

Resumen ejecutivo de la tesis

Título: “Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos”

Autor: Sascia Mayer

Director: Paloma Ochoa

Fecha: 10 de Noviembre de 2014

1. Introducción

El desafío de la internacionalización está vinculado a la necesidad de generar una estrategia alternativa para el crecimiento y desarrollo futuro de una empresa a través de la diversificación de mercados. Por lo general, las PyMEs no pueden destinar una gran cantidad de recursos al desarrollo de nuevos productos, a la adquisición de competidores, o a la integración de las actividades realizadas por sus clientes o sus proveedores. Debido a ello, la internacionalización, que requiere menos recursos, constituye una estrategia interesante para las PyMEs. La internacionalización genera para las empresas múltiples ventajas, la más significativa de las cuales es el continuo crecimiento a largo plazo.

Fuera del MERCOSUR, la Unión Europea (UE) es el principal socio comercial de la Argentina, tanto en lo que hace a las exportaciones como las importaciones. Los flujos comerciales con la UE representan alrededor del 20% del total, en comparación con un 25% de intercambios con el MERCOSUR.

La empresa Meditea Electromédica SRL demostró un continuo crecimiento desde sus comienzos en 1963 hasta llegar a ser líder en el mercado local con un porcentaje del 40%. Los productos de la empresa cuentan con potencial de exportación en el mercado internacional en función a su calidad y su diseño.

El mercado de equipos electromédicos para la fisioterapia, rehabilitación y estética evoluciona favorablemente y representa una gran oportunidad de crecimiento a futuro, tanto en el mercado argentino como a nivel internacional. Dado que la

población mundial envejece cada vez más y el gasto en salud tiende a aumentar, la demanda de tecnología de salud está en pleno crecimiento.

El objetivo general de este trabajo es elaborar una estrategia de internacionalización para la empresa Meditea Electromédica SRL y sus equipos electromédicos para la fisioterapia, rehabilitación y estética, enfocada en el mercado europeo. Se aspira elaborar una estrategia que pueda servir de una directriz general y herramienta de asistencia a PyMEs argentinas que actúan en el mismo sector para posicionar dichos bienes en el mercado europeo.

Para lograr este objetivo principal hay que alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Evaluar el potencial exportador de la empresa Meditea Electromédica SRL.
- Analizar el mercado europeo y seleccionar los tres mercados más adecuados para el primer paso de inserción.
- Planificar el acceso a los mercados y establecer el marco legal para la exportación/importación de equipamientos médicos.
- Planificar las actividades de marketing (mezcla de comercialización).
- Seleccionar la línea de productos a exportar.
- Identificar potenciales clientes/distribuidores.
- Implementar el plan financiero para evaluar los costos de la inversión para la exportación así como el financiamiento del proyecto.
- Identificar los beneficios y amenazas así como las barreras económicas y estratégicas de la exportación.
- Establecer una estrategia comercial y una estrategia de certificación para la exportación.
- Generar recomendaciones a ser implementadas por la empresa y que puedan resultar de utilidad para otras empresas de características o sectores similares.

El trabajo ha sido organizado en el modo de un análisis del potencial exportador de la empresa Meditea, el análisis del mercado europeo de equipamientos médicos así como la investigación de las exigencias especiales de los clientes en el mercado meta, en particular en Alemania, España y Rumania, para poder implementar una estrategia de marketing adecuada.

2. Antecedentes y Planteo teórico

Existen varios estudios sobre el tema de la internacionalización de PyMEs argentinas así como el análisis del mercado europeo y en particular del sector de equipamientos médicos. Los mismos pueden servir como guía orientadora para este trabajo. No obstante, no existe ningún estudio para la internacionalización de una PyME argentina del sector de equipamientos médicos hacia el mercado europeo. Por lo tanto, hay que investigar el tema con respecto a las necesidades específicas de la empresa Meditea.

En el marco de este trabajo y para la elaboración de una estrategia de internacionalización se trabajará con algunas definiciones conceptuales.

En primer término, se considera que la estrategia de internacionalización es la elección del modo de ingreso de una empresa a un mercado extranjero, la cual depende de factores tales como las ventajas de propiedad de la empresa, las ventajas de ubicación del mercado así como las ventajas de internalización que se originan de las transacciones de integración dentro de la empresa.

Para planificar una estrategia de comercialización internacional e interpretar o evaluar mercados externos hay que tener una visión panorámica de la materia y conocer el mercado meta profundamente, usando el concepto del marketing internacional. El concepto del marketing internacional busca descubrir las necesidades, gustos o preferencias de los países en los que se intenta comercializar el producto, averiguar las oportunidades comerciales y la propensión al consumo para satisfacer las exigencias de la demanda en el mercado meta. Una estrategia de marketing bien evolucionada, que incluye la adaptación de los productos, es de gran importancia para poder competir, especialmente en los mercados desarrollados. En el ámbito internacional, hay que tener en cuenta la participación de nuevos sectores de servicios especializados tales como transportes, bancos, seguros, agentes de cargo, embaladores, agentes o representantes de ventas, medios de comunicación internacional, control de calidad, entre otros. Éstos también requieren nuevos instrumentos y documentación, como por ejemplo, documentos de embarque y certificados de calidad, de origen, sanitarios, etcétera. Por todas las diferencias que existen entre el mercado doméstico y el mercado externo, es imprescindible realizar estudios para conocer esos factores, actuar en manera adecuada y diseñar una estrategia de penetración apropiada.

Para realizar la estrategia del marketing internacional se tiene que aplicar el concepto de la mezcla de comercialización internacional. En vez del concepto tradicional que consiste en el estudio de las 4 “P”, es decir del Precio, Producto, Promoción y Plaza, el concepto a nivel del marketing internacional se apoya en tres pilares elementales: el Producto, la Promoción y la Distribución Física Internacional. Además, el concepto se funda en la importancia de la gestión logística por parte de la Administración de Empresas.

Se entiende por el producto más que simplemente el bien que la empresa ofrece a sus clientes o consumidores los cuales realmente pagan el precio por un producto por la satisfacción o el “valor” que reciben. Este valor puede ser creado por factores tales como la forma, la marca, el color del envase, la etiqueta, el lugar donde se vende, la forma de pago, el servicio antes, durante y después de la venta, entre otros.

La selección de la línea de productos a exportar se ha realizado por medio de la matriz de evaluación de productos. Este concepto implica información, tanto histórico como pronóstico, del posicionamiento de los productos por segmentos de mercado así como información con relación a ventas, utilidades y porcentaje de mercado de cada producto. La matriz sirve para demostrar en cual situación se encuentra la empresa actualmente y que quiere lograr en el futuro.

La Distribución Física Internacional (DFI) abarca una estrategia de la realización y el control de todas las acciones que se implementen para garantizar el abastecimiento, el almacenamiento y el movimiento de productos. En otras palabras, la DFI es el conjunto de los canales de distribución, los precios de comercialización, el control de los tiempos y las normas del contrato de compraventa.

La publicidad representa el proceso comunicacional en el que se puede reconocer a una audiencia múltiple y anónima. Se emite mensajes utilizando los medios de difusión sociales. Se trata de publicidad cuando paguen por el uso de estos medios y cuando se persiguen fines comerciales o fines de lucro con la emisión de esos mensajes.

Este trabajo basará el análisis y selección de los mercados en los que la empresa operará en factores tales como un breve análisis de la situación política, económica y social del país, la naturaleza y atractivo de las oportunidades comerciales y los requisitos favorables que ofrece el mercado para la penetración en

el mismo. Además, el mercado de destino deberá ofrecer un equilibrio adecuado entre la capacidad de producción de la empresa y la potencial demanda en el país objetivo. Preferiblemente, el mercado ostenta características similares con respecto a las exigencias del producto para no tener que modificar el mismo en modo sustancial.

Para la selección de una estrategia de expansión hacia la globalización del marketing se utilizará el modelo de Ansoff, lo que diferencia entre la concentración, el desarrollo de mercados/países, el desarrollo de segmentos y la diversificación, dependiendo del número de segmentos de mercado y de los países considerados para la penetración. Dado que la empresa Meditea carece de los recursos necesarios para llevar a cabo una diversificación de mercados, es decir una rápida penetración en un número grande de mercados o sea en todos los países europeos, el trabajo se basará en una concentración de mercados. Esta estrategia significa la concentración de los recursos en unos pocos mercados y la gradual expansión a nuevas regiones.

Para poder cumplir los requisitos esenciales para la importación de equipos médicos a la UE, fijados en la legislación, es de gran importancia elaborar una estrategia de certificación, es decir un análisis para identificar los productos que ya tienen la certificación o poseen los requisitos técnicos para recibirlo fácilmente así como identificar modificaciones que estén necesarios para otros productos.

3. Materiales y Métodos

Se ha realizado esta investigación con el objetivo de servir de propuesta profesional para la internacionalización de la empresa Meditea. Se ha realizado el trabajo por medio de una investigación mixta, es decir la combinación del enfoque cualitativo y cuantitativo. No obstante, predomina la perspectiva cualitativa, dado que es importante entender y analizar las razones del comportamiento de los aspectos involucrados. De esta manera, se pudo establecer las condiciones por qué y cómo se puede entrar en el mercado objetivo. Con la recolección de datos cualitativos se pudo obtener un conocimiento básico del problema antes de seguir con la parte más analítica del estudio. Para hacer dichas descripciones se ha usado datos cualitativos tales como el comportamiento de las exportaciones en el mercado objetivo, estimaciones de ventas, el análisis de los costos de exportación, barreras económicas y estratégicas como por ejemplo barreras arancelarias, el tipo de cambio o la

inflación. Además, fue indispensable involucrar también datos cuantitativos tales como estadísticas sectoriales y estadísticas macroeconómicas, entre otros.

Para la parte conceptual se ha usado principalmente referencias de libros y de recursos electrónicos e Internet. Para el análisis de los mercados así como la investigación de los requisitos y condiciones para la inserción en el mercado es imprescindible que las informaciones son las más actualizadas posibles. Por lo tanto, se lo ha realizado a través de la búsqueda en Internet. Se ha usado las informaciones de instituciones nacionales e internacionales especializadas en el comercio internacional, la exportación y el fomento de empresas de la internacionalización.

Además, se ha realizado entrevistas personalizadas semiestructuradas con profesionales o entidades seleccionadas en los mercados objetivo que se ha identificado como posibles distribuidores o clientes tales como entidades de salud, entidades educativas o clubes y asociaciones deportivas, con el objetivo de investigar los hechos, actitudes y preferencias en el mercado meta. Se trata de una muestra aleatoria. Se ha contactado profesionales tanto de entidades públicas como privadas de diferentes áreas en cada país destino.

Además, el trabajo cuenta con un Estudio de Mercado, un Estudio de Certificación, y la aplicación del concepto de la Mezcla de Comercialización Internacional.

4. Resultados y Discusión

Siendo el principal socio comercial de la Argentina, fuera del MERCOSUR, la Unión Europea representa un mercado de destino favorable para la empresa. Aunque las importaciones de la UE desde la Argentina no se concentran en productos de origen industrial, Meditea puede alcanzar la inserción en el mercado en base a una tecnología avanzada y la alta calidad de sus productos.

La Unión Europea como asociación económica y política singular de 28 países europeos representa un amplio mercado de países industrializados con grandes oportunidades de captar exportaciones de diversos productos y orígenes. Dado que el mercado único o “interior” permite la circulación libre de la mayoría de las mercancías, servicios, personas y capital, el ingreso en el mercado de cualquiera de los países de la UE facilitará la diversificación hacia otros mercados nacionales

Europeos. Por lo tanto, se puede desarrollar una estrategia general para la inserción en el mercado europeo. Sin embargo, hay que tener en cuenta ciertas diferencias en los requisitos específicos de los países de la UE.

A pesar de un clima económico precario, las expectativas futuras para la industria de la tecnología médica son positivas. Como consecuencia de diversas variables, la demanda del sector se encuentra en continuo crecimiento. También la demanda del segmento de la medicina estética se encuentra en continuo crecimiento con un ritmo del 24% anual a nivel mundial. En particular, están aumentando los tratamientos sin intervención quirúrgica. Con ello, la industria permite buenas proyecciones y por consiguiente un gran potencial futuro para la empresa.

Meditea muestra un gran potencial exportador y puede expandir sus actividades comerciales internacionales y por consiguiente fomentar el crecimiento de la empresa de manera significativa si basa sus actividades en el exterior en una estrategia de internacionalización a largo plazo. Esto ya se ha justificado por la trayectoria de la empresa y sin dudas se puede relacionar la estabilidad de las exportaciones a determinados mercados latinoamericanos a la implementación de una estrategia de expansión. Se supone que tendrá el mismo efecto en cuanto a la comercialización de los equipamientos médicos en el mercado europeo. El aumento en las exportaciones conllevará el incremento de los ingresos de ventas, la economía de escala, la mejora del resultado operativo y por ello el crecimiento de la empresa así como su rentabilidad. Aparte del efecto de una mejor distribución de los costos fijos sobre las ventas, la economía de escala en particular puede posibilitar mayor eficiencia operativa, la adquisición de insumos a un precio inferior así como una mejor asignación de recursos. Debido a todo lo anterior, la economía de escala puede servir para alcanzar una reducción de costos.

Además, la inicial penetración en sólo tres mercados europeos, permitirá la concentración de los recursos y por consiguiente aumentará la probabilidad de éxito en el mercado. En segundo lugar, facilitará el acceso al consumidor final en los demás países europeos, y con ello a más de 700 millones de consumidores, debido al libre comercio dentro de la UE. La expansión hacia el mercado europeo también permitirá el establecimiento de una posición fuerte de la empresa en el mercado internacional a largo plazo. Además, la estrategia de internacionalización puede ayudar a evitar las barreras económicas que la empresa está enfrentando actualmente en Argentina.

Hay que tener en cuenta la importancia de adaptar la selección de la línea de productos así como la estrategia de marketing en cuanto al producto, la promoción y la DFI en el marco internacional para poder satisfacer las exigencias de los clientes en el mercado objetivo.

Sin embargo, la implementación de una estrategia de internacionalización no redundará automáticamente en un beneficio para la empresa y la mejora de su rentabilidad operativa aún cuando la empresa cuente con un potencial exportador y la industria permita buenas proyecciones. Por lo tanto, es importante averiguar tanto las ventajas como desventajas del comercio exterior antes de empezar las actividades internacionales. El éxito de la estrategia también puede encontrarse influenciado por la existencia de barreras económicas y estratégicas.

Antes de tomar la decisión de internacionalizar la comercialización de sus productos, la empresa debe asesorarse en los riesgos que pueden aparecer en el comercio exterior. Por lo general, estos riesgos son situaciones que se presentan en el país y pueden afectar la viabilidad y rentabilidad de la empresa.

Uno de los riesgos más frecuentes es el riesgo político, es decir la adaptación de ciertas políticas por parte de los gobiernos que afecta directamente las operaciones de la empresa. En la UE, los gobiernos están introduciendo medidas fiscales con el objetivo de reducir el déficit público. Esto también afectará el gasto en salud de manera significativa y fuerza a los integrantes del sector aún más a mostrar una buena relación coste-beneficio de sus productos. Sin embargo, estas medidas no influyen negativamente los negocios en el mercado de la estética, dado que estos tratamientos principalmente están pagados de los clientes finales.

Además, las políticas del gobierno argentino tienen un impacto a la evolución del comercio de la empresa, tanto a nivel nacional como internacional. A consecuencia de las restricciones de importaciones impuestos por el gobierno, la empresa actualmente tiene cada vez más dificultades de importar insumos. Esto resulta en retrasos en la producción, una capacidad de producción inferior y por consiguiente la incapacidad de satisfacer la demanda creciente.

A pesar de las investigaciones del mercado en profundidad, puede ser que la empresa aún así carezca de los conocimientos necesarios en cuanto a las oportunidades y prácticas comerciales, la estructura de la distribución o que no tenga los contactos adecuados en el mercado destino.

Además, existe el riesgo de la aplicación de prácticas desleales, es decir la discriminación de precios en el comercio internacional por parte de los competidores que afectaría directamente las ventas de Meditea. También pueden percibir el impacto de prácticas tales como el contrabando y la subfacturación.

En conclusión, todos los resultados obtenidos y la estrategia elaborada para Meditea pueden servir de una directriz general y herramienta de asistencia a PyMEs argentinas que actúan en el mismo sector para posicionar dichos bienes en el mercado europeo.

5. Conclusiones / Recomendaciones

A pesar de las desventajas descubiertas en el desarrollo de este análisis, podemos notar que las ventajas predominan tanto en relación a la estrategia de internacionalización en general así como a las posibilidades en el mercado de equipamientos médicos en Europa cual permite potencial de crecimiento para Meditea Electromédica.

Como conclusión, podemos detectar un gran potencial exportador de Meditea Electromédica y recomendamos empezar la inserción en el mercado europeo. Se recomienda una concentración en los países Alemania, España y Rumania en el primer paso de la exportación, aprovechando posteriormente las condiciones favorables de estos países para acceder a más países europeos.

Se recomienda armar la exportación a través de un distribuidor en el mercado destino, aprovechando sus conocimientos y contactos locales. La selección del mismo es de gran importancia y sobre todo deben evaluar el servicio técnico que puede ofrecer a los clientes. Para esto, la empresa debe establecer un sistema estratégico para la identificación de los distribuidores.

En el entorno competitivo del mercado es de gran importancia seguir las innovaciones continuamente o aún mejor volverse pioneros. Por ello, se recomienda inversiones altas en este ámbito para poder asegurar la calidad así como los últimos avances tecnológicos esperados por los clientes.

Para llevar a cabo todas las actividades necesarios para comercializar los productos en el exterior con éxito, es imprescindible emplear personal con

conocimientos de inglés; aún mejor también de alemán y rumano. Además, se necesitará más personal en el comercio exterior y representantes en Europa.

En cuanto a la promoción, es aconsejable implementar todas las actividades o medios, tales como la página web y otras presencias Internet en inglés. Además, será indispensable participar como expositor en las ferias más importantes del sector, en particular en la Medica en Alemania.

Hemos podido observar que el precio desempeña un rol cada vez más significativo en la decisión de adquisición de equipos médicos. Por lo tanto, la empresa debe evaluar profundamente los precios de los competidores y las posibilidades que tiene sí misma para ofrecer un mejor precio que los demás fabricantes. La empresa debe recalcular el precio FOB, ya que la cotización usada no es actual y puede variar para los costos involucrados para la exportación hacia Europa. También será menester hacer un cálculo de los costos de exportación para evaluar distintas posibilidades de financiación, ya que la empresa carece de suficientes activos financieros propios. En relación al aspecto financiero, también deben consultar a los organismos que ofrecen apoyo especialmente a PyMEs para fomentar su desarrollo.

Para poder satisfacer la demanda adicional resultando por la internacionalización y para optimizar los tiempos de entrega, Meditea debe considerar la externalización.

Además, se recomienda solicitar el mercado CE para una gama de productos más amplia. Para facilitar y acelerar el proceso de cumplir con los requisitos necesarios para poder importar equipamientos médicos a los países y, por consiguiente, obtener las certificaciones y registros necesarios, será aconsejable consultar a las agencias especializadas en este ámbito.

Para realizar la internacionalización exitosa a largo plazo son importantes algunos requisitos generales, tales como la disposición para asumir riesgos, inversiones permanentes para crecer, capacidad de gestión interculturales, mucha perseverancia y sobre todo una clara visión a largo plazo. Como conclusión final, podemos exponer que Meditea Electromédica tiene todas las capacidades y requisitos necesarios y se encuentra en un momento para empezar la exportación hacia el mercado europeo.