



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Licenciatura en comercio Internacional

Trabajo Final de Carrera Título:

“Determinación de los factores que motivaron la caída en la participación internacional de una empresa de analizadores clínicos de la ciudad de Rosario y redefinición de una estrategia exitosa de internacionalización”

Estudio de Caso (EC)

Alumno: Martín Antonio Melo

Tutor de Contenidos: Licenciado Paulo C. Lanza

Tutor Metodológico: Licenciada Magdalena Carrancio

Junio 2016

AGRADECIMIENTOS:

En primer lugar quisiera agradecer a mi familia, sin ellos no sería capaz de afrontar día a día los desafíos y metas personales propuestos, gracias por el apoyo incondicional a lo largo de estos años.

Un especial agradecimiento a mi novia, quien siempre me ha brindado palabras de aliento para seguir adelante en momentos adversos y me ha dado fuerzas para nunca bajar los brazos.

Por último, pero no menos importante quisiera extender mi agradecimiento a la facultad, en especial al Lic. Paulo C. Lanza y a la Prof. Lic. Magdalena Carrancio. Le agradeceré por siempre su dedicación y asesoramiento.

RESUMEN

En el presente estudio de caso se realiza un análisis integral de los factores que han producido la caída en la participación internacional de Techno Life, una empresa argentina que cuenta con más de 40 años en el campo de la salud.

Techno Life se dedica a la fabricación de analizadores clínicos y analíticos destinados a su utilización en hospitales y centros de atención médica de todo el mundo.

En el año 2012 la empresa tuvo una caída en la actividad industrial debido a la inestabilidad económica y a las trabas a la importación que Argentina impuso en enero de ese mismo año. Las medidas proteccionistas impuestas por el gobierno de ese entonces, llevó a la empresa al borde de la quiebra hacia fines de 2012.

En enero de 2013 Techno Life fue adquirida por su principal cliente BioLabGroup, un grupo empresario rosarino, quien para evitar el cierre de la empresa y la caída de un negocio global, decide dar sus primeros pasos en la fabricación de instrumentos médicos.

El traspaso de mandos de la empresa Techno Life, implicó la firma de un contrato, el cual representa al día de hoy una barrera comercial que ha disminuido su participación en el mercado internacional.

Analizaremos el portfolio de productos y la estrategia competitiva internacional de la empresa para posteriormente poder formular una serie de propuestas que permitan la internacionalización de la empresa Techno-Life. Seleccionaremos como mercado meta el mercado de Pakistán, un mercado en el cual la empresa tiene participación activa.

Palabras clave: internacionalización, comercio internacional, campo de la salud, ámbito empresarial.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO I: Problematicación del Estudio de Caso.....	6
1.1 Empresa Seleccionada: Techno Life	6
1.1.1 Breve Reseña Histórica.....	6
1.1.2 Contexto actual de Techno-Life, breve descripción de BioLab.....	10
1.1.3 Factores internos y externos del grupo empresario	11
1.1.4 Implicancia de los factores críticos en el desarrollo del grupo.....	15
1.2 Planteamiento del problema.....	16
1.2.1 Situación problemática actual. Fundamentación.....	16
1.2.2 Justificación de la elección del caso.....	17
CAPÍTULO II: Marco Teórico.....	19
2.1 Análisis del portfolio de productos Techno-Life según matriz BCG.....	19
2.2 Determinación de la estrategia internacional de Techno Life a través del estudio de estrategias competitivas en mercados internacionales.....	21
CAPÍTULO III: Metodología.....	22
CAPÍTULO IV: Análisis de datos y desarrollo de cursos de acción.....	23
4.1 Análisis de Datos.....	23
4.1.1 Términos del contrato – Impacto en Comercio Internacional.....	23
4.1.2 Análisis de la estrategia internacional.....	26
4.1.3 Análisis del portfolio de productos (Matriz BCG).....	28
4.2 Propuestas/Cursos de Acción.....	32
4.2.1 Desarrollo de la propuesta.....	33
4.2.2 Análisis del posicionamiento actual en el mercado meta	39
4.2.3 Propuestas para estimular el crecimiento empresario en el mercado internacional.....	40
CONCLUSIONES.....	44
BIBLIOGRAFÍA.....	48

INTRODUCCION:

En un mundo globalizado en el cual día a día los países y bloques económicos firman tratados para promover el libre comercio, Argentina impuso en enero de 2012, durante el segundo mandato de Cristina Fernández de Kirchner, una política comercial proteccionista, tendiente a resguardar la industria nacional. La medida se instrumentó a través de la DJAI¹, mecanismo mediante el cual todo importador debe obtener un permiso de importación para poder ingresar en Argentina productos provenientes del exterior. Por aquél entonces la medida fue anunciada como un anticipo a la información, un “elemento básico para contribuir al fortalecimiento de las aduanas a los fines de afrontar los desafíos del siglo XXI”², en la práctica este permiso de importación representó un bloqueo al libre comercio.

Dicha medida produjo de inmediato una baja en la actividad económica de muchas empresas manufactureras de nuestro país, el mayor impacto se ha dado fundamentalmente en pequeñas y medianas empresas.

La política implementada, se ha transformado en una barrera a las importaciones, sin tener en consideración si Argentina:

- ❖ Cuenta con industrias capaces de abastecer la demanda local.
- ❖ Posee los medios necesarios para la sustitución de importaciones.

En el marco del presente estudio de caso se analizará el impacto de las políticas proteccionistas sobre una empresa nacional productora de instrumentos médicos.

¹Declaración Jurada Anticipada de Importación

²Res.Gral.AFIP 3252/12 - Declaración Jurada Anticipada de Importación

Proporcionaremos información fidedigna que nos posibilite dar respuesta a nuestra pregunta de investigación:

¿Cuáles han sido los factores que dificultaron la internacionalización de analizadores clínicos?

El presente trabajo se estructura en cuatro capítulos:

- ✓ En el primer capítulo se describe brevemente a las empresas Techno Life y BioLab, su misión y visión como grupo empresario. Se determinan las fortalezas y debilidades internas del grupo y se identifican las oportunidades y amenazas frente al contexto externo. En el siguiente apartado se fundamenta el problema bajo estudio y se enuncian una serie de objetivos que posibiliten dar respuesta a la pregunta de investigación.
- ✓ El capítulo segundo contextualiza el estudio de caso desde fuentes bibliográficas calificadas, permitiendo el:
 - Análisis del portfolio de productos a través de la matriz del Boston Consulting Group.
 - Estudio de la estrategia internacional llevada adelante por la empresa.
- ✓ En el capítulo tercero se detalla el proceso mediante el cual se ha realizado el estudio de caso:
 - Identificación de los sujetos de análisis
 - Naturaleza de los datos a recabar
 - Estrategia de recolección de datos
- ✓ En el cuarto capítulo se realiza una exposición crítica e integrada de las evidencias recogidas, se proponen diversos cursos de acción tendientes a resolver la problemática bajo estudio. En la parte final del capítulo se brinda una conclusión general del estudio de caso.

CAPITULO I:

PROBLEMATIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

1.1 Empresa seleccionada: **TECHNO-LIFE**³

1.1.1. Breve reseña histórica

Hacia fines de la década de los '70 nació en nuestro país Techno-Life una empresa de capitales nacionales que cuenta hoy con más 40 años de trayectoria en el campo de la salud.

En sus comienzos la empresa creció con el afán de comercializar equipos para química clínica y analítica, teniendo un duro camino por delante debido a la inestabilidad inflacionaria de nuestro país.

La empresa es pionera en la fabricación y comercialización de dichos equipos en Argentina. A través de la innovación y mejora continua, la empresa no tardó en posicionarse en el mercado local, el cual hasta el momento era liderado por empresas multinacionales como Roche, Hitachi y Siemens, entre otras.

La visión de la compañía siempre estuvo orientada en la conquista del segmento mediano/pequeño de hospitales y centros de atención médica.

Luego de haber logrado expandir su marca hacia mercados de países emergentes, la empresa logra despertar el interés de un grupo de inversores húngaros. Hacia fines del 2009 el 100% de las acciones de la compañía, pasaron a formar parte de NavisaGroup⁴, un

³Nombre ficticio. Por resguardo a la información empresarial no se brindará el nombre de la compañía bajo estudio

⁴Nombre ficticio.

grupo inversor que de la mano de Techno-Life ha logrado dar sus primeros pasos en el campo de la química clínica.

A pesar del crecimiento que la empresa atravesó durante esos años, la competitividad y las ventas comenzaron a disminuir motivados por factores como la inflación local, el atraso tecnológico y las trabas a la importación. Estos factores llevan a la empresa al borde de la quiebra hacia fines de 2012.

Debido a diversos factores (que a continuación se detallan) la difícil situación que atraviesa la compañía, comienza a trasladarse a clientes de todo el mundo.

Factores que provocaron la ruptura de relaciones comerciales:

- Incumplimientos de contratos comerciales
- Incumplimientos de fechas de entrega
- Desabastecimiento de repuestos para el parque de equipos actualmente en funcionamiento en el mercado mundial
 - Disminución en la calidad del producto (motivada por la utilización de materias primas e insumos de bajo costo)
 - Deficiente atención al cliente por parte del servicio post-venta.

Los factores antes mencionados impactaron de forma global al principal cliente de la empresa, “BioLabGroup⁵” quien representaba hacia fines del 2012 el 25% de la facturación de la compañía.

La tabla 1 muestra la principal cartera de clientes de Techno-Life y el porcentaje de participación de cada uno en la facturación de la empresa.

Tabla 1: Principales clientes mundiales (Datos recabados hasta 12/2012):

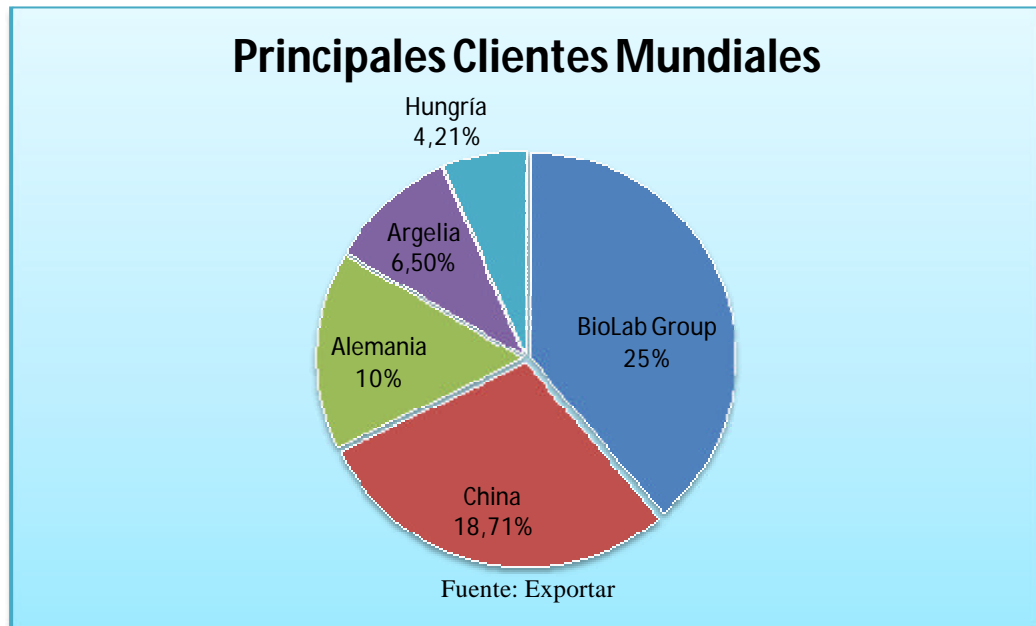
Cliente	% Participación
BioLab Group	25,00%
China	18,71%
Alemania	10,00%
Argelia	6,50%
Hungría	4,21%

Fuente: Exportar⁶

⁵Nombre Ficticio

Cabe señalar que, a excepción de BioLab, los clientes enunciados en la tabla 1 solo muestran el país de procedencia por resguardo de información empresarial.

Gráfico 1:



BioLab (empresa que será brevemente descrita en el siguiente apartado), comienza a notar cómo los incumplimientos comerciales de Techno-Life provocaban un debilitamiento en las relaciones comerciales que BioLab mantenía con sus clientes, debido fundamentalmente al desabastecimiento de repuestos para atender al parque de equipos que hasta el momento se encontraban instalados en hospitales y centros médicos de atención en LATAM⁷

En la tabla 2 se detalla la cantidad de equipos Techno instalados por BioLab Group en Latinoamérica.

Tabla 2: Parque de equipos instalados por BioLab en LATAM (Período de análisis (01/2004 a 12/2012))

Modelo	Cantidad	Participación
Techno SM 100	855	43,62%
Techno SM 101	70	3,57%
Techno LG 200	166	8,47%
Techno LG 300	869	44,34%
Totales	1960	100,00%

Fuente: Exportar

⁶Sistema operativo utilizado por Techno-Life hasta 12/2012

⁷ Latinoamérica

La falta de repuestos para atender los 1960 equipos (Tabla 2) instalados hasta diciembre de 2012 en LATAM no era la única problemática existente, BioLab logra detectar, luego de una serie de entrevistas que su área comercial realizó a clientes de LATAM, que el posicionamiento de los equipos Techno-Life había decrecido debido a que circulaba una versión no oficial de que la empresa Techno-Life iba a quebrar, esta situación llevó a una baja en la venta de equipos.

BioLab, impulsada por esta percepción recibida de sus clientes, decide en Diciembre de 2012 pactar una reunión con los directores de Techno-Life, cuyo fin principal por parte de BioLab era la adquisición de Techno-Life.

A fines de Enero de 2013 el 100% de las acciones de Techno-Life pasan a formar parte de BioLabGroup.

El traspaso de mando conllevó la firma de un contrato entre BioLab y NavisaGroup, dentro del cual se consideraron algunas cláusulas que representarían para Techno-Life una importante pérdida de participación en el ámbito internacional. A continuación se nombran las más representativas:

- No poder comercializar partes, ni instrumentos de la familia de analizadores Techno XL 400. Este es el equipo de mayores prestaciones que supo tenerla empresa y que representaba el 19% de la facturación total.
- Prohibición por tiempo ilimitado de comercializar equipos en USA, Puerto Rico y Canadá
- Prohibición de venta por 2 años a clientes que representaban un 3% de la facturación total
- Prohibición de venta por tiempo ilimitado a clientes que representaban un 55% de la facturación total de la compañía

Hacia fines de 2013 BioLabGroup anuncia a sus colaboradores que ciertas áreas funcionales de la compañía serán las encargadas de brindar soporte a Techno-Life, por tal motivo departamentos como Finanzas/Comercio Exterior/ Comercial/ Servicio Técnico y Logística adquieren una figura corporativa y se unifican dentro del grupo BioLab.

1.1.2 Contexto actual de Techno-Life, breve descripción de BioLab:

“BioLabGroup es una empresa argentina con más de 50 años de experiencia en el mercado de la salud”. La misión es contribuir a la evolución del laboratorio clínico a través de productos innovadores y altamente confiables, dirigidos a los laboratorios de análisis clínicos y bancos de sangre.

La empresa dispone de diversas líneas de productos, que incluyen kits de diagnósticos e instrumental analítico para química clínica, hematología, coagulación y ensayos inmunológicos.

Desde 2000 BioLab cuenta con el aval de las Normas ISO 9001. Se ha posicionado como compañía líder en Latinoamérica, con distribuidores en toda la región y empresas asociadas en Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Perú, Uruguay, República Dominicana y Venezuela. En 2006 ponen en funcionamiento la primera oficina asociada en la Unión Europea en Varsovia, Polonia.

Una de las premisas de BioLab desde la adquisición de Techno-Life en 2013 a la actualidad ha sido tratar de inculcar su visión y misión en todos los ámbitos de trabajo de Techno-Life, siendo su mayor anhelo la convivencia de ambas empresas como una única unidad de negocios, que pueda operar de forma corporativa.

En la actualidad Techno-Life diseña, desarrolla, manufactura y comercializa analizadores semiautomáticos y automáticos para su implementación en:

- Química Clínica
- Química Analítica
- Elisa
- Electrolitos
- Inmunoturbidimetría

Dicho equipamiento se comercializa a través de retailers bajo la marca Techno-Life® o bien bajo marcas privadas y en condición OEM⁸. La empresa posee un sistema de aseguramiento de la calidad certificado por DNV⁹, bajo las normas ISO 9001 e ISO13485. Cuenta además con la certificación eléctrica de normas CE¹⁰.

Portafolio de productos Techno-Life¹¹:

- Analizador clínico semiautomático Techno SM 100
- Analizador clínico semiautomático Techno SM 101
- Analizador clínico automático Techno LG 200
- Analizador clínico automático Techno LG 300

1.1.3 Factores críticos internos y externos del grupo empresario :

A través de un análisis F.O.D.A. se buscará detectar aquellas variables que tengan influencia sobre la organización bajo estudio, para así poder determinar la forma en que la empresa será capaz de afrontar los cambios que el entorno pueda sufrir a partir de sus propias fortalezas y debilidades. Estas variables pueden ser positivas o negativas. A continuación se identifican cada una de las mismas:

Análisis F.O.D.A. del grupo empresario

Fortalezas

- Experiencia en el Mercado Internacional
- Certificaciones de Calidad
- Clientes Globales
- Subsidiarias propias en LATAM y Polonia
- Experiencia en el ámbito de acción

⁸ “Original Equipment Manufacturer”

⁹ Det Norske Veritas – Empresa certificadora con sede en Noruega

¹⁰ El mercado CE es el proceso mediante el cual el fabricante/importador informa a los usuarios y autoridades competentes de que el equipo comercializado cumple con la legislación obligatoria en materia de requisitos esenciales.

<http://www.mercado-ce.com/acerca-del-mercado-ce/que-es-mercado-ce.html>

Debilidades

- Escasos recursos en I+D¹²
- Atraso tecnológico
- Falta de compromiso por parte de los empleados en la visión y misión del grupo empresarial
- Carente visión comercial

Oportunidades

- Necesidad del producto
- Participación en ferias internacionales
- Reconcomiendo a nivel global
- Capacidad productiva ociosa
- Características diferenciadoras en servicio
- Amplio portfolio de productos

Amenazas

- Competencia agresiva
- Aumento desmedido de precios en insumos y materias primas
- Elevados costos logísticos
- Barrera de entrada (tecnología)
- Inestabilidad económica
- Incremento de costos de producción y mano de obra

¹²Investigación y Desarrollo

Tabla 3: Análisis FODA del grupo empresario

Oportunidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Necesidad del producto. ➤ Participación en ferias internacionales. ➤ Reconcomiendo a nivel global ➤ Capacidad productiva ociosa. ➤ Características diferenciadoras en servicio ➤ Amplios portfolio de productos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia en el Mercado Internacional ➤ Certificaciones de Calidad ➤ Clientes Globales ➤ Subsidiarias propias en LATAM y Polonia ➤ Experiencia en el ámbito de acción
Amenazas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencia agresiva. ➤ Aumento desmedido de precios en insumos y materias primas. ➤ Elevados costos logísticos. ➤ Barrera de entrada (tecnología). ➤ Inestabilidad económica. ➤ Incremento de costos de producción y mano de obra. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escasos recursos en I+D. ➤ Atraso tecnológico. ➤ Falta de compromiso por parte de los empleados en la visión y misión del grupo empresario. ➤ Carente visión comercial.

Fuente: Elaboración propia

Factores que han permitido determinar el análisis F.O.D.A:

Fortalezas:

- ✓ Trayectoria de más de 40 años en el mercado internacional y 50 años de experiencia en el mercado de la salud.
- ✓ Certificaciones ISO 9001 e ISO 13485
- ✓ Subsidiarias propias en: Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Perú, Uruguay, República Dominicana, Venezuela y Polonia

Debilidades:

- ✓ Menos de 20 ingenieros conforman el departamento de I+D. Principal competidor Chino (Mindray Medical International Limited) posee alrededor de 600 ingenieros abocados al área de I+D
- ✓ Visión y Misión no internacionalizada por los empleados de Techno-Lifedebido a un agotamiento que ha producido en ellos el traspaso de dueños de la empresa.
- ✓ Falta de personal comercial abocado a la búsqueda y recuperación de mercados foráneos

Oportunidades:

- ✓ En un mundo globalizado como lo es hoy en día todo hospital o centro médico requiere de equipamiento que facilite y agilice la labor diaria.
- ✓ BioLab le ha dado prestigio a Techno-Life a través de su reconocimiento a nivel global debido a premios y reconocimientos obtenidos de muchos países del mundo
- ✓ Al caer la demanda de equipos debido a la baja de posicionamiento y a las restricciones impuestas por contrato, la empresa tuvo que reducirse la capacidad productiva para evitar generar un sobre stock de equipos y por consiguiente un capital inmovilizado.

- ✓ La participación activa de BioLaben LATAM debido a subsidiarias propias otorga un valor agregado respecto del servicio al cliente.
- ✓ La incorporación de Techno-Life a BioLabGroup ha posibilitado que los equipos puedan ser comercializados, además, con un paquete (a elección del cliente) de kits de diagnóstico (BioLab posee una amplia cartilla de más de 300 kits de diagnóstico)

Amenazas:

- ✓ La inflación en nuestro país provoca un alza constante en costos logísticos, precios de insumos/materias primas y en mano de obra.
- ✓ La gran inversión que los competidores chinos realizan en I+D hace dificultosa la tarea de la empresa por igualar y/o mejorar los avances que el mercado chino propone, dicho problema no puede ser subsanado fácilmente debido a los escasos recursos que la empresa posee en el área de I+D (la mano de obra barata de China hace difícil de poder igualar esfuerzos en el área de investigación y desarrollo)

1.1.4 Implicancia de los factores críticos en el desarrollo del grupo:

A partir del análisis FODA realizado podemos concluir que el grupo empresario cuenta con grandes fortalezas las cuales han sido adquiridas gracias a una larga trayectoria de más de 50 años en el campo de la salud.

Es importante recalcar y tener presente que en el mercado internacional comienzan a participar grandes actores cuyos recursos muchas veces superan a los propios. La competencia en este ámbito de acción es mucho más agresiva. Es por tal motivo que la empresa siempre debe tener como premisas la:

- Mejora continua de los procesos
- Innovación constante
- Optimización de recursos
- Aprovechamiento de la experiencia adquirida en el campo de acción

El reconocimiento, el respaldo y la experiencia en el ámbito internacional que BioLab ha otorgado a Techno-Life, es una ventaja competitiva que ha fortalecido su figura negociadora.

Sera un desafío y una meta de la empresa optimizar recursos y lograr reducir el impacto inflacionario de las políticas económicas de nuestro país, para así poder generar un producto competitivo en mercados foráneos.

1.2. Planteamiento del Problema:

1.2.1 Situación problemática actual. Fundamentación:

Luego de que Techno Life lograra un posicionamiento en mercados como Alemania, China, Hungría y Argelia, notamos que, las políticas proteccionistas implementadas a partir de 2012 por el segundo gobierno de Cristina Fernández de Kirchner, frenaron el impulso de internacionalización generando una etapa de estancamiento

El contexto local impedía a la empresa poder interactuar libremente en el comercio internacional Contexto que un año más tarde llevaría a la empresa al borde de la quiebra, siendo el principal perjudicado en esta situación un laboratorio de capitales nacionales llamado BioLabGroup, que comercializaba analizadores de la empresa en países de toda Latinoamérica.

El hecho desencadenante de la problemática surgió a través de un desabastecimiento de repuestos para atender el parque de equipos instalados en LATAM hacia finales de 2012. Luego de diversas conversaciones que las subsidiarias de BioLab en LATAM llevaron adelante con principales clientes de la marca Techno-Life, BioLabGroup logra detectar que los analizadores Techno estaban perdiendo posicionamiento a nivel internacional, esta situación representó un resultado negativo en las ventas de nuevos equipos de la compañía. Una mala imagen empezaba a instalarse en la mente de los consumidores de la marca. Para revertir esta situación y para evitar que este presente tenga repercusiones sobre otras áreas de negocios de BioLab, el grupo empresario decide comprar Techno-Life.

El traspaso de mandos, se vio amparado bajo la firma de un contrato que se convirtió en una barrera comercial.

Es por lo antedicho que el estudio de caso intentará determinar:

¿Cuáles han sido los factores que dificultaron la internacionalización de analizadores clínicos?

El presente trabajo propone como Objetivo General analizar los factores que han motivado la caída en la participación internacional de Techno Life, a los efectos de proponer alternativas y/o cursos de acción que posibiliten impulsar la internacionalización de la empresa.

Como objetivos específicos, se establece:

- ✓ Detallar los principales términos del contrato y su impacto en el comercio internacional.
- ✓ Determinar la estrategia internacional que lleva adelante la empresa.
- ✓ Evaluar el portfolio de productos, posicionamiento y estrategia de penetración, según el nivel de participación en el comercio internacional.

1.2.2 Justificación de la elección del caso:

Techno-Life es una empresa nacional fabricante de analizadores para química clínica y analítica, que posee una trayectoria de más de 40 años en el campo de la ingeniería de precisión, ha logrado expandir su marca a más de 50 países del mundo, pero a partir de su incorporación a BioLabGroup en Enero de 2013 la empresa cuenta con una participación en solo 19 países.

Redefinir la estrategia de internacionalización utilizada hasta el momento permitirá a la empresa incrementar el portfolio de clientes, recuperar participación a nivel internacional y posibilitará la apertura de nuevos mercados, negocios e inversiones.

Debajo en la tabla 4 se detallan los 57 países con los cuales le empresa logró expandir su marca en todo el mundo.

Tabla 4: Países que conformaron la oferta exportable de Techno-Life hasta 12/2012:

Alemania	Filipinas	Nueva Zelanda
Argelia	Francia	Pakistán
Australia	Grecia	Panamá
Austria	Guatemala	Paraguay
Bolivia	Honduras	Perú
Bosnia-Herzegovina	Hungría	Perú
Brasil	India	Polonia
Bulgaria	Indonesia	Republica de Yemen
Burkina Faso	Inglaterra	República Dominicana
Cameron	Italia	República Tunecina
Chile	Kazakstán	Rumania
China	Corea	Rusia
Chipre	Líbano	Tailandia
Colombia	Macedonia	Turquía
Costa Rica	Marruecos	Ucrania
Ecuador	Mauricio	Uruguay
Egipto	México	USA
España	Myanmar	Venezuela
Estambul	Nigeria	Vietnam

Fuente: Exportar

A continuación en la tabla 5 se detallan los países en los cuales la empresa tiene una participación activa:

Tabla 5: Países que conforman la oferta exportable de Techno-Lifes desde 2013 a la actualidad:

Australia	Pakistán	Uruguay
Brasil	Panamá	Vietnam
México	Honduras	Polonia
Colombia	Costa Rica	Argelia
Perú	Paraguay	Guatemala
Chile	Ecuador	Venezuela
India		

Fuente: Sistema Operativo SAP - BioLab

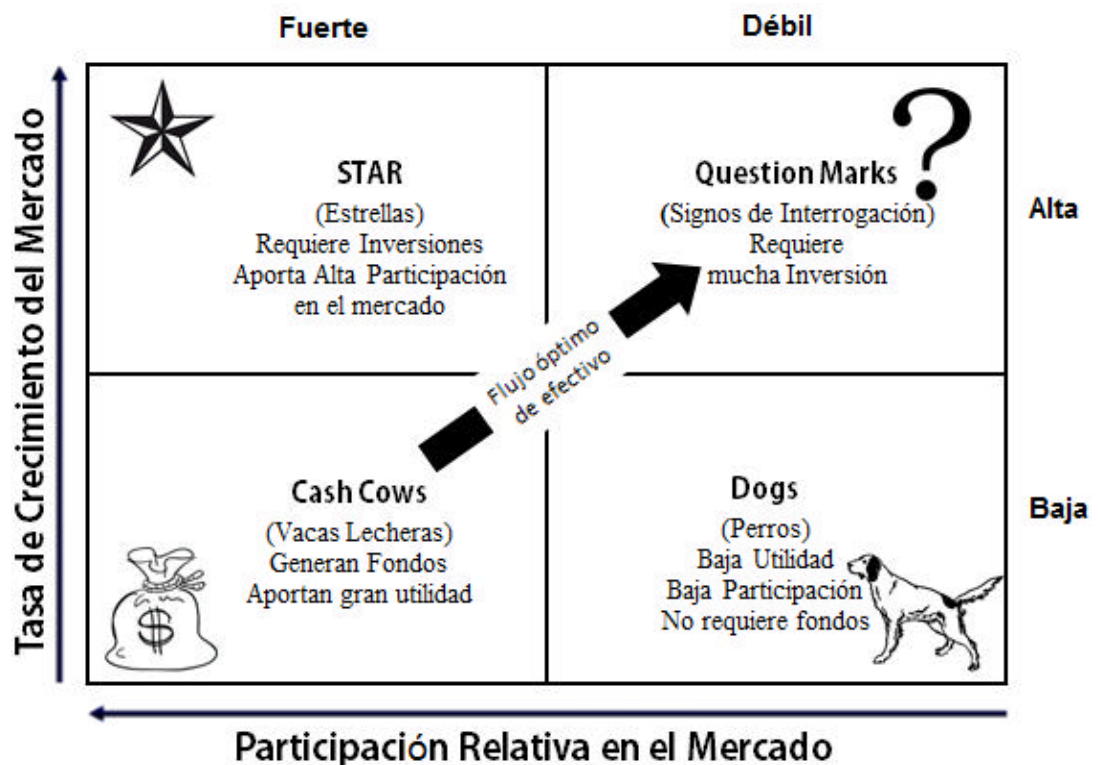
CAPITULO II

Marco Teórico

Las variables involucradas en la problemática bajo estudio, se encuentran contextualizadas desde fuentes bibliográficas calificadas, citadas a continuación:

2.1. Análisis del portfolio de productos Techno-Life según matriz BCG (Boston ConsultingGroup)

Cuadro 1 : Matriz Tradicional del Boston ConsultingGroup



Fuente: Michael E. Porter –“Estrategia Competitiva – Métodos de portfolio en el análisis de la competencia”

Tipo de negocio:

Tabla 6: Muestra implicancias en cuanto al posicionamiento estratégico que surgen de la matriz BCG (“crecimiento-participación”)

Tipo de Negocio	Estrategia según participación de mercado	Rentabilidad del negocio	Inversión Requerida	Flujo neto de fondos
Stars	Crecer o Mantenerse	Alta	Alta	Positivo
Cash Cows	Mantenerse	Alta	Baja	Altamente positivo
Question Marks	Crecer	Nula o negativa	Muy Alta	Altamente negativo
Dogs	Cosechar o desinvertir	Baja o negativa	Desinvertir	Alrededor de cero o negativo

Fuente: Jorge Hermida, Roberto Serra, Eduardo Kastika– “Administración & Estrategia”.

Dentro del negocio perro podemos clasificar dos tipos de perros:

- Perro Callejero
- Perro de Raza

Dentro de cada clasificación podemos realizar una subdivisión en:

- Perros Callejeros:
 - *Perro Rabioso*: Negocio a eliminar rápidamente, generador de pérdidas.
 - *Perro Común Fiel*: Negocio con el cual inicio la empresa, no se pierde ni se genera utilidades con él, se mantiene cerca del punto de equilibrio.
- *Perro Callejero Común*: Por momentos generan pérdidas y por momentos se encuentran en el punto de equilibrio, debe ser eliminado.

- Perros de Raza:
 - *Perro de Imagen*: Producto emblema, exclusivo, de alta calidad y precio, permite posicionar a productos menos diferenciados de la empresa.
 - *Perro Guardián*: Producto que sirve de custodia para los productos vaca lechera.
 - *Perro de Pelea*: Sirven para atacar al competidor, en casos que no se tenga ningún negocio vaca lechera.
 - *Perro de Carrera*: Producto que compite por un lugar en el mercado.

2.2 Determinación de la estrategia internacional de Techno Life a través del estudio de estrategias competitivas en mercados internacionales:

La estrategia de inserción en mercados foráneos puede ser multinacional o global.

En la tabla 7 se describen las características que determinan cuando un factor dentro del contexto empresarial es impulsado por una estrategia multinacional o cuando es impulsado por una estrategia global

Tabla 7: Estrategia competitiva en mercados internacionales

Factores	Estrategia Multinacional	Estrategia Global
Escenario Estratégico	Países objetivo y áreas comerciales seleccionadas	Mercados cruciales para el producto
Estrategia Empresarial	Adaptada a cada país anfitrión. Poca coordinación entre países	Misma estrategia básica en todo el mundo
Estrategia de la línea de productos	Adaptada a necesidades locales	Productos estandarizados
Estrategia de Producción	Plantas diseminadas en muchos países	Paltanas donde se logre mayor ventaja competitiva
Abastecimiento	Proveedores locales	Proveedores atractivos en cualquier parte
Marketing y Distribución	Adaptado a prácticas y cultura de cada país	Coordinación a nivel mundial
Organización	Formación de subsidiarias en cada país	Las decisiones estratégicas están coordinadas en oficinas centrales

Fuente: Lanza, P. y Castellani, F. (2014) Apuntes de la materia "Política de Negocios" Facultad de Ciencias Empresariales. UAI.

CAPITULO III

Metodología:

En el siguiente apartado se describe el proceso mediante el cual se ha realizado el estudio de caso y la obtención de resultados:

- ✓ Identificación de sujetos - unidades de análisis:

Unidad de análisis: Compañía Techno-Life/BioLabGroup

- ✓ Naturaleza de los datos a recabar:

Para la realización del presente estudio se acudió a fuentes secundarias de información como Apuntes académicos, Libros(fuentes bibliográficas), Sitios Web, base de datos en sistemas operativos (Exportar/SAP) y fuentes primarias como entrevistas.

- ✓ Estrategia de recolección de datos:

Observación: Participante, simple, no estructurada, fundada en una experiencia adquirida en el campo de acción.

Entrevista: Personal, que posibilite la comprensión de actitudes, comportamientos, expectativas, deseos del entrevistado.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE DATOS Y DESARROLLO DE CURSOS DE ACCION

4.1. Análisis de datos

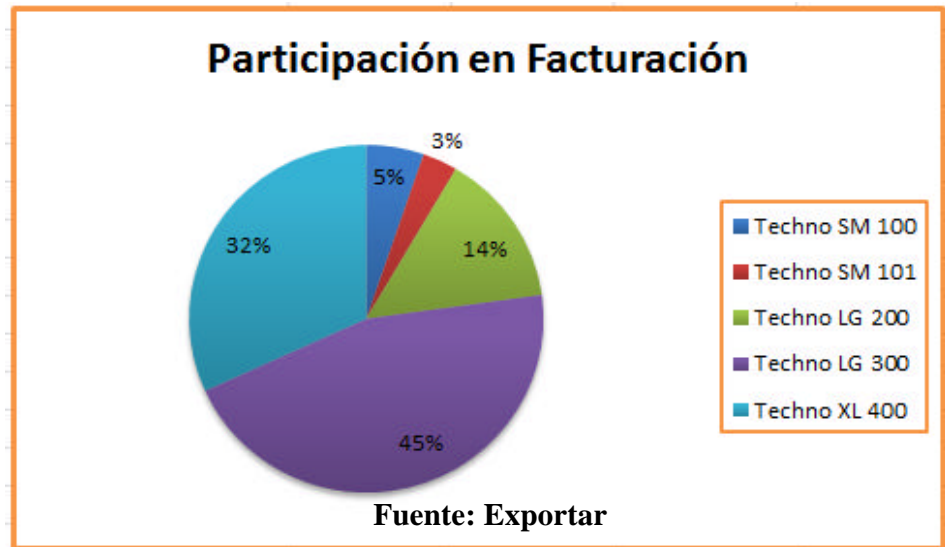
En el siguiente apartado realizaremos una exposición crítica e integrada de las evidencias recogidas. Mediante el desarrollo de los objetivos planteados en el apartado 1.2.1, obtendremos respuesta a nuestra pregunta de investigación.

4.1.1 Términos del contrato – Impacto en Comercio Internacional.

Clausulas comerciales:

1. Restricción de venta impuesta por contrato:
 - ✓ No poder comercializar partes, ni instrumentos de la familia de analizadores Techno XL 400. Equipo de mayores prestaciones y valor agregado que la empresa supo tener, el cual como se detalla en el Gráfico 5 representó un 32% de la facturación total entre los periodos de 2010 a 2012.

Gráfico 5: Participación en facturación equipos Techno Life



(Período 01/2010 a 12/2012 – NavisaGroup - Hungría)

- ✓ Prohibición de venta por 2 años a clientes que representaban un 3% de la facturación total (Tabla 7)
- ✓ Prohibición de venta por tiempo ilimitado a clientes que representaban un 55% de la facturación total de la compañía (Tabla 8)

Tabla 8: Prohibición de venta de equipos:

Tipo de prohibición	Cantidad de Clientes Internacionales	Participación en Ventas
Sin Restricción de Venta	95	42%
Restricción por 2 años	8	3%
Definitivos	16	55%
Total	119	

2. Desabastecimiento de repuestos para atender un parque de 1960 equipos (Tabla 2) instalados a nivel mundial en diversos hospitales y centros de atención médica entre los períodos 2004 a 2012. Cada componente de los analizadores es indispensable para el correcto funcionamiento del mismo, cualquier componente que tenga un accionar inapropiado provoca que el equipo quede obsoleto. Dicho problema trajo aparejado un desprestigio de la marca y provocó una caída en las ventas de nuevos equipos.

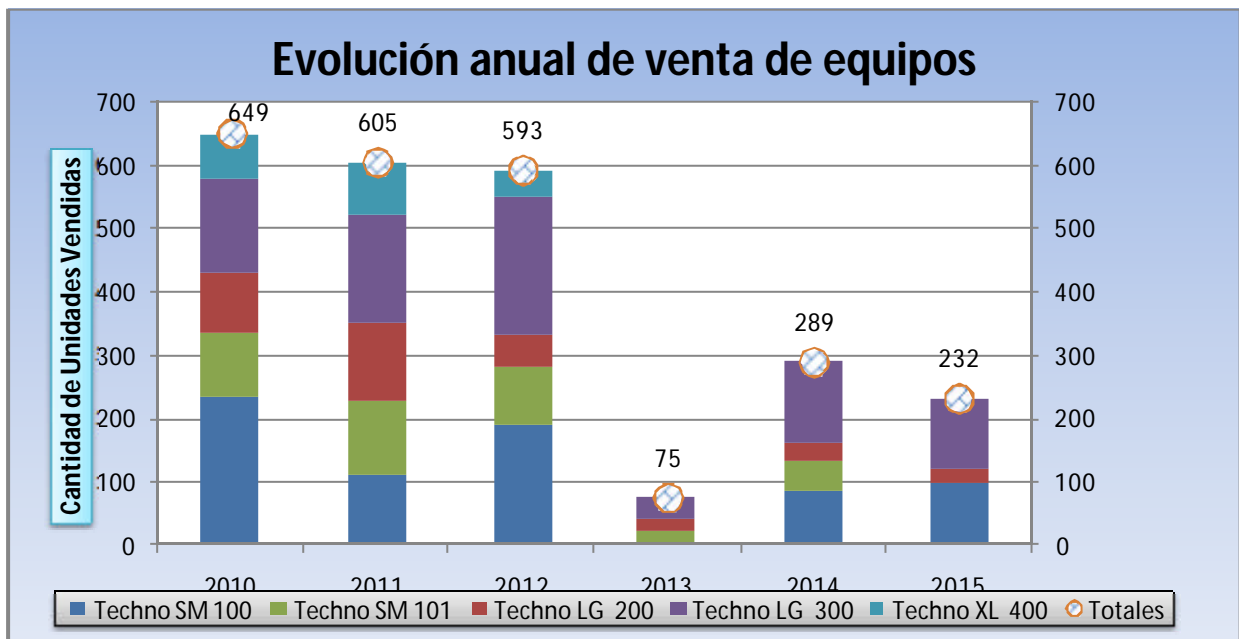
Debajo en la tabla 9 y gráfico 6 se detalla la evolución de venta de equipos desde 2010 a 2015 y la participación de cada equipo dentro de las ventas anuales. Como se puede evidenciar el equipo Techno XL 400 dejó de venderse en 2013 debido a las cláusulas impuestas por contrato.

Las ventas informadas dentro de los períodos de 2010 a 2012 corresponden a la gestión NavisaGroup donde se vendieron un total de 1847 equipos, por lo contrario las ventas informadas dentro de los períodos 2013 a 2015 corresponden a la gestión BioLab donde se vendieron un total de 596 equipos, lo cuales representa una baja en las ventas de equipos del 67,67% entre los períodos bajo análisis.

Tabla 9: Evolución anual de venta de equipos

Denominación	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Techno SM 100	236	113	188	5	86	98
Techno SM 101	100	117	94	19	48	0
Techno LG 200	96	121	51	19	29	25
Techno LG 300	145	173	218	32	126	109
Techno XL 400	72	81	42	0	0	0
Totales	649	605	593	75	289	232

Gráfico 6:



Fuente: Exportar & Sistema SAP BioLab

4.1.2 Análisis de Estrategia Internacional

Estrategia Competitiva en Mercados Internacionales

Analizaremos diversos factores a fin de poder estudiar la estrategia competitiva que la empresa lleva adelante en mercados foráneos.

Tabla 10: Estrategia competitiva de Techno Lifeen mercados internacionales

	Factores	Estrategia
1	Escenario Estratégico	Multinacional
2	Estrategia Empresarial	Global
3	Estrategia de la línea de Productos	Global
4	Estrategia de Producción	Global
5	Abastecimiento	Global
6	Marketing y Distribución	Multinacional
7	Organización	Multinacional

Fuente: Elaboración Propia

1) Estrategia Multinacional, la visión de la compañía es la obtención de mercados y/o países objetivos, zonas comerciales estudiadas y seleccionadas previamente.

2) Única estrategia básica para todo el mundo

3) En el comienzo del trabajo, hemos indicado que la empresa produce analizadores bajo condición OEM, permitiendo personalizar los equipos en cuanto a:

- ❖ Marca del equipo
- ❖ Idioma del software
- ❖ Tipo de cable de conexión (para tensiones de 110 o 220 volts)
- ❖

Las siglas OEM (original equipment manufacturer), categoriza a aquellos fabricantes que dan la opción de producir diseños en blanco para que puedan ser usados y personalizarlos por el cliente, es decir que la manufactura de

analizadores Techno-Life es estándar para todos los mercados, pudiendo los equipos ser personalizados en la última etapa del proceso de manufactura.

4) Única planta productiva

5) Es política empresarial desarrollar proveedores atractivos en todo el mundo, esta política posibilita la obtención de productos a precios competitivos. Sin embargo la reducción en costos no es la finalidad principal por la cual se priorizan proveedores extranjeros. Al ser estos productos tecnológicos de ingeniería en precisión destinados a colaborar con la medicina moderna, la empresa debe cumplir con rigurosas normas y certificaciones internacionales¹³ de calidad de producto. Dichas normas establecen procesos y procedimientos dentro de las cuales se exigen calidades de productos que solo el mercado exterior posee, generándose una “International SupplyChain”¹⁴, la cual es difícil de llevar a cabo en nuestro país debido a políticas proteccionistas.

6) El Marketing y Distribución se encuentra casi en su totalidad adaptado a prácticas de cada país, gracias a las diversas subsidiarias de la empresa.

7) Organización: Multinacional, la compañía ha logrado desarrollar y formar subsidiarias en los principales países latinoamericanos, logrando expandir su sueño en 2009, donde BioLab desembarca por primera vez en suelo Europeo.

Cuadro 2: Resumen de la estrategia competitiva llevada adelante por BioLabGroup.



Fuente: Elaboración Propia

¹³ISO 9001 / ISO 13845 / Normas CE

¹⁴Cadena de Abastecimiento Internacional

Analizando la estrategia competitiva que la empresa lleva adelante en el mercado internacional podemos determinar que la estrategia es *Global*.

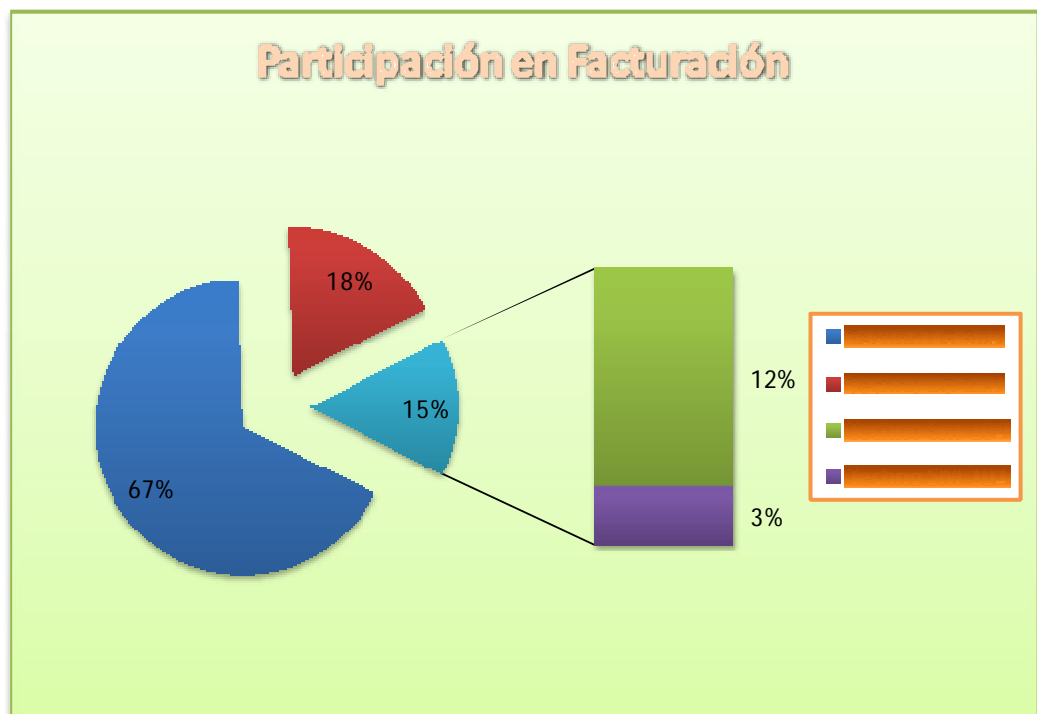
Factores como el escenario estratégico, marketing, distribución y organización tienen un enfoque multinacional, pero el grupo empresario BioLab produce, distribuye, se abastece y toma decisiones estratégicas desde un solo punto geográfico: Argentina.

4.1.3 Análisis del Portfolio de productos (Matriz BCG)

Categorización del portfolio de productos según “Tasa de Crecimiento del Mercado” y Participación relativa en el Mercado”¹⁵

Para poder categorizar cada producto dentro de la matriz BCG comenzaremos por estudiar el comportamiento de las ventas a nivel internacional y la participación de cada producto dentro de las mismas. El período bajo análisis es de 01/2013 a 12/2015

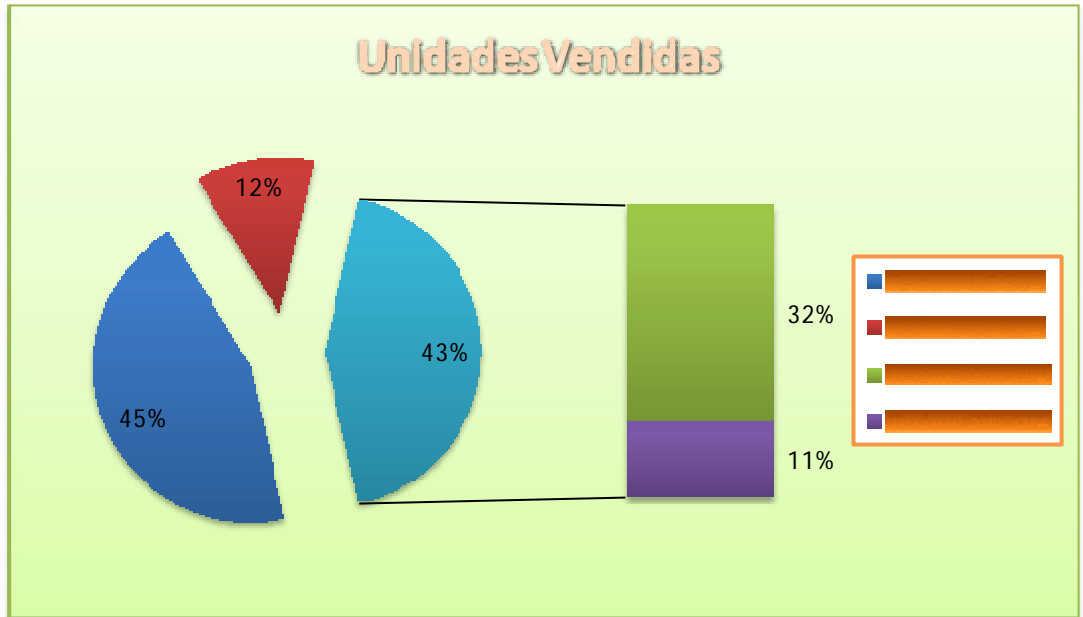
Gráfico 7: Participación en Facturación



Fuente: Sistema SAP BioLab

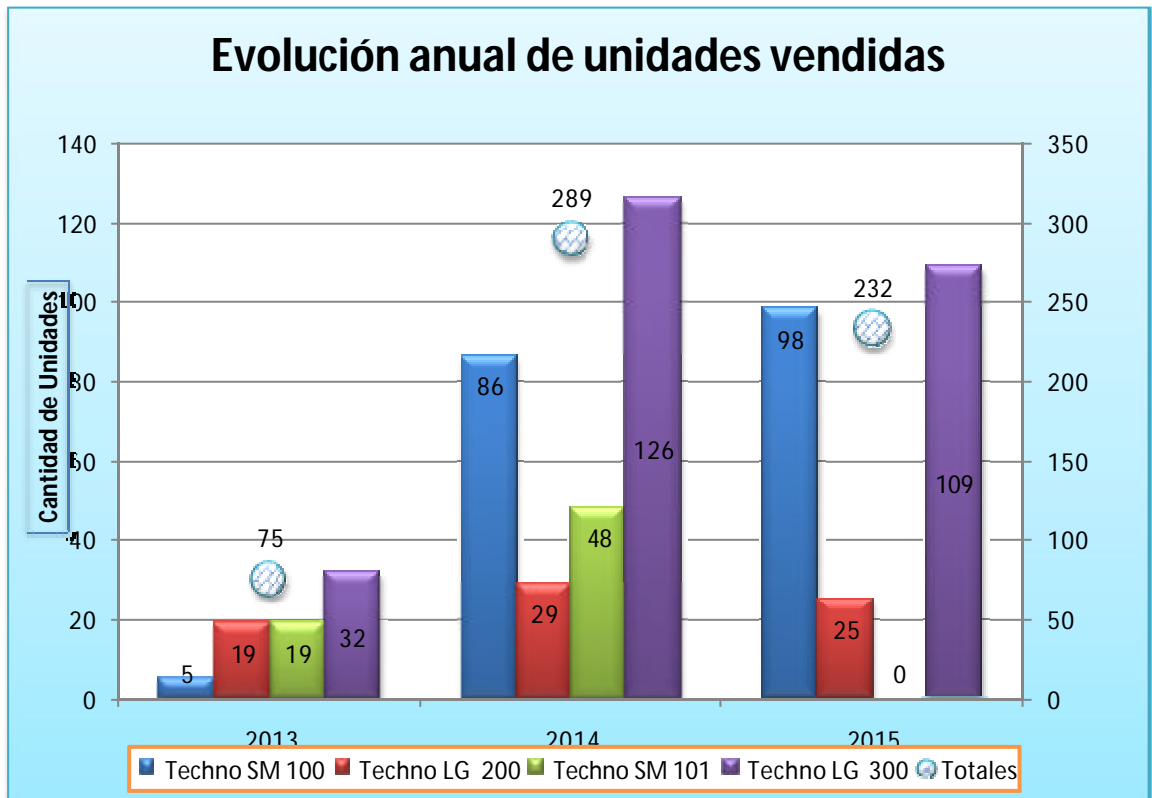
¹⁵Matriz BCG del Boston Consulting Group

Gráfico 8: Participación en Unidades Vendidas



Fuente: Sistema SAP BioLab

Gráfico 9: Evolución anual de unidades vendidas



Fuente: Sistema SAP BioLab

Analizando la información en cuanto a participación en facturación y ventas, podemos concluir:

Cuadro 3: Matriz BCG– Portfolio de productos Techno Life



✓ **Cash Cow Businesses**

Analizador “Techno LG 300”.

- ❖ Participación en Facturación: 67%
- ❖ Participación en Ventas: 45%

La estrategia sobre la participación de mercado debe ser mantenerse, este es un producto generador de fondos y que aporta gran utilidad a la compañía. Producto estable.

✓ **StarBusinesses**

Analizador “Techno LG 200”

- ❖ Participación en Facturación: 18%
- ❖ Participación en Ventas: 12%

La estrategia sobre la participación de mercado es crecer y mantenerse, este es un producto que si bien posee alta generación de fondos requiere a su vez una importante inversión para poder mantener su posicionamiento, será un desafío para la empresa poder convertir a este producto en un runner y transformarlo en “vaca lechera”.

✓ **DogBusinesses**

Analizadores “Techno SM 100” / “Techno SM 101”

- ❖ Participación en Facturación: 15%
- ❖ Participación en Ventas: 43%

Analizador “Techno SM 101”

- ❖ Participación en Facturación: 3%
- ❖ Participación en Ventas: 11%

Perro Callejero Común: posee una baja participación de mercado, no es generador de fondos. Estrategia a llevar a cabo: Desinvertir sobre el negocio y discontinuar el producto, de esta manera la empresa tendrá más tiempo y dinero para invertir en el portfolio actual o bien para ser destinado a proyectos de I+D.

Analizador “Techno SM 100”

- ❖ Participación en Facturación: 12%
- ❖ Participación en Ventas: 32%

Podríamos fácilmente excluir a este producto de la categoría “DogBusinesses” debido a su alta participación en ventas (las ventas anuales han ido creciendo año a año llegando a venderse en 2015, 98 unidades lo cual representó un crecimiento de un 13,95% respecto del anterior período), pero el principal factor que ha motivado la colocación del producto en el cuadrante perro es su baja rentabilidad, este producto es para la empresa un Perro Común Fiel, un caballo de batalla, un producto con el cual la compañía ha dado sus primeros pasos en el mercado, es un producto en donde no se pierde ni se generan utilidades, la función principal es la apertura de mercados y una posterior comercialización de los productos más rentables de la compañía en el mercado meta.

De acuerdo a lo analizado anteriormente respecto del portfolio de productos Techno-Life, podemos concluir:

Cuadro4: Estrategias de comercialización sobre analizadores Techno Life



4.2. Propuestas/ Cursos de Acción:

En este apartado nos proponemos elaborar un plan de acción que posibilite la resolución de las problemáticas planteadas, a fin de poder impulsar la internacionalización de la empresa en el mercado internacional.

Para ello, tendremos en cuenta:

- Definición de un mercado objetivo
- Oportunidades y debilidades de la empresa en el mercado meta
- Análisis de la demanda

- Análisis del posicionamiento actual en el mercado meta

4.2.1. Desarrollo de la propuesta:

Mercado Objetivo:

Pakistán



Techno Life ha logrado dar sus primeros pasos en Pakistán en el año 2001, el contacto inicial se ha dado en la feria internacional “Medical Fair Asia”¹⁶ en el año 2000. Luego de más de un año de negociaciones y de la realización de registros de importación y registro de marca en Pakistán, Techno Life logra en Mayo de 2001 exportar sus primeros aparatos a Pakistán. A continuación realizaremos una exposición crítica e integrada de los factores que han motivado la elección de Pakistán como mercado meta para la internacionalización de la empresa Techno Life.

Dimensiones del mercado pakistaní:

Hospitales y laboratorios patológicos: 10.000 (aprox)

Tabla 11: División según dimensiones y capacidad de atención

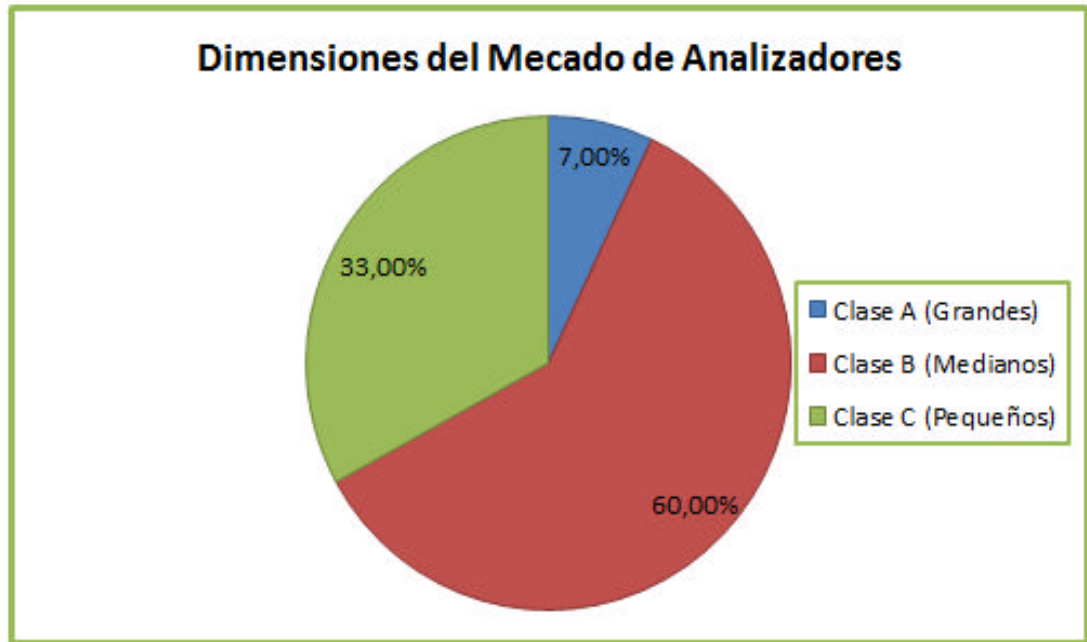
Categoría	Cantidad	Participación
Clase A (Grandes)	700	7,00%
Clase B (Medianos)	6000	60,00%
Clase C (Pequeños)	3300	33,00%
Totales	10000	100,00%

Fuente: MedikalSolutions¹⁷

¹⁶ Feria Internacional – “Medical Fair Asia”- Sitio Oficial: <http://www.medicalfair-asia.com/>

¹⁷ Cliente activo de Techno-Life en el mercado meta

Gráfico 10: Dimensiones del Mercado de Analizadores



Fuente: MedikalSolutions

- *Clase A:* Hospitales y laboratorios patológicos automatizados. Trabajo manual inferior al 5%.
- *Clase B:* Hospitales y laboratorios semi automatizados, limitado trabajo automatizado.
- *Clase C:* Pequeños laboratorios o “CollectionsPontis” (llamados así en Pakistán), 80% del trabajo realizado en forma manual.

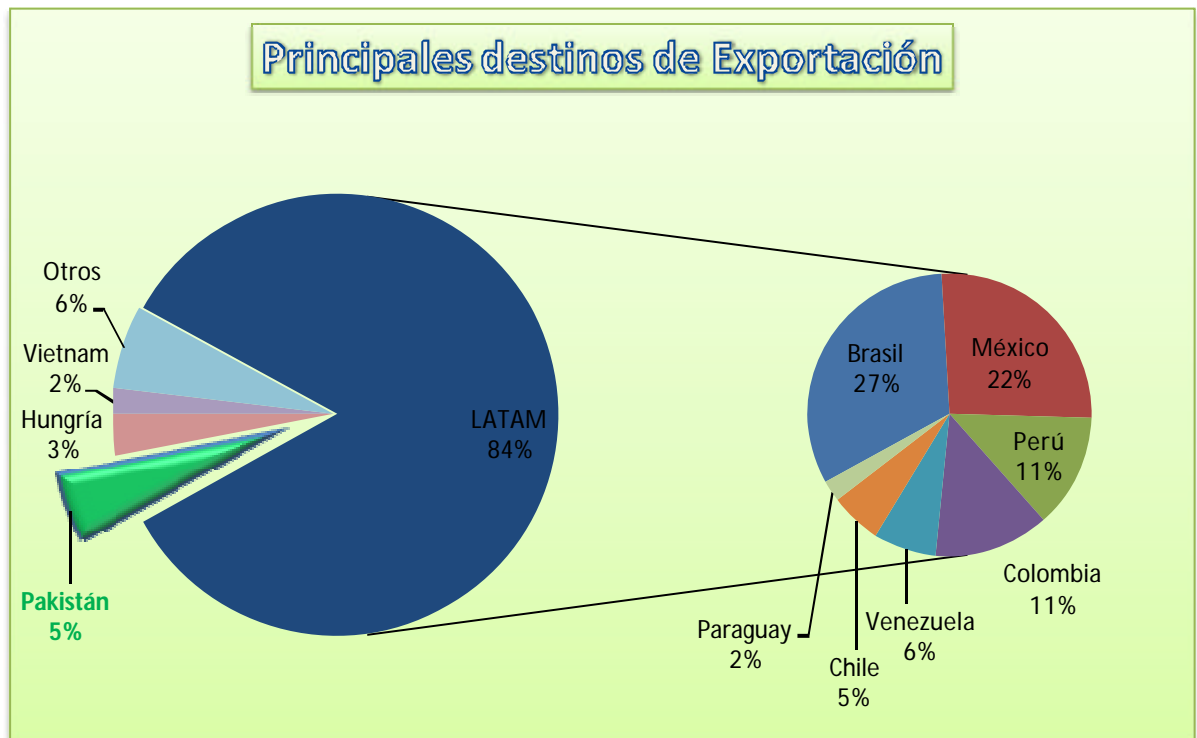
Como hemos mencionado anteriormente los equipos de la compañía apuntan a un segmento mediado/pequeño del mercado, analizando la tabla 9 y gráfico 7 podemos determinar que el 93% (9300 hospitales/laboratorios patológicos) del mercado de hospitales y laboratorios patológicos de Pakistán representará el segmento en el cual Techno-Life buscará aumentar su participación.

Tabla 12: Principales destinos de exportación del grupo:

Destino	Participación	Acumulado
Brasil	27%	27%
México	22%	49%
Perú	11%	60%
Colombia	11%	71%
Venezuela	6%	77%
Chile	5%	82%
Pakistán	5%	87%
Hungría	3%	90%
Paraguay	2%	92%
Vietnam	2%	94%
Otros	6%	100%
Total Gral	100%	

(Período 01/2013 a 12/2015 - BioLabGroup)

Gráfico 11: Principales destinos de Exportación



Fuente: Sistema SAP BioLab

Como podemos ver en el Gráfico 11 el 84% de la oferta exportable se encuentra concentrado en el mercado latinoamericano (países donde BioLab participa activamente a través de subsidiarias propias). En el séptimo lugar se encuentra Pakistán (5% de participación), podríamos llamar a este un mercado legítimo cuya demanda actual se encuentra en un país donde BioLab no posee subsidiarias.

Se ha seleccionado Pakistán como mercado objetivo basados en los siguientes factores:

Oportunidades:

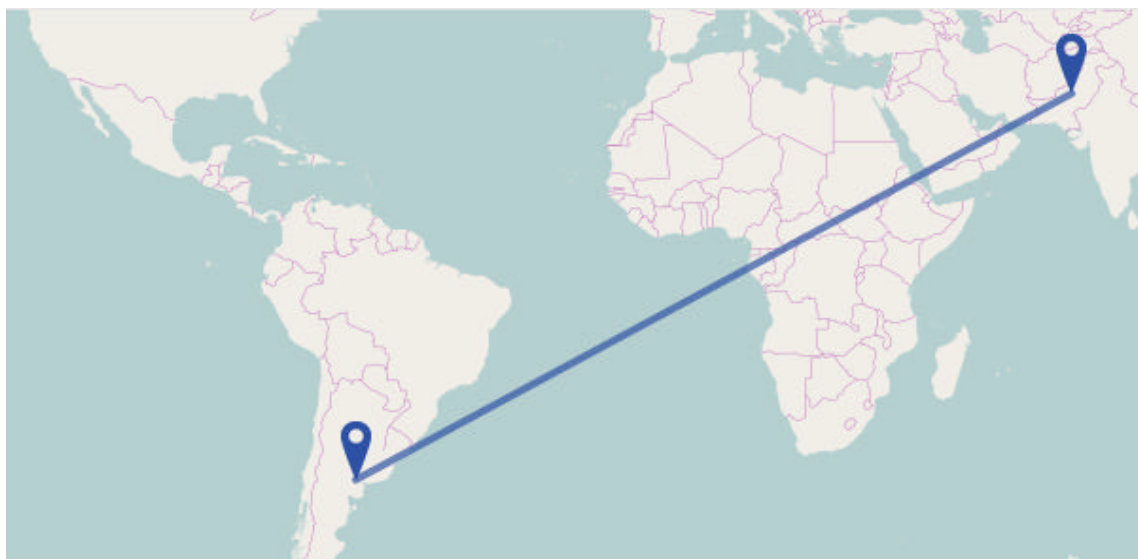
- Dimensiones del mercado: 9300 hospitales y laboratorios patológicos como potenciales clientes.
- Participación activa del grupo en el mercado meta
- Posibilidad de expansión de la marca a países del continente asiático (tales como: China, Vietnam, Myanmar, Tailandia, India, entre otros) donde la empresa ha realizado ventas, pero actualmente no tiene participación.



Fuente: Google Map

Debilidades:

- Lejanía del mercado Meta



(Línea Aérea Aproximada) - 15,656 Kilómetros

Fuente: Google Map

*Análisis de la demanda:**Principales Competidores en el mercado meta:*

- 1) MicroLab – ElitechGroup (Head Office: Francia)
- 2) Techno Medica Co., LTD (Head Office: Japón)
- 3) MapLab - BiochemicalSystems International (Head Office: Italia)
- 4) Mindray Medical International Limited (Head Office: China)
- 5) RaytoLife and AnalyticalSciences Co.,Ltd. (Head Office: China)
- 6) ShenzhenEmperorTechnology Co., Ltd. (Head Office: China)
- 7) Roche Diagnostic (Head Office: Alemania)

La firma Mindray¹⁸ es una compañía con más de 31 subsidiarias distribuidas en Norte América, América Latina, Europa, África y la región Asia-Pacífico, con sede central en Shenzhen, China.

¹⁸<http://www.mindray.com/>

Cuenta con una red global de I+D conformada por más de 600 investigadores, con centros de investigación en Seattle, Nueva Jersey, Shenzhen, Pekín, Nanjing, Chengdu y Xi'an.

Mindray es uno de los principales competidores a nivel global, cuenta con más de 100.000 empleados localizados en distintas partes del mundo. Su participación internacional en más de 190 países y regiones, avalan su liderazgo.

En 2015 la firma asiática ha logrado cautivar cerca del 30% del segmento mediano/pequeño de analizadores de Pakistán.

En el campo de la salud la oferta internacional es liderada por grandes empresas multinacionales las cuales poseen una conducta evolutiva, son impulsoras del cambio y tienen una actitud proactiva. Dentro de este campo podemos identificar barreras de entrada¹⁹ tales como:

- Economías de escala: los volúmenes de producción impactan en la eficiencia; a mayor nivel productivo menor serán los costos productivos que la empresa deba afrontar, esto posibilitará la reducción de costos y la obtención de precios competitivos para los productos a comercializar.
- Diferenciación de productos (reconocimiento y lealtad a la marca).
- Grandes recursos de capital y financieros.
- Acceso a los canales de distribución.
- Patentes de producto.
- Avances tecnológicos.

La mejora continua, innovación constante y optimización de recursos serán las principales tareas a llevar a cabo en BioLabGroup para poder estimular el crecimiento de la demanda internacional de equipamiento analítico.

¹⁹Porter, M. (1982), "Estrategia Competitiva – Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia". Primera Edición. Editorial: Compañía Editorial Continental, México.

4.2.2 Análisis del posicionamiento actual en el mercado meta:

Entrevista exploratoria

Persona Entrevistada: Usman Javed

Relación comercial: Actual cliente de Techno Life

Cargo: Gerente General

Empresa: Medikal Solutions

Casa Central: Pakistán

¿Cuáles son para su empresa las fortalezas de los analizadores Techno-Life?

- ❖ Analizadores Robustos
- ❖ Bajo mantenimiento
- ❖ Excelente performance
- ❖ Destacable servicio postventa

¿Cuál es la visión de su empresa respecto de productos originarios de China?

- ❖ Pobre performance
- ❖ Baja concepción de la marca en la mente de los consumidores
- ❖ Ineficiente servicio postventa

¿Cuál cree sería la clave para impulsar el crecimiento de la compañía en el mercado?

- ❖ La principal recomendación es revitalizar la marca en el mercado, el desabastecimiento de repuestos durante el último año de gestión de Navisa Group en Techno-Life ha producido un desprestigio de la marca en la mente de los consumidores.

Es importante que se dé a conocer en nuestro mercado que Techno-Lifese encuentra actualmente bajo la gestión de BioLab, un grupo empresario con participación activa en nuestro mercado.

Es de vital importancia para nuestro mercado conocer la nueva visión y misión que lleva adelante la empresa y los objetivos que esta persigue para nuestro mercado, asegurar un abastecimiento continuo de equipos y repuestos es uno de los principales objetivos que buscamos alcanzar con nuestros proveedores.

4.2.3 Propuestas para estimular el crecimiento empresario en el mercado internacional:

a) Participación en ferias internacionales:

Cuadro 5: Ferias Internacionales de la salud

Nombre:	"Pakistán Association of Pathologist"	Conferencia anual y exhibición científica más importante de Pakistán
Website:	http://pakpathology.org/	
Pais sede:	Pakistán	
Nombre:	"Arab Health"	Feria de la salud más grande en el Medio Oriente y segunda mayor feria de la salud a nivel mundial. En 2016 participaron más de 4000 compañías a nivel mundial y asistieron más de 130.000 profesionales de la salud provenientes de 163 países.
Website:	http://www.arabhealthonline.com/	
Pais sede:	Dubai - Emiratos Arabes Unidos	
Nombre:	"Medical Fair Asia"	En la última edición (2015) participaron 694 expositores de más de 39 países, asistiendo al evento más de 10000 profesionales de diferentes nacionalidades.
Website:	http://www.medicalfair-asia.com/	
Pais sede:	Singapore	
Nombre:	"Medica"	En la última edición (2015) participaron mas de 4900 expositores de más de 70 países, asistiendo al evento más de 130000 profesionales de diferentes nacionalidades.
Website:	http://www.medica-tradefair.com/	
Pais sede:	Alemania	

La participación en ferias es una herramienta fundamental del Marketing, la cual posibilita a las empresas publicitar su portfolio de productos y realizar lanzamientos de nuevos productos. Sirven de vitrina publicitaria para dar a conocer la imagen de una empresa.

Estos eventos posibilitan la creación de enlaces entre empresas internacionales y

facilita el desarrollo de nuevas relaciones comerciales, el contacto cara a cara permite llevar a cabo una interacción directa entre vendedor y cliente.

Las ferias no solo permiten el desarrollo de nuevos negocios, si no que sirven de foro para el conocimiento de nuevos productos y nuevos avances tecnológicos que los competidores estén lanzando al mercado.

En el plano internacional podemos encontrar un sin fin de ferias y seminarios abocados específicamente a nuestro rubro o bien que abarquen diversas áreas de negocios, por tal motivo es importante poder detectar aquellas que se adapten a nuestras necesidades y permitan poder impulsar/estimular la internacionalización de nuestra empresa.

Recomendaciones previas para asistir a ferias:

- ❖ Dentro de la oferta existente primero debemos determinar aquellas ferias que por su localización geográfica, sus participantes y expositores resulten atractivas para nuestra empresa.
- ❖ Una vez definidas las ferias en las cuales estamos interesados en participar, la primera recomendación es asistir al evento como visitante, lo cual permite conocer el ambiente en donde se desarrolla el evento, sus participantes y expositores.
- ❖ Estudio del mercado donde se realizará la feria, costumbres, forma de realizar negocios, es un punto clave que no debemos dejar pasar, ya que una incorrecta actitud llevada a cabo durante el evento puede traer resultados negativos. A su vez es importante un conocimiento previo de los canales de distribución, aranceles de importación, costos logísticos y competidores del mercado meta, lo cual posibilitará tener más herramientas a la hora de llevar adelante una negociación.
- ❖ Dimensiones del predio en donde se realizará el evento. Dimensiones deseadas para nuestro stand, diseño del layout del stand
- ❖ Elección de los productos a exponer, presentación y apariencia, un mala imagen del producto podría causar un efecto inverso al deseado.
- ❖ Correcta elección de las personas expositoras en el stand, es importante la actitud y la apariencia de las mismas, sin olvidar que deben poseer un perfecto conocimiento de la empresa, su misión/visión y sus productos.

- ❖ Realización de un Schedule (calendario) para el evento. Es importante tomar contacto previo al evento, con potenciales clientes y definir reuniones a realizarse durante el evento.
- ❖ Presupuestar los costos logísticos tanto de los asistentes al evento como de los productos a exponer.
- ❖ Estudio de los requisitos aduaneros y/o fiscales bajo los cuales se encontrará sometida la mercadería y/o información publicitaria que deseemos exponer en el evento.
- ❖ Disponer de buen material publicitario (en idioma inglés y de ser necesario adaptado al idioma predominante local)

Estas recomendaciones son importantes y deben tenerse en cuenta ya que posibilitaran obtener resultados exitosos en ferias.

Es cada vez más frecuentes que dichos eventos posibiliten la apertura de nuevos negocios y nuevas relaciones comerciales, pero los resultados que se obtienen no son inmediatos, sino que la mayoría tienen sus frutos a medio/largo plazo, por tal motivo es importante que posteriormente a cada evento se realicen reuniones internas en la empresa para evaluar el desempeño obtenido. Se debe discutir sobre posibles nuevos negocios que han surgido en la feria y trazar objetivos a seguir adelante para poder finalizar de una manera exitosa las negociaciones originadas en cada evento.

b) Nuevo porfolio de productos posibilita nuevas estrategias de comercialización:

a) Comercialización de Analizadores + kits de diagnóstico.

Antiguamente la empresa solo ha comercializado equipos para química clínica, luego de su integración a BioLabGroup la empresa ha adquirido una ventaja competitiva la cual permite ofrecer analizadores junto con un completo portfollio de más de 300 kits de diagnóstico los cuales pueden ser previamente seleccionados por el cliente.

Dentro del portfolio de productos de BioLab podemos encontrar kits de diagnóstico para:

- Química Clínica
- Turbidimetría
- Inmunología
- Coagulación
- Hematología

Debemos tomar este atributo como un valor agregado frente a otros competidores, el cual posibilita tener nuevas herramientas de negociación frente a los clientes. Actualmente el grupo empresario puede ofrecer no solo equipamiento de precisión para la realización de ensayos, si no también puede brindar los kits necesarios para realizar dicha tarea.

b) ReagentRentalProgram²⁰, este es un programa llevado a cabo por muchas empresas líderes del sector, dentro del cual se comercializan equipos en comodato²¹. Este programa posibilita a los clientes poder utilizar los equipos sin la necesidad de tener que invertir una importante suma de dinero para poder adquirirlos. La obligación del cliente es pagar un canon (el cual puede abonarse mensual, trimestral o anualmente, dependiendo del acuerdo) por la utilización del equipamiento.

Podemos encontrar 3 principales ventajas en la implementación de este programa:

- 1) Obtención de un ingreso fijo por el uso del equipo
- 2) Estimulación de venta de kits propios.
- 3) Estimulación de venta de nuevos equipos. Si el cliente se siente satisfecho con el desempeño del equipo, es factible que en un futuro decida invertir y comprar un equipo para uso propio y de esta manera evita tener que pagar un canon para poder hacerlo.

²⁰Programa de Alquiler de Reactivos

²¹Contrato por el cual se da o recibe prestada una cosa de las que pueden usarse sin destruirse con la obligación de restituirla

CONCLUSIONES

A partir de un análisis integral basado en la problemática planteada: *¿Cuáles han sido los factores que dificultaron la internacionalización de analizadores clínicos?*, hemos determinado que la caída en la actividad industrial de Techno Life, empresa dedicada a la manufactura de analizadores para química clínica y analítica, ha impactado de forma directa en su principal cliente BioLab, quien para evitar el cierre de la empresa Techno Life y la caída de un negocio global, decide comprar el 100% de las acciones de Techno Life.

El traspaso de mandos de la empresa Techno Life, implicó la firma de un contrato. Dentro del mismo se establecen una serie de restricciones comerciales que representan al día de hoy una barrera comercial, la cual ha motivado una disminución en la participación internacional de Techno Life. Las restricciones de venta impuestas por contrato son:

- ✓ No poder comercializar partes, ni instrumentos de la familia de analizadores Techno XL 400. Equipo de mayores prestaciones y valor agregado que la empresa supo tener, el cual representó un 32% de la facturación total entre los periodos de 2010 a 2012.
- ✓ Prohibición de venta por 2 años a clientes que representaban un 3% de la facturación total
- ✓ Prohibición de venta por tiempo ilimitado a clientes que representaban un 55% de la facturación total de la compañía.

Techno Life llegó a tener una participación activa en más de 57 países en todo el mundo, pero actualmente solo interactúa con 19 países.

De acuerdo a la información recabada en la investigación empírica y su posterior análisis, hemos determinado que el hecho desencadenante de la crisis empresaria, ha sido la política proteccionista de nuestro país, si bien esta política fue dictaminada por un bien común (resguardo a la industria nacional), en la práctica se convirtió en una barrera de entrada para insumos y materias primas necesarias para la industria nacional.

El bloqueo al acceso de importaciones ha llevado a la empresa Techno Life al borde de la quiebra hacia fines de 2012. A partir del presente estudio hemos evidenciado como empresas o áreas de negocios de retail quedan a merced de los fabricantes, cuando estos últimos comienzan a atravesar dificultades económicas y/o institucionales. En el presente estudio de caso se analiza la estrategia llevada adelante por la empresa BioLab para poder seguir adelante con su actividad, pese a la caída de Techno Life. Es importante determinar en cada estrategia todas aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que podemos afrontar luego de una toma de decisión, ya que los problemas del hoy derivan de las “soluciones” del ayer²².

Las organizaciones e instituciones se ven afectadas tanto por el entorno externo e interno que las rodean, muchas veces el entorno impide poder llevar adelante una actividad acorde a lo planificado o planeado, es un reto para toda organización poder aggiornarse al entorno y tener una conducta evolutiva la cual permita anticiparse a los cambios y poder seguir adelante con la actividad.

Para poder determinar alternativas y cursos de acción a la problemática planteada, se analizó primeramente la estrategia competitiva que la empresa lleva adelante en el plano internacional, como resultado hemos determinado que la estrategia que la empresa lleva adelante es Global.

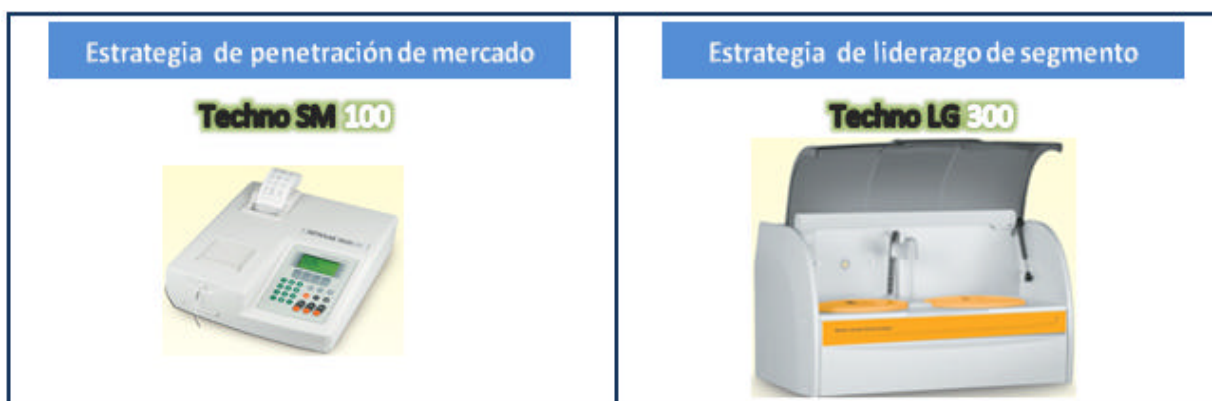
Los factores: escenario estratégico, marketing, distribución y organización tienen un enfoque multinacional, pero el grupo empresario BioLab produce, distribuye, se abastece y toma decisiones estratégicas desde un solo punto geográfico: Argentina.

En segunda instancia hemos analizado el portfolio de productos Techno Life a través de la matriz BCG, lo cual nos permitió determinar la tasa de crecimiento y la

²²Primera ley de la quinta disciplina – Peter Senge

participación relativa de mercado de cada analizador, a fin de poder conocer el potencial comercial de cada producto de la compañía.

Como resultado del análisis hemos determinado que Techno Life posee dos productos clave para la expansión e internacionalización de la empresa:



El analizador Techno SM 100 posibilita a la empresa la apertura de nuevos negocios debido a su bajo costo y buenas prestaciones, mientras que el analizador Techno LG 300 es capaz de competir por el liderazgo de segmento.

Como solución a la problemática antes mencionada se han determinado una serie de propuestas/ cursos de acción para estimular el crecimiento de la compañía en el mercado internacional. Las cuales citamos brevemente a continuación:

1) *Participación en ferias internacionales.* Este tipo de eventos sirven de vitrina publicitaria para dar a conocer la imagen de una empresa y publicitar el portfolio de productos. Las ferias estimulan la creación de enlaces entre empresas internacionales y facilitan el desarrollo de nuevas relaciones comerciales.

2) *Comercialización de Analizadores + kits de diagnóstico.* Antiguamente la empresa solo ha comercializado equipos para química clínica, luego de su integración a BioLabGroup la empresa ha adquirido una ventaja competitiva la cual permite ofrecer analizadores junto con un completo portfolio de más de 300 kits de diagnóstico los cuales pueden ser previamente seleccionados por el cliente. Debemos tomar este atributo como un valor agregado frente a otros competidores, el cual posibilita tener nuevas herramientas de negociación frente a los clientes.

- 3) *ReagentRentalProgram*, este es un programa llevado a cabo por muchas empresas líderes del sector, dentro del cual se comercializan equipos en comodato. Este programa posibilita a los clientes poder utilizar los equipos sin la necesidad de tener que invertir una importante suma de dinero para poder adquirirlos.

Para la implementación de estas propuestas se ha fijado como mercado meta Pakistán, donde hemos identificado las siguientes oportunidades para la expansión internacional de la empresa:

- Dimensiones del mercado: 9300 hospitales y laboratorios patológicos como potenciales clientes.
- Participación activa del grupo en el mercado meta
- Posibilidad de expansión de la marca a países del continente asiático (tales como: China, Vietnam, Myanmar, Tailandia, India, entre otros) donde la empresa ha realizado ventas, pero actualmente no tiene participación.

Mediante las propuestas realizadas se busca incrementar la participación en el mercado internacional de la empresa, para poder expandir la marca y permitir el crecimiento de la compañía a nivel global.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Cejas, O., colaboración de Lanza P. (2006), “Dirección Estratégica – Desarrollo de Estrategias en ambientes de turbulencia”. Primera Edición. Editorial: Nobuko, Argentina.

Porter, M. (1982), “Estrategia Competitiva – Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”. Primera Edición. Editorial: Compañía Editorial Continental, México.

Hermida, J., Serra, R. y Kastika, E. (2006) – “Administración & Estrategia” – Primera Edición – Editorial: Grupo Norma, Argentina.

Lanza, P. y Castellani, F. (2014) Apuntes de la materia “Política de Negocios” Facultad de Ciencias Empresariales. UAI.

Sitios Web:

Pakistan Association of Pathologist, sitio oficial.

<http://pakpathology.org/>

Feria internacional de la salud “ArabHealth”, sitio oficial.

<http://www.arabhealthonline.com/>

Feria internacional de la salud “Medical Fair”, sitio oficial.

<http://www.medicalfair-asia.com/>

Feria internacional de la salud “Medica”, sitio oficial.

<http://www.medica-tradefair.com/>

Mindray Medical International Limited. Página institucional

<http://www.mindray.com/>