

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales  
Maestría Binacional Argentino-Alemana en Negocios Internacionales

## **Resumen ejecutivo**

Tesis de Posgrado

**El análisis de la industria de herramientas eléctricas y las condiciones de negocios internacionales en Argentina para la empresa Festool GmbH**

Buenos Aires, 15 de octubre de 2016

**Presentado a:**

Directora de la carrera: Prof. Dra. Viviana Kluger

Tutor de tesis: Prof. Mg. Ing. Hugo Gagiskis

**Presentado por:**

Isabel Blum

Núm. de matrícula: 77779

# 1 INTRODUCCIÓN

Este trabajo, realizado en colaboración con la empresa alemana Festool GmbH (en adelante Festool), analizará la posibilidad de una expansión estratégica de negocios internacionales en América de Sur, precisamente en Argentina. La empresa Festool opera en el segmento de herramientas eléctricas manuales. Actualmente busca nuevos mercados para la expansión internacional y, además, posibilidades de inversiones extranjeras. Sin embargo, las operaciones en Sudamérica de Festool están muy limitadas, por lo cual, hay una falta de conocimiento profundo sobre las oportunidades de negocios internacionales en estos mercados. Por ello, para empezar a resolver el problema de buscar nuevos mercados internacionales, este trabajo pretende obtener un amplio conocimiento sobre la industria local en Argentina y las condiciones de negocios internacionales, y, además, apoyar a la estrategia de expansión y crecimiento global de la empresa. Esto permitirá determinar si Argentina puede ser una economía adecuada para una expansión estratégica de Festool hacia Sudamérica. Principalmente, esta expansión está en relación con el crecimiento de las organizaciones. Según Penrose (2009), el crecimiento tiene relación con el objetivo de obtener beneficios monetarios, lo que representa la motivación principal de las operaciones e inversiones de empresas para reinvertir sus ganancias. Como consecuencia, para aumentar los beneficios, la empresa se expande. También Grant (2010) indica que las ganancias son una suposición básica de negocios que crean valor tanto para los consumidores como para la empresa. Por este motivo, se necesita buscar nuevos mercados para crecer y expandirse con el fin de ganar más beneficios. Además, estos mercados se pueden encontrar en el extranjero. Como crecer y ganar beneficios son fundamentales para los negocios a largo plazo, también Festool desea crecer y buscar nuevas oportunidades de expandirse a nivel internacional. Sin embargo, en cuanto a la región de Sudamérica, la empresa no dispone de conocimiento sobre el mercado de herramientas eléctricas en Argentina ya que nunca hubo un análisis económico para esta región. Sin embargo, el conocimiento sobre oportunidades y amenazas en un mercado es fundamental para considerar crecer así como ganar beneficios en esta región en el futuro. Por último, la justificación principal es ayudar a resolver el problema práctico de Festool del desconocimiento sobre el mercado en Argentina. Por eso, en este trabajo se desarrollará y analizará el mercado argentino para contribuir informaciones para la empresa y, al mismo tiempo, evaluar las posibilidades de expansión en esta región. Debido a este pensamiento fundamental, se desarrollarán cuestiones de investigación que traten sobre esta posibilidad de expandirse a Argentina: ¿Puede ofrecer el mercado argentino de herramientas

eléctricas estructuras adecuadas e interesantes de tamaño, productos, oferta y demanda para la empresa Festool? ¿Cómo se compone la industria con respecto a los actores y cómo se posicionan los competidores en el mercado? ¿Cuáles son las pautas legales de certificación, qué barreras de entrada existen y qué debería considerarse en una estrategia comercial que tenga en cuenta las condiciones locales y las de Festool? Finalmente, ¿cuáles son los beneficios o amenazas para la empresa y qué recomendaciones se le pueden hacer?

Fundamentalmente, los objetivos generales de este trabajo son:

1. Examinar un análisis del mercado argentino con modelos probados (PESTEL, 5 fuerzas de Porter) para detectar la estructura, tamaño, demanda, oferta y situación de competencia.
2. Indagar las condiciones de negocios internacionales y de certificación así como detectar barreras y beneficios del mercado argentino.
3. Establecer recomendaciones para la empresa a base de los resultados de análisis para contribuir conocimiento para su estrategia de expansión internacional.

Para alcanzar estos objetivos y, además, resolver las cuestiones de investigación, se implementan actividades metodológicas. Así, se analizarán el concepto teórico de internacionalización y del marketing internacional. Además, se aplican modelos teóricos como los 8 S según Higgins (2005) para analizar factores claves de la empresa y, además, modelos para analizar un mercado como por ejemplo, el análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter. A partir de esto, para obtener datos primarios e información sobre el macro y microentorno del mercado meta, se aplican métodos empíricos como entrevistas con expertos de la economía y política para registrar opiniones y percepciones sobre el macroentorno en cuanto al cambio del paradigma político y económico en Argentina. Además, se aplica una encuesta con comerciantes de herramientas eléctricas manuales para obtener información del microentorno. No obstante, debido a la especialización del mercado, la limitación del grupo de comerciantes se llevó a cabo las encuestas en forma personal en la tienda de los mismos, lo que implicó una realización muy individual lo cual exigió mucho tiempo. Además, por la especialización del tema, las encuestas abordan temáticas muy técnicas. Por estas razones, solo se lograron 16 encuestas de características cualitativas, pero no cuantitativas. Otro elemento es que se ha detectado en las respuestas de los comerciantes, una superficialidad de información o la falta de conocimiento sobre ciertos temas. Así, se tuvo que agregar el

método de entrevistas con expertos del sector de herramientas eléctricas para compensar esa falta de información y, además, añadir información útil para el análisis del microentorno.

## **2 ANTECEDENTES Y PLANTEO TEÓRICO**

Para resolver las preguntas de investigación, se aplican conceptos y modelos teóricos. Este trabajo se fundamenta en la teoría de la internacionalización y expansión estratégica de empresas. Principalmente, se distingue entre la globalización y la internacionalización. Varios autores describen la globalización como una integración a nivel mundial de economías y recursos e información (Daly, 1999; Hirst, Thompson y Bromley, 2009; Ruzzier, Hisrich y Antoncic, 2006) mientras que la internacionalización consiste en negocios y relaciones internacionales entre diferentes países y una expansión geográfica de actividades económicas (Daly, 1999; Hirst, Thompson y Bromley, 2009; Ruzzier, Hisrich y Antoncic, 2006; Grant, 2010). El fundamento de este trabajo y de la teoría de internacionalización, forma el modelo Uppsala según Johanson y Vahlne (1977), es decir el proceso de internacionalización. El modelo Uppsala indica que se realiza la internacionalización en pasos, debido a la falta de conocimiento e información, ya que estas funcionan como base de expansión. Además, el modelo muestra que una empresa primero se expande a mercados similares y locales y después extiende la distancia física entre los países. La expansión a otros mercados de mayor distancia física sucede con posterioridad a causa de los obstáculos que tienen estos otros mercados, tales como la lengua, los métodos de hacer negocios o las diferencias culturales. Según el modelo, se realiza la expansión o bien internacionalización en cuatro pasos, es decir primero la exportación, los agentes de representación, la sucursal de ventas y finalmente la producción en el extranjero. Por lo tanto, también el modo de entrar en un mercado es relevante para este tesis. Así, Doole y Lowe (2008) presentan cuatro estrategias principales para la entrada en mercados internacionales con diferentes grados de riesgo y control, es decir la exportación indirecta, la exportación directa, estrategias de cooperación e inversiones directas.

Otro concepto fundamental para este trabajo es el marketing internacional. Debido a la globalización y al proceso de internacionalización, por ejemplo por exportación o inversiones directas extranjeras, es inevitable pensar en la estrategia de marketing internacional para realizar ventas en el extranjero. Así, como parte de la estrategia de internacionalización, según Meffert, Burmann y Kirchgeorg (2012), el marketing internacional incluye variables como la segmentación de un mercado y el análisis de la situación del macro y microentorno. Además,

el marketing define objetivos económicos y el comportamiento y presentación de una marca en el mercado. Asimismo, incluye el marketing operativo, es decir la mezcla de marketing con los instrumentos para las políticas de producto, precio, distribución y comunicación. Además, el marketing tiene la función de realizar y organizar el proceso de las medidas, es decir la implementación de las actividades en el mercado y su control.

A partir de estos dos conceptos centrales en la tesis, se aplican modelos e instrumentos teóricos para analizar la empresa y el mercado meta. Así, se aplica el modelo 8S según Higgins (2005) para analizar los factores claves de la empresa Festool. Estos factores son: estrategia (objetivos, visión y misión, enfoque, estrategia de negocios, de procesos, funcional y corporal), estructura (departamentos, organización) sistemas y procesos, estilo de liderazgo, personal (cantidad y competencias), recursos (tecnología, capital, personal, etc.) y valores compartidos. Para lograr éxito en su desempeño estratégico, el octavo factor es alinear estos siete factores mencionados arriba, es decir alinearlos con la estrategia principal.

Además, se aplican el modelo del análisis PESTEL para detectar las fuerzas de la política, economía, sociedad, tecnología, ecológica y legislación, en otros términos el macroentorno. Otro modelo fundamental es el modelo de 5 fuerzas de Porter para analizar el microentorno o bien los proveedores, los sustitutos, los clientes, la competencia en el mercado y los nuevos entrantes, es decir los actores principales en la industria (Porter, 2013).

Otro modelo fundamental es la matriz de Ansoff (Proctor, 2000). Conforme a la suposición básica de crecimiento y ganar beneficios, la estrategia de expansión incluye posibilidades de crecimiento. La matriz de Ansoff examina cuatro estrategias de crecimiento, es decir la penetración, el desarrollo de productos, el desarrollo del mercado y la diversificación. En el marco de este trabajo, especialmente la estrategia del desarrollo del mercado es relevante que implica el concepto de la exportación. Este método de entrar en un mercado requiere el análisis del proceso de importación así como la certificación en el mercado meta. Por lo tanto, este análisis forma parte del trabajo presente.

Finalmente, se aplica el modelo FODA para la evaluación de los análisis de empresa y mercado y detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que forman parte de una estrategia empresarial. Las fortalezas y debilidades se refieren al entorno interno de una empresa mientras que las oportunidades y amenazas son parte del entorno exterior. En base a

la confrontación de estos factores, se pueden indicar recomendaciones para la empresa Festool en cuanto a una posible internacionalización y expansión estratégica a la Argentina.

### **3 MATERIALES Y MÉTODOS**

Principalmente, este trabajo consiste en una tesis de intervención, dado que se realiza la colaboración con la empresa Festool y se provee de información a su estrategia de internacionalización. A partir de la aplicación de conceptos centrales y modelos teóricos como marco fundamental de la metodología, se aplican métodos empíricos del tipo cualitativo y no cuantitativo. En el marco de este trabajo, debido a la especialización del mercado meta en el sector de negocios entre empresas, informaciones cualitativas son fundamentales. Por eso se realizan entrevistas con cinco expertos trabajando en el área económica y política para obtener sus opiniones y percepciones individuales considerando la situación en el macroentorno actual y el cambio del paradigma en Argentina por el cambio del gobierno en 2015. Conforme a Kothari (2004), el método de entrevistas se basa en forma oral y, en cuanto a este trabajo, se las realizan en la mayoría de forma personal directa, es decir en reuniones personales. Sin embargo, se identificaron problemas durante la realización de las encuestas en cuanto a la obtención de información útil para el análisis del microentorno. Por esta razón, la planificación metodológica inicial se modificó y se agregaron tres entrevistas con expertos del sector de herramientas eléctricas para solucionar el problema de la falta de información de detalle.

A partir de las entrevistas, se aplica el método empírico de encuestas para obtener datos primarios del microentorno. Según Kothari (2004), este método consiste en preguntas de un cierto orden en una forma predeterminada que se envía a personas para responderlas. Fundamentalmente, se aplica una encuesta cualitativa y no cuantitativa por la especialización del tema de herramienta eléctricas y el grupo destinatario de comerciantes en Buenos Aires, por lo cual existe una fuerte limitación de personas adecuadas para responder las encuestas. El objetivo consistirá en obtener información sobre los clientes finales en cuanto a su identidad, experiencia, comportamiento, actitudes, la demanda y los deseos para analizar la demanda potencial y local de herramientas eléctricas e identificar posibilidades para la empresa Festool. La empresa Festool opera en cuatro segmentos de productos: herramientas eléctricas para el tratamiento de madera, para la pintura, renovación y superficies automovilísticas. La encuesta incluye la recolección de información sobre los actores en el mercado y los

segmentos de productos. Por otra parte, la encuesta incluye las valoraciones sobre el mercado de herramientas eléctricas desde la perspectiva de los comerciantes y la organización de distribución. Por la limitación del grupo de comerciantes se llevó a cabo las encuestas en forma personal en la tienda de los comerciantes, lo que implicó una realización muy individual y, además, exigió mucho tiempo. Además, por la especialización del tema, las encuestas abordan temáticas muy técnicas. Por estas razones, solo se lograron 16 encuestas de características cualitativas, pero no cuantitativas. Otro elemento es que se ha detectado en las respuestas de los comerciantes, una superficialidad de información o la falta de conocimiento sobre ciertos temas. Así, se tuvo que agregar el método de entrevistas con expertos del sector de herramientas eléctricas para compensar esa falta de información y, además, añadir información útil para el análisis del microentorno.

#### **4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Considerando el análisis de los factores macroeconómicos del modelo PESTEL, se pueden identificar problemas políticos históricos que causaron inestabilidad en el país. El nuevo cambio político del año pasado implementó medidas como un nuevo modelo económico neoliberal y un giro político a una apertura de la nación al entorno internacional. Aunque este desarrollo parece positivo para empresas extranjeras, el cambio debilitó el país que primero necesita manifestar su nuevo orden. Así, la situación política todavía es frágil y riesgosa a medio plazo para una empresa mediana familiar como Festool. Considerando los factores político y económico, se detectó una fuerte vinculación histórica por la intervención fiscal y medidas políticas como la protección que influye en la economía. El factor económico reveló que Argentina todavía sufre de problemas históricos económicos, por ejemplo, una alta tasa de inflación. Además, un problema actual es la situación económica frágil y una caída de la demanda interna. Además, existe alta tasa de pobreza, falta de infraestructura y tecnología e incertidumbres en la legislación. Así, la situación macroeconómica parece frágil y necesita tiempo para manifestarse y desarrollarse, especialmente por las reformas y medidas políticas actuales. Concluyente, para una empresa mediana familiar como Festool que no dispone de grandes recursos al igual que una multinacional, las fuerzas macroeconómicas indican un riesgo político y económico alto y condiciones críticas para implementar inversiones.

El análisis del microentorno señala que falta la fuerza de proveedores en el mercado meta dado que todas las marcas de herramientas eléctricas son extranjeras e importan sus

productos. Sobre todo, las marcas Bosch, DeWalt y Black&Decker tienen una posición fuerte en el mercado meta. Un problema principal es la situación económica y la caída de la demanda, por lo cual los consumidores finales en este mercado meta no pagarían los precios de una marca *premium* como Festool. Así, las barreras de entradas son altas por la situación económica que estaría en contra de productos de precios altos, por la fuerte competencia y, además, por la industria local que muestra características especiales en este mercado. Por lo tanto, para la empresa Festool sería necesario adaptarse a la estructura especial de importación, distribución y regulaciones, como la de tener una red de talleres. Así, la empresa Festool tendría que estar dispuesta a implementar recursos e inversiones de investigación y creación de una red de comerciantes. Además, considerando una exportación, el análisis de la importación muestra barreras burocráticas que requieren la ayuda de un despachante local que esté en el país para encargarse de las visitas en los organismos oficiales involucrados en la importación. Asimismo, Festool tendría que considerar aranceles de aduanas e impuestos para los precios finales de sus productos. Además, la empresa debería verificar y solicitar certificados y normalizaciones de IRAM para obtener un posible permiso de importación.

Sin embargo, con respecto a la estructura en el mercado meta en Argentina, se puede reconocer obstáculos contra el posicionamiento tradicional de la marca Festool. Primero, en cuanto a los productos, la cuestión es si el mercado argentino acepta los productos *premium* con sus funciones existentes, dado que la empresa no hace adaptaciones de funciones. Únicamente se adaptan los enchufes y requisitos técnicos. Por eso, y también en relación a los consumidores finales, es dudoso si existe un grupo destinatario en cantidad suficiente para el nicho del mercado en el que Festool desea operar. Además, la marca solo se representa uniformemente en mercados con precios *premium*, es decir precios altos, lo que constituye un riesgo específico en Argentina por la situación económica, aunque si el mercado aceptaría la alta calidad de los productos. En este sentido, la política de precio podría representar un obstáculo para el mercado argentino. A partir de eso, la distribución y la búsqueda de comerciantes adecuados, conforme a las necesidades de la empresa, representa otra barrera dado que la estructura en el mercado argentino no corresponde a las altas exigencias de imagen de productos de Festool. Además, la distribución exige una cantidad alta de recursos para buscar y crear una red de socios y, además, preparar la entrada en el mercado, la organización y realización de la importación. En cuanto a la promoción el mercado argentino de herramientas eléctricas utiliza sobre todo el instrumento de internet y redes sociales para la

comunicación. Típicamente para la promoción se utilizan descuentos, aunque la política de precios de Festool no incluye estas medidas.

Finalmente, se puede concluir que existen ciertas diferencias entre lo que busca la empresa Festool y lo que ofrece la estructura del mercado argentino.

## **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Principalmente, el análisis ha mostrado que Festool es una empresa que ya dispone sobre un nivel avanzado en la internacionalización. Por su experiencia y conocimiento en la entrada en mercados por la exportación, la empresa avanzó en la expansión internacional, y además, ya logró fundar sucursales en el extranjero, por ejemplo, en los Estados Unidos y China. Por lo tanto, el trabajo presente mostró en relación al modelo del proceso de internacionalización que la empresa alcanzó los límites del mismo por su grado actual de internacionalización. Sin embargo, la empresa mediana familiar todavía no alcanzó el tamaño de una multinacional.

Considerando los resultados de este trabajo en cuanto al análisis del mercado argentino, sobre todo los factores macroeconómicos de la política y la economía muestran una complejidad y dificultad de negocios internacionales en el país. En consecuencia, considerando el macroentorno, se concluye que las condiciones actuales de negocios internacionales en Argentina representan un riesgo de alto grado para una empresa mediana y familiar como Festool, que opera en un segmento muy especializado. Por este motivo y, además, por la falta de experiencia y conocimiento profundo de abrir nuevos mercados con inversiones directas como una sucursal, se desaconseja a la empresa Festool hacer una inversión directa con una sucursal en Argentina.

En cuanto al microentorno, existen pocas oportunidades dado que por la estructura de un oligopolio hay lugar para la diferenciación en calidad, precisión y soluciones técnicas de Festool y, así, para posicionarse como nueva marca alemana. Por el otro lado, el mercado meta señala ciertas características problemáticas y amenazas para el posicionamiento tradicional de la marca Festool con precios altos y la distribución según sus demandas a la estructura de comerciantes.

En conclusión, aunque el mercado meta muestra oportunidades, las amenazas en la Argentina son mayores. Esto limita la posibilidad de una entrada en la situación actual como muestra el análisis FODA. En consecuencia, generalmente, para la situación actual, no se recomienda una internacionalización y expansión en el mercado de herramientas eléctricas en Argentina dado que la estructura del mismo señala demasiadas barreras y costos de ingreso. No obstante, dependiendo de desarrollos políticos y económicos en el futuro del país, Argentina podría desarrollarse a un mercado provechoso e interesante en Sudamérica para la empresa Festool.

## **Bibliografía**

- Daly, H. E. (1999). Globalization versus Internationalization- some implications. *Ecological Economics*, 31, 31-37.
- Doole, I. & Lowe, R. (2008). *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation* (5a ed.). London: Cengage Learning.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis* (7a ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Higgins, J. M. (2005). The Eight `S`s of Successful Strategy Execution. *Journal of Change Management*, 5 (1), pp. 3-13. Recuperado de <http://scihub.cc/10.1080/14697010500036064>.
- Hirst, P., Thompson, G. & Bromley, S. (2009). *Globalization in Question* (3a ed.). Cambridge: Polity Press.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm- a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology Methods and Techniques* (2a ed.). New Delhi: New Age Internacional Publishers.
- Meffert, H., Burman, C. & Kirchgeorg, M. (2012). *Marketing- Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung* (11a ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag
- Penrose, E. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm* (4a ed.). Oxford: Oxford University Press.

Porter, M. E. (2013). *Wettbewerbsstrategien-Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* (12a ed.) Frankfurt am Main: Campus Verlag Frankfurt/New York.

Proctor, T. (2000). *Strategic Marketing: An Introduction*. London: Routledge.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D. & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), pp. 476-497.