



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Proceso de internacionalización de una Pyme en el
mercado de productos sanitarios

Autor/es

Víctor Muñoz Infante

Director/es

Natalia Dejo Oricain

Facultad de Economía y Empresa

Grado en Marketing e Investigación de Mercados

2024

Resumen

En el presente trabajo, se analizará el caso de *Médica de Exportaciones SL*, una empresa real, pero con nombre ficticio, dedicada a la comercialización de material médico y equipamiento clínico hospitalario.

Médica de Exportaciones SL nació en España, pero en los últimos años, esta empresa se ha expandido a mercados internacionales, específicamente en la región de África Central, en países en vías de desarrollo como Marruecos o Guinea Ecuatorial.

El objetivo principal es mostrar cómo la empresa ha llevado a cabo esta expansión demostrando la viabilidad del proyecto en un contexto real y específico. Los pasos cruciales para lograrlo incluyen la identificación del mercado más adecuado para la Pyme y la estrategia de penetración que mejor se ajuste a sus características. También se mostrarán los escollos y dificultades que se presentan a la hora de internacionalizarse en otros países, especialmente, en países no occidentales en los que está presente *Médica de Exportaciones SL*.

Abstract

During this project, we will analyze the case of *Médica de Exportaciones SL*, a real company, but with a fictitious name in order to protect its anonymity, dedicated to the commercialization of medical supplies and hospital clinical equipment.

Médica de Exportaciones SL was born in Spain, but in recent years, this company has expanded to international markets, specifically in the Central African region, in developing countries such as Morocco or Equatorial Guinea.

The main objective is to show how the company has carried out this expansion, demonstrating the viability of the project in a real and specific context. The crucial steps to achieve this include identifying the most suitable market for the SME and the penetration strategy that best fits its characteristics. We will also show the obstacles and difficulties that arise when internationalizing in other countries, especially in non-Western countries where *Médica de Exportaciones SL* is present.

INDICE

1. Introducción	5
2. Marco teórico	7
3. Presentación de Médica de Exportaciones SL	11
4. Plan estratégico de la Medica de Exportaciones SL	12
4.1 Identificar dónde estamos	14
4.2 Determinar dónde queremos llegar	15
• 4.2.1 Implantación de la empresa con estructura local en el país de destino	15
• 4.2.2 Varias líneas de negocio	16
• 4.2.3 Flexibilidad en pagos y divisas.....	17
• 4.2.4 Compromiso social en el país en el que trabajemos	17
4.3 Cómo queremos hacerlo	20
4.4 Como llegar a esos objetivos	21
4.5 Control de la evolución de la estrategia	23
5. Escenario de los mercados en los que opera	24
▪ 5.1 Mercado de Guinea Ecuatorial.	25
▪ 5.2 Mercado de Costa de Marfil	26
▪ 5.3 Mercado de Senegal	26
▪ 5.4 Mercado de Marruecos	26
6. Requisitos previos y documentos necesarios como pyme exportadora .	27
7. Logística Internacional	31
8. Otras barreras para la exportación	34
▪ 8.1 Barreras de Conocimiento	34
▪ 8.2 Barreras de Recursos	34
▪ 8.3 Barreras Exógenas.....	35
9. Conclusiones	36
10. Anexos	38
11. Bibliografía	39

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 4.1: Esquema general del plan estratégico. Elaboración propia.</i>	13
<i>Ilustración 4.2: Matriz DAFO de Médica de Exportaciones SL en 2014. Elaboración propia.</i>	14
<i>Ilustración 4.3: Análisis Pestel de Médica de exportaciones. Elaboración propia.</i>	15
<i>Ilustración 4.4: ODS 3. Salud y bienestar</i>	17
<i>Ilustración 4.5: ODS 4. Educación de calidad</i>	18
<i>Ilustración 4.6: ODS 10. Reducción de las desigualdades.</i>	19
<i>Ilustración 4.7: Sello RSA 2024 PYME. Extraído de la web de Aragón Empresa.</i>	20
<i>Ilustración 7.8: Gráfico de Incoterms 2020. Extraído de Tibagroup.com</i>	32

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo I: Evolución del gasto sanitario total por comunidades, 2018-2030.....</i>	39
---	----

1. Introducción

El actual entorno empresarial se ve fuertemente marcado por la constante evolución tecnológica y la creciente interconexión global. Las pequeñas y medianas empresas se enfrentan tanto a desafíos sin precedentes como a un sinfín de oportunidades. En este contexto, la internacionalización se presenta como una estrategia vital para el crecimiento, la supervivencia y la competitividad de estas empresas. Ahora más que nunca, estas organizaciones deben mirar más allá de las fronteras nacionales para expandir sus operaciones, aprovechar nuevos mercados y diversificar sus fuentes de ingresos.

El sector en el que nos adentramos en el presente trabajo en particular, el de productos sanitarios, desempeña un papel muy importante en la mejora de la calidad de vida y el bienestar de millones de personas en todo el mundo.

Desde dispositivos médicos complejos e innovadores, hasta suministros básicos de atención médica primaria, la demanda de productos sanitarios es universal y continua en constante aumento, en el caso concreto de España, según el Instituto Nacional de Estadística, el gasto sanitario total por comunidades autónomas no parará de crecer en los próximos años. Este gráfico que representa la evolución del gasto sanitario total por comunidades autónomas españolas se puede observar en *Anexo I*.

Si nos alejamos de España, y nos fijamos conjuntamente en todos los países del mundo, vemos que la tendencia es muy similar. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el gasto en salud está creciendo más rápido que el resto de la economía mundial y ya representa el 10% del producto interno bruto (PIB) mundial.

Además, un informe de la OMS señala que este incremento del gasto en salud es particularmente notable en los países que se caracterizan por tener ingresos bajos y medianos. En estas naciones, el gasto está aumentando en promedio un 6% anual mientras que en los países con ingresos más elevados un 4%. OMS, (2019)

Las pymes que operan en este sector se encuentran en una posición única para contribuir significativamente al acceso global a la atención médica de calidad.

Este trabajo se centra en el proceso de internacionalización de una PYME en este mercado, utilizando como caso de estudio en particular a una empresa real, a la que le hemos acuñado un nombre ficticio (*Médica de exportaciones SL*) para garantizar su privacidad y anonimato.

Este estudio tiene como objetivo principal analizar y comprender el proceso de internacionalización de *Médica de exportaciones SL* en el mercado de productos sanitarios en distintos países y contextos. Nos proponemos investigar cómo una empresa como esta, planifica, implementa y adapta su estrategia para expandirse más allá de las fronteras nacionales, enfrentando cada desafío específico de este sector tan complejo y aprovechando las oportunidades de crecimiento en estos mercados internacionales.

La elaboración del presente trabajo también tiene como objetivo tener una trascendencia significativa en múltiples esferas, como puede ser en el ámbito empresarial, donde este documento puede ofrecer un marco para otras Pymes que buscan internacionalizarse. Además, puede incentivar a otras empresas del sector médico y de otros sectores a considerar la internacionalización como una vía viable de crecimiento y diversificación.

En el ámbito universitario, este estudio puede proporcionar un caso práctico y real para estudiantes y académicos interesados en la internacionalización empresarial, comercio exterior, y gestión de negocios internacionales. Puede aportar conocimientos y estrategias aplicables a la teoría y práctica de la internacionalización, y ofreciendo a los estudiantes un ejemplo real de los desafíos, problemas y oportunidades que conlleva la expansión internacional, específicamente en el sector médico.

El trabajo está estructurado en varias secciones, cada una abordando aspectos clave del proceso de internacionalización de *Médica de Exportaciones SL*. La primera sección del documento corresponde al marco teórico, donde se profundiza en conceptos clave que hay que tener en cuenta y tener claros antes de adentrarnos en el proceso de internacionalización de la empresa. Posteriormente, presentaremos con detalle a la empresa objeto del estudio para después ahondar en la internacionalización que ha llevado a cabo, explicando el plan estratégico de la empresa y mostrando con detenimiento los problemas a los que se pueden enfrentar las empresas que internacionalizan.

2. Marco teórico

Antes de adentrarse en el complejo proceso de la internacionalización, es muy importante comprender claramente y saber las diferencias entre los siguientes dos conceptos fundamentales: exportación e internacionalización. Si bien ambos términos están estrechamente relacionados y a menudo se utilizan indistintamente, es clave entender las grandes diferencias significativas que se encuentran entre ellos.

La exportación y la internacionalización son dos conceptos interrelacionados pero distintos en el ámbito empresarial. La exportación se refiere al proceso de vender bienes o servicios producidos en un país a clientes ubicados en otro país.

“Exportar significa vender en el exterior nuestros productos y servicios a clientes de otros países. Este tipo de operaciones pueden ser ocasionales o prolongarse en el tiempo. Nos darán un resultado económico inmediato, pero no así unos altos ratios de penetración en el mercado objetivo ni una visión amplia y profunda del mismo.”

Impulsa Empresa, (2021)

La exportación es un paso inicial y fundamental para iniciar la expansión internacional de una empresa y puede implicar una variedad de formas, desde la venta directa hasta la venta a través de distribuidores locales.

“La elección entre todas estas formas posibles dependerá, en definitiva, tanto de los niveles ya adquiridos de compromiso por parte de la empresa, como del volumen y la calidad de los recursos o activos que ésta esté dispuesta a desplazar a los mercados de destino en cada momento”. Rialp i Criado, (1999).

Sin embargo, la internacionalización va más allá de la mera exportación y abarca un enfoque más amplio y estratégico hacia la presencia global de la empresa. La internacionalización implica la adaptación de la empresa a los mercados extranjeros en múltiples niveles, como pueden ser la producción, el marketing, la distribución o la gestión de recursos humanos. No se trata simplemente de una operación puntual, se trata de un proceso continuo y a largo plazo que busca aprovechar las oportunidades globales mientras se enfrenta a los distintos desafíos ligados al nuevo mercado, como puede ser la diversidad cultural, estructura legal y económica.

Por internacionalización de carácter empresarial se entiende:

“Todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional de la misma”.

(Welch & Loustarinen, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999)

Otra definición de internacionalización a recalcar:

“Se trata de un proceso largo y medido que cuenta con un plan detallado que se va desplegando por etapas. Cada etapa tiene unos objetivos concretos que poco a poco van siendo más ambiciosos. El objetivo final no es solo tener presencia en el mercado elegido sino estar totalmente integrado en la economía del mismo.”

OBS Business School, (2021)

Esta prestigiosa escuela de negocios española divide en 3 fases esta estrategia de internacionalización: estudio previo, elección de mercados y ejecución de la internacionalización.

El primer paso en este camino es el *estudio previo* a la internacionalización. Es crucial realizar un análisis exhaustivo de la empresa y de los mercados potenciales. Comienza con un *análisis interno* utilizando el análisis DAFO, lo que nos permite evaluar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. Este análisis nos ofrece una visión global de nuestra situación actual y nos ayuda a determinar si estamos preparados para dar el salto al mercado internacional. En esta etapa, también es fundamental la creación de un *departamento internacional*, que se encargará de gestionar todos los aspectos relacionados con la expansión. Este equipo debe estar compuesto por expertos en derecho internacional de los negocios, capaces de asesorar en los aspectos legales y jurídicos del comercio exterior.

Una vez que hemos establecido que la empresa está lista para internacionalizarse, será necesario definir *objetivos empresariales* claros, tanto a corto como a largo plazo. Estos objetivos guiarán nuestra estrategia de expansión y nos permitirán medir nuestro progreso. Además, es indispensable realizar un *análisis financiero* detallado para entender la situación actual de la empresa y determinar el presupuesto disponible para la expansión.

Junto con esto, debemos analizar los *riesgos financieros* y políticos de los países considerados para la expansión, asegurándonos de que entendemos las implicaciones de operar en cada mercado potencial.

La siguiente fase es la elección de los mercados en los que vamos a entrar. Aquí, un estudio extensivo de los mercados es esencial para evaluar su rentabilidad, el tiempo y esfuerzo económico que requerirá establecerse en ellos.

En función de estos estudios, los mercados se pueden clasificar en:

Estratégicos: son aquellos en los que tenemos mayores posibilidades de éxito y en los que invertiremos más recursos.

Complementarios: son aquellos en los que las posibilidades de éxito son menores o requieren una estrategia de entrada más gradual.

Otros mercados: pueden ser aquellos en los que realizamos una exportación pasiva con condiciones ajustadas en cuanto a precios o productos.

La fase final la denominan *ejecución de la expansión*. Esta etapa se divide en tres partes:

- *Aterrizaje*: la empresa opera con prudencia para minimizar riesgos, adaptándose a la cultura y al mercado local
- *Crecimiento*: A medida que nos establecemos, incrementamos nuestras actividades para consolidarnos y aumentar el volumen de operaciones
- *Consolidación*: estableciéndonos como líderes en el sector y operando con estabilidad en el mercado.

Este enfoque estructurado y por etapas permite a las empresas minimizar los riesgos asociados con la internacionalización y maximizar las oportunidades. Es un camino que requiere paciencia, recursos y una planificación meticulosa, pero que ofrece recompensas significativas en términos de crecimiento y diversificación.

Como vemos, con una estrategia bien definida y una implementación cuidadosa, junto con un equipo motivado, las empresas pueden no solo expandir su presencia global, sino que también pueden integrarse plenamente en nuevas economías, y así lograr un crecimiento sostenible y duradero e el tiempo.

Todo lo previamente explicado, lógicamente significa que se requiere un mayor esfuerzo por parte de las empresas, las cuales deben crear un equipo capacitado y motivado que no sólo cambie la mentalidad, sino que aproveche allí las oportunidades de innovación y mejora continua de productos, servicios y procesos.

Para Lawler y Porter (1967) esta satisfacción del trabajador está ligado a:

- El valor y magnitud de las recompensas que obtiene realmente como consecuencia de la realización de su propio trabajo
- A las recompensas que considera que debería obtener

Esta teoría también diferencia las recompensas extrínsecas y las intrínsecas en situaciones laborales, adjudicándoles diferentes papeles en el proceso motivacional. Las recompensas extrínsecas son controladas por la empresa en sí, es decir, se refieren al sueldo, a como el salario, los ascensos, el status y la seguridad...Las recompensas intrínsecas están relacionadas con la satisfacción de las necesidades de autorrealización. Lo que al trabajador le provoca trabajar en la empresa. En definitiva, para conseguir que un trabajador esté motivado hace falta estimular las necesidades tanto extrínsecas como intrínsecas del trabajador. Bernal, (2024).

3. Presentación de Médica de Exportaciones SL

Tal y como se ha comentado con anterioridad, a la empresa objeto del estudio hemos decidido otorgarle el nombre ficticio “*Médica de exportaciones SL*” con el fin de garantizar su privacidad y anonimato.

Esta empresa fue constituida en el año 2014 por dos socios. Uno de ellos con más de 10 años de experiencia en la Dirección de Mercados internacionales en diferentes grupos empresariales (de fabricación de productos para hospitales) con presencia internacional. El otro socio habiendo ejercido la Dirección de desarrollo e implantación de franquicias para un grupo nacional.

La decisión de emprender esta aventura empresarial estuvo marcada por la convicción de que se podía acceder y ofrecer un producto europeo de calidad y competitivo (productos y equipos sanitarios) a los hospitales de diferentes países de África Central y Occidental Subsahariana. Para ello, lo primero fue definir el ADN de la empresa definiendo la misión y los valores de la misma. Posteriormente en el apartado de *Plan Estratégico*, volveremos a incidir con más profundidad en estos aspectos clave de la empresa.

La misión de “*Médica de exportaciones SL*” es “*servir de forma eficiente y de calidad los suministros hospitalarios que nuestros clientes nos demandan en base a sus necesidades, ofreciendo además una formación profesional de los equipos adquiridos*”.

Los valores que destacar de la compañía son: Honestidad, ética, compromiso, sostenibilidad, confianza e innovación.

Por otro lado, fue fundamental visionar a medio-largo plazo el posicionamiento de la empresa y los objetivos globales que se pretenden conseguir, por lo que la visión de *Médica de exportaciones SL* es convertirse en una de las empresas europeas referentes para los hospitales y clínicas de la región de África central, en la compra de material médico y equipamiento clínico hospitalario, a través de un precio competitivo y justo, así como con un servicio y plazos de entrega mucho más ágiles que los que actualmente se ofrecen. Teniendo claro este marco donde queremos posicionar a la empresa en unos años, esta visión proporciona el escenario sobre el que debemos evaluar las capacidades de la

empresa mediante el análisis pertinente que posteriormente mostraremos en el apartado siguiente.

4. Plan estratégico de la Medica de Exportaciones SL.

El plan estratégico es un análisis esencial como planificación estratégica, económico-financiera y organizativa con la que nuestra empresa va a contar para lograr sus objetivos y posicionarse con éxito en el mercado en el que queremos competir.

Para planificar adecuadamente, identificando y analizando los factores determinantes para evitar errores, debemos responder a cuatro preguntas claves:

¿Dónde estamos?: Para responder a esta pregunta, se realiza un análisis exhaustivo tanto interno como externo. Internamente, se evalúa la situación competitiva de la empresa y su potencial, utilizando herramientas como el análisis DAFO y el análisis financiero. Externamente, se estudia el sector en cuestión y los mercados de destino mediante análisis como podría ser el análisis PESTEL, considerando diversos factores como políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

¿Dónde queremos llegar?: Se establecen objetivos claros de crecimiento y rentabilidad. Esto incluye definir los mercados a los que se desea ingresar y los productos que se pretenden distribuir. La visión de la empresa juega un papel crucial aquí, guiando el establecimiento de metas ambiciosas pero alcanzables, como convertirse en un referente en el suministro de material médico en África central.

¿Cómo lo queremos hacer?: Se determina la estrategia de penetración en el mercado, seleccionando el modo más adecuado (como exportación directa, alianzas estratégicas, o establecimiento de filiales). Además, se delinear las características del producto, la marca y la política de precios. Estrategias diferenciales como la exclusividad de productos y marcas, la calidad del servicio y la especialización en un nicho de mercado son fundamentales para el éxito.

¿Cómo nos vamos a implantar?: Se asignan tareas y responsabilidades específicas, estableciendo plazos concretos y mecanismos de control para asegurar el cumplimiento del plan, lo que engloba la distribución de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, así como la implementación de sistemas de calidad y gestión, como un ERP, para monitorear el progreso y hacer ajustes necesarios.

Al reformular estas preguntas y adecuarlas a nuestro propio contexto en particular, nos aseguramos de que el proceso de internacionalización esté bien fundamentado y tenga mayores posibilidades de éxito. Una vez conocida la teoría, a continuación, se expone cómo *Médica de Exportaciones SL* se planteó estas preguntas con el fin de llevar a cabo el plan estratégico de la mejor forma posible.

Así, el esquema general del plan estratégico quedó de la siguiente forma:

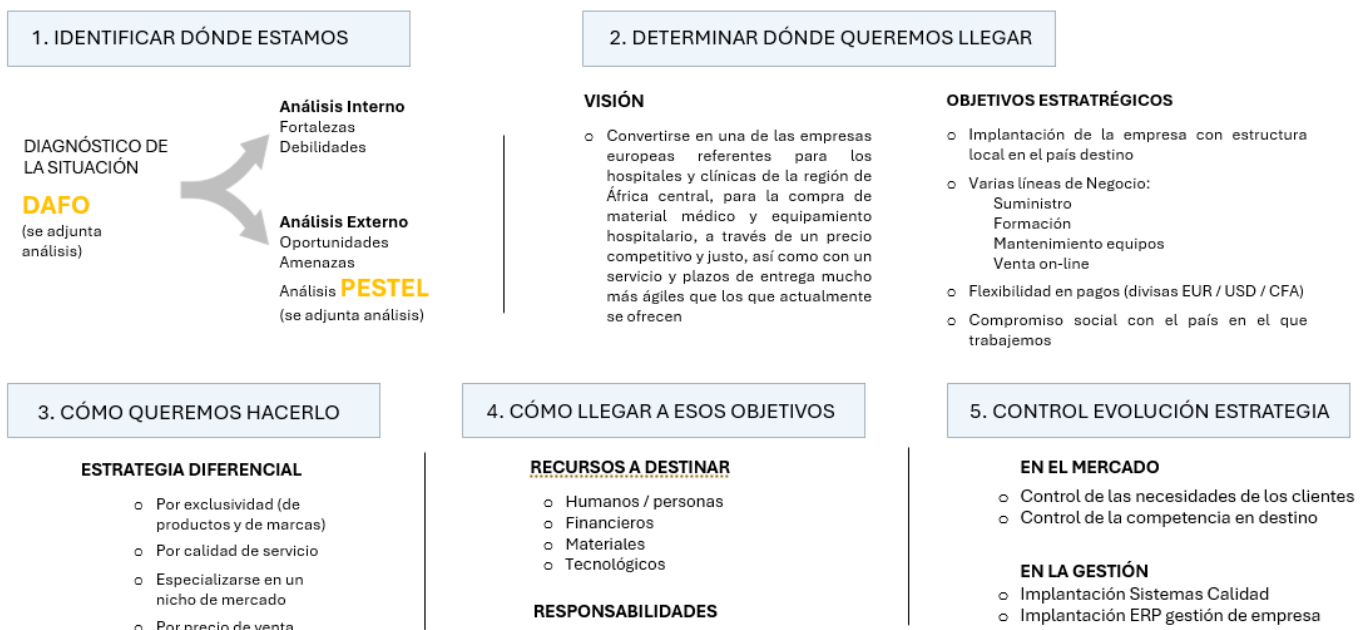


Ilustración 4.1: Esquema general del plan estratégico. Elaboración propia.

A continuación, se exponen con detalle cada uno de los pasos seguidos por *Médica de exportaciones SL*:

4.1 Identificar dónde estamos

En este paso hay que conocer al máximo detalle el punto de partida en que se encuentra tanto la empresa, como el mercado que se pretende abordar, considerando aspectos tan importantes como los condicionantes sociopolíticos de los países donde se va a estar presente, sin olvidar en ningún momento la complejidad que suponen los mercados con divisas de difícil cambio.

Este análisis inicial llevado a cabo por los socios fundadores reforzó la estrategia que fue puesta en marcha y que sigue en pie 10 años más tarde con las lógicas correcciones en las desviaciones que se van produciendo. A continuación, se muestra el análisis DAFO de la empresa.



Ilustración 4.2: Matriz DAFO de Médica de Exportaciones SL en 2014. Elaboración propia.

En esta fase del proceso también se elabora el análisis PESTEL. Con este análisis identificamos factores ajenos al control sobre nuestro negocio, y que tienen influencia sobre el éxito o fracaso del proyecto. No significa que podamos controlarlos, pero sí que

podemos encontrar posibilidades a pesar de ellos, o gracias a ellos, y avanzar en nuestra estrategia. por supuesto, necesitamos saber cuáles son y cómo nos afecta para la toma de decisiones.

P	E	S	T	E	L
Política	Económica	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas arancelarias que añaden nuevas puertas o eliminan existentes para entrar 2. Regulaciones Sanidad que afecten a nuestros productos 3. Comercio Internacional (fuel, bloqueos, WAIVER...) 4. Acuerdos Gobiernos / Administraciones locales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio de divisas 2. Forma de pago de nuestros clientes 3. Inflación y poder adquisitivo de los países objetivo 4. Variación en el precio de las materias primas / productos en origen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diferencias culturales con nuestros clientes potenciales (idioma, costumbres) 2. Condicionantes raciales que delimitan ciertos productos 3. Tendencias de consumo en ciertos Bienes / productos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de desarrollo industrial de los países objetivo 2. Productos revolucionarios (momento o no para su introducción) 3. Desarrollo de las RR Tecnológicas 4. Mercado "local" pirata de ciertos productos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Condicionantes legales medioambientales en los países objetivo 2. Gestión de residuos y desperdicios de nuestros clientes 3. Sostenibilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Licencias de los productos 2. Normativas de etiquetado 3. Leyes de protección de datos 4. Leyes control monopolios y anti-dumping 5. Normativa sobre el control de Alertas Sanitarias

Ilustración 4.3: Análisis Pestel de Médica de exportaciones. Elaboración propia.

4.2 Determinar dónde queremos llegar

Este punto del esquema del plan estratégico está fuertemente relacionado con la visión de la organización, que como ya se ha comentado anteriormente es *convertirse en una de las empresas europeas referentes para los hospitales y clínicas de la región de África central, en la compra de material médico y equipamiento clínico hospitalario, a través de un precio competitivo y justo, así como con un servicio y plazos de entrega mucho más ágiles que los que actualmente se ofrecen.*

Para materializar esta visión, se definen una serie de objetivos estratégicos clave que guían las acciones y decisiones:

- **4.2.1 Implantación de la empresa con estructura local en el país de destino:**

Esto se logra mediante el establecimiento de oficinas y almacenes locales. Tener una presencia física en los mercados destino es muy importante para mejorar la

logística, reducir los tiempos de entrega y proporcionar un mejor servicio a los clientes. Otro punto clave es la contratación de personal local, es decir, personas que sean del país de destino, no solo facilita la operación diaria debido a su conocimiento del mercado y la cultura local, sino que también contribuye al desarrollo económico y social de la región. Una característica muy importante del mercado africano es la poca confianza que tienen los locales hacia las personas de fuera, por lo que el contar con personas locales puede ser muy beneficioso para el desarrollo de la internacionalización.

- **4.2.2 Varias líneas de negocio:**

-Suministro de material médico: Oferta de productos médicos esenciales para hospitales y clínicas, garantizando una disponibilidad constante y a precios competitivos.

-Formación: Desarrollar programas de formación para el personal sanitario local y a los técnicos que van a utilizar los equipos sanitarios, asegurando que puedan utilizar y mantener adecuadamente los equipos suministrados. Formando en nuevas tecnologías y procedimientos médicos avanzados. Para estas formaciones, *Médica de Exportaciones SL*, cuenta con el apoyo de sus proveedores, que son los fabricantes de los equipos médicos.

-Mantenimiento de equipos: Garantizar que los equipos médicos funcionen de manera óptima y prolongar su vida útil ofreciendo servicios de mantenimiento y soporte técnico. Esto es fundamental para mantener la confianza de los clientes y garantizar la seguridad y efectividad de los tratamientos médicos. Estos servicios de mantenimiento, la empresa los lleva a cabo contratando a personal técnico local y ofreciéndoles una formación constante.

-Venta online: Mediante la implementación de una plataforma de comercio electrónico que facilite a hospitales y clínicas realizar pedidos de manera rápida y eficiente, con acceso a una amplia gama de productos y opciones de pago flexibles.

Es uno de los puntos en los que *Médica de Exportaciones SL* está trabajando en la actualidad.

- **4.2.3 Flexibilidad en pagos y divisas:**

Consiste en ofrecer la posibilidad de realizar pagos en diferentes monedas, como EUR, USD y CFA, para facilitar las transacciones internacionales y reducir las barreras comerciales, adaptándose lo máximo posible a los clientes y mejorando la conveniencia para ellos.

- **4.2.4 Compromiso social en el país en el que trabajemos:**

Para ganar la confianza de los clientes y usuarios locales es muy importante tener un compromiso social en el país, tener iniciativas de responsabilidad social, como involucrarse activamente en proyectos sociales que beneficien a las comunidades locales. Programas de salud pública, educación, y desarrollo comunitario, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

Médica de Exportaciones SL colabora con organizaciones como la Fundación Real Betis Balompié en proyectos sociales en Guinea Ecuatorial, especialmente dirigidas a la ayuda de niños en situaciones desfavorecidas.

Mediante estas acciones, no sólo demuestra su responsabilidad corporativa, sino que también contribuye a la consecución de varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Uno de los ODS directamente vinculado a estas actividades es el **Objetivo 3: Salud y Bienestar**.



Ilustración 4.4: ODS 3. Salud y bienestar

En este ámbito son varios los ejemplos concretos en los que la empresa *Médica de exportaciones SL* ha reforzado su compromiso con Guinea Ecuatorial, enfocando su ayuda en 2 sectores muy vulnerables como son los niños y las mujeres africanas:



- Colaboración con ALDEAS INFANTILES en África, con la compra de camas y colchones para los niños
- Colaboración MCD (asociación internacional sin ánimo de lucro) en la campaña de prevención de cáncer de cuello uterino



Además, la cooperación en varios proyectos formativos en el país también está en línea con el objetivo de desarrollo sostenible número **4: Educación de Calidad**.



Ilustración 4.5: ODS 4. Educación de calidad

- Colaboración con la FUNDACIÓN BETIS BALOMPIE en África, ayudando en la educación de niños de 11 y 12 años.



Este tipo de colaboraciones (económica, material médico, material deportivo y académico) aporta a las personas más desfavorecidas, no solo el bien material de la donación en sí, sino el aspecto de desarrollo personal y social.

Finalmente, el trabajo de Médica de Exportaciones SL para apoyar a las comunidades desfavorecidas, como equipar las escuelas de los orfanatos de Malabo (Capital de Guinea Ecuatorial) con espacios educativos, está vinculado al **Objetivo 10: reducir las**

desigualdades. Garantizando que todos los niños tengan acceso a instalaciones educativas apropiadas y materiales de calidad.



Ilustración 4.6: ODS 10. Reducción de las desigualdades.

Relacionado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, El Gobierno de Aragón, a través del Plan RSA colabora con Red Española de Pacto Mundial en la difusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Medica de Exportaciones SL, gracias, entre otras acciones, a las comentadas anteriormente, consiguió en 2023 el Sello de Responsabilidad Social de Aragón, una distinción otorgada por el Gobierno de Aragón, a través del Instituto Aragonés de Fomento (IAF), en colaboración con otras entidades como la Confederación de Empresarios de Aragón (CEOE Aragón), las Cámaras de Comercio de Aragón, UGT Aragón y CCOO Aragón. Este sello reconoce y certifica el compromiso de las organizaciones aragonesas con la responsabilidad social corporativa (RSC).

La RSC implica la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones y en sus relaciones con los interlocutores. Este sello evalúa aspectos como la ética empresarial, la transparencia, la relación con los empleados, el impacto ambiental y el compromiso con la comunidad.

La obtención de este distinguido galardón tiene beneficios para las empresas participantes, entre ellos:



- Mejora de la imagen y reputación de la compañía.
- Ganar valor ante sus propios empleados, mejorar la productividad y la retención de talento.
- Diferenciarse frente a la competencia, mayor lealtad del consumidor y ampliar la cuota de mercado.

Ilustración 4.7: Sello RSA 2024 PYME. Extraído de la web de Aragón Empresa.

El tener este sello, la empresa mejora tanto su imagen corporativa, que *“es como una instantánea de un momento dado, como su reputación corporativa, que “se identifica con una imagen positiva consolidada a lo largo del tiempo”*. Urquizu, (2023). *“la reputación es un juicio de opinión sobre un lapso de tiempo más extenso”* Xifra, (2017).

4.3 Cómo queremos hacerlo

Para llevar a cabo la internacionalización de manera exitosa, habrá que definir claramente las estrategias diferenciales que se utilizarán para permitirnos, y establecer una ventaja competitiva en los mercados a los que nos queremos adentrar.

En primer lugar, una de las estrategias clave es la exclusividad de productos y marcas. Ofreciendo productos exclusivos que no estén disponibles a través de otros proveedores en el mercado de destino se puede crear una demanda significativa y posicionar a la empresa como un líder innovador en el sector. Esta exclusividad no solo diferencia a la empresa de la competencia, sino que también crea un valor añadido para los clientes, quienes asocian la marca con productos únicos en el mercado.

Además de la exclusividad, la calidad del servicio es otra estrategia diferencial. En mercados internacionales, especialmente en los mercados africanos, donde, como ya se ha comentado anteriormente, la confianza y la reputación son cruciales, si ofrecemos un

servicio excepcional y mejor a la competencia puede ser un factor determinante para el éxito. Esto implica no solo cumplir con los plazos de entrega y ofrecer soporte técnico y postventa, sino también comprender y adaptarse a las expectativas y necesidades culturales de los clientes locales. Una atención al cliente eficiente, personalizada y, sobre todo, adecuada al entorno en el que nos encontremos fortalecerá las relaciones comerciales y fomentará la lealtad del cliente, lo que es vital para la sostenibilidad a largo plazo en todos los mercados, pero aún más en los africanos.

Otra de las estrategias es la de especialización en un nicho de mercado. En lugar de intentar competir en un mercado amplio y genérico, si nos enfocamos en un segmento específico permite a la empresa ofrecer soluciones altamente especializadas. Esta especialización puede basarse en una categoría de productos, un sector industrial o incluso una problemática particular que no esté siendo adecuadamente atendida por la competencia en el mercado objetivo. Mediante esta estrategia la empresa puede establecerse como referente, captando la atención de clientes que buscan estas soluciones específicas y diferenciadas.

El precio de venta también juega un papel crucial en la estrategia de internacionalización. El hecho de ofrecer precios competitivos y justos puede provocar una atracción y retención de clientes en mercados sensibles al precio. Sin embargo, la estrategia de precios debe ser cuidadosamente equilibrada y muy bien estudiada antes de llevarla a cabo para asegurar que los márgenes de beneficio se mantengan y no se vean demasiado comprometidos. En esta estrategia es importante considerar factores como los costes de logística, aranceles y los precios de la competencia local. En algunos casos, la implementación de precios dinámicos o la oferta de descuentos por volumen pueden ser tácticas efectivas para competir en mercados con una sensibilidad al precio elevada.

4.4 Como llegar a esos objetivos

Para alcanzar los objetivos estratégicos definidos en el plan de internacionalización, hay que asegurar una asignación adecuada y eficiente de los recursos disponibles. Estos recursos abarcan diferentes áreas de la organización: humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Además, tendremos que establecer responsabilidades claras para garantizar una ejecución coherente y efectiva de las estrategias.

Entre los recursos a destinar se encuentran:

Recursos Humanos: El capital humano es uno de los pilares fundamentales en el proceso de internacionalización. Es necesario contar con un equipo altamente capacitado y con experiencia en operaciones internacionales, es decir, especialistas en comercio exterior, marketing internacional, gestión logística, y asesores legales expertos en derecho internacional y también formación continua del personal.

Recursos Financieros: La internacionalización requiere una inversión considerable, hay que disponer de un presupuesto adecuado que cubra todos los aspectos del proceso, desde la investigación de mercados y estudios de viabilidad hasta los costos operativos y de marketing. La empresa debe evaluar sus fuentes de financiamiento, que pueden incluir capital propio, financiamiento externo, subvenciones y programas de apoyo gubernamental o internacional. En el caso concreto de Médica de Exportaciones SL, no hubo caso financiamiento externo, sino que se realizó íntegramente con capital propio desde un inicio.

Recursos Materiales y Tecnológicos: Instalaciones adecuadas para almacenamiento de los productos (en este caso externalizadas, a través de un partner esencial, especialista en logística, depósitos de mercancías y trámites aduaneros), el cual dispone de un sistema de logística inversa que se requiere para gestionar las devoluciones que surgen desde los países africanos, en definitiva, que garantice una distribución efectiva en los mercados de destino. La tecnología juega un papel crucial en la gestión de la cadena de suministro, la comunicación interna y externa, y la recopilación y análisis de datos de mercado. También hay que tener en cuenta la implementación de soluciones tecnológicas avanzadas como CRM (Customer Relationship Management), y herramientas de análisis de datos, algo esencial para mejorar la eficiencia.

Responsabilidades: Para asegurar que todas las estrategias y recursos se gestionen de manera efectiva, cada miembro del equipo debe tener un entendimiento claro de su rol y de cómo contribuye a los objetivos de internacionalización. Todos deben tener claro su rol, líderes de proyecto, responsables de la ejecución de estrategias específicas, y equipos en el propio mercado. La comunicación interna debe ser fluida para garantizar que todos

los miembros del equipo estén alineados y puedan colaborar de manera idónea para los intereses de la empresa.

4.5 Control de la evolución de la estrategia

Una vez implementadas las estrategias y asignados los recursos, toca establecer mecanismos de control y evaluación para asegurar que se estén alcanzando los objetivos y que la empresa pueda adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado.

Control en el mercado: Para mantener una ventaja competitiva en los mercados de destino, hay que monitorear constantemente las necesidades y comportamientos de los clientes. Esto puede lograrse a través de encuestas de satisfacción, análisis de tendencias de consumo, y feedback directo de los propios clientes. También es importante seguir de cerca las actividades de la competencia como sus estrategias, fortalezas y debilidades, lo que permite ajustar las propias tácticas y encontrar oportunidades para diferenciarse y mejorar la propuesta de valor. En el caso de *Médica de Exportaciones SL*, esta fase de control de mercado se realiza con su propio personal local.

Por otro lado, el control en la gestión implica la implementación de sistemas de calidad para asegurar que todos los procesos y productos cumplen con los estándares internacionales y las expectativas de los clientes. Estos sistemas pueden ser certificaciones internacionales de calidad o auditorías. La adopción de un sistema ERP (Enterprise Resource Planning, Sistema de planificación de recursos) facilita la gestión integrada de todas las áreas de la empresa, desde finanzas y recursos humanos hasta producción y logística, además mejora la eficiencia y proporciona datos en tiempo real que nos importan de cara a la toma de decisiones estratégicas.

5. Escenario de los mercados en los que opera

La empresa con voluntad de exportar sus productos vislumbra a priori cualquier país como objeto de sus ventas, no obstante, la dificultad de acceso y/o entrada en unos y otros es el verdadero filtro para tomar la decisión de abordar dicho país, más aun cuando se trata de países de África.

Encontrar un motivo similar o paralelismo para la decisión de entrada en estos países, es muy complicado. Para el caso de *Medica de Exportaciones SL*, en cada uno de los países ha habido un detonante, un motivo por el cual se ha decidido apostar, pero lo que es un hecho que además de los factores ya reflejados en el análisis PESTEL (visto anteriormente en el punto 4 “Plan estratégico”), fueron igualmente condicionantes los siguientes aspectos:

a. Marco general de estabilidad del país

De forma periódica, surgen contactos o incluso aparentes propuestas de compra desde países que no ofrecen la más mínima garantía jurídica, incluso personal (países en guerra, con riesgo elevado de atentados, secuestros...). Evidentemente hay que descartar inmediatamente continuar con este tipo de propuestas.

Médica de exportaciones S.L. ha descartado diversos países por este motivo, y ha centrado su negocio desde un principio en Guinea Ecuatorial y Costa de Marfil (en este caso años después de su guerra civil).

b. Tener identificado al “Buyer-decision maker”

Evitar intermediarios tóxicos o contactos locales que no son reales.

Este es un aspecto más importante de lo que parece, y muy difícil de comprobar por parte de la empresa exportadora. Existen muchas operaciones en las que el contacto, aparentemente capaz de tomar la decisión de compra final, no es más que un fraude, que acaba consumiendo recursos económicos y personales de la empresa y que cierra definitivamente las puertas a una posible venta.

Médica de exportaciones SL ha contado con contactos de primer nivel, directos de hospitales para llevar a cabo su actividad. Casualmente, gran parte de estos contactos se han formado o han desarrollado parte de su carrera profesional en España.

c. Necesidad real de compra de los productos

Poder identificar igualmente si el cliente (hospital en este caso) tiene una necesidad real de compra y consumo de estos productos, facilita sin duda los casos de éxito y evita las pérdidas de tiempo y recursos económicos malgastados innecesariamente. La persona “buyer-decisión maker” podría tener un interés estrictamente personal que esté alineado con los intereses de la entidad (hospital) que representa.

Teniendo asegurados estos 3 aspectos comentados, es cuando se procede a analizar en profundidad y detalle todos los aspectos detallados en el análisis PESTEL.

Tras varios años trabajando el mercado africano, la Dirección de *Médica de exportaciones S.L.*, tiene claro que deben estar presentes en varios países, y de forma recurrente, lo antes posible, porque la inestabilidad que se respira en estos momentos en varios países de África Central, podrían poner en riesgo todo el trabajo realizado estos años en Guinea Ecuatorial.

▪ **5.1 Mercado de Guinea Ecuatorial.**

País en el que se está ya presente desde hace años, y donde todavía hay muchas opciones de crecimiento. El problema es la “sensación de que se acaba un ciclo político” y eso genera mucha incertidumbre.

En este país la empresa exportadora cuenta con una sociedad filial constituida, con instalaciones propias (oficinas y showroom) y lo más importante, cuenta con personal propio (gerente y técnicos para instalar los equipos y realizar un mantenimiento).

Al tener constituida una S.L. local, ofrece además la posibilidad de pago a sus clientes con la moneda local, lo cual es una diferencia que prácticamente ningún competidor europeo puede realizar.

Esta implantación local es el ejemplo de internacionalización de *Médica de exportaciones S.L.* proyectando su marca y productos con estructura y medios en el país africano.

Este mercado se analizó a través de diferentes herramientas como: viajes internaciones, con prospecciones de mercado con la Cámara de Comercio y con varias visitas con otros empresarios.

▪ **5.2 Mercado de Costa de Marfil**

País con bastante estabilidad, y con enormes posibilidades por su población. Ya se realizan operaciones de forma esporádica. Está resultando complicado identificar a los respectivos “buyer-decision maker”.

Este mercado también se analizó a través de diferentes herramientas como: viajes internaciones, con prospecciones de mercado con la Cámara de Comercio y con varias visitas con otros empresarios

El modelo de negocio en Costa de Marfil no es el mismo que en Guinea Ecuatorial. En este caso no existen instalaciones propias locales, así que las ventas son a través de exportaciones puntuales.

▪ **5.3 Mercado de Senegal**

País con un grado de desarrollo enorme en estos momentos, y donde *Médica de exportaciones S.L.*, tiene identificados tanto a los compradores como al equipo local con el que contar para realizar la gestión comercial y logística.

El modelo de negocio está por definir, pero las primeras ventas serán exportaciones directas desde España.

▪ **5.4 Mercado de Marruecos**

País con gran estabilidad, facilidad de entrada y con buenas relaciones comerciales con España. El problema es que estas ventajas hacen que el número de competidores sea mucho mayor que en otros países. *Médica de exportaciones S.L.*, tiene en desarrollo varios proyectos muy interesantes.

Hay que destacar que tras el parón por pandemia de Covid-19 hubo muchos problemas de acceso a diferentes países, y sobre todo de certificaciones para diversos productos (FDA americana, mercado CE, o Certificado real de origen). Por ello *Medica de*

Exportaciones SL apuesta por centrarse en diversas áreas hospitalarias muy técnicas y especializadas que le permiten competir con menos empresas.

Diálisis / Laboratorio / Diagnostico por la imagen.

Estas áreas de negocio requieren además realizar estudios pre-instalación y adecuación de instalaciones previo a enviar los equipos, que pocas pueden ofrecer.

6. Requisitos previos y documentos necesarios como pyme exportadora

Es importante destacar que a efectos administrativos una venta se contempla como exportación si la transferencia se realiza hacia países fuera de la Unión Europea o países terceros. Si se trata de transferencias con países comunitarios, es decir, en el seno de la Unión Europea se denomina expedición/introducción o venta intracomunitaria. ([Reglamento \(UE\) No 952/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo de 9 de octubre de 2013](#)).

Así pues, tanto la empresa (persona jurídica), como el propio proceso de exportación de bienes o servicios deben cumplir una serie de requisitos desde el punto de vista logístico y sobre todo legal, debiendo además conocer los requerimientos y documentos exigidos para los trámites aduaneros.

- Requisitos tributarios y aduaneros para la empresa.

6.1 Declaración censal. Este documento comunica a hacienda el inicio de la actividad empresarial, este trámite puede realizarse online mediante el modelo 036.

6.2 La empresa debe estar inscrita en el Registro Especial de Operadores de Comercio Exterior (REOCE) del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, con el fin de poder solicitar autorización para las operaciones de exportación y expedición, de importación e introducción así como de corretaje o intermediación, entre otras figuras jurídicas, de los materiales, productos y tecnologías a las que se refiere el [Real Decreto](#)

679/2014 de 1 de agosto. Para ello hay que tener en cuenta si se trata de un particular (persona física) o de una empresa (persona jurídica).

“El régimen comercial de importación y exportación de aplicación en el territorio español que forma parte del territorio aduanero comunitario (Península, Baleares y Canarias) viene determinado por la política comercial común, estando recogido en numerosos reglamentos comunitarios. Con carácter general puede definirse como un régimen libre, tanto en su vertiente importadora como exportadora. Como excepción a este principio básico, la normativa comunitaria contempla tres situaciones: Régimen de autorización, Régimen de vigilancia y Régimen de certificación” (Ministerio de Economía, comercio y Empresa, s.f.)

6.3 Alta en el EORI. El número de registro e identificación de los operadores económicos (número EORI) es un número de identificación, único en el territorio aduanero de la Unión, asignado por una autoridad aduanera a un operador económico o a otra persona con el fin de registrarlo a efectos aduaneros.

6.4. Alta en el ROI (Registro de Operadores Intracomunitarios) durante tu alta en Hacienda y antes de la realización de la primera operación intracomunitaria. Este registro te libera del pago del IVA en el país de origen, ya que las entregas intracomunitarias están exentas de este impuesto mientras sea gravado en el país de destino, por ello, el exportador y el importador deben tener su número en el registro

6.5 Alta en el censo VIES de la sede de la agencia tributaria.

- Documentos a presentar en el proceso de exportación

6.6 Documento Único Aduanero (DUA): Este documento es una declaración de exportación de las autoridades aduaneras, se compone de hasta 8 ejemplares que varían dependiendo del destino.

6.7 Packing list o lista de bultos. Se trata de una lista detallada de todos los productos exportados, incluyendo el contenido de cada caja o paquete, su objetivo

principal es facilitar el reconocimiento y la inspección durante el embarque. Debe detallar el número de bultos y sus pesos. Debe indicar el Consignatario.

6.8 Factura. Las facturas de exportación deben definir al detalle el Incoterm elegido entre las partes, así como el lugar concreto de embarque y desembarque. Igualmente detallar datos de contacto del consignatario. Por otro lado, en el cuerpo de la factura se deben reflejar aspectos como la descripción de los productos, y sus códigos arancelarios (HS CODE) respectivos.

En ocasiones se utiliza una Factura Proforma para acompañar el envío de muestras sin valor de comercio o incluso para que el comprador tramite la licencia de importación necesaria, por otra parte, según la legislación del país, es posible que se deban emitir otro tipo de facturas como facturas aduaneras o facturas consulares, que deben visarse por el país importador en España.

6.9 Certificado de origen. Sirve como prueba del origen de la mercancía que se exporta, lo expide la cámara de comercio e industria cuando se acredita el origen del producto mediante varios documentos como la factura del fabricante o el certificado de origen.

6.10 Cartas de obligado cumplimiento. En función al tipo de mercancía a exportar, la empresa deberá presentar declaraciones como: Carta de ozono, carta de Doble Uso, carta de mercancías no peligrosas, carta de control animal, carta de No residuos...

- Otros documentos comerciales necesarios

6.11 Cuadernos ATA y CPD: El cuaderno ATA se trata del documento de admisión temporal de mercancías, y es válido en los países que forman parte de la Cadena ATA. Se solicita en la cámara de comercio de España y permite que las mercancías traspasen las fronteras para presentarse en ferias y exposiciones, y al re-importarlas no paguen IVA ni otros impuestos. Para vehículos el equivalente es el CPD que emite el RACE.

6.12 Autorización de despacho. Es un documento mediante el cual un importador o exportador autoriza a un Representante Aduanero a presentar en su nombre una o varias declaraciones aduaneras.

En el caso comentado anteriormente de compra / venta entre países de la UE además se deberán presentar:

6.13 Intrastat. Se trata de un sistema que recopila datos del tráfico de mercancías en el marco de la Unión Europea, será obligatorio presentar la declaración Intrastat en las operaciones intracomunitarias cuyo valor alcance los 400.000 euros, si el valor es menor estarán exentas.

6.14 Modelo 349. En el Modelo 349 se declaran las compras y ventas intracomunitarias de bienes o servicios. También las operaciones triangulares

En el caso de la empresa objeto *Médica de Exportaciones S.L.* existen diferentes requisitos y controles específicos que el sector sanitario exige tanto en España (Real Decreto 1591/2009, de 16 de octubre y regulaciones de la AEMPS) como en la Unión Europea:

[Reglamento \(UE\) 2017/745](#) del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de abril de 2017, sobre los productos sanitarios, efecto a partir del 26 de mayo de 2021

[Reglamento \(UE\) 2017/746](#) del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de abril de 2017, sobre los productos sanitarios para diagnóstico *in vitro*

[Reglamento 2020/561](#) del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de abril de 2020, por el que se modifica el Reglamento (UE) 2017/745 sobre los productos sanitarios en relación con las fechas de aplicación de algunas de sus disposiciones

[Reglamento \(UE\) 2022/112](#) del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de enero de 2022, por el que se modifica el Reglamento (UE) 2017/746 en lo que respecta a las disposiciones transitorias para determinados productos sanitarios para diagnóstico *in vitro* y a la aplicación diferida de las condiciones aplicables a los productos fabricados y utilizados exclusivamente en centros sanitarios

7. Logística Internacional

“La logística internacional se refiere a la gestión de los procesos y actividades relacionados con el movimiento de bienes, servicios e información a través de las fronteras. Su objetivo es asegurar un flujo logístico eficiente desde el punto de origen hasta el destino final, considerando aspectos aduaneros, legales o de transporte y almacenamiento, entre otros.”

Mecalux, (2023)

También engloba el almacenamiento y distribución de mercancías, el seguimiento de envíos, así como una buena logística de aprovisionamiento (gestión de proveedores y socios logísticos en diferentes países).

En resumen, la logística internacional se encarga de planificar, organizar y controlar todas las actividades logísticas necesarias para realizar un intercambio efectivo de bienes y servicios a escala internacional.

Los INCOTERMS son un conjunto de reglas internacionales, regidos por la Cámara de Comercio Internacional, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional entre el comprador y el vendedor.

Es decir, establecen los derechos y las obligaciones de cada una de las partes, como, por ejemplo:

- El alcance del precio
- En qué momento y donde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador
- El lugar de entrega de la mercadería
- Quién contrata y paga el transporte
- Quién contrata y paga el seguro
- Qué documentos tramita cada parte y su costo

En el caso de *Médica de Exportaciones SL* controlar la logística ha sido y es una de las claves para lograr sus objetivos en el mercado africano.

A continuación, vemos un cuadro resumen de los INCOTERMS 2020.

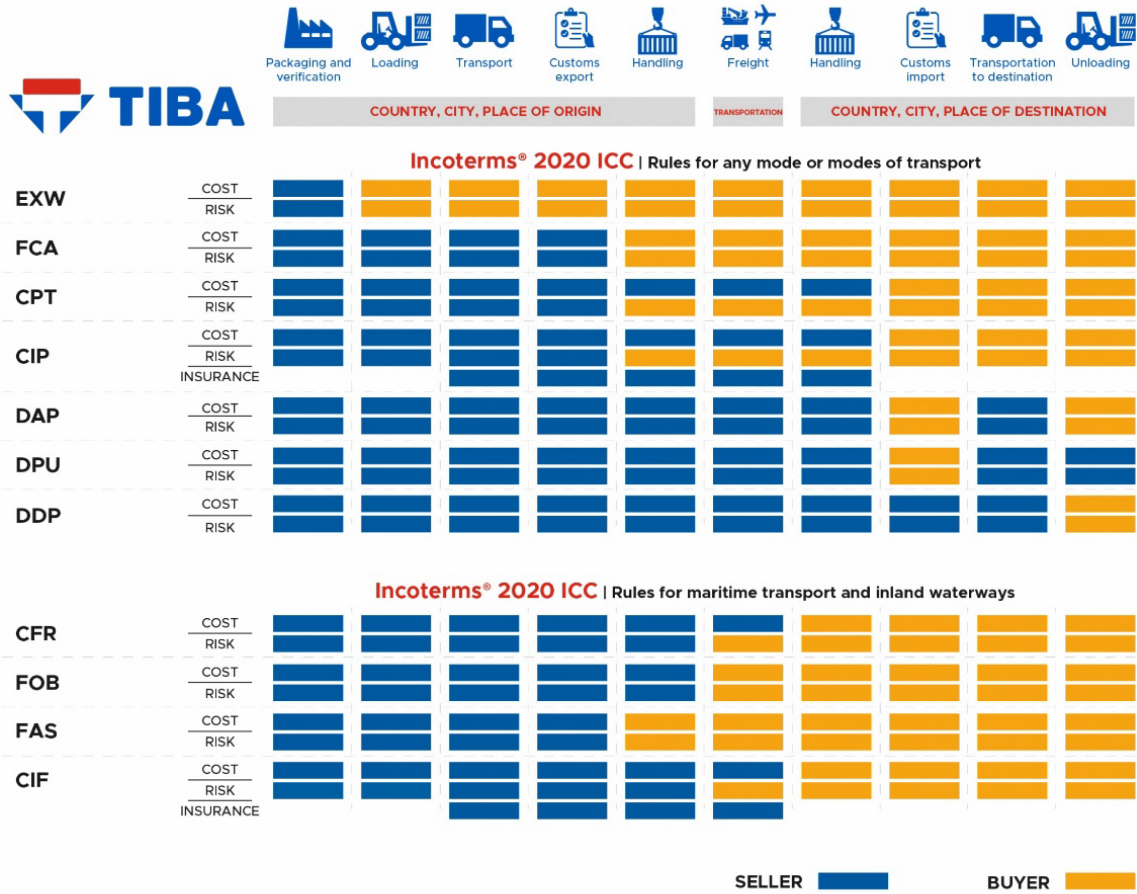


Ilustración 7.8: Gráfico de Incoterms 2020. Extraído de Tibagroup.com

Los criterios elegidos por nuestra empresa para determinar cuáles de los INCOTERMS son los más convenientes en cada operación han sido los siguientes:

- a) “Controlar” el transporte hasta destino, y que no dependa de segundas y terceras empresas que son subcontratadas por las empresas africanas provocando demoras y sobrecostos. Por ello se hacen uso de aquellos INCOTERMS que obligan al vendedor (nuestra empresa) a encargarse del transporte principal (marítimo, aéreo, intermodal) hasta el país de destino.
- b) Teniendo en cuenta que los países africanos donde opera *Médica de Exportaciones SL* tienen una alta complejidad en todo lo relativo a aduanas, se obliga a que sea el cliente (comprador) quien tenga la responsabilidad de los

trámites aduaneros y de importación (con lo cual se descarta de entrada usar el DDP)

- c) El envío de gran parte de los productos, al tratarse de productos sanitarios, requiere de acortar los plazos de entrega, por tanto, se usa bastante el envío aéreo.
- d) El envío de ciertos productos con temperatura controlada también obliga al uso de envío aéreo con cámaras específicas.

En resumen, los incoterms elegidos por *Médica de Exportaciones SL* obliga al uso:

- **Envío marítimo** (casos de más volumen y que no apremia el plazo de entrega)
CIF (cost, insurance and freight)
DAP (delivered at place)
- **Envío aéreo** (cajas y palets pequeños, mercancía con T^a controlada, urgencia en entrega)
CIP (cost, insurance and freight)
DAP (delivered at place)

Por otro lado, y dado que Zaragoza dispone logísticamente de “puerto interior”, *Médica de Exportaciones SL* hace uso habitualmente de la **TMZ (terminal marítima de Zaragoza)** ubicada en PLA-ZA la cual ofrece numerosas ventajas:

- Combinación eficaz del transporte por carretera, marítimo y ferrocarril
- Permite la optimización de las cargas
- Favorece la carga a largo plazo
- Reducción de costes y tiempos de tránsito
- Favorece la circulación de mercancías libres de atascos y prohibiciones
- Contribuye a cuidar el medioambiente produciendo menos emisiones CO2.

8. Otras barreras para la exportación

Sin duda, al margen de tener solventada la cuestión de la logística internacional, en función tanto a los condicionantes geográficos del país de destino (acceso terrestre, marítimo, ferroviario o aéreo) como los condicionantes inherentes a las mercancías que exportamos (caducidad, Temperatura controlada, tipo de almacenaje para su transporte...) visto en el punto anterior, existen otro tipo de barreras que toda empresa exportadora debe solventar.

Las barreras de entrada son los obstáculos que enfrentan las empresas al intentar ingresar a un nuevo mercado, ya sea nacional o internacional. Estos obstáculos pueden ser de diversas naturalezas, incluyendo económicos, legales, tecnológicos, y relacionados con la competencia. El manual de internacionalización de ICEX clasifica estas barreras, entre otras, en:

▪ 8.1 Barreras de Conocimiento

Las barreras de conocimiento se refieren a la falta de información crítica que una empresa necesita para entrar y competir eficazmente en un mercado extranjero. Esto incluye el desconocimiento de los mercados de destino, las regulaciones locales, y las preferencias de los consumidores. Según Arteaga y Fernández (2010), estas barreras pueden ser particularmente significativas debido a la escasez y el alto costo de la información sobre mercados exteriores.

Desconocimiento de los mercados de destino: La falta de información sobre los mercados extranjeros puede desincentivar a las empresas a internacionalizarse, ya que no tienen una comprensión clara de las oportunidades y amenazas presentes en esos mercados

(Arteaga y Fernández, 2010; Uner et al., 2013; Radojevic et al., 2014).

▪ 8.2 Barreras de Recursos

Las barreras de recursos incluyen todas aquellas limitaciones relacionadas con la disponibilidad y asignación de recursos financieros, humanos, y tecnológicos necesarios para la internacionalización.

Uno de los casos más habituales son los costes financieros elevados: Los altos costos asociados con los medios de pago en operaciones internacionales y la necesidad de recursos para recuperar las inversiones realizadas pueden ser obstáculos significativos. Por ejemplo, las cartas de crédito o crédito documentario son la herramienta más usada en las operaciones con empresas de países de Latinoamérica, sin embargo, en África Central es prácticamente inviable que un cliente comprador opte por pagar con esta modalidad de pago debido a los altísimos costes financieros, así como a la complejidad de la documentación que los bancos exigen en este caso.

Respecto a la empresa exportadora, hay que considerar, además, que si las compras de los productos que va a destinar a la exportación las realiza a proveedores españoles, conlleva pagar / soportar el IVA de dichas compras, IVA que no se puede repercutir en la venta (al tratarse de ventas de Export. Y esta situación genera un desequilibrio en tesorería que puede hacer inviables muchas operaciones.

En este caso, *Médica de Exportaciones SL* opta en función al volumen de la operación, por el uso de diferentes Depósitos Aduaneros.

- **ADT:** Almacén de Depósito Temporal
- **LAME:** Local Autorizado Mercancías de Exportación
- **DDA:** Depósito Distinto Aduanero

Con ello, tras la pertinente autorización de la Agencia tributaria, y la entrada de la mercancía comprada (antes de su exportación) en el depósito o local autorizado en cada caso, se evita el pago del IVA para operaciones concretas.

▪ **8.3 Barreras Exógenas**

Las barreras exógenas son aquellos factores externos que pueden afectar negativamente la capacidad de una empresa para internacionalizarse.

Entre ellas se encuentra la inestabilidad política del país de destino, el riesgo cambiario, es decir, las fluctuaciones en los tipos de cambio, y la corrupción política y administrativa

En el caso de *Médica de Exportaciones SL*, al operar en mercados africanos, estas barreras son muy significativas e importantes, debido a que en muchos de estos países estas barreras son muy comunes.

9. Conclusiones

En términos generales, el proceso de internacionalización que ha llevado a cabo la empresa *Médica de Exportaciones SL* ha demostrado ser viable y exitosa, haciendo valer la estrategia de expansión seguida hacia mercados emergentes africanos. Como hemos visto, la empresa, durante estos años, ha logrado establecerse en países como Marruecos y Guinea Ecuatorial, enfrentándose y superando a los desafíos que aparecían asociados a estos mercados.

Este éxito hace notar la gran importancia que tiene el hecho de realizar una buena investigación de mercado y de aprovechar en el momento clave las oportunidades que se presentan, pues permitió identificar los mercados adecuados y adaptar estrategias específicas de penetración, considerando diversos factores como condicionantes sociopolíticos y económicos.

Específicamente, la empresa ha utilizado estrategias de penetración basadas en alianzas locales y la adaptación de su cartera de productos a las necesidades puntuales, lo que ha permitido una entrada más suave y efectiva en mercados con altos niveles de competencia y barreras de entrada. También ha enfrentado barreras no arancelarias, como pueden ser fluctuaciones cambiarias e inestabilidad política, lo que ha hecho que la internacionalización en estos países haya sido más lenta y difícil.

El presente trabajo puede poseer un impacto y una trascendencia significativa. No solo valida la estrategia de internacionalización de *Médica de Exportaciones SL*, sino que también ofrece un marco de referencia para otras Pymes tanto del sector sanitario como de otros sectores, que consideren la internacionalización como una vía viable para su crecimiento empresarial, lo que alinea con uno de los objetivos primordiales del estudio, el tener esa utilidad de los resultados obtenidos, incentivando a otras empresas a seguir el ejemplo de la empresa objeto del estudio.

En el campo académico, este estudio contribuye al cuerpo de conocimiento sobre la internacionalización de Pymes. Proporciona un caso de estudio detallado y contextualizado que puede ser utilizado en programas de formación en negocios internacionales, administración de empresas y marketing. Además, podría fomentar el

análisis sobre la viabilidad y las mejores prácticas en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas, especialmente en el sector sanitario.

Desde una perspectiva pública, los resultados de este estudio subrayan la importancia de las políticas de apoyo a la internacionalización de las Pymes. Sería de gran ayuda que las instituciones de los gobiernos y organizaciones de apoyo empresarial diseñaran y mejoraran programas de asistencia con el fin de facilitar la entrada de empresas nacionales en mercados internacionales. Como hemos visto durante el trabajo, la internacionalización empresarial puede ser muy positiva para las comunidades de los países de destino, mejorando la vida de los ciudadanos con acciones sociales, creando y modernizando infraestructuras y dando nuevas oportunidades laborales a los locales. Por todo esto, es tan importante la colaboración entre el sector público y privado.

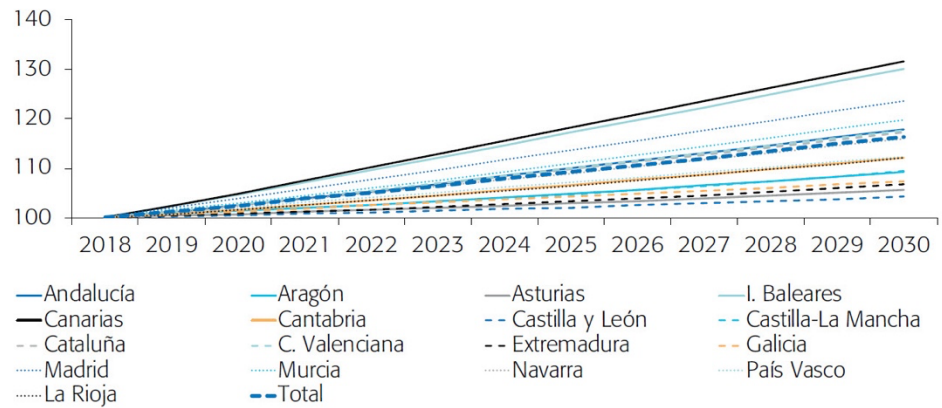
Sin embargo, el estudio también ha identificado varias limitaciones a la hora de llevarlo a cabo, entre ellas, el acceso a información detallada y precisa sobre los mercados de destino ha sido un desafío. Además, la inestabilidad política y económica en algunos países de destino ha afectado la predictibilidad y estabilidad de las operaciones.

En conclusión, el presente estudio ha evidenciado que la internacionalización de *Médica de exportaciones SL* hacia mercados emergentes africanos ha sido acertada, obteniendo resultados que pueden ofrecer lecciones para futuras investigaciones y para empresas que aspiren a expandir sus operaciones a nivel internacional.

Anexo I: Evolución del gasto sanitario total por comunidades, 2018-2030.

Evolución del gasto sanitario total por comunidades, 2018-2030

(Base 100 en 2018)



Fuente: INE Elaboración del gráfico: Funcas

11. Bibliografía

- Aemps. (2024). *Comercialización de productos sanitarios*. Obtenido de AEMPS.GOB: <https://www.aemps.gob.es/productos-sanitarios/comercializacion-de-productos-sanitarios/>
- Aragón Empresa. (2023). *Plan de Responsabilidad Social de Aragón*. Obtenido de Aragon Empresa: https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas_web&i=830&f=5e95a26b6b6ded13458424dbe82ee6f01
- Borraz, S. (2021). *Escenarios de evolución del gasto sanitario e impacto esperado de la pandemia en el medio plazo*. Obtenido de Funcas.es: <https://www.funcas.es/articulos/escenarios-de-evolucion-del-gasto-sanitario-e-impacto-esperado-de-la-pandemia-en-el-medio-plazo/>
- Cámara de Comercio. (2024). <http://aduanas.camaras.org>. Obtenido de Aduanas.camaras: <http://aduanas.camaras.org>
- Correos. (s.f.). *Trámites aduaneros de Exportación*. Recuperado el Febrero de 2024, de <https://www.correos.es/es/es/atencion-al-cliente/informacion-aduanera/dua-exportacion#:~:text=El%20DUA%20de%20Exportaci%C3%B3n%20es,que%20tienen%20derecho%20seg%C3%BAn%20Ley.>
- Departamento de Informática Tributaria. Subdirección General de Aplicaciones de Aduanas e II.EE. (Marzo de 2022). *Depósito Sistema Depósito Adaptado al Código Aduanero de la Unión*. Obtenido de https://sede.agenciatributaria.gob.es/static_files/Sede/Tema/Aduanas/adu_electronica/info/guias_tecnicas/ElementosPersonMensajesDVD.pdf
- ICEX. Jesús Arteaga Ortiz. (2023). *Manual de Internacionalización. TÉCNICAS, HERRAMIENTAS Y ESTRATEGIAS NECESARIAS PARA AFRONTAR CON ÉXITO EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN*.
- Impulsa Empresa. (2021). *Internacionalizar no es lo mismo que exportar*. Recuperado el Enero de 2024, de Santander Impulsa Empresa: <https://www.impulsa-empresa.es/diferencias-exportacion-internacionalizacion/>

Mecalux. (2023). *Logística internacional: qué es y cómo optimizar sus operativas*.
Obtenido de Mecalux: <https://www.mecalux.es/blog/logistica-internacional>

Ministerio de Economía, comercio y Empresa. (s.f.). *¿Qué pasos hay que seguir para exportar o importar?* Obtenido de Comercio.Gob:
<https://comercio.gob.es/ImportacionExportacion/Regimenes/Paginas/FAQS/pasos-a-seguir-para-exportar-importar.aspx>

OBS Business School. (Diciembre de 2021). *¿Cómo funciona el proceso de internacionalización de empresas?* Recuperado el Enero de 2024, de OBS Business School: <https://www.obsbusiness.school/blog/como-funciona-el-proceso-de-internacionalizacion-de-empresas>

OMS. (2019). *Los países están gastando más en salud, pero las personas siguen pagando demasiado de sus bolsillos*. Obtenido de Sitio Web de OMS:
<https://www.who.int/es/news/item/20-02-2019-countries-are-spending-more-on-health-but-people-are-still-paying-too-much-out-of-their-own-pockets>

Rialp i Criado, A. (. (Octubre de 1999). *Revistas ICE*. Obtenido de Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura :
<https://revistasice.com/index.php/ICE/article/view/52>

Secretaria de estado de comercio. (2022). *Barreras en mercados exteriores*.
Obtenido de Barreras Comerciales.Comercio.Gob:
<https://barrerascomerciales.comercio.gob.es/es-es/Paginas/index.aspx>

Tibagroup. (2020). *NORMATIVAS Incoterms 2020*. Obtenido de Tibagroup.com:
<https://www.tibagroup.com/es/incoterms-2020>

Bernal, Estrella (2024) Dirección de equipos. Curso académico 2023-2024.
Universidad de Zaragoza

Urquizu, Pilar (2024) Comunicación corporativa. Curso académico 2023-2024.
Universidad de Zaragoza.

Fuentes de información para estadísticas mundiales de comercio exterior
(Exportaciones y/o Importaciones:

Ministerio de Economía, comercio y empresa. (2024). Informes de comercio exterior. Obtenido de Comercio.Gob:
https://comercio.gob.es/ImportacionExportacion/Informes_Estadisticas/Paginas/Informes-periodicos.aspx

Trade Map. (2024). Trade statistics for international business development.
Obtenido en: <https://www.trademap.org/Index.aspx>

*Fuente de información para estadísticas de comercio exterior (Exportaciones y/o Importaciones de España o de cualquier Comunidad Autónoma / Provincia Española con respecto a cualquier país del mundo) – ESTACOM

Icex.(2024). Estadísticas españolas de comercio exterior de mercancías. Obtenido en:<https://www.icex.es/es/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estadisticas>