- Concurso para el personal de ventas de droguerías y telemarketing de droguerías (la persona responsable de recibir los pedidos realizados por las farmacias)

#### Hospitales

- Seleccionar los hospitales en los que Johnson & Johnson Laboratorios Beta tienen mejor penetración y crear promociones conjuntas con literatura educativa para pacientes
- Ofrecer a los médicos servicios de CD, Centro de Servicios y Documentación conjunta

### Farmacias de organizaciones de atención de la salud (Planes de salud)

Presentar estudios específicos que muestren las ventajas de utilizar los dispositivos para diabéticos de LifeScan, principalmente destinados a:

- Costo de tiras reactivas x análisis de laboratorio
- Reducción de costo por incidencia de pacientes diabéticos

### Cadenas de farmacias privadas

- Capacitación de asistentes de farmacia en dispositivos para diabéticos y en técnicas de ventas y comercialización
- Publicidad conjunta, principalmente en el periódico de las organizaciones enviado a los clientes
- Paquetes especiales en un plan de promoción anual (con los productos de Laboratorios Beta o los productos de Johnson & Johnson) a ser colocados dentro del área de autoservicio de la farmacia

- Paquetes de blister de tiras reactivas a ser colocados en el área de autoservicio de la farmacia
- Creación de un "Sector LifeScan" o "Sector de diabéticos" en la farmacia, vinculado con la venta de determinada cantidad de dispositivos de LifeScan. En farmacias que no permiten áreas específicas para un único producto/compañía, crear un espacio para colocar "soporte de blister"
- "Incentivos" para asistentes de farmacia que fueron capacitados previamente.

#### Cadenas de negocios especializados

- Capacitación de asistentes de farmacia en diabetes y dispositivos para diabéticos, así como en técnicas de ventas y comercialización
- Publicidad conjunta, principalmente en periódicos enviados a los clientes
- Donación de literatura educativa.

#### Presupuesto Promocional Regional

Se deberá realizar anualmente y estará dividido por ciclo de venta y canales, principalmente compuesto por:

- Industria
  - Publicidad conjunta
  - Alquiler de puntos de venta
  - Contexto para asistentes de farmacia
  - Contexto para personal de ventas de droguería
  - Gastos de capacitación (aulas/recreos/equipos/viajes/etc.)
- Hospitales:
  - Gastos de capacitación (aulas/recreos/equipos/viajes/etc.)
  - Pequeñas charlas (aulas/recreos/equipos/viajes/etc.)

## 4.7 Estrategia de promoción

### 4.7.1 Estrategia básica

- Para el mercado argentino la estrategia se basará en el **branding**, utilizando la educación con el fin de obtener credibilidad y empatía. El énfasis promocional se deberá centrar en el beneficio principal y la característica clave por comparación.
- El propósito de los materiales de promoción será lograr la atención e interés, crear un vínculo para mantener las puertas abiertas a visitas futuras y mejorar el canal de comunicación continua.

### 4.7.2 Eventos/ acciones/ materiales

Como parte de la estrategia de educación, LifeScan deberá desarrollar "Carpetas Educativas". Estas carpetas y cada capítulo serán entregados con la compra de cierta cantidad de tiras reactivas.

---

### 4.7.2.1 Carpeta para el consumidor

#### Carpeta número 1: Diabetes

- Capítulo 1: La enfermedad - diabetes
- Capítulo 2: Sistemas generales y acción general de la enfermedad en el organismo
- Capítulo 3: Retinopatía - causas - acción en el organismo - sistemas - prevención - acciones posibles
- Capítulo 4: Nefropatía - causas - acción en el organismo - sistemas - prevención - acciones posibles
- Capítulo 5: Cardiopatía - causas - acción en el organismo - sistemas - prevención - acciones posibles
- Capítulo 6: Neurología - causas - acción en el organismo - sistemas - prevención - acciones posibles
- Capítulo 7: Neuropatía - causas - acción en el organismo - sistemas - prevención - acciones posibles
- Capítulo 8: DCCT
- Capítulo 9: Dispositivos y método de uso bien detallados, incluye filminas
- Cada capítulo deberá contar con páginas de promoción que muestran los productos LifeScan y sus principales características clave.

#### Carpeta número 2: Deportes

- (Cada capítulo tratará un deporte específico con ..)
- Reglas
- Ejemplos
- Equipos / atletas principales y más conocidos
- Cómo practicar deportes siendo diabético sin tener problemas
- Cada capítulo deberá contar con páginas de promoción que muestran los productos LifeScan y sus principales características clave.

#### Carpeta número 3: Alimentos

- Capítulos acerca de comidas: platos principales - postres - helados - entradas - comidas gourmet - mariscos - cocina francesa - cocina italiana -cocina típica local - cocina exótica - etc.
- Todas las comidas incluirán ingredientes aceptables para diabéticos.
- Cada capítulo deberá contar con páginas de promoción que muestran los productos LifeScan y sus principales características clave.

### 4.7.2.2 Carpeta del médico y la enfermera

- La carpeta y cada uno de los capítulos serán entregados durante la visita de cada representante de ventas.
  - Los capítulos serán los mismos que los de la carpeta del consumidor, pero la terminología utilizada y los todos los temas serán tratados en mayor detalle y en forma más técnica.
  - Se prestará especial atención al capítulo DCCT.
-

#### 4.7.2.3 Carpeta del asistente al público (personal de venta)

- Cada capítulo estará explicado en breves "conferencias".
- Después de cada "Conferencia" se entregará un "Diploma" a los participantes.
- Los capítulos principales contendrán:
  - Puntos principales de la enfermedad
  - Puntos principales de DCCT
  - Dispositivos de LifeScan - otros dispositivos complementarios
  - Pruebas en el hogar
  - Técnicas de ventas
  - Técnicas de marketing

#### 4.7.2.4 Carpeta de vendedores de droguerías

- Cada capítulo estará explicado en breves "conferencias".
- Después de cada "Conferencia" se entregará un "Diploma" a los participantes.
- Las conferencias serán realizadas cada dos meses hasta tanto todos los representantes de ventas estén familiarizados con LifeScan y con todos los aspectos de la enfermedad. El objetivo principal es crear una relación corporativa.
- Los capítulos principales contendrán:
  - La enfermedad / los dispositivos
  - Tasas de prevalencia e incidencia
  - Cómo organizar una campaña de detección local (barrial) orientada a atraer a la gente a las farmacias
  - Cómo capacitar a los vendedores de la farmacia en forma rápida
  - Cómo organizar el sector para diabéticos en la farmacia
  - Cómo instalar y organizar un "encuentro"
  - Ideas sobre cómo organizar las actividades diarias del asistente
  - Algunas sugerencias respecto de las conferencias sobre diabetes
  - Materiales visuales para la conferencia / capacitación (serán provistos por los vendedores con capacidad para dar instrucción).

Teniendo en cuenta que una estrategia de distribución requiere una operación grande, sólida y ágil, durante el primer año se deberán realizar otras acciones complementarias:

- Un estudio económico relativo a las ventajas para prevenir la diabetes, comparar los costos de pruebas de laboratorio y pruebas en el hogar.
- Crear presentaciones estándar para ofrecer publicidad en colaboración con las droguerías, cadenas de farmacias y asociaciones para diabéticos.
- Organizar y participar en reuniones médicas y exposiciones.
- Colaborar activamente con periódicos de asociaciones para diabéticos.
- Producir mensajes y materiales de "marketing" para fechas específicas tales como: el "día del farmacéutico", el "día del diabético" y el "aniversario de la ciudad".
- Agendas para los consumidores que se entregarán en paquetes (libros de registros).
- Ejemplos de paquetes que se deberían crear durante el primer año para facilitar la actividad de muestreo:
- Capacitación
  - Conferencias por parte del Director de Franquicia y el Team Leader (Capacitar a representantes de droguerías, vendedores de farmacias).
  - Para médicos, asociaciones para diabéticos, enfermeras y consumidores, el conferencista será un médico con especialización técnica.

## 4.8 Atención al cliente

La atención al cliente constituye el factor de éxito más importante en el mercado de América Latina, en primer lugar por su rol como fuente de información donde la información es realmente escasa y luego por su utilidad para respaldar a los médicos cuando atienden a sus pacientes.

Además, los competidores no poseen en la actualidad un customer service eficiente.

### Concepto:

- Responder a los pacientes con sus preguntas sobre el funcionamiento del medidor, auto control y diabetes, en general.
- La atención al cliente de LifeScan debería ser un punto clave distintivo respecto de la competencia.
- Se deberá organizar en un departamento eficiente.
- Deberá contar con recursos técnicos con los mismos parámetros que en EE.UU.
- Debería ofrecer soporte inmediato y eficiente las 24 horas del día.
- La atención al cliente de LifeScan podrá establecer asociaciones específicas con el grupo Laboratorios Beta y J&J para compartir productos y servicios con recomendación cruzada.

### Principales objetivos:

- Posicionar a LifeScan como la compañía líder en medición de glucosa.
- Capturar nuevos testers frecuentes.
- Capturar nuevos testers moderados.
- Capturar testers frecuentes experimentados (conversión de método o marca).
- Desarrollar fuentes de recomendación.

### Por qué:

- Ningún competidor lo hace bien.
  - En especial los médicos se sienten solos en la misión de tratar y educar a los diabéticos y realmente apreciarán poder compartir el trabajo. Además creen fervientemente que una atención al cliente eficiente ayudará al paciente a sobrellevar la enfermedad mejor.
  - Una atención al cliente efectiva agregará valor a los productos LifeScan y reforzará la imagen de la marca, transmitirá la idea de diferenciación y confiabilidad.
  - Podrá generar demanda al ofrecer a los clientes nuevos de asistentes de farmacias y médicos recomendaciones. Se ganará un socio para ayudar a los pacientes y volverán a sentir lealtad a la marca.
  - La atención al cliente de la competencia realiza su trabajo en forma deficiente
    - No es distintiva
    - No se percibe como confiable o verdadera
    - No está disponible las 24 horas del día
    - No responden las preguntas en forma completa
    - Cuando envían información, les lleva mucho tiempo llegar al cliente
    - Los asistentes tratan a los pacientes con indiferencia.
-

## 4.9 Programa educativo

El programa educativo de LifeScan es otra prioridad entre los lineamientos generales de la estrategia en el mercado de América Latina, como una herramienta poderosa para mejorar la relación con los médicos y diabéticos.

### Concepto:

- El programa educativo de LifeScan deberá ser reconocido como un punto de referencia para diabéticos.
- Se concentra principalmente en líderes de opinión (educadores, médicos, enfermeras, asistentes de farmacias, asociaciones para diabéticos).
- Crear materiales educativos específicos para cada grupo meta.
- Servicio de literatura específica.
- Implementar programas de capacitación para asistentes de farmacias principalmente sobre:
  - La diabetes como enfermedad
  - Productos y funciones afines
  - Técnicas de ventas.
- Marketing en negocios (sector para diabéticos).
- Conferencias científicas actuales para la comunidad de atención de la salud (médicos, alumnos y educadores).
- Explicar las técnicas y los resultados de investigación DCCT.
- Colaborar con el gobierno en las campañas de detección de diabetes.
- Muchas actividades podrán ser compartidas a través de asociaciones específicas con el Laboratorios Beta y J&J.

### Objetivos:

- Posicionar a LifeScan como la compañía líder en medición de glucosa.
- Hacer de la educación en diabetes una propiedad de la marca LifeScan.
- Lograr la lealtad a la marca de los testers para el hogar de LifeScan.
- Lograr la lealtad a la marca de las fuentes de recomendación.
- Promover y mejorar el contacto con líderes de opinión.
- Aumentar la frecuencia de pruebas.
- Convertir los métodos de prueba.

## 4.10 Estrategia de publicidad

### 4.10.1 Declaración de posicionamiento de la marca LifeScan

Una declaración de posicionamiento de la marca debería ser la pauta para los medios y la creación de todos los materiales de publicidad y promoción.

#### 4.10.1.1 Marca - beneficio del consumidor

- LifeScan, una compañía de Johnson & Johnson, ofrece una línea completa de productos, fáciles de utilizar, de sistemas precisos para control de glucosa en sangre junto con el soporte educativo especializado para cumplir con las necesidades personales de la gente con diabetes.
  - LifeScan ayuda a la gente con diabetes a mejorar el control de glucosa en sangre, lo cual se comprobó reduce el riesgo de complicaciones a largo plazo.
-

#### 4.10.1.2 Marca - personalidad

- LifeScan está comprometida a mejorar la calidad de vida de la gente con diabetes.

#### 4.10.1.3 Beneficios - razones para creer

- LifeScan, una compañía de Johnson & Johnson, es un nombre confiable para productos para la atención de diabéticos en todo el mundo.
- LifeScan comprende a los consumidores como ninguna otra marca lo hace porque tienen un conocimiento profundo de sus hábitos y actitudes y respeta sus valores y rutinas diarias.
- LifeScan ofrece tecnología innovadora que simplifica el auto control y promueve el cumplimiento del paciente.

#### 4.10.1.4 Propiedad publicitaria

- Para diabetes y para la vida.

### 4.10.2 Consumidor meta

#### 4.10.2.1 Diabéticos

- Diabéticos Tipo I y Tipo II
- Diabéticos con algún tipo de asistencia médica
- Habitantes de ciudades con más de 100.000 personas

#### 4.10.2.2 Médicos

- Endocrinólogos
- Diabetólogos
- Clínicos
- Enfermeras

### 4.10.3 Estrategia de medios

En base a un presupuesto limitado, se desarrolló la estrategia de medios teniendo en cuenta acciones y recursos básicos:

- Médicos y enfermeras
    - Revistas especializadas
    - Reuniones médicas
  - Hospitales
    - Revistas especializadas para hospitales en aplicaciones y dirección
  - Consumidor
    - Centrada en diabéticos Tipo I jóvenes: boletines escolares
    - Centrada en diabéticos Tipo II: boletines de asociaciones para diabéticos
    - General: boletines de clubes locales y country clubs
  - General: relaciones públicas
    - Programas de entrevistas en la TV
    - Revistas comunes
    - Revistas para hombres
-



- Revistas para mujeres
- Revistas de deportes
- Participación en campañas del gobierno nacional o regional.

## 4.11 Programa de lanzamiento

### 4.11.1 Estrategia

- El programa de lanzamiento deberá vender un enfoque de alta tecnología, científico y profundo y la imagen del respaldo de Johnson & Johnson.
- La estrategia de lanzamiento deberá basarse en "eventos regionales múltiples".

### 4.11.2 Fundamentos

- Presupuesto limitado que racionaliza los gastos de lanzamiento.
- Consideración de características y diferencias regionales.
- Establecimiento de una relación de marca con el grupo de influencia.

### 4.11.3 Principales actividades

- El programa se deberá basar en un conferencista científico internacional.
- Se recomiendan las áreas de Buenos Aires, Mendoza, Córdoba, Santa Fe y Tucumán para realizar uno de los eventos:
- La audiencia meta de los eventos regionales deberá ser:
  - En primer lugar: médicos / administración hospitalaria / autoridades públicas / prensa/ asociación para diabéticos
  - En segundo lugar: la industria
- La estructura básica de los eventos de lanzamiento deberá considerar el uso de:
  - Video
  - Ubicación de primer nivel / servicio de comida y bebidas
  - Conferencista internacional
  - Conferencista de LifeScan EE.UU.
  - Country manager de LifeScan
  - Regalos + carpetas
  - Viajes / hotelería
  - Computadoras y proyectores.

## 4.12 Presupuesto de marketing y división

### Presupuesto de marketing - Año 1 (U\$S 000)

Actividad	
Publicidad	50
Relaciones públicas	30
Promoción/ eventos	200
Programa educativo	45
Programa de lanzamiento	100
<b>Total</b>	<b>425</b>

Actividad	
<b>Publicidad</b>	<b>50</b>
Creación	10
Medios	40
<b>Relaciones públicas</b>	<b>30</b>
Honorarios de agencia	25
Gastos	5
<b>Promoción/ eventos</b>	<b>200</b>
Materiales P.O.P.	60
Carpetas	70
Congresos/ exposiciones	40
Paquetes	20
Concurso de ventas	10
<b>Programa educativo</b>	<b>45</b>
Kit de conferencistas	30
Materiales	15
<b>Programa de lanzamiento</b>	<b>100</b>
<b>EVENTO EXPOSICION</b>	<b>46</b>
Local/ comidas / bebidas	10
Conferencista	5
Recepción/ regalos/ Carpetas	8
Equipamiento	6
Viajes	10
Honorarios de agencia	7
<b>EVENTOS DE MEDICOS</b>	<b>39</b>
Local/ comidas / bebidas	22
Conferencista	-
Recepción/ regalos/ Carpetas	11
Equipamiento	-
Viajes	-
Honorarios de agencia	6
<b>VIDEOS (adaptación)</b>	<b>15</b>



Descripcion	Meses pre lanzamiento					Actividades primeros doce meses													
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
- Capacitar Personal De Ventas				■															
- Iniciar Ventas						■													
<b>Detalles</b>								■											
<b>Publicidad</b>								■											
<b>Promocion</b>								■											

#### 4.13.2. Grilla de actividades para publicidad, detalle y promoción.

Descripcion	Actividades primeros doce meses												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>Publicidad</b>													
- institucional (revistas)			■					■					
- publicidad conjunta con industria			■										
<b>Detalle</b>													
- personal de LifeScan (endocrinólogos/clínicos especializados)		■											
- personal de j&j (clínicos)		■											
- trabajo conjunto con LifeScan - j&j (hospitales/ gobierno/ compañías de salud)		■											
<b>Promocion</b>													
- carpeta del programa (droguerías/ asistentes del público/ médicos y enfermeras)			■										
- carpeta programa del consumidor						■							
- promoción conjunta				■									
- paquetes			■				■			■			
- congresos y eventos	■												

## 5. Evolución de la Dimensión del Mercado

---

### 5.1 Argentina

#### 5.1.1 Evolución de la marca

El mercado minorista se construyó en base a los datos de IMS, datos poblacionales, Facta Research y Burson Masteller

El mercado argentino total como la suma del mercado minorista y el mercado hospitalario. El mercado de hospitales es calculado como el 30% del mercado minorista.

##### 5.1.1.1 Principales marcas

En el mercado argentino los medidores antiguos, Glucometer III y Glucometer GX, están perdiendo participación, no obstante ello, estas tiras reactivas de medidores continuarán siendo de importancia para el mercado debido a la base existente.

Boehringer se estableció en el mercado argentino en 1996 y en julio de 1997 lanzó Accutrend Sensor (similar a Advantage), actualmente la líneas de Boehringer es comercializada por Laboratorios Roche.

Por otro lado, Accutrend Alpha ya no es la prioridad de Roche. Cabe destacar que Laboratorios Abbott, con una estrategia agresiva en precios, cuenta con una base importante de medidores (Precision Qid) y con un buen volumen de tiras reactivas.

---

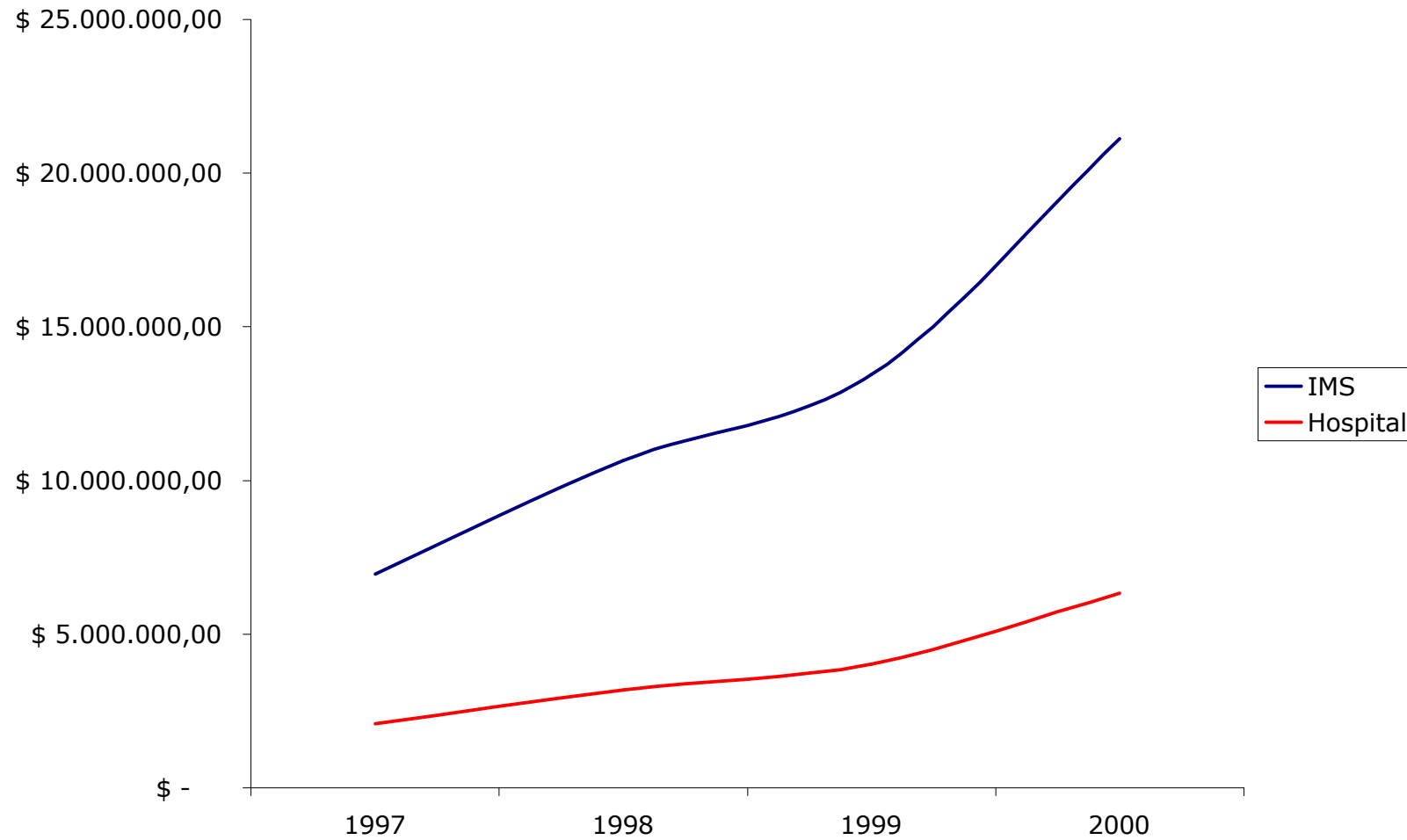
### 5.1.2. Mercado total de la Argentina.

	1997	1998	Δ	1999	Δ	2000	Δ
<b>Valores</b>							
IMS	\$ 6.972.427,00	\$ 10.653.019,00	52,79%	\$ 13.454.968,00	26,30%	\$ 21.123.858,00	57,00%
Hospital	\$ 2.091.728,10	\$ 3.195.905,70	52,79%	\$ 4.036.490,40	26,30%	\$ 6.337.157,40	57,00%
<b>Unidades Equipos</b>							
IMS	8.617	12.667	47,00%	14.268	12,64%	16.868	18,22%
Hospital	2.585	3.800	47,00%	4.280	12,64%	5.060	18,22%
<b>Unidades Tiras Reactivas</b>							
IMS	544.802	689.366	26,54%	747.913	8,49%	1.029.704	37,68%
Hospital	163.441	206.810	26,54%	224.374	8,49%	308.911	37,68%

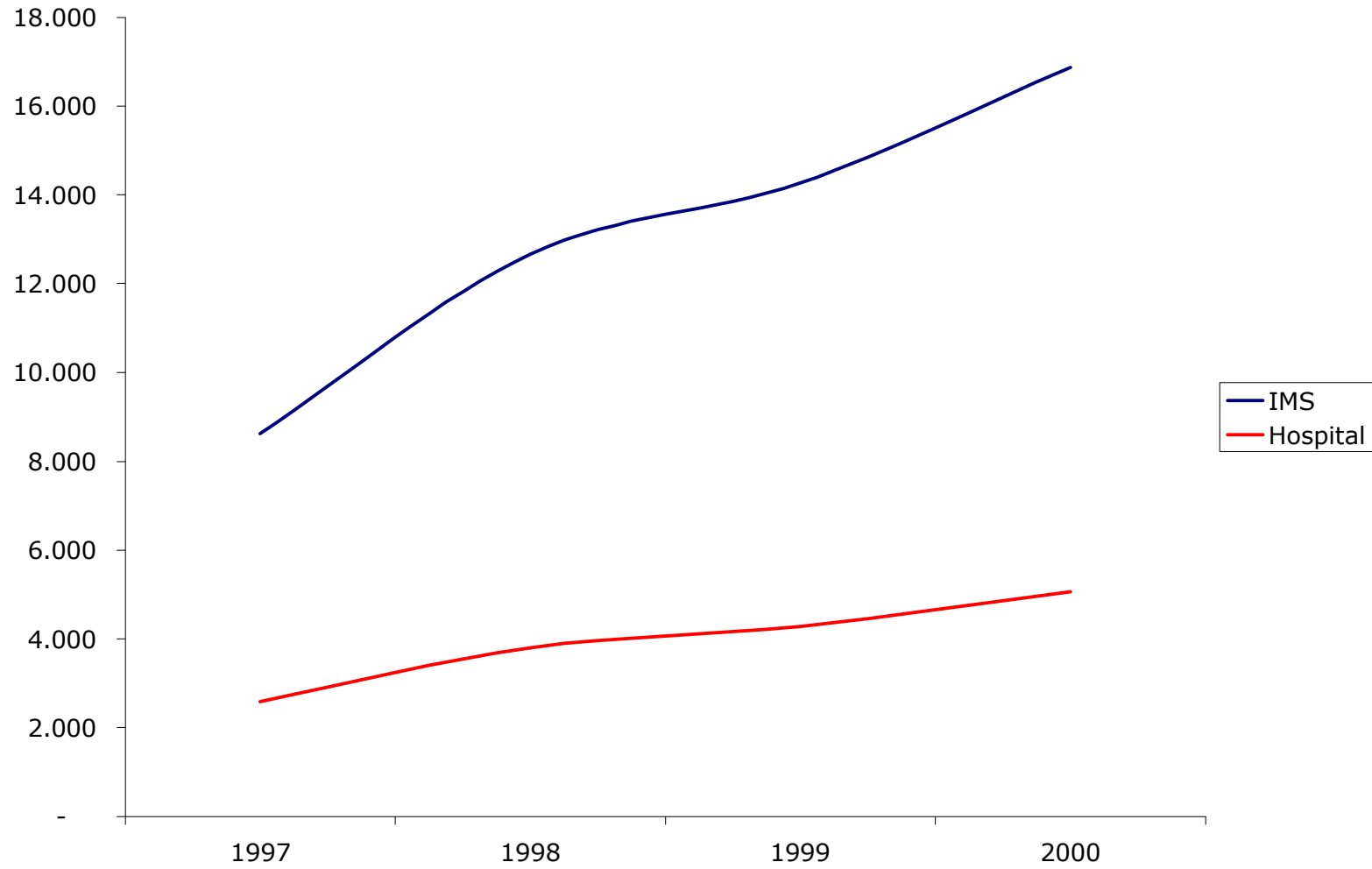
Se asume como parámetro de crecimiento del mercado la tasa de crecimiento de prevalencia de diabetes, basada en el informe de epidemiología de monitoreo de datos, por considerar el mercado actual argentino en condiciones de recesión y no de crecimiento económico.

	2000	2001	Δ	2002	Δ	2003	Δ	2004	Δ
<b>Valores</b>									
IMS	\$ 21.123.858,00	\$ 22.199.062,37	5,09%	\$ 23.328.994,65	5,09%	\$ 24.516.440,47	5,09%	\$ 25.764.327,29	5,09%
Hospital	\$ 6.337.157,40	\$ 6.659.718,71	5,09%	\$ 6.998.698,39	5,09%	\$ 7.354.932,14	5,09%	\$ 7.729.298,19	5,09%
<b>Unidades Equipos</b>									
IMS	16.868	17.727	5,09%	18.629	5,09%	19.577	5,09%	20.574	5,09%
Hospital	5.060	5.318	5,09%	5.589	5,09%	5.873	5,09%	6.172	5,09%
<b>Unidades Tiras Reactivas</b>									
IMS	1.029.704	1.082.116	5,09%	1.137.196	5,09%	1.195.079	5,09%	1.255.908	5,09%
Hospital	308.911	324.635	5,09%	341.159	5,09%	358.524	5,09%	376.773	5,09%

## Valores

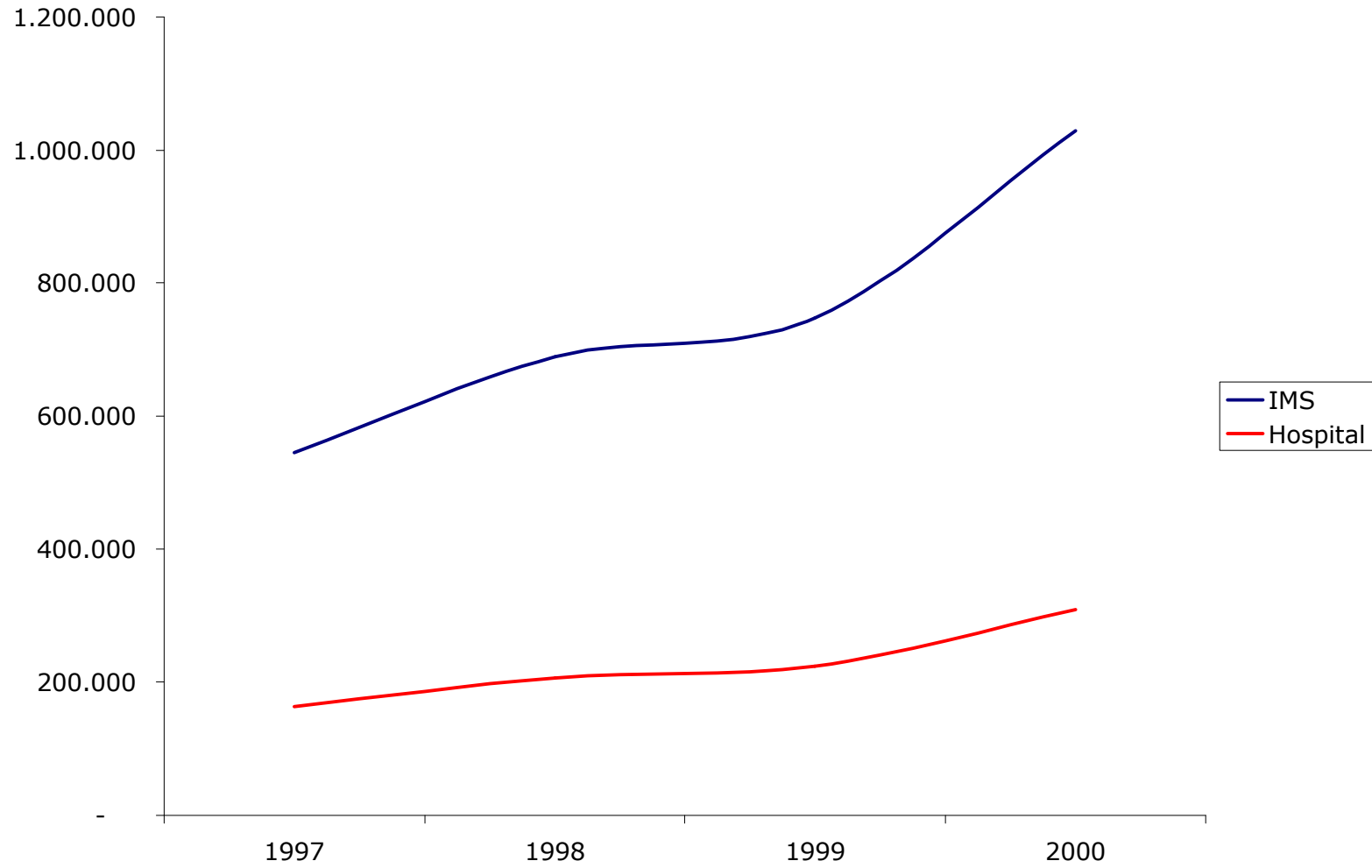


## Unidades Equipos

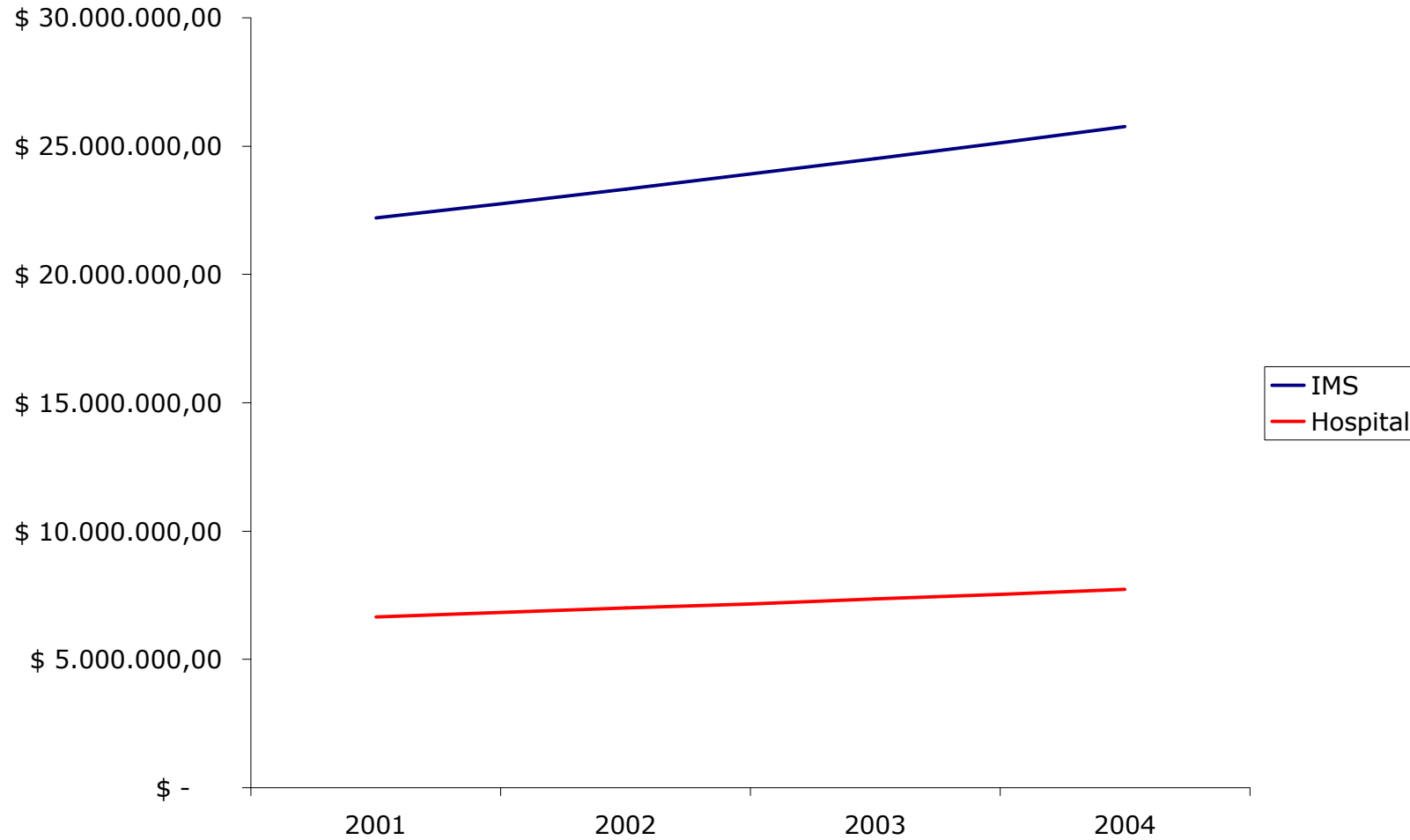




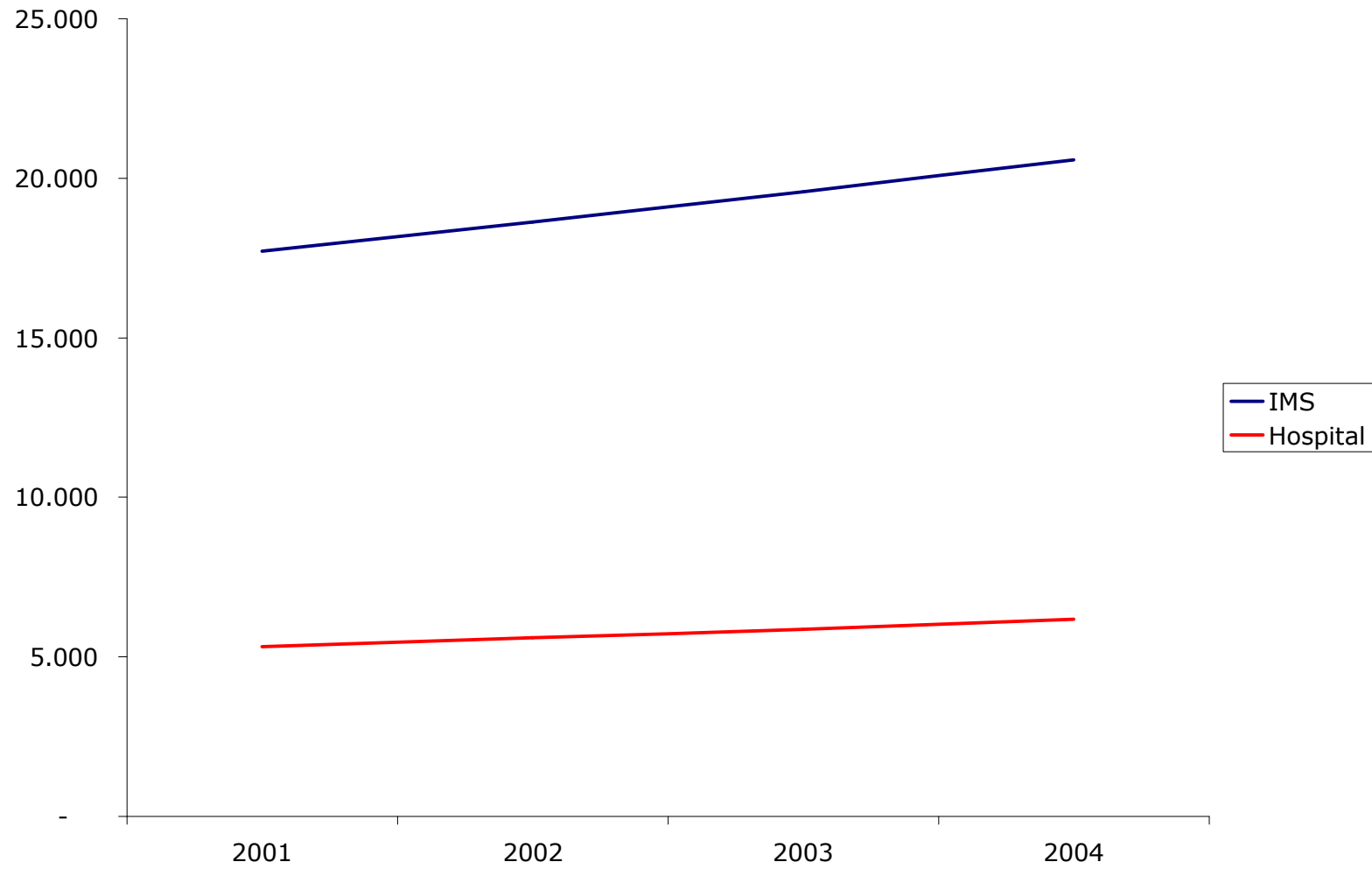
### Unidades Tiras Reactivas



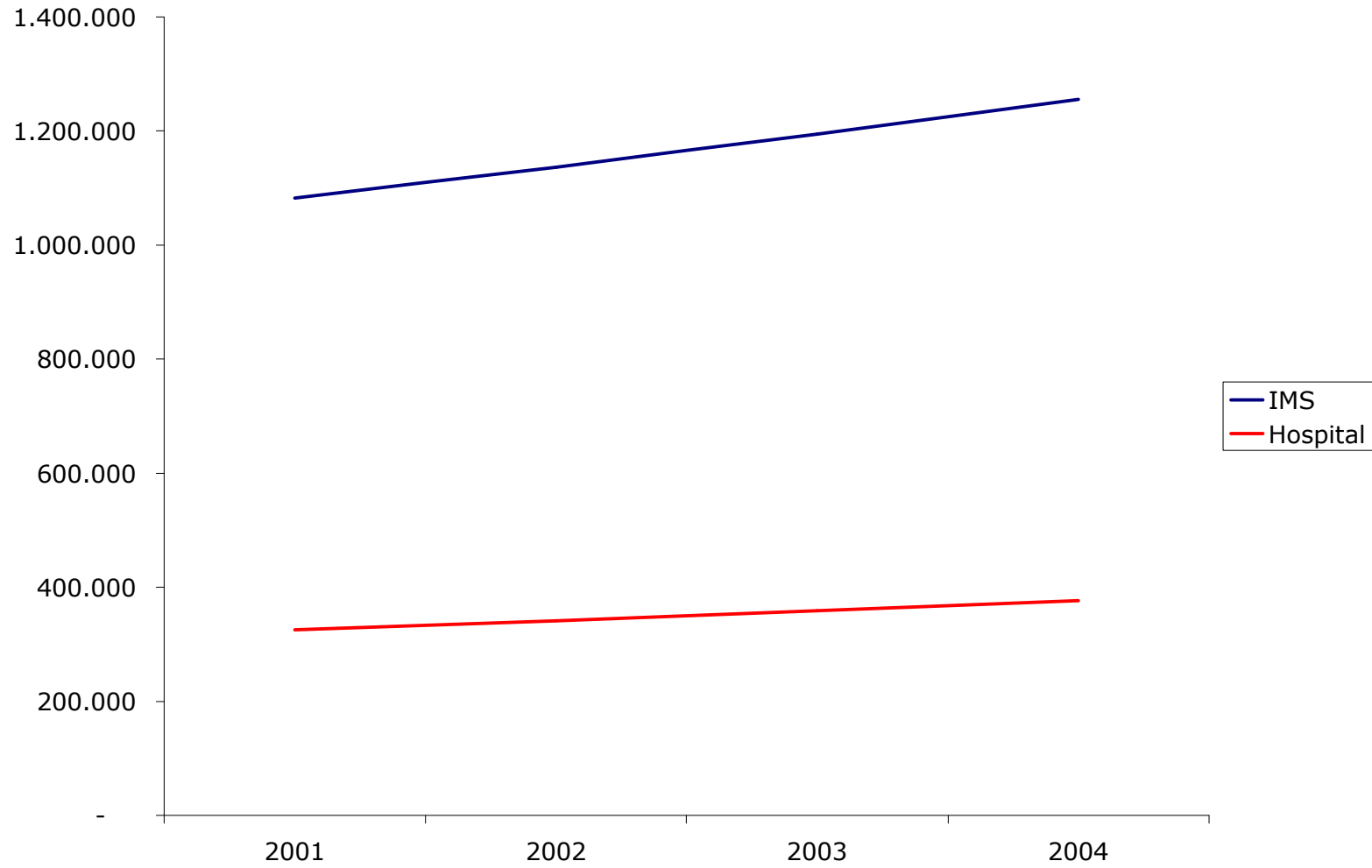
## Valores



## Unidades Equipos



### Unidades Tiras Reactivas



### 5.1.3. Participación de mercado en Argentina por Fabricante.

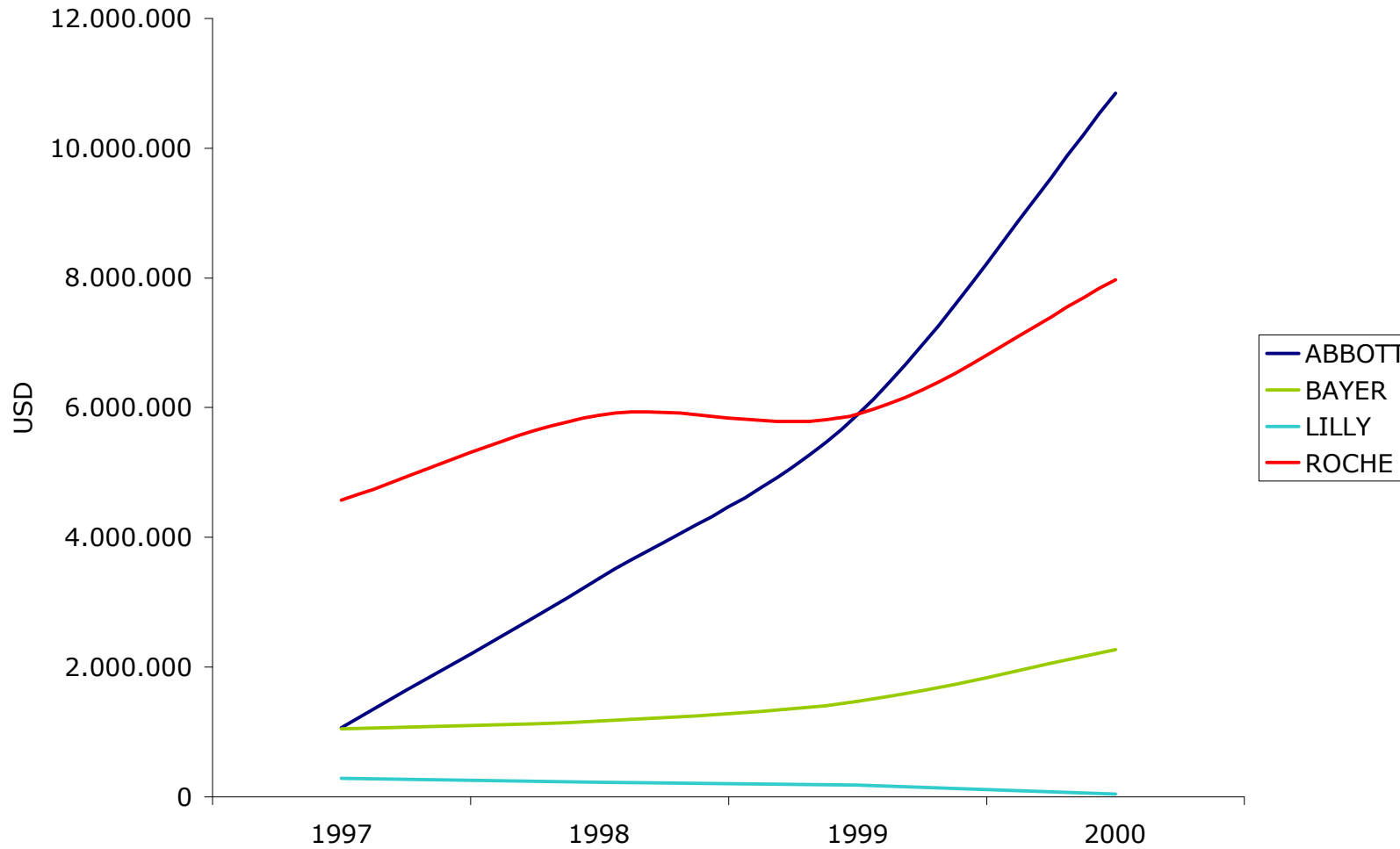
	IMS				Hospital			
	1997	1998	1999	2000	1997	1998	1999	2000
<b>ABBOTT</b>	1.067.470	3.367.464	5.898.438	10.845.352	320.241	1.010.239	1.769.531	3.253.606
<b>BAYER</b>	1.050.349	1.170.432	1.473.105	2.265.396	315.105	351.130	441.932	679.619
<b>LILLY</b>	284.289	229.695	180.832	47.837	85.287	68.909	54.250	14.351
<b>ROCHE</b>	4.570.319	5.885.427	5.902.594	7.965.273	1.371.096	1.765.628	1.770.778	2.389.582

Se asume como parámetro de crecimiento del mercado la tasa de crecimiento de prevalencia de diabetes, basada en el informe de epidemiología de monitoreo de datos, por considerar el mercado actual argentino en condiciones de recesión y no de crecimiento económico.

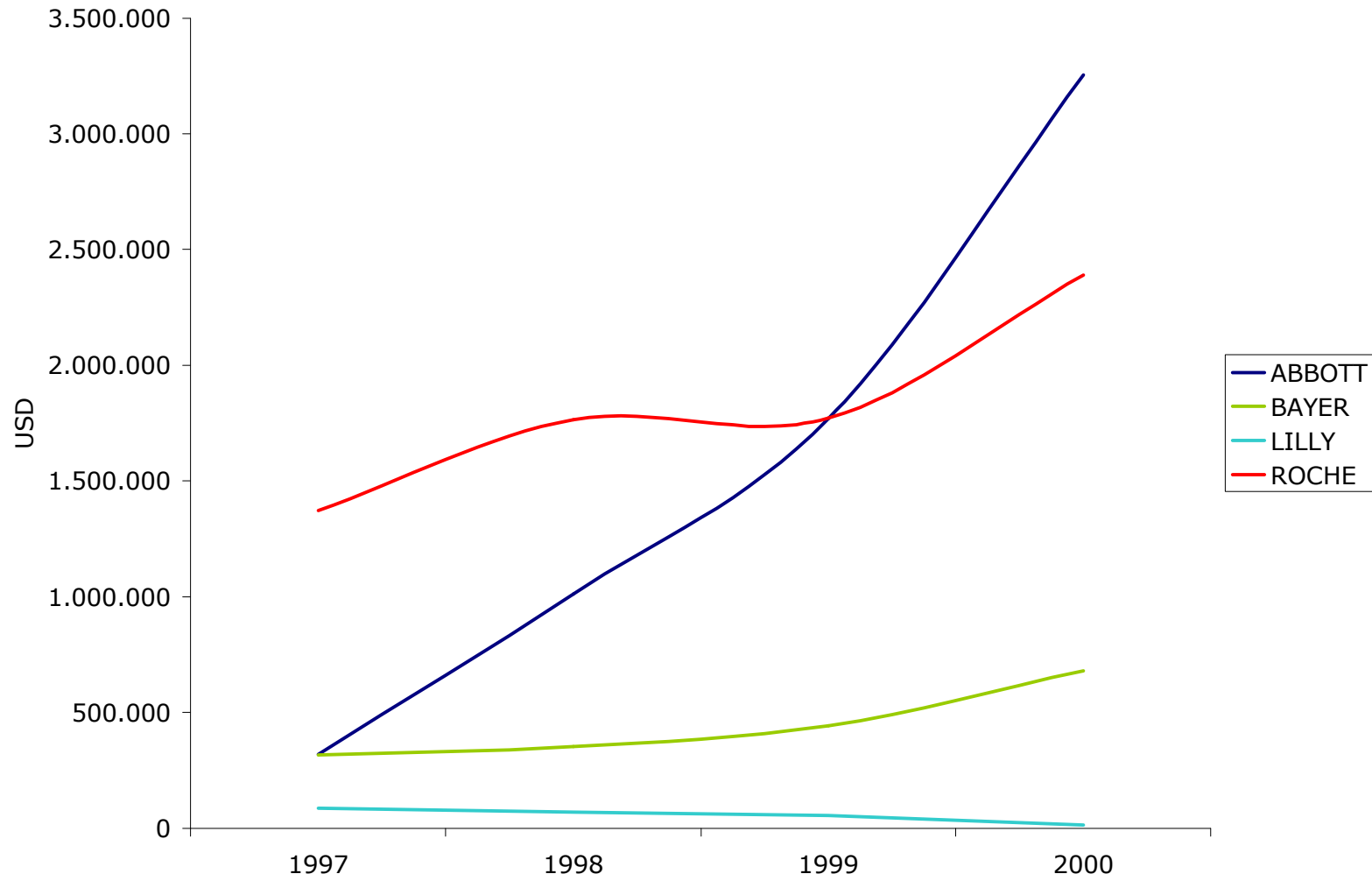
#### Mercado Total

Prevalencia	2000		2001 5,09%		2002 5,09%		2003 5,09%		2004 5,09%	
		Share		Share		Share		Share		Share
	27.461.015		28.858.781		30.327.693		31.871.372		33.493.625	
<b>ABBOTT</b>	14.098.958	51,34%	14.566.138	50,47%	14.991.271	49,43%	15.523.461	48,71%	16.024.581	47,84%
<b>BAYER</b>	2.945.014	10,72%	3.042.600	10,54%	3.131.402	10,33%	3.242.567	10,17%	3.347.242	9,99%
<b>LILLY</b>	62.188	0,23%	64.249	0,22%	66.124	0,22%	68.471	0,21%	70.682	0,21%
<b>ROCHE</b>	10.354.855	37,71%	10.697.971	37,07%	11.010.206	36,30%	11.401.069	35,77%	11.769.112	35,14%
<b>LifeScan</b>			<b>487.824</b>	<b>1,69%</b>	<b>1.128.690</b>	<b>3,72%</b>	<b>1.635.804</b>	<b>5,13%</b>	<b>2.282.009</b>	<b>6,81%</b>

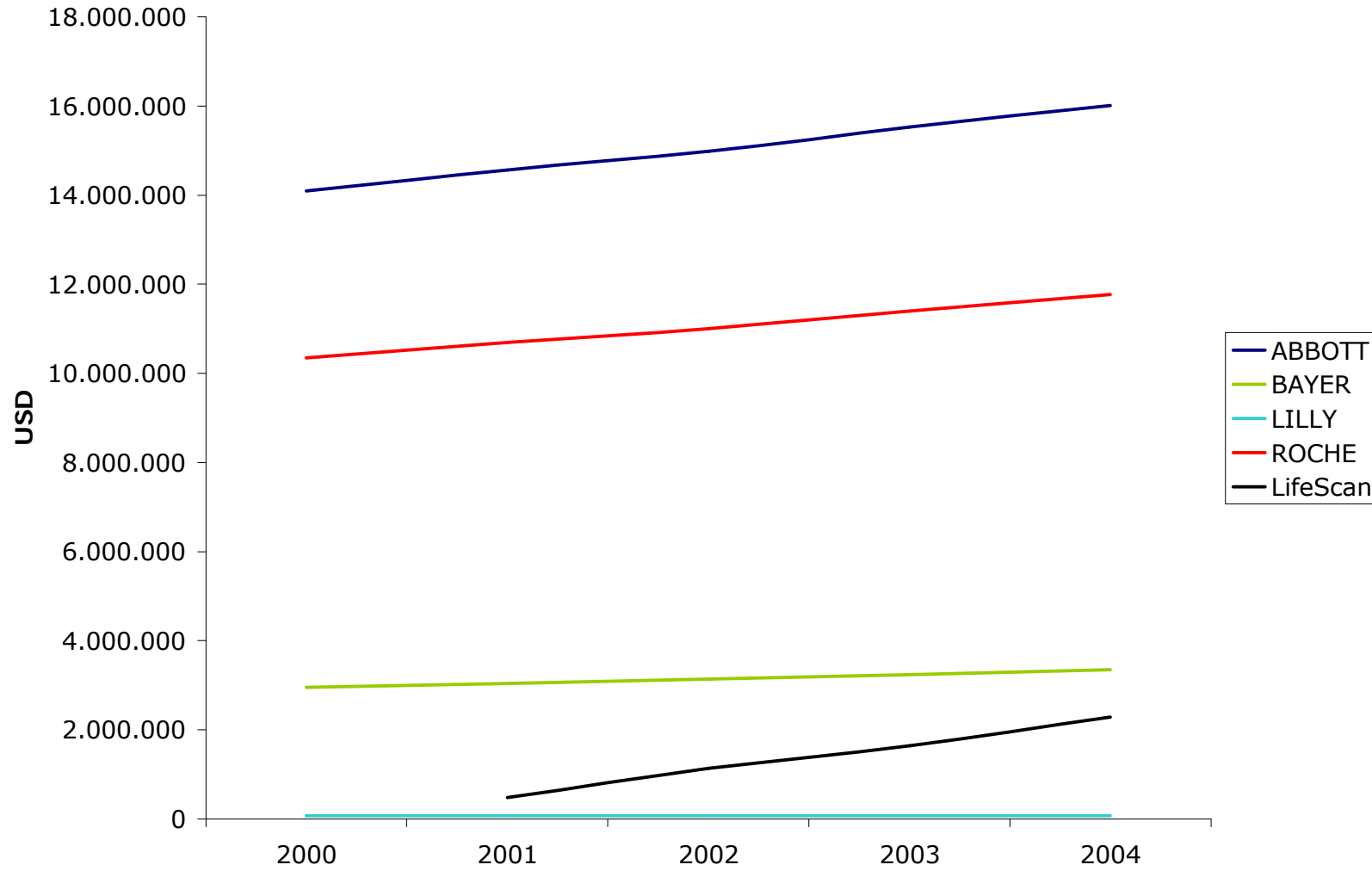
### IMS



### Hospital



### Mercado Total





## 6. Simulación Financiera

### 6.1 Introducción

Con el objetivo de analizar la situación económica financiera de LifeScan en Argentina, se realiza una hipótesis funcional de 5 años, partiendo desde el 2001 sobre el cual se realizan los cálculos contemplando 2 meses de actividad (noviembre y diciembre).

Se han contemplado los siguientes productos (que serán comercializados inicialmente por LifeScan en Argentina)

- One Touch Basic Plus
- Sure Step
- Tiras reactivas One Touch x 25 unidades
- Tiras reactivas Sure Step Strip x 25 unidades

Se parte de la siguiente estructura de precios.

PRODUCT	FOB	COGS
One Touch Basic Plus	71,85	89,81
Sure Step	77,07	96,34
One Touch Basic Plus x 25	1,25	1,56
Sure Step Strip x 25	2,27	2,84

COGS = FOB \* 1,25

PRODUCT	Ex Factory	Public s/IVA	Public
One Touch Basic Plus	85,51	106,88	129,33
Sure Step	91,72	114,64	138,72
One Touch Basic Plus x 25	15,70	19,63	23,75
Sure Step Strip x 25	16,51	20,64	24,97

Se asume IVA de 21%

Ex Factory = 80% de Precio Público sin IVA (este es el valor que se toma como valor de venta, ver tabla de conversión de precios y márgenes ítem 2.3.5 del presente informe. Se ha tomado como valor promedio del mismo un 20% de descuento hacia la cadena de distribución)

PRODUCT	GP	GP %
One Touch Basic Plus	-4,31	-5,0%
Sure Step	-4,62	-5,0%
One Touch Basic Plus x 25	14,14	90,0%
Sure Step Strip x 25	13,67	82,8%

GP = Ex Factory - COGS

GP% = GP / Ex Factory

Se asumen las siguientes modalidades de utilización de los productos.

Promedio uso strip/día:	0,8
Promedio uso de strip/día hosp:	8

Para el resultado financiero se ha calculado que el consumo sea igual al 50% del teórico producido por esta estadística.

Gastos de Ventas: USD 60.000,- anuales por representante de ventas.

## 6.2 Resultados financieros

### UNITS (annual growth)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Plus		50%	50%	50%	50%	50%
Basic hosp free		0%	-50%	0%	-50%	0%
Sure Step		50%	50%	50%	50%	50%
Sure Step hosp free		0%	0%	0%	0%	0%

Plus	800	1.200	1.800	2.700	4.050	6.075
Plus hosp free	1.000	1.000	500	500	250	250
Sure Step	1.000	1.500	2.250	3.375	5.063	7.594
Sure Step hosp free	400	400	400	400	400	400
<b>TOTAL Meters</b>	<b>3.200</b>	<b>4.100</b>	<b>4.950</b>	<b>6.975</b>	<b>9.763</b>	<b>14.319</b>

One Touch x 25	768	7.008	10.512	15.768	23.652	35.478
One Touch x 25 hosp	13.440	81.760	40.880	40.880	20.440	20.440
Sure Step Strip x 25	960	8.760	13.140	19.710	29.565	44.348
Sure Step Strip x 25 hosp	5.376	32.704	32.704	32.704	32.704	32.704
<b>TOTAL Strips</b>	<b>20.544</b>	<b>130.232</b>	<b>97.236</b>	<b>109.062</b>	<b>106.361</b>	<b>132.970</b>

### PRICE

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
One Touch Basic Plus	85,5	85,5	85,5	85,5	85,5	85,5
Sure Step	91,7	91,7	91,7	91,7	91,7	91,7
One Touch x 25	15,7	15,7	15,7	15,7	15,7	15,7
Sure Step Strip x 25	16,5	16,5	16,5	16,5	16,5	16,5

### SALES

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
One Touch Basic Plus	68.406	102.609	153.913	230.870	346.305	519.458
Sure Step	91.716	137.574	206.360	309.540	464.311	696.466
<b>TOTAL Meters</b>	<b>160.122</b>	<b>240.182</b>	<b>360.274</b>	<b>540.411</b>	<b>810.616</b>	<b>1.215.924</b>

One Touch x 25	12.060	110.043	165.064	247.597	371.395	557.093
One Touch x 25 hosp	211.041	1.283.835	641.917	641.917	320.959	320.959
Sure Step Strip x 25	15.849	144.620	216.929	325.394	488.091	732.137
Sure Step Strip x 25 hosp	88.753	539.913	539.913	539.913	539.913	539.913
<b>TOTAL Strips</b>	<b>327.702</b>	<b>2.078.411</b>	<b>1.563.825</b>	<b>1.754.822</b>	<b>1.720.358</b>	<b>2.150.101</b>
<b>TOTAL</b>	<b>487.824</b>	<b>2.318.593</b>	<b>1.924.098</b>	<b>2.295.232</b>	<b>2.530.974</b>	<b>3.366.025</b>

UNIT COST

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
One Touch Basic Plus	89,81	89,81	89,81	89,81	89,81	89,81
Sure Step	96,34	96,34	96,34	96,34	96,34	96,34
One Touch x 25	1,56	1,56	1,56	1,56	1,56	1,56
Sure Step Strip x 25	2,84	2,84	2,84	2,84	2,84	2,84

COSTS

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
One Touch Basic Plus	161.663	107.775	161.663	242.494	363.741	545.611
Sure Step	134.873	144.506	216.759	325.139	487.709	731.563
<b>TOTAL Meters</b>	<b>296.535</b>	<b>252.281</b>	<b>378.422</b>	<b>567.633</b>	<b>851.449</b>	<b>1.277.174</b>

One Touch x 25	1.200	10.950	16.425	24.638	36.956	55.434
One Touch x 25 hosp	21.000	127.750	63.875	63.875	31.938	31.938
Sure Step Strip x 25	2.724	24.857	37.285	55.927	83.891	125.836
Sure Step Strip x 25 hosp	15.254	92.798	92.798	92.798	92.798	92.798
<b>TOTAL Strips</b>	<b>40.178</b>	<b>256.354</b>	<b>210.382</b>	<b>237.237</b>	<b>245.582</b>	<b>306.006</b>
<b>TOTAL</b>	<b>336.713</b>	<b>508.635</b>	<b>588.804</b>	<b>804.870</b>	<b>1.097.031</b>	<b>1.583.179</b>

GROSS PROFITS

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
One Touch Basic Plus	<b>-93.257</b>	<b>-5.166</b>	<b>-7.749</b>	<b>-11.624</b>	<b>-17.436</b>	<b>-26.153</b>
% Sales	-136%	-5%	-5%	-5%	-5%	-5%
Sure Step	<b>-43.157</b>	<b>-6.933</b>	<b>-10.399</b>	<b>-15.599</b>	<b>-23.398</b>	<b>-35.097</b>
% Sales	-47%	-5%	-5%	-5%	-5%	-5%
One Touch x 25	<b>200.901</b>	<b>1.255.178</b>	<b>726.682</b>	<b>801.002</b>	<b>623.460</b>	<b>790.679</b>
% Sales	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Sure Step Strip x 25	<b>86.623</b>	<b>566.879</b>	<b>626.760</b>	<b>716.583</b>	<b>851.316</b>	<b>1.053.417</b>
% Sales	83%	83%	83%	83%	83%	83%
<b>Total</b>	<b>151.111</b>	<b>1.809.958</b>	<b>1.335.294</b>	<b>1.490.362</b>	<b>1.433.943</b>	<b>1.782.846</b>
% Sales	31%	78%	69%	65%	57%	53%

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Merchandising	15%	14%	12%	12%	12%	12%
S.Rep.	3	4	5	5	5	6
Selling Expenses	105.000	240.000	300.000	300.000	300.000	360.000
Merchandising	73.174	324.603	230.892	275.428	303.717	403.923
Advertising and Promotions	103.000	100.000	96.205	114.762	75.929	100.981
<b>TOTAL MARKETING EXPENSES</b>	<b>281.174</b>	<b>664.603</b>	<b>627.097</b>	<b>690.189</b>	<b>679.646</b>	<b>864.904</b>
Distributions	12.196	57.965	48.102	57.381	63.274	84.151
Administrations	14.635	69.558	57.723	68.857	75.929	100.981
Other Operating Expenses						
<b>Total Operating Expenses</b>	<b>308.004</b>	<b>792.126</b>	<b>732.922</b>	<b>816.427</b>	<b>818.850</b>	<b>1.050.035</b>
<b>Net Income/(Loss)</b>	<b>-156.893</b>	1.017.832	602.372	673.935	615.093	732.811
<b>Accumulative</b>		860.939	1.463.311	2.137.246	2.752.339	3.485.150

## 7. Implementación del Monitoreo de Procesos

### 7.1 Medida de desempeño - definición

Una medida de desempeño es una cuantificación de cómo las actividades dentro de un proceso, o el resultado de un proceso, logra una meta específica.

Son los "signos visuales" de una organización. Cuando las medidas de desempeño se integran a un sistema de medidas amplio en todos los niveles de la organización pueden prestar asistencia para que la organización determine cómo sus acciones se encuadran en el "panorama general".

Las medidas de desempeño se deben cuantificar como significativas. Se requiere una medición que se pueda realizar en forma confiable y compatible con un hecho y no con una opinión o una corazonada. "Bueno" y "rápido" no constituyen medidas de desempeño adecuadas. "Número de defectos" y "tiempo para procesar un pedido" son medidas aceptables, si son controlables; es decir, si las personas que realizan la tarea pueden afectar el resultado.

Además de ser cuantificables y controlables, para ser realmente efectivas las medidas de desempeño deben:

- Estar alineadas con los objetivos corporativos
- Respalda la mejora continua
- Ser informadas en forma uniforme y pronta

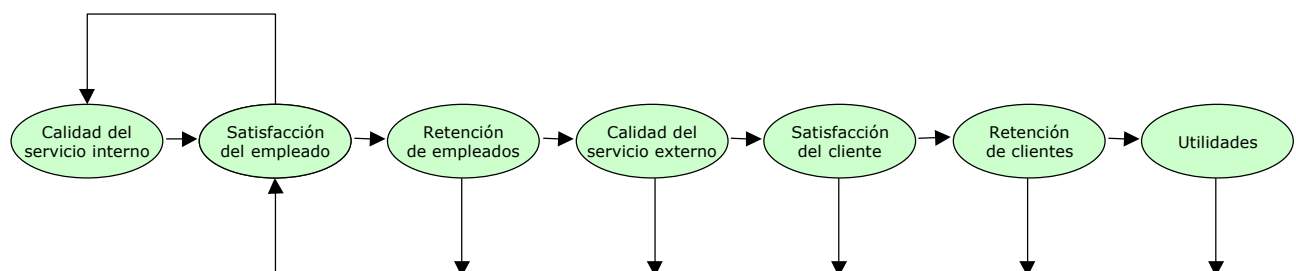
Las medidas de desempeño se basan en los costos, en la calidad o en el tiempo:

- Las medidas basadas en el tiempo cubren la parte financiera del desempeño
- Las medidas basadas en la calidad evalúan cómo los productos y servicios de la organización cumplen con las necesidades de los clientes
- Las medidas basadas en el tiempo se concentran en la rapidez con que la organización puede responder a las influencias externas, desde pedidos de clientes hasta cambios en la competencia.

Al concentrar la atención simultáneamente en el costo, la calidad y el tiempo se puede optimizar el desempeño de un proceso completo y, en última instancia, de toda una organización.

Los "signos vitales" indican a las personas qué están haciendo y cómo están actuando en relación con el todo. Comunican lo que es importante a través de la organización: estrategia de arriba hacia abajo, resultados de procesos desde los mandos inferiores a los superiores y control y mejoramiento dentro de los procesos. Sólo con una visión uniforme de los "signos vitales" todos pueden trabajar hacia la implementación de la estrategia, la consecución de las metas y el mejoramiento de la organización como se ilustra en la "Cadena de Utilidades de Servicios" a continuación:

Cadena de utilidades de servicios



## 7.2 Tipos de medidas de desempeño

### 7.2.1 Medidas de desempeño de procesos

Las medidas de desempeño de procesos monitorean las actividades de un proceso y motivan a las personas dentro del proceso. En otras palabras, controlan el proceso al permitir a las personas anticiparse a los problemas y evitarlos. Algunos ejemplos:

- Tiempo de instalación
- Ciclos
- Tiempo de respuesta al cliente
- Costo de proceso como % de ventas

### 7.2.2 Medidas de desempeño de resultados

Las medidas de desempeño de resultados informan los resultados de un proceso, con frecuencia a la dirección, y se utilizan para controlar los recursos. Las medidas de resultados pueden ser financieras o no financieras. Algunos ejemplos:

- Ingresos netos
- Participación en el desempeño de ganancias
- Satisfacción del cliente

### 7.2.3 Monitoreo de las medidas de procesos

Podemos realizar un monitoreo del desempeño en tres niveles: organización, procesos, personas. A continuación presentamos un ejemplo de cómo monitorear el desempeño dentro de la organización en distintas categorías:

	Indicadores de desempeño		
	Valor		Servicio
	Costo	Calidad	Tiempo
<b>Organización</b>	Financiero Operativo Estratégico	Empatía Productividad Confiabilidad Credibilidad Competencia	Velocidad Flexibilidad Capacidad de respuesta Elasticidad
<b>Procesos</b>	Insumos Actividades	Conformidad Productividad	Velocidad Flexibilidad
<b>Personas</b>	Remuneración Desarrollo Motivación	Confiabilidad Credibilidad Competencia	Capacidad de respuesta Elasticidad

## 7.3 Medidas de desempeño en el proceso de implementación

Dado que el proceso de implementación considera las medidas de desempeño de procesos y resultados, la persona a cargo es responsable de recabar información y elaborar informes sobre el desempeño de los resultados. La persona responsable de recabar información y elaborar los informes sobre la medida de desempeño del proceso está a cargo de esta actividad clave del proceso.

Las mediciones de desempeño se deberán informar después de cada hecho, de modo tal que la próxima vez que tenga lugar la actividad sea mejorada.

Las medidas de resultados se pueden informar a la alta dirección todos los días, semanal o mensualmente, dependiendo del marco de tiempo para la respuesta a la toma de decisiones. Desde un punto de vista corporativo, las medidas de resultados por lo general se informan mensualmente debido a la naturaleza de las medidas de desempeño y al lapso de tiempo requerido para cambiarlas o responder a ellas.

La información se deberá presentar del modo que resulte fácil de usar y revisar por parte de los afectados por las medidas de desempeño.

Todos los que *deben* tomar conocimiento de la información deberán recibirla, no quienes *desean* tomar conocimiento de la misma. Realmente son pocas las personas que deben tomar conocimiento de la información. Desde el punto de vista de la medida de desempeño de procesos, éstas son las personas que se encuentran dentro del proceso y no la dirección. Por lo tanto, no es necesario informar el desempeño de los procesos a la dirección. Sin embargo, el desempeño de resultados es responsabilidad de la dirección ya que estas medidas se utilizan para controlar los recursos y tomar decisiones. Pero no necesariamente deben estar disponibles para las personas que se encuentran dentro del proceso, salvo para casos de revisión.

Para tener éxito en la etapa de implementación, LifeScan deberá responder a algunos indicadores de desempeño clave (KPI, en inglés) para su operación y definir la frecuencia, las responsabilidades y el diseño. Algunos indicadores de desempeño clave evaluarán el desempeño de los servicios y otros los resultados de los negocios. Milpitas observará las medidas de desempeño de resultados para monitorear la franquicia local y dejará las medidas de desempeño de procesos en manos del country manager, responsable de las operaciones locales. Las medidas de procesos contribuirán a mejorar y garantizar la satisfacción del cliente.

*La tabla a continuación presenta ejemplos de indicadores de desempeño clave que realizarán el monitoreo del desempeño local de LifeScan; se organizan por las funciones de la organización y la categoría de enfoque. La tabla también describe la frecuencia sugerida, unidades y personas responsables de recabar datos y generar los indicadores de desempeño clave.*

<b>Función/KPI</b>	<b>Unidad</b>	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
<b>Country manager</b>				
<b>Costo</b>				
Resultados	U\$S	Resultado	Mensual	Johnson & Johnson
Márgenes brutos	%	Resultado	Mensual	Johnson & Johnson
Crecimiento de ventas	%	Resultado	Mensual	LifeScan
Medidores - base instalada	Unidades	Resultado	Mensual	LifeScan
Cuentas a cobrar	U\$S	Resultado	Mensual	Johnson & Johnson
Inventarios	Días	Proceso	Semanal	Johnson & Johnson
Unidades vendidas	Unidades	Resultado	Semanal	LifeScan
Gastos reales x presupuesto	U\$S	Resultado	Semanal	Johnson & Johnson
<b>Calidad</b>				
Clientes satisfechos	%	Resultado	Mensual	LifeScan
Participación de mercado	%	Resultado	Mensual	LifeScan
Uso de tiras reactivas de pruebas por medidor	Veces	Resultado	Mensual	LifeScan
<b>Tiempo</b>				
Tiempo para responder a las solicitudes de clientes	Horas	Proceso	Mensual	LifeScan
<b>Marketing</b>				
<b>Costo</b>				
Base de datos, costo de construcción	U\$S	Resultado	Mensual	Johnson & Johnson
Retorno sobre la inversión en la base de datos	Meses	Resultado	Mensual	LifeScan
Gastos de promoción	U\$S	Proceso	Semanal	Johnson & Johnson

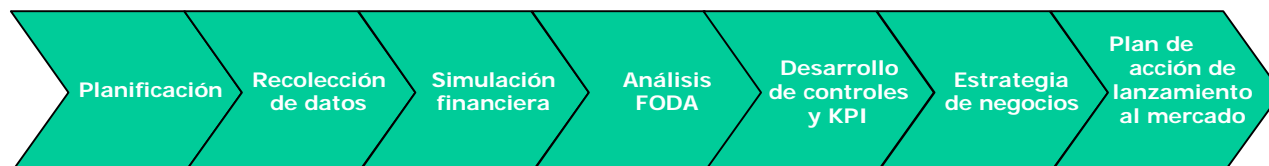
<b>Función/KPI</b>	<b>Unidad</b>	<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
Gastos de marketing como % de ventas	%	Proceso	Semanal	Johnson & Johnson
<b>Calidad</b>				
Tasa de respuesta al marketing directo	%	Resultado	Mensual	LifeScan
Tasa de respuesta a publicidad	%	Resultado	Mensual	LifeScan
Crecimiento de base de clientes	%	Resultado	Mensual	LifeScan
<b>Tiempo</b>				
Tiempo para construir la base de datos	Meses	Resultado	-	LifeScan
<b>Ventas</b>				
<b>Costos</b>				
Participación de mercado e incremento de ventas:				
- Total (%)	%	Resultado	Semanal	Johnson & Johnson
- por segmento (%)	%	Resultado	Semanal	Johnson & Johnson
- por región (%)	%	Resultado	Semanal	Johnson & Johnson
- por producto (%)				
Gasto de promoción	U\$S	Proceso	Semanal	Johnson & Johnson
Retención de clientes	%	Resultado	Mensual	LifeScan
Incremento del volumen de unidades	%	Resultado	Mensual	LifeScan
<b>Calidad</b>				
Crecimiento de base de clientes	%	Resultado	Mensual	LifeScan
Tasa de fidelización	%	Resultado	Mensual	LifeScan
<b>Tiempo</b>				
Tiempo para responder a las solicitudes de clientes	Horas	Proceso	Mensual	LifeScan
<b>Atención al cliente</b>				
<b>Costo</b>				
Costo de responder a llamados 1-800	U\$S	Proceso	Mensual	Johnson & Johnson
Costo de operar número 1-800	U\$S	Proceso	Mensual	Johnson & Johnson
Costo de atención al cliente	U\$S	Resultado	Mensual	Johnson & Johnson
<b>Calidad</b>				
Problemas resueltos en primer llamado	#	Proceso	Mensual	LifeScan
Satisfacción del cliente	%	Resultado	Mensual	LifeScan
Llamados diarios	#	Resultado	Mensual	LifeScan
Número de veces que suena el teléfono antes de responder al llamado	#			
<b>Tiempo</b>				
Tiempo de repuesta promedio de llamados	Minutos	Proceso	Mensual	LifeScan
Tiempo promedio de llamado	Minutos	Proceso	Mensual	LifeScan



## 8. Reseña del Proyecto

### 8.1 Metodología utilizada

El siguiente esquema ilustra la metodología propuesta utilizada para implementar el proyecto. En las páginas siguientes detallamos las actividades realizadas en cada una de las etapas.



#### 8.1.1 Planificación

En esta etapa:

- Identificar al Comité Directivo y miembros del equipo del proyecto.
- Se define la visión conjunta del equipo del proyecto e identificamos los criterios clave de éxito para el proyecto.
- Se desarrolla un plan de trabajo conjunto con responsabilidades e hitos.
- Se realiza la reunión inicial de formación del grupo.
- Se determina la logística, espacio, herramientas, entre otros, del equipo del proyecto.
- Se establece los canales de comunicación con LifeScan EE.UU.
- Se establece el estado y cronograma del comité directivo.

#### 8.1.2 Recolección de datos

En esta etapa:

- Se revisan los planes de estrategias y negocios de LifeScan.
- Se obtienen y analizan los datos recabados durante el proyecto de investigación de mercado de LifeScan.
- Se confirma la estrategia de recolección de datos.
- Se comprenden los perfiles de clientes, valores críticos de los compradores y elegimos las herramientas para recolectar datos mediante:
  - Entrevistas con médicos
  - Entrevistas con clientes (personas con diabetes)
  - Focus Groups
  - Análisis de canales de distribución
  - Análisis de la competencia.
- Se analizan datos de carácter legales y regulatorios.
- Se documentan las observaciones y los hallazgos; se analizan con el equipo.
- Se analizan los datos secundarios (organismos oficiales, asociaciones, etc.).
- Se analiza la estructura organizacional (ventas, marketing, promoción y servicios).
- Se analizan los resultados operativos (volumen de ventas, valor de ventas, participación de mercado).

- Se analiza la estrategia operativa:
  - Cartera de productos
  - Segmentación de mercado y posicionamiento de productos
  - Estrategias de promoción y ventas
  - Estrategias de distribución
  - Atención al cliente ofrecida.

### 8.1.3 Simulación financiera

En esta etapa se desarrolla un modelo financiero basado en computadora para permitir al equipo del proyecto y a la dirección de LifeScan evaluar alternativas y seleccionar los mejores escenarios.

### 8.1.4 Análisis FODA

En esta etapa se realiza el análisis FODA, una técnica grupal estructurada útil para identificar las fuerzas internas y externas que impulsan la posición competitiva de una organización en el mercado.

### 8.1.5 Desarrollo de controles y KPI

En esta etapa:

- Se desarrolla un conjunto de controles de gestión e indicadores de desempeño clave para prestar asistencia a la dirección de LifeScan durante la implementación del proyecto.
- Se revisa la visión, misión y valores de la compañía.
- Se acuerdan las metas estratégicas de la compañía.
- Se fijan las metas para las medidas de resultados para la etapa de implementación.
- Se identifican actividades clave dentro de la etapa de implementación.
- Se fijan medidas de procesos para cada una de las actividades clave.
- Se obtienen datos iniciales sobre medidas de procesos.

### 8.1.6 Estrategia de negocios

En esta etapa:

- Se identifican los requisitos necesarios y se definen los aspectos principales asociados a la implementación real del nuevo negocio en los mercados meta.
  - Se confirma la misión y la visión.
  - Se identifican temas estratégicos clave.
  - Se evalúan los recursos de Johnson & Johnson a nivel local.
  - Se identifican las competencias básicas.
  - Se define la estructura de la organización local.
  - Se diseñan los procesos de operaciones principales a nivel local.
  - Se desarrolla un enfoque de negocios.
-

### 8.1.7 Plan de acción de lanzamiento al mercado

En esta etapa:

- Se evalúan los escenarios estratégicos y los resultados financieros proyectados.
  - Se revisan los escenarios con el Franchise Council.
  - Se desarrollan planes de acción para escenarios estratégicos seleccionados.
-

## Conclusiones

Desde una modesta participación al liderazgo...

Un país con una población estimada de 35,8 millones de habitantes y con una población estimada con diabetes para el año 2001 de 206 mil habitantes, una tasa de crecimiento de la prevalencia del 5% determina un mercado potencial atractivo para las empresas prestadoras de servicios y productos orientados a la salud y en particular para el área de la diabetes.

La mayoría de la población se encuentra bajo en esquema de protección de salud ya sea estatal o privado, donde para el primero, en el que se encuentran la mayoría de las personas mayores de edad en el que la tasa de prevalencia es aún mayor, brindan hasta un 80% de descuento para la adquisición de productos de medición de glucosa, y para el segundo las prestaciones básicas comprenden todo lo inherente al tratamiento preventivo de la diabetes y al control de glucosa en sangre.

Los productos actualmente incorporados al mercado provienen de importantes firmas como Abbot, Bayer y Roche y cuentan con una importante presencia en los puntos de expendio de estos productos como las cadenas de farmacias. Esto se contrasta con la opinión de los profesionales de la salud, los cuales han encontrado ventajas importantes en el análisis de los productos presentados por LifeScan, principalmente en su simplicidad de uso. Una correcta distribución y presencia en los puntos de venta convencionales (cadenas farmacéuticas) brinda tranquilidad a los consumidores en el aspecto de "conseguir" los insumos para sus aparatos de medición.

La estructura de comercialización se basa en la simpleza de la franquicia. La delegación de tareas administrativas a la estructura de Johnson & Johnson le permiten a LifeScan orientar todos sus esfuerzos en la venta y la atención a los clientes. El aprovechamiento de la cadena de distribución en los principales mercados internos argentinos por medio de la utilización de las cadenas farmacéuticas que se encuentran en crecimiento permite determinar "presencia" brindando el efecto de visualización del producto "que me recomendó el doctor".

El factor preponderante en la aceptación del producto se encuentra por diversos motivos:

- **La marca.** LifeScan es una compañía de Johnson & Johnson
- **La calidad.** LifeScan es una compañía de diagnóstico para diabetes, una compañía exclusivamente especializada en el tema.
- **La disponibilidad de información.** LifeScan ofrece asistencia y atención al cliente las 24hs con soporte desde Estados Unidos, junto a un programa educativo tanto para el profesional como para el diabético.

Con una estrategia de inserción moderadamente agresiva basándose en el respecto al cliente y en el prestigio de la marca se pueden prever simples números...

2001	2004
1,6% de participación en el mercado	6,8% de participación en el mercado
USD 480.000 en ventas	USD 2,2 millones en ventas
USD -156.000 en ganancias	USD 3,4 millones en ganancias acumuladas

En tres años, la inserción...

En diez años, el liderazgo...

---

## Referencias Bibliográficas

---

- Aaker, David; Day, George; *"Investigación de Mercado"*, VII Edición (2000), Editorial McGraw Hill
- Braley, Richard; Myers, Stewart; *"Fundamentos de financiación empresarial"*, IV Edición (2000), Editorial McGraw Hill Interamericana
- Drucker, Peter; *"Las nuevas realidades"*, I Edición (1994), Editorial Sudamericana
- Hill, Carles; Jones, Gareth; *"Administración Estratégica"*, III Edición (2000), Editorial McGraw Hill
- Lamb, Charles; Hair, Joseph and Mc Daniel, Carl; *"Marketing"* IV Edición (1999), Soluciones Empresariales Editores.
- Lambin, Jean Jaques; *"Marketing Estratégico"*, III Edición (1993), Editorial McGraw Hill Interamericana
- Omahe, Kemichi; *"La mente del estratega"*, Edición Revisada (2000), Editorial McGraw Hill Interamericana
- Parking, Michael; *"Macroeconomía"*, I Edición (2001). Addison-Wesley Publishing
- Parking, Michael; *"Microeconomía"*, I Edición (2001). Addison-Wesley Publishing
- Porter, Michael; *"Estrategia Competitiva"*, (2000) Editorial Rey
- Porter, Michael; *"Ventaja Competitiva"*, (1997) Editorial Cúspide
- Rico, Rubén Roberto; *"Total Quality Management"*, VIII Edición (1998), Editorial Macchi Grupo Editor
- Ries, All and Trout, Jack; *"Posicionamiento"*, Edición Revisada (1989), Editorial McGraw Hill
- Ury, William; *"Supere el no"*, (1991), Grupo Editorial Norma
- Wilenski, Alberto; *"Marketing Estratégico"*, (1986), Editorial Tesis
- Wilenski, Alberto; *"Política de Negocios, Estrategias de Marketing para Mercados Competitivos"*, (1997), Ediciones Macchi
-

## 9. Anexo A - Dimension del mercado de argentina

### 9.1 Datos IMS

	MAT ~ 12/1997		MAT ~ 12/1998		MAT ~ 12/1999		MAT ~ 12/2000		MAT ~ 12/1998 UNIDADES + ~ 12/1997	MAT ~ 12/1999 UNIDADES + ~ 12/1998
	UNIDADES	%	UNIDADES	%	UNIDADES	%	UNIDADES	%		
<b>TOTAL EQUIPOS</b>	<b>8.617</b>	<b>100,00</b>	<b>12.667</b>	<b>100,00</b>	<b>14.268</b>	<b>100,00</b>	<b>16.868</b>	<b>100,00</b>	<b>47,00</b>	<b>12,64</b>
PRECISION QID BIOSENSOR x 1	3.716	43,12	6.104	48,19	8.079	56,62	10.831	64,21	64,27	32,36
ACCUTREND SENSOR BIOSENSOR x 1	614	7,12	1.806	14,26	1.747	12,24	1.442	8,55	194,31	-3,26
GLUCOTREND 2 KIT x 1	0	0,00	0	0,00	8	0,06	1.057	6,27	0,00	0,00
GLUCOMETER ELITE KIT x 1	0	0,00	282	2,23	814	5,70	1.040	6,16	0,00	188,33
ACCUTREND ALPHA REFLECTOMET. x 1	1.114	12,93	1.080	8,52	1.323	9,27	960	5,69	-3,07	22,50
GLUCOMETER 4 KIT 4 x 1	2.230	25,88	2.503	19,76	1.538	10,78	795	4,71	12,24	-38,53
ACCUTREND GC KIT x 1	641	7,43	623	4,92	472	3,31	391	2,32	-2,82	-24,15
GLUCOMETER ELITE BASICO x 1	0	0,00	19	0,15	179	1,25	268	1,59	0,00	850,00
ACCUTREND GC REFLECTOMET. x 1	303	3,52	248	1,96	56	0,39	61	0,36	-18,01	-77,52
GLUCOMETER 4 BASICO x 1	0	0	2	0	52	0	22	0	0,00	2.000,00
<b>TOTAL TIRAS REACTIVAS</b>	<b>544.802</b>	<b>100,00</b>	<b>689.366</b>	<b>100,00</b>	<b>747.913</b>	<b>100,00</b>	<b>1.029.704</b>	<b>100,00</b>	<b>26,54</b>	<b>8,49</b>
HAEMOGLUCOK.20-800 TIRA x 25	259.611	47,65	305.265	44,28	260.592	34,84	308.286	29,94	17,59	-14,63
PRECISION QID TIRAS REACTI x 25	19.000	3,49	62.213	9,02	112.025	14,98	211.288	20,52	227,44	80,07
PRECISION QID TIRAS REACTI x 50	9.331	1,71	47.580	6,90	89.523	11,97	149.571	14,53	409,93	88,15
ACCUTREND GLUCOSA TIRA-R x 50	23.688	4,35	32.492	4,71	34.684	4,64	51.246	4,98	37,17	6,75
ACCUTREND SENS. GL TIRAS REACTI x 50	5.023	0,92	21.478	3,12	33.177	4,44	50.661	4,92	327,64	54,46
KETO DIASTIX TIRA x 50	60.750	11,15	58.121	8,43	52.895	7,07	50.595	4,91	-4,33	-8,99
ACCUTREND GLUCOSA TIRA-R x 25	21.858	4,01	27.439	3,98	27.408	3,66	34.653	3,37	25,53	-0,11
HAEMOGLUCOK.20-800 TIRA-R x 25	42.733	7,84	43.464	6,30	45.965	6,15	34.421	3,34	1,71	5,75
GLUKOTEST TIRA x 50	30.966	5,68	28.339	4,11	27.138	3,63	25.305	2,46	-8,48	-4,24
GLUCOMETER ELITE SENSORES x 25	0	0,00	420	0,06	5.906	0,79	21.458	2,08	0,00	1.304,71
GLUCOMETER ELITE SENSORES x 50	0	0,00	188	0,03	5.562	0,74	18.737	1,82	0,00	2.859,21
GLUCOFILM TIRAS REACTI x 25	16.927	3,11	17.842	2,59	17.411	2,33	17.461	1,70	5,41	-2,41
PRECISION QID TIRAS REACTI x 100	0	0,00	0	0,00	345	0,05	13.914	1,35	0,00	0,00
GLUCOTREND GLUCOSA TIRAS REACTI x 50	0	0,00	0	0,00	59	0,01	11.108	1,08	0,00	0,00
GLUCOTREND GLUCOSA TIRAS REACTI x 25	0	0,00	0	0,00	0	0,00	9.419	0,91	0,00	0,00
GLUCO-CINTA CINTA 100 CM x 1	54.871	10,07	44.335	6,43	34.905	4,67	9.233	0,90	-19,20	-21,27
GLUCOTREND PLUS.GL TIRAS REACTI x 50	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6.806	0,66	0,00	0,00
GLUCOTREND PLUS.GL TIRAS REACTI x 25	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4.345	0,42	0,00	0,00
ACCUTREND SE.CO.GL TIRAS REACTI x 50	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1.042	0,10	0,00	0,00
ACCUTREND SENS. CT SOLN 1+2 4 ML x 2	45	0,01	88	0,01	99	0,01	55	0,01	95,56	12,50
GLUCOMETER GX BASICO x 1	0	0,00	101	0,01	218	0,03	52	0,01	0,00	114,63
GLUCOTREND CONTR.G VIAL 4 ML x 2	0	0,00	0	0,00	1	0,00	49	0,00	0,00	0,00
GLUCOTREND PL.CO.G VIAL 4 ML x 2	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00

	MAT ~ 12/1997		MAT ~ 12/1998		MAT ~ 12/1999		MAT ~ 12/2000		MAT ~ 12/1998	MAT ~ 12/1999
	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD + ~ 12/1997	USD + ~ 12/1998
<b>TOTAL EQUIPOS</b>	<b>979.434</b>	<b>100,00</b>	<b>1.372.984</b>	<b>100,00</b>	<b>1.540.134</b>	<b>100,00</b>	<b>1.807.197</b>	<b>100,00</b>	<b>40,18</b>	<b>12,17</b>
PRECISION QID BIOSENSOR x 1	416.808	42,56	663.599	48,33	878.325	57,03	1.177.574	65,16	59,21	32,36
ACCUTREND SENSOR BIOSENSOR x 1	59.118	6,04	173.995	12,67	168.325	10,93	138.945	7,69	194,32	-3,26
GLUCOMETER ELITE KIT x 1	0	0,00	33.393	2,43	96.278	6,25	122.995	6,81	0,00	188,32
GLUCOTREND 2 KIT x 1	0	0,00	0	0,00	701	0,05	92.585	5,12	0,00	0,00
GLUCOMETER 4 KIT 4 x 1	239.813	24,48	283.696	20,66	178.677	11,60	92.350	5,11	18,30	-37,02
ACCUTREND ALPHA REFLECTOMET. x 1	97.585	9,96	94.585	6,89	115.866	7,52	84.092	4,65	-3,07	22,50
ACCUTREND GC KIT x 1	116.855	11,93	81.238	5,92	70.404	4,57	63.544	3,52	-30,48	-13,34
GLUCOMETER ELITE BASICO x 1	0	0,00	1.868	0,14	17.731	1,15	23.165	1,28	0,00	849,37
ACCUTREND GC REFLECTOMET. x 1	49.257	5,03	40.385	2,94	9.079	0,59	9.913	0,55	-18,01	-77,52
GLUCOMETER 4 BASICO x 1	0	0,00	225	0,02	4.749	0,31	2.035	0,11	0,00	2.009,89
<b>TOTAL TIRAS REACTIVAS</b>	<b>5.992.993</b>	<b>100,00</b>	<b>9.280.035</b>	<b>100,00</b>	<b>11.914.834</b>	<b>100,00</b>	<b>19.316.661</b>	<b>100,00</b>	<b>54,85</b>	<b>28,39</b>
PRECISION QID TIRAS REACTI x 50	314.122	5,24	1.601.851	17,26	3.013.801	25,29	5.035.281	26,07	409,95	88,14
PRECISION QID TIRAS REACTI x 25	336.541	5,62	1.102.015	11,88	1.984.260	16,65	3.742.463	19,37	227,45	80,06
KETO DIASTIX TIRA x 50	596.069	9,95	580.146	6,25	544.366	4,57	520.705	2,70	-2,67	-6,17
HAEMOGLUCOK.20-800 TIRA x 25	2.575.848	42,98	3.028.791	32,64	2.585.453	21,70	3.058.673	15,83	17,58	-14,64
ACCUTREND SENS. GL TIRAS REACTI x 50	138.014	2,30	606.884	6,54	937.374	7,87	1.431.377	7,41	339,72	54,46
ACCUTREND GLUCOSA TIRA-R x 50	608.410	10,15	834.545	8,99	890.822	7,48	1.329.678	6,88	37,17	6,74
PRECISION QID TIRAS REACTI x 100	0	0,00	0	0,00	22.052	0,19	890.034	4,61	0,00	0,00
GLUCOMETER ELITE SENSORES x 50	0	0,00	7.848	0,08	232.206	1,95	782.183	4,05	0,00	2.858,97
ACCUTREND GLUCOSA TIRA-R x 25	297.114	4,96	405.030	4,36	484.923	4,07	544.965	2,82	36,32	19,73
GLUCOMETER ELITE SENSORES x 25	0	0,00	9.042	0,10	127.000	1,07	461.399	2,39	0,00	1.304,54
HAEMOGLUCOK.20-800 TIRA-R x 25	434.676	7,25	442.115	4,76	467.528	3,92	350.120	1,81	1,71	5,75
GLUCOTREND GLUCOSA TIRAS REACTI x 50	0	0,00	0	0,00	1.527	0,01	285.742	1,48	0,00	0,00
GLUCOFILM TIRAS REACTI x 25	214.468	3,58	246.362	2,65	255.246	2,14	256.542	1,33	14,87	3,61
GLUCOTREND PLUS.GL TIRAS REACTI x 50	0	0,00	0	0,00	0	0,00	192.268	1,00	0,00	0,00
GLUKOTEST TIRA x 50	192.646	3,21	176.303	1,90	168.820	1,42	157.424	0,81	-8,48	-4,24
GLUCOTREND GLUCOSA TIRAS REACTI x 25	0	0,00	0	0,00	0	0,00	129.928	0,67	0,00	0,00
GLUCOTREND PLUS.GL TIRAS REACTI x 25	0	0,00	0	0,00	0	0,00	65.003	0,34	0,00	0,00
GLUCO-CINTA CINTA 100 CM x 1	284.289	4,74	229.695	2,48	180.832	1,52	47.837	0,25	-19,20	-21,27
ACCUTREND SE.CO.GL TIRAS REACTI x 50	0	0,00	0	0,00	0	0,00	29.176	0,15	0,00	0,00
GLUCOMETER GX BASICO x 1	0	0,00	7.852	0,08	16.853	0,14	4.021	0,02	0,00	114,61
ACCUTREND SENS. CT SOLN 1+2 4 ML x 2	796	0,01	1.557	0,02	1.752	0,01	973	0,01	95,60	12,52
GLUCOTREND CONTR.G VIAL 4 ML x 2	0	0,00	0	0,00	20	0,00	868	0,00	0,00	0,00
GLUCOTREND PL.CO.G VIAL 4 ML x 2	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00