



WIRTSCHAFT  
FH MAINZ  
UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES Y SOCIALES

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

**Tesis de Maestría**

**Maestría Binacional Argentino-Alemana en Negocios Internacionales**

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales Buenos Aires

y

Fachhochschule Mainz

University of Applied Sciences

Business School

Entregado por: Sascia Mayer

Av. Pueyrredón 2130 1A

C1119ACR, Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Número de matrícula: 66567

Tutor de la Tesis: Paloma Ochoa

Lugar y fecha de entrega: Buenos Aires, 10 de Noviembre de 2014

## Índice de Contenido

<b>Índice de Contenido</b> .....	<b>i</b>
<b>Índice de Tablas</b> .....	<b>iv</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>v</b>
<b>Abreviaciones</b> .....	<b>vi</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>ix</b>
<b>Parte 1: Introducción y Metodología</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Introducción</b> .....	<b>1</b>
1.1.1 Problema .....	1
1.1.2 Justificación.....	3
1.1.3 Objetivos .....	5
<b>1.2 Metodología</b> .....	<b>6</b>
1.2.1 Unidades de análisis .....	6
1.2.2 Procedimiento .....	6
1.2.3 Técnicas e instrumentos .....	7
1.2.4 Problema de representatividad .....	8
1.2.5 Resultados esperados .....	9
<b>Parte 2: Marco Conceptual</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1 Estrategia de internacionalización</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2 Estrategia de comercialización internacional</b> .....	<b>11</b>
2.2.1 Concepto del marketing internacional .....	11
2.2.2 Concepto de la mezcla de comercialización .....	12
2.2.2.1. Producto .....	12
2.2.2.2 Matriz de evaluación de productos .....	13
2.2.2.3 Promoción .....	14
2.2.2.4 Distribución Física Internacional .....	15
2.2.3 Análisis y selección de mercados.....	18
2.2.4 Estrategia de expansión.....	18
<b>2.3 Estrategia de certificación</b> .....	<b>20</b>
<b>Parte 3: Evaluación del Potencial Exportador de la Empresa Meditea Electromédica SRL</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1 Datos básicos de la empresa</b> .....	<b>21</b>
<b>3.2 Mercado: Actores, tamaño y oferta disponible</b> .....	<b>22</b>
3.2.1 El sector de insumos y equipamiento médico .....	23
3.2.2 Categoría de productos.....	24
3.2.3 Tamaño del mercado a nivel mundial .....	24
3.2.4 Ventas agregadas anuales.....	25
3.2.5 Ventas anuales según categoría de producto .....	27

3.2.6 Principales actores.....	29
3.2.7 Oferta exportable.....	29
3.2.8 Perfil del consumidor .....	30
<b>3.3 Proyecciones del sector .....</b>	<b>30</b>
<b>Parte 4: Análisis del Mercado Europeo.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 Selección de los mercados meta y características generales.....</b>	<b>33</b>
<b>4.2 Intercambio comercial entre Argentina y los mercados destino .....</b>	<b>37</b>
<b>4.3 Mercado .....</b>	<b>45</b>
4.3.1 Consumo: principales tipos y calidades .....	46
4.3.2 Segmentación del mercado .....	46
<b>4.4 Competencia .....</b>	<b>47</b>
4.4.1 Competencia indirecta.....	48
4.4.2 Competencia directa.....	49
4.4.3 Productos sustitutos.....	50
4.4.4 Condiciones de venta .....	51
4.4.5 Servicios de post-venta .....	52
<b>4.5 Comercialización .....</b>	<b>52</b>
4.5.1 Canales de distribución .....	53
4.5.2 Modalidad de compra.....	57
4.5.3 Estacionalidad de los pedidos .....	59
<b>4.6 Promoción .....</b>	<b>59</b>
4.6.1 Participación en ferias o exposiciones comerciales .....	59
4.6.2 Medios publicitarios comúnmente utilizados.....	60
4.6.3 Provisión de catálogos, folletos, muestras, manuales de uso, mantenimiento y reparación.....	62
<b>Parte 5: Estrategia de Certificación.....</b>	<b>64</b>
<b>5.1 Marco legal para la exportación/importación de equipamientos electromédicos hacia el mercado europeo .....</b>	<b>64</b>
5.1.1 Reglamentaciones sobre certificaciones .....	64
5.1.2 Pasos requeridos para obtener el mercado CE .....	67
5.1.3 Impuestos aduaneros e internos .....	70
5.1.4 Disposiciones sobre marcas y patentes .....	71
5.1.5 Reglamentaciones sobre precios .....	74
<b>5.2 Condiciones especiales requeridas en cada país.....</b>	<b>75</b>
5.2.1 Condiciones especiales requeridas en Alemania.....	75
5.2.2 Condiciones especiales requeridas en España.....	76
5.2.3 Condiciones especiales requeridas en Rumania.....	77
<b>Parte 6: Estrategia Comercial.....</b>	<b>79</b>
<b>6.1 Selección de una estrategia de expansión a través del modelo de Ansoff .....</b>	<b>79</b>
<b>6.2 Objetivos de la exportación .....</b>	<b>83</b>
<b>6.3 Demandas adicionales .....</b>	<b>83</b>
<b>6.4 Mezcla de comercialización .....</b>	<b>85</b>
6.4.1 El producto .....	86
6.4.2 Selección de línea de productos .....	89

6.4.3 La promoción .....	90
6.4.4 La Distribución Física Internacional .....	93
6.4.4.1 Canales de distribución .....	93
6.4.4.2 Precios de comercialización .....	95
6.4.4.3 Control de los tiempos .....	98
6.4.4.4 Identificación de potenciales clientes/distribuidores .....	98
6.4.4.5 Costos y financiación de la exportación.....	99
<b>Parte 7: Evaluación de la Estrategia de Internacionalización .....</b>	<b>101</b>
7.1 Barreras económicas.....	101
7.2 Barreras estratégicas .....	102
7.3 Beneficios .....	103
7.4 Amenazas .....	103
<b>Parte 8: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>105</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>I</b>
<b>Declaración Jurada .....</b>	<b>IX</b>
<b>Anexo A Categorías de Dispositivos Médicos .....</b>	<b>X</b>
<b>Anexo B Clientes de Meditea Electromédica SRL .....</b>	<b>XI</b>
<b>Anexo C: Empresas Líderes en Equipamientos Médicos .....</b>	<b>XIV</b>
<b>Anexo D Anexo I de la Directiva 93/42/CEE: Requisitos Esenciales.....</b>	<b>XVI</b>
<b>Anexo E Encuesta con Potenciales Clientes (Idioma Español) .....</b>	<b>XXXII</b>
<b>Anexo F Encuesta con Potenciales Clientes (Idioma Inglés) .....</b>	<b>XLII</b>
<b>Anexo G Encuesta con Potenciales Clientes (Idioma Alemán) .....</b>	<b>LII</b>
<b>Anexo H Entrevista 1: Alemania .....</b>	<b>LXIII</b>
<b>Anexo I Entrevista 2: Alemania .....</b>	<b>LXVI</b>
<b>Anexo J Entrevista 3: Alemania.....</b>	<b>LXIX</b>
<b>Anexo K Entrevista 4: Alemania .....</b>	<b>LXXII</b>
<b>Anexo L Entrevista 5: España.....</b>	<b>LXXV</b>
<b>Anexo M Entrevista 6: España .....</b>	<b>LXXVIII</b>
<b>Anexo N Entrevista 7: España .....</b>	<b>LXXXI</b>
<b>Anexo O Entrevista 8: Rumania .....</b>	<b>LXXXIV</b>
<b>Anexo P Entrevista 9: Rumania.....</b>	<b>LXXXVII</b>
<b>Anexo Q Entrevista 10: Rumania .....</b>	<b>XC</b>
<b>Anexo R Entrevista 11: Argentina.....</b>	<b>XCIII</b>
<b>Anexo S Entrevista 12: Argentina .....</b>	<b>XCVI</b>

## **Índice de Tablas**

Tabla 1: Facturación total anual de Meditea Electromédica.....	25
Tabla 2: Facturación total de Meditea Electromédica por mercados.....	26
Tabla 3: Productos más vendidos de Meditea Electromédica.....	28
Tabla 4: Precios finales estimados.....	97

## Índice de Figuras

Figura 1: Estrategias del marketing global en apego al modelo de Ansoff.....	19
Figura 2: Desarrollo del gasto en salud como porcentaje del PBI.....	32
Figura 3: Balanza comercial Argentina-Alemania (2007-2013).....	38
Figura 4: Exportaciones e importaciones argentinas de equipamientos médicos hacia Alemania.....	40
Figura 5: Balanza comercial Argentina-España (2007-2013).....	42
Figura 6: Exportaciones e importaciones argentinas de equipamientos médicos hacia España (2007-2013).....	43
Figura 7: Balanza comercial Argentina-Rumania (2007-2013).....	44

## Abreviaciones

AEMPS	Agencia Española del Medicamento y Productos Sanitarios
AG	Aktiengesellschaft / Sociedad anónima
ARS	Pesos Argentinos
BAFA	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle / Oficina Federal de Economía y Control de Exportaciones
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung / Ministerio Federal de Educación e Investigación
Cf.	Confer / Véase
CFR	Coste y flete, puerto de destino convenido / Cost and Freight
CIF	Coste, seguro y flete / Cost, Insurance and Freight
Corp.	Corporation / Sociedad anónima
CUAA-DAHZ	Centro Universitario Argentino-Alemán – Deutsch- Argentinisches Hochschulzentrum
DCNR	Dibujo o modelo comunitario no registrado
DCR	Dibujo o modelo comunitario registrado
DFI	Distribución Física Internacional
Dr.	Doctor
Etc.	Etcétera
FOB	Free On Board / Libre a bordo
GMDN	Global Medical Devices Nomenclature / Nomenclatura Global

para Dispositivos Médicos

IAV	Información Arancelaria Vinculante
ICC	International Chamber of Commerce / Cámara de Comercio Internacional
IED	Inversión extranjera directa
ISO	Organización Internacional de Estandarización
IVA	Impuesto al valor agregado
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien / Sociedad comanditaria por acciones
Lic.	Licenciado
Ltd.	Limited / Sociedad capitalista
MC	Marca comunitaria
MECON	Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MHz	Megahercio
MPO	Medical Product Outsourcing
OAMI	Oficina de Armonización del Mercado Interior
OEP	Oficina Europea de Patentes
OEPM	Oficina Española de Patentes y Marcas
OMC	Organización Mundial del Comercio
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
PBI	Producto bruto interno

Prof.	Profesor
PyME	Pequeña y mediana empresa
SNS	Sistema Nacional de Salud
SRL	Sociedad de responsabilidad limitada
UE	Unión Europea
USD	Dólar estadounidense

## **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero agradecer a todos que hicieron posible la implementación del programa de la Maestría Binacional en Negocios Internacionales entre la Fachhochschule Mainz y la Universidad de Empresariales y Sociales Buenos Aires. Estoy muy contenta de tener el agrado de ser una de los primeros graduados de esta carrera binacional. Sobre todo, quiero destacar a la Directora de la Maestría en Argentina, la Dra. Viviana Kluger, y al Director de la carrera en Alemania, el Prof. Dr. Ulrich Schüle, por todo su apoyo y estar presentes en todo momento durante los últimos dos años, buscando soluciones permanentes.

En segundo lugar, a la Lic. Paloma Ochoa por haberme puesto en contacto con la Fundación Banco Credicoop y por haberme acompañado y apoyado durante todo el proceso del desarrollo de la tesis. También, al Lic. Diego Bruno, el consultor encargado del proyecto de la internacionalización de la empresa Meditea Electromédica SRL, quien estaba a mi disposición en cualquier momento y me prestó todas las informaciones disponibles de la empresa. Además, quiero agradecer a todas las personas que se tomaron el tiempo para cooperar conmigo en forma de participar en las entrevistas realizadas en el marco de este trabajo, lo que realmente me sirvió mucho para la investigación y el entendimiento del mercado.

También quiero agradecer a cada uno de los profesores que tuve a lo largo de los dos años y medio de cursada, tanto en Argentina como en Alemania, por enriquecer mi formación profesional así como también mi desarrollo personal a través de compartir sus experiencias y conocimientos.

Además, quiero destacar al Centro Universitario Argentino-Alemán, CUAADAHZ, por prestarme una beca durante mi estancia en Argentina. Estoy muy agradecida por esta ayuda financiera tan importante para mí.

Por último, y no por ello menos importante, a mi padre quien me apoyó siempre durante los años de estudios y también por su ayuda financiera sin la cual no hubiera podido terminar esta carrera.

## Resumen Ejecutivo

Los dispositivos médicos son una de las herramientas de intervención sanitaria más importantes para la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades y para la rehabilitación de los pacientes. La esperanza de vida a nivel mundial está aumentando en manera significativa y la demanda de los servicios sanitarios, y por consiguiente, también de los dispositivos médicos expande de manera pujante a nivel mundial. Ocurre igual con el intercambio comercial internacional de los productos médicos.

Con un volumen total de aproximadamente USD 130 mil millones y un crecimiento anual de 4%, el mercado europeo de tecnología médica compone uno de los mercados más significativos a nivel mundial y permite interesantes posibilidades de ventas, también para empresas extranjeras. La tecnología médica es una de las industrias de tecnología más avanzada en la Unión Europea y, a pesar de un clima económico precario, cuenta como motor de crecimiento, con una dinámica más alta que en el sector industrial.

Al mismo tiempo, la industria se caracteriza por su alta competitividad y los cortos ciclos de los productos por la necesidad de la innovación continua de la tecnología. El mercado europeo de dispositivos médicos también tiene que enfrentar algunos desafíos. Por una parte, la asistencia sanitaria está sujeto a cambios estructurales en Europa. En segundo lugar, los gobiernos establecen medidas fiscales para reducir el déficit público, lo que se repercutirá directamente en el gasto en salud. Además, se introducirán un sistema para la calificación de la tecnología sanitaria para evaluar y conceder el valor de la innovación. Ya que la industria muestra un alto compromiso de innovación, tiene buenas perspectivas de cumplir con estas exigencias.

En particular, como consecuencia de la dominancia de las PyMEs en el sector de los dispositivos médicos, parece interesante investigar las oportunidades de entrada al mercado europeo para la empresa Meditea Electromédica SRL. Este análisis sirve para recibir una visión conjunta sobre este mercado específico e investigar las posibilidades en el mismo.

## **Parte 1: Introducción y Metodología**

### **1.1 Introducción**

#### **1.1.1 Problema**

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 (Otero Simón, 2008, pp. 15-17).

Fuera del MERCOSUR<sup>1</sup>, 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. No obstante, el grueso de las exportaciones argentinas a la UE se basa en productos primarios y manufacturas de origen agropecuario con un 85% del total de las exportaciones hacia la UE. Con respecto al total de las exportaciones argentinas, estos productos representan el 55,7%. Esta diferencia se debe a la asimetría en el desarrollo económico que va acompañado por las diferencias en las estructuras productivas. Los obstáculos para importar productos de origen industrial surge menos por barreras arancelarias pero por las no arancelarias (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas [MECON], 2014).

---

<sup>1</sup> MERCOSUR (El Mercado Común del Sur) es una unión aduanera conformada por Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela y Bolivia. Además, cuenta como Estados Asociados con Chile, Colombia, Perú, Ecuador, Guyana y Surinam (Mercosur, 1992).

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. Según informaciones de la empresa, han logrado colocar productos en los mercados de Brasil, Marruecos, Ecuador, México, Chile, España, Venezuela, Perú, Bolivia y Paraguay. Cuando la empresa empezó las actividades comerciales en el exterior, las ventas surgieron principalmente a través de pedidos puntuales del exterior pero no de una estrategia por parte de la empresa. Hoy en día, la empresa cuenta con una estrategia de expansión y tiene distribuidores en Chile, Perú, Brasil, México, Ecuador, Costa Rica y Inglaterra. Con esto logró aumentar y estabilizar sus exportaciones hacia estos países. No obstante, se puede observar una concentración en el mercado latinoamericano. En base a esto, surge el interrogante de si la empresa podría exportar también más bienes al mercado europeo como consecuencia de la implementación de una estrategia de exportación a largo plazo.

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 (Cámara de Equipamiento Hospitalario de Fabricación Argentina [CAEHFA]).

Por consiguiente, este trabajo buscará diseñar una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la empresa Meditea Electromédica SRL, considerando interrogantes tales como: ¿Son competitivos los productos de la empresa en el mercado europeo con respecto a la tecnología y diseño? ¿Están dispuestos los mercados de destino a importar productos industriales desde la Argentina? ¿Puede la empresa exportar más equipos al exterior como consecuencia de una estrategia de exportación a largo plazo? ¿De qué forma pueden los equipos electromédicos de la empresa penetrar en el mercado europeo? ¿Cuáles son los productos más adecuados dentro de la cartera de la empresa para comenzar la inserción en la UE? ¿Cuáles son los requerimientos para comercializar equipos

médicos en el mercado europeo? ¿Cuáles son los competidores? ¿Cuáles son las preferencias de los clientes potenciales en el mercado y qué medidas se debería implementar para poder cumplirlas?

En conclusión, la pregunta central que este trabajo buscará responder es de qué forma puede Meditea Electromédico SRL alcanzar la inserción exitosa en el mercado europeo a largo plazo.

### **1.1.2 Justificación**

Como el principal socio comercial de la Argentina aparte del comercio dentro 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 una 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 de los países del mundo. 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 en otros mercados nacionales europeos. Por lo tanto, se puede desarrollar una estrategia general para la inserción en el mercado europeo. No obstante, hay que considerar las condiciones especiales de cada país. Dado que el mercado de la UE abarca un total de 28 países este trabajo se enfocará en una selección de solamente tres países para comenzar la inserción: Alemania, España y Rumania.

Alemania es una de las naciones económicas más importantes del mundo con respecto al comercio internacional, tanto en el marco de las exportaciones como las importaciones. El país cuenta con la población más grande de la Unión Europea con un alto poder adquisitivo y por ello posee un alto nivel de consumo. Además, tiene una excelente ubicación en el corazón de Europa así como un sistema logístico

moderno y canales de distribución altamente desarrollados y calificados, lo que permite un acceso facilitado al consumidor final en todos los países europeos. El país también cuenta con estabilidad política y un excelente sistema educativo, las cuales son factores decisivos en el ámbito comercial. (Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana) Por ello, Alemania representa un acceso favorable para entrar en el mercado europeo y puede ser usado como puente para entrar en otros mercados en un próximo paso.

España por su parte, representa un mercado adecuado para empezar la inserción en el mercado europeo principalmente por su gran ventaja del idioma español, ya que la empresa Meditea actualmente carece de personal con conocimientos de idiomas. Por ello, será más fácil entrar en el mercado español sin esfuerzos y costos adicionales para la traducción de la página web y de los catálogos de los productos así como para el reclutamiento de personal cualificado para poder negociar con potenciales clientes o distribuidores en el resto de la UE.

Rumania parece un mercado interesante para la comercialización de los productos de Meditea dado que el mercado para equipos médicos está menos desarrollado que lo de otros países europeos. Rumania produce relativamente pocos equipos médicos, y éstos carecen, en general, de calidad y diseño, es decir son productos muy básicos. Debido a ello y a pesar de la ventaja de un precio bajo, los productos fabricados en Rumania parecen poco atractivos. Esto se refleja en el hecho de que el 90% de los equipos médicos comercializados en Rumania son importados. No obstante, esto puede ser de gran ventaja para Meditea porque supera los productos nacionales en el avance tecnológico. Además, el país depende evidentemente de importaciones en este sector. (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bucarest, 2011)

Aparte de lo mencionado anteriormente, puedo incorporar conocimientos y experiencias personales por ser alemana y haber vivido, estudiado y trabajado tanto en Alemania como en España. Este punto de vista, que se distingue del punto de vista argentino en muchos aspectos, puede ser de gran importancia e influir en manera decisiva en la implementación exitosa de la estrategia de exportación.

Este trabajo se ha desarrollado para la empresa Meditea Electromédica SRL para lograr una estrategia de internacionalización exitosa, orientada hacia el mercado europeo. Adicionalmente, la información producida en el curso de este trabajo puede ser útil para empresas de características o sectores similares.

### **1.1.3 Objetivos**

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.

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.

## **1.2 Metodología**

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.

### **1.2.1 Unidades de análisis**

Se ha analizado el sector de dispositivos electromédicos a nivel mundial para poder investigar el potencial futuro de este sector. Además, se ha evaluado el potencial exportador de la empresa Meditea Electromédica. El enfoque posterior se ha concentrado en el análisis del mercado europeo, y en particular de los mercados que se ha seleccionado como los mercados objetivo. Además, se ha investigado potenciales clientes directos o distribuidores.

### **1.2.2 Procedimiento**

En el primer paso, se ha analizado el mercado europeo con respecto al sector de las actividades de la empresa y se ha realizado una selección de los tres mercados dentro de Europa que ofrecen las mejores condiciones para la exportación de los bienes de la empresa. En el segundo paso, hubo que seleccionar los productos que en la actualidad ya cumplen todos los requisitos para ser objeto de la exportación o

muestran el potencial de obtener las certificaciones requeridos sin tener que modificarlos en manera significativa. Debido a ello, se ha evaluado con cuales productos se puede comenzar la exportación y cuales se encuentran aptos en una fase posterior. Una vez determinados los mercados y productos objetivos, se pudo buscar potenciales clientes y distribuidores para realizar entrevistas personalizadas. Después del análisis de todos estos factores involucrados, se pudo establecer tanto la estrategia comercial como de certificación.

### **1.2.3 Técnicas e instrumentos**

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. Por razones de protección de datos, no se publicará nombres de las personas entrevistadas, nombres de las instituciones ni el área de negocio. Debido a la realización del estudio a distancia, se ha ejecutado las entrevistas por teléfono. Para aumentar la disposición de participación, se ha ofrecido alternativamente una encuesta por medio de un cuestionario, ya que esto requiere menos inversión de tiempo por parte de los entrevistados. Adicionalmente, se ha realizado unas pocas entrevistas, es decir dos, en el mercado nacional de la empresa para lograr una mejor comparación de las diferencias entre los mercados.

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

#### **1.2.4 Problema de representatividad**

Por una parte, el análisis está basado en las observaciones obtenidas a través de las entrevistas realizadas con expertos técnicos en el mercado destino. Ya que se trata de un análisis cualitativo y con esto de la opinión y experiencia subjetiva de los profesionales del sector, se puede deducir tendencias esperadas en el sector, pero no se puede generalizar los resultados para todo el universo observado. Otro factor que limita la representatividad del estudio es la cantidad de las entrevistas realizadas. Se ha contactado a alrededor de 100 entidades médicas en Alemania, España y Rumania. Pero por falta de disposición por parte de los expertos técnicos, al final se han podido realizar solamente diez entrevistas. Para concretarlo, se ha realizado cuatro entrevistas en Alemania, tres en España así como tres en Rumania. No obstante, se ha acercado material electrónico para constatar y completar las investigaciones.

Además, el análisis está establecido en particular en apego a las necesidades de la empresa Meditea Electromédica. Las recomendaciones pueden servir como punto de referencia a otros fabricantes de características o sectores similares, ya que pueden existir tendencias semejantes, pero no se pueden generalizar los resultados y las medidas necesarias para implementar una estrategia de internacionalización a largo plazo.

### **1.2.5 Resultados esperados**

Con este trabajo se espera diseñar y realizar una estrategia de internacionalización para la empresa Meditea Electromédica SRL con el fin de exportar equipos electromédicos para la fisioterapia, rehabilitación y estética hacia el mercado europeo y con ello fomentar la internacionalización de la empresa y mejorar su competitividad. Se aspira desarrollar un modelo 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.

## **Parte 2: Marco Conceptual**

En el marco de este trabajo y para la elaboración de una estrategia de internacionalización se trabajará con algunas definiciones conceptuales, las cuales estarán expuestas en este capítulo.

### **2.1 Estrategia de internacionalización**

En primer término, se considerará 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 (Daniels, Radebaugh, y Sullivan, 2004, p. 508).

Por lo general, para las empresas de niveles bajos de ventajas de propiedad, o sea de niveles bajos de activos específicos, poca o ninguna experiencia internacional y poca capacidad para desarrollar productos diferenciados, se les muestra difícil ingresar a los mercados extranjeros. Por lo tanto, se concentran en su mercado doméstico o aprovechan de formas de ingreso de riesgo limitado, tales como la exportación. Al contrario de otros modos de ingreso a un mercado extranjero, como por ejemplo la inversión extranjera directa (IED), el nivel de inversión requerido en el marco de la exportación es más bajo. No obstante, esta estrategia conlleva también desventajas, tales como un rendimiento más bajo sobre las ventas, menos control del ámbito de marketing, dado que el exportador se encuentra lejos del consumidor final y por eventualmente involucrados distribuidores independientes, las cuales mantienen el control de las funciones de marketing (Daniels, Radebaugh, y Sullivan, 2004, p. 508).

Sin embargo, la implementación exitosa de una estrategia de exportación depende no solamente de los factores mencionados anteriormente, pero también es imprescindible que la opción de exportar armoniza la estrategia general de la empresa. Por ello, la empresa debe tener claro los siguientes aspectos antes de tomar

la decisión de exportar: los objetivos que quiere lograr con la exportación así como su congruencia con los demás objetivos de la empresa, qué demandas adicionales surgirán por la exportación en cuanto a los recursos claves, gerencia y personal, capacidad de producción y financiamiento y como se satisfarán los mismos, así como una evaluación de los costos y los beneficios de la exportación (Daniels, Radebaugh, y Sullivan, 2004, p. 508-509).

## **2.2 Estrategia de comercialización internacional**

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 cual se define a continuación (Moreno, J. M., 1998, pp.71-72).

### **2.2.1 Concepto del marketing internacional**

Este concepto recurre a los mismos principios, técnicas y variables o componentes que el marketing doméstico, pero con el agregado de nuevas variables ajustadas a la naturaleza distinta de los dos mercados, tanto en relación al entorno interno y externo (Moreno, J. M., 1998, pp.71-72).

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 (Moreno, J. M., 1998, pp.71-72).

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 (Moreno, J. M., 1998, pp.72-73).

### **2.2.2 Concepto de la mezcla de comercialización**

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 (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 293).

#### **2.2.2.1. Producto**

El producto es definido como cualquier cosa ofrecido por una empresa o persona independiente en un mercado con el objetivo de atención, adquisición, uso o consumo; sea en forma de objetos físicos, servicios, personalidades, lugares, organizaciones e ideas. En definitiva, 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, el precio, la forma de pago, el vendedor que lo ofrece, el servicio antes, durante y después de la venta, entre otros. En último término, el producto o servicio es el resultado de la combinación de todos los atributos que forman parte de la mezcla de comercialización (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, pp. 245-248).

El producto representa la variable controlable necesaria y la herramienta principal de una empresa para poder distinguirse frente a sus competidores. Por lo tanto, es imprescindible implementar una estrategia óptima sobre los productos y su diseño para garantizar el éxito y supervivencia de la empresa (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 246).

En el marco internacional, hay que tener en cuenta que el producto tiene que adaptarse al mercado extranjero y no al revés, dado que las exigencias, es decir los gustos o preferencias, del consumidor final pueden variar en cada mercado externo. Además, el producto tiene que cumplir las características y atributos requeridos para ser aceptados en el medio ambiente del mercado objetivo. Por ello, es imprescindible armar un estudio de mercado profundo antes de la exportación de un producto para investigar todos estos aspectos relacionados al producto en cuestión (Moreno, J. M., 1998, p. 94).

#### **2.2.2.2 Matriz de evaluación de productos**

La selección de la línea de productos a exportar se realizará por medio de la matriz de evaluación de productos. Este concepto implica información, tanto histórica como prospectiva, 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 cuál situación se encuentra la empresa actualmente y qué quiere lograr en el futuro (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, pp. 262-265).

Para llevar a cabo este análisis, ante todo hay que definir el universo a analizar, es decir las áreas estratégicas de productos/mercados por tipo de productos, tanto de la empresa como de la competencia. Además, hay que determinar los segmentos estratégicos de mercado y realizar una división geográfica entre el mercado nacional e internacional. Por último, se establece las medidas relevantes, con las cuales se realizará el análisis, tales como unidades físicas o monetarias, ventas per cápita, por tiempo, etc. (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 262).

En el siguiente paso, se realizará un análisis más detallado en cuanto a la situación de ventas, la posición en el mercado y la situación de utilidades. Mediante el conjunto de todas estas variables, luego se podrá establecer una matriz de evaluación, la cual señala el desempeño histórico hasta el momento actual de cada producto. Además, hay que implementar una matriz de evaluación para el futuro a través de pronósticos y del planteamiento de distintos escenarios (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, pp. 262-265).

### **2.2.2.3 Promoción**

La publicidad representa el proceso comunicacional en el que se puede reconocer a una audiencia múltiple y anónima. Se emiten mensajes utilizando los medios de difusión sociales. Se trata de publicidad cuando se paga por el uso de estos medios y cuando se persiguen fines comerciales o fines de lucro con la emisión de esos mensajes (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 316).

El producto o servicio de una empresa está diferenciado de los productos o servicios de los competidores por una marca. Por lo tanto, es imprescindible implementar una estrategia de promoción con cuidado y mantener la reputación de la marca durante todos los momentos de su existencia. Esto ocurre tanto para una comercialización directa como indirecta, sea a través de un representante o importador (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 315).

A nivel internacional, hay que tener en cuenta los diferentes medios y preferencias de los públicos y adaptar su estrategia de manera correspondiente. Además, los clientes tienen un conocimiento de los distintos productos y servicios mucho antes de su distribución o comercialización en otros países debido al acortamiento de las distancias y de las comunicaciones. Si no existe una coherencia internacional en este sentido, peligrará el prestigio del producto o servicio a nivel internacional (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 315).

Cuando una empresa comienza a operar y comercializar sus productos o servicios en un nuevo mercado, es muy probable que la empresa sea desconocida por

el público consumidor. Por lo tanto, será menester crear la imagen que necesitará el producto para ser comercializado con éxito. Una buena reputación de un producto también facilitará la introducción de otros productos de la empresa, dado que la experiencia con el producto anterior quedará siempre presente en la mente del consumidor. Además, el imagen de una empresa extranjera puede favorecer el desarrollo de otras empresas del mismo país y por ello aumentar el desarrollo económico de la nación (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, pp. 317-318).

También es indispensable seleccionar el medio de comunicación con conciencia, dependiendo del producto que se desea comercializar. En el caso de los productos de consumo popular será adecuado el uso de los medios de comunicación masivos para llegar a la mayor cantidad posible de los consumidores potenciales, mientras los productos de consumo industrial o intermedios requieren medios de comunicación muy específicos y sectoriales con el fin de contactar solamente con un grupo determinado de consumidores, transmitiendo un mensaje de alto contenido racional. En general, hay que evaluar los afectos de cada medio profundamente para poder introducir una estrategia de publicidad adecuada. Posibles medios incluyen el medio gráfico, el medio T.V., el medio radial, el medio vía pública, exposiciones y ferias internacionales, congresos, etc. (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, pp. 318-319).

#### **2.2.2.4 Distribución Física Internacional**

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. Su función consiste en mantener el equilibrio entre los términos contractuales y su cumplimiento en cuanto a los canales de distribución, precios, tiempos y gestión operativa, así

como su proyección de conformidad con la política empresarial (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, pp. 293-294).

El canal de distribución representa el camino, incluyendo todas las etapas necesarias, del título de propiedad de un producto hacia el consumidor final. En el comercio internacional, estos canales están denominados Canales de Distribución Física Internacional, suponiendo que el consumidor final está ubicado en un país diferente del de producción (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 294).

Existen distintas formas de canales de distribución, las cuales podemos distinguir en directos, cortos y largos, dependiendo de la cantidad de intervinientes en la cadena de distribución. Mientras existe un contacto directo entre el productor y el consumidor en el canal directo, y el canal corto tiene una única entidad como intermediario entre las partes, el canal largo es mucho más complejo e involucra varios niveles de intermediación y por ello también conlleva un aumento de precio del producto (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 295).

No deberá olvidarse que es el consumidor quien define las características del mercado. Por eso, también la elección de un canal de distribución adecuado depende en primer lugar de la naturaleza del mercado. Además influyen en esta decisión el producto, los niveles de intermediación y las características especiales de la empresa o otros factores comerciales. En cuanto a la toma de decisión de los niveles de intermediación, se analizará en particular la calidad ofrecido de los intermediarios así como la asequibilidad al prestatario (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, pp. 295-296).

Concluyendo, se puede definir el canal de distribución como el medio de vinculación entre el productor y consumidor final. El mismo tiene la función de desarrollar la administración de ventas, los modos de transporte como también el almacenamiento y stock. La selección de los canales adecuados se basará en primer lugar en la oferta exportable de la empresa y las características específicas del país de destino. El objetivo final consiste en entregar el producto al país de destino en las

mejores condiciones y a precios competitivos, y por consiguiente mejorar el servicio al cliente (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 297).

La cadena de distribución tiene un afecto directo a los precios de comercialización de los productos. La fijación de precios se realizará siempre de conformidad con los objetivos generales de la empresa. Esas metas incluyen la rentabilidad del negocio proyectada, el aumento de ventas y el posicionamiento frente a los competidores, entre otros. Las metas perseguidas serán la maximización de utilidades, el reforzamiento del posicionamiento, y alcanzar un incremento de la participación del producto en el mercado (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, pp. 303-305).

Debe tenerse en cuenta que el precio de venta del producto se compone de distintos factores que el precio del mismo en el mercado nacional. Para una determinación adecuada del precio se debe tomar en consideración la estrategia de ingreso, los costos adicionales de exportación, la demanda esperada, la competencia así como eventuales políticas de control de precios en el mercado destino. Si la exportación conlleva el resultado de una mayor producción, sin el incremento de los costos fijos, el costo de producción constituye solamente los costos variables. El costo de comercialización depende de las actividades de promoción que se elegirá, la publicidad, el canal de distribución, el personal de ventas y los costos administrativos relacionados con las ventas en el exterior. Para calcular el costo de exportación deben considerarse los términos de venta internacional, las cuales se acuerde, es decir los INCOTERMS (Bringas, G., 2001, p. 52).

La base más común para el cálculo del precio representa la cotización FOB. El precio FOB se determina de la suma de los costos fijos y variables de producción, los costos fijos y variables de exportación, eventuales costos financieros, los impuestos internos no recuperables, la utilidad esperada, descontando eventuales incentivos. Para llegar al precio de venta en el nuevo mercado deben sumar al precio FOB los costos portuarios, fletes y seguros, eventuales tasas de

importación/impuestos de nacionalización, y la utilidad para cada intermediario, es decir cada importador, distribuidor o minorista (Bringas, G., 2001, p. 52).

### **2.2.3 Análisis y selección de mercados**

Este trabajo basará el análisis y selección de los mercados en los que la empresa operará en los siguientes factores:

- Un breve análisis de la situación política, económica y social del país, es decir indicadores tales como el producto bruto interno (PBI) e ingreso per cápita, los saldos anuales del balance comercial y de pagos, el índice anual de inflación, la población, clases y segmentación;
- 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 (Moreno, J. M., 1998, pp. 90-91).

### **2.2.4 Estrategia de expansión**

Para expandir sus operaciones en el mercado internacional, una empresa tendrá que seleccionar básicamente entre las siguientes dos estrategias: la diversificación de mercados, es decir una rápida penetración en un número grande de mercados, o la concentración de mercados, que significa la concentración de los recursos en unos pocos mercados y la gradual expansión a nuevas regiones. Las dos estrategias requieren la aplicación de diferentes mezclas de comercialización y se

distinguen también en el nivel de esfuerzos y presupuestos necesarios (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, pp. 257-258).

Mientras la estrategia de diversificación implica menores gastos de promoción, pero mayor comisión de agentes y precios altos de penetración, la estrategia de concentración conlleva altos gastos de promoción, mayor control de canales de distribución y precios de introducción bajos (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 258).

Para la selección de una estrategia de expansión hacia la globalización del marketing se utilizará el modelo de Ansoff, lo que expone las posibles combinaciones producto/mercado con el fin de detectar la mejor oportunidad de crecimiento de una empresa. Aplicando el modelo en el marco internacional, se 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. La figura siguiente representa las estrategias de expansión siguiendo a Ansoff (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 258):

Figura 1: Estrategias del marketing global en apego al modelo de Ansoff

<b>Segmentos de Mercado/Productos</b>			
		Algunos	Muchos
<b>Países</b>	Algunos	Concentración	Desarrollo de Segmentos/Productos
	Muchos	Desarrollo de Mercados/Países	Diversificación

Fuente: Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 258

### **2.3 Estrategia de certificación**

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.

## **Parte 3: Evaluación del Potencial Exportador de la Empresa**

### **Meditea Electromédica SRL**

Este capítulo expondrá los datos básicos de la empresa Meditea Electromédica SRL, incluyendo sus objetivos generales, y definirá el mercado en cual la empresa actúa. A continuación se investigarán las condiciones actuales así como proyecciones del mercado en cuanto a su tamaño y los principales actores. Además, se analizará la oferta exportable por la empresa y establece un perfil del consumidor para poder evaluar el potencial exportador de la empresa.

#### **3.1 Datos básicos de la empresa**

La empresa Meditea Electromédica SRL es una PyME argentina que se dedica al diseño, fabricación y comercialización de equipos electromédicos para fisioterapia, rehabilitación y estética. La empresa fue fundada en el año 1963 y desde entonces cuenta con un continuo crecimiento. Mediante una constante innovación y actualización tecnológica, realizadas en los laboratorios de investigación y desarrollo propios de Meditea, la compañía está preparada de ofrecer los últimos avances en tecnología para la fisioterapia aplicada en estética y kinesiología. Tanto la planta de producción, el showroom, el local de venta al público como también la sede administrativa y comercial están ubicados en el barrio de Balvanera de la Ciudad de Buenos Aires, en plena zona comercial.

La empresa cuenta con una dotación de 55 personas; 31 de ellos operarios y responsables para el diseño, 6 empleados en el área de administración y calidad, 15 para la comercialización así como 3 directivos. En la dirección y mandos medios Meditea cuenta con personal profesional, y la mayoría de los operarios son técnicos. El resto del personal se compone de estudiantes universitarios con título secundario completo.

Meditea Electromédica SRL representa una típica PyME familiar; sus dueños participan activamente en las operaciones de la empresa y constituyen una parte fundamental de la organización.

Los objetivos principales perseguidos por la compañía son los siguientes:

- Proveer equipos electromédicos de alta tecnología, confiabilidad y durabilidad.
- Ofrecer la mejor posible atención al cliente, asesorando a sus clientes con información verídica y completa.
- Asegurar el funcionamiento correcto de los equipos fabricados por medio de un servicio técnico de respuesta rápida y eficiente.

Estos objetivos están directamente vinculados con la filosofía empresarial, la cual se basa en cuatro pilares:

- Búsqueda de satisfacción del cliente
- Innovación
- Evolución tecnológica
- Alta calidad y mejora continua

Con la implementación de objetivos claros y una visión empresarial a largo plazo, Meditea cumple requisitos importantes para poder desarrollar una estrategia de internacionalización.

### **3.2 Mercado: Actores, tamaño y oferta disponible**

En el siguiente subcapítulo se especificará el sector en el cual la empresa Meditea está operando y se analizará tanto el mercado mundial como nacional en cuanto a los principales actores, la fabricación total, la oferta disponible así como la demanda. En segundo lugar, se utilizarán los mismos criterios en relación a la oferta exportable por la empresa Meditea para poder analizar su potencial exportador.

Además, se expondrá las proyecciones del sector con el fin de evaluar el desarrollo futuro del mismo.

### **3.2.1 El sector de insumos y equipamiento médico**

El sector de insumos y equipamiento médico abarca la fabricación de una amplia gama de productos aplicados en los tratamientos médicos así como en el cuidado hospitalario. Esta categoría abarca desde productos sencillos, tales como las vendas, hasta equipos sofisticados, como por ejemplo equipos de reanimación. Se pueden dividir los bienes del sector en los siguientes rubros principales: equipos para diagnóstico con imágenes, equipos diagnóstico clínico, equipos neumología, equipos oxigenoterapia, equipos anestesiología, equipos neonatología, implantes, indumentaria, equipamiento para pesar y medir, mobiliario hospitalario, y agujas y jeringas. Los productos farmacéuticos y de laboratorios no forman parte del mismo sector (MECON, 2011, pp. 3-4).

Los productos sanitarios ocupan un rol fundamental en el ámbito del diagnóstico, prevención, supervisión y tratamiento de las enfermedades. Por consiguiente, este sector hace una aportación significativa a la mejora de la calidad y la efectividad de la atención sanitaria. Con ello, contribuye de manera directa a mejorar la calidad de vida de la población a nivel mundial, y en particular de las personas minusválidas (Comisión Europea, 2014e).

La industria está caracterizada por el requerimiento de un alto grado de innovación y su competitividad, lo que implica también altos gastos de investigación. Por lo tanto, las grandes empresas desempeñan una posición ventajosa en el sector por sus mayores fondos financieros. No obstante, existen varios rubros que no requieren estos gastos altos y por consiguiente también hay distintas opciones para pequeñas empresas de operar en el sector (ProArgentina, 2005, p. 3).

### **3.2.2 Categoría de productos**

La gama de productos en el marco de la tecnología médica es amplia. Para estandarizar los bienes a nivel mundial, la nomenclatura global de dispositivos médicos, GMDN, subdivide los productos en 16 categorías basadas en la aplicación de los dispositivos, la tecnología y otras características en común (Eucomed, 2014c, p.4). Anexo A muestra las distintas categorías, incluyendo ejemplos para cada una de esas.

La actividad de la empresa Meditea Electromédica SRL está centrada en el diseño, fabricación y comercialización de equipamientos electromédicos. Sus productos corresponden al rubro de la electromedicina y su área de desarrollo es la estética, kinesiología y fisioterapia (Página web de Meditea Electromédica SRL).

Su gama de productos es amplia y cuenta con más de 50 productos distintos, clasificados en dos grupos principales: Estética, y Kinesiología y Rehabilitación. Dentro de cada línea la empresa cuenta con una gran variedad según el tipo de especialidad y tratamiento. Más detallado, se pueden dividir los productos en los siguientes subgrupos: alta frecuencia, carbóxiterapia, depilación definitiva, desincrustador ultrasónico, electroporación, electroterapia, Iontoforesis, láser terapéutico, magnetoterapia, microdermoabrasión, onda corta terapéutico, ozonoterapia, presoterapia, radiofrecuencia, terapia endémica, termoterapia, ultrasonido, ultracavitación, electroestimulación, corrientes farádicas y galvánicas, estimulador para incontinencia, electroanalgesia, vacumterapia y luminoterapia, y frío o calor terapéutico. (Página web de Meditea Electromédica SRL). Para descripciones más detalladas sobre los productos se refiere al catálogo de la empresa en el siguiente link: [http://www.meditea.com/es/content/view/productos\\_556](http://www.meditea.com/es/content/view/productos_556)

### **3.2.3 Tamaño del mercado a nivel mundial**

El sector de equipamientos médicos desempeña un papel fundamental en la economía mundial y alcanza un volumen total de aproximadamente USD 443,33 mil

millones<sup>2</sup>. Los mercados líderes constituyen los Estados Unidos y la UE que ocupan un 40% respectivamente 30% del mercado mundial, seguido por Japón con una participación alrededor del 10% (Eucomed, 2014c, pp.22-25).

### 3.2.4 Ventas agregadas anuales

La facturación total de la empresa se ha incrementado de manera destacable en los últimos años. La siguiente tabla muestra la evolución de las ventas del periodo entre el 2005 y 2013.<sup>3</sup>

Tabla 1: Facturación total anual de Meditea Electromédica

Año	Facturación Neta (en USD) <sup>4</sup>	Evolución Porcentual (Año Base 2005)
2005	2.748.974,71	100
2006	3.520.710,74	128
2007	5.177.540,19	188
2013	9.516.829,16	346

Fuente: Elaboración propia en base de datos obtenidos por la empresa Meditea Electromédica.

Se puede percibir el continuo crecimiento durante los últimos años. Mientras la empresa logró duplicar sus ventas realizadas en el 2005 en solo dos años hacia un volumen superior de USD 5 millones, alcanzó más que el triple en el 2013 en relación al 2005 con ventas de USD 9,5 millones. Este crecimiento notable se debe

---

<sup>2</sup> Al tipo de cambio anual promedio de 2013 de 1,33 USD/EUR (Oanda, 2014).

<sup>3</sup> A cause de falta de información por parte de la empresa, no se detalla los años 2008-2012.

<sup>4</sup> Ventas al tipo de cambio anual promedio: 2005: 2,92 ARS/USD; 2006: 3,06 ARS/USD; 2007: 3,11 ARS/USD; 2013: 5,46 ARS/USD (Oanda, 2014).

por una parte al crecimiento económico a nivel general así como sobre todo al crecimiento del sector en cual la empresa opera, pero por otra parte también al desarrollo empresarial. Estos datos se refieren a la facturación total de la empresa, es decir tanto las ventas locales como las exportaciones. Deben tener en cuenta que las cifras están convirtiendo de pesos argentinos en dólares estadounidenses al tipo de cambio anual promedio, que ostenta diferencias altas entre los años.

Para poder evaluar el potencial exportador de la empresa, es menester analizar sobre todo la evaluación del porcentaje de exportación en relación a la facturación total. La tabla 2 muestra la facturación total por mercados para el periodo entre el 2006 y el 2013.<sup>5</sup>

Tabla 2: Facturación total<sup>6</sup> de Meditea Electromédica por mercados

Mercado	2006	2007	2013
Interno	3.346.390,41	4.942.488,93	9.157.509,16
Externo	174.320,33	235.051,26	359.320,00
Total	3.520.710,74	5.177.540,19	9.516.829,16
Porcentaje de exportación	4,95%	4,54%	3,78%

Fuente: Elaboración propia en base de datos obtenidos por la empresa Meditea Electromédica.

Aunque el porcentaje de las exportaciones en relación a las ventas totales descendió en el 2013 a un 3,78%, no significa que la empresa sufrió un descenso de

---

<sup>5</sup> A cause de falta de información por parte de la empresa, no se detalla los años 2008-2012.

<sup>6</sup> Facturación neta en USD al tipo de cambio anual promedio: 2005: 2,92 ARS/USD; 2006: 3,06 ARS/USD; 2007: 3,11 ARS/USD; 2013: 5,46 ARS/USD (Oanda, 2014).

sus exportaciones. Por el contrario, lograron duplicar las ventas en el exterior entre el 2006 y el 2013. El descenso porcentual surge por el tipo de cambio del peso argentino y el dólar estadounidense altamente fluctuante, lo que dificulta en general la fijación de precios estables y por lo tanto el comercio exterior exitoso.

Teniendo en cuenta que el porcentaje alrededor del 5% en el 2006 y el 2007 fue alcanzado a pesar de las pocas acciones ejercidos en el ámbito del comercio internacional, esta cuota representa un número interesante y demuestra el alto potencial que la empresa entraña. Además, se puede observar que el incremento de las exportaciones en el 2013, comparando los volúmenes de la facturación neta en USD y no los porcentajes de la facturación total, está directamente vinculado con la implementación de una estrategia de expansión.

### **3.2.5 Ventas anuales según categoría de producto**

Por razones de confidencialidad de los datos, este trabajo no contiene las cifras de ventas de los productos individuales. No obstante, la siguiente tabla detalla los 12 equipamientos más vendidos y su correspondiente categoría de producto, tanto en el mercado nacional como internacional. Esto permitirá la deducción de una tendencia del éxito de las diferentes categorías en los distintos mercados.

Tabla 3: Productos más vendidos de Meditea Electromédica

Mercado nacional		Mercado internacional	
Producto	Especialidad	Producto	Especialidad
Magnetherp 330 Digital	Kinesiología	Liposonic	Estética
Punta Diamantada	Estética	Magnetherp 330 Digital	Kinesiología
Tens	Kinesiología	Interfer Maxim	Estética y Kinesiología
Liposonic	Estética	Splenda	Estética
Sonotherp 990 1MHz	Kinesiología	Innovator	Estética
Alta Frecuencia	Estética	Neumosuctor PST	Estética
Magnetherp 200	Kinesiología	Interfer Micra	Estética y Kinesiología
Interfer Micra	Estética y Kinesiología	Punta Diamantada	Estética
Sonotherp Basic 1MHz	Kinesiología	Neumosuctor Sequential	Estética
Neurotens	Kinesiología	Termocel Intelligent	Estética
Interfer Maxim	Estética y Kinesiología	Sonotherp 990 1MHz	Kinesiología
Neumosuctor PST	Estética	Magnetherp 200	Kinesiología

Fuente: Elaboración propia en base de datos obtenidos por la empresa Meditea Electromédica.

Se puede observar una diferencia entre los productos más vendidos en el mercado nacional e internacional, resultando principalmente de distintas preferencias en los países. A pesar de una tendencia un poco más fuerte en dirección hacia las ventas en la categoría de la kinesiología, las ventas en ambas categorías son

relativamente equilibradas. Al contrario de ello, en el mercado internacional se puede percibir un predominio inequívoco del área de la estética.

No obstante, la cantidad de unidades vendidas para la aplicación en la kinesiología o rehabilitación supera la cantidad de ventas en la estética por aproximadamente el doble, ya que el mercado internacional constituye un porcentaje pequeño. En el año 2007, Meditea vendió 5.070 unidades en la kinesiología y 2.730 en la estética. No tenemos acceso a cifras más actuales, pero suponemos que la relación entre las categorías sigue ser similar en la actualidad.

### **3.2.6 Principales actores**

Según informaciones de la empresa Meditea, se realiza la mayoría de las ventas, el 70%, en forma directa a profesionales, es decir sus propios vendedores ofrecen y venden los productos a instituciones especializadas de estética o kinesiología, hospitales y clínicas. Esto es a consecuencia de que la empresa tiene su sede y su local en la ciudad de Buenos Aires donde se realizan la mayoría de las ventas.

Las ventas no realizadas en manera directa se cursa por intermedio de distribuidores, las cuales representan un 30% del total de las ventas. Por lo general, éstas representan las ventas realizadas en el interior del país o en el extranjero. La empresa actualmente tiene cooperaciones con dos distribuidores, uno a nivel nacional y otro a nivel internacional, ubicado en Brasil. Además, cuentan con representantes en Chile, Perú, Brasil, México, Ecuador, Costa Rica y Inglaterra, aunque aún no han concretado ventas en este último mercado.

### **3.2.7 Oferta exportable**

Es menester determinar la oferta exportable de la empresa, ya que esta variable tiene un impacto significativo en su potencial exportador. Según lo

investigado, Meditea cuenta con una amplia oferta exportable, compuesto por las dos líneas de productos, la de la kinesiología y rehabilitación y la de estética. Ambas líneas cuentan con productos modernos de alta calidad y tecnología avanzada que pueden competir en el entorno internacional.

En el marco de este trabajo, la oferta exportable en el primer paso de la internacionalización hacia el mercado europeo constituyen los tres equipos médicos seleccionados más adelante en este estudio, representando tanto el área estratégico de kinesiología y rehabilitación como también el de estética (Cf. capítulo 6.4.2 para la selección de línea de productos).

### **3.2.8 Perfil del consumidor**

Dado que la empresa trabaja para distintos segmentos bien diferenciados, existen también diferentes mercados y consumidores objetivo. Por un lado se dedica al mercado de la kinesiología, y por otro lado al mercado de la estética. Sin embargo, ambas líneas de productos son vendidas a profesionales, instituciones de estética o kinesiología, hospitales y distribuidores.

Se puede dividir a los clientes de la empresa en tres principales rubros: Clubes y asociaciones deportivas, entidades de salud y entidades educativas (Página web de Meditea Electromédica SRL). El anexo 2 detalla los principales clientes actuales según el rubro correspondiente y el país en el cual actúan.

### **3.3 Proyecciones del sector**

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. En primer lugar, la esperanza de vida a nivel mundial está aumentando en manera significativa. El envejecimiento de la población conlleva automáticamente una mayor necesidad de atención sanitaria y la continua innovación de la misma, especialmente en los países

desarrollados (MECON, 2011, p. 4). Lo fundamental es la reducción de los costos del envejecimiento a largo plazo que puede lograrse a través de tecnología y medidas médicas (Bräuninger, M., Wohlers, E., p. 17).

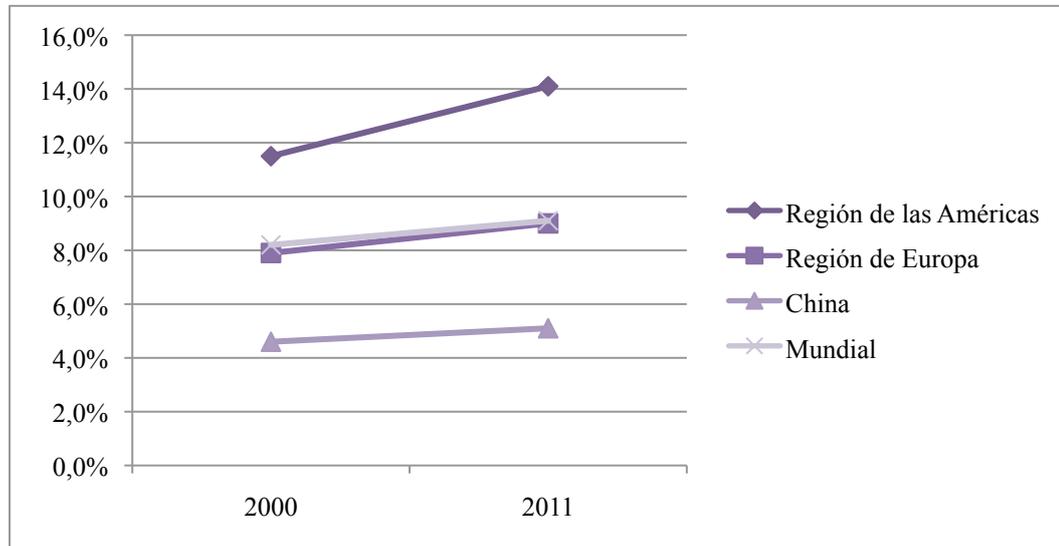
En segundo lugar, se puede notar una extensión en la cobertura de servicios de los sistemas de salud pública, lo que facilita el acceso a los servicios para un mayor porcentaje de la población mundial. Además, se puede percibir la tendencia a un significativo aumento del gasto promedio en salud, lo que está relacionado directamente con la demanda de equipamientos electromédicos (MECON, 2011, p. 4). Por todos estos factores, el sector está creciendo a una tasa mucho mayor que el resto de la economía (ProArgentina, 2005, p. 3).

El promedio de los gastos en salud a nivel mundial alcanzó el 9,1% del PBI global en el 2011, comparado con el 8,2% del PBI en el año 2000. Mientras el promedio del gasto mundial per cápita se totalizó en 485 USD<sup>7</sup> en el 2000, ascendió a más que el doble en 2011 con un promedio de 1.053 USD. Sin embargo, este valor está influenciado negativo por los países más pobres. Así por ejemplo la India mostró una evolución muy atrasada en el sector con un gasto total per cápita de solamente 62 USD en el 2011. También China contribuyó un valor bajo con un gasto per cápita de 274 USD. No obstante, China incrementó los gastos en salud por un porcentaje significativo en la última década, ya que el gasto en el 2000 era de sólo 43 USD. Los gastos más altos en salud realizan Noruega con 9.908 USD, Suiza con 9.248 USD y los Estados Unidos con 8.467 USD. La Región de Europa alcanzó un promedio de 2.370 USD en el 2011 (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2014, pp. 141-151). La figura 2 demuestra la evaluación de regiones seleccionados en los últimos años.

---

<sup>7</sup> Al tipo de cambio promedio.

Figura 2: Desarrollo del gasto en salud como porcentaje del PBI



Fuente: OMS, 2014

Además, 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 (Másquetic, 2013). El crecimiento está relacionado por un lado con el envejecimiento de la población en general y su capacidad vital prolongada. Por otro lado, existe la tendencia de la optimización del cuerpo transmitida principalmente por los medios (Hebbeler, B., Siegmund-Schultze, N., 2011).

No obstante, la industria también tiene que enfrentar algunos desafíos en el futuro. Para reducir el déficit público los gobiernos establecen medidas fiscales, lo que se repercutirá en el gasto en salud. Por ello, los integrantes del sector están aún más apremiados a demostrar la relación coste-beneficio de sus productos. Además, se introducirán un sistema para la calificación de la tecnología sanitaria para evaluar y conceder el valor de la innovación. Ya que la industria muestra un alto compromiso de innovación, tiene buenas perspectivas de cumplir con estas exigencias (Eucomed, 2014a).

## **Parte 4: Análisis del Mercado Europeo**

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.

Este capítulo se dedica a la investigación del mercado europeo en cuanto a sus características generales, el mercado de los equipamientos médicos, la competencia en el sector así como las modalidades de la comercialización y de promoción comúnmente usadas en el mercado. El análisis se basa principalmente en estadísticas publicadas por organismos oficiales así como las entrevistas personalizadas realizadas con profesionales del sector en el mercado europeo.

Debido al tamaño del mercado y las diferencias entre los países dentro de la UE, el análisis se concentrará en tres países seleccionados para empezar la exportación hacia Europa: Alemania, España y Rumania. Esta selección se basa en las características generales y comerciales de estos mercados y su potencial detectado. No obstante, se habla del mercado europeo en general y destaca las diferencias siempre y cuando aplique.

### **4.1 Selección de los mercados meta y características generales**

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 (Unión Europea, 2014a). Por lo tanto, se puede desarrollar una estrategia general para la inserción en el mercado europeo.

Con una población superior de 507 millones<sup>8</sup> de habitantes, la UE representa el tercer mercado de consumo más grande del mundo, después de China e India, con un alto poder adquisitivo (Comisión Europea, 2014d). Según cifras de la Organización Mundial del Comercio (OMC), la UE ocupa el primer puesto tanto en las exportaciones como las importaciones mundiales de bienes y servicios. En el 2011, la región importó bienes y servicios de un valor de 6,88 millones de dólares, lo que representa un 37% del total de las importaciones mundiales. En cuanto a las exportaciones, la UE alcanzó un valor de 6,61 millones de dólares, equivalente de un 37% de las exportaciones mundiales (Organización Mundial del Comercio [OMC], 2012).

Como ya se mencionó, este trabajo se enfocará, en particular, en los mercados de Alemania, España y Rumania, como puntos de entrada potenciales al mercado europeo. Esta selección se basa en las condiciones favorables de cada uno de estos países expuestas en los siguientes párrafos.

#### Alemania:

Alemania cuenta con una población de aproximadamente 81 millones de habitantes<sup>9</sup> en el año 2014, con un alto poder adquisitivo y por ello posee un alto nivel de consumo y ostenta la capacidad excelente de generación económica. La economía es la quinta economía a nivel mundial y la primera dentro de Europa (Central Intelligence Agency [CIA], 2014a).

Debido a la crisis global en el año 2009, el PBI cayó en un 5,1%. A pesar de la recuperación, la misma ha sido lenta, siendo el aumento de un 3,6% en 2011, 0,4% en 2012 y 0,1% en 2013 (Destatis, 2014).

El país también cuenta con estabilidad política y un excelente sistema educativo, los cuales son factores decisivos en el ámbito comercial. Un relativamente bajo porcentaje de la población, un 15,6%, está en peligro de vivir por debajo del

---

<sup>8</sup> Estimado 2014.

<sup>9</sup> Estimado Julio 2014.

umbral de la pobreza. Otro factor positivo de la economía alemana lo constituye la baja tasa de inflación, que se muestra relativamente estable. La tasa creció un 1,5% en promedio en el año 2013. No obstante, este aumento está por abajo del crecimiento anual comparado con los dos años anteriores (2012: +2,0%; 2011: +2,1%) (Destatis, 2014). Además, la población tiene el mayor acceso al sistema sanitario de Europa y el gasto en salud alcanzó un porcentaje alto del 11,1%<sup>10</sup> del PBI en 2011, lo que representa una oportunidad favorable de exportar productos del sector sanitario hacia Alemania (CIA, 2014a).

Además, el país tiene una excelente ubicación en el corazón de Europa así como un sistema logístico moderno y canales de distribución altamente desarrollados y calificados, lo que permite un acceso facilitado al consumidor final en todos los países europeos, y con eso a más de 700 millones de consumidores (Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana, 2014).

#### España:

España tiene una población de aproximadamente 47,7 millones<sup>11</sup> de habitantes, y representa la cuarta economía más grande dentro de Europa. No obstante, el país sufre una recesión desde la crisis financiera global del año 2009, en que el PBI cayó un 3,7% y siguió bajando hasta finales de 2013, cuando la economía recuperó un crecimiento modesto. No obstante, el crecimiento de la economía todavía está restringido dado que el consumo nacional se encuentra influenciado por la austeridad fiscal y la alta tasa de desempleo de la juventud de un 53,2% (CIA, 2014c).

El país representa un mercado adecuado para empezar la inserción en el mercado europeo principalmente por la gran ventaja del idioma, dado que la empresa Meditea actualmente carece de personal con conocimientos de idiomas. Por ello, será más fácil entrar en el mercado español evitando el costo adicional de reclutamiento

---

<sup>10</sup> Valor estimado 2011.

<sup>11</sup> Estimado Julio 2014.

de personal calificado para poder negociar con potenciales clientes o distribuidores en el resto de la UE.

#### Rumania:

Con aproximadamente 21,7 millones<sup>12</sup> de habitantes, la economía rumana no tiene un tamaño significativo. Las actividades económicas se encuentran influenciadas por corrupción y la alta tasa de pobreza. No obstante, el crecimiento de la economía se aceleró en el 2013 con un PBI de 3,5%, después de varios años de crecimiento débil. Además, la tasa de inflación bajó a 1,6% en diciembre de 2013, lo que representa un porcentaje histórico para el país (CIA, 2014b).

Sin embargo, el mercado rumano es el segundo más importante de los nuevos países integrados a la UE, después de Polonia. También su ubicación geográfica estratégica lo hace un lugar atractivo para el comercio, ya que permite un acceso fácil tanto al resto del mercado de la UE como a los Balcanes, Ucrania, Rusia y los antiguos países de la CEI. Con salida al Mar Negro y acceso a tres de los corredores europeos de transporte, el país ostenta recursos importantes para llegar a más de 200 millones de consumidores (Rumania Negocios, 2014).

El mercado para la tecnología y el equipamiento médico está menos desarrollado en Rumania que en otros países europeos. Rumania produce relativamente pocos equipos médicos, y éstos carecen, por lo general, de calidad y diseño, es decir son productos muy básicos. Debido a ello y a pesar de la ventaja de un precio bajo, los productos fabricados en Rumania parecen poco atractivos. Esto se refleja en el hecho de que el 90% de los equipos médicos comercializados en Rumania son importados. No obstante, esto puede ser de gran ventaja para Meditea Electromédica porque supera los productos nacionales en el avance tecnológico. Además, el país depende evidentemente de importaciones en este sector (Alday, P.,

---

<sup>12</sup> Estimado Julio 2014.

2011). Sin embargo, el gasto en salud en Rumania es relativamente bajo, con un 5,9% del PBI<sup>13</sup> (CIA, 2014b).

## 4.2 Intercambio comercial entre Argentina y los mercados destino

### Alemania:

Alemania es una de las naciones económicas más importantes del mundo con respecto al comercio internacional, tanto en el marco de las exportaciones como las importaciones. Las exportaciones de bienes y servicios del país alcanzaron un volumen de USD 1.702 mil millones<sup>14</sup> en 2013, lo que representa casi la mitad del PBI de USD 3.736 mil millones<sup>15</sup>. Estas cifras ubican a Alemania como el tercer exportador a nivel mundial (Destatis, 2014).

Los productos más exportados por Alemania son automóviles y sus partes, máquinas, productos químicos, equipos para el procesamiento de datos, eléctricos y ópticos, equipos para generación y distribución de energía eléctrica, productos farmacéuticos, y metales (Destatis, 2014). Los países destino para la mayoría de las exportaciones alemanas incluyen Francia, los Estados Unidos, Reino Unido, los Países Bajos, China, Austria, Italia, Suiza, Polonia, y Bélgica. En total, tres cuartas de sus exportaciones van para la Unión Europea y los Estados Unidos de América (Destatis, 2014).

Con un volumen de importaciones de bienes y servicios de USD 1.486 mil millones<sup>16</sup> en 2013, Alemania también forma parte de los tres mayores importadores mundiales (Destatis, 2014). Dentro de los principales productos importados figuran petróleo y gas, equipos para el procesamiento de datos, eléctricos y ópticos, automóviles y sus partes, productos químicos, máquinas, metales, equipos para generación y distribución de energía eléctrica, alimentos, bebidas y tabaco, y

---

<sup>13</sup> Valor estimado 2010.

<sup>14</sup> Al tipo de cambio anual promedio de 2013 de 1,33 USD/EUR (Oanda, 2014).

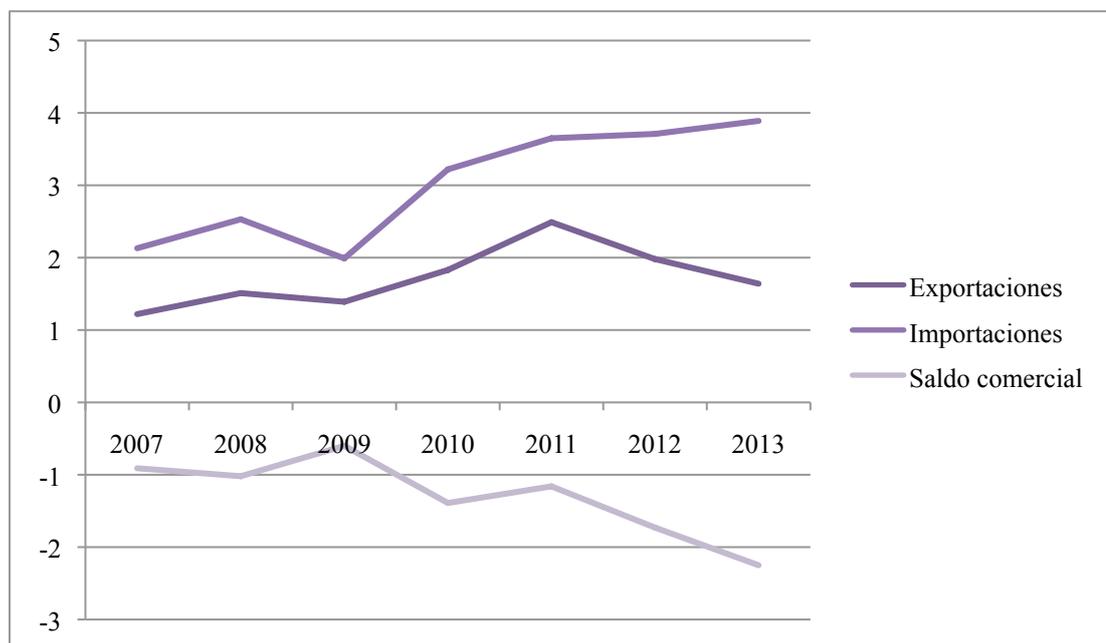
<sup>15</sup> Ídem anterior.

<sup>16</sup> Ídem anterior.

productos agrícolas (CIA, 2014a). Los principales socios de importación son los Países Bajos, China, Francia, los Estados Unidos, Italia, Reino Unido, Rusia, Bélgica, Suiza y Austria (Destatis, 2014).

El intercambio comercial entre Alemania y Argentina muestra una tendencia creciente en los últimos años. Podemos observar que las importaciones desde Alemania siguen aumentando, mientras que las exportaciones argentinas disminuyeron en los últimos dos años, lo que lleva a una balanza negativa para la Argentina. La siguiente gráfica muestra tanto las exportaciones e importaciones así como el saldo comercial entre los dos países.

Figura 3: Balanza comercial Argentina-Alemania (2007-2013)  
(en mil millones de USD)



Fuente: Elaboración propia en basa a datos de UN Comtrade, 2014

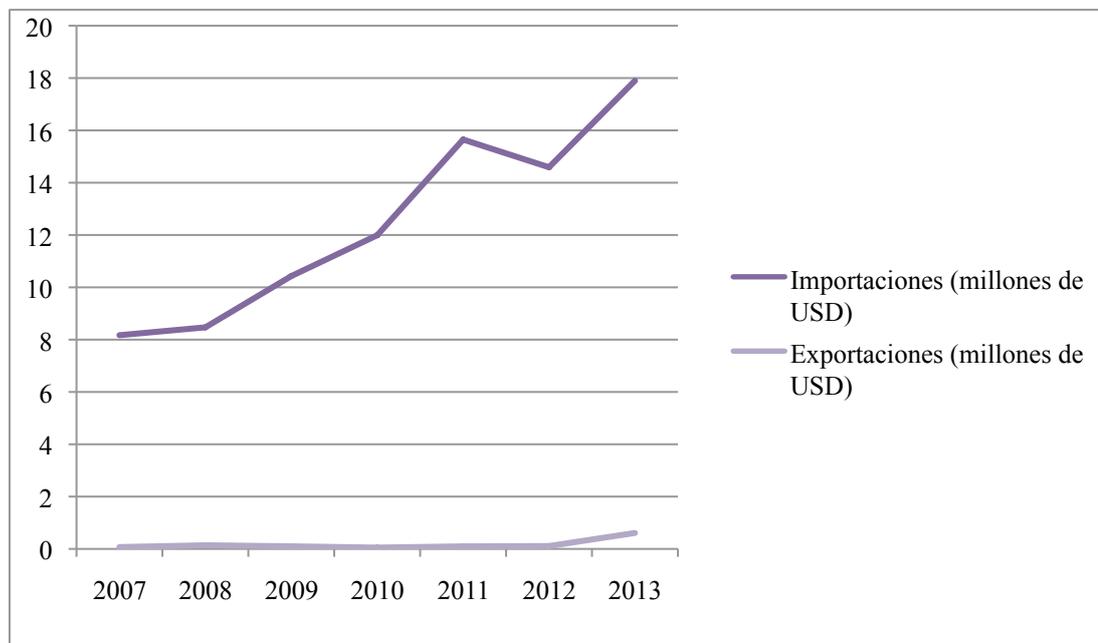
En el año 2013, Argentina importó un volumen de USD 3,9 mil millones de origen alemán, que representa un 5,3% del total de las importaciones argentinas de

USD 73,7 mil millones (UN Comtrade, 2014, 2014). Las importaciones se concentran en particular en bienes tales como vehículos automotores y sus partes, máquinas, productos eléctricos y electrónicos, productos farmacéuticos, productos químicos, plásticos, caucho y sus manufacturas, entre otros (UN Comtrade, 2014, 2014).

Con un volumen de USD 1,6 mil millones en 2013, las exportaciones argentinas hacia el mercado alemán constituyen un 2,1% del total de las exportaciones de USD 76,6 mil millones. Las exportaciones argentinas se concentran principalmente en alimentos, bebidas y tabaco, minerales, tortas oleaginosas y otros forrajes, vehículos automotores y sus partes, productos farmacéuticos, lanas y otros pelos animales, cuero y artículos de cuero, productos químicos, y ácidos grasos, parafina, vaselina y ceras (UN Comtrade, 2014).

Según estos datos, se puede percibir una concentración manifiesta de las importaciones alemanas desde la Argentina en materias primas y de las exportaciones alemanas en productos de origen industrial. No obstante, el país también importa productos de origen industrial de determinados sectores en los cuales Argentina puede alcanzar los estándares tecnológicos. Esto afirma también la siguiente figura que muestra el intercambio comercial entre los dos países en el sector de equipamientos médicos. A pesar de que las exportaciones argentinas hacia Alemania en este rubro son mínimas, hubo un aumento notable de las mismas en el 2013, alcanzando a un valor total de USD 612.000 en comparación con solo USD 108.000 en 2012.

Figura 4: Exportaciones e importaciones argentinas de equipamientos médicos<sup>17</sup> hacia Alemania (2007-2013) (en mil millones de USD)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de UN Comtrade, 2014.

### España:

La economía española ostenta un volumen de exportaciones de bienes al mundo de USD 285,94 mil millones en el año 2012, que incrementó hacia un valor de USD 310,96 mil millones en 2013 (UN Comtrade, 2014). El país está exportando principalmente máquinas, automóviles y sus partes, alimentos, productos farmacéuticos, y medicinas. Los países más importantes para sus exportaciones constituyen Francia, Alemania, Italia, Portugal, y Reino Unido; es decir el comercio se concentra en los países europeos (CIA, 2014c).

El total de las importaciones de bienes del país mostró una tendencia creciente hasta el año 2011 cuando alcanzaron un volumen de USD 362,83 mil

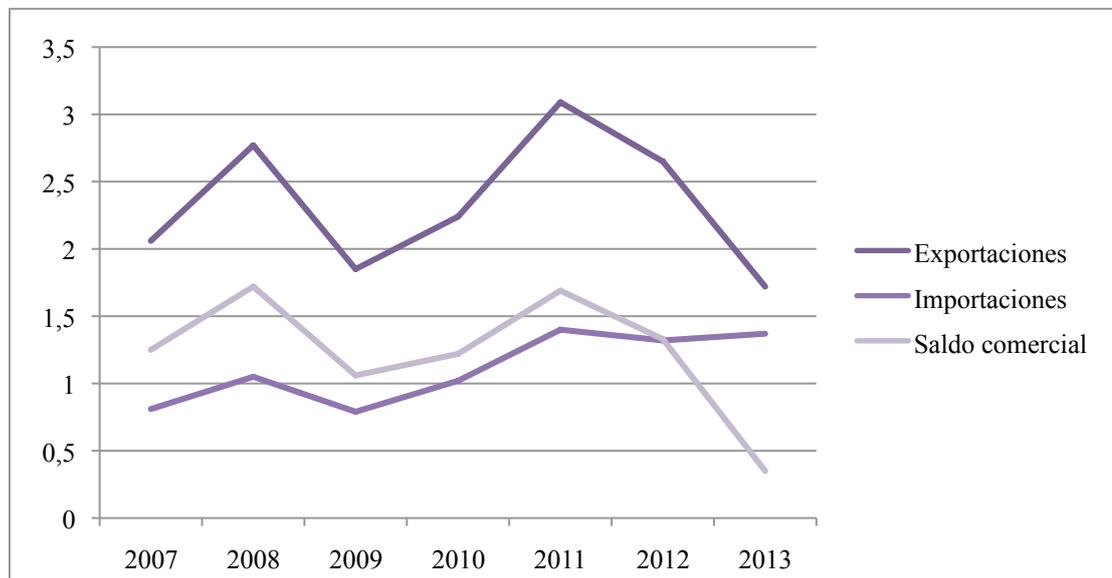
---

<sup>17</sup> Según el código 901890 (Cf. capítulo 5.1.3 para la defimición)

millones. No obstante, cayeron a un valor de USD 325,84 mil millones en 2012 y se recuperaron en 2013 con un aumento moderado a USD 332,27 mil millones (UN Comtrade, 2014). Los productos más importados por parte de España incluyen máquinas y equipamientos, combustibles, productos químicos, alimentos, productos de consumo, e instrumentos de medida y control médico. En cuanto a las importaciones, entre los principales países socios son Alemania, Francia, Italia, China, los Países Bajos, y Reino Unido (CIA, 2014c).

El intercambio comercial entre España y Argentina es menor que entre Alemania y Argentina y disminuyó en el año 2013, aunque el comercio exterior de España con el mundo muestra una tendencia creciente. En cuanto a las importaciones argentinas desde España, se puede percibir un crecimiento de un volumen de USD 1,32 mil millones en 2012 hacia USD 1,37 mil millones en 2013, que representa un 1,9% del total de las importaciones argentinas (UN Comtrade, 2014). Sin embargo, las exportaciones españolas hacia la Argentina aumentaron en manera moderada en relación al aumento del total de las exportaciones españolas. No obstante, las exportaciones argentinas hacia el mercado español decrecieron a un volumen de USD 1,72 mil millones en 2013, o sea un 2,2% del total de las exportaciones argentinas, comparado con un valor de USD 2,65 mil millones en el año anterior (UN Comtrade, 2014). La siguiente figura muestra esta evolución, destacando el saldo comercial en el periodo del 2007 y 2013, lo cual todavía mantiene positivo.

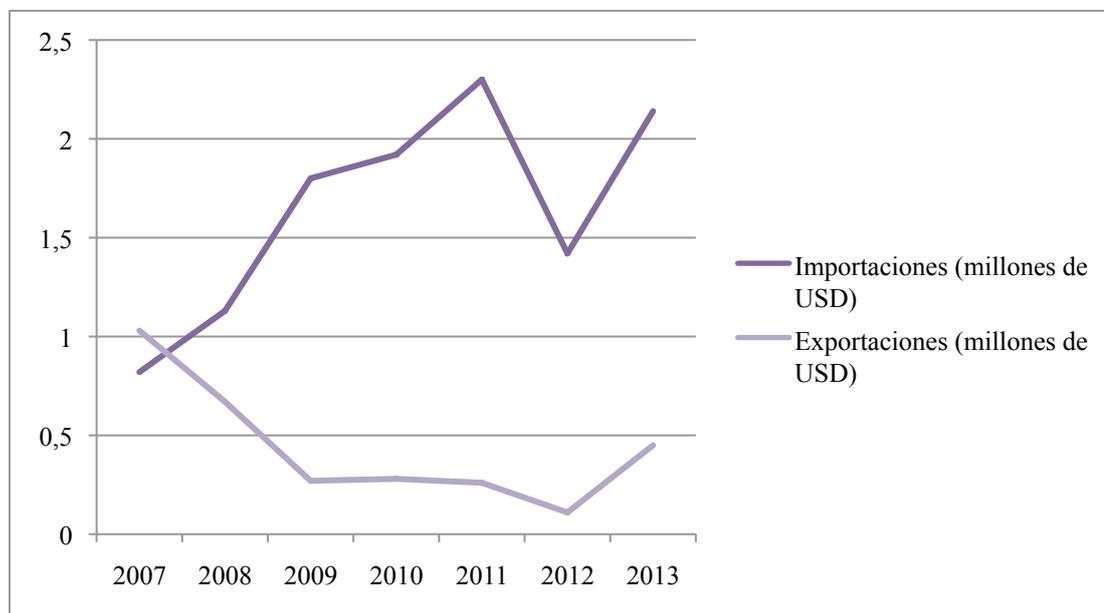
Figura 5: Balanza comercial Argentina-España (2007-2013)  
(en mil millones de USD)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de UN Comtrade, 2014.

En cuanto a los equipamientos médicos, el intercambio comercial entre Argentina y España muestra una evolución interesante en los últimos años. Mientras Argentina exportó más equipamientos médicos hacia España que importó hasta el año 2007, a partir del 2008 el comportamiento se mostró opuesto. Al margen de una caída significativa en el 2012, las importaciones argentinas en la industria están creciendo cada vez más. Las exportaciones sufrieron una caída drástica hasta el 2012 y se recuperaron en el 2013. También con España, Argentina mostró un gran incremento entre el 2012 y 2013 y logró duplicar el volumen hacia USD 732.261. Esto muestra el avance tecnológico en Argentina y su aceptación en los mercados de la UE.

Figura 6: Exportaciones e importaciones argentinas de equipamientos médicos hacia España<sup>18</sup>



Fuente: Elaboración propia en base a datos de UN Comtrade, 2014.

#### Rumania:

El intercambio comercial de la economía rumana con el mundo está creciendo en los últimos años. Mientras el país importó un volumen de USD 70,26 mil millones en 2012, el monto aumentó hasta USD 73,45 mil millones en 2013 (UN Comtrade, 2014). Las importaciones principalmente incluyen bienes tales como máquinas y equipamientos, productos químicos, combustibles y minerales, metales, textiles, y productos agrícolas. Los socios más importantes son Alemania, Italia, Hungría, Francia, Rusia, Polonia, Austria, y Kazajstán (CIA, 2014b).

Las exportaciones de bienes incrementaron aún más, de USD 57,09 mil millones en 2012 hasta USD 65,88 mil millones en 2013 (UN Comtrade, 2014). Rumania exporta máquinas y equipamientos, metales y productos de metales, textiles, productos químicos, productos agrícolas, así como minerales y

---

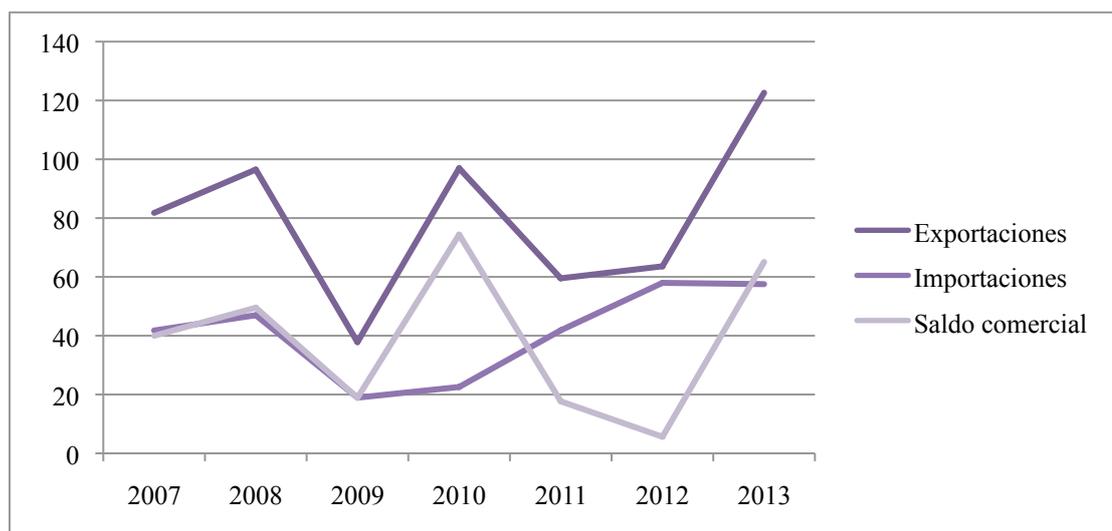
<sup>18</sup> Según el código 901890 (Cf. capítulo 5.1.3 para la defimición).

combustibles. Se realiza el intercambio sobre todo con Alemania, Italia, Francia, Turquía, y Hungría (CIA, 2014b).

La siguiente figura muestra el intercambio comercial entre Argentina y Rumania durante el periodo desde 2007 hacia 2013. Argentina mantiene una balanza comercial positiva con Rumania hace varios años. En particular podemos destacar los años 2010 y 2013 cuando el saldo incrementó en manera significativa.

Figura 7: Balanza comercial Argentina-Rumania (2007-2013)

(en mil millones de USD)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de UN Comtrade, 2014.

En el 2013, Argentina importó bienes de origen rumano por USD 57,54 millones, un valor moderado por debajo de lo del año anterior. En cuanto a las exportaciones argentinas hacia Rumania se puede percibir un crecimiento significativo. Mientras que Argentina exportó un volumen de USD 63,60 millones en 2012 hacia Rumania, el valor en 2013 aumentó hasta USD 122,63 millones (UN Comtrade, 2014).

No obstante, no existe casi ningún intercambio de equipamientos médicos entre Argentina y Rumania. Mientras Argentina exportó un único equipo en el 2011, importó 20 equipos de un valor de USD 1.009 en 2013 (UN Comtrade, 2014, 2014). Hay que tener en cuenta que fue Argentina que importó los productos y no al revés. Estas cifras son las únicas disponibles en cuanto al intercambio comercial de equipamientos médicos entre los dos países. Se supone que no se realizaron ningunas exportaciones en los otros años.

### 4.3 Mercado

Con un volumen total de aproximadamente USD 130 mil millones<sup>19</sup> y un crecimiento anual de 4%, el mercado europeo<sup>20</sup> de tecnología médica representa el 30% del mercado mundial. Con ello, constituye el segundo mercado más importante a nivel global, después de los Estados Unidos, que tiene una participación en el mercado de aproximadamente 40%. Entre los mercados más dinámicos dentro de la UE figuran Alemania, Francia, el Reino Unido, Italia, y España (Eucomed, 2014c, p. 22). La industria ostenta más que 575.000 empleados en toda la región de Europa, un número superior al de Estados Unidos que emplea alrededor de 520.000 personas en el sector. Esto muestra la importancia del sector en la economía europea (Eucomed, 2014c, p. 12).

Es de gran importancia que cualquier empresario que desee entrar en el mercado europeo sea consciente de la heterogeneidad del mismo. Dado que la Unión Europea consiste de 28 países que se distinguen por sus características geográficas, económicas, sociales, políticas así como las costumbres y exigencias de los consumidores, es menester analizar cada mercado destino en profundidad. Sin embargo, no debe olvidarse que los mercados nacionales también pueden ser heterogéneos en sí mismo.

---

<sup>19</sup> Al tipo de cambio anual promedio de 2013 de 1,33 USD/EUR (Oanda, 2014).

<sup>20</sup> El mercado europeo se define como EU28, más Noruega y Suiza.

#### **4.3.1 Consumo: principales tipos y calidades**

El mercado europeo se caracteriza y está reconocido a nivel mundial por la oferta de productos de alta calidad y tecnología avanzada. Como mencionado antes, particularmente Alemania es uno de los líderes globales en tecnología. Pero también los fabricantes españoles del sector mantienen altos estándares en relación a estas variables. Especialmente en el segmento de la medicina estética, la alta calidad de los equipamientos es un factor significativo.

No obstante, se puede observar una gran diferencia entre los países de Europa Occidental y los de Europa del Este, incluyendo Rumania. El sector de tecnología y equipamientos médicos en Rumania está menos desarrollado que lo de la mayoría de los países de Europa Occidental. Por lo general, los productos fabricados en el país son básicos en tecnología y carecen de calidad (Cf. capítulo 4.1).

Este hecho se refleja también en el comportamiento de los consumidores. Según los resultados de las entrevistas realizadas, todos los participantes alemanes clasificaron las variables calidad y tecnología como principales criterios en la decisión de compra de un equipo médico. No obstante, hoy en día el precio tiene una gran influencia en la decisión también, especialmente en el sector público, y en caso de duda adquieren el producto de precio inferior. Por otro lado, los profesionales españoles destacaron la importancia de una buena relación costo-beneficio. Por la concentración en el sector público en España, el precio al final siempre es el criterio decisorio. No obstante, en el sector privado de las instituciones de la estética la calidad juega un rol crucial. Además, se puede observar la tendencia en Rumania que el criterio crucial para la adquisición de un producto compone el precio del mismo. Esto no quiere decir que la calidad y tecnología no son factores importantes, pero a menudo prevalece el factor financiero en el mercado.

#### **4.3.2 Segmentación del mercado**

Geográficamente, Alemania está segmentado en 16 estados federados que se distinguen por sus características en cuanto a su poder adquisitivo y las actividades comerciales. Las regiones más importantes en el sector de equipamientos médicos

son Bavaria, Baden-Wurtemberg, Hesse, Schleswig-Holstein, Hamburgo, Renania de Norte-Westfalia y Berlín (Bräuninger, M., Wohlers, E., p.13).

La producción de los equipamientos médicos en España se centra en las regiones con más poder adquisitivo y actividades comerciales. La participación más alta del sector tienen las Comunidades Autónomas de Cataluña con el 42% y Madrid con el 30% de la producción total en el país. El resto se distribuye en la Comunidad Valenciana con el 11%, el País Vasco con el 4% y Andalucía con el 4% (Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX], 2011, p.3).

El principal centro de comercio de Rumania constituye la capital Bucarest, que también consta con la mayor población con alrededor de dos millones de habitantes y ingresos medios superiores al resto del país. Aparte de ello, la economía tiene varios otros centros industriales en la zona centro y noroeste del país, realizando las ciudades Brasov, Sibiu, Cluj-Napoca, Craiova y Timisoara (Rumania Negocios, 2014).

Además, se puede segmentar el mercado por líneas de productos. En este caso se segmenta el mercado de tecnología médica según las 16 categorías de la nomenclatura global de dispositivos médicos (Cf. capítulo 3.2.2).

#### **4.4 Competencia**

El sector de equipamientos médicos es un mercado altamente competitivo, ya que el ciclo de vida de los productos es muy corto y el mercado requiere tecnología avanzada así como la continua innovación de la misma (MedTech Europe, 2014). En Europa existen más que 25.000 compañías que se dedican a la tecnología médica, produciendo tanto productos de nicho como innovaciones para el futuro. El 95%, de las empresas que operan en el sector de la tecnología médica, son PyMEs. Los países de origen de las mismas son sobre todo Alemania, el Reino Unido, Italia, Suiza, España, y Francia. Los productos europeos del sector juegan un papel importante no solamente dentro de la UE pero también en el mercado global (Eucomed, 2014b). Este entorno competitivo permite al sector de tecnología médica europeo ocupar un

papel significativo en el mercado global con una participación en el mercado del 30% de las ventas mundiales (MedTech Europe, 2014).

A pesar del entorno altamente competitivo del sector, no debe olvidarse que el mercado sanitario en muchos países no depende solamente de la competencia pero en particular también de la regulación estatal. En vez de la relación beneficio-costos o la calidad ofrecida, el éxito de un producto determinado a menudo está pendiente de los costos de las cuales se encargan las aseguradoras médicas públicas (Bräuninger, M., Wohlers, E., p.7).

#### **4.4.1 Competencia indirecta**

Como competencia indirecta definimos todas las empresas que operan en el amplio sector global de tecnología médica. Algunos de los integrantes más importantes son empresas europeas (MedTech Europe, 2014). Según el índice de rendimiento de la tecnología médica S-BOX, cinco de las diez empresas más importantes a nivel mundial son europeas, tres de los Estados Unidos, y dos de otros países del mundo. Actualmente, las siguientes compañías forman parte del índice:

- Fresenius Medical Care AG & Co KGaA: Una empresa alemana, que se dedica a productos de diálisis innovadores y terapias pioneras para el tratamiento de pacientes con fallo renal crónico.
- Smith & Nephew PLC: La empresa del Reino Unido fabrica y distribuye instrumentos médicos y ortopédicos, prótesis, audioprótesis, guantes y ropa de protección.
- Coloplast A/S: La empresa danesa es líder mundial de instrumentos médicos tales como bolsas de otomía, productos para el suministro de incontinencia, y el tratamiento de lesiones.
- Getinge AB: La empresa sueca se dedica a la producción de sistemas de desinfección para hospitales, equipos hospitalarios así como dispositivos médicos para la cirugía cardíaca y vascular.
- Sonova Holding AG: Una empresa suiza líder en el campo de sistemas auditivos.

- Stryker Corporation: El fabricante y proveedor norteamericano de productos y servicios ortopédicos y médicos es uno de los líderes a nivel mundial en su ámbito.
- Synthes Inc: Una empresa de los Estados Unidos y líder mundial en la tecnología médica, en particular en la producción y comercialización de instrumentos, implantes y biomateriales para el tratamiento de fracturas óseas, la corrección y reconstrucción del esqueleto y sus partes blandas.
- Terumo Corp.: La empresa, de origen japonés se dedica al desarrollo de productos médicos de alta calidad. Se especializa en la cirugía cardíaca con productos tales como oxigenadores, depósitos, y filtros, entre otros.
- Cochlear Ltd: La empresa australiana es líder del mercado global en el campo de soluciones auditivas innovadoras (Gate2MedTech, 2014).

La competencia indirecta en sentido más estricto incluye todas las empresas que producen equipamientos médicos. El mercado está dominado por las empresas grandes multinacionales de los Estados Unidos, Europa y Japón. Anexo C muestra las empresas más exitosas a nivel mundial, indicando el correspondiente volumen de ventas. No obstante, hay que tener en cuenta que la mayoría de las empresas en el mercado europeo son PyMEs que no son líderes de mercado y por ello no aparecen en esta lista, pero figuran un rol importante en el sector dentro de la UE.

#### **4.4.2 Competencia directa**

Como competidores directos, este trabajo considera empresas que fabrican equipamientos electromédicos del mismo rubro que la empresa Meditea Electromédica, destinados a la aplicación en la fisioterapia y kinesiología y estética.

Dentro del territorio de la Unión Europea conviven varias empresas dedicadas a la fabricación del tipo de equipamientos médicos de la empresa Meditea Electromédica SRL. Las más importantes y reconocidas son:

- Ultratone (Reino Unido): Especializado en microtecnologías para remodelar el cuerpo y rejuvenecer la cara (Página web de Ultratone, 2008).
- Sorisa Beauty Solutions (España): Fabricante y comercializador de equipos de rejuvenecimiento, remodelación, fotodepilación, spa y presoterapia y pionero del mercado en España (Página web de Sorisa Beauty Solutions, 2010).
- Euroestética (España): Fabricante de equipos de aparatología estética especializada (Página web de Euroestética, 2014).
- Enraf-Nonius (Países Bajos): Fabricante especializado en camillas de masaje y tratamiento, electroterapia y rehabilitación (Página web de Enraf-Nonius, 2014).
- Physiomed Elektromedizin AG (Alemania): Fabricante de productos para el diagnóstico físico y biomecánico y formas de terapia en las áreas de rehabilitación, deportivo y estética (Página web de Physiomed Elektromedizin AG, 2014).

Afuera de la UE, los mayores competidores en el campo de equipamientos médicos del mismo rubro son de origen norteamericano. Entre ellos, las empresas más reconocidas son Chattanooga Medical Supply Inc., Cynosure Inc., Sciton Inc., Vioramed, Syneron-Candela Medical Ltd. y Ellman International Inc.. Aparte de las compañías de Estados Unidos, representan fuertes competidores en el sector las empresas EndyMed Medical Ltd. de Israel así como Sveltia-Cosmetic S.A. y CEC Electrónica SRL de Argentina.

#### **4.4.3 Productos sustitutos**

Existen varios productos sustitutos en el mercado europeo, ofrecidos por los principales competidores identificados en apartado 4.3.2 de este trabajo. Como sustituto para el Neumosuctor PST podemos identificar el equipo Presoterapia Digital PresoLinf 61 de la empresa española Euroestética, que está dedicado al mismo ámbito de aplicación y ostenta características similares que el equipo de

Meditea. La gama de productos de Euroestética que está especializada en aparatología estética ofrece también otros productos comparables con los de Meditea en los segmentos de la radiofrecuencia, cavitación ultrasónica, depilación, láseres y microdermoabrasión (Página web de Euroestética, 2014). No se especifica estos productos en más detalle, ya que no pertenecen a los segmentos y productos analizados en este estudio. El competidor Ultratone ofrece un sustituto para el Interfer Maxim con su línea Ultratone Athletic and Sportif, equipos para el tono muscular en la deportología (Página web de Ultratone, 2008). Enraf-Nonius es un competidor fuerte en el área de la electroterapia y rehabilitación y prepara sustitutos para el Interfer Maxim con sus equipos Endomed 482 y Endomed 182 (Página web de Enraf-Nonius, 2014). Sorisa Beauty Solutions cuenta con una amplia gama de productos en diversos segmentos diferenciados, las más importantes son la electroterapia, termoterapia, radiofrecuencia y la presoterapia y también combina estas tecnologías en un solo equipamiento (Página web de Sorisa Beauty Solutions, 2010). Por ello, no se puede identificar un sustituto directo para los productos de Meditea. No obstante, las tecnologías altamente avanzadas representan una competencia significativa para Meditea. Además, Physiomed ofrece productos sustitutos tanto para la magnetoterapia con el equipo MAG-Expert como también para la electroterapia con el equipo Physiomed-IF-Expert así como sustitutos para otros segmentos que no están analizados más profundo en este trabajo (Página web de Physiomed Elektromedizin AG 2014).

#### **4.4.4 Condiciones de venta**

En cuanto a las condiciones de venta en el mercado europeo, es común cerrar un contrato de compraventa según los términos de los INCOTERMS. En este contrato de venta internacional las dos partes involucradas, el comprador y el vendedor, acuerdan la aceptación de las condiciones de entrega de las mercaderías, definiendo las responsabilidades de cada parte y aclarando los costos de las transacciones comerciales internacionales (Cámara de Comercio Internacional [ICC], 2010). En Europa, habitualmente se usan las cotizaciones FOB, CIF o CFR en el sector de dispositivos médicos.

#### **4.4.5 Servicios de post-venta**

En el entorno competitivo de este sector, a menudo no es suficiente ofrecer un producto de alta calidad y tecnología avanzada. Cada vez más es indispensable brindar a los clientes un excelente servicio técnico relativo al producto. Este aspecto se convirtió en un factor clave para reforzar su competitividad en el exigente mercado de la tecnología médica. Debido a ello, se puede percibir una tendencia creciente de fundaciones de empresas especificadas en los servicios en el sector o la extensión de las empresas para ser capaz de incluir los servicios de post venta en las actividades empresariales (Ministerio Federal de Educación e Investigación [BMBF], 2005, p. 13).

Además, en la actualidad las empresas deben revelarse como proveedor de una solución completa para los hospitales o instituciones médicas y los pacientes. El producto tiene que manifestar la contribución a mejorar la atención sanitaria a un costo responsable y las empresas deben adaptarse a los cambios en la industria de manera rápida y flexible (MPO, 2014).

También las entrevistas realizadas en los mercados destino confirman esta afirmación. La mayoría de los profesionales, independientemente de su país de origen, mencionaron la importancia del servicio técnico que debe acompañar la venta de un producto en el sector de los equipamientos médicos. Esto se relaciona no sólo al servicio post venta, sino también al servicio ofrecido antes y durante el proceso de la adquisición de un producto.

#### **4.5 Comercialización**

Determinantes importantes para lograr una posición competitiva en el sector de los equipamientos médicos representan tanto los medios de distribución seleccionados como también las actividades de marketing aplicadas. Además, redes de comercialización y distribución eficaces pueden apoyar la competitividad, ya que permiten cerrar contratos de suministro a largo plazo con los clientes y por ello

facilitan ventas futuras. En lo siguiente se detallará las características de los medios de distribución y promoción más utilizados en el mercado europeo.

#### **4.5.1 Canales de distribución**

Los canales de distribución más habituales para la comercialización de equipamientos médicos se diferencian según el sector en el cual el empresario desea actuar. La estructura de la atención sanitaria y la segmentación en los sectores se distingue en los mercados destino; por consiguiente el análisis detallará las condiciones para cada uno de los países por separado. En primer lugar se define en general diferentes canales de distribución que pueden ser utilizados para la exportación de productos hacia el mercado europeo. En segundo lugar, se expondrá los distintos sectores en los países.

##### Importación directa:

Significa que la empresa exportadora realiza las ventas en el exterior con sus propios comerciales, sin tener un agente o representante local en el mercado destino. Este canal permite un contacto directo con el cliente y con ello posibilita establecer la fidelización de los clientes a largo plazo (Medtech Switzerland, p. 26). Dado que no existe ningún intermediario en el canal corto, el exportador puede ofrecer sus productos a un precio menor y por consiguiente más competitivo (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 295). No obstante, este método de acceso conlleva costos más altos, ya que requiere una inversión importante para estar presente en el mercado destino. Además, es más costoso y más complicado lograr el reconocimiento de la empresa y sus productos (Alday, P., 2011, p.36).

##### Agentes/Representantes:

Como variación de la importación directa, el exportador puede tener un agente o representante local en el mercado destino. Esto facilita la presencia en el exterior y con ello la comercialización. Aparte de eso, el canal de distribución así como sus ventajas y desventajas son las mismas que de la importación directa (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 295).

### Distribuidores:

Por lo general, los distribuidores se especializan en un determinado rubro de productos y ofrecen a sus clientes una amplia gama de productos de este segmento de diferentes fabricantes (Medtech Switzerland, p. 26). El beneficio decisivo de este canal de distribución es que un distribuidor local tiene mayores conocimientos del mercado nacional y de sus principales integrantes y ya tiene el contacto con potenciales clientes. Además, un elemento clave para el éxito representa la oferta de los productos a un precio competitivo sin desatender las actividades de marketing y de promoción, dado que la buena reputación y la percepción de las marcas también influyen a la decisión de compra en manera significativa (Alday, P., 2011, p.36). No obstante, la comercialización de productos implica la dependencia del distribuidor y su compromiso y conlleva la limitación del control sobre las actividades en el comercio exterior y la falta del contacto con los clientes (Medtech Switzerland, p. 26).

Según los resultados del análisis y las entrevistas realizadas la importación directa, en caso de una empresa extranjera por medio de un agente local, y a través de distribuidores son los canales preferidos y más utilizados en los tres mercados destino.

### Internet:

Implica la oferta de productos por medio del Internet. Este canal gana cada vez más importancia (Medtech Switzerland, p. 26). Una gran parte de los entrevistados mencionaron su deseo de adquirir productos por Internet. En el proceso de investigación de este estudio observamos también el alto porcentaje de competidores que ofrecen este servicio.

### Comercio especializado:

La comercialización de los productos a través de un comercio especializado se pueden realizar a través de farmacias o clínicas sanitarias. No obstante, este canal requiere precios bajos y no es un canal adecuado para la apertura de mercados. (Medtech Switzerland, p. 26).

### Alemania:

El sistema sanitario en Alemania está dividido en tres sectores: el tratamiento ambulatorio, el tratamiento clínico y la rehabilitación, tanto ambulatoria como clínica (Medtech Switzerland, p. 25). Para Meditea las tres áreas pueden ser de relevancia. Además, hay que tener en cuenta que existen la cobertura por ley y la cobertura privada. La introducción de nuevos métodos de tratamientos y con ello también de los equipos médicos necesarios en los hospitales o consultorios médicos depende de gran medida del hecho cuales tratamientos quedan cubiertos por los seguros médicos (Medtech Switzerland, pp. 22-26). No obstante, esto no aplica para los tratamientos de estética, los cuales por lo general no están cubiertos por los seguros médicos. Estos tratamientos están ejecutados principalmente en clínicas privadas de estética (Hibbeler, B., Siegmund-Schultze, N., 2011).

Mientras la decisión de la adquisición de un nuevo equipo en las instituciones ambulatorias compete directamente a los médicos, el proceso puede demorarse en las clínicas ya que está involucrada la gestión y también por los límites del presupuesto para nuevas adquisiciones. Los mismos se hacen cargo a la selección del canal de distribución, lo que puede variar en cada caso. Los canales más usados en Alemania son la importación directa e importación a través de distribuidores. No obstante, se puede observar también una tendencia creciente hacia la adquisición de equipos médicos por Internet (Medtech Switzerland, pp. 22-26).

### España:

España por su parte, cuenta con un sistema sanitario público, el Sistema Nacional de Salud (SNS), lo que significa que toda la población española tiene acceso al tratamiento médico. La sanidad privada compone un porcentaje escaso en el país. Por lo tanto, el mercado español de equipamientos médicos es casi monopolio de demanda, con muy pocos compradores. Por lo tanto, los fabricantes en el país habitualmente hacen uso o del canal de la distribución o de la venta directa a través de agentes. A pesar de la ventaja de los distribuidores de sus conocimientos en el mercado y la existencia de contactos, conlleva el inconveniente del precio más

alto. No debe olvidarse que en España es necesario llegar al sector público en cuál el precio es un determinante decisivo como consecuencia de un presupuesto bajo. Por lo tanto, un agente/representante en el mercado a menudo es la mejor opción ya que permite la oferta de los productos a un precio inferior.

Por el contrario, el segmento de la medicina estética está dominado por los centros privados especializados en la estética. Por lo tanto, el criterio del precio no constituye una condición tan significativo, ya que estas clínicas tienen diferentes posibilidades financieros que las clínicas públicas.

#### Rumania:

En Rumania, hay que diferenciar entre el sector privado y el sector público. El método más común para acceder al sector privado es a través de un agente o distribuidor local (Alday, P., 2011, p.36). Otra práctica usual es la importación directa al país sin tener un agente o distribuidor local. No obstante, es más costoso y más complicado lograr el reconocimiento de la empresa y sus productos por parte de las instituciones de sanidad privada (Alday, P., 2011, p.36). El segmento de la medicina estética también en Rumania pertenece al sector privado.

El acceso al sistema público en Rumania se encuentra restringido por presupuestos bajos y con ello una capacidad de compra reducida de las autoridades sanitarias regionales y los hospitales locales. Por lo tanto, se realiza la compra de equipamientos médicos, en particular los productos más caros, a través de concursos públicos. Para detectar las necesidades de las entidades sanitarios y garantizar la participación de candidatos adecuados en las licitaciones, el Ministerio estableció un Comité Técnico. El requerimiento para poder participar en dichas licitaciones es la registración de los potenciales suministradores en una base de datos (Alday, P., 2011, p.36). Por otro lado, las Casas de Seguro de la sanidad tienen la autonomía para seleccionar los importadores o distribuidores de dispositivos médicos y, por lo general, cierran contratos anuales con los mismos (Alday, P., 2011, p.36). Como consecuencia de lo mencionado anteriormente, el sector público no ofrece condiciones viables para la entrada de una PyME extranjera.

#### **4.5.2 Modalidad de compra**

##### Forma de cotización:

Las formas de cotización más utilizadas en el comercio internacional son el precio FOB, CFR y CIF, dependiendo del medio de transporte y otros factores. Esto también aplica en el mercado europeo de los equipamientos médicos (Cf. Capítulo 4.4.4).

##### Condición de pago:

Para la adquisición de un producto existen distintas formas de pago, las cuales pueden influenciar la decisión de compra, dependiendo de la liquidez del cliente. Por lo tanto es importante analizar las diferentes condiciones, destacando sus ventajas y desventajas, e investigar las formas comunes en el mercado objetivo.

Según los resultados de las entrevistas, una de las formas más utilizadas en el mercado europeo son el pago al contado en el caso de la compra de productos en el mercado local, es decir el pago en el momento del pedido, que implica que el vendedor no corre ningún riesgo. También frecuentemente usado es la forma de la cuenta corriente, el pago en un tiempo determinado después de la entrega al comprador (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 309). En el mercado europeo el tiempo determinado comúnmente es de 30, 60 o 90 días. En este caso, el vendedor lleva el riesgo de pérdida total si el comprador no paga (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 309).

A continuación se detalla otras alternativas de forma de pago. No obstante, no son hechos habituales en el mercado europeo de equipamientos médicos.

En el caso de la venta de bienes a un distribuidor, las partes pueden concertar un denominado envío en consignación. Esto significa que el momento de cobro tiene lugar después de que el distribuidor haya revendido las mercaderías, resultando en un riesgo de pérdida total para el vendedor si el distribuidor no paga o en el caso que no vende las mercancías (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 309).

Otra alternativa representa la carta de crédito vista, es decir el pago en el momento del embarque, que conlleva el riesgo limitado del costo de retraer las mercancías desde el puerto. Además, pueden aplicar el pago contra entrega de documentos con la letra de cambio pagada o efecto a la vista, o sea el vendedor cobra a la llegada al puerto de destino. Por lo tanto, implica el riesgo de tener que devolver los productos desde el puerto de destino. Y por último existe la forma de pago contra entrega de documentos con letra aceptada, que significa que el vendedor recibe el pago en un tiempo determinado después de la entrega al cliente. Si el cliente no atiende la letra con el banco, el vendedor corre el riesgo de pérdida total (Ledezma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 309).

Además, incumbe al vendedor de ofrecer a sus clientes condiciones especiales en cuanto al pago, tales como el pago en cuotas. Mientras esta alternativa es muy común en Argentina, por lo general no está utilizada en los países europeos para la compra de bienes en el margen de precios en el cual caen los equipamientos de Meditea. No obstante, en Rumania se puede observar la oferta de esta opción por algunas empresas y distribuidores.

Algunos fabricantes europeos adicionalmente ofrecen soluciones financieras especiales a través de la posibilidad del alquiler de los equipamientos o del alquiler con opción a compra con una financiación de 100%. De esta manera ofrecen a sus clientes de avanzar sus negocios sin una inversión alta que representa una buena alternativa para instituciones con bajos recursos financieros.

#### Plazo y condiciones de entrega:

Dado que la mayoría de los clientes compran los equipamientos médicos de fabricantes del mercado nacional, de otros países europeos o de empresas de terceros países que tienen una sucursal en la UE o cooperan con un distribuidor local, el tiempo de entrega de los productos normalmente es relativamente corto, al menos en cuanto a la compra de productos estándares que los fabricantes tienen en almacén. Dado que el suministro de un producto desde Argentina demora mucho más tiempo, Meditea no puede seguir sus competidores en cuanto al tiempo de entrega sin la

cooperación con un distribuidor local o el establecimiento de una sucursal en el mercado destino.

#### **4.5.3 Estacionalidad de los pedidos**

El sector de equipamientos médicos y estéticos no es sujeto de la estacionalidad de los pedidos. La demanda es constante durante todo el año. Eso implica también que un distribuidor potencial requiere un mayor porcentaje de utilidad, ya que tiene que emplear esfuerzos seguidas en las actividades de marketing, etc. y no sólo durante un periodo determinado en el año fiscal.

#### **4.6 Promoción**

Para poder comercializar un producto en un mercado nuevo con éxito a largo plazo, la creación de una buena imagen de la empresa y por consiguiente la reputación de los productos es un factor clave. Especialmente, en el mercado europeo que está caracterizado por su alta competitividad y la existencia de varias empresas grandes multinacionales así como empresas locales con un alto grado de reconocimiento en el mercado, es vital introducir una mezcla de actividades promocionales adecuadas para llegar a la población de potenciales clientes o distribuidores. Por lo tanto, es imprescindible conocer las exigencias y preferencias de los consumidores en el mercado destino. En lo siguiente se detalla los medios de comunicación más usados en el mercado europeo.

##### **4.6.1 Participación en ferias o exposiciones comerciales**

En Europa existen varias ferias internacionales para el sector de equipamientos médicos. La más importante es la Medica/Compamed en Alemania, un forum mundial de medicina, la cual también pertenece a las ferias más significativas a nivel global (MPO, 2014). Además, Alemania cuenta con la Medtec Europe, una feria para fabricantes de la industria de dispositivos médicos sobre

componentes y equipos médicos (Medtec Europe, 2014). En el rubro de estética, la feria más importante es la Cosmoprof en Italia. Además, España contribuye con la Orprotec, una feria internacional de rehabilitación y autonomía personal (Orprotec, 2014).

La participación en dichas ferias es de gran importancia para la acción promocional de los productos, estar al último desarrollo de la tecnología y llevarse informaciones para el desarrollo de sus productos y actividades empresariales. También sirve para relacionarse con jugadores importantes del sector así como potenciales clientes e informarse sobre los competidores. Según los resultados de las entrevistas realizadas en los mercados destino, las ferias especializadas del sector son el medio de comunicación preferido por los clientes para informarse sobre nuevos productos. Estas ferias sirven para informarse sobre los avances tecnológicos y la oferta de productos de distintos fabricantes. La gran ventaja de esto consiste en la posibilidad de que los profesionales pueden probar diferentes equipos de diferentes fabricantes en un único lugar. Además, les permite consultar directamente a los técnicos asistentes cualquier duda que tengan en relación a las características, el funcionamiento y la aplicación del producto.

#### **4.6.2 Medios publicitarios comúnmente utilizados**

Los equipamientos médicos no cuentan como productos de consumo popular, pero pertenecen a la categoría de productos de consumo industrial o intermedios y por lo tanto los fabricantes comúnmente utilizan los medios de comunicación especificados. Las entrevistas realizadas mostraron que los medios preferidos por parte de los clientes europeos incluyen principalmente publicaciones en los medios gráficos del sector así como anuncios en revistas técnicas. El análisis evidenció que la mayoría de los profesionales utiliza dichas revistas para informarse sobre nuevas tecnologías y productos. Las siguientes páginas web presentan una visión de conjunto sobre las revistas técnicas en el mercado de la tecnología médica, en particular para el mercado alemán, pero también incluyen revistas internacionales:

- <http://www.fachzeitungen.de/> (Revistas técnicas en línea y libros electrónicos para cada segmento de la tecnología médica)
- <http://www.medizin-und-technik.de/> (Informaciones sobre la tecnología médica).

Como en la mayoría de los países a nivel internacional, también en Europa el Internet gana cada vez más importancia como medio de comunicación. Esta tendencia también se muestra válido en el sector de los equipamientos médicos. La evaluación de las entrevistas realizadas indica que la mayoría de los profesionales desea informarse sobre la gama de productos ofrecida por una empresa a través del Internet. Se puede observar que todas las empresas actuando en la industria ostentan una página web, aún las más pequeñas. Por lo general, estas páginas también indican los contactos y procedimientos en caso de la necesidad del servicio de mantenimiento o reparación y con ello facilita y acelera el contacto con el fabricante.

No deben faltar tampoco los medios sociales de información cotidiana, tales como las redes sociales. En la actualidad, estos medios ganan de importancia cada vez más, también en el ámbito empresarial. Muchas personas físicas o instituciones se informan sobre empresas y sus productos o servicios sobre redes sociales como Facebook y Twitter.

La encuesta muestra que algunos fabricantes en el mercado destino también utilizan el medio de la venta personal, es decir que mandan representantes o agentes directamente a clientes potenciales para ofrecerles sus productos. No obstante, esta manera no es muy común en el mercado y parece poco eficiente.

Los medios de comunicación masivos, tales como el medio T.V. o el medio radial, por lo general no sirven para la promoción de los equipamientos médicos, ya que se trata de un sector y productos muy específicos y los fabricantes no buscan comercializar productos de masas.

En conclusión, el análisis detecta que los medios más importantes en el sector son las ferias internacionales así como anuncios en revistas técnicas y el medio del Internet. Este resultado por lo general tiene validez en cada uno de los tres mercados destino. Sin embargo, las ferias tienen más importancia en los países donde las mismas tienen lugar, es decir en Alemania y España, dado que son de acceso más fácil para los clientes.

#### **4.6.3 Provisión de catálogos, folletos, muestras, manuales de uso, mantenimiento y reparación**

Tanto en el mercado europeo así como a nivel mundial, la existencia de catálogos de los productos es imprescindible en el sector de los equipamientos médicos. Comúnmente, los fabricantes del sector poseen dichos catálogos, tanto en forma papel como de acceso en su página web. Para seguir los competidores y ofrecer a los clientes la mayor posible información sobre los productos deben incluir fotografías, especificaciones técnicas así como instrucciones de uso. La mayoría de las empresas alemanas y españolas ofrecen catálogos modernos y bien detallados. No obstante, se observó que algunos fabricantes rumanos carecen de un desarrollo moderno en este ámbito o lo ofrecen solamente en un idioma y por consiguiente solamente llegan a los clientes nacionales. Adicionalmente, es común en el mercado europeo usar folletos institucionales.

Las muestras de los equipos desempeñan un papel importante en el sector. Según los resultados de las entrevistas realizadas, muchos profesionales desean probar el producto antes de adquirirlo. Las empresas europeas normalmente ofrecen este servicio en el marco de las ferias internacionales y también en sus locales de venta.

Según la legislación europea cada dispositivo médico tiene que llevar un manual de uso de manera obligatoria, lo cual tiene que estar suministrado en el idioma del país correspondiente (Cf. capítulo 5.2).

Además, la oferta del servicio de mantenimiento y reparación acompañando la venta de un equipamiento médico es un factor crucial en el mercado europeo. Varios entrevistados mencionaron la importancia de este servicio y que tengan una persona de contacto clara en caso de inconvenientes o reclamaciones. Si este servicio está asegurado, no es importante el país de origen del producto.

## **Parte 5: Estrategia de Certificación**

Un factor clave para la exportación de bienes a un mercado extranjero es el conocimiento de los requisitos técnicos y legales que deben cumplir los productos. Esto representa una barrera difícil para muchos fabricantes, importadores y distribuidores por falta de conocimiento de los mismos. Por lo tanto, hay que estudiar y aplicar la legislación de la Unión Europea para la importación de equipamientos médicos en profundidad. En lo siguiente se expondrán los requisitos que tienen que cumplir como también los procesos necesarios para obtener el derecho de poder importar equipamientos médicos hacia la Unión Europea.

### **5.1 Marco legal para la exportación/importación de equipamientos electromédicos hacia el mercado europeo**

Dentro de la UE existe libre comercio de bienes y mercancías entre los Estados Miembros. Las limitaciones a esta libre circulación pueden ser establecidos solamente en casos excepcionales, a causa de salud pública, por razones de medioambiente o protección de los consumidores (Unión Europea, 2012b).

La importación de bienes de terceros países, que no pertenecen a la Unión Europea, requiere el cumplimiento con las normas de comercio internacional. Además, las mercancías tienen que pasar los trámites de aduanas. Una vez pasados estos trámites, los bienes también están autorizados de circular libremente en el mercado de la UE (Unión Europea, 2012b).

#### **5.1.1 Reglamentaciones sobre certificaciones**

Uno de los principales requisitos para poder importar mercancías al mercado europeo consiste en que los productos deben ser seguros para los consumidores europeos y que cumplen los requisitos técnicos y de calidad. Para la mitad de los bienes y productos existen normas armonizadas. En los demás casos, aplican las normas nacionales del Estado Miembro en el cual las mercancías están fabricados e

introducidos. Una vez cumplido con las mismas, los otros países miembros identifican los productos como seguros y las mercancías pueden comercializarse libremente dentro de la UE en virtud del principio de reconocimiento mutuo entre los Estados Miembros de la UE. Para los equipamientos electromédicos existen dichas especificaciones a escala de la UE (Unión Europea, 2014c).

De conformidad con la Directiva de la Comunidad Económica Europea 93/42/CEE, para los productos sanitarios, fabricados tanto dentro como fuera de la Unión Europea, es obligatorio llevar el marcado CE para poder comercializarse dentro del mercado europeo, Islandia, Liechtenstein y Noruega. Este marcado comprueba el cumplimiento de los productos con los requisitos de seguridad, sanidad y protección del medio ambiente postulados por la legislación de la UE. Este reglamento es legal y válido para todos los productos comercializados dentro de la UE, independiente del lugar de fabricación de los mismos. Una vez que el producto lleve el marcado CE, puede venderse en todos los países europeos (Unión Europea, 2014b). Actualmente, solamente unos pocos productos de Meditea Electromédica cuentan con el marcado CE. Por razones de sencillez y para acelerar el proceso de internacionalización de la empresa, se recomienda el ingreso al mercado europeo en el primer paso con los productos que ya llevan el marcado. Los productos seleccionados en este estudio para la exportación, Magnetherp 330 Digital, Interfer Maxim y Neumosuctor PST, cuentan con el marcado CE. No obstante, Meditea debe averiguar obtener dicho marcado para más productos para poder ofrecer a sus clientes una gama de productos más amplia una vez que ya están establecidos en el mercado. Mientras que las normas de control sanitario sean el principal desafío para insertar sus productos, ya que el proceso para conseguir la certificación es complejo y se dificulta aún más a la distancia. Por ello, será vital contar con un socio o agente en el mercado de destino para facilitar y acelerar este proceso. Se exponen los pasos a seguir para obtener el marcado en el subcapítulo 5.1.2 de este trabajo.

Además, existen unas certificaciones para afirmar la calidad de los productos a nivel global que están implementadas y supervisadas por la Organización

Internacional de Estandarización (ISO). Las normas de la ISO que se refieren a la gestión de calidad son las de la familia de las ISO 9000. Dichas normas preparan orientación y herramientas para las empresas y organizaciones que desean asegurarse de que sus productos o servicios cumplen con los requerimientos de los clientes y que la calidad se reforma de manera consistente. La norma ISO 9001 expone los requerimientos para implementar un sistema de calidad y de buenas prácticas de diseño y fabricación (Organización Internacional de Estandarización [ISO], 2014a). La norma ISO 13485 complementa las regulaciones de la ISO 9001 aplicada al rubro de los dispositivos médicos. Su objetivo principal es facilitar los requisitos reglamentarios armonizados para sistemas de gestión de calidad de dispositivos médicos. La norma incluye algunos requisitos específicos para los dispositivos médicos y excluye algunas de las cláusulas de la ISO 9001 que no son adecuadas en este ámbito. Como consecuencia, empresas cuyas sistema de calidad conforma a la norma ISO 13485, no automáticamente pueden recibir la certificación ISO 9001, a pesar de que conformen con todos los requisitos de esta norma también (ISO, 2014b).

Para lograr aceptación de sus productos en cuanto a la calidad a nivel internacional, es de gran importancia para una empresa tener las certificaciones de la ISO. Meditea Electromédica obtuvo la ISO 9001 en el año 2002 y la ISO 13485 en el 2007. Como consecuencia, ya cuenta con requisitos importantes para iniciar la internacionalización. En la Unión Europea, existe una norma equivalente a la ISO 13485, denominada EN 46001, la cual está exigida por la Comunidad Económica Europea para comercializar productos médicos dentro del mercado europeo. Principalmente, esta certificación incorpora las regulaciones de la ISO 13485, pero también incluye unos requisitos adicionales (Euronorm, 2014). Dado que Meditea Electromédica ya tiene la certificación ISO 13485, no les costará mucho esfuerzo obtener también la EN 46001, la cual facilitará la comercialización de sus equipamientos médicos dentro de la UE.

### **5.1.2 Pasos requeridos para obtener el mercado CE**

Para recibir el mercado CE para sus productos, las empresas deben realizar determinadas acciones, las cuales varían para los fabricantes, los importadores y los distribuidores (Unión Europea, 2014b). Dado que Meditea es fabricante de sus productos, este trabajo se concentra particularmente en el proceso para los mismos.

En primer lugar, hay que identificar las Directivas que aplican para los productos que la empresa desea exportar. Existen normas distintas para cada grupo de productos. Dichas Directivas establecen los requisitos fundamentales que deben cumplir los productos. Además, los requisitos técnicos se encuentran detallados en las normas europeas armonizadas (Comisión Europea, 2014a).

En el caso de los equipamientos electromédicos, la empresa Meditea Electromédica SRL tiene que demostrar que sus productos se atienen a la definición de “producto sanitario” conforme a la Directiva 93/42/CEE. Al mismo tiempo debe afirmar que los productos no están incluidos en la categoría de los productos sanitarios implantables activos según la Directiva 90/385/CEE ni en la de los productos sanitarios para diagnóstico in Vitro definidos en la Directiva 98/79/CEE. Además, hay que asegurarse de que no aplique ninguna cláusula de exclusión establecida en la Directiva 93/42/CEE (Comisión Europea, 2014a).

Según el artículo 1.2 de dicha directiva, un “producto sanitario” está definido como “cualquier instrumento, dispositivo, equipo, material u otro artículo, utilizado solo o en combinación, incluidos los programas informáticos que intervengan en su buen funcionamiento, destinado por el fabricante a ser utilizado en seres humanos con fines de:

- diagnóstico, prevención, control, tratamiento o alivio de una enfermedad,

- diagnóstico, control, tratamiento, alivio o compensación de una lesión o de una deficiencia,
- investigación, sustitución o modificación de la anatomía o de un proceso fisiológico,
- regulación de la concepción,

y que no ejerza la acción principal que se desee obtener en el interior o en la superficie del cuerpo humano por medios farmacológicos, inmunológicos ni metabólicos, pero a cuya función puedan contribuir tales medios.” (El Consejo de las Comunidades Europeas, 1993).

Según estos criterios, los equipamientos electromédicos de la empresa Meditea forman parte de los productos sanitarios.

En segundo lugar, deben verificar el cumplimiento con los requisitos esenciales, especificados en Anexo I de la directiva para dispositivos médicos, las cuales se refieren al diseño de los productos y su seguridad, a la fabricación, al medio ambiente, a la protección contra las radiaciones (Cf. Anexo D de este trabajo para los requisitos en detalle). Conformidad con los requisitos deberán demostrar a través de una evaluación clínica de acuerdo a Anexo V de la Directiva 93/42/CEE (Comisión Europea, 2014a).

Es recomendable considerar y aplicar las normas europeas armonizadas desde el primer momento, es decir ya en el proceso de producción. De esta manera, la conformidad con las mismas queda asegurada y los productos automáticamente satisfacen los requisitos de las directivas. No obstante, incumbe al fabricante valerse de estos estándares o utilizar distintas soluciones técnicas que llevan a los mismos resultados (Comisión Europea, 2014g). Meditea Electromédica ya cuenta con el registro de un sistema de seguimiento y control de operaciones. Sin embargo, deben ampliar este sistema hacia los estándares europeos para asegurar el cumplimiento con las normas de la UE.

En el próximo paso, deben verificar si están autorizados a evaluar los productos si mismos o si es obligatorio incorporar un Organismo Notificado. Dado que los productos de Meditea Electromédica pertenecen al rubro de la clasificación II de los dispositivos médicos conforme a Anexo IX de la Directiva 93/42/CEE, es obligatorio que un Organismo Notificado examine el diseño de los equipamientos médicos y constate su conformidad con los requisitos esenciales. Una vez verificado, este organismo expide un certificado, indicando todos los aspectos comprobados (Comisión Europea, 2014a).

Cada Estado Miembro de la UE designa determinadas instituciones como Organismo Notificado. En Alemania, existen varias instituciones autorizadas a ejecutar este cargo, la TÜV NORD CERT GmbH, TÜV SÜD Product Service GmbH Zertifizierstellen, DEKRA Certification GmbH, TÜV Rheinland LGA Products GmbH, DQS Medizinprodukte GmbH, VDE – Prüf- und Zertifizierungsinstitut GmbH, Materialprüfungsamt Nordrhein-Westfalen, ECM-Zertifizierungsgesellschaft für Medizinprodukte in Europa MbH, Medcert Zertifizierungs- und Prüfungsgesellschaft für die Medizin GmbH, MDC Medical Device Certification GmbH y SLG Prüf- und Zertifizierungs GmbH. España cuenta con la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios como Organismo Notificado, y Rumania con el Oficiul Tehnic de Dispozitive Medicale Certificare - OTDM Certificare (Oficina Técnica para la Certificación de Dispositivos Médicos) (Comisión Europea, 2014b).

Sin embargo, el fabricante debe ejecutar el examen de los sistemas de calidad y requisitos técnicos si mismo y después someter la documentación técnica completa al Organismo Notificado para su verificación. Una vez realizado todos los pasos necesarios, hay que poner el marcado CE en el producto o en su envase de manera visible y legible así como en las dimensiones preceptuadas, rotulando también el número de identificación del correspondiente Organismo Notificado (Comisión Europea, 2014g).

### **5.1.3 Impuestos aduaneros e internos**

En la política comercial internacional se imponen aranceles a las mercancías de terceros países, es decir un impuesto o tasa adicional. Por lo general, se trata de aranceles de importación. Para identificar la clasificación arancelaria y los correspondientes aranceles sobre el producto que la empresa desea exportar, deben acceder a la Información Arancelaria Vinculante (IAV) a través de la solicitud a las autoridades aduaneras nacionales, la cual es válida en todos los países de la UE. Los aranceles aplican a la exportación a todos los países europeos, independiente a cual país una empresa desea exportar, salvo que existan suspensiones o contingentes arancelarios preferenciales para los productos exportados. (Comisión Europea, 2014f)

Según la clasificación arancelaria de la UE, los productos de Meditea pertenecen al grupo con el código “9018” que incluye todos los “instrumentos y aparatos óptica, fotografía o cinematografía, de medida, control o precisión, instrumentos medicoquirúrgicos, partes y accesorios de estos instrumentos o aparatos; en particular involucra los instrumentos y aparatos de uso médico, quirúrgico, odontológico o veterinario, incluidos los aparatos scintográficos, otros aparatos electromédicos así como instrumentos de test visual” (Comisión Europea, 2014f). Esta categoría no supone derechos de aduana de importación (Comisión Europea, 2014f). Meditea tiene conocimiento de la existencia de estos derechos, pero no representan una barrera de exportación respectivamente de importación para los importadores.

Hay que tener en cuenta que no existe ningún acuerdo bilateral o multilateral entre Argentina y los países de la UE que permite el libre comercio entre los países (Comisión Europea, 2014f).

Además, deben aplicar el impuesto al valor agregado (IVA) del país a cual desean exportar sus productos. Al contrario a los aranceles aduaneros, los tipos del IVA varían de un país al otro dentro de la UE. El IVA a suponer en Alemania es del 19%, en España 21% y en Rumania 24% (Comisión Europea, 2014f).

#### **5.1.4 Disposiciones sobre marcas y patentes**

La propiedad intelectual de una empresa, que consiste en la marca, los dibujos y modelos, los derechos de autor y las patentes, define, protege y fomenta sus innovaciones. La marca de una empresa representa uno de los activos más valiosos de una empresa. A través de la marca pueden discernir sus productos de los de la competencia. Además, sirve para reflejar los valores de la empresa y de los productos, indicar el origen de los productos y prestar a los clientes un modo de identificación con la misma. Ostentar una marca registrada también protege la empresa de la competencia desleal. Como parte de la propiedad intelectual de una empresa, la marca añade valor a la imagen de marca y a la empresa y por lo tanto aporta de manera significativo al éxito de la misma (Oficina de Armonización del Mercado Interior [OAMI], 2014b).

Actualmente, Meditea Electromédica tiene registrado el nombre de la empresa así como los nombres comerciales de sus productos. Además, tiene una imagen corporativa bien elegida. Después del cambio de la imagen hace unos años, el valor de su marco creció y la empresa logró mejorar la reputación de su marca. Sin embargo, carecen del registro de su marca en el mercado europeo.

En la UE, la Oficina de Armonización del Mercado Interior (OAMI) está encargada de las marcas y diseños industriales y su protección en el mercado. Cualquier persona física o empresa que está operando en un país de la Unión Europea está autorizada de registrar su marca en una oficina nacional del correspondiente país. Asimismo, existe la posibilidad de conseguir la registración de la marca comunitaria (MC), que permite protección en todos los Estados miembros de la UE en un único trámite (OAMI, 2014b). A causa de la intención de Meditea Electromédica de operar en más de un país europeo, se recomienda valerse del derecho de esta última opción. La MC, que suele ser una reproducción gráfica inequívoca de la marca, deben solicitar ante la OAMI por medio electrónico, a un costo único de 900 euros. La marca comunitaria es válida por diez años, pero es renovable indefinidamente. Una vez registrada la marca, deben demostrar esto de manera clara, mediante la utilización del símbolo “®” o la indicación del número de MC junto a la marca (OAMI, 2014b).

Además, existe el derecho de registrar el dibujo o modelo en el mercado europeo a través de solicitar el denominado dibujo y modelo comunitario, que también tiene validez en todos los países de la UE. El dibujo o modelo se considera como la apariencia externa de un producto, es decir su forma, diseño, color, textura o material. Un buen dibujo o modelo de los productos también es uno de los factores cruciales para el crecimiento y éxito de una empresa y ganará aún más importancia en el futuro. Para innovaciones con enfoque en el usuario, el dibujo o modelo representa una herramienta estratégica y se esperan ser el centro del motor de la innovación. También desempeñan un papel importante en la capacidad competitiva de las empresas (OAMI, 2014a).

Meditea da importancia al diseño de sus equipamientos y invierte un porcentaje notable en su continuo desarrollo. Por lo tanto, deben registrar este dibujo o modelo para protegerse contra las copias, la falsificación y el fraude. Existen dos opciones para proteger su dibujo o modelo en la UE: a través de la obtención de un dibujo o modelo comunitario registrado (DCR) o de un dibujo o modelo comunitario no registrado (DCNR). Los dos se diferencian en la duración así como en el ámbito de protección. Mientras los DCR inicialmente ofrecen protección para cinco años con opción de renovarse hasta un máximo de 25 años, los DCNR son válidos para solo tres años, sin posibilidad de renovarlos. Además, a diferencia del DCNR, el DCR permite una protección más completa, incluyendo la protección contra copias realizadas sin conocimiento de la existencia del dibujo o modelo anterior (OAMI, 2014a). Dado que el diseño de los equipamientos de Meditea desempeña un rol fundamental en la comercialización, será recomendable registrar el mismo en forma de un DCR. En cuanto al lugar de registro, también en el ámbito de los dibujos se pueden elegir entre un registro en un solo país o en todos los países de la UE. Por las mismas razones mencionados para las marcas, se recomienda también para los dibujos un registro a nivel europeo. Se pueden presentar una solicitud para el DCR ante la OAMI, por medio electrónico, fax, correo o en persona, a un costo de 350 Euro. Alternativamente, también pueden consultar a la Oficina Internacional de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), designando a la UE. No obstante, en cualquier caso el registro estará realizado por la OAMI (OAMI, 2014a).

Un factor clave para lanzar un dispositivo médico al mercado representa la consecución de una patente para el mismo. Por lo tanto, sería de gran ventaja para la penetración en el mercado europeo conseguir la patente europea para los equipamientos médicos.

En Europa, la entidad encargada de las patentes es la Organización Europea de Patentes (OEP) que también está responsable para la aplicación administrativa del Convenio sobre la Patente Europea, firmado en 1973. Este convenio permite conseguir una patente nacional en todos los mercados de los países firmantes a través de una única solicitud (Oficina Española de Patentes y Marcas [OEPM], p. 2).

Aparte de la patente europea, la denominada Vía Europea, existen también la Vía Nacional y la Vía Internacional PCT. Mientras la primera permite la protección de un producto en un solo país, el sistema PCT permite una solicitud internacional para conseguir protección en todos los 144 Estados que son parte del Tratado Internacional PCT (OEPM, p. 2). Según la presunción que la empresa Meditea Electromédica desea expandir sus actividades comerciales en diferentes mercados dentro de la UE, es recomendable solicitar la Vía Europea, para conseguir la patente para todos los potenciales mercados futuros en un trámite y facilitar sus posibilidades en los siguientes pasos. Además, la patente europea general, resulta más económica que la obtención de protección individual en cada estado correspondiente. Dado que la empresa actualmente ya comercializa sus productos en otros países latinoamericanos y pensando en una estrategia más amplia a largo plazo, podrían averiguar también la solicitud de la Vía Internacional PCT. Con esto, directamente se facilitará el acceso a la comercialización de sus equipamientos médicos a nivel internacional, lo que puede ser de ventaja para próximos planes de expansión de sus actividades, teniendo en cuenta el objetivo de la empresa de ampliar sus actividades para la internacionalización y diversificación de mercados a nivel mundial.

Conforme con el Tratado, la patente europea podrá ser obtenida por cualquier persona natural o jurídica. No es obligatorio que el solicitante tenga nacionalidad o domicilio en los Estados Miembros. No obstante, en el caso de no ser de nacionalidad de uno de los Estados firmantes, es necesario tener un representante

autorizado que estará a cargo de la presentación de la solicitud, la cual deberá ser en inglés, francés o alemán (OEPM, p. 6). Pueden presentar la solicitud de la patente europea en las oficinas nacionales de los correspondientes Estados contratantes, en forma de papel, por fax, o por medio electrónica. En el próximo paso deben presentar los documentos ante la OEP, directamente o por correo (OEPM, pp. 7-9). Para mantener la patente deben pagar una determinada tasa anual (OEPM, p. 24).

Existen tres requisitos para que un invento sea objeto de patente: debe ser una novedad, implicar actividad inventiva y ser apto de aplicación industrial (OEPM, p. 11). Para conseguir la patente deben proceder tres etapas fundamentales. En la primera etapa deben pasar un examen de formalidades y un informe de búsqueda obligatorio para finalmente publicar la solicitud de patente europea y del informe de búsqueda. En la próxima etapa ejecutarán un examen de fondo, en caso de que el solicitante lo pida. Sin embargo, en la tercera etapa los terceros pueden intervenir y oponerse a la concesión de la patente, es decir la declaratoria de la OEP puede ser recurrida ante las Cámaras de Recursos de la misma. Esto solamente es válido dentro de los nueve meses posteriores a publicar la mención de la concesión de la patente (OEPM, pp. 12-17).

### **5.1.5 Reglamentaciones sobre precios**

Una economía de mercado abierta como la de la Unión Europea está dominada por la libre competencia. El entorno competitivo ofrece a los consumidores una gama más amplia de productos y servicios, de alta calidad y a precios más competitivos. Para no falsear la competencia dentro del mercado europeo existen normas, que deben aplicar todas las empresas que operan en la UE (Comisión Europea, 2014c).

Como miembro de la OMC, la Unión Europea aplica el Acuerdo Antidumping de la OMC para evitar la exportación de productos de terceros países a la UE a precios inferiores al valor normal del producto en su mercado local, es decir se trata de dumping cuando el precio de exportación de un determinado producto sea inferior al precio comparable del mismo producto o de un producto similar destinado

al consumo en el país de origen del producto, presuponiendo el curso de operaciones comerciales normales (OMC, 2014).

Por ello, las empresas deben cuidar sus precios a las cuales ofrecen sus productos en el mercado europeo para no atentar contra esta ley.

## **5.2 Condiciones especiales requeridas en cada país**

A pesar del libre comercio dentro de la UE, cada Estado miembro tiene el derecho de imponer requisitos o derechos especiales. En lo siguiente se expondrán estos requerimientos en el caso de Alemania, España y Rumania.

### **5.2.1 Condiciones especiales requeridas en Alemania**

Para poder importar mercancías a Alemania es necesario obtener una autorización de importación así como pedir documentos de vigilancia, emitidos por la Oficina Federal de Economía y Control de las Exportaciones (BAFA) (Unión Europea, 2012a). Además, los fabricantes ubicados en Alemania o las empresas que tienen un representante autorizado local deben registrar sus productos ante el Instituto Alemán de Documentación y Información Médica (DIMDI). Se pueden realizar la notificación de sus actividades a través del sistema de base de datos de la DIMDI en línea (Arazy Group, 2013)

Para acelerar el proceso de registración se recomienda realizar los trámites a través de consultores especializados en estos procesos. De esta manera se aseguran el cumplimiento con todos los requisitos. Además, es recomendable usar el servicio de Licensale Inc., un servicio de registración a nivel global, que genera un perfil de cumplimiento con los requisitos para facilitar la registración en varios países (Arazy Group, 2013). Esto servirá en particular a Meditea Electromédica, porque desea exportar a varios países europeos.

Además, existe una reglamentación especial sobre el embalaje de los productos. Este reglamento obliga a los fabricantes y distribuidores a recuperar el

embalaje y destinarlo a un aprovechamiento compatible con el medio ambiente. Este sistema se denomina “el punto verde” (Unión Europea, 2012a).

En cuanto a los requisitos especiales para la importación de dispositivos médicos, el fabricante debe informar a los clientes sobre el funcionamiento y el modo de uso de los productos importados. Los detalles en la etiqueta y las instrucciones de uso del producto deben estar escritos al menos en alemán (Comisión Europea, 2014f).

### **5.2.2 Condiciones especiales requeridas en España**

La importación de productos sanitarios a España requiere obtener una licencia sanitaria otorgada por la Agencia Española del Medicamento y Productos Sanitarios (AEMPS), que depende del Ministerio de Sanidad. Dicha licencia autoriza al titular, durante un plazo determinado, a importar determinados productos sanitarios, bajo supervisión de un responsable técnico sanitario. Deben renovar esta licencia cada cinco años (TIBA, 2014).

Para obtener esta licencia de importación se deben exhibir una memoria técnica ante la AEMPS que evidencia el cumplimiento con la normativa actual en relación con instalaciones, procesos y certificaciones. Además, la empresa debe contar con almacenes concedidos por la AEMPS, las cuales pueden ser en propiedad o subcontratados, así como con un responsable técnico que estará a cargo de la liberación de los lotes importados y distribuidos (TIBA, 2014).

Además, la importación de dispositivos médicos al mercado español requiere la notificación y registración ante la AEMPS para todos los productos de la clase IIa, IIb, III y todos los dispositivos implantables. Al contrario de la licencia sanitaria esta licencia no expira (Arazy Group, 2013).

La duración de los trámites para la obtención de la licencia suele ser de entre tres y seis meses. No obstante, las empresas que tienen la tramitación en proceso, pueden importar esos mismos productos durante este periodo antes de la obtención

final de la licencia. El coste de la licencia es de un pequeño porcentaje del valor del producto a importar (TIBA, 2014).

Para acelerar el proceso y asegurar el cumplimiento con todos los requisitos, se pueden consultar a la TIBA, que está especializada en el apoyo a empresas para obtener la licencia. La Organización también tiene una sucursal en Buenos Aires, Argentina, lo cual facilitará el acceso directo para Meditea Electromédica (TIBA, 2014).

### **5.2.3 Condiciones especiales requeridas en Rumania**

En Rumania, existen requisitos adicionales obligatorios para el acceso al mercado de los dispositivos médicos, las cuales están establecidos por la Decisión del Gobierno rumano 54/2009. En primer lugar, el fabricante debe abastecer al cliente con información determinada sobre el funcionamiento de los respectivos productos e indicar el modo de uso de los mismos. Según anexo 1, artículo 13 de dicha Decisión, es obligatorio suministrar esta información en rumano. No obstante, están excluidos de esta norma los dispositivos médicos de clase I o II según la clasificación de la normativa europea, cuyos uso es seguro sin dichas indicaciones. Por lo tanto esto no aplica en el caso de los equipamientos médicos de Meditea. Además, están fijadas obligaciones especiales del etiquetado en el artículo 13.3. (Alday, 2011, p. 43).

Conforme con el artículo 29 de la Decisión 54/2009, una registración para la comercialización de los dispositivos médicos solamente es menester en el caso de productos de la clase I o de fabricación individual. Dado que los productos de Meditea Electromédica pertenecen a la clasificación II y no fabrican equipamientos individuales, no deben someterse al registro adicional. Sin embargo, deben notificar al Ministerio de Salud sobre sus actividades de comercialización en el mercado rumano por medio de la presentación del formulario de notificación F.3, publicado en el anexo 3 de la Orden N° 253/26 marzo 2010 del Ministerio de Salud publicado en el Boletín Oficial del Estado N° 232/13 abril 2010. Dicha notificación puede ser

realizada por el fabricante, el representante autorizado del fabricante, el importador o el distribuidor local (Alday, 2011, pp. 43-44).

Para las actividades de distribución de dispositivos médicos deben aplicar la legislación rumana, en particular la Ley 176/2000 así como una serie de normas aprobadas por la Orden 1636/2004, las cuales determinan la obligación de obtener un permiso del Ministerio de Salud con anterioridad para ser autorizados de ejecutar dichas actividades. Se reciben este permiso a través de la documentación correspondiente, el pago de fianzas oficiales y la entrega de informes de evaluación y auditoría por parte de la Agencia Nacional de Productos y Dispositivos Médicos (Alday, 2011, pp. 43-44). A causa de la complejidad de estas tramitaciones adicionales, se recomiendan involucrar distribuidores locales para realizar las actividades de distribución, ya que los mismos ya deben tener todos los permisos requeridos.

## **Parte 6: Estrategia Comercial**

Una herramienta esencial para la internacionalización exitosa de una empresa a largo plazo consiste en la implementación de una estrategia comercial. La estrategia se basará en la aplicación de unos conceptos teóricos así como la evaluación de las entrevistas realizadas en el marco de este estudio. Tenemos que tener en cuenta la limitación de la representatividad de dichas entrevistas por las razones mencionadas anteriormente en este trabajo. No obstante, se puede observar tendencias en común y en combinación con los otros factores investigados en el análisis del mercado (Cf. parte 4 de este trabajo) se puede deducir una estrategia comercial adecuada. Adicionalmente, se utilizará otras informaciones actuales de instituciones oficiales sobre el sector de equipamientos médicos.

### **6.1 Selección de una estrategia de expansión a través del modelo de Ansoff**

En este subcapítulo se sigue el modelo de Ansoff aplicado para identificar una estrategia de expansión hacia la globalización del marketing con el fin de elegir la alternativa estratégica más beneficiosa para la internacionalización de la empresa Meditea Electromédica SRL. En lo siguiente se evalúa cada una de las posibles estrategias.

#### Concentración:

La concentración significa una mayor penetración de los productos que la empresa ya está comercializando en los mercados en que ya está actuando, es decir la empresa busca alcanzar una mayor participación en el mercado (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 259). Esto se puede realizar a través de una cantidad mayor de ventas a los clientes actuales o a nuevos clientes, las cuales se pueden captar de la competencia o mediante la búsqueda de nuevos consumidores. Para llevar a una nueva clientela la empresa debe adaptar e intensificar sus actividades de marketing. Algunas potenciales medidas incluyen un aumento de la inversión publicitaria, mayor control de los canales de distribución y la oferta de precios bajos, por ejemplo

a través de descuentos por volumen o tarjetas de fidelidad (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 259).

Esta estrategia parece adecuada para empresas que no son líderes de mercado con el fin de aumentar su participación en el mismo. Dado que Meditea Electromédica, según lo enunciado por la empresa, es líder de su segmento en el mercado nacional, esta alternativa parece poco adecuada. Sin embargo, la concentración también puede servir para mantener su posición competitiva en mercados en pleno crecimiento. Como expuesto en las proyecciones del sector en el capítulo 3.3 de este trabajo, el mercado de equipamientos médicos está marcado por un crecimiento significativo y una innovación continua. En este sentido, la estrategia de concentración podría ser una táctica razonable para Meditea. Sin dudas, la empresa debe usar sus recursos disponibles en primer lugar para mantener o mejorar su posición en el mercado nacional. No obstante, suponemos que la empresa puede continuar su crecimiento en el mercado y la tecnología avanzada sin inversiones significativas adicionales, ya que ha sido capaz de mantener su posición de líder desde hace varios años.

#### Desarrollo de segmentos/productos:

Esta alternativa estratégica implica la extensión de la línea de productos y con esto la ampliación de la oferta disponible a nuevos segmentos del mercado en que la empresa está operando (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 259). Una gama de productos más amplia, sea a través del lanzamiento de productos totalmente nuevos o mediante una adaptación de los productos existentes, puede servir especialmente para satisfacer nuevas necesidades de los consumidores, expandir la posición competitiva frente de las demás empresas en el mismo mercado y prevalerse de una innovación tecnológica.

En el sector de equipamientos médicos el desarrollo de productos es de gran importancia, dado que requiere una innovación continua para poder seguir los avances de la tecnología. El ciclo de los productos es muy corto y eso hace imprescindible la investigación alta y el lanzamiento de nuevos productos o la adaptación constante de los productos. Por lo tanto, Meditea Electromédica debe

aplicar la estrategia del desarrollo de segmentos/productos. Actualmente, la empresa ya logra lanzar alrededor de cinco nuevos productos por año. No obstante, en el entorno del sector en cuestión esta alternativa no sirve en primer lugar para aumentar las ventas, sino para mantener las ventas actuales y la posición en el mercado.

#### Desarrollo de mercados/países:

El desarrollo de mercados/países representa la estrategia de expandirse en nuevas áreas geográficas a través de la realización de ventas en nuevos mercados (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 259). Por lo general, esta estrategia se aplica una vez que la empresa ha aprovechado las oportunidades en el mercado local al máximo y no hay más posibilidades de crecer. Existen distintas formas de llevar esta alternativa a la práctica; se puede realizar por medio de la exportación de los productos, de un cambio del canal de distribución o la penetración de los productos en nuevos mercados.

El crecimiento continuo del mercado de equipamientos médicos a nivel mundial permite a Meditea Electromédica también el potencial de crecimiento en su mercado nacional. Además, la demanda está creciendo por algunos factores específicos en Argentina, tales como la cotización del tipo de cambio paralelo que atrae a muchos clientes extranjeros. No obstante, la empresa ya ha mostrado su deseo de internacionalizar sus actividades a través de varios intentos de establecerse en mercados extranjeros. Esta estrategia también puede servir para evitar las barreras económicas que existen en Argentina. Según el análisis de los diferentes modos de ingreso a un mercado externo en el capítulo 2.1 de este trabajo, la exportación parece la manera más adecuada, ya que Meditea carece de niveles altos de activos específicos y tiene poca experiencia en el comercio internacional. Además, hay que tener en cuenta que las actividades en el marco internacional de la empresa no han resultado muy exitosas hasta el momento. Esto, a su vez, resulta principalmente en la carencia de una estrategia bien elaborada. Por todo lo anterior, parece adecuado implementar una estrategia de desarrollo de países.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que una extensión de productos y comunicación, es decir la venta de los mismos productos con las mismas medidas de

comunicación, muchas veces fallan, ya que las exigencias en el país destino suelen ser distintas en cuanto a los gustos o preferencias de los consumidores y la percepción de la publicidad (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 259). Por lo tanto, hay que averiguar de qué manera será necesario adaptar los productos al mercado extranjero o a la estrategia de marketing, o ambos. Debido a las características diferentes en los países europeos, así como también en los países seleccionados, Alemania, España y Rumania, se tendrá que variar la mezcla de comercialización en cada caso. Con relación a la adaptación de los productos, se elegirá productos que no requieren modificaciones fundamentales para empezar la penetración en el mercado; por un lado para facilitar la realización de la estrategia en el primer paso y por otro lado por razones de inversiones y otros costos integrados. No obstante, se puede averiguar la venta de otros productos que actualmente no cumplen todos los requisitos en un segundo paso de diversificación.

#### Diversificación:

La alternativa de la diversificación implica la explotación de nuevos mercados con nuevos productos (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 259). Las empresas deciden aplicar esta estrategia para lograr mayores rendimientos económicos o para no depender de solamente un producto específico en un mercado. No obstante, requiere una inversión alta, y contiene el mayor riesgo y cuota de fracaso.

Dado que la empresa Meditea Electromédica carece de los recursos necesarios para llevar a cabo una diversificación de mercados, es decir una rápida penetración en todos los países europeos, se considera el desarrollo de mercados, o sea la concentración de los recursos en unos pocos mercados europeos y la gradual expansión a nuevas regiones como la alternativa estratégica más adecuada. En lo siguiente, el trabajo se basará en esta estrategia.

## **6.2 Objetivos de la exportación**

Antes de tomar la decisión de exportar e implementar la estrategia de internacionalización, la empresa debe tener claro los objetivos que quiere lograr con la exportación. Meditea Electromédica actualmente persigue el objetivo de lograr una mayor apertura internacional y diversificar mercados, se supone que desea incrementar los ingresos de ventas, tanto en el mercado nacional como en el mercado europeo, mejorar su resultado operativo y establecer una posición fuerte en el mercado internacional a largo plazo, proveyendo a consumidores en todo el mundo de equipos electromédicos de alta calidad, tecnología avanzada, confiabilidad y durabilidad. Dado que los costos de investigación y desarrollo son altos en la industria, suponemos también que la empresa busque dispersar estos gastos a través de un área de ventas más grande. Además aspira a satisfacer a los consumidores a través del mejor servicio técnico y atención al cliente. Estos objetivos armonizan con los objetivos principales y la filosofía general de la empresa, expuestos en el capítulo 3.1 de este trabajo.

## **6.3 Demandas adicionales**

La exportación de productos a un nuevo mercado implica demandas adicionales con respecto al personal, la capacidad de producción, los recursos claves y el financiamiento de la internacionalización (Cf. capítulo 2.1).

Llevar negocios en un mercado extranjero requiere la presencia en el país destino, sea mediante un representante de la empresa, una sucursal o la colaboración con distribuidores locales. Dado que la apertura y mantenimiento de una sucursal es más costoso y ocupa más tiempo, se recomienda la opción de un representante o buscar distribuidores europeos que comercialicen los productos de Meditea en el mercado europeo. Sin embargo, esta cooperación conlleva recursos adicionales.

Actualmente, la compañía cuenta solamente 15 empleados para la comercialización, 6 en el área de administración y calidad así como 3 directivos. Esta cantidad de personal, probablemente, no será suficiente para llevar a cabo una

internacionalización exitosa, si se busca que la misma sea sostenida en el tiempo. Se necesitará personal con capacidades especializadas en el ámbito internacional y sobre todo con conocimientos de otros idiomas, aparte de español, ya que el mercado europeo es muy heterogéneo y existen varios idiomas diferentes. No obstante, en las actividades comerciales el idioma inglés se estableció como idioma de uso general. Así será suficiente emplear personas con conocimientos excelentes del idioma inglés para poder comunicarse tanto con los distribuidores así como los clientes. Aparte de la comunicación, esto también será necesario para poder introducir las actividades promocionales en inglés y poder investigar el mercado destino y los competidores en el mismo con profundidad. Además, será imprescindible, tener la página web y el catálogo de productos de la empresa en inglés para permitir a los potenciales clientes acercarse a los productos.

A consecuencia de la exportación hacia el mercado europeo se espera un incremento de las ventas realizadas de entre 3% y 4%<sup>21</sup> en el primer año. Esto requiere también un aumento en la producción de productos. Actualmente, Meditea Electromédica produce entre 700 y 800 equipos por mes en su planta de producción propia en Buenos Aires, Argentina. La capacidad de producción actual está muy por debajo de las capacidades de la empresa hace unos años. En el año 2007 la empresa contaba con una capacidad de producción de alrededor de 1.200 equipos por mes. Debido a la evolución desventajosa y el consiguiente faltante de stock, tienen dificultades de satisfacer la demanda creciente que resulta por un lado del desarrollo favorable en el sector en general y por otro lado del gran número de compradores que vienen directamente a Argentina a adquirir los productos, aprovechando la diferencia entre el tipo de cambio oficial del dólar estadounidense y el peso argentino y el tipo de cambio no oficial del dólar paralelo o dólar blue en el país. Varios son los motivos que explican la caída en las cifras de producción. Entre los más salientes se pueden mencionar cierta falta de planificación y los retrasos por la dificultad de importar insumos a consecuencia de las restricciones de importación vigentes. Por ello la producción de la empresa ya está sobrevendida y por lo tanto la satisfacción

---

<sup>21</sup> Estimación propia en base al porcentaje de exportaciones actuales.

de la demanda creciente que conllevará la internacionalización representará un gran desafío para Meditea.

No obstante, tiene la posibilidad de incrementar la capacidad a través de la optimización del proceso de producción y la planificación estratégica a largo plazo. Pero esto solo no será suficiente para poder satisfacer la demanda en el mercado europeo. Por lo tanto, sería recomendable analizar la posibilidad de tercerización para aumentar la capacidad y poder satisfacer la demanda creciente. Asimismo, y aunque no sea realizable en el primer paso de la internacionalización debido a los altos costos involucrados, debería evaluarse el establecimiento de una planta de producción en un país europeo en el futuro. Esto permitirá, por un lado, evitar las dificultades de la importación de insumos y por otro lado reducirá la distancia al consumidor y por ello los costos de distribución. También puede considerarse contar con un depósito propio para distribución en el mercado europeo.

Los recursos claves para la producción de los equipamientos médicos consisten principalmente en los insumos. Como se mencionó anteriormente, en la actualidad la empresa tiene dificultades para importar una cantidad suficiente de insumos. La necesidad creciente de los mismos representa un gran desafío. Una planta de producción en el extranjero podría surgir como una opción para evitar este problema.

#### **6.4 Mezcla de comercialización**

Como fue definido en el capítulo 2.2.2 de este trabajo, hay que aplicar la mezcla de comercialización internacional para llevar a cabo la comercialización de los productos en el nuevo mercado de manera exitosa. En lo siguiente, están expuestas las medidas concretas que Meditea debe implementar para cada uno de los tres pilares elementares.

#### **6.4.1 El producto**

Meditea Electromédica ofrece a sus clientes una gama amplia de productos de alta calidad y tecnología avanzada, lo que es de gran importancia en particular en el sector de los equipamientos médicos. También en el futuro deben seguir siempre los últimos avances tecnológicos o aún mejor convertirse en pioneros de innovaciones en el área para no perder sus clientes a los competidores. Hay que tener en cuenta que el mercado de los equipamientos médicos es altamente competitiva y el ciclo de vida de los productos es muy corto. Especialmente en la Unión Europea, que es uno de los mercados líderes en tecnología y altos estándares de calidad a nivel mundial, estos factores son cruciales. No obstante, se puede percibir las diferencias entre los mercados destino seleccionados en el análisis de mercado en cuanto a este factor. Ya que la gran ventaja competitiva de Alemania es su destacado en el ámbito de tecnología en general y ya existen diversos competidores fuertes en el mercado, puede dificultarse el acceso exitoso de Meditea en este país. Pero al mismo tiempo, Alemania también tiene una alta demanda y el mercado vive de la competitividad. Dado que Meditea posee altos estándares en sus productos, será posible seguir las exigencias en el mercado. No obstante, deben analizar en profundidad las preferencias de los consumidores. En Alemania, una decisión de adquisición de equipamientos médicos depende principalmente de las variables de calidad y tecnología del producto. Esto no significa que no son importantes el diseño, el precio u otros factores del producto pero según la experiencia y preferencias de los entrevistados tienen un impacto inferior en la decisión de adquisición.

Por el contrario, en Rumania parecen menos importantes tanto la calidad y tecnología, ya que los productos de los fabricantes locales, por lo general, carecen de estas características. No obstante, como el país forma parte de la UE, los productos importados deben cumplir los mismos estándares de calidad que en los otros Estados miembros y por ello será fácil superar el nivel de los competidores en estos aspectos.

Por último, en España los productos sustitutos están más avanzados en cuanto a la calidad y tecnología que en Rumania, pero menos que en Alemania. Estos factores suelen ser importantes para los clientes españoles.

Además, el resultado de las entrevistas mostró que la forma y el diseño del producto no tienen mucha importancia en el ámbito de equipos médicos. Este hecho se observa tanto en el mercado argentino como en los tres mercados destino. Los productos de Meditea ya tienen un diseño adecuado y no hace falta modificarlo para posicionar los productos en el mercado europeo.

No obstante, Meditea tiene que añadir un valor adicional a sus bienes para poder satisfacer a los clientes en el mercado destino y justificar el precio. En primer lugar, la reputación de marca es de gran importancia en el mercado europeo, especialmente en Alemania y España. De las entrevistas resulta que ninguno de los miembros del mercado europeo que fueron entrevistados reconoce a la empresa Meditea y sus productos. Este hecho negativo al mismo tiempo no sorprende, dado que la empresa actúa principalmente en Argentina y otros mercados latinoamericanos; en la actualidad no ha adaptado ningunas medidas por iniciativa propia para posicionar sus productos en el mercado europeo. No obstante, deben cambiar esto para tener éxito en el mercado e implementar una estrategia para dar a conocer su marca en los países destino. Este tema se detallará más en el subcapítulo 6.4.3 de este trabajo.

Como mencionamos en el análisis anteriormente, el servicio técnico acompañando la venta del producto desempeña un papel significativo en el sector de equipamientos médicos, no solamente el servicio de post-venta, sino también antes y durante la adquisición de un producto. Esto aplica igualmente para los tres mercados destino. En Argentina, Meditea cuenta con un servicio excelente y también forma parte de sus objetivos principales asesorar a sus clientes con información verídica y completa, proveyendo de material especializado, generando actividades de capacitación permanentes y garantizando un servicio técnico de respuesta presta y eficiente. No obstante, todas estas actividades se complican a la distancia. Aunque la mayoría de los entrevistados actualmente poseen equipamientos de un fabricante nacional de su correspondiente país o otros países europeos, casi todos mencionaron también que no les importara el país de origen de los productos a condición de que exista una persona de contacto para el mantenimiento y cualquier inconveniente que surja. Por lo tanto, será imprescindible tener un representante o agente en los

mercados destino para poder ofrecer el mismo servicio a los clientes europeos. Este representante debe tener tanto conocimientos técnicos de los productos como también la capacidad de poder comunicarse con los clientes europeos, es decir conocimientos del idioma y diferencias culturales. En Alemania el idioma inglés es el idioma común en el ámbito empresarial y no es indispensable saber alemán. A pesar de una tendencia creciente de aplicar el inglés también en los países España y Rumania, no se deben presuponer que todos los clientes potenciales tienen estos conocimientos. Durante la búsqueda de clientes o distribuidores potenciales en Rumania respectivamente, se observó durante las entrevistas que el nivel de inglés en el país no es muy alto, ya que hubo varias dificultades de comprensión. Además, se percibe la falta de conocimiento de idiomas también por la existencia de la página web de muchas instituciones locales solamente en rumano. Por ello, será de ventaja tener conocimientos del idioma hablado en los países correspondientes.

También es importante el lugar donde se venden el producto. No obstante, no se puede deducir una tendencia inequívoco de las respuestas de los entrevistados. Si adquieren sus equipamientos médicos por Internet o en una sucursal local es un asunto de preferencias personales o de la filosofía institucional. Para alcanzar la cantidad máxima posible de clientes, será ideal poder ofrecer tanto la venta por Internet así como a través de un local de venta al público. En el primer paso de exportación hacia el mercado europeo se recomienda la venta por Internet por razones de costos y la falta de personal en el mercado destino. Una vez posicionada su marco en la UE, se pueden extender las actividades comerciales en el mercado e implementar una sucursal local.

Un factor clave puede ser también el deseo por parte del cliente de adquirir un equipo individual o una instalación completa. Meditea ofrece productos individuales de categorías bien diferenciadas, pero carece de la capacidad de suministrar una instalación completa. Según lo mencionado de los entrevistados, en los tres mercados destino parece común comprar equipos individuales en vez de una instalación completa para este rubro de equipos.

Factores tales como la forma, diseño o color del envase son irrelevantes en el ámbito de equipamientos médicos. Tampoco la etiqueta influencia la decisión de compra, pero debe seguir las normas de la UE (Cf. capítulo 5.2).

#### **6.4.2 Selección de línea de productos**

Por falta de informaciones en cuanto a ventas, utilidades y porcentaje de mercado de cada producto, no se puede aplicar la matriz de evaluación de productos para la selección de línea de productos a exportar. En lugar de eso, la selección se basará en un análisis simplificado y adaptado a las cifras que se tiene a la disposición.

Para este análisis se distingue entre dos principales áreas estratégicas de productos, los equipamientos para la kinesiología y para la estética, que representan el universo a analizar. Como segmento estratégico dentro del área de la kinesiología se define la magnetoterapia y del área de la estética la presoterapia. Además, se define un tercer segmento, la electroterapia que copa ambas áreas estratégicas. Como medidas relevantes para realizar el análisis se establece unidades físicas vendidas por tiempo, en concreto por las ventas anuales. En el siguiente paso, se elige un producto de cada segmento estratégico basado en primer lugar en el hecho de que el producto ya tiene la certificación CE y en segundo lugar a causa de su cantidad de ventas en el mercado nacional pero sobre todo también a nivel internacional.

El equipo más vendido en el segmento de la magnetoterapia y también en todo el área estratégico de la kinesiología es el Magnetherp 330 Digital, tanto en el mercado nacional como internacional. El producto también tiene la certificación CE y con esto parece adecuado para la exportación. Para la representación del segmento de la presoterapia se selecciona el Neumosuctor PST por las mismas razones. Aunque no es uno de los equipos más exitosos en el mercado nacional, se selecciona el Interfer Maxim para el segmento de la electroterapia, ya que es el equipo más vendido a nivel internacional y el único producto de este segmento que lleva el marcado CE. El siguiente análisis se basará en estos tres equipos médicos.

En una posterior fase de la internacionalización, se puede introducir productos adicionales para poder ofrecer a sus clientes una gama más amplia. Para ello, se considera aquellos productos que tienen los requisitos para la obtención de la certificación CE. Meditea cuenta con varios equipos que pueden ser sujeto a la exportación en este sentido.

### **6.4.3 La promoción**

La encuesta realizada en el marco de este trabajo muestra que Meditea Electromédica es desconocida en el mercado europeo. Por lo tanto es de gran importancia crear la imagen necesaria para poder comercializar el producto en el nuevo mercado con éxito. Una vez establecida una buena reputación de un producto, será más fácil introducir otros productos al mercado, dado que el cliente relaciona buenas experiencias con la empresa (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, pp. 317-318).

Como consecuencia de lo analizado en el capítulo 4.6.2, Meditea debe aplicar principalmente los medios de comunicación especificados. De esta manera lograrán llegar a un grupo determinado de consumidores y podrán adaptar la estrategia más preciso a las necesidades del sector. En este sentido, deben publicar en los medios gráficos del sector y además deben usar el medio de anuncios en revistas técnicas. Dado que estas están especializadas en la industria sirven para llegar directamente al grupo destinatario. El análisis evidencia de que la mayoría de los profesionales utiliza dichas revistas para informarse sobre nuevas tecnologías y productos. En el mercado nacional, la empresa también actúa como sponsor en seminarios y congresos y ofrece capacitaciones a estudiantes o profesionales. Deben averiguar ampliar estas actividades adicionalmente hacia el mercado europeo.

La encuesta mostró que el medio de comunicación más importante en el sector de equipamientos médicos representan las ferias especializadas en este ámbito. Por la tendencia que los profesionales prefieren recibir informaciones a través de este medio de comunicación, es muy importante que Meditea participe en dichas ferias, no solo como visitante pero sobre todo como expositor para dar a los profesionales la

posibilidad de acercarse a sus equipamientos y suministrarles información vital con relación al funcionamiento y la aplicación de los productos mediante la asistencia de técnicos. Las ferias más importantes en el mercado europeo y también a nivel internacional han sido expuestas en el capítulo 4.6.1 de este trabajo. Según lo enunciado de Meditea, la feria Medica fue visitado en el 2005 y 2009 y también visitó la Cosmoprof. Sin embargo, no participaron como expositor en dichas ferias y no participarán en la feria actual de Medica que tendrá lugar en noviembre de este año.

Hoy en día, muchos consumidores prefieren informarse sobre bienes por medio de Internet, también en el sector de los equipamientos médicos. Por lo tanto, es menester tener una página web amena que incluya información detallada tanto sobre la empresa y en particular sobre su oferta de productos. Meditea cuenta con una página web moderna, bien estructurada y de navegabilidad adecuada, permitiendo al usuario buscar su producto con alta precisión. Aparte de información sobre cursos y novedades, la web interactiva contiene también el catálogo completo de su gama de productos, incluyendo todos los detalles técnicos de los mismos. No obstante, será vital ofrecer la página web y los servicios en múltiples idiomas para facilitar a los clientes europeos el acceso a los productos. Esto se deja implementar de manera fácil a través de una función de selección del idioma en la página inicial. Al margen de España, ningún otro país en la UE es hispanohablante y por lo tanto los profesionales nacionales no van a consultar a una empresa que ofrece sus servicios solamente en este idioma. Lo anterior mejorará la comunicación en el mercado europeo y adicionalmente servirá como soporte de venta.

Además, Meditea está presente en Facebook, Twitter y YouTube; en estos medios informa en particular sobre cursos y capacitaciones en el ámbito de distintas terapias. También ofrece cursos en línea, lo que es muy importante para quienes operen sus productos a nivel internacional. No obstante, también esta presencia Internet existe solamente en español. Para llegar a un mayor número de consumidores y especialmente a los clientes europeos deben implementar la presencia adicionalmente en inglés.

Algunos entrevistados también mencionaron el aprovechamiento de boletines informativos en línea. Aunque no representa uno de los medios cruciales en el sector, podrá ser un medio de comunicación eficiente a un relativamente bajo costo. Meditea en la actualidad ya ofrece este servicio como también seminarios en línea. No obstante, también en este medio aparece el problema del idioma. Por lo tanto, deben implementar los servicios adicionalmente en inglés. Además, la empresa debe aprovechar de los contactos de los interesados en sus servicios del boletín informativo y los cursos en línea para implementar un base de dato de clientes o distribuidores potenciales, de cual actualmente carecen, para desarrollar y concretar nuevas ventas. La ventaja de los boletines consiste en el hecho de que las instituciones se acuerdan periódicamente a la empresa y reciben las novedades sin tener que poner esfuerzo en la búsqueda propia.

Las ventas personales no parecen comunes en el mercado y parecen poco eficientes. Las personas se pueden sentirse molestas y muchas veces carecen de tiempo para escuchar a los representantes o simplemente no tienen las necesidades y/o capacidades de adquirir un nuevo equipo. Además, también conlleva una alta inversión de tiempo por parte de la empresa respectivamente sus representantes. Por lo tanto, no se recomienda hacer uso de este medio.

Una variable desfavorable en la situación actual representa la falta de organización en la correspondencia comercial. A pesar de mantener un archivo, queda faltante el seguimiento del mismo. La empresa debe mejorar este aspecto a través de la implementación de un seguimiento controlado para lograr una mayor organización de la correspondencia comercial.

Para cumplir lo mejor posible los deseos del público nacional, así como la idiosincrasia de los proveedores, los medios, las costumbres y los modos de comunicar y de expresarse, será aconsejable cooperar con una agencia de publicidad que tiene esos mismos conocimientos en el país donde la empresa desea actuar.

#### **6.4.4 La Distribución Física Internacional**

Como definimos en el capítulo 2.2.2.4 de este trabajo, la DFI es el conjunto de los canales de distribución, los precios de comercialización, el control de los tiempos y las normas de compraventa. Basado en la naturaleza del mercado europeo, los siguientes subcapítulos analizarán las diferentes posibilidades que existen para cada uno de estos factores para después evaluar las opciones y seleccionar la mejor alternativa para las exportaciones de Meditea hacia la UE.

##### **6.4.4.1 Canales de distribución**

En cuanto a los canales de distribución, estos deben sopesar las ventajas y los inconvenientes de los canales directos, cortos y largos, analizando en detalle la función del canal, los aspectos estratégicos, los aspectos tácticos y la administración de ventas (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 297).

La principal ventaja del canal directo constituye el precio final menor, ya que no está involucrado ningún intermediario en el proceso, así como la relación directa con el consumidor. Por consiguiente, la empresa tendrá influencia en todos los aspectos de la promoción, la administración de ventas y puede ofrecer sus productos a un precio más competitivo en el mercado destino (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, pp. 295-297). No obstante, también requiere una inversión importante para estar presente en el mercado destino. Debido a la distancia entre Argentina, el país de la producción de los productos de Meditea, y el consumidor final en los países europeos, se dificulta el uso del canal directo. Eso también se muestra en las ventas pocas efectivas que la empresa ya realizó en Europa principalmente por falta de personal capacitado para el comercio exterior y de conocimiento del mercado destino. Considerando la segmentación geográfica del mercado europeo, parece poco adecuado tener un solo representante o agente de la empresa en el mercado, ya que la UE es bien diversificado. Además, se busca la exportación a distintas regiones del mercado europeo, lo que requiere conocimientos específicos en cada uno de los países. Aparte de esto, el sector de los equipamientos médicos es muy diferenciado y existe una multitud de clientes potenciales de distintos rubros. Es poco probable que

un agente tendrá el conocimiento suficiente en todos estos segmentos. No obstante, la empresa podrá considerar esta opción una vez que estableció una sucursal en el mercado destino, pero no parece adecuado en el primer paso de la internacionalización.

La utilización de un canal largo no deberán tomar en consideración tampoco, dado que la integración de varios niveles de intermediación aumenta el precio final de los productos. A pesar de la tendencia en Europa y en particular en el mercado alemán de comercializar productos similares a un precio objetivo más elevado, Meditea debe aprovechar de su precio inferior en vez de subirlo a causa de la selección de un canal largo. Además, en Rumania el precio final puede presentar un desafío para la empresa por los costos de fabricación más bajos en el país. Aparte del aspecto financiero, un canal largo también conlleva la pérdida de control en cuanto a las actividades promocionales y la transmisión de la imagen de la empresa, ya que los productos están comercializados a través de mayoristas o minoristas locales. Por lo tanto, también sufrirá la relación entre el fabricante y los clientes y no se tendrá influencia en el servicio técnico ofrecido al cliente, que es un factor crucial en el sector. Adicionalmente, la encuesta muestra la preferencia de los clientes potenciales de adquirir los productos directamente del fabricante o mediante un distribuidor especializado en equipamientos médicos.

Por lo tanto, se recomienda la concentración en la utilización de un canal corto, es decir la cooperación con un distribuidor local que será el único intermediario entre Meditea y sus clientes. La ventaja principal de este medio será que incumbe al distribuidor todo el proceso de la administración de las ventas, los modos de transporte así como el almacenamiento y stock. Los distribuidores llevan más experiencia en el ámbito del comercio exterior que la empresa en sí misma y por consiguiente pueden planear mejor estos procesos. En el proceso de selección del intermediario es indispensable analizar la calidad de servicio ofrecido del mismo.

Se considera este tipo de distribución el más adecuado para la inserción de los productos de Meditea tanto en Alemania, España y Rumania. No obstante, deben tener en cuenta las diferencias entre los sectores en los países (Cf. capítulo 4.5.1) A

causa de un mayor presupuesto y el acceso más fácil, la empresa debe concentrarse en el sector privado.

Como modo de transporte más adecuado para el flete de los equipamientos de Meditea desde Argentina hacia los países europeos se considera el modo marítimo. Esta selección se basa en las pautas en cuanto a la velocidad de circulación, la capacidad de carga, la seguridad en el uso y transit time, la comodidad en el uso y el costo originado por el modo de transporte (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 298).

#### **6.4.4.2 Precios de comercialización**

Los objetivos de la fijación de los precios deben estar conciliable con los objetivos empresariales como también con el ciclo de vida del producto. En el entorno internacional el precio también depende de la forma de distribución seleccionada. Esto se manifiesta en la fijación del posicionamiento del producto basado en la segmentación de la demanda así como en el control de un determinado nivel de intermediación (Ledesma, C. A., y Zapata, C. I., 1995, p. 303). Considerando estas variables, se puede determinar el posicionamiento de los productos de Meditea como una opción intermedia con una muy buena relación costo-beneficio.

El precio final en los nuevos mercados se basará en la cotización FOB. Dado que el precio FOB ya ha sido determinado por Meditea, no se detallará más los factores involucrados en esta cotización. Para llegar al precio de venta deben sumar al precio FOB los costos portuarios, fletes y seguros, eventuales tasas de importación/impuestos de nacionalización, y la utilidad para cada intermediario, es decir cada importador, distribuidor o minorista (Cf. capítulo 2.2.2.4). Los precios variarán en los distintos mercados, debido a diferentes tasas de impuestos nacionales (Cf. capítulo 5.1.3). Además, las utilidades para los distribuidores y los costos portuarios, fletes y seguros pueden influenciar diferencias livianos.

Para el cálculo del precio final, se asume que la exportación estará realizada por medio de un distribuidor. Su utilidad depende de varios factores, tales como las ganancias esperadas, la complejidad de la línea de productos, la imagen de la empresa en el mercado destino, el costo de las actividades de marketing y si el distribuidor o el fabricante lo financia, entre otros (Export Solutions, 2014). En general, la complejidad de la oferta de Meditea es relativamente alta, dado que suministra tres segmentos estratégicos diferentes y comercializa un total de más que 50 productos diferentes, lo que hace el manejo de la comercialización más complejo. No obstante, en este trabajo se considera solamente tres productos seleccionados, pero de categorías distintas. Por ello, se clasifica la comercialización en la complejidad mediocre. Además, se trata de productos nicho y la marca tiene poco o ningún reconocimiento en los mercados destino. Empresas que ya están reconocidos en el mercado u ocupan la capacidad de una inversión alta en las actividades de marketing, pagan una tasa inferior a los distribuidores. Aunque invierten un bien porcentaje en la actividades promocionales, en el caso de Meditea, no pueden aprovechar de esto, ya que se encuentran altamente desconocidos en los países de la UE y carecen de los recursos financieros para altas inversiones. Por todo lo anterior, se calculará los precios con una utilidad del distribuidor de entre el 20% y 30% como margen mínimo (Export Solutions, 2014). Se usará este porcentaje promedio para los tres mercados destino. Las siguientes tablas muestran el cálculo de precio para los tres productos seleccionados en cada uno de los mercados destino. No obstante, hay que tener en cuenta, que el cálculo está basado en estimaciones propias.

Tabla 4: Precios finales estimados en los mercados destino

	Magnetherp 330 Digital	Interfer Maxim	Neumosuctor PST
FOB	670 USD	1.879 USD	1.746 USD
Costos portuarios, fletes y seguros	Depende del país y volumen de la operación	Depende del país y volumen de la operación	Depende del país y volumen de la operación
Tasa de importación	0%	0%	0%
Tasa de impuestos	19% / 10% / 24% <sup>22</sup>	19% / 10% / 24%	19% / 10% / 24%
Utilidad importador/distribuidor	20-30%	20-30%	20-30%

Fuente: Elaboración propia basada en cifras de Meditea, el análisis de mercado de este trabajo y estimaciones.

La cotización del precio FOB o CFR que Meditea actualmente utiliza para sus exportaciones, también parece adecuada en el mercado europeo. Además, la determinación de la forma de pago también desempeña un papel importante para el vendedor, dado que influye en su propio liquidez cuando reciba el pago del cliente. La mejor alternativa para Meditea, como el vendedor, representa el pago al contado, dado que puede cobrar en el momento del pedido y no tiene ningún riesgo. No obstante, al mismo tiempo es la peor alternativa para el comprador porque debe pagar antes de recibir el pedido y debe dedicar el monto a pagar en una vez, es decir es el cliente que asume el riesgo. En particular, para productos costosos esta forma puede ser no aceptada por parte del cliente. Por lo tanto, Meditea debe considerar adicionalmente la oferta de alternativas de financiación.

<sup>22</sup> IVA en Alemania / España / Rumania

#### **6.4.4.3 Control de los tiempos**

Es menester poder ofrecer una entrega del pedido lo más rápido posible y por ello deben controlar los tiempos. Meditea cuenta con muy buenos tiempos de entrega. Además, se observa la posibilidad de mejorar su producción, y por consiguiente los tiempos de entrega, mediante la externalización.

#### **6.4.4.4 Identificación de potenciales clientes/distribuidores**

Hasta ahora la empresa no tiene un plan estratégico para reconocer los clientes o distribuidores potenciales. Se remiten principalmente a la trayectoria y experiencia de la empresa en el rubro o esperan que los clientes se acerquen directamente a la empresa pero no al revés. Sin embargo, será menester investigar el potencial en el mercado de destino con más profundidad e implementar un sistema estratégico para la identificación de clientes y distribuidores. Especialmente, es de gran importancia evaluar la calidad del servicio que los distribuidores puedan ofrecer. De esta manera, la empresa llegará a más consumidores y podrá aumentar las exportaciones a largo plazo.

La identificación de potenciales distribuidores en este análisis está ejecutada por Internet, identificando distribuidores que comercializan productos similares de otras empresas en los mercados meta. La mayoría de ellos también está cooperando con los competidores directos de Meditea. Se recomienda contemplar la posibilidad de una cooperación con distribuidores tales como Ultraform GmbH (Alemania), Stoll Medizintechnik (Alemania), Promedia Medizintechnik GmbH (Alemania), Peter Schlechte Medizintechnik (Alemania), Top Line (Rumania) y Procardia (Rumania), entre otros.

Los principales clientes en el mercado europeo constituyen las clínicas de rehabilitación, clínicas de estética, fisioterapeutas así como otras instituciones médicas o especializadas en los tratamientos de estética.

#### **6.4.4.5 Costos y financiación de la exportación**

Meditea debe tener en cuenta los costos adicionales que conlleva la exportación hacia el mercado europeo y evaluar distintas posibilidades de financiación.

En primer lugar, originan costos adicionales de producción, ya que suponemos que la producción en la planta propia en Argentina no de abasto a satisfacer la demanda creciente a largo plazo. Por lo tanto, hay que soportar los costos de la externalización.

En segundo lugar, hay que sumar los costos adicionales de comercialización, es decir los gastos necesarios para todas las actividades elegidas en relación con la promoción, publicidad, el canal de distribución, el personal de ventas y los costos administrativos (Cf. capítulo 2.2.2.4). En cuanto a la promoción y publicidad, Meditea tendrá costos para las publicaciones en los medios gráficos del sector, los anuncios en revistas técnicas, la oferta de capacitaciones en el mercado destino, la exposición en las ferias de tecnología médica, la traducción y actualización de la página web, la página en Facebook, Twitter, la presencia en YouTube, los boletines informativos en línea y del catálogo de productos y la implementación de un seguimiento controlado para mejorar la correspondencia comercial (Cf. capítulo 6.4.3). En cuanto a los costos de distribución, hay que considerar los márgenes para el distribuidor, que constituye un porcentaje de entre 20% y 30% para que sea rentable para el mismo. Los costos del transporte dependen de los términos de compraventa, que las partes acuerden. En este caso suponemos una cotización FOB o CIF. Para la opción de FOB, Meditea debe encargarse del costo de la mercancía hasta el momento del bordo en el puerto del embarque, que incluye el transporte interno hasta el puerto. La segunda, el CFR, produce adicionalmente para el control de la integridad de la mercancía y el flete marítimo hasta un puerto de destino determinado (Bringas, G., 2001, p. 51).

Además, Meditea tendrá costos para el empleo de personal adicional. Necesitarán sobre todo profesionales con conocimiento del comercio exterior y de

idiomas, representantes en los mercados destino así como, técnicos para el servicio al cliente en el exterior y, eventualmente, más personal en la producción.

Los costos administrativos adicionales incluyen los costos de la administración de las ventas así como todos los costos que se originan en el proceso de la solicitud de las certificaciones, licencias de importación, cuotas de registración, aduanas y eventualmente los costos para las agencias especificadas en esos procesos en caso de aprovechar de su apoyo (Cf. capítulo 5).

Meditea actualmente tiene una lista de precios FOB. No obstante, deben armar un nuevo cálculo en base de este análisis y crear una lista de precios FOB actualizada.

Todos estos costos requieren una inversión relativamente alta que hay que financiar. Por lo tanto, la empresa debe evaluar las distintas alternativas de financiación. Por razones de extensión, no se detalla más las diferentes posibilidades en este trabajo. Además, existen varios programas de entidades privadas de asistencia y apoyo financiero a PyMEs para promover su internacionalización. Esto representa una buena oportunidad para Meditea y por lo tanto deben contactarse con dichas instituciones.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que el aspecto de la financiación puede resultar un problema para la empresa como consecuencia a la política argentina y, por consiguiente, la devaluación constante de la moneda y otros factores involucrados.

## **Parte 7: Evaluación de la Estrategia de Internacionalización**

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. En lo siguiente se discuten estos factores en detalle.

### **7.1 Barreras económicas**

La barrera económica más común en el comercio internacional la constituyen las barreras arancelarias. Sin embargo, los aranceles no representan un obstáculo significativo en el caso de la exportación de equipamientos médicos desde la Argentina hacia el mercado europeo, ya que la UE no impone tasas de importación adicionales para los dispositivos médicos del rubro “9018” (Cf. capítulo 5.1.3).

Un gran desafío y barrera económica para la internacionalización de Meditea, y en general para todas las empresas argentinas, representa el tipo de cambio y la alta tasa de inflación en el país. Se fijan los precios FOB y CFR en dólares estadounidense para la venta de los productos en el extranjero. No obstante, el peso argentino deprecia cada vez más contra el dólar estadounidense. Por consiguiente, se dificulta la fijación de precios a largo plazo en una moneda fuerte como el USD. Además, la alta tasa de inflación en el país sigue creciendo, encareciendo los insumos, incrementando el costo de personal, y los costos de producción de los productos.

Otra barrera económica se puede observar en la dependencia de la demanda de los dispositivos médicos del gasto en salud así como de la cobertura de los servicios por las casas de seguro. No obstante, el sector se desarrolla favorablemente

en cuanto a estas variables que resulta en una demanda creciente y facilita la expansión de los negocios de Meditea (Cf. capítulo 3.3.2).

Un factor clave en la industria de los equipamientos médicos es el requerimiento de la innovación continua y tecnología avanzada. Aunque los productos de Meditea están avanzados en tecnología, este factor puede representar una barrera para la entrada al mercado europeo, en particular al mercado alemán por su gran ventaja competitiva en el ámbito de tecnología y altos estándares de calidad reconocidos a nivel mundial.

## **7.2 Barreras estratégicas**

La barrera más desafiante está relacionada con las certificaciones sanitarias dado lo estricto de los requisitos. Aunque se conozca la forma de superar esta barrera en cuanto al producto, la gestión es compleja. Por lo tanto se recomienda la intervención de una agencia especializada en los procesos a cumplir para facilitar la gestión. Además, las mismas certificaciones restringen la posibilidad de realizar cambios sobre los productos.

Meditea debe tener en cuenta que el incremento del volumen de ventas es un factor clave pero el objetivo final de la internacionalización debe ser el aumento de la rentabilidad de la empresa y no necesariamente de las ventas. Por lo tanto, es imprescindible para la toma de decisión analizar en profundidad los costos adicionales que surgen a causa de la exportación y evaluar si las inversiones requeridos para la expansión lucen. Si los gastos adicionales para la exportación superan las ganancias en el nuevo mercado, las utilidades de la empresa descenden en vez del esperado crecimiento. La clave ya se encuentra en la formulación de los objetivos perseguidos por la empresa. No deben desear solamente aumentar las ventas pero mejorar la posición de la empresa frente sus competidores.

Las barreras estratégicas también incluyen obstáculos a superar tales como distancias largas entre los mercados y, por consiguiente, altos costes de coordinación y control, así como diferencias culturales y de idioma.

### **7.3 Beneficios**

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 (Cf. capítulo 7.1).

### **7.4 Amenazas**

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 (Cf. capítulo 3.3.2). 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 (Cf. capítulo 6.3).

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. Además, pueden percibir el impacto de prácticas tales como el contrabando y la subfacturación.

## **Parte 8: Conclusiones y 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 marcado 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.

## Referencias Bibliográficas

Aaker, D. A., Kumar, V. Day, G. S. (2001). *Investigación de Mercados* (Cuarta Edición). México: Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores

Alday, P. (2011). Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bucarest. El mercado de equipamiento y tecnología sanitaria en Rumania.

Arazy Group (2013). Global regulatory affairs consultants. Recuperado de [http://www.razygroup.com/medical\\_device\\_registration\\_in\\_spain\\_](http://www.razygroup.com/medical_device_registration_in_spain_)

Bräuninger, M., Wohlers, E.. Medizintechnik in Deutschland: Zukunftsbranche Medizintechnik – Auch im Norden ein Wachstumsmotor. Recuperado de <http://hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Partnerpublikationen/HSH/Medizintechnik-Studie.pdf>

Bringas, G. (2001). *Decisión de exportar. Recomendaciones para el empresario PyME*. Río Cuarto: Universidad Nacional de Río Cuarto

Cámara de Comercio Internacional [ICC] (2010). Products and Services: Tools for trade: The new Incoterms 2010 rules. Recuperado de <http://www.iccwbo.org/products-and-services/trade-facilitation/incoterms-2010/>

Cámara de Equipamiento Hospitalario de Fabricación Argentina (CAEHFA). Mercado de PM. Recuperado de [http://www.caehfa.org.ar/analisis\\_sectorpm.html](http://www.caehfa.org.ar/analisis_sectorpm.html)

Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana (2014). Negocios: El Mercado Alemán. Recuperado de <http://www.ahkargentina.com.ar/negocios/el-mercado-aleman/>

Central Intelligence Agency [CIA] (2014a). The World Factbook: Germany. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>

Central Intelligence Agency [CIA] (2014b). The World Factbook: Romania. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ro.html>

Central Intelligence Agency [CIA] (2014c). The World Factbook: Spain. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sp.html>

Comisión Europea (2014a). Empresa e Industria. Todos los temas: Mercado CE para profesionales: Para fabricantes: Dispositivos médicos. Recuperado de [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/single-market-goods/cemarking/professionals/manufacturers/directives/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/single-market-goods/cemarking/professionals/manufacturers/directives/index_es.htm)

Comisión Europea (2014b). Enterprise and Industry: Nando. Recuperado de [http://ec.europa.eu/enterprise/newapproach/nando/index.cfm?fuseaction=directive.notifiedbody&dir\\_id=13](http://ec.europa.eu/enterprise/newapproach/nando/index.cfm?fuseaction=directive.notifiedbody&dir_id=13)

Comisión Europea (2014c). Europa: Síntesis de la legislación de la UE: Competencia. Recuperado de [http://europa.eu/legislation\\_summaries/competition/index\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/competition/index_es.htm)

Comisión Europea (2014d). Eurostat. Population on 1 January. Recuperado de <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tps00001>

Comisión Europea (2014e). Salud pública. Medical devices: Productos sanitarios. Recuperado de [http://ec.europa.eu/health/medical-devices/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/health/medical-devices/index_es.htm)

Comisión Europea (2014f). Trade: Export Helpdesk: Aranceles. Recuperado de [http://www.exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm?page=it%2fit\\_Aranceles.html&docType=main&languageId=es](http://www.exporthelp.europa.eu/thdapp/display.htm?page=it%2fit_Aranceles.html&docType=main&languageId=es)

Comisión Europea (2014g). Your Europe: CE Marking. Recuperado de [http://europa.eu/youreurope/business/product/ce-mark/index\\_es.htm](http://europa.eu/youreurope/business/product/ce-mark/index_es.htm)

Compamed (2014). International trade fair: High tech solutions for medical technology. Recuperado de <http://www.compamed-tradefair.com/>

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., y Sullivan, D. P. (2004). *Negocios Internacionales* (Décimo Edición). México: Pearson Educación

Destatis Statistisches Bundesamt (Oficina Federal de Estadísticas de Alemania) (2014). National Accounts: Important economic indicators. Recuperado de <https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/NationalEconomyEnvironment/NationalAccounts/DomesticProduct/Tables/ImportantEconomicIndicators.html;jsessionid=F79CDE0A77847CDC0F64C03E03D6391F.cae2>

El Consejo de las Comunidades Europeas (1993). Directiva 93/42/CEE del Consejo, de 14 de junio de 1993, relativa a los productos sanitarios. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:31993L0042&from=EN>

Eucomed (2014a). Industry – Outlook on future: How does the future look for the medical technology industry? Recuperado de <http://www.eucomed.org/medical-technology/industry>

Eucomed (2014b). MedTech: What Medical Technology exactly is. Recuperado de <http://www.eucomed.org/medical-technology>

Eucomed (2014c). The European Medical Technology Industry in Figures. Recuperado de [http://www.eucomed.org/uploads/Modules/Publications/20140219-mte-data-brochure-the\\_eu\\_medtech\\_industry\\_in\\_figures.pdf](http://www.eucomed.org/uploads/Modules/Publications/20140219-mte-data-brochure-the_eu_medtech_industry_in_figures.pdf)

EUR-Lex (1993). El acceso al Derecho de la Unión Europea: Directiva 93/42/CEE del Consejo. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1993L0042:20071011:es:PDF>

Euronorm (2014). The Medical Device Directive. Recuperado de <http://www.euronorm.net/content/template2.php?itemID=260>

Export Solutions (2014). Distributor Margin/Broker Commissions: What's Fair? Recuperado de <http://www.exportsolutions.com/ExportTipsDetails.aspx?id=51&title=Introducing>

Fachzeitungen (2014). Der unabhängige Katalog für Fachmagazine Fachpublikationen und eBooks. Recuperado de <http://www.fachzeitungen.de/>

Gate2MedTech (2014). Top-Unternehmen weltweit. Recuperado de <http://www.gate2medtech.de/karriere/top-unternehmen.html>

Hibbeler, B., Siegmund-Schultze, N. (2011). Ästhetisch-kosmetische Medizin: Schönheit hat ihren Preis. Recuperado de <http://www.aerzteblatt.de/archiv/95496/Aesthetisch-kosmetische-Medizin-Schoenheit-hat-ihren-Preis>

Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX] (2011). España: sector de equipamiento médico y tecnología sanitaria. Recuperado de <http://www.spainbusiness.com/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4539534>

Ledesma, C. A., Zapata, C. I., y colaboradores (1995). *Negocios y Comercialización Internacional*. Comercio Exterior. Buenos Aires: Macchi Grupo Editor

Másquetic (2013). La medicina estética mueve cada año en España 1.000 millones de euros. Recuperado de <http://www.masquetic.com/actualidad/archivo/50-investigacion-y-desarrollo/195-la-medicina-estetica-mueve-cada-ano-en-espana-1000-millones-de-euros.html>

Medica (2014). World forum for medicine. Recuperado de <http://www.medica-tradefair.com/>

Medical Product Outsourcing [MPO] (2014). Top Global Medical Device Companies. Recuperado de <http://www.mpo-mag.com/heaps/view/989>

Medtec Europe (2014). Recuperado de <http://medteceurope.com/index.php?page=home-de>

MedTech Europe (2014). Key Themes: MDD & IVD Revision: MDD Revision: Innovation and SMEs. Recuperado de <http://www.medtecheurope.org/innovation-smes>

Medizin & Technik (2014). Recuperado de <http://www.medizin-und-technik.de/maerkte-und-unternehmen>

Mercosur (1992). En pocas palabras. Recuperado de [http://www.mercosur.int/t\\_generic.jsp?contentid=3862&site=1&channel=secretaria&seccion=2](http://www.mercosur.int/t_generic.jsp?contentid=3862&site=1&channel=secretaria&seccion=2)

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MECON) (2011). *Complejo Insumos y Equipamiento Médico*. Serie “Producción Regional por Complejos Productivos”. Recuperado de [http://www.mecon.gov.ar/peconomica/docs/Complejo\\_Equipamiento\\_Medico.pdf](http://www.mecon.gov.ar/peconomica/docs/Complejo_Equipamiento_Medico.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MECON) (2014). Secretaría de Comercio Exterior. DNPCE – MERCOSUR – Unión Europea (UE). Recuperado de <http://www.comercio.gob.ar/web/index.php?pag=55&btn=161>

Ministerio Federal de Educación e Investigación [BMBF] (2005). BMBF-Medizintechnikstudie 2005. Recuperado de [http://www.gesundheitsforschung-bmbf.de/\\_media/MTStudieII\\_Kap04.pdf](http://www.gesundheitsforschung-bmbf.de/_media/MTStudieII_Kap04.pdf)

Moreno, J. M. (1998). *Marketing Internacional: Contenido y Estrategias para lograr la Excelencia* (2a Edición). Buenos Aires: Macchi Grupo Editor

Oanda (2014). Conversor de divisas: Tipos de cambio históricos. Recuperado de <http://www.oanda.com/lang/es/currency/historical-rates/>

Oficina de Armonización del Mercado Interior [OAMI] (2014a). Dibujos y modelos. Recuperado de <https://oami.europa.eu/ohimportal/es/designs>

Oficina de Armonización del Mercado Interior [OAMI] (2014b). Marcas comerciales. Recuperado de <https://oami.europa.eu/ohimportal/es/trade-marks>

Oficina Española de Patentes y Marcas [OEPM]. La Patente Europea: Si tienes una invención, una marca o un diseño, regístralo. Recuperado de [http://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos\\_relacionados/Publicaciones/Folletos/La\\_Patente\\_Europea.pdf](http://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/Publicaciones/Folletos/La_Patente_Europea.pdf)

Organización Internacional de Estandarización [ISO] (2014a). Management system standards: ISO 9000 – Quality management. Recuperado de [http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm)

Organización Internacional de Estandarización [ISO] (2014b). Standards catalogue: ISO/TC 210 Quality management and corresponding general aspects for medical devices: ISO 13485:2003. Recuperado de [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=36786](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=36786)

Organización Mundial de la Salud [OMS] (2014). Estadísticas Sanitarias Mundiales 2014. Recuperado de [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/131953/1/9789240692695\\_spa.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/131953/1/9789240692695_spa.pdf)

Organización Mundial del Comercio [OMC] (2012). Perfiles de las exportaciones mundiales y regionales 2011. Recuperado de [http://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/world\\_region\\_export\\_11\\_s.pdf](http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/world_region_export_11_s.pdf)

OMC (2014). Textos jurídicos: Los Acuerdos de la OMC. Recuperado de [http://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/ursum\\_s.htm#fAgreement](http://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/ursum_s.htm#fAgreement)

Orprotec (2014). Feria internacional de rehabilitación y autonomía personal. Recuperado de <http://orprotec.feriavalencia.com/>

Página web de Albemarle Equities LTD. Recuperado de <http://www.albemarle-equities.com/default.html>

Página web de CVC Equipamentos Médicos. Recuperado de <http://www.cvcequipamentosmedicos.com.br/>

Página web de Crieng. Recuperado de <http://www.crieng.com.ar/>

Página web de Enraf-Nonius (2014). Recuperado de <http://www.enraf-nonius.com/products>

Página web de Euroestética (2014). Recuperado de <http://www.euroestetica.net/index.htm>

Página web de Meditea Electromédica SRL. Recuperado de <http://www.meditea.com/>

Página web de Physiomed Elektromedizin AG (2014). Recuperado de <http://www.physiomed.de/index.php?id=165>

Página web de Sorisa Beauty Solutions (2010). Recuperado de <http://www.sorisa.es/esp/default.cfm>

Página web de Ultratone (2008). Recuperado de <http://www.ultratone.co.uk/index.htm>

ProArgentina (2005). Serie de estudios sectoriales: Insumos y equipamiento médico. Recuperado de [http://www.funcex.org.br/material/REDEMERCOSUL\\_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS\\_ARGENTINA/ARG\\_61.pdf](http://www.funcex.org.br/material/REDEMERCOSUL_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS_ARGENTINA/ARG_61.pdf)

Rumania Negocios (2014). Negocios empresariales. Recuperado de <http://rumanianegocios.com/invertir-en-rumania/negocios-empresariales/>

TIBA (2014). Licencia de importación productos sanitarios. Recuperado de <http://www.tibagroup.com/es/licencia-sanitaria-importacion-productos-sanitarios>

United Nations Commodity Trade Statistics Database [UN Comtrade, 2014] (2014). Recuperado de <http://comtrade.un.org/>

Unión Europea (2012a). Tu Europa: Empresas: Requisitos de los productos: Mercado CE. Alemania: Mercancías. Recuperado de [http://europa.eu/youreurope/business/product/ce-mark/index\\_en.htm#germany\\_en\\_selling-goods](http://europa.eu/youreurope/business/product/ce-mark/index_en.htm#germany_en_selling-goods)

Unión Europea (2012b). Tu Europa: Empresas: Requisitos de los productos: Mercado CE. España: Mercancías. Recuperado de [http://europa.eu/youreurope/business/product/ce-mark/index\\_en.htm#spain\\_es\\_selling-goods](http://europa.eu/youreurope/business/product/ce-mark/index_en.htm#spain_es_selling-goods)

Unión Europea (2014a). Funcionamiento de la UE: Información básica sobre la Unión Europea. Recuperado de [http://europa.eu/about-eu/index\\_es.htm](http://europa.eu/about-eu/index_es.htm)

Unión Europea (2014b). Tu Europa: Empresas: Requisitos de los productos: Mercado CE. Recuperado de [http://europa.eu/youreurope/business/product/ce-mark/index\\_es.htm](http://europa.eu/youreurope/business/product/ce-mark/index_es.htm)

Unión Europea (2014c). Tu Europa: Empresas: Requisitos de los productos: Reconocimiento mutuo. Recuperado de [http://europa.eu/youreurope/business/product/technical-standards/index\\_es.htm](http://europa.eu/youreurope/business/product/technical-standards/index_es.htm)

## **Declaración Jurada**

Por la presente dejo constancia de ser el autor de la tesis de maestría

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

que presento para obtener el Magíster en Negocios Internacionales

dictada por la Dra. Viviana Kluger.

Además, dejo constancia que el uso de marcos, inclusión de opiniones, citas e imágenes es de mi absoluta responsabilidad, quedando la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales Buenos Aires exenta de toda obligación al respecto.

10 de Noviembre de 2014

---

Fecha



---

Firma

## Anexo A Categorías de Dispositivos Médicos

Código	Clasificación	Ejemplo
01	Tecnología activo implantable	Marcapasos cardíaco, neuro-estimuladores
02	Tecnología respiratorio y de anestesia	Máscara de oxígeno, unidad de suministro de gas, circuito de respiración anestesia
03	Tecnología dental	Herramientas de odontología, resinas, hilo dental, cepillos
04	Tecnología médica electromecánica	Máquina de rayos x, láser, escáner
05	Equipamientos hospitalarios	Cama de hospital
06	Tecnología de diagnóstico in vitro	Prueba de embarazo, prueba genética, tira de glucosa
07	Tecnología no activo implantable	Reemplazo para la articulación de la cadera o rodilla
08	Tecnología oftálmica y óptico	Gafas, lentes de contacto, lentes intraoculares, oftalmoscopio
09	Instrumentos reutilizables	Instrumental quirúrgico, endoscopios rígidos, estetoscopios, electrodos de la piel
10	Tecnología de un solo uso	Jeringas, agujas, guantes de látex, catéteres de balón
11	Ayudas técnicas para personas discapacidades	Sillas de ruedas, andadores, audífonos
12	Tecnología de radiación diagnóstica y terapéutica	Unidades de radioterapia
13	Dispositivos de terapia complementaria	Agujas/dispositivos de acupuntura, imanes, dispositivos de moxibustión, ventosas extractoras
14	Dispositivos derivados-biológicos	Válvulas cardíacas biológicas
15	Productos y adaptaciones de las instalaciones de atención médica	Sistemas de suministro de gas
16	Equipamiento laboratorio	La mayoría de los diagnósticos in vitro que no son reactivos

Fuente: Eucomed, 2014b

## Anexo B Clientes de Meditea Electromédica SRL

Empresa o Entidad	País
Clubes y Asociaciones Deportivas	
Club Atlético River Plate CARP	Argentina
Club Atlético Boca Juniors (N/N)	Argentina
Club Atlético San Lorenzo	Argentina
Club Atlético Velez Sarfield	Argentina
Racing Club	Argentina
Club Atlético Independiente	Argentina
Club Atlético Rosario Central	Argentina
Asociación de Futbol Argentino AFA	Argentina
Unión Argentina de Rugby UAR	Argentina
Confederación Argentina de Hockey	Argentina
Confederación Argentina de Basquet	Argentina
Confederación Argentina de Patin	Argentina
Club Atlético Lanus	Argentina
Club Atlético Huracan	Argentina
Club Atlético Tigre	Argentina
Club Atlético Tucuman	Argentina
Club Atlético Banfield	Argentina
Club Atlético Colón	Argentina
Instituto Atlético Central Córdoba	Argentina
Club Atlético Talleres de Córdoba	Argentina
Club Deportivo Cuenca	Ecuador
Club Sporting Cristal. Federación de Futbol	Perú
Club Cerro Porteño	Paraguay

Club Deportivo Libertad	Paraguay
Asociación PARaguaya de Futbol	Paraguay
Club Nacional de Futbol	Uruguay
Club Atlético Peñarol	Uruguay
Defensor Sporting	Uruguay
AsociaciónUruguaya de Futbol	Uruguay
Entidades de Salud	
Hospital Italiano de BsAs.	Argentina
Sanatorio Otamendi	Argentina
Sanatorio la Trinidad	Argentina
Sanatorio Otamendi	Argentina
Swiss Medical Group	Argentina
OSDE	Argentina
Ministerio de Desarrollo social de la Nación	Argentina
Ministerio de Salud Nación	Argentina
Ministerio de Salud Pcia de Corrientes	Argentina
Ministerio de Salud Pcia de Chaco	Argentina
Ministerio de Salud Pcia de Entre Rios	Argentina
Instituto Argentino de Diagnostico y Tratamiento (IADT)	Argentina
Instituto Randall Paraguay	Argentina
Figurella	Argentina
Instituto Furman	Argentina
C.A.R.D	Argentina
Entidades Educativas	
Universidad del Salvador	Argentina
Universidad de Morón	Argentina
<del>Universidad Católica de Cuyo</del>	<del>Argentina</del>
Universidad Católica de la Plata	Argentina

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos. XIII

---

Universidad de Buenos Aires	Argentina
Universidad de Mendoza	Argentina
Universidad Nacional de Entre Rios	Argentina
Universidad Nacional de Tucumán	Argentina

Fuente: Página web de Meditea Electromédica SRL

### Anexo C: Empresas Líderes en Equipamientos Médicos

Empresa	Sede principal	Ventas (en mil millones de USD) <sup>23</sup>
Johnson & Johnson	Estados Unidos	28,49
Siemens Healthcare	Alemania	18,42
GE Healthcare	Estados Unidos	18,20
Medtronic	Estados Unidos	16,59
Baxter International	Estados Unidos	15,26
Philips Healthcare	Países Bajos	13,18
Covidien	Irlanda	10,24
Cardinal Health	Estados Unidos	10,06
Abbott Labs	Estados Unidos	10,01
Stryker	Estados Unidos	9,02
Danaher	Estados Unidos	8,96
BD	Estados Unidos	8,05
Boston Scientific	Estados Unidos	7,14
B. Braun	Alemania	7,12
Essilor	Francia	6,97
Novartis (Alcon)	Suiza	5,69
St. Jude Medical	Estados Unidos	5,50
Fresenius	Alemania	5,41
3M Healthcare	Estados Unidos	5,33
Zimmer	Warsaw, Ind	4,62

---

<sup>23</sup> Año fiscal 2013

Terumo	Japón	4,55
Smith & Nephew	Reino Unido	4,35
Olympus Medical	Japón	4,19
Hospira	Estados Unidos	4,00
Toshiba Medical	Japón	3,98
Getinge Group	Suecia	3,90
CareFusion	Estados Unidos	3,55
Bayer	Alemania	3,48
Biomet	Estados Unidos	3,05
C.R. Bard	Estados Unidos	3,05

Fuente: Medical Product Outsourcing [MPO], 2014

## **Anexo D Anexo I de la Directiva 93/42/CEE: Requisitos Esenciales**

### ANEXO I

#### REQUISITOS ESENCIALES

##### I. REQUISITOS GENERALES

1. Los productos deberán diseñarse y fabricarse de forma tal que su utilización no comprometa el estado clínico o la seguridad de los pacientes ni la seguridad y la salud de los usuarios y, en su caso, de otras personas cuando se utilizan en las condiciones y con las finalidades previstas. Los posibles riesgos asociados a la finalidad prevista deberán ser aceptables en relación con el beneficio que proporcionen al paciente y compatibles con un nivel elevado de protección de la salud y de la seguridad.

Esto implicará:

- la reducción, dentro de lo posible, del riesgo derivado de errores de utilización debidos a las características ergonómicas del producto y al entorno en el que está previsto utilizar el producto (diseño que tenga en cuenta la seguridad del paciente), y
- tener en cuenta los conocimientos técnicos, la experiencia, la formación, el adiestramiento y, en su caso, las condiciones médicas y físicas de los usuarios previstos (diseño para usuarios no profesionales, profesionales, con discapacidad u otros).

2. Las soluciones adoptadas por el fabricante en el diseño y la construcción de los productos deberán ajustarse a los principios de integración de la seguridad, teniendo en cuenta el estado generalmente reconocido de la técnica.

Al seleccionar las soluciones más adecuadas, el fabricante aplicará los siguientes principios, en el orden que se indica:

- eliminar o reducir los riesgos en la medida de lo posible (seguridad inherente al diseño y a la fabricación);

— adoptar las oportunas medidas de protección, incluso alarmas, en caso de que fueren necesarias, frente a los riesgos que no puedan eliminarse;

— informar a los usuarios de los riesgos residuales debidos a la incompleta eficacia de las medidas de protección adoptadas.

3. Los productos deberán ofrecer las prestaciones que les haya atribuido el fabricante y estarán diseñados, fabricados y acondicionados de forma que puedan desempeñar una o varias de las funciones contempladas en la letra a) del apartado 2 del artículo 1, tal y como especifique el fabricante.

4. Las características y prestaciones a que hacen referencia los puntos 1, 2 y 3 no deberán alterarse en grado tal que se vean comprometidos el estado clínico y la seguridad de los pacientes ni, en su caso, de otras personas, mientras dure el período de validez previsto por el fabricante para los productos, cuando éstos se vean sometidos a las situaciones que puedan derivarse de las condiciones normales de utilización.

5. Los productos deberán diseñarse, fabricarse y acondicionarse de forma tal que sus características y prestaciones según su utilización prevista no se vean alteradas durante el almacenamiento y transporte, teniendo en cuenta las instrucciones y datos facilitados por el fabricante.

6. Cualquier efecto secundario no deseado deberá constituir un riesgo aceptable en relación con las prestaciones atribuidas.

6 bis. La demostración de la conformidad con los requisitos esenciales debe incluir una evaluación clínica con arreglo al Anexo X.

## II. REQUISITOS RELATIVOS AL DISEÑO Y A LA FABRICACIÓN

7. Propiedades químicas, físicas y biológicas

7.1. Los productos deberán diseñarse y fabricarse de forma que se garanticen las características y prestaciones contempladas en la parte I, «Requisitos generales»,

con especial atención a:

- la elección de los materiales utilizados, especialmente en lo que respecta a la toxicidad y, en su caso, la inflamabilidad;
- la compatibilidad recíproca entre los materiales utilizados y los tejidos biológicos, células y líquidos corporales, teniendo en cuenta la finalidad prevista del producto ;
- si procede, los resultados de las investigaciones biofísicas, o bien de la modelización cuya validez se haya demostrado previamente.

7.2. Los productos deberán diseñarse, fabricarse y acondicionarse de forma que se minimice el riesgo presentado por los contaminantes y residuos para el personal que participe en el transporte, almacenamiento y utilización, así como para los pacientes, con arreglo a la finalidad prevista del producto. Deberá prestarse especial atención a los tejidos expuestos y a la duración y frecuencia de la exposición.

7.3. Los productos deberán diseñarse y fabricarse de modo que puedan utilizarse de forma totalmente segura con los materiales, sustancias y gases con los que entren en contacto durante su utilización normal o en procedimientos habituales; en caso de que los productos se destinen a la administración de medicamentos, deberán diseñarse y fabricarse de manera compatible con los medicamentos de que se trate con arreglo a las disposiciones y restricciones que rijan tales productos, y su utilización deberá ajustarse de modo permanente a la finalidad para la que estén destinados.

7.4. Cuando un producto incorpore, como parte integrante, una sustancia que, de utilizarse por separado, pueda considerarse un medicamento con arreglo a la definición del artículo 1 de la Directiva 2001/83/CE y que pueda ejercer en el cuerpo una acción accesoria a la del producto, la calidad, seguridad y utilidad de tal sustancia deberán verificarse por analogía con los métodos establecidos en el anexo I de la Directiva 2001/83/CE.

Para las sustancias a que se hace referencia en el párrafo primero, el organismo notificado, una vez verificada la utilidad de la sustancia como parte del producto sanitario y teniendo en cuenta la finalidad prevista del producto, deberá pedir a una de las autoridades competentes designadas por los Estados miembros o a la

Agencia Europea de Medicamentos (EMA), actuando en particular, mediante su comité con arreglo al Reglamento (CE) no 726/2004<sup>24</sup>, un dictamen científico sobre la calidad y seguridad de dicha sustancia, incluida la relación beneficio clínico-riesgo de la incorporación de la sustancia en el producto. Cuando emitan su dictamen, la autoridad competente o la EMA tendrán en cuenta el proceso de fabricación y los datos relativos a la utilidad de la incorporación de la sustancia en el producto, con arreglo a lo establecido por el organismo notificado.

Cuando el producto incorpore, como parte integrante, una sustancia derivada de la sangre humana, el organismo notificado, una vez verificada la utilidad de la sustancia como parte del producto sanitario y teniendo en cuenta la finalidad prevista del producto, deberá pedir a la EMA, actuando en particular mediante su comité, un dictamen científico sobre la calidad y seguridad de la sustancia de que se trate, incluida la relación beneficio clínico-riesgo de la incorporación de la sustancia derivada de la sangre humana en el producto. Cuando emita su dictamen, la EMA tendrá en cuenta el proceso de fabricación y los datos relativos a la utilidad de la incorporación de la sustancia en el producto, con arreglo a lo establecido por el organismo notificado.

Cuando se modifique una sustancia accesoria incorporada en un producto, en particular con respecto a su proceso de fabricación, deberá informarse al organismo notificado de las modificaciones y este consultará a la autoridad competente en materia de medicamentos (es decir, la que haya participado en la consulta inicial), al objeto de confirmar el mantenimiento de la calidad y la seguridad de la sustancia accesoria. La autoridad competente tendrá en cuenta los datos relativos a la utilidad de la incorporación de la sustancia en el producto con arreglo a lo establecido por el organismo notificado para garantizar que los cambios no inciden negativamente en la relación beneficio-riesgo establecida respecto a la adición de la sustancia en el

---

<sup>24</sup> Reglamento (CE) no 726/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 31 de marzo de 2004, por el que se establecen procedimientos comunitarios para la autorización y el control de los medicamentos de uso humano y veterinario y por el que se crea la Agencia Europea de Medicamentos (DO L 136 de 30.4.2004, p. 1). Reglamento modificado en último lugar por el Reglamento (CE) no 1901/2006.;

producto.

Cuando la autoridad competente en materia de medicamentos (es decir, la que haya participado en la consulta inicial) tenga información sobre la sustancia accesoria que pudiera incidir en la relación beneficio-riesgo establecida respecto a la adición de la sustancia en el producto sanitario, indicará al organismo notificado si esta información incide o no en la relación beneficio-riesgo establecida respecto a la adición de la sustancia en el producto sanitario. El organismo notificado tendrá en cuenta este dictamen científico actualizado a la hora de reexaminar su procedimiento de evaluación de conformidad.

7.5. Los productos deberán diseñarse y fabricarse de forma que se reduzcan al mínimo los riesgos que se deriven de las sustancias desprendidas por el producto. Se prestará una atención especial a las sustancias cancerígenas, mutágenas o tóxicas para la reproducción, de conformidad con el anexo I de la Directiva 67/548/CEE del Consejo, de 27 de junio de 1967, relativa a la aproximación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas en materia de clasificación, embalaje y etiquetado de las sustancias peligrosas<sup>25</sup>.

Si partes del producto (o el propio producto) destinado a administrar y/ o retirar medicamentos, líquidos corporales u otras sustancias de o hacia el cuerpo, o si los productos destinados al transporte y al almacenamiento de estos líquidos o sustancias corporales contienen ftalatos que estén clasificados como cancerígenos, mutágenos o tóxicos para la reproducción, de las categorías 1 y 2, de conformidad con el anexo I de la Directiva 67/548/CEE, estos productos deberán figurar en el etiquetado del propio producto y/o en el envase de cada unidad o, si procede, en los envases de venta como producto que contiene ftalato.

Si la finalidad prevista de estos productos incluye el tratamiento de niños o de mujeres embarazadas o lactantes, el fabricante deberá facilitar una justificación específica sobre el uso de estas sustancias en lo que se refiere al cumplimiento de los requisitos esenciales, en particular los recogidos en este párrafo, en la documentación

---

<sup>25</sup> DO 196 de 16.8.1967, p. 1. Directiva modificada en último lugar por la Directiva 2006/121/CE del Parlamento Europeo y del Consejo (DO L 396 de 30.12.2006, p. 850).

técnica y, en las instrucciones de utilización, información sobre los riesgos residuales para estos grupos de pacientes y, si procede, sobre las medidas de precaución apropiadas.

7.6. Los productos deberán diseñarse y fabricarse de forma que se reduzcan lo más posible los riesgos que se deriven de la incorporación no intencionada de sustancias al producto, teniendo en cuenta el producto de que se trate y el tipo de entorno en que vaya a ser utilizado.

## 8. Infección y contaminación microbiana

8.1. Los productos y sus procedimientos de fabricación deberán diseñarse de forma que se elimine o se reduzca en la medida de lo posible el riesgo de infección para el paciente, para el usuario y para terceros. El diseño deberá permitir una manipulación fácil y, siempre que esté indicado, minimizar la contaminación del producto por el paciente o viceversa durante la utilización.

8.2. Los tejidos de origen animal deberán proceder de animales que hayan sido sometidos a controles y seguimiento veterinario adecuados en función del uso al que se destinarán dichos tejidos.

Los organismos notificados conservarán los datos relativos a la procedencia geográfica de los animales.

Los tejidos, células y sustancias de origen animal se transformarán, conservarán, analizarán y manipularán de forma que ofrezcan las máximas garantías de seguridad. En concreto, para ofrecer garantías de que están libres de virus y otros agentes transmisibles, se utilizarán métodos reconocidos de eliminación o inactivación viral durante el proceso de fabricación.

8.3. Los productos suministrados en estado estéril deberán diseñarse, fabricarse y acondicionarse en un envase no reutilizable o según procedimientos apropiados de manera que sean estériles en el momento de su comercialización y que mantengan esta calidad en las condiciones previstas de almacenamiento y transporte hasta que el envase protector que garantice la esterilidad se deteriore o se abra.

8.4. Los productos suministrados en estado estéril deberán fabricarse y esterilizarse

mediante un método adecuado y validado.

8.5. Los productos que deban ser esterilizados deberán fabricarse en condiciones adecuadamente controladas (por ejemplo, las relativas al medio ambiente).

8.6. Los sistemas de envasado destinados a los productos no estériles deberán ser tales que conserven el producto sin deterioro en el estado de limpieza previsto y, si el producto ha de esteriliarse antes de su utilización, deberán minimizar el riesgo de contaminación microbiana; el sistema de envasado deberá ser adecuado, en función del método de esterilización indicado por el fabricante.

8.7. El envase o el etiquetado del producto deberá permitir que se distingan los productos idénticos o similares vendidos a la vez en forma estéril y no estéril.

## 9. Propiedades relativas a la fabricación y al medio ambiente

9.1. Cuando un producto se destine a utilizarse en combinación con otros productos o equipos, la combinación, comprendido el sistema de unión, deberá ser segura y no alterar las prestaciones previstas. Toda restricción de la utilización deberá figurar en la etiqueta o en las instrucciones de utilización.

9.2. Los productos deberán diseñarse y fabricarse de forma que se eliminen o se reduzcan en la medida de lo posible:

— los riesgos de lesiones vinculados a sus características físicas, incluidas la relación volumen/presión, las características dimensionales, y, en su caso, ergonómicas;

— los riesgos vinculados a las condiciones del medio ambiente razonablemente previsibles, como los campos magnéticos, influencias eléctricas externas, descargas electrostáticas, presión, temperatura o variaciones de la presión o aceleración;

— los riesgos de interferencia recíproca con otros productos, utilizados normalmente para las investigaciones o tratamientos efectuados;

— los riesgos que se derivan, en caso de imposibilidad de mantenimiento o calibración (por ejemplo, en el caso de los productos implantables), del

envejecimiento de los materiales utilizados o de la pérdida de precisión de un mecanismo de medida o de control.

9.3. Los productos deberán diseñarse y fabricarse de forma que en caso de que se utilicen normalmente y en condiciones de primer defecto, se minimicen los riesgos de incendio o de explosión. Habrá que prestar especial atención a los productos cuya finalidad prevista conlleve la exposición a sustancias inflamables o a sustancias capaces de favorecer la combustión.

## 10. Productos con función de medición

10.1. Los productos con función de medición deberán diseñarse y fabricarse de forma que proporcionen una constancia y una precisión de la medición suficientes dentro de los límites de precisión adecuados a la finalidad del producto. Los límites de precisión serán indicados por el fabricante.

10.2. La escala de medida, de control y de visualización deberá diseñarse con arreglo a principios ergonómicos que tengan en cuenta la finalidad del producto.

10.3. Las mediciones efectuadas por los productos con función de medición deberán expresarse en unidades legales con arreglo a lo dispuesto en la Directiva 80/181/CEE del Consejo, de 20 de diciembre de 1979, relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros sobre las unidades de medida<sup>26</sup>.

## 11. Protección contra las radiaciones

### 11.1. Requisitos generales

11.1.1. Los productos deberán diseñarse y fabricarse de forma que se reduzca al mínimo compatible con el propósito perseguido cualquier exposición de los pacientes, usuarios y otras personas a las radiaciones, sin que por ello se limite la aplicación de los niveles adecuados que resulten indicados para los fines terapéuticos y diagnósticos.

---

<sup>26</sup> DO no L 39 de 15.2.1980, p. 40. Directiva cuya última modificación la constituye la Directiva 89/617/CEE (DO no L 357 de 7.12.1989, p. 28).

## 11.2. Radiación deliberada

11.2.1. Cuando los productos se diseñen para emitir niveles peligrosos de radiación necesarios para un propósito médico específico cuyo beneficio se considere superior a los riesgos inherentes a las emisiones, éstas tendrán que ser controlables por el usuario. Tales productos deberán diseñarse y fabricarse de forma que se asegure la reproducibilidad y la tolerancia de los parámetros variables pertinentes.

11.2.2. Cuando los productos estén destinados a emitir radiaciones potencialmente peligrosas, visibles y/o invisibles, deberán estar equipados, de ser posible, de indicadores visuales y/o sonoros que señalen la emisión de radiación.

## 11.3. Radiación no intencionada

11.3.1. Los productos deberán diseñarse y fabricarse de forma que se reduzca al mínimo posible la exposición de pacientes, de usuarios y otras personas a emisiones de radiaciones no intencionadas, parásitas o dispersas.

## 11.4. Instrucciones de utilización

11.4.1. Las instrucciones de utilización de los productos que emitan radiaciones deberán incluir información detallada sobre las características de la radiación emitida, los medios de protección del paciente y del usuario y las formas de evitar manipulaciones erróneas y de eliminar los riesgos derivados de la instalación.

## 11.5. Radiaciones ionizantes

11.5.1. En la medida de lo posible, los productos que emitan radiaciones ionizantes deberán diseñarse y fabricarse de forma que se pueda regular y controlar la cantidad, la geometría y la calidad de las radiaciones emitidas en función del objetivo que se persigue.

11.5.2. Los productos que emitan radiaciones ionizantes para el diagnóstico radiológico deberán diseñarse y fabricarse para garantizar una buena calidad de imagen y/o de resultado acorde con la finalidad médica que se persiga, con una exposición mínima del paciente y del usuario a las radiaciones.

11.5.3. Los productos que emitan radiaciones ionizantes destinados a la radio-terapia deberán diseñarse y fabricarse de forma tal que permitan una vigilancia y un control fiables de las dosis administradas, del tipo de haz, de la energía y, en su caso, del tipo de radiación.

12. Requisitos para los productos sanitarios conectados a una fuente de energía o equipados con una fuente de energía

12.1. Los productos que lleven incorporados sistemas electrónicos programables deberán diseñarse de forma que se garanticen la repetibilidad, fiabilidad y eficacia de dichos sistemas, en consonancia con la utilización a que estén destinados. En caso de condiciones de primer defecto en el sistema, deberán preverse los medios para poder eliminar o reducir en la medida de lo posible los riesgos consiguientes.

12.1 bis. Para los productos que incorporen programas informáticos o que sean programas informáticos médicos, dichos programas informáticos deben ser validados con arreglo al estado actual de la técnica, teniendo en cuenta los principios de desarrollo del ciclo de vida, gestión de los riesgos, validación y verificación.

12.2. Los productos que posean una fuente de energía interna de la que dependa la seguridad de los pacientes deberán estar provistos de un medio que permita determinar el estado de la fuente de energía.

12.3. Los productos conectados a una fuente de energía externa de la que dependa la seguridad de los pacientes deberán incluir un sistema de alarma que señale cualquier fallo de la fuente de energía.

12.4. Los productos destinados a vigilar uno o varios parámetros clínicos de un paciente deberán estar provistos de sistemas de alarma adecuados que permitan avisar al usuario de las situaciones que pudieran provocar la muerte o un deterioro grave del estado de salud del paciente.

12.5. Los productos deberán diseñarse y fabricarse de forma que se minimicen los riesgos de creación de campos electromagnéticos que pudieran afectar al funcionamiento de otros productos o equipos situados en su entorno habitual.

## 12.6. Protección contra los riesgos eléctricos

Los productos deberán diseñarse y fabricarse de forma que, cuando estén correctamente instalados y se utilicen normalmente o en condiciones de primer defecto, se eviten en la medida de lo posible los riesgos de choque eléctrico accidental.

## 12.7. Protección contra los riesgos mecánicos y térmicos

12.7.1. Los productos deberán diseñarse y fabricarse de forma que el paciente y el usuario estén protegidos de los riesgos mecánicos relacionados, por ejemplo, con la resistencia, la estabilidad y las piezas móviles.

12.7.2. Los productos deberán diseñarse y fabricarse de forma que los riesgos derivados de las vibraciones producidas por los productos se reduzcan al mínimo nivel posible, teniendo en cuenta el progreso técnico y la disponibilidad de medios de reducción de las vibraciones, especialmente en su origen, salvo si las vibraciones forman parte de las prestaciones previstas.

12.7.3. Los productos deberán diseñarse y fabricarse de forma que los riesgos derivados de la emisión de ruido se reduzcan al mínimo posible, teniendo en cuenta el progreso técnico y la disponibilidad de medios de reducción del ruido, especialmente en su origen, salvo si las emisiones sonoras forman parte de las prestaciones previstas.

12.7.4. Los terminales y los dispositivos de conexión a fuentes de energía eléctrica, hidráulica, neumática o gaseosa que tengan que ser manipulados por el usuario deberán diseñarse y fabricarse de forma que se reduzca al mínimo cualquier posible riesgo.

12.7.5. Las partes accesibles de los productos (con exclusión de las partes o de las zonas destinadas a proporcionar calor o a alcanzar determinadas temperaturas) y su entorno no deberán alcanzar temperaturas que puedan representar un peligro en condiciones de utilización normal.

## 12.8. Protección contra los riesgos que puedan presentar para el paciente las fuentes

de energía o la administración de sustancias

12.8.1. El diseño y la construcción de los productos destinados a proporcionar energía o sustancias al paciente deberán ser tales que el aporte pueda regularse y mantenerse con precisión suficiente para garantizar la seguridad del paciente y del usuario.

12.8.2. El producto deberá estar provisto de medios que permitan impedir y/o señalar cualquier incorrección del ritmo de aporte del producto cuando de ella pueda derivarse algún peligro.

Los productos deberán estar dotados de medios adecuados para impedir, dentro de lo que cabe, la liberación accidental de cantidades peligrosas de energía procedente de una fuente de energía y/o de sustancias.

12.9. La función de los mandos e indicadores deberá estar indicada claramente en los productos

En caso de que un producto vaya acompañado de instrucciones necesarias para su utilización o indicaciones de mando o regulación mediante un sistema visual, dicha información deberá ser comprensible para el usuario y, si procede, para el paciente.

13. Datos proporcionados por el fabricante

13.1 Cada producto deberá ir acompañado de la información necesaria para utilizarlo con plena seguridad y adecuadamente, teniendo en cuenta la formación y los conocimientos de los usuarios potenciales, y para identificar al fabricante.

Esta información estará constituida por las indicaciones que figuren en la etiqueta y las que figuren en las instrucciones de utilización.

Los datos necesarios para la utilización del producto con plena seguridad deberán figurar, siempre que sea factible y adecuado, en el propio producto y/o en envase unitario o, en su caso, en el envase comercial. Si no es factible envasar individualmente cada unidad, estos datos deberán figurar en unas instrucciones de utilización que acompañen a uno o varios productos.

Todos los productos deberán incluir en su envase las instrucciones de utilización. Excepcionalmente, estas instrucciones no serán necesarias en el caso de los productos de las clases I y IIa, si la completa seguridad de su utilización puede garantizarse sin ayuda de tales instrucciones.

13.2. Los datos adoptarán, en su caso, la forma de símbolos. Los símbolos y los colores de identificación que se utilicen deberán ajustarse a las normas armonizadas. Si no existe ninguna norma en este campo, los símbolos y colores se describirán en la documentación que acompañe al producto.

13.3. La etiqueta deberá incluir los siguientes datos:

- a) el nombre o la razón social y la dirección del fabricante. Por lo que respecta a los productos importados en la Comunidad con vistas a su distribución en la misma, la etiqueta, el envase exterior o las instrucciones de utilización deberán incluir, además, el nombre y la dirección del representante autorizado cuando el fabricante carezca de domicilio social en la Comunidad;
- b) la información estrictamente necesaria para identificar el producto y el contenido del envase, en particular por parte de los usuarios;
- c) en su caso, la palabra «estéril»;
- d) el código del lote precedido por la palabra «lote» o el número de serie, según proceda;
- e) en su caso, la fecha antes de la cual deberá utilizarse el producto para tener plena seguridad, expresada en año y mes;
- f) la indicación, en su caso, de que el producto es de un solo uso. La indicación del fabricante de que el producto es de un solo uso debe ser homogénea en toda la Comunidad;
- g) en el caso de los productos a medida, la indicación «producto a medida»;
- h) si se trata de un producto destinado a investigaciones clínicas, la indicación «exclusivamente para investigaciones clínicas»;

- i) las condiciones específicas de almacenamiento y/o conservación;
  - j) las instrucciones especiales de utilización;
  - k) cualquier advertencia y/o precaución que deba adoptarse;
  - l) el año de fabricación para los productos activos no contemplados en la anterior letra e). Esta indicación podrá incluirse en el número de lote o de serie;
  - m) en su caso, el método de esterilización ;
  - n) cuando se trate de uno de los productos que se citan en el apartado 4 bis del artículo 1, una indicación de que el producto contiene como parte integrante una sustancia derivada de la sangre humana.
- 13.4. Si la finalidad prevista de un producto no es evidente para el usuario, el fabricante deberá indicarla claramente en la etiqueta y en las instrucciones de utilización.
- 13.5. Los productos y sus componentes separables deberán identificarse, en su caso en términos de lotes, si ello es razonablemente factible, con el fin de posibilitar cualquier medida adecuada para la detección de un posible riesgo relativo a los productos y sus componentes separables.
- 13.6. Las instrucciones de utilización deberán incluir, según proceda, los datos siguientes:
- a) las indicaciones contempladas en el punto 13.3, salvo las que figuran en las letras d) y e);
  - b) las prestaciones contempladas en el punto 3 y los posibles efectos secundarios no deseados;
  - c) cuando un producto deba instalarse con otros productos o equipos sanitarios, o conectarse a los mismos para funcionar con arreglo a su finalidad prevista, información suficiente sobre sus características para identificar los productos o equipos correctos que deberán utilizarse a fin de tener una combinación segura;

- d) todos los datos que permitan comprobar si el producto está bien instalado y puede funcionar correctamente y con plena seguridad, así como los datos relativos a la naturaleza y a la frecuencia de las operaciones de mantenimiento y calibrado que haya que efectuar para garantizar permanentemente el buen funcionamiento y la seguridad de los productos;
- e) la información útil para evitar, en su caso, ciertos riesgos relacionados con la implantación del producto;
- f) la información relativa a los riesgos de interferencia recíproca relacionados con la presencia del producto en investigaciones o tratamientos específicos;
- g) las instrucciones necesarias en caso de rotura del envase protector de la esterilidad y, en su caso indicación de los métodos adecuados de reesterilización;
- h) si un producto está destinado a reutilizarse, los datos sobre los procedimientos apropiados para la reutilización, incluida la limpieza, la desinfección, el acondicionamiento y, en su caso, el método de esterilización si el producto debe ser reesterilizado, así como cualquier limitación respecto al número posible de reutilizaciones.

En caso de que los productos deban ser esterilizados antes de su uso, las instrucciones de limpieza y esterilización deberán estar formuladas de modo que si se siguen correctamente, el producto siga cumpliendo los requisitos de la parte I.

Si el producto contiene la indicación de que el producto es de un solo uso, la información sobre las características conocidas y los factores técnicos conocidos por el fabricante que pudieran suponer un riesgo si el producto se utilizase de nuevo. Si, de conformidad con el punto 13.1, no son necesarias instrucciones de utilización, la información deberá facilitarse al usuario, previa solicitud;

- i) información sobre cualquier tratamiento o manipulación adicional que deba realizarse antes de utilizar el producto (por ejemplo, esterilización, montaje final, etc.);
- j) cuando un producto emita radiaciones con fines médicos, la información relativa a

la naturaleza, tipo, intensidad y distribución de dicha radiación.

Las instrucciones de utilización deberán incluir además información que permita al personal médico informar al paciente sobre las contra- indicaciones y las precauciones que deban tomarse. Esta información hará referencia particularmente a:

k) las precauciones que deban adoptarse en caso de cambios del funcionamiento del producto;

l) las precauciones que deban adoptarse en lo que respecta a la ex- posición, en condiciones ambientales razonablemente previsibles, a campos magnéticos, a influencias eléctricas externas, a descargas electrostáticas, a la presión o a variaciones de presión, a la aceleración, a fuentes térmicas de ignición, etc.;

m) información suficiente sobre el medicamento o los medicamentos que el producto de que se trate esté destinado a administrar, incluida cualquier restricción en la elección de sustancias que se puedan suministrar;

n) las precauciones que deban adoptarse si un producto presenta un riesgo inhabitual específico asociado a su eliminación;

o) los medicamentos o las sustancias derivadas de la sangre humana incluidos en el producto sanitario como parte integrante, conforme al punto 7.4;

p) el grado de precisión atribuido a los productos de medición ;

q) fecha de publicación de la última revisión de las instrucciones de utilización.

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la XXXII empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos.

---

## **Anexo E Encuesta con Potenciales Clientes (Idioma Español)**

### **Encuesta para el desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la empresa Meditea Electromédica SRL**

**Realizado por:**



Estudiante en el programa de la Maestría binacional en Negocios Internacionales en la Fachhochschule Mainz / Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales Buenos Aires

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la XXXIII empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos.

---

**Motivación:** En el marco de la Maestría argentino-alemana estoy desarrollando una estrategia de internacionalización para lograr la expansión de una PyME argentina hacia el mercado europeo (en particular Alemania, España y Rumania).

### **La empresa Meditea Electromédica SRL:**

La empresa Meditea Electromédica SRL es una PyME argentina que se dedica al diseño, fabricación y comercialización de equipos electromédicos para fisioterapia, rehabilitación y estética.

Mediante una constante innovación y actualización tecnológica, realizadas en los laboratorios de investigación y desarrollo propios de Meditea, la compañía está capaz de ofrecer los últimos avances en tecnología para la fisioterapia.

Tanto la planta de producción, el showroom, el local de venta al público como también la sede administrativa y comercial están ubicados en el barrio de Balvanera de la Ciudad de Buenos Aires, en plena zona comercial.

En Argentina, la empresa es líder del mercado con una participación de 40%.

Página web de la empresa: <http://www.meditea.com/>

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para laXXXIV empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos.

---

### **Selección de productos:**

- **Magnetherp 330 Digital**



### **Características:**

- Posee cuatro canales de salida, para la utilización simultánea de hasta cuatro accesorios, lo que permite la actuación en distintas partes de un mismo paciente, o en distintos pacientes en forma simultánea.
- Asimismo dispone de temporizador de 30 minutos, para control de la sesión.
- Cuenta con cinco programas preestablecidos para seleccionar por afección y la posibilidad de configurar su propio protocolo mediante la elección entre cuatro opciones de frecuencias, la posibilidad de optar por un barrido de frecuencias, la modalidad continua o pulsante, la intensidad del campo y el tiempo, brindando así incontables modalidades de trabajo, lo que hace al MAGNETHERP330 un equipo muy versátil para adaptar la aplicación a la necesidad individual.
- Incluye microprocesador que compensa automáticamente intensidades de salida de acuerdo al accesorio actuante.
- El monitor de cristal líquido (LCD) va guiando al profesional e informa del estado del tratamiento implementado.

### **Funcionamiento:**

- Equipo emisor de campo electromagnético, con una potencia de campo de hasta 200 Gauss en emisión continua o pulsante y circuito de frecuencia regulable.

### **Campo de aplicación: Magnetoterapia**

- El principal campo de acción de la terapia por campos electromagnéticos es la fisioterapia y rehabilitación, siendo algunas de sus principales indicaciones:
  - Dolores, edemas y traumatismos en general de: articulaciones, ligamentos y músculos en procesos agudos y crónicos (esguinces, luxaciones, artrosis, artritis, contracturas, etc.)
  - Disfunciones circulatorias (varices, flebitis, linfedemas, etc.)
  - Acelerador de la consolidación ósea (fracturas)
  - Activador en la regeneración de lesiones de la piel (heridas, úlceras, eczemas, llagas, etc.)
  - Nervios lesionados (acorta tiempo de reinervación)

- **Interfer Maxim**



### **Características:**

- Posee 10 canales para aplicaciones bipolares (ondas rusas o interferenciales bipolares) y 5 canales para interferenciales tetrapolares.
- La emisión de las ondas está completamente digitalizada y microcontrolada, dándole mayor exactitud a la parametrización de los programas y mayor confiabilidad al equipo.

- Además, el equipo cuenta con 34 programas preestablecidos por afección y 15 programas configurables por el usuario.

**Funcionamiento:**

- Este versátil equipo le permite ofrecer tratamientos completos, abarcando grandes zonas corporales en una sola sesión. Dentro de sus múltiples aplicaciones podrá elegir entre:
- Ondas Rusas o Corrientes Interferenciales Bipolares en diez regiones o músculos diferentes al mismo tiempo, Corrientes Interferenciales Tetrapolares en cinco zonas ( de 1000 o 4000 Hz).
- El control de la intensidad de salida es individual para cada canal mediante un control monocomando digital de 360 grados, regulada por microcontrolador, asegurando mayor precisión y constancia en la intensidad de salida.

**Campo de aplicación: Electroterapia**

- El efecto beneficioso de las corrientes interferenciales en el tono muscular, es altamente conocido por su efectividad, siendo ampliamente aplicadas en tratamientos de estética, rehabilitación y dolor.
- Asimismo, las ondas Rusas (o Corrientes de Kotz) se utilizan desde hace décadas en deportología y en estética como una herramienta muy efectiva para conseguir hipertrofia muscular, con el fin de modelar, ganar volumen muscular, o mejorar las características del músculo para aumentar el rendimiento deportivo.

- **Neumosuctor PST:**



**Características:**

- Completo equipo que incorpora un sistema secuencial digitalizado con 16 programas distintos que permiten combinar y configurar los tiempos, las presiones y las secuencias. Permite seleccionar el programa más adecuado a cada caso en particular.

**Funcionamiento:** Presoterapia

- La presoterapia secuencial ejerce una compresión intrínseca sobre el miembro tratado, devolviendo el líquido extravasado a los compartimientos intravasculares, independientemente del estado funcional de las válvulas venosas, reduciendo la posibilidad de aparición del síndrome varicoso, y ejerciendo un drenaje de los miembros en dirección distal / proximal, para evitar el reflujo. Para lograr todo esto, se trabaja con accesorios neumáticos para brazos (mangas) y piernas (botas) que están confeccionadas con 5 cámaras de aire en forma de segmentos o anillos, superpuestos uno sobre otro, para de esta forma envolver al miembro en su totalidad.
- El tratamiento se basa en la compresión segmentaria, siempre con iguales valores de presión. Este ciclo de trabajo se repite de 10 a 20 veces durante toda la sesión, y suele durar unos 30 minutos. Opcionalmente, también pueden adquirirse las mangas secuenciales para miembros superiores.

**Campo de aplicación:**

- Su uso está especialmente indicado para el tratamiento de celulitis, adiposidad, trastornos circulatorios y edemas post operatorios.

**Preguntas abiertas acerca de la empresa Meditea Electromédica y los productos seleccionados:**

1. ¿Escucharon de la empresa Meditea Electromédica SRL antes?

Si  No

2. ¿La electroterapia, magnetoterapia y presoterapia forman parte de las terapias aplicadas en su institución?

Si  No

3. En caso afirmativo, ¿están usando productos similares actualmente?  
¿Cuáles?

Si  No

¿Cuáles?:

4. En caso contrario, ¿tomarían en consideración de aplicar estos métodos en el futuro?

Si  No

5. ¿En qué manera se enteran normalmente de nuevos productos en el mercado?

6. ¿Sobre qué tipo de canal de distribución realizan por lo general las compras de sus equipamientos?

Intermediario  Directamente del fabricante

a. ¿Según cuáles criterios eligen los intermediarios/fabricantes?

7. ¿Es importante la forma de pago y cuál prefieren?

8. ¿De cuál empresa adquirieron sus productos actuales?

9. ¿Tienden a comprar productos individuales o una instalación completa?

Productos individuales  Instalación completa

10. ¿Según cuáles criterios eligen los productos (calidad, tecnología, diseño, precio, etc.)?

Calidad  Tecnología

Diseño  Precio

11. ¿Cuál de esos criterios es lo más importante en el proceso de la selección de un producto?

Por favor, evalúe cada criterio de decisión en una escala de 1 a 5.

(1 = no importante; 5 = muy importante)

Calidad

1  2  3  4  5

Tecnología

1  2  3  4  5

Diseño

1  2  3  4  5

Precio

1  2  3  4  5

Otros: \_\_\_\_\_

1  2  3  4  5

12. ¿Para usted es importante el país de producción de los productos?

(1 = no importante; 5 = muy importante)

1  2  3  4  5

13. ¿Compraría productos fabricados en un país latinoamericano, en particular en Argentina?

14. Sólo en caso de haber respondido afirmativamente la pregunta 13. ¿Compraría productos de Meditea Electromédica SRL?

15. Sólo en caso de haber respondido afirmativamente la pregunta 14. ¿Qué podemos hacer o qué tendríamos que modificar en nuestros productos para que los elija?

16. ¿Cuáles son las características de los productos de otras empresas que les conviene más?

17. ¿En qué lugar o lugares le gustaría poder comprar nuestros productos?

Internet  Sucursal local  Otros  \_\_\_\_\_

18. ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre nuevos productos?

Anuncios en revistas técnicas  Internet   
Spot publicitario  Ferias   
Correo  Otros  \_\_\_\_\_

19. ¿Participan en ferias o exposiciones comerciales? ¿En caso afirmativo, en cuáles?

20. ¿Cuál es su límite de precio que está dispuesto a pagar para nuestros productos?

**Magnetherp 330 Digital** EUR   
**Interfer Maxim** EUR   
**Neumosuctor PST** EUR

*Muchas gracias por su tiempo y apoyo!*

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos. XLII

---

## **Anexo F Encuesta con Potenciales Clientes (Idioma Inglés)**

**Questionnaire as part of the development of an  
internationalization strategy for the company  
Meditea Electromédica SRL**

**Realized by:**



**Sascia Mayer**

Student of the binational Master's program in International Business  
at the Fachhochschule Mainz / Universidad de Ciencias  
Empresariales y Sociales Buenos Aires

**Motivation:** As part of the German-Argentinean Master's program I am developing an internationalization strategy for the expansion of an Argentinean company towards the European market (particularly towards Germany, Spain and Rumania).

### **The company Meditea Electromédica SRL:**

The Argentinean company Meditea Electromédica SRL belongs to the category of small and medium-sized enterprises and dedicates its operations to the design, manufacturing and commercialization of electro medical equipment used in the field of physiotherapy, rehabilitation and aesthetics.

Due to continuous innovation, the company is able to offer products that are always kept up-to-date in terms of the newest technological advances.

The company's headquarter as well as the production facility, a showroom and a salesroom are located in the commercial district of Buenos Aires, Argentina.

In the Argentinean market, the company achieved to be market leader with a market share of 40%.

Homepage des Unternehmens: <http://www.meditea.com/>

### **Product Selection:**

- **Magnetherp 330 Digital**



### **Features:**

- The device holds four output channels for the simultaneous use of up to four accessories, allowing the treatment of different parts of the same patient, or of different patients simultaneously.
- It also has a timer of 30 minutes in order to control the session.
- Its countless modalities makes the product Magnetherp 330 Digital a very convertible device and allows an individual customization of the application regarding the respective needs. It has five preset programs for various disease states and offers the possibility to configure your own protocol by selecting between four frequency options. In addition, you can choose between a continuous or pulsating modality as well as the field intensity and the time.
- The embedded microprocessor automatically compensates the output currents corresponding to the accessory used.
- The liquid crystal display (LCD) indicates the status of the treatment applied.

### **Mode of operation:**

- Electromagnetic emission device with a field intensity of up to 200 Gauss, continuous or pulsative emission and variable frequency circuit.

**Area of application:** Magnetic therapy

- The principal field of activity of the magnetic therapy is the physical therapy and rehabilitation. The main indications are the following:
  - Pain, edemas and injuries of joints, ligaments and muscles with acute and chronic diseases (sprains, arthritis, contractures, etc.)
  - Circulation problems (varicose veins, phlebitis, lymphedema, etc.)
  - Acceleration of bone healing (fractures)
  - Activator in the regeneration of skin lesions (wounds, ulcers, eczemas, etc.)
  - Nerve injuries

- **Interfer Maxim**



**Features:**

- The device includes 10 channels for bipolar applications (Russian waves or bipolar interference waves) and 5 channels tetrapolar interference.
- The emission of the waves is completely digitized, resulting in a higher accuracy of the parameterization of the programs as well as greater reliability of the device.

- It comes with preset 34 programs depending on the disease state as well as 15 user-defined programs.

**Mode of operation:**

- The versatile device comprises the treatment of large body areas within only one session.
- The Russian waves or interference waves are able to treat ten regions or different muscles simultaneously. Alternatively, tetrapolar interference in five areas currents can be selected (1000 or 4000 Hz).
- The supervision of the intensity of the output currents is regulated individually for each channel, using a digital 360-degree control system that ensures greater precision and stability of the output currents

**Area of application:** Electrotherapy

- The beneficial effect of interference waves in the muscle tone is known for its effectiveness and is particularly used in cosmetic treatments, rehabilitation and pain.
- For decades, the Russian waves or Kotz currents are applied in the sports medicine and aesthetics in order to gain muscle hypertrophy and consequently increase the muscle volume or improve muscle properties to enhance athletic performance.

- **Neumosuctor PST:**



**Features:**

- Contains a digital switching system with 16 different programs that facilitate a combination and configuration of times, intensity of the pressure and sequences. In each individual case, the most suitable program can be selected.

**Mode of operation:**

- The sequential acupressure exerts an internal pressure on the treated limbs and thus returns the leaked liquids in the intravascular compartments, irrespective of the functional state of the venous valves, reduces the probability of the appearance of the varicose syndrome and exerts a distal/proximal drainage of the limbs in order to prevent the reflow of the liquids.
- The device operates with pneumatic accessories for arms (sleeves) and legs (boots), which are purpose-built with five gas chambers in the form of segments or rings, and overlap each other in order to enclose the limbs entirely.
- The treatment is based on the segment compression, with constant pressure values. This cycle is repeated 10 to 20 times per session and usually takes about 30 minutes.

**Area of application: Acupressure**

- The use of Neumosuctor PST is particularly intended for the treatment of cellulite, obesity, circulatory disturbances, and postoperative edema.

**Questions relating to the company Meditea Electromédica SRL as well as the selected products:**

1. Do you know the company Meditea Electromédica SRL?

Yes  No

2. Do the magnet therapy, electrotherapy and acupressure constitute part of the applied forms of therapy within your institution?

Yes  No

3. If yes, do you currently already use similar products? Which ones?

Yes  No  Which ones:

4. If no, would you consider applying these methods in the future?

Yes  No

5. Through which medium do you usually get aware of new products on the market?

6. Through which distribution channel do you typically purchase your facilities?

Distributor       Directly at manufacturer

a. Which criteria do you use to select your distribution partners/manufacturers?

7. Do you consider important the form of payment? Which one do you prefer?

8. In which company did you purchase your current equipment?

9. Do you rather tend to acquire individual products or a complete equipment?

Individual Products       Complete equipment

10. On which criteria do you base the purchase of your devices?

Quality       Technology

Design       Price

11. Which of these criteria is the most important one for you in the selection process?

Please evaluate each decision criterion on a scale of 1-5.

(1 = unimportant; 5 = very important)

Quality

1  2  3  4  5

Technology

1  2  3  4  5

Design

1  2  3  4  5

Price

1  2  3  4  5

Others: -----

1  2  3  4  5

12. How important is the country of origin of the products?

(1 = unimportant; 5 = very important)

1  2  3  4  5

13. Would you acquire a device manufactured in a Latin American country, particularly in Argentina?

14. Only answer in case you answered positive to question 13. Would you purchase the products of Meditea Electromédica SRL?

15. Only answer in case you answered negative to question 14. Which modifications on the products do you recommend in order to be willing to acquire these?

16. Which characteristics of the product range of other companies convince you more?

17. Through which medium would you like to purchase the products of Meditea Electromédica SRL?

Internet  Local branch office  Others  \_\_\_\_\_

18. Which medium do you prefer to get informed about new products?

Advertisement in trade journals  Internet   
Television commercial  Trade fair   
Mail  Others  \_\_\_\_\_

19. Are you participating in trade fairs or commercial exhibitions? If so, which ones?

20. Please state your price limit for our products.

**Magnetherp 330 Digital** EUR   
**Interfer Maxim** EUR   
**Neumosuctor PST** EUR

**Thank you very much for your time and assistance!**

## **Anexo G Encuesta con Potenciales Clientes (Idioma Alemán)**

### **Fragebogen im Rahmen der Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie für das Unternehmen Meditea Electromédica SRL**

**Durchgeführt von:**



Studentin im binationalen Masterstudiengang International Business  
and der Fachhochschule Mainz / Universidad de Ciencias  
Empresariales y Sociales Buenos Aires

**Motivation:** Im Rahmen des deutsch-argentinischen Masterstudienganges entwickle ich eine Internationalisierungsstrategie für die Expansion eines argentinischen Unternehmens im europäischen Markt (speziell Deutschland, Spanien und Rumänien).

**Das Unternehmen Meditea Electromédica SRL:**

Das argentinische Unternehmen Meditea Electromédica zählt zu der Kategorie der Kleineren und Mittleren Unternehmen und widmet sich dem Design, der Herstellung sowie Vermarktung von elektromedizinischen Ausstattungen zur Anwendung im Bereich der Physiotherapie, der Rehabilitation sowie der Ästhetik.

Aufgrund einer stetigen Innovation, kann das Unternehmen stets Produkte anbieten, die auf dem neuesten technologischen Stand sind.

Der Hauptsitz des Unternehmens sowie die Produktionsanlage, ein Showroom und ein Verkaufslokal befinden sich im Herzen von Buenos Aires, Argentinien.

Im argentinischen Markt ist Meditea Marktführer mit einem Marktanteil von 40%.

Homepage des Unternehmens: <http://www.meditea.com/>

### **Produktauswahl:**

- **Magnetherp 330 Digital**



### **Eigenschaften:**

- Besitzt vier Ausgangskanäle für die gleichzeitige Verwendung von bis zu vier Zubehörteilen, was eine simultane Behandlung an verschiedenen Körperteilen des gleichen Patienten oder auch eine simultane Behandlung verschiedener Patienten ermöglicht.
- Zudem verfügt das Gerät über eine Zeituhr von 30 Minuten zur Kontrolle der Sitzung.
- Seine unzähligen Modalitäten macht das Produkt Magnetherp 330 Digital zu einem sehr wandelbaren Gerät und ermöglicht eine individuelle Anpassung der Anwendung auf die jeweiligen Bedürfnisse. Es verfügt über fünf voreingestellte Programme für verschiedene Krankheitszustände und bietet die Möglichkeit, anhand der Auswahl zwischen vier Frequenzoptionen, Ihr eigenes Protokoll zu konfigurieren. Zudem kann zwischen einer kontinuierlichen oder pulsierenden Modalität sowie der Feldstärke und der Zeit ausgewählt werden.
- Der eingebettete Mikroprozessor kompensiert automatisch Ausgangsstromstärken entsprechend des verwendeten Zubehörteils.
- Die Flüssigkristallanzeige (LCD) meldet den Status der angewandten Behandlung.

**Betriebsweise:**

- Elektromagnetische Emissionsvorrichtung mit einer Feldstärke von bis zu 200 Gauss, kontinuierlicher oder pulsierender Emission und variabler Frequenzschaltung.

**Anwendungsbereich: Magnetfeldtherapie**

- Das Haupttätigkeitsfeld der Magnetfeldtherapie ist die Physiotherapie und Rehabilitation. Zu den wesentlichen Indikationen zählen:
  - Schmerzen, Ödeme und Verletzungen von Gelenken, Bändern und Muskeln bei akuten und chronischen Krankheiten (Zerrungen, Verstauchungen, Arthritis, Kontrakturen, etc.)
  - Kreislaufstörungen (Krampfadern, Venenentzündung, Lymphödem, etc.)
  - Beschleunigung der Knochenheilung (Bruch)
  - Aktivator bei der Regeneration von Hautläsionen (Wunden, Geschwüre, Ekzeme, etc.)
  - Nervenverletzungen

- **Interfer Maxim**



**Eigenschaften:**

- Verfügt über 10 Kanäle für bipolare Anwendungen (Russische Wellen oder bipolare Interferenzwellen) sowie 5 Kanäle für tetrapolare Interferenzen.
- Die Emission der Wellen ist vollständig digitalisiert, was eine höhere Genauigkeit der Parametrierung der Programme sowie eine größere Zuverlässigkeit des Gerätes bewirkt.
- Verfügt über 34 voreingestellte Programme je nach Krankheitszustand sowie 15 benutzerdefinierte Programme.

**Betriebsweise:**

- Das vielseitige Gerät umfasst die Behandlung von großen Körperregionen in nur einer Sitzung.
- Die Russischen Wellen oder Interferenzströmungen behandeln zehn Regionen oder verschiedene Muskeln gleichzeitig. Alternativ können tetrapolare Interferenzströmungen in fünf Bereichen gewählt werden (1000 oder 4000 Hz).
- Die Kontrolle der Intensität der Ausgangsströme ist für jeden Kanal individuell geregelt unter Verwendung eines digitalen 360 Grad Kontrollsystems, wodurch eine höhere Präzision und Konstanz der Ausgangsströme gewährleistet wird.

**Anwendungsbereich:** Elektromedizin

- Die vorteilhafte Wirkung von Interferenzströmungen im Muskeltonus ist für ihre Wirksamkeit bekannt und kommt insbesondere bei kosmetischen Behandlungen, Rehabilitation und Schmerzen zur Anwendung.
- Seit Jahrzehnten werden die Russischen Wellen oder Kotz-Strömungen in der Sportmedizin und Ästhetik angewandt, um Muskelhypertrophie zu erlangen und somit Muskelvolumen zu gewinnen oder die Muskeleigenschaften zu verbessern, um die sportliche Leistung zu erhöhen.

- **Neumosuctor PST:**



**Eigenschaften:**

- Enthält ein digitalisiertes Schaltsystem mit 16 verschiedenen Programmen, die eine Kombination und Konfiguration von Zeiten, Intensität des Drucks und Sequenzen ermöglichen. In jedem individuellen Fall, kann das am besten geeignete Programm ausgewählt werden.

**Betriebsweise:**

- Die sequentielle Akupressur übt einen innerlichen Druck auf die behandelten Gliedmaßen aus und führt somit, unabhängig vom Funktionszustand der Venenklappen, die ausgetretenen Flüssigkeiten in die intravaskulären Abteile zurück, reduziert die

Wahrscheinlichkeit des Auftretens des varikösen Syndroms und übt eine distale/proximale Drainage der Gliedmaßen aus, um den Rückfluss zu verhindern.

- Das Gerät arbeitet mit pneumatischem Zubehör für Arme (Ärmel) und Beine (Stiefel), die mit fünf Luftkammern in Form von Segmenten oder Ringen angefertigt sind und einander überlappen, um auf diese Weise die Gliedmaßen in ihrer Gesamtheit zu umschließen.
- Die Behandlung basiert auf der Segmentkompression, mit beständigen Druckwerten. Dieser Zyklus wiederholt sich 10 bis 20mal pro Sitzung und dauert in der Regel etwa 30 Minuten.

**Anwendungsbereich:** Akupressur

- Die Verwendung von Neumosuctor PST ist insbesondere für die Behandlung von Cellulite, Fettsucht, Kreislaufstörungen und postoperative Ödeme bestimmt.

**Fragen bezüglich des Unternehmens Meditea Electromédica SRL sowie der ausgewählten Produkte:**

1. Ist Ihnen das Unternehmen Meditea Electromédica SRL bekannt?

Ja  Nein

2. Gehört die Elektromedizin bzw. Magnetfeldtherapie und Akupressur zu den von Ihnen zelebrierten Therapieformen?

Ja  Nein

3. Falls nein, könnten Sie sich vorstellen, diese Methoden zukünftig anzuwenden?

Ja  Nein

4. Falls ja, nutzen Sie derzeit bereits ähnliche Produkte? Welche?

Ja  Nein  Welche:

5. In welcher Form erhalten Sie gewöhnlich Kenntnis von neuen Produkten auf dem Markt?

6. Über welchen Distributionskanal erwerben Sie in der Regel den Einkauf Ihrer Ausstattung?

Vertriebspartner  direkt beim Hersteller

6. a) Nach welchen Kriterien wählen Sie Ihre Vertriebspartner/den Hersteller aus?

7. Ist die Zahlungsweise entscheidend? Welche bevorzugen Sie?

8. Bei welchem Unternehmen haben Sie Ihre derzeitigen Geräte erworben?

9. Tendieren Sie zum Kauf von einzelnen Geräten oder dem Erwerb einer Komplettausstattung?

Einzelprodukte  Komplettausstattung

10. Nach welchen Kriterien erwerben Sie Ihre Geräte (Qualität, Technologie, Design, Preis, etc.)?

Qualität       Technologie   
Design       Preis

11. Welches dieser Kriterien ist für Sie bei der Auswahl am wichtigsten?  
Bitte evaluieren Sie jedes Entscheidungskriterium auf einer Skala von 1-5. (1 = unbedeutend; 5 = sehr bedeutend)

Qualität

1     2     3     4     5

Technologie

1     2     3     4     5

Design

1     2     3     4     5

Preis

1     2     3     4     5

Sonstige: \_\_\_\_\_

1     2     3     4     5

12. Wie wichtig ist Ihnen das Herkunftsland der Produkte?

(1 = unbedeutend; 5 = sehr bedeutend)

1     2     3     4     5

13. Würden Sie ein Produkt, das in Lateinamerika und speziell in Argentinien hergestellt wird, kaufen?

Ja  Nein

14. Nur im Fall einer positiven Antwort auf Frage 13. Würden Sie die Produkte von Meditea Electromédica SRL kaufen?

Ja  Nein

15. Nur im Fall einer negativen Antwort auf Frage 14. Welche Veränderungen an den Produkten empfehlen Sie, damit Sie diese erwerben würden?

16. Welche Eigenschaften der Produktpalette **anderer Unternehmen** überzeugen Sie mehr?

17. Über welches Medium würden Sie unsere Produkte gerne erwerben?

Internet  Filiale vor Ort  Sonstige  \_\_\_\_\_

18. Über welche Medien erhalten Sie bevorzugt Informationen über neue Geräte?

Internet  Inserat in Fachzeitschriften  Werbespot

Fachmessen  Mail  Sonstige  \_\_\_\_\_

19. Nehmen Sie an Fachmessen oder gewerblichen Ausstellungen teil?

Wenn ja, an welchen?

Ja  Nein

Welche?

20. In welchem Bereich liegt Ihr preisliches Limit für unsere Produkte?

**Magnetherp 330 Digital** EUR

**Interfer Maxim** EUR

**Neumosuctor PST** EUR

*Vielen Dank für Ihre Unterstützung und Ihren Zeitaufwand!*

## **Anexo H Entrevista 1: Alemania**

**Aclaración:** La entrevista ha sido realizada en el idioma alemán y ha sido traducida en el idioma español.

**Pregunta 1:** ¿Escucharon de la empresa Meditea Electromédica SRL antes?

**Respuesta:** No

**Pregunta 2:** ¿La electroterapia, magnetoterapia y presoterapia forman parte de las terapias aplicadas en su institución?

**Respuesta:** Si, aplicamos la electroterapia, magnetoterapia, terapia de ondas de choque y la ecografía así como Vibrax.

**Pregunta 3:** En caso afirmativo, ¿están usando productos parecidos actualmente? ¿Cuáles?

**Respuesta:** Si, estamos usando equipos similares. Tenemos un equipo para la electroterapia, que es un dispositivo combinado con cuatro canales de salida, y un equipo para la magnetoterapia.

**Pregunta 4:** ¿En qué manera se enteran normalmente de nuevos productos en el mercado?

**Respuesta:** Comúnmente sobre catálogos para material de fisioterapia y el boletín informativo de la asociación de fisioterapia.

**Pregunta 5:** ¿Sobre qué tipo de canal de distribución realizan por lo general las compras de sus equipamientos? ¿Según cuáles criterios eligen los intermediarios/fabricantes?

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la LXIV empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos.

---

**Respuesta:** Es decisión del jefe, si adquirimos los productos a través de un intermediario o directamente del fabricante y según cuáles criterios los elegimos. Las dos formas son comunes.

**Pregunta 6:** ¿Es importante la forma de pago y cuál prefieren?

**Respuesta:** Comúnmente pagamos al contado o a la cuenta corriente.

**Pregunta 7:** ¿De cuál empresa adquirieron sus productos actuales?

**Respuesta:** Diferentes fabricantes alemanes. La decisión incumbe al jefe.

**Pregunta 8:** ¿Tienden a comprar productos individuales o una instalación completa?

**Respuesta:** Depende del equipo, pero más común es adquirir productos individuales.

**Pregunta 9:** ¿Según cuáles criterios eligen los productos (calidad, tecnología, diseño, precio, etc.)?

**Respuesta:** Medida media de todos estos criterios.

**Pregunta 10:** ¿Cuál de esos criterios es lo más importante en el proceso de la selección de un producto? Por favor, evalúe cada criterio de decisión en una escala de 1 a 5. (1 = no importante; 5 = muy importante)

**Respuesta:** Tecnología: 5

Calidad: 4

Precio: 3

Diseño: 2

**Pregunta 11:** ¿Para usted es importante el país de producción de los productos?

(1 = no importante; 5 = muy importante)

**Respuesta:** Evaluación: 1; No tiene importancia si hay una persona de contacto para el mantenimiento y en caso de inconvenientes. El equipo tiene que tener las certificaciones requeridos.

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la LXV empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos.

---

**Pregunta 12:** ¿Compraría productos fabricados en un país latinoamericano, en particular en Argentina?

**Respuesta:** No excluido.

**Pregunta 13:** Sólo en caso de haber respondido afirmativamente la pregunta 12. ¿Compraría productos de Meditea Electromédica SRL?

**Respuesta:** No excluido. Pero actualmente la clínica es lo suficiente bien equipada.

**Pregunta 14:** ¿En qué lugar o lugares le gustaría poder comprar nuestros productos?

**Respuesta:** Preferiblemente en una sucursal local.

**Pregunta 15:** ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre nuevos productos?

**Respuesta:** Internet o boletines informativos.

**Pregunta 16:** ¿Participan en ferias o exposiciones comerciales? ¿En caso afirmativo, en cuáles?

**Respuesta:** No participamos en ninguna feria como expositor ni las visitamos.

**Pregunta 17:** ¿Cuál es su límite de precio que está dispuesto a pagar para nuestros productos?

**Respuesta:** La pregunta no fue respondida.

## **Anexo I Entrevista 2: Alemania**

**Aclaración:** La entrevista ha sido realizada en el idioma alemán y ha sido traducida en el idioma español.

**Pregunta 1:** ¿Escucharon de la empresa Meditea Electromédica SRL antes?

**Respuesta:** No

**Pregunta 2:** ¿La electroterapia, magnetoterapia y presoterapia forman parte de las terapias aplicadas en su institución?

**Respuesta:** Si, en nuestra institución aplicamos varias terapias distintas en el área de rehabilitación y fisioterapia, entre otros también la electroterapia y magnetoterapia.

**Pregunta 3:** En caso afirmativo, ¿están usando productos parecidos actualmente? ¿Cuáles?

**Respuesta:** Si, estamos usando equipos parecidos para dichas aplicaciones.

**Pregunta 4:** ¿En qué manera se enteran normalmente de nuevos productos en el mercado?

**Respuesta:** Por el medio de Internet.

**Pregunta 5:** ¿Sobre qué tipo de canal de distribución realizan por lo general las compras de sus equipamientos? ¿Según cuáles criterios eligen los intermediarios/fabricantes?

**Respuesta:** Depende del equipo, puede ser directamente del fabricante pero a veces preferimos intermediarios para tener una comparabilidad más amplia sin tener que contactar diferentes fabricantes. La venta personal a través de agentes existe en el mercado también. No obstante, a menudo nos hace sentir molestos.

**Pregunta 6:** ¿Es importante la forma de pago y cuál prefieren?

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la LXVII empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos.

---

**Respuesta:** Si ofrecen diferentes formas de pago, lo averiguamos. Pero para este tipo de equipos, la forma de la cuenta corriente es muy común.

**Pregunta 7:** ¿De cuál empresa adquirieron sus productos actuales?

**Respuesta:** Diferentes fabricantes europeos.

**Pregunta 8:** ¿Tienden a comprar productos individuales o una instalación completa?

**Respuesta:** Por lo general, adquirimos productos individuales.

**Pregunta 9:** ¿Según cuáles criterios eligen los productos (calidad, tecnología, diseño, precio, etc.)?

**Respuesta:** Todos estos criterios son importantes, pero las más decisivos son la calidad y tecnología.

**Pregunta 10:** ¿Cuál de esos criterios es lo más importante en el proceso de la selección de un producto? Por favor, evalúe cada criterio de decisión en una escala de 1 a 5 (1 = no importante; 5 = muy importante).

**Respuesta:** Tecnología: 5

Calidad: 5

Precio: 3

Diseño: 2

**Pregunta 11:** ¿Para usted es importante el país de producción de los productos?

(1 = no importante; 5 = muy importante)

**Respuesta:** Evaluación: 2; El país no importa si el fabricante es fiable y nos puede ofrecer un servicio técnico adecuado. Sería bueno tener una persona de contacto en Alemania.

**Pregunta 12:** ¿Compraría productos fabricados en un país latinoamericano, en particular en Argentina?

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la LXVIII empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos.

---

**Respuesta:** No lo excluimos, si el producto nos conviene.

**Pregunta 13:** Sólo en caso de haber respondido afirmativamente la pregunta 12. ¿Comprarían productos de Meditea Electromédica SRL?

**Respuesta:** Tendríamos que saber más sobre la empresa y sus productos.

**Pregunta 14:** ¿En qué lugar o lugares le gustaría poder comprar nuestros productos?

**Respuesta:** Por Internet.

**Pregunta 15:** ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre nuevos productos?

**Respuesta:** Por Internet, revistas técnicas y que la empresa esté presente en las ferias importantes del sector.

**Pregunta 16:** ¿Participan en ferias o exposiciones comerciales? ¿En caso afirmativo, en cuáles?

**Respuesta:** Visitamos la feria Medica cada año.

**Pregunta 17:** ¿Cuál es su límite de precio que está dispuesto a pagar para nuestros productos?

**Respuesta:** La pregunta no fue respondida.

## **Anexo J Entrevista 3: Alemania**

**Aclaración:** La entrevista ha sido realizada en el idioma alemán y ha sido traducida en el idioma español.

**Pregunta 1:** ¿Escucharon de la empresa Meditea Electromédica SRL antes?

**Respuesta:** No

**Pregunta 2:** ¿La electroterapia, magnetoterapia y presoterapia forman parte de las terapias aplicadas en su institución?

**Respuesta:** No aplicamos estas formas de terapias.

**Pregunta 3:** ¿Tomarían en consideración de aplicar estos métodos en el futuro?

**Respuesta:** No, como naturópata nos especializamos en métodos terapéuticos alternativos.

**Pregunta 4:** ¿En qué manera se enteran normalmente de nuevos productos en el mercado?

**Respuesta:** Internet, grupos de discusión de la especialidad, boletín informativo de las asociaciones.

**Pregunta 5:** ¿Sobre qué tipo de canal de distribución realizan por lo general las compras de sus equipamientos? ¿Según cuáles criterios eligen los intermediarios/fabricantes?

**Respuesta:** Las dos opciones son posibles, no tenemos una preferencia en particular. El factor significativo es el asesoramiento durante el proceso de la adquisición así como el post-servicio, y por supuesto también el precio.

**Pregunta 6:** ¿Es importante la forma de pago y cuál prefieren?

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la LXX empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos.

---

**Respuesta:** Depende del lugar de compra. Normalmente pagamos a la cuenta corriente en esta categoría de precio o al contado.

**Pregunta 7:** ¿De cuál empresa adquirieron sus productos actuales?

**Respuesta:** Fabricantes alemanes.

**Pregunta 8:** ¿Tienden a comprar productos individuales o una instalación completa?

**Respuesta:** Casi siempre adquirimos productos individuales.

**Pregunta 9:** ¿Según cuáles criterios eligen los productos (calidad, tecnología, diseño, precio, etc.)?

**Respuesta:** Los criterios más importantes son la calidad, tecnología y el precio. El diseño no nos importa si el producto es de fácil manejo.

**Pregunta 10:** ¿Cuál de esos criterios es lo más importante en el proceso de la selección de un producto? Por favor, evalúe cada criterio de decisión en una escala de 1 a 5. (1 = no importante; 5 = muy importante)

**Respuesta:** Tecnología: 5

Calidad: 5

Precio: 4

Diseño: 2

**Pregunta 11:** ¿Para usted es importante el país de producción de los productos? (1 = no importante; 5 = muy importante)

**Respuesta:** Evaluación: 3; El origen del producto es importante en cuanto a la garantía de poder ofrecer un servicio técnico.

**Pregunta 12:** ¿Compraría productos fabricados en un país latinoamericano, en particular en Argentina?

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la LXXI empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos.

---

**Respuesta:** Si el producto nos conviene y el fabricante ofrece una mejor relación costo-beneficio que los fabricantes locales, no excluimos la compra de productos fabricados en Argentina.

**Pregunta 13:** Sólo en caso de haber respondido afirmativamente la pregunta 12. ¿Compraría productos de Meditea Electromédica SRL?

**Respuesta:** No, porque no estamos usando este tipo de equipos.

**Pregunta 14:** ¿En qué lugar o lugares le gustaría poder comprar nuestros productos?

**Respuesta:** Por Internet o directamente en las ferias del sector.

**Pregunta 15:** ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre nuevos productos?

**Respuesta:** Internet, revistas técnicas o ferias.

**Pregunta 16:** ¿Participan en ferias o exposiciones comerciales? ¿En caso afirmativo, en cuáles?

**Respuesta:** Si, participamos en la feria Medica. Esta feria es de gran importancia en el sector, especialmente porque podemos comparar productos de diferentes fabricantes y desvanecer todas las dudas que tengamos directamente.

**Pregunta 17:** ¿Cuál es su límite de precio que está dispuesto a pagar para nuestros productos?

**Respuesta:** No aplica, ya que no compramos este tipo de equipos.

## **Anexo K Entrevista 4: Alemania**

**Aclaración:** La entrevista ha sido realizada en el idioma alemán y ha sido traducida en el idioma español.

**Pregunta 1:** ¿Escucharon de la empresa Meditea Electromédica SRL antes?

**Respuesta:** No

**Pregunta 2:** ¿La electroterapia, magnetoterapia y presoterapia forman parte de las terapias aplicadas en su institución?

**Respuesta:** Si, aplicamos todas estas terapias mencionadas y otras más. Nuestros métodos terapéuticos abarcan un espectro amplio.

**Pregunta 3:** En caso afirmativo, ¿están usando productos parecidos actualmente? ¿Cuáles?

**Respuesta:** Si, actualmente usamos equipos médicos en este ámbito de Enraf-Nonius, para mencionar un fabricante.

**Pregunta 4:** ¿En qué manera se enteran normalmente de nuevos productos en el mercado?

**Respuesta:** Internet, ferias y boletines informativos.

**Pregunta 5:** ¿Sobre qué tipo de canal de distribución realizan por lo general las compras de sus equipamientos? ¿Según cuáles criterios eligen los intermediarios/fabricantes?

**Respuesta:** Preferiblemente, directamente del fabricante. Sin embargo, no excluimos el medio de intermediarios.

**Pregunta 6:** ¿Es importante la forma de pago y cuál prefieren?

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la LXXIII empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos.

---

**Respuesta:** Es común el pago a la cuenta corriente. Dependiendo del precio, preferimos el pago en cuotas. Pero para este tipo de productos no aplica.

**Pregunta 7:** ¿De cuál empresa adquirieron sus productos actuales?

**Respuesta:** Fabricantes europeos, por ejemplo Enraf-Nonius como mencionado anteriormente.

**Pregunta 8:** ¿Tienden a comprar productos individuales o una instalación completa?

**Respuesta:** Productos individuales.

**Pregunta 9:** ¿Según cuáles criterios eligen los productos (calidad, tecnología, diseño, precio, etc.)?

**Respuesta:** Lo más importante son la tecnología y la calidad.

**Pregunta 10:** ¿Cuál de esos criterios es lo más importante en el proceso de la selección de un producto? Por favor, evalúe cada criterio de decisión en una escala de 1 a 5. (1 = no importante; 5 = muy importante)

**Respuesta:** Tecnología: 5

Calidad: 5

Precio: 3

Diseño: 1

**Pregunta 11:** ¿Para usted es importante el país de producción de los productos?

(1 = no importante; 5 = muy importante)

**Respuesta:** Evaluación: 2; Si la empresa tiene representantes en Alemania y los productos pueden seguir con los estándares europeos en cuanto a la calidad y tecnología, no nos importa el país de producción.

**Pregunta 12:** ¿Compraría productos fabricados en un país latinoamericano, en particular en Argentina?

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la LXXIV empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos.

---

**Respuesta:** No excluido. Igual preferimos productos europeos, en particular por la distancia entre el fabricante y nosotros. Si la empresa tiene un representante o cooperaciones en Europa o aún mejor en Alemania, no nos importa el país de origen. En particular, es de gran importancia que existe la posibilidad de un buen servicio técnico y una persona de contacto en caso de cualquier inconveniente.

**Pregunta 13:** Sólo en caso de haber respondido afirmativamente la pregunta 12. ¿Comprarían productos de Meditea Electromédica SRL?

**Respuesta:** No lo excluimos.

**Pregunta 14:** ¿En qué lugar o lugares le gustaría poder comprar nuestros productos?

**Respuesta:** Por Internet o en una sucursal local.

**Pregunta 15:** ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre nuevos productos?

**Respuesta:** Internet, ferias o boletines informativos.

**Pregunta 16:** ¿Participan en ferias o exposiciones comerciales? ¿En caso afirmativo, en cuáles?

**Respuesta:** Visitamos la feria Medica cada año. Es muy importante para conectarse con jugadores importantes del sector.

**Pregunta 17:** ¿Cuál es su límite de precio que está dispuesto a pagar para nuestros productos?

**Respuesta:** No fue contestado.

## **Anexo L Entrevista 5: España**

**Pregunta 1:** ¿Escucharon de la empresa Meditea Electromédica SRL antes?

**Respuesta:** No

**Pregunta 2:** ¿La electroterapia, magnetoterapia y presoterapia forman parte de las terapias aplicadas en su institución?

**Respuesta:** De estas tres terapias mencionadas aplicamos la electroterapia y la magnetoterapia.

**Pregunta 3:** En caso afirmativo, ¿están usando productos parecidos actualmente? ¿Cuáles?

**Respuesta:** Sí, estamos usando equipos similares.

**Pregunta 4:** ¿En qué manera se enteran normalmente de nuevos productos en el mercado?

**Respuesta:** Por Internet o boletines informativos.

**Pregunta 5:** ¿Sobre qué tipo de canal de distribución realizan por lo general las compras de sus equipamientos? ¿Según cuáles criterios eligen los intermediarios/fabricantes?

**Respuesta:** Por lo general, los productos ofrecidos por intermediarios resultan más costosos. Ya que el precio es un factor clave, a menudo compramos los equipos directamente del fabricante.

**Pregunta 6:** ¿Es importante la forma de pago y cuál prefieren?

**Respuesta:** La forma de la cuenta corriente.

**Pregunta 7:** ¿De cuál empresa adquirieron sus productos actuales?

**Respuesta:** Diferentes fabricantes españoles.

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la LXXVI empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos.

---

**Pregunta 8:** ¿Tienden a comprar productos individuales o una instalación completa?

**Respuesta:** En este ámbito casi siempre compramos productos individuales.

**Pregunta 9:** ¿Según cuáles criterios eligen los productos (calidad, tecnología, diseño, precio, etc.)?

**Respuesta:** Hoy en día el precio es muy importante, ya que tenemos un presupuesto escaso.

**Pregunta 10:** ¿Cuál de esos criterios es lo más importante en el proceso de la selección de un producto? Por favor, evalúe cada criterio de decisión en una escala de 1 a 5. (1 = no importante; 5 = muy importante)

**Respuesta:** Tecnología: 3

Calidad: 4

Precio: 5

Diseño: 2

**Pregunta 11:** ¿Para usted es importante el país de producción de los productos?

(1 = no importante; 5 = muy importante)

**Respuesta:** Evaluación: 3; A veces parece más fácil adquirir los productos de un fabricante nacional. Sin embargo, el país al final no es significativo si el producto y el servicio ofrecido convienen con su precio y calidad.

**Pregunta 12:** ¿Compraría productos fabricados en un país latinoamericano, en particular en Argentina?

**Respuesta:** Sí, tendríamos que averiguar las condiciones en detalle, pero no lo excluimos.

**Pregunta 13:** Sólo en caso de haber respondido afirmativamente la pregunta 12. ¿Compraría productos de Meditea Electromédica SRL?

**Respuesta:** Nos parece interesante la oferta de Meditea. Así que no lo excluimos.

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la LXXVII empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos.

---

**Pregunta 14:** ¿En qué lugar o lugares le gustaría poder comprar nuestros productos?

**Respuesta:** Preferiblemente por Internet o en una sucursal local.

**Pregunta 15:** ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre nuevos productos?

**Respuesta:** Internet, ferias o boletines informativos.

**Pregunta 16:** ¿Participan en ferias o exposiciones comerciales? ¿En caso afirmativo, en cuáles?

**Respuesta:** No de manera seguida, pero si intentamos de ir a la Orprotec y sobre todo a la Medica, ya que es la feria más importante en nuestro rubro.

**Pregunta 17:** ¿Cuál es su límite de precio que está dispuesto a pagar para nuestros productos?

**Respuesta:** No fue contestado.

## **Anexo M Entrevista 6: España**

**Pregunta 1:** ¿Escucharon de la empresa Meditea Electromédica SRL antes?

**Respuesta:** No

**Pregunta 2:** ¿La electroterapia, magnetoterapia y presoterapia forman parte de las terapias aplicadas en su institución?

**Respuesta:** Si estas terapias pertenecen a los tratamientos aplicados en nuestra institución.

**Pregunta 3:** En caso afirmativo, ¿están usando productos parecidos actualmente? ¿Cuáles?

**Respuesta:** Tenemos algunos equipos, pero no tenemos cubiertos todos los ámbitos de aplicación.

**Pregunta 4:** ¿En qué manera se enteran normalmente de nuevos productos en el mercado?

**Respuesta:** Por Internet, ferias y boletines informativos de las asociaciones del sector.

**Pregunta 5:** ¿Sobre qué tipo de canal de distribución realizan por lo general las compras de sus equipamientos? ¿Según cuáles criterios eligen los intermediarios/fabricantes?

**Respuesta:** La compra directa del fabricante a menudo resulta en un precio inferior del producto y por consiguiente es preferible. Si nos enteramos a nuevas áreas en cuales carecemos de conocimientos suficientes de la oferta en el mercado, es probable que nos acercamos a distribuidores que están especializados en estos equipos, ya que nos permite tener una mejor comparación de los productos.

**Pregunta 6:** ¿Es importante la forma de pago y cuál prefieren?

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la LXXIX empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos.

---

**Respuesta:** Depende del precio. Si hablamos de un costo alto, preferimos el pago en cuotas. Sino la forma de la cuenta corriente.

**Pregunta 7:** ¿De cuál empresa adquirieron sus productos actuales?

**Respuesta:** La mayoría de los productos adquirimos de fabricantes españoles o empresas extranjeras que tienen una sucursal o representante en el país.

**Pregunta 8:** ¿Tienden a comprar productos individuales o una instalación completa?

**Respuesta:** En este rubro, por lo general, tiene más sentido comprar productos individuales.

**Pregunta 9:** ¿Según cuáles criterios eligen los productos (calidad, tecnología, diseño, precio, etc.)?

**Respuesta:** Lo importante es una buena relación costo-beneficio. Obviamente, criterios como la calidad y tecnología son importantes. No obstante, al final normalmente compramos el producto con el mejor precio, dado el hecho que también conviene en los otros criterios.

**Pregunta 10:** ¿Cuál de esos criterios es lo más importante en el proceso de la selección de un producto? Por favor, evalúe cada criterio de decisión en una escala de 1 a 5. (1 = no importante; 5 = muy importante)

**Respuesta:** Tecnología: 4

Calidad: 4

Precio: 5

Diseño: 2

**Pregunta 11:** ¿Para usted es importante el país de producción de los productos?

(1 = no importante; 5 = muy importante)

**Respuesta:** Evaluación: 2; No es tan importante el país de producción si el fabricante nos ofrece un buen producto y servicio técnico.

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la LXXX empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos.

---

**Pregunta 12:** ¿Compraría productos fabricados en un país latinoamericano, en particular en Argentina?

**Respuesta:** Sí, no queremos excluir esto.

**Pregunta 13:** Sólo en caso de haber respondido afirmativamente la pregunta 12. ¿Compraría productos de Meditea Electromédica SRL?

**Respuesta:** Tendríamos que ver bien toda la gama de productos de Meditea y las condiciones que nos pueden ofrecer. Pero no lo excluimos.

**Pregunta 14:** ¿En qué lugar o lugares le gustaría poder comprar nuestros productos?

**Respuesta:** Por Internet.

**Pregunta 15:** ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre nuevos productos?

**Respuesta:** Por Internet y en las ferias.

**Pregunta 16:** ¿Participan en ferias o exposiciones comerciales? ¿En caso afirmativo, en cuáles?

**Respuesta:** Las ferias del sector son un buen medio para informarse sobre nuevos productos y desarrollos en el mercado. Visitamos la Orprotec regularmente. Además, planeamos visitar la Medica en Alemania en el futuro, ya que es la feria más importante del sector a nivel mundial.

**Pregunta 17:** ¿Cuál es su límite de precio que está dispuesto a pagar para nuestros productos?

**Respuesta:** No fue contestado.

## **Anexo N Entrevista 7: España**

**Pregunta 1:** ¿Escucharon de la empresa Meditea Electromédica SRL antes?

**Respuesta:** Si

**Pregunta 2:** ¿La electroterapia, magnetoterapia y presoterapia forman parte de las terapias aplicadas en su institución?

**Respuesta:** Si, las aplicamos.

**Pregunta 3:** En caso afirmativo, ¿están usando productos parecidos actualmente? ¿Cuáles?

**Respuesta:** Usamos equipos similares de los fabricantes conocidos en España. Equipamientos tenemos para todas estas terapias.

**Pregunta 4:** ¿En qué manera se enteran normalmente de nuevos productos en el mercado?

**Respuesta:** Por Internet.

**Pregunta 5:** ¿Sobre qué tipo de canal de distribución realizan por lo general las compras de sus equipamientos? ¿Según cuáles criterios eligen los intermediarios/fabricantes?

**Respuesta:** Por lo general, directamente del fabricante.

**Pregunta 6:** ¿Es importante la forma de pago y cuál prefieren?

**Respuesta:** Normalmente los fabricantes ofrecen la forma de la cuenta corriente.

**Pregunta 7:** ¿De cuál empresa adquirieron sus productos actuales?

**Respuesta:** Fabricantes españoles.

**Pregunta 8:** ¿Tienden a comprar productos individuales o una instalación completa?

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la XXXII empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos.

---

**Respuesta:** Eso depende del área pero por lo general adquirimos productos individuales.

**Pregunta 9:** ¿Según cuáles criterios eligen los productos (calidad, tecnología, diseño, precio, etc.)?

**Respuesta:** Una buena combinación de todos estos criterios nos importa. Además, otro criterio decisivo es el servicio técnico que debe acompañar el producto.

**Pregunta 10:** ¿Cuál de esos criterios es lo más importante en el proceso de la selección de un producto? Por favor, evalúe cada criterio de decisión en una escala de 1 a 5. (1 = no importante; 5 = muy importante)

**Respuesta:** Tecnología: 3

Calidad: 4

Precio: 5

Diseño: 1

Servicio técnico: 4

**Pregunta 11:** ¿Para usted es importante el país de producción de los productos?

(1 = no importante; 5 = muy importante)

**Respuesta:** Evaluación: 1; Al final el país de producción no es importante. Lo importante es que pueden garantizar un buen servicio técnico y que tengamos una persona de contacto para cualquier inconveniente.

**Pregunta 12:** ¿Compraría productos fabricados en un país latinoamericano, en particular en Argentina?

**Respuesta:** Si ofrecen lo que requerimos, no lo excluimos.

**Pregunta 13:** Sólo en caso de haber respondido afirmativamente la pregunta 12. ¿Compraría productos de Meditea Electromédica SRL?

**Respuesta:** Sí, podría ser una opción.

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la XXXIII empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos.

---

**Pregunta 14:** ¿En qué lugar o lugares le gustaría poder comprar nuestros productos?

**Respuesta:** Preferiblemente por Internet o en una sucursal en España.

**Pregunta 15:** ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre nuevos productos?

**Respuesta:** Internet, boletines informativos y revistas técnicas.

**Pregunta 16:** ¿Participan en ferias o exposiciones comerciales? ¿En caso afirmativo, en cuáles?

**Respuesta:** Lo vemos importante visitar las ferias del sector, especialmente la Medica en Alemania. No obstante, se nos complica ir seguido por el costo involucrado. Pero intentamos ir cuando podamos.

**Pregunta 17:** ¿Cuál es su límite de precio que está dispuesto a pagar para nuestros productos?

**Respuesta:** No fue contestado.

## **Anexo O Entrevista 8: Rumania**

**Aclaración:** La entrevista ha sido realizada en el idioma inglés y ha sido traducida en el idioma español.

**Pregunta 1:** ¿Escucharon de la empresa Meditea Electromédica SRL antes?

**Respuesta:** No

**Pregunta 2:** ¿La electroterapia, magnetoterapia y presoterapia forman parte de las terapias aplicadas en su institución?

**Respuesta:** Actuamos en el ámbito de la fisioterapia y rehabilitación pero no aplicamos esas terapias, en particular por la falta del presupuesto para adquirir los equipos necesarios.

**Pregunta 3:** ¿Tomarían en consideración de aplicar estos métodos en el futuro?

**Respuesta:** Como mencionamos antes, no aplicamos las terapias porque nos falta el presupuesto. Igual nos gustaría ampliar el campo de aplicación que ofrecemos y por consiguiente también adquirir más equipos.

**Pregunta 4:** ¿En qué manera se enteran normalmente de nuevos productos en el mercado?

**Respuesta:** Por Internet, vendedores y revistas técnicas.

**Pregunta 5:** ¿Sobre qué tipo de canal de distribución realizan por lo general las compras de sus equipamientos? ¿Según cuáles criterios eligen los intermediarios/fabricantes?

**Respuesta:** No tenemos una preferencia general. Depende de la oferta correspondiente. Por lo general, elegimos según el costo y la forma de pago así como el servicio ofrecido.

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

---

**Pregunta 6:** ¿Es importante la forma de pago y cuál prefieren?

**Respuesta:** Si existe la opción, averiguamos el pago en cuotas, por lo menos para los productos costosos. Sino, la forma de la cuenta corriente es común.

**Pregunta 7:** ¿De cuál empresa adquirieron sus productos actuales?

**Respuesta:** Fabricantes europeos, la mayoría fabricantes de Europa del Este.

**Pregunta 8:** ¿Tienden a comprar productos individuales o una instalación completa?

**Respuesta:** Productos individuales.

**Pregunta 9:** ¿Según cuáles criterios eligen los productos (calidad, tecnología, diseño, precio, etc.)?

**Respuesta:** Definitivamente el precio es el factor clave. Obviamente nos importa también la calidad y tecnología pero no siempre podemos adquirir el mejor producto en cuanto a estos factores a causa del presupuesto que nos dispone.

**Pregunta 10:** ¿Cuál de esos criterios es lo más importante en el proceso de la selección de un producto? Por favor, evalúe cada criterio de decisión en una escala de 1 a 5. (1 = no importante; 5 = muy importante)

**Respuesta:** Tecnología: 3

Calidad: 3

Precio: 5

Diseño: 2

**Pregunta 11:** ¿Para usted es importante el país de producción de los productos?

(1 = no importante; 5 = muy importante)

**Respuesta:** Evaluación: 1; Al final no es significativo. Pero preferimos que el fabricante tenga un representante en Rumania o por lo menos en Europa y/o vende sus productos a través de un intermediario nacional. Lo importante es que pueda

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la XXXVI empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos.

---

garantizar un servicio técnico, tanto durante el proceso de la compra como un buen servicio post-venta.

**Pregunta 12:** ¿Compraría productos fabricados en un país latinoamericano, en particular en Argentina?

**Respuesta:** Como conclusión de lo mencionado anteriormente, no lo excluimos.

**Pregunta 13:** Sólo en caso de haber respondido afirmativamente la pregunta 12. ¿Compraría productos de Meditea Electromédica SRL?

**Respuesta:** Lo averiguaríamos.

**Pregunta 14:** ¿En qué lugar o lugares le gustaría poder comprar nuestros productos?

**Respuesta:** En una sucursal en Rumania o por Internet.

**Pregunta 15:** ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre nuevos productos?

**Respuesta:** Normalmente nos informamos por Internet y revistas técnicas.

**Pregunta 16:** ¿Participan en ferias o exposiciones comerciales? ¿En caso afirmativo, en cuáles?

**Respuesta:** Nos gustaría ir a las ferias porque estamos conscientes de su importancia. Pero hasta ahora nos lo complicó algo por el costo, ya que las ferias más importantes no están en nuestro país.

**Pregunta 17:** ¿Cuál es su límite de precio que está dispuesto a pagar para nuestros productos?

**Respuesta:** No fue contestado.

## **Anexo P Entrevista 9: Rumania**

**Aclaración:** La entrevista ha sido realizada en el idioma inglés y ha sido traducida en el idioma español.

**Pregunta 1:** ¿Escucharon de la empresa Meditea Electromédica SRL antes?

**Respuesta:** No

**Pregunta 2:** ¿La electroterapia, magnetoterapia y presoterapia forman parte de las terapias aplicadas en su institución?

**Respuesta:** Si, las aplicamos en nuestra institución, y otras terapias más.

**Pregunta 3:** En caso afirmativo, ¿están usando productos parecidos actualmente? ¿Cuáles?

**Respuesta:** Por falta de fondos, no podemos usar equipos avanzados en cada área.

**Pregunta 4:** ¿En qué manera se enteran normalmente de nuevos productos en el mercado?

**Respuesta:** Por Internet.

**Pregunta 5:** ¿Sobre qué tipo de canal de distribución realizan por lo general las compras de sus equipamientos? ¿Según cuáles criterios eligen los intermediarios/fabricantes?

**Respuesta:** A menudo preferimos consultar un intermediario. Pero, como mencionado anteriormente, al final el costo es el criterio decisivo.

**Pregunta 6:** ¿Es importante la forma de pago y cuál prefieren?

**Respuesta:** Al contado o por cuenta corriente.

**Pregunta 7:** ¿De cuál empresa adquirieron sus productos actuales?

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

---

**Respuesta:** Diferentes fabricantes europeos.

**Pregunta 8:** ¿Tienden a comprar productos individuales o una instalación completa?

**Respuesta:** Más común es la compra de productos individuales.

**Pregunta 9:** ¿Según cuáles criterios eligen los productos (calidad, tecnología, diseño, precio, etc.)?

**Respuesta:** El producto debe tener una buena calidad así como tecnología avanzada. No obstante, el criterio decisivo es el precio.

**Pregunta 10:** ¿Cuál de esos criterios es lo más importante en el proceso de la selección de un producto? Por favor, evalúe cada criterio de decisión en una escala de 1 a 5. (1 = no importante; 5 = muy importante)

**Respuesta:** Tecnología: 3

Calidad: 3

Precio: 5

Diseño: 2

**Pregunta 11:** ¿Para usted es importante el país de producción de los productos?

(1 = no importante; 5 = muy importante)

**Respuesta:** Evaluación: 3; Por lo general, el país de producción no es importante. No obstante, el lugar de producción influencia directamente el precio final del producto. Por lo tanto, es más probable que adquirimos productos europeos, o sea de Europa de Este. Si un producto extranjero tiene un precio competitivo, lo preferimos igual, ya que estos productos, por lo general, cuentan con mejores estándares en cuanto a la calidad y tecnología que los productos fabricados en Rumania.

**Pregunta 12:** ¿Compraría productos fabricados en un país latinoamericano, en particular en Argentina?

**Respuesta:** Si, por lo menos no podemos excluirlo.

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la XXXIX empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos.

---

**Pregunta 13:** Sólo en caso de haber respondido afirmativamente la pregunta 12. ¿Comprarían productos de Meditea Electromédica SRL?

**Respuesta:** No conocimos la empresa antes. No obstante, lo que conocimos en el marco de esta entrevista, nos parece interesante.

**Pregunta 14:** ¿En qué lugar o lugares le gustaría poder comprar nuestros productos?

**Respuesta:** Directamente en nuestro país.

**Pregunta 15:** ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre nuevos productos?

**Respuesta:** Boletines informativos así como por Internet.

**Pregunta 16:** ¿Participan en ferias o exposiciones comerciales? ¿En caso afirmativo, en cuáles?

**Respuesta:** En la actualidad, no visitamos dichas ferias. Pero tenemos planeado visitar la Medica en el próximo año.

**Pregunta 17:** ¿Cuál es su límite de precio que está dispuesto a pagar para nuestros productos?

**Respuesta:** No fue contestado.

## **Anexo Q Entrevista 10: Rumania**

**Aclaración:** La entrevista ha sido realizada en el idioma inglés y ha sido traducida en el idioma español.

**Pregunta 1:** ¿Escucharon de la empresa Meditea Electromédica SRL antes?

**Respuesta:** No

**Pregunta 2:** ¿La electroterapia, magnetoterapia y presoterapia forman parte de las terapias aplicadas en su institución?

**Respuesta:** Ofrecemos una variedad de terapias y tratamientos distintos. Entre otros, las mencionadas también pertenecen a nuestra oferta de tratamientos.

**Pregunta 3:** En caso afirmativo, ¿están usando productos parecidos actualmente? ¿Cuáles?

**Respuesta:** Tenemos varios equipos médicos, pero ninguno que es parecido a estos tres modelos.

**Pregunta 4:** ¿En qué manera se enteran normalmente de nuevos productos en el mercado?

**Respuesta:** Por Internet y boletines informativos de las asociaciones del sector.

**Pregunta 5:** ¿Sobre qué tipo de canal de distribución realizan por lo general las compras de sus equipamientos? ¿Según cuáles criterios eligen los intermediarios/fabricantes?

**Respuesta:** Por lo general, averiguamos diferentes opciones y al final nos decidimos para la mejor oferta en cuanto al precio y servicio. No es significativo, si realizamos la compra directamente del fabricante o por intermediario.

**Pregunta 6:** ¿Es importante la forma de pago y cuál prefieren?

**Respuesta:** La forma de la cuenta corriente. Formas alternativas solamente tienen importancia en el caso de una adquisición costosa.

**Pregunta 7:** ¿De cuál empresa adquirieron sus productos actuales?

**Respuesta:** Diferentes fabricantes de diferentes países, la mayoría europeos.

**Pregunta 8:** ¿Tienden a comprar productos individuales o una instalación completa?

**Respuesta:** En este ámbito, productos individuales.

**Pregunta 9:** ¿Según cuáles criterios eligen los productos (calidad, tecnología, diseño, precio, etc.)?

**Respuesta:** Lo más importante es el precio y la forma de pago.

**Pregunta 10:** ¿Cuál de esos criterios es lo más importante en el proceso de la selección de un producto? Por favor, evalúe cada criterio de decisión en una escala de 1 a 5. (1 = no importante; 5 = muy importante)

**Respuesta:** Tecnología: 3

Calidad: 4

Precio: 5

Diseño: 2

**Pregunta 11:** ¿Para usted es importante el país de producción de los productos?

(1 = no importante; 5 = muy importante)

**Respuesta:** Evaluación: 2; Nuestro país no cuenta con una oferta muy amplia en cuanto a los equipos médicos. Por lo tanto, es común importar esos productos. Igual es más fácil realizar estas importaciones dentro de la UE que de terceros países. Además, la distancia eventualmente dificulta el servicio técnico, lo que es un factor clave.

**Pregunta 12:** ¿Comprarían productos fabricados en un país latinoamericano, en particular en Argentina?

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la XCH empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos.

---

**Respuesta:** Como mencionado anteriormente, por lo general compramos productos europeos. No obstante, no excluimos la compra en terceros países.

**Pregunta 13:** Sólo en caso de haber respondido afirmativamente la pregunta 12. ¿Comprarían productos de Meditea Electromédica SRL?

**Respuesta:** Nos resultan interesantes los productos de Meditea.

**Pregunta 14:** ¿En qué lugar o lugares le gustaría poder comprar nuestros productos?

**Respuesta:** Puede ser por Internet o en una sucursal en nuestro país.

**Pregunta 15:** ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre nuevos productos?

**Respuesta:** El medio más fácil que manejar es el Internet. Además, nos informamos comúnmente sobre los servicios de las asociaciones del sector.

**Pregunta 16:** ¿Participan en ferias o exposiciones comerciales? ¿En caso afirmativo, en cuáles?

**Respuesta:** No visitamos estas ferias.

**Pregunta 17:** ¿Cuál es su límite de precio que está dispuesto a pagar para nuestros productos?

**Respuesta:** No fue contestado.

## **Anexo R Entrevista 11: Argentina**

**Pregunta 1:** ¿Escucharon de la empresa Meditea Electromédica SRL antes?

**Respuesta:** Si

**Pregunta 2:** ¿La electroterapia, magnetoterapia y presoterapia forman parte de las terapias aplicadas en su institución?

**Respuesta:** Si, aplicamos tanto la electroterapia, magnetoterapia y presoterapia así como otras terapias para las cuales Meditea ofrece equipos médicos también.

**Pregunta 3:** En caso afirmativo, ¿están usando productos parecidos actualmente? ¿Cuáles?

**Respuesta:** No, actualmente no estamos usando estos tipos de equipos.

**Pregunta 4:** ¿Tomarían en consideración de aplicar estos métodos en el futuro?

**Respuesta:** Si, lo tomaríamos en consideración. Para otros campos de aplicación usamos equipos médicos igual y sería bueno tenerlos en este campo también.

**Pregunta 5:** ¿En qué manera se enteran normalmente de nuevos productos en el mercado?

**Respuesta:** Internet y vendedores.

**Pregunta 6:** ¿Sobre qué tipo de canal de distribución realizan por lo general las compras de sus equipamientos? ¿Según cuáles criterios eligen los intermediarios/fabricantes?

**Respuesta:** Comúnmente, adquirimos los equipos a través de intermediarios. Los criterios importantes son la calidad, el costo y la forma de pago.

**Pregunta 7:** ¿Cuál forma de pago prefieren?

**Respuesta:** Pago en cuotas o otras formas que no sean al contado.

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la XCIV empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos.

---

**Pregunta 8:** ¿De cuál empresa adquirieron sus productos actuales?

**Respuesta:** Meditea

**Pregunta 9:** ¿Tienden a comprar productos individuales o una instalación completa?

**Respuesta:** Productos individuales.

**Pregunta 10:** ¿Según cuáles criterios eligen los productos (calidad, tecnología, diseño, precio, etc.)?

**Respuesta:** Según la calidad y el precio.

**Pregunta 11:** ¿Cuál de esos criterios es lo más importante en el proceso de la selección de un producto? Por favor, evalúe cada criterio de decisión en una escala de 1 a 5. (1 = no importante; 5 = muy importante)

**Respuesta:** Tecnología: 3

Calidad: 5

Precio: 5

Diseño: 2

**Pregunta 12:** ¿Para usted es importante el país de producción de los productos?

(1 = no importante; 5 = muy importante)

**Respuesta:** Evaluación: 3; No es insignificante, pero tampoco es el criterio decisivo.

**Pregunta 13:** ¿Compraría productos fabricados en un país latinoamericano, en particular en Argentina?

**Respuesta:** Si. Ya lo hacemos actualmente.

**Pregunta 14:** Sólo en caso de haber respondido afirmativamente la pregunta 13. ¿Compraría productos de Meditea Electromédica SRL?

**Respuesta:** Si. Actualmente somos cliente de Meditea.

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la XCV empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos.

---

**Pregunta 15:** Sólo en caso de haber respondido negativamente la pregunta 14. ¿Qué podemos hacer o qué tendríamos que modificar en nuestros productos para que los elija?

**Respuesta:** Nada. Estamos contentos con los productos y servicios de Meditea.

**Pregunta 16:** ¿En qué lugar o lugares le gustaría poder comprar nuestros productos?

**Respuesta:** Por Internet.

**Pregunta 17:** ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre nuevos productos?

**Respuesta:** Internet.

**Pregunta 18:** ¿Participan en ferias o exposiciones comerciales? ¿En caso afirmativo, en cuáles?

**Respuesta:** No participamos en ferias.

**Pregunta 16:** ¿Cuál es su límite de precio que está dispuesto a pagar para nuestros productos?

**Respuesta:** 50.000 Pesos Argentinos.

## **Anexo S Entrevista 12: Argentina**

**Pregunta 1:** ¿Escucharon de la empresa Meditea Electromédica SRL antes?

**Respuesta:** Si

**Pregunta 2:** ¿La electroterapia, magnetoterapia y presoterapia forman parte de las terapias aplicadas en su institución?

**Respuesta:** Si, aplicamos las tres, entre otros.

**Pregunta 3:** En caso afirmativo, ¿están usando productos parecidos actualmente? ¿Cuáles?

**Respuesta:** Si, ya estamos usando productos similares. Pero no en todos los campos de aplicaciones.

**Pregunta 4:** ¿Tomarían en consideración de aplicar estos métodos en el futuro, también para los campos de aplicación que actualmente no están cubiertos en su institución?

**Respuesta:** Si, lo tomaríamos en consideración.

**Pregunta 5:** ¿En qué manera se enteran normalmente de nuevos productos en el mercado?

**Respuesta:** Internet y vendedores.

**Pregunta 6:** ¿Sobre qué tipo de canal de distribución realizan por lo general las compras de sus equipamientos? ¿Según cuáles criterios eligen los intermediarios/fabricantes?

**Respuesta:** Normalmente, realizamos las compras a través de un intermediario. Sin embargo, no excluimos la compra directamente del fabricante. Lo que es muy importante en el proceso de decisión de compra es la forma de pago, además de la

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la XCVII empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos.

---

calidad. Por lo general, preferimos los intermediarios porque pueden ofrecernos una gama de productos más amplia.

**Pregunta 7:** ¿Cuál forma de pago prefieren?

**Respuesta:** El pago en cuotas.

**Pregunta 8:** ¿De cuál empresa adquirieron sus productos actuales?

**Respuesta:** Meditea y otros fabricantes argentinos.

**Pregunta 9:** ¿Tienden a comprar productos individuales o una instalación completa?

**Respuesta:** Productos individuales.

**Pregunta 10:** ¿Según cuáles criterios eligen los productos (calidad, tecnología, diseño, precio, etc.)?

**Respuesta:** Lo más importante es una buena relación costo-beneficio, o sea el precio y la calidad.

**Pregunta 11:** ¿Cuál de esos criterios es lo más importante en el proceso de la selección de un producto? Por favor, evalúe cada criterio de decisión en una escala de 1 a 5. (1 = no importante; 5 = muy importante)

**Respuesta:** Tecnología: 3

Calidad: 5

Precio: 5

Diseño: 1

**Pregunta 12:** ¿Para usted es importante el país de producción de los productos?

(1 = no importante; 5 = muy importante)

**Respuesta:** Evaluación: 3; Por lo general, es más fácil adquirir productos de fabricantes locales. No obstante, también consideraríamos fabricantes del extranjero

Desarrollo de una estrategia de internacionalización hacia el mercado europeo para la XCVIII empresa Meditea Electromédica SRL, una PyME argentina del sector de equipamientos electromédicos.

---

si pueden ofrecer buenos productos a un buen precio y también garantizan un servicio adecuado.

**Pregunta 13:** ¿Compraría productos fabricados en un país latinoamericano, en particular en Argentina?

**Respuesta:** Si.

**Pregunta 14:** Sólo en caso de haber respondido afirmativamente la pregunta 13. ¿Compraría productos de Meditea Electromédica SRL?

**Respuesta:** Si. Actualmente somos cliente de Meditea.

**Pregunta 15:** Sólo en caso de haber respondido negativamente la pregunta 14. ¿Qué podemos hacer o qué tendríamos que modificar en nuestros productos para que los elija?

**Respuesta:** Estamos contentos con los productos de Meditea.

**Pregunta 16:** ¿En qué lugar o lugares le gustaría poder comprar nuestros productos?

**Respuesta:** Por Internet.

**Pregunta 17:** ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre nuevos productos?

**Respuesta:** Por Internet o boletines informativos.

**Pregunta 18:** ¿Participan en ferias o exposiciones comerciales? ¿En caso afirmativo, en cuáles?

**Respuesta:** No.

**Pregunta 19:** ¿Cuál es su límite de precio que está dispuesto a pagar para nuestros productos?

**Respuesta:** 45.000 Pesos Argentinos.