Hochschule Mainz
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

UCES
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES

Maestría Binacional Argentino-Alemana en Negocios Internacionales

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, 8 de diciembre 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

RESUMEN

Fundamentalmente, esta tesis trata el tema del proceso de internacionalización, expansión estratégica de empresas al extranjero así como el concepto del marketing internacional. Esta tesis incluye la aplicación práctica de estos conceptos a la empresa Festool GmbH y el análisis del mercado meta de herramientas eléctricas manuales en Argentina como país elegido. Por esto, se analizará a la empresa, su grado de internacionalización y estrategia así como se analizarán las condiciones de negocios internacionales del macro- y microentorno de la Argentina. Esto se hará mediante métodos y modelos clásicos para alcanzar el objetivo principal de obtener conocimiento del mercado e indicar recomendaciones a la empresa considerando una posible expansión al mercado argentino. Para obtener información y datos sobre la situación macroeconómica actual en Argentina, se ha implementado el método empírico cualitativo de entrevistas con expertos trabajando en el área económica para describir los efectos recientes del cambio del paradigma político y económico en este país y, además, derivar conclusiones para el microentorno del segmento de herramientas eléctricas manuales. Además, para analizar las características del microentorno en el mercado meta, se han aplicado encuestas con comerciantes de herramientas eléctricas manuales, las que se debió complementar con entrevistas con expertos del segmento de herramientas eléctricas para obtener una información más amplia. La evaluación de los análisis de la empresa y del mercado meta en forma conjunta señala problemas y riesgos macroeconómicos sobre todo en la política y economía en el país para una entrada. Además, la evaluación con respecto al microentorno señala un enfrentamiento entre el posicionamiento de la marca Festool y las condiciones del mercado meta. Por último, como conclusión, en base a la evaluación de estos datos, se desaconseja una entrada por medio de inversión directa o exportación de Festool a Argentina en el contexto actual.

Palabras clave: proceso de internacionalización, modelo Uppsala, expansión estratégica, análisis del macro y microentorno del mercado argentino, segmento de herramientas eléctricas manuales

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis con el tema “El análisis de la industria de herramientas eléctricas y las condiciones de negocios internacionales en Argentina para la empresa Festool GmbH” ha sido posible por la colaboración con la empresa Festool. Así, deseo agradecer sobre todo a Christian Oltzscher, dado que sin su interés y compromiso en la tesis, apoyo personal y su disposición para ser mi tutor no hubiera sido posible escribir esta tesis. También deseo agradecerle por su apoyo en la promoción de mi aprendizaje de la lengua española.

Además, agradezco especialmente a mi tutor de la UCES, Hugo Gagiskis, por la excelente colaboración durante mi año en Argentina para el desarrollo de la tesis. Hugo siempre estuvo disponible para preguntas, discusiones y consejos y ha mostrado gran paciencia, apoyo y compromiso para sus estudiantes.

Agradezco también a todos los que participaron en las entrevistas para esta tesis cuya colaboración y aportes fueron muy significativos para la presente investigación.

A mi profesor de lengua, Damián Alvarado, por la colaboración en la corrección de la tesis, quien además se ocupó de la promoción y avance de mis conocimientos en la lengua española.

A mi familia, amigos y mi novio, quienes me animaron en etapas difíciles del desarrollo de la tesis y quienes siempre me escucharon con paciencia y me han apoyado durante mi año en Argentina. Especialmente, deseo agradecer a mis padres, quienes siempre están apoyándome en todos mis objetivos.

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los contenidos de este trabajo incluyendo los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones de la presente tesis con el título "**El análisis de la industria de herramientas eléctricas y las condiciones de negocios internacionales en Argentina para la empresa Festool GmbH"** son de exclusiva responsabilidad de la autora:

Isabel Blum (número de matrícula: 77779).

Buenos Aires, 8 de diciembre de 2016

Firma: _____

CLÁUSULA DE CONFIDENCIALIDAD

El siguiente trabajo contiene informaciones confidenciales de la empresa Festool GmbH. Por lo tanto, solamente los jurados así como empleados autorizados de la oficina de exámenes tienen el derecho de leer este trabajo. No está permitido poner este trabajo a disposición de terceros o bien al público. Tampoco está permitida la reproducción (escrita o digital) de los contenidos.

Buenos Aires, 8 de diciembre de 2016

Firma:

ÍNDICE DE CONTENIDO

Índice de Contenido ..... **I**

Índice de Tablas ..... **V**

Índice de Figuras ..... **V**

Abreviaciones ..... **VI**

1 Introducción y metodología **1**

1.1 Introducción 1

1.1.1 Problema 1

1.1.2 Justificación 3

1.1.3 Objetivos 4

1.1.3.1 Objetivos generales 5

1.1.3.2 Objetivos específicos 5

1.2 Metodología 6

1.2.1 Unidades de análisis 6

1.2.2 Procedimiento 7

1.2.3 Técnicas e instrumentos de análisis 8

1.2.4 Métodos empíricos 8

1.2.4.1 Entrevistas con expertos 8

1.2.4.2 Encuesta con comerciantes de herramientas eléctricas 10

1.2.5 Resultados esperados 11

2 Marco conceptual **12**

2.1 Internacionalización 12

2.1.1 Definición de internacionalización 12

2.1.2 Proceso de internacionalización 13

2.1.2.1 Modelo Uppsala del proceso de internacionalización 13

2.1.2.2 Modelo OLI (paradigma ecléctico) 17

2.1.2.3 Comparación y evaluación del modelo Uppsala y OLI 18

2.1.3 Estrategias de internacionalización 19

2.2 Estrategia de marketing internacional 22
2.2.1 Concepto de marketing internacional 23
2.2.2 Concepto de selección y segmentación de mercados 26
2.2.3 Concepto de la mezcla de marketing 26
2.3 Modelo 8S para analizar la empresa 28
2.4 Modelos y estrategias para analizar el mercado meta 29
2.4.1 Modelo del ciclo de la vida para productos 29
2.4.2 Modelo de la matriz BCG para la clasificación de productos 31
2.4.3 Modelo PESTEL para analizar el macroentorno 32
2.4.4 Modelo de 5 fuerzas de Porter para analizar el microentorno 32
2.4.5 Estrategia de expansión según la matriz de Ansoff 34
2.4.6 Estrategia de certificación 36
2.5 Modelo FODA para la evaluación de los análisis de empresa y mercado 37

3 Análisis del potencial de internacionalización de la empresa Festool 39

3.1 Datos básicos de la empresa 39
3.2 Situación actual en los mercados: posicionamiento, tamaño, oferta y actores 41
3.3 Aplicación del modelo 8 S 48
3.4 Aplicación del modelo del proceso de internacionalización a Festool 55
3.5 Evaluación del potencial de la internacionalización de Festool 57
3.5.1 Factores favorables para la internacionalización 57
3.5.2 Factores desfavorables para la internacionalización 59

4 Análisis del mercado meta argentino 61

4.1 Definición del mercado de herramientas eléctricas 61
4.1.1 Campo de investigación 61
4.1.2 Limitaciones para el análisis del mercado meta 61
4.1.3 Grupo destinatario 62
4.2 Análisis del mercado meta 62
4.2.1 Aplicación del modelo PESTEL 63
4.2.2 Estructura del mercado de herramientas eléctricas en Argentina 85
4.2.2.1 Tamaño 86
4.2.2.2 Productos, oferta y demanda 87
4.2.3 Tendencias actuales en la industria 88

4.3 Análisis de los actores en el mercado meta ... 89
4.3.1 Aplicación del modelo de 5 fuerzas de Porter ... 89
4.3.1.1 Proveedores ... 89
4.3.1.2 Clientes ... 90
4.3.1.3 Sustitutos ... 92
4.3.1.4 Nuevos participantes ... 93
4.3.1.5 Intensidad de la rivalidad ... 94
4.3.2 Segmentación de los competidores ... 99
4.4 Resultados ... 100

5 Estrategia comercial ... 104

5.1 Selección de una estrategia de expansión a través del modelo de Ansoff ... 105
5.2 Objetivos de la exportación ... 105
5.3 Marco legal para la exportación/importación al mercado argentino ... 107
5.3.1 Pasos para el proceso de importación ... 109
5.3.2 Impuestos aduaneros e internos ... 110
5.4 Reglamentaciones sobre certificados ... 111
5.5 Mezcla de marketing ... 112
5.5.1 Política de los productos ... 112
5.5.2 Política de los precios ... 114
5.5.3 Política de distribución ... 114
5.5.4 Política de la promoción ... 116
5.6 Resultados ... 118

6 Comparación y evaluación de los análisis de empresa y mercado meta ... 120

6.1 Aplicación del modelo FODA ... 120
6.2 Fortalezas de la empresa Festool ... 121
6.3 Debilidades de la empresa Festool ... 121
6.4 Oportunidades del mercado argentino para Festool ... 122
6.5 Amenazas del mercado argentino para Festool ... 123
6.5.1 Barreras económicas ... 123
6.5.2 Barreras estratégicas ... 124
6.6 Limitaciones del análisis ... 125

7 Conclusiones y recomendaciones 126

Bibliografía VII

Anexo A: Presentación de la encuesta XXII

Anexo B: Entrevistas con la empresa Festool XXIX

Anexo C: Entrevista con Juan Buccafusca XLII

Anexo D: Entrevista con Andrés Musacchio XLIX

Anexo E: Entrevista con Martín Vicente LIX

Anexo F: Entrevista con Cecilia Giudice LXV

Anexo G: Entrevista con Michael Demeter LXXI

Anexo H: Protocolo de memoria de Bosch LXXIII

Anexo I: Entrevista con Santiago Rodríguez LXXVIII

Anexo J: Entrevista con Guido Viegas LXXXV

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: 15 variables de la estrategia de internacionalización 19
Tabla 2: Comparación de gastos en I+D en países industrializados y Argentina 78
Tabla 3: Comparación de las emisiones de CO_2 en mg entre regiones/países elegidos 81
Tabla 4: Resultado de la encuesta de la concentración del consumo en el mercado meta 87
Tabla 5: Resultado de la encuesta sobre las variables de herramientas eléctricas 91
Tabla 6: Medidas de marketing de Festool en mercados avanzados y nuevos 112
Tabla 7: Análisis FODA para la empresa Festool en cuanto al mercado argentino 120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo del proceso de internacionalización según Uppsala 14
Figura 2: Modelo del proceso de internacionalización de red de negocios 17
Figura 3: Riesgo y control en la entrada de mercados 21
Figura 4: Los 8S en forma alineada 29
Figura 5: El ciclo de la vida de los productos 30
Figura 6: Matriz BCG 31
Figura 7: Estrategias de crecimiento según Ansoff 35
Figura 8: Cuota de Festool en el mercado mundial 42
Figura 9: Cuota de Festool en el mercado europeo 42
Figura 10: Pronóstico del desarrollo del PBI argentino en mil millones 69
Figura 11: Composición de las exportaciones en Argentina 2016 72
Figura 12: Pirámide social Argentina 2014 74
Figura 13: La cultura en Argentina comparado con la cultura en Alemania según Hofstede . 75
Figura 14: Las cuotas de las marcas en el mercado meta en Argentina 95
Figura 15: Posicionamiento de las marcas principales en el mercado meta 99

ABREVIACIONES

AFIP	Administración Federal de Ingresos Públicos
CAFHIM	Cámara Argentina de Fabricantes de Herramientas de Instrumentos de Medición
EMC	Electromagnetic Compability
FMI	Fondo Monetario Internacional
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
I+D	Investigación y Desarrollo
IEC	International Electrotechnical Commission
INDEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
IRAM	Instituto Argentino de Normalización y Certificación
ISO	Organización Internacional de Normalización
OEM	Original Equipment Manufacturer
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PBI	Producto Bruto Interno
TTS	Tooltechnic Systems
TÜV	Technischer Überwachungsverein
UE	Unión Europea

1 INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA

1.1 Introducción

1.1.1 Problema

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. Festool es una empresa mediana, de origen familiar. Los directores ejecutivos son el Dr. Christian Rolfs (Finanzas y Recursos Humanos), Christian Oltzscher (Marketing, Ventas y Servicio) y el Dr. Thorsten Hartmann (Producción, Ensayo, Desarrollo del producto). La empresa opera con éxito en el segmento de herramientas eléctricas y se posiciona como marca de calidad *premium* y a un nivel muy profesional. La compañía efectúa toda la producción de las herramientas eléctricas por sí misma. De este modo desarrolla, examina, produce y distribuye los productos así como también se ocupa del marketing y del servicio al cliente. La sede central se encuentra en Wendlingen, en el sur de Alemania, donde unos 700 empleados están contratados para los sectores desarrollo técnico, construcción, recursos humanos, taller de reparaciones, administración, marketing, ventas, logística y servicio (Festool, s.f. e). Además hay dos plantas de producción en Alemania y otra en la República Checa. La empresa mantiene sociedades extranjeras en Europa, los EE.UU. y Asia. Además, Festool forma parte del grupo TTS Tooltechnic Systems, que opera con 18 sociedades distribuidoras propias y aproximadamente 50 importadores que tienen 2500 empleados a escala mundial (Festool, s.f. e).

Festool opera en los mercados de Europa, América del Norte, China y Rusia aunque su rendimiento en América de Sur es muy limitado. El volumen de ventas anual es de aproximadamente USD 555 millones[1], las que se distribuyen en un 24,2% en Alemania, un 54,6% en Europa (sin Alemania) y un 21,2% en otros países: un 15% en los EE.UU. y Canadá, un 4% en China y el resto distribuido en el Sureste Asiático y Sudamérica (véase anexo B). Es decir, prácticamente casi no hay rentabilidad en Sudamérica. La razón es que hasta ahora Festool no logró abrir nuevos mercados sudamericanos debido a la concentración

[1] Tipo de cambio EURUSD 1,1101 (promedio año 2015) corresponde a EUR 500 millones. Tipo de cambio USDARS 9,2399 (promedio año 2015) corresponde a ARS 5128.606 millones.

principal en Europa y los Estados Unidos así como a la falta de conocimiento sobre estos mercados. De esta manera, sólo existen exportaciones muy limitadas a Sudamérica a causa de los pocos importadores que conocen a Festool por ferias especializadas[2]. Sin embargo, la empresa sigue con su objetivo de expansión estratégica a nivel internacional y, por este motivo, mantiene la intención de un crecimiento global. Según la declaración de Christian Oltzscher (véase anexo B), miembro de la junta directiva, la empresa Festool actualmente busca nuevos mercados para la expansión internacional y, además, posibilidades de inversiones extranjeras. Aunque el crecimiento de Festool en sus mercados existentes ha alcanzado un nivel de dos cifras, la empresa busca ahora nuevas posibilidades para mantener este nivel alcanzado de dos cifras a largo plazo y para esto se necesitan años de preparación, de inversiones y expansiones internacionales. Festool se está esforzando en crear una posición mejor y más amplia en los Estados Unidos, pero también la empresa busca otras posibilidades de crecimiento en el extranjero para el futuro. Este problema es la causa del interés actual de la gestión de Festool en la región de Sudamérica porque, como hemos mencionado anteriormente, 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, 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.

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 para 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?

[2] Se sabe que estos importadores son, en general, individuos o empresas que han ido a Alemania, a alguna feria internacional, y así han conocido a Festool. Es decir que casi no existe otro modo de conocer a esta empresa sino a través de un acercamiento personal.

Para aclarar estas cuestiones de investigación, es necesario conocer el marco teórico del concepto de internacionalización de una empresa como base de expansión estratégica internacional. Además, se aclararán los modelos teóricos que se aplicarán para realizar los análisis. Asimismo, se implementará un análisis interno de Festool para relevar no sólo su situación actual y su potencial de penetrar en este mercado, sino también para ajustar su actuación a las condiciones del mercado. Estas se examinarán en un análisis del mercado argentino para obtener conocimientos profundos y datos relevantes de su estructura. Otro punto será la investigación de la estrategia comercial, el concepto de importación, certificación y del marketing para preparar un fundamento de decisiones estratégicas. Finalmente, en base a los análisis de la empresa y del mercado meta y condiciones políticas y económicas, se indicarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una posible expansión. Además, se elaborarán recomendaciones de expansión estratégica para resolver el problema de desconocimiento del mercado argentino, así como contribuir con informaciones de la nación Argentina para empezar a resolver el problema de crecimiento internacional de Festool.

1.1.2 Justificación

Este trabajo se fundamenta en la teoría de la internacionalización y expansión estratégica de empresas. Esta expansión está en relación con el crecimiento de las organizaciones. La pregunta principal es por qué las empresas desean crecer e internacionalizarse. 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. Sin embargo, Penrose (2009) señala que una empresa sólo hace inversiones si el retorno es positivo, porque de lo contrario, sería una autodestrucción. Finalmente, en su argumentación dice que aumentar beneficios a largo plazo es equiparable a aumentar el crecimiento a largo plazo. La otra parte de la pregunta, que justifica este trabajo, es por qué las empresas crecen a un nivel internacional. El modelo de la matriz de Ansoff[3] describe cuatro estrategias de crecimiento en relación con productos o mercados existentes o nuevos

[3] La matriz de Ansoff explica cuatro estrategias de crecimiento de una empresa que son: Estrategia de la penetración del mercado, del desarrollo del producto, del desarrollo del mercado y diversificación.

(Proctor, 2000). Los mercados domésticos o vecinos ya pueden estar a un nivel muy saturado y no ofrecen una mayor tasa de crecimiento en el futuro. 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.

Aplicando esta idea de crecimiento y expansión internacional a Festool, la cuestión es en qué medida este trabajo serviría para la empresa. Como crecer y lograr 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 se realizó un análisis económico para esta nación. Sin embargo, el conocimiento sobre oportunidades y amenazas en un mercado es fundamental para considerar crecer así como obtener beneficios en esta nación 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 a la empresa y, al mismo tiempo, evaluar las posibilidades de expansión en este país.

1.1.3 Objetivos

Para la empresa Festool, el crecimiento y la expansión estratégica representan un tema actual e importante en su estrategia global. Como el mercado alemán y europeo está cubierto, la gestión de Festool pone el foco en la expansión en América de Sur. Debido a la extensión y diversidad de los países, en este trabajo nos centraremos en Argentina por dos razones:

- representa una de las economías más grandes de América del Sur en cuanto a su PBI de USD 540.000 millones (Banco Mundial, 2016). Con respecto al crecimiento del PBI de Argentina, el organismo internacional Fondo Monetario Internacional (FMI) indica que después de la crisis en 2002, el PBI creció en promedio por un 6,5% entre 2003 y 2013. Sin embargo, en 2014 la economía argentina creció solo un 0,5% debido a dificultades políticas y una caída de la demanda (FMI, 2016a). Por lo contrario, un organismo local, es decir el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2016a) asume un crecimiento del PBI en un 2,1% en el año 2015. No obstante, con el cambio del gobierno se esperan mejores condiciones para negocios y un crecimiento mayor a mediano plazo

(Santander Río, s.f.). Además, Argentina es un país muy grande en Sudamérica en relación a su población de más de 43 millones de habitantes en 2016 (Central Intelligence Agency, s.f.);

- la segmentación y concentración de la industria en un solo país sudamericano, debido a la limitación de tiempo y recursos para este trabajo, nos permitirán un análisis más profundo.

1.1.3.1 Objetivos generales

Con relación al marco conceptual de la teoría de la internacionalización y como primer paso para obtener conocimiento del mercado extranjero, los objetivos generales serán:

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 en base a los resultados de análisis para contribuir conocimiento para su estrategia de expansión internacional.

1.1.3.2 Objetivos específicos

Para alcanzar los objetivos generales, es necesario implementar objetivos específicos. Por eso, se planificará:

1. Realizar un análisis interno de la situación competitiva de Festool con el modelo 8S.
2. Descubrir el mercado argentino de herramientas eléctricas con modelos de análisis de mercado.
3. Aplicar métodos empíricos de entrevista y encuesta para obtener datos actuales.
4. Detectar si existen oportunidades para Festool dentro de este mercado y descubrir el marco legal de condiciones de importación tales como la certificación según IRAM.

5. Desarrollar recomendaciones para una estrategia de expansión para Festool en el mercado argentino considerando los resultados de los análisis.

1.2 Metodología

Para alcanzar los objetivos generales y específicos en el orden mencionado, es imprescindible implementar las actividades metodológicas que contribuyan a nuestra investigación.

1.2.1 Unidades de análisis

Para alcanzar los contenidos planificados de este trabajo, varios análisis serán esenciales para obtener conocimiento de la expansión estratégica en el mercado argentino. Por eso, se realizarán los análisis siguientes:

- Análisis del concepto teórico de internacionalización
  - Analizar el proceso de internacionalización y su desarrollo
  - Indicar las razones y consecuencias de la internacionalización

- Análisis del concepto teórico de marketing internacional
  - Analizar el concepto del marketing internacional
  - Examinar la selección y segmentación de mercados
  - Presentar el concepto de la mezcla de marketing

- Análisis de la empresa Festool con el modelo 8S
  - Detectar su potencial de penetración al extranjero
  - Examinar su situación actual
  - Indicar factores favorables y desfavorables para internacionalizarse

- Análisis de modelos y estrategias para examinar un mercado
  - Presentar los modelos del ciclo de vida, matriz BCG, PESTEL y 5 fuerzas de Porter
  - Indicar estrategias de expansión para analizar el concepto teórico de comercialización;
  - Presentar la estrategia de certificación

- Análisis del mercado argentino
  - Indagar la definición de este mercado
  - Examinar la estructura del mercado y las tendencias actuales
  - Investigar los actores, la competitividad y las estrategias de competidores

- Análisis de la estrategia comercial para Festool en Argentina
  - Selección de una estrategia de expansión a través del modelo Ansoff
  - Definir el marco legal de la exportación e importación de herramientas eléctricas en el mercado argentino
  - Indicar el marco de reglamentaciones sobre certificados
  - Analizar la mezcla de marketing para el mercado argentino

- Análisis de los resultados y determinación de recomendaciones para Festool
  - Revisar los resultados de los análisis anteriores por el modelo FODA
  - Indicar las barreras económicas y estratégicas y, además, los beneficios y las amenazas de la expansión en la Argentina
  - Indicar recomendaciones de una expansión e internacionalización a Argentina

1.2.2 Procedimiento

El primer paso del procedimiento de la tesis será la fundamentación teórica del marco conceptual para definir la base teórica de este trabajo. De esta manera, se examinarán los conceptos teóricos de internacionalización y comercialización internacional así como los modelos e instrumentos de análisis. Después, se examinará el análisis de la empresa Festool para detectar su situación actual y las condiciones de expansión e internacionalización. El próximo paso será el análisis del mercado argentino con la ayuda de instrumentos y técnicas probados de análisis y aplicación de métodos empíricos. Además, se realizarán las estrategias de certificación y comercialización utilizando las informaciones y los datos del método empírico. Luego, se reunirán los resultados de los análisis y de las capacidades de Festool para indicar los beneficios y barreras de la expansión estratégica en la Argentina. Finalmente, se desarrollarán recomendaciones para Festool con el fin de proveer información y conocimiento considerando una expansión estratégica en el mercado argentino y, además, para sostener la intención de crecimiento global de la empresa.

1.2.3 Técnicas e instrumentos de análisis

Como se mencionó en los capítulos anteriores, se aplicarán técnicas e instrumentos de análisis para realizar los análisis en una manera probada, sistemática y completa. Por lo tanto, para el análisis de Festool, se aplicará el instrumento **8S** para detectar características esenciales de la empresa y analizar su estructura interna. Además, para la parte del análisis del mercado, se aplicará el instrumento **PESTEL** para obtener una visión general de la macroeconomía en Argentina. Otra técnica fundamental para analizar una industria son las **5 fuerzas de Porter**. Este instrumento examina la estructura de una industria, sus actores y las estrategias de la competencia. En adelante, se utilizará el modelo de **matriz de Ansoff** para definir las estrategias de crecimiento y de comercialización para Festool. Otros instrumentos fundamentales para el análisis del producto en la parte de estrategia comercial, serán la matriz de BCG para analizar productos adecuados de expansión con relación a la teoría del ciclo de vida de productos. Además, se aplicará el instrumento **FODA** para evaluar los factores claves de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la industria argentina y de las condiciones de negocios internacionales. Este procedimiento ayudará a derivar recomendaciones para la empresa Festool con relación a las barreras y beneficios de una expansión estratégica a la Argentina.

1.2.4 Métodos empíricos

Fundamentalmente, para obtener informaciones en cuanto al análisis del mercado meta, el macro y microentorno así como las condiciones de negocios internacionales en la Argentina, se aplican métodos empíricos de la investigación primaria. La planificación e idea original para recolectar datos era realizar entrevistas con expertos para el análisis del macroentorno y encuestas con comerciantes para obtener informaciones del microentorno. No obstante, la realización de estos métodos empíricos implicó problemas inesperados, por lo cual se necesitó hacer modificaciones en el procedimiento. A continuación, se explican los problemas y la necesidad de adaptaciones para los métodos empíricos implementados en este trabajo.

1.2.4.1 Entrevistas con expertos

Según Kothari (2004), el método empírico de entrevistas contiene ciertas ventajas como la de obtener información profunda y evitar la resistencia en responder, controlar quién da las respuestas y ver cuáles son las reacciones espontáneas. También se deben considerar como desventajas los gastos de dinero o tiempo, un margen de error por la presencia física o bien la disponibilidad de los interlocutores. Especialmente, el último factor es relevante

para este trabajo, dado que algunos interlocutores deseados no respondieron la solicitud de una entrevista. Con respecto a este trabajo, se aplican las entrevistas principalmente para la obtención de información para el análisis del macroentorno en el capítulo 4. Por el cambio político en Argentina al fin del año 2015, existe un cambio del paradigma económico, por lo cual se valoran opiniones de expertos para registrar opiniones y percepciones en cuanto a la situación actual en el macroentorno. Las entrevistas con la empresa Festool sirven para el análisis de la situación actual de esta empresa. 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. Con respecto a las entrevistas con Festool y el experto Michael Demeter, las reuniones personales no fueron posibles por la distancia física. Por eso, se adaptó el método de entrevista de forma personal a una forma que incluye características propias de una entrevista por teléfono. Por lo tanto, se enviaron las preguntas predeterminadas antes de la conversación, posteriormente se utilizó el medio de comunicación Skype para recibir las respuestas y también se usó el e-mail para recibirlas en forma escrita. Asimismo, según Kothari (2004), se aplican entrevistas estructuradas, es decir se preparó una guía de preguntas predeterminadas de temas seleccionados. Además, se aplica el método de preguntas abiertas para obtener opiniones y percepciones así como dar la posibilidad de explicar información con más detalle. Principalmente, para este trabajo, se realizan las entrevistas con expertos de los sectores de economía local, política y negocios internacionales.

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 entrevistas con expertos del sector de herramientas eléctricas para solucionar el problema de la falta de información de detalle. Por lo tanto, se agregaron tres entrevistas con expertos del mercado meta. Estas entrevistas se distinguen de las entrevistas planificadas dado que tienen una estructura sin preguntas predeterminadas sino preguntas adaptadas a la conversación sobre herramientas eléctricas. Según Kothari (2004), este método es posible por el conocimiento profundo de estos expertos en cuanto a la materia. Finalmente, se realizaron entrevistas con las siguientes personas:

- Miembros de la empresa Festool
- Andrés Musacchio, licenciado en economía y doctor en ciencias sociales
- Juan Buccafusca, economista de ADIMRA

- Cecilia Giudice, consultora de negocios internacionales
- Martín Vicente, empresario argentino y propietario de una fábrica de muebles
- Michael Demeter, ex gerente de la empresa Tyrolit
- Un experto de Bosch Argentina (mercado de herramientas eléctricas)
- Santiago Rodríguez (mercado de herramientas eléctricas)
- Guido Viegas, carpintero (mercado de herramientas eléctricas)

1.2.4.2 Encuesta con comerciantes de herramientas eléctricas

Luego, se aplica el método empírico de encuestas para obtener datos primarios del microentorno en el capítulo 4. Según Kothari (2004), este método consiste en preguntas de un cierto orden en una forma predeterminada que se envía a personas para responderlas. Las ventajas son la falta de presión por presencia física, disponibilidad de tiempo para responder las preguntas o la posibilidad de una alta cantidad. Las desventajas son la resistencia en responder, la dependencia de cooperación, menos control, malentendidos de las preguntas, necesidad de tiempo e incertidumbre sobre la representación de los participantes. Conforme a Kothari (2004), se puede aplicar preguntas cerradas o abiertas. Se aplica una mezcla de estos tipos de preguntas en la encuesta (véase anexo A). Fundamentalmente, se aplica una encuesta cualitativa y no cuantitativa por la especialización del tema de herramientas eléctricas y el grupo destinatario de comerciantes en la ciudad 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.

No obstante, como se ha mencionado en el capítulo 1.2.4, la realización de la encuesta detectó ciertos problemas. Por la limitación del grupo de comerciantes se llevaron

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. Por esto, 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.

1.2.5 Resultados esperados

Este trabajo servirá para obtener conocimiento nuevo de la nación Argentina como economía para expandir y como industria de herramientas eléctricas. Por eso, por la aplicación de las técnicas y modelos, así como los métodos empíricos se espera obtener conocimiento de la estructura del macroentorno en Argentina y, además, del microentorno para detectar las características del mercado meta e identificar elementos para desarrollar una estrategia comercial. Además, se elaborarán recomendaciones de los resultados esperados que contribuyan como fundamento para las decisiones de expansión estratégica internacional en el futuro de la empresa Festool.

2 MARCO CONCEPTUAL

Para examinar el tema de una manera adecuada, el primer paso consistirá en aclarar la fundamentación teórica de este trabajo. Por tal motivo, se presentarán y definirán los conceptos teóricos relevantes para este tema y, además, las técnicas e instrumentos aplicados que sirven como modelo para implementar los análisis planificados.

2.1 Internacionalización

2.1.1 Definición de internacionalización

En la bibliografía existen diversas teorías y supuestos sobre la globalización y la internacionalización de empresas. Primero, se delimitarán las dos definiciones de estas expresiones. El autor Daly (1999) describe globalización como integración de múltiples economías nacionales a una economía mundial debido al libre cambio, libre movimiento de capitales y libre migración. Por otro lado, él caracteriza la internacionalización como negocios entre diferentes países por relaciones internacionales, alianzas o comercio internacional. Los autores Hirst, Thompson y Bromley (2009) resumen la expresión "globalización económica" en la bibliografía académica como crecimiento de la integración e interdependencia en el intercambio de recursos económicos e informaciones. Según su definición, una economía internacional se compone por economías nacionales que incluyen relaciones internacionales de comercio. De tal manera, las definiciones se asemejan. Los autores Ruzzier, Hisrich y Antoncic (2006) también describen globalización como la integración de actividades económicas en diferentes regiones debido al crecimiento de tecnología, o sea sistemas de información y comunicación sobre oportunidades internacionales, la reducción de barreras de comercio así como la liberalización de mercados. También, mencionan la competitividad global como característica. Por otro lado, definen internacionalización como "un sinónimo de la expansión geográfica de actividades económicas más allá de la frontera de una nación" (Ruzzier, Hisrich y Antoncic, 2006, p. 477). Grant (2010) opina que la internacionalización surge por el comercio internacional y la inversión directa extranjera. Finalmente, Johanson y Vahlne (1977, p. 23) resumen internacionalización como sigue: "un proceso en el que las empresas gradualmente incrementan su involucramiento internacional". En su comprensión del concepto, los autores señalan que la internacionalización es un proceso de desarrollo, por un lado, debido al involucramiento creciente de empresas en el extranjero y, por otro lado, a la fundación de operaciones en esta nación extranjera.

Sin embargo, aunque hay interconexiones e interdependencias entre la globalización (es decir, la integración económica mundial) y la internacionalización (o sea, la ampliación de negocios internacionales), este trabajo se enfocará en la teoría de internacionalización de empresas, porque se tratará de negocios internacionales que tienen la intención de expansión estratégica.

2.1.2 Proceso de internacionalización

Principalmente, en base a la definición de la internacionalización, este trabajo trata el tema del proceso de la internacionalización, es decir los factores y procedimientos que las empresas siguen para su expansión a nivel internacional. Por lo tanto, en este capítulo se investigarán los dos modelos fundamentales de la internacionalización, es decir el modelo Uppsala y el modelo OLI (paradigma ecléctico) para explicar el comportamiento de empresas frente a la expansión internacional.

2.1.2.1 Modelo Uppsala del proceso de internacionalización

En la bibliografía, se considera el modelo Uppsala como fundamento para la teoría del proceso de internacionalización de empresas. Para desarrollar este modelo, Johanson y Vahlne (1977) realizaron una observación de la expansión internacional de empresas suecas por pasos. Además, se apoyan en la teoría de empresas conforme a Cyert y March de 1963 así como en la teoría del crecimiento de empresas de Penrose (2009) (cfr. Burmann, Freiling y Hülsmann (eds.), 2006). Los autores Johanson y Vahlne (1977) interpretan el proceso de crecimiento de la internacionalización en pasos por la falta de conocimiento e información del mercado extranjero. Esto crea riesgos e incertidumbres para tomar decisiones de internacionalizarse. Por lo tanto, el fundamento del modelo es la variable explicativa de conocimiento. Asimismo, la suposición básica es la inseguridad y racionalidad limitada (Johanson y Vahlne, 2009). Además, mencionan dificultades y obstáculos de negocios internacionales como la lengua, la cultura, distintos métodos de negocios o niveles del desarrollo. Eso significaría que las empresas primero se expanden a mercados similares y familiares antes de tantear mercados de más distancia física que incluyen más factores perturbadores del flujo de información. Su modelo es dinámico, es decir un modelo, en el que el resultado de decisiones de un ciclo sirve para la base del siguiente (Andersen, 1993), véase en figura 1.

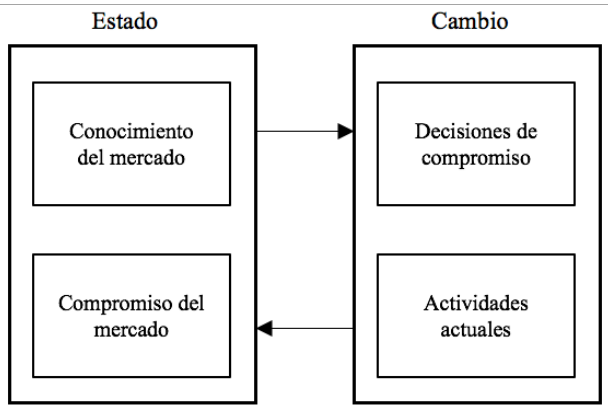


Figura 1: Modelo del proceso de internacionalización según Uppsala

Fuente: Elaboración propia en base a Johanson y Vahlne (1977, p. 26)

En el entendimiento de Johanson y Vahlne (1977), el conocimiento y el compromiso del mercado, o sea el compromiso de recursos para nuevos mercados, representan el estado actual de internacionalización. Según Andersen (1993), los autores distinguen entre la cantidad de recursos comprometidos, es decir el tamaño de la inversión, y el grado de compromiso que se refiere a una alternativa para implementar los recursos. En el otro lado del modelo explican las decisiones de cometer recursos y actividades actuales que representan variables de cambiar el grado de internacionalización. Sin embargo, hay interacciones entre estas variables. Por esto, se puede asumir que hay un proceso de aprendizaje. En su obra de 1990, Johanson y Vahlne describen su modelo de 1977 como un intento de explicar el proceso de internacionalización por pasos de incremento. Además, dicen que es un modelo para explicar el comportamiento a la hora de tomar decisiones. Los dos autores deducen dos conclusiones del modelo: Primero, la internacionalización se realiza de forma escalonada en relación con más conocimiento adquirido. Por lo tanto, el proceso de internacionalización se produce por una cadena de entradas comenzando con las actividades de exportación no regulares, siguiendo con la representación por un agente independiente, luego la sucursal de ventas, y, por último, la producción. Otra conclusión es que las empresas van a expandir paso a paso la distancia física de nuevos mercados debido a los obstáculos de negocios internacionales, o sea la cultura, la lengua, etc.

Sin embargo, hay críticas al modelo: Johanson y Vahlne (1990) limitan su propio modelo de pasos pequeños e indican que empresas grandes con muchos recursos implementan pasos más grandes de internacionalización. Además, dicen que se puede lograr conocimiento del mercado no solo por experiencia y reconocen que una empresa puede transferir conocimiento anterior de mercados similares. También, indican que su modelo no

sirve para el sector de servicio por la falta de acumulación del compromiso en este sector. Otro punto es que proponen la ampliación del modelo original, es decir añadir el aspecto que el proceso de internacionalización no solo ocurre dentro de la organización, sino también inter-organizacionalmente por la red y relaciones internacionales. Eso significaría que la red de relaciones se expande con los pasos del proceso de internacionalización. Además, estas relaciones contribuyen al conocimiento del mercado extranjero y crean ventajas para la empresa. Asimismo, indican que la internacionalización de empresas siempre está inscripta en un mundo en constante cambio y que hay conexiones con otros procesos del mercado, la industria y la tecnología.

Nordström (1991) indica que el modelo es poderoso en relación a algunas condiciones, pero estas cambiaron debido al desarrollo en el entorno. El autor reduce el valor explicativo de la distancia física a tres tendencias: primero, no sólo el desarrollo tecnológico contribuye a homogeneizar el mundo, sino también la creación de mercados comunes, lo que debilita el factor de distancia física. Segundo, las empresas pueden adquirir conocimiento de mercados extranjeros más rápidamente, debido al crecimiento de negocios internacionales en el mundo y tecnologías de información. Así, aprovechan conocimiento de empleados con experiencia de negocios internacionales o de instituciones como agencias de consultoría, lo que reduce el factor de incertidumbre. Tercero, los negocios internacionales crean una homogeneidad global por las reducciones de restricciones comerciales entre culturas y naciones. Además, Nordström también propone añadir al modelo original más factores como la estructura industrial de una nación que influye el proceso de internacionalización individual de una empresa, por ejemplo por restricciones de comercio.

Por otra parte, Andersen (1993) critica que faltan las razones del origen del proceso de internacionalización. Además, dice que faltan factores que podrían influir este proceso. Andersen también critica que las definiciones de las condiciones básicas del modelo no son correctas. Asimismo, indica que una sola variable explicativa, es decir el conocimiento, no es suficiente y que faltan las explicaciones de cómo el proceso de internacionalización empieza y cómo este conocimiento afecta el compromiso. Por último, critica que faltan los vínculos entre el modelo teórico y las operaciones prácticas.

Los autores Vahlne y Nordström (1993) discuten la validez del modelo en cuanto a las dimensiones claves de experiencia internacional de la empresa así como el grado de

internacionalización de la industria, incluyendo la competitividad. Los autores indican la aceptación del modelo en la bibliografía, pero también mencionan que el modelo es más válido para los inicios del proceso de internacionalización de empresas. Otro punto es que el modelo no sirve para empresas globales que saltan escalones del modelo, por ejemplo por adquisiciones de competidores. Asimismo, indican que la competitividad mantiene un papel importante para el proceso de internacionalización tanto como para su estrategia para entrar en un mercado extranjero. Mencionan que factores específicos de una industria, por ejemplo regulaciones políticas, economías de escala, diferenciación del producto, costos de transportación o intensidad de investigación y desarrollo, afectan el proceso de internacionalización y, además, su estrategia de entrada.

El autor Zohari (2008) admite que el modelo contribuye al entendimiento del proceso de internacionalización, pero también critica que faltan aspectos en el modelo. Uno es que el cambio del entorno por la globalización influye en factores internos de la empresa, es decir la actitud de gestión, su motivación, comportamiento así como la creación y transferencia de conocimiento. Otro es que faltan varias formas de internacionalización en el modelo, o sea que no solo existen las cuatro formas mencionadas por Johanson y Vahlne (exportación, agentes de representación, sucursal de ventas y producción) sino también la franquicia, la concesión de licencias, la adquisición y las alianzas estratégicas. Asimismo, Zohari menciona que la globalización y el desarrollo de la tecnología no sólo cambiaron el medio ambiente sino también crearon más competitividad en el mundo y debilitan la importancia de la distancia física.

En su obra de 2009, Johanson y Vahlne hacen más modificaciones a su modelo, debido al cambio del ambiente económico en los últimos años, o sea la globalización, desregulación e innovación por tecnología. También mencionan que una empresa está circunscripta en una red de negocios. Por las relaciones de negocios, se generan conocimiento acumulado y creación de confianza. Eso contribuye a encontrar nuevas oportunidades. Como consecuencia de estos nuevos conceptos que a los autores les permiten una nueva comprensión del fenómeno, expanden su propuesta original al modelo de proceso de internacionalización de red de negocios *(business network internationalization process model)*.

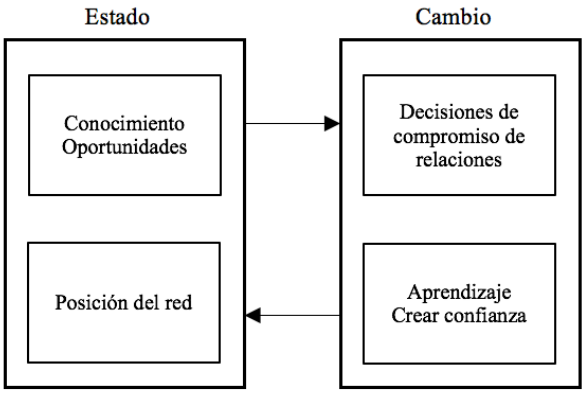


Figura 2: Modelo del proceso de internacionalización de red de negocios

Fuente: Elaboración propia en base a Johanson y Vahlne (2009, p. 1424)

2.1.2.2 Modelo OLI (paradigma ecléctico)

En la bibliografía existen comparaciones entre el modelo del proceso de la internacionalización y del modelo del paradigma ecléctico. Según Dunning y Lundan (2008), este modelo se llama también OLI, debido a las tres variables de ventaja de propiedad, localización e internalización[4]. La primera es la propiedad de licencias o activos intangibles, institucionales o complementarios. Las ventajas de localización, es decir en una región, son recursos de dotación, infraestructura, sistemas y regulaciones del gobierno local o también costos de transporte o comunicación. Por último, ventajas de internalización, o sea producción propia en el extranjero, evitan los costos de negociación o de intervención gubernamental, protegen la imagen de la empresa así como mantienen control. Cantwell y Narula (2003) indican que hay interacciones entre las tres variables de ventajas. Además, se puede asumir que la empresa elige la exportación en vez de la producción extranjera en caso de no mantener las tres ventajas. Asimismo, conforme a Johanson y Vahlne (1990), la empresa implementará inversiones directas extranjeras en una región donde pueda poseer las tres ventajas de propiedad, localización e internalización. Sin embargo, Nordström (1991) critica que el modelo OLI presupone el estado multinacional y no explica el proceso de desarrollo internacional. Dunning y Lundan (2008) informan sobre las modificaciones del modelo OLI, que son la consideración de alianzas estratégicas y relaciones. Se considera este modelo como un fundamento de la explicación de crecimiento internacional.

[4] En inglés, el paradigma ecléctico, también se llama modelo OLI (Ownership, Localization, Internalization).

2.1.2.3 Comparación y evaluación del modelo Uppsala y OLI

Para comparar los dos modelos, Johanson y Vahlne (1990) informan que el paradigma ecléctico, en su forma original, es estático, en cambio su modelo del proceso de internacionalización es dinámico. Además indican que su modelo es más adecuado para el inicio de expandirse en el extranjero. Por el contrario, según Andersen (1993), el paradigma ecléctico es más relevante para un proceso avanzado de internacionalización, lo que confirman Johanson y Vahlne (1990) para empresas globales por experiencia anterior en el extranjero. Además, dicen que su modelo contribuye al entendimiento del proceso de internacionalización en pasos mientras que el paradigma ecléctico quiere explicar totalmente las operaciones de empresas en el extranjero. Finalmente, informan que los dos modelos son inconsistentes, debido a las distintas suposiciones básicas, pero en su obra de 2009 ya indican que los modelos se acercan a causa de las modificaciones en ambos modelos.

El modelo del proceso de la internacionalización no revela las causas principales para la expansión internacional (Andersen, 1993). Sin embargo, se puede asumir que las causas para la internacionalización son principalmente las ventajas económicas. Según Penrose (2009), la motivación principal de empresas es el crecimiento y lograr beneficios a largo plazo. Asimismo, Grant (2010) indica que las empresas entran en mercados extranjeros por las causas de rentabilidad. Conforme a la matriz de Ansoff, se puede realizar el crecimiento por aumentar la cuota del mercado o también aplicar estrategias de crecimiento en el mercado doméstico y, en caso de que este esté saturado, en el mercado extranjero (Procter, 2000). Como consecuencia, estos nuevos mercados pueden ser internacionales. También Nordström (1991) indica que la internacionalización es una forma de crecimiento. Pero este motivo de crecimiento internacional no es el único que representa la causa de internacionalización. Asimismo, las relaciones de negocio pueden funcionar como causa de internacionalización, por ejemplo si el cliente exige al proveedor seguir al extranjero para mantener negocios en el mercado doméstico (Johanson y Vahlne, 1990).

Finalmente, la investigación del modelo del proceso de la internacionalización nos da información sobre la internacionalización de empresas en pasos, debido a la falta de conocimiento, distancia física, incremento de conocimiento y experiencia por inversión de recursos. También nos informa que las relaciones con el entorno económico contribuyen al proceso de internacionalización y a encontrar nuevas oportunidades para la empresa. Sin embargo, el análisis, en cuanto a opiniones críticas, revela las debilidades del modelo tales

como reducciones del valor explicativo a causa del desarrollo económico por la globalización. Por último, el modelo, la crítica y propuestas de mejora nos permiten derivar variables básicas para definir estrategias de internacionalización.

2.1.3 Estrategias de internacionalización

En cuanto al fundamento teórico del proceso de la internacionalización, podemos reconocer unos factores que influyen en la estrategia de internacionalización de una empresa: Así, el tamaño de la empresa, los recursos, la distancia física, las relaciones y la experiencia en negocios internacionales y el conocimiento (sobre el mercado extranjero para limitar incertidumbres) forman parte del comportamiento de la empresa. También existen factores no mencionados en el modelo, tales como el entorno económico, la globalización, la tecnología e innovación. Además, la estructura de industrias y la competitividad afectan la estrategia de entrada (Vahlne y Nordström, 1993).

Los autores Tsai y Eisingerich (2010) elaboraron 15 variables en una tabla que describen los elementos de una estrategia de internacionalización. Se añade a continuación una columna para establecer una relación con la empresa Festool y su idea de internacionalizarse en la Argentina en base a la información de las entrevistas con la empresa.

Tabla 1: 15 variables de la estrategia de internacionalización

Variable	Medida	Festool
Motivo de internacionalización	1.Buscar recursos 2. Buscar mercados 3. Buscar eficiencias 4. Buscar activos estratégicos	Buscar mercados
Grado de expansión	Número de entradas en países	80
Profundidad de expansión	Número de oficinas exteriores	18
Intensidad de expansión	Número de entradas en países en mismo tiempo	Interesado en varios, pero sólo uno
Velocidad de entrada	Tiempo entre inicio y primer actividad de internacionalización	2-3 años
Diversidad de modos de entrada	Número de modos de entrada aplicados	
Modos de entrada principales	1. Riesgo bajo (exportación) 2. Riesgo medio (Joint Venture) 3. Riesgo alto (fusiones y adquisiciones) 4. Riesgo muy alto (propia filial)	Exportación
Mercado- objetivo para entrada	1. Países subdesarrollados 2. Países en desarrollo 3. Países recién industrializados	Países desarrollados

	4. Países desarrollados	
Selección de segmento de mercado	1. Mercado de masa regional 2. Nicho en mercado extranjero *"low end"* 3. Nicho en mercado extranjero *"high end"* 4. Mercado global	Nicho en mercado extranjero high end Mercado global
Experiencia de internacionalización	Período de tiempo de internacionalización	50 años en Europa, otros países en el extranjero hace 20 años (con socios de importación, p.ej. Taiwán, Corea del Sur)
Calidad de producto	1. Bajo 2. Medio 3. Alto 4. Extraordinario	Extraordinario
Precio de producto	1. Bajo 2. Medio 3. Alto 4. *Premium*	*Premium*
Desarrollo de producto	1. Exportación de productos existentes domésticos 2. Adaptación de productos existentes domésticos 3. Adaptación y nuevo desarrollo de producto para mercado extranjero 4. Nuevo desarrollo de producto para mercado extranjero	Exportación de productos existentes domésticos
Gama de productos	1. Muy limitado 2. Medio 3. Amplio (muchos productos para la misma categoría) 4. Muy amplio (productos para muchos sectores)	Amplio
Estrategias de marca	1. Exportación sin propia marca 2. *OEM* sin propia marca 3. Marca propia local 4. Marca propia global	Marca propia global

Nota: Las indicaciones para la empresa Festool se basan en las entrevistas (anexo B) y en Festool (2016a).

Fuente: Elaboración propia en base a Tsai y Eisingerich (2010, pp. 119-120)

Los autores Doole y Lowe (2008) destacan que cada empresa tiene que elegir la estrategia más adecuada para la entrada en un mercado, debido a su situación, experiencia y redes de negocios. Para hacer decisiones, destacan tres variables: el costo, el riesgo, y el involucramiento en el mercado que determinan el grado de control y, por lo tanto, la manera de expansión en un nuevo mercado. Además, los factores internos como los objetivos de la empresa, sus recursos y tamaño, la habilidad y capacidades tales como factores externos, por ejemplo, el nivel de competitividad, restricciones de comercio y ventajas competitivas existentes son relevantes para tomar decisiones. Asimismo, mencionan la elección del momento como un factor importante para entrar en un mercado. Así, los factores y variables para determinar una estrategia de internacionalización se asemejan en su mayoría con los

resultados elaborados del proceso de internacionalización y las variables de Tsai y Eisingerich (2010). En el marco de este trabajo, especialmente la variable del modo de entrada en un mercado es fundamental. Según Doole y Lowe (2008) existen cuatro estrategias principales para la entrada en mercados internacionales:

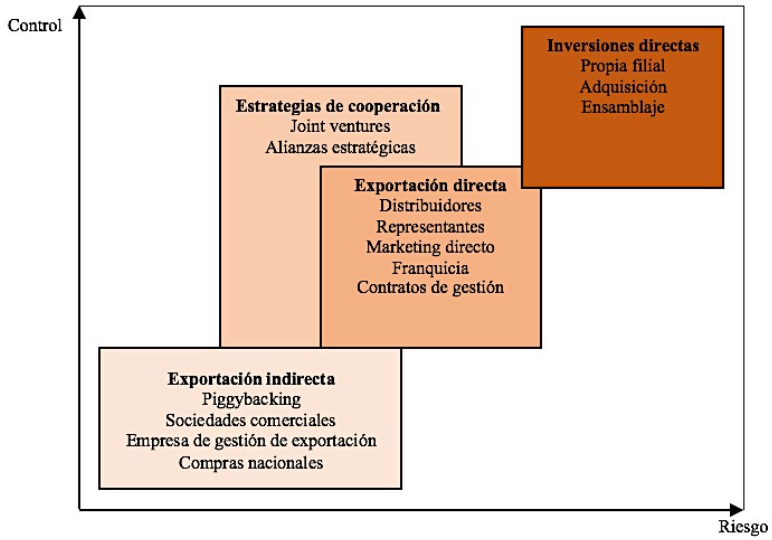


Figura 3: Riesgo y control en la entrada de mercados

Fuente: Elaboración propia en base a Doole y Lowe (2008, p. 233)

Conforme a su descripción, el incremento de control y riesgo también aumenta el involucramiento de la empresa. De esta manera, los recursos aumentan con más involucramiento internacional. Según Grant (2010), una empresa necesita una ventaja competitiva para enfrentar la competitividad en un mercado. Eso puede ser una ventaja de costos o de diferencia. Además, este autor menciona cinco factores para determinar el modo de la entrada en un mercado:

1. Distinguir entre la ventaja competitiva de los recursos específicos basados en una firma o en un país. Dice que si la ventaja competitiva de la empresa es especifica del país, la firma debe explotar un mercado extranjero mediante la exportación.
2. Preguntarse si el producto es exportable y qué restricciones existen para comercializarlo. Si el producto no se puede importar, se necesita concesión de licencias o inversión directa extranjera.
3. Preguntarse si la empresa posee todos los recursos y capacidades para establecer una ventaja competitiva en el mercado intercontinental. Grant menciona que la

empresa necesita otros recursos y capacidades, por ejemplo recursos específicos del país para implementar marketing y distribución. Dependiendo de la situación de la empresa, necesita ayuda en forma de representantes locales, concesión de licencias o *Joint Venture* para ganar estos recursos.

4. Preguntarse si la empresa puede aprovechar directamente la rentabilidad de sus recursos. Eso influye en la decisión de licencia, exportación o inversión directa.
5. Considerar los costos de transacción involucrados. Grant destaca que estos costos, por ejemplo por negociación, aranceles o bien restricciones económicas, son fundamentales para elegir un modo de entrada en un mercado.

Por último, para añadir, Grant menciona también fusiones y alianzas estratégicas como modo de entrada en un mercado, pero indica que son más adecuadas para las multinacionales para lograr conocimiento, recursos y capacidades. Finalmente, por la internacionalización vinculada a la globalización, se creó más competitividad en el mundo (Grant, 2010). Eso significa, por un lado, la oportunidad de entrar en nuevos mercados, pero, por otro lado, una amenaza a causa de la competitividad extranjera en el mercado doméstico.

Para la empresa Festool, este análisis de estrategia de internacionalización significa examinar primero su situación actual con ayuda de las 15 variables para detectar sus recursos y capacidades existentes de expansión y, a causa de esto, evaluar oportunidades y elegir una estrategia adecuada de internacionalización en cuanto a la idea de internacionalizarse en la Argentina.

2.2 Estrategia de 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. Como parte de la estrategia de internacionalización, el marketing internacional incluye muchas de las 15 variables ya mencionadas en el capítulo 2.1.3, es decir variables del segmento de mercado, del precio, calidad y gama de producto, del desarrollo de producto y la marca. En este capítulo se examinarán estos factores en el marco del concepto del marketing internacional.

2.2.1 Concepto de marketing internacional

Según Kotler y Armstrong:

> El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e inter- cambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, definimos el **marketing** como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos (Kotler y Armstrong, 2012, p. 5).

Además, Kotler y Armstong afirman: "[e]l marketing tiene que identificar, evaluar y elegir las oportunidades de mercado, así como elaborar las estrategias para conquistarlas" (Kotler y Armstrong, 2012, p.44). Tanto los autores Doole y Lowe (2008) como Meffert, Burmann y Kirchgeorg (2012) definen el marketing como orientación de las actividades de la empresa al beneficio de los clientes y la satisfacción de sus necesidades. Estos últimos añaden que, en el entendimiento del marketing de hoy, el marketing también incluye la relación y los efectos para otras partes interesadas, es decir el gobierno, los habitantes o las asociaciones ecológicas. Por la satisfacción de las necesidades, se pueden realizar objetivos económicos. Además, indican que el marketing no solo se ocupa de las relaciones con clientes ya existentes o nuevos, sino también del rendimiento en el mercado e innovaciones. Así, el marketing se dedica al proceso de planificación, realización y control y es parte del proceso de gerencia de la empresa.

Según Meffert, Burmann y Kirchgeorg (2012), el proceso del marketing se constituye en siete pasos: El primer paso está constituido por un análisis de la situación del entorno, comportamiento de los actores en el mercado y de las partes interesadas. El segundo paso es el análisis de las tendencias en el mercado y desarrollo del crecimiento y del comportamiento de competidores. El tercer paso ya es parte de la estrategia del marketing y define los objetivos económicos y psicográficos para influir el comportamiento de consumidores. Además, se incluye en esta instancia la necesidad de considerar los objetivos sociales y ecológicos. El cuarto paso es la estrategia del marketing, es decir la elección y segmentación del mercado así como la presentación y el comportamiento de la empresa en el mercado. El próximo paso es la planificación del marketing operativo, o sea la mezcla de marketing con los instrumentos para las políticas de producto, precio, distribución y comunicación. El paso sexto es la realización y la organización del proceso de las medidas, es decir la implementación de las actividades en el mercado. El último paso es el control de los efectos

del marketing y modificaciones en la estrategia. Los autores destacan que este proceso de marketing no es un proceso lineal, porque hay efectos de retro-acoplamiento por el paso de control y comparaciones entre el estado de las actividades previstas y reales.

En el contexto del marketing, también el concepto de la marca es fundamental. Kotler y Armstrong lo definen en los siguientes términos:

> Las marcas no sólo son nombres y símbolos, sino que son elementos fundamentales de las relaciones que tienen la compañía con sus clientes. Las marcas representan las percepciones y los sentimientos de los consumidores acerca de un producto y su desempeño, es decir, todo lo que el producto o servicio *significa* para los consumidores (Kotler y Armstrong, 2012, p. 243).

Así, una marca puede tener un valor positivo, o bien negativo para los clientes y, por lo tanto, una actitud puede ser positiva o negativa hacia el producto o servicio. Por eso, una marca con un valor positivo es un recurso poderoso para la empresa (Kotler y Armstrong, 2012). Especialmente el posicionamiento de una marca y la comunicación así como la experiencia de los consumidores con la marca son fundamentales para crear valores en los clientes. En el caso de la empresa Festool, su marca es el nombre Festool que representa su posición en el mercado de marca *premium,* con un estándar muy alto de calidad y como especialista en los cuatro segmentos madera, pintura, automoción y renovación para satisfacer las altas demandas de sus grupos destinatarios. La marca está relacionada especialmente con los beneficios de innovación y calidad extraordinaria (Festool, s.f. i). Además, según el código de la marca[5], la marca está relacionada con precios altos que indican la alta calidad de las herramientas eléctricas que producen.

Sin embargo, con relación al marketing internacional, hay diferencias entre el marketing doméstico e internacional. Los autores Gelbrich y Müller (2011) indican que el marketing internacional requiere más información, coordinación, riesgo y complejidad.

[5] El código de la marca Festool está disponible en forma de una presentación digital interna. El código se constituye por las características especiales de la marca y los efectos que implica con estas, es decir un buen resultado, robustez, verdaderas innovaciones, conocimiento profundo en los segmentos, simplificación de trabajo y cooperación con los clientes. Además, el código de la marca incluye un cierto comportamiento y una posición de la marca en los mercados, por ejemplo, el posicionamiento *premium*, precios, la calidad, funciones y ergonomía/diseño de las herramientas eléctricas, desarrollo de innovaciones y soluciones, la manera de distribución vía comerciantes especializados, etc.

Doole y Lowe (2008) describen con más detalle las diferencias y los factores del entorno que causan la complejidad del marketing internacional. Así, los factores son la cultura (diversidad y mercados multicultural), el mercado (extendido y a veces fragmentado), los datos (de difícil obtención y costosos), la política (inestabilidad y riesgo político), el gobierno (influencia en importaciones y negocios extranjeros), las economías (desarrollo económico y variables de moneda de cambio), las finanzas (otro sistema de financiamiento y organismos reguladores), las partes interesadas (comercial, país de origen e internacional), los negocios (regulaciones, influencia de cultura) y el control (dificultad para controlar y coordinar a través de mercados). Además, los autores mencionan la complejidad de la competitividad en mercados internacionales y el obstáculo de mantener la ventaja competitiva a causa de multinacionales o empresas globales. Asimismo, el entorno cambia rápidamente, lo que aumenta la complejidad de marketing internacional. Otro aspecto que mencionan Doole y Lowe (2008) son los nueve fracasos por la incapacidad de la gestión intercultural elaborados por Perlmutter en 1995. Estos son: la incapacidad de encontrar nichos adecuados en el mercado, la renuencia de adaptar productos a las necesidades del mercado local, la falta de productos únicos considerados con más valor agregado de clientes locales, el compromiso vacilante, la elección de personas inadecuadas, la selección de socios inadecuados, la incapacidad de manejar las partes interesadas locales, el desarrollo de la desconfianza mutua y la falta de respeto, y por último, la incapacidad de transferir ideas de un país al otro. Se necesita evitar estos fracasos en la estrategia de marketing internacional para desarrollar una estrategia fuerte. Para la estrategia de marketing internacional, los autores Doole y Lowe (2008) destacan la importancia de la planificación y el control de los mercados internacionales para manejar las diferentes actitudes, valores y normas y, además, evitar problemas de mala coordinación e integración. También señalan la importancia de la flexibilidad para reaccionar a los cambios en el entorno. Para la planificación del marketing internacional, Doole y Lowe (2008) describen aspectos muy similares al proceso del marketing doméstico, es decir consideran expectativas de partes interesadas, el análisis de la situación del mercado y del medio ambiente, analizan los recursos y capacidades propios, definen los objetivos, las estrategias así como la adaptación o estandarización. Además, para la implementación del marketing, describen la planificación de la mezcla de marketing y la manera de integración. El último aspecto es el de control y *feedback*.

Gelbrich y Müller (2011) describen los contenidos del marketing internacional como la selección del mercado (mercado atractivo, estudios de mercado, riesgo de país), apertura

de mercado (estrategia de la elección del momento, organización de la apertura del mercado) y concepción de la mezcla de marketing (distribución, comunicación, precio y producto).

Por lo tanto, se puede asumir que el proceso del marketing doméstico y el proceso del marketing internacional son similares en muchos aspectos. Sin embargo, el marketing internacional exige más complejidad y planificación debido a un entorno diferente que incluye factores más complejos de entender y considerar en la estrategia de marketing.

2.2.2 Concepto de selección y segmentación de mercados

Como parte del proceso del marketing, para limitar un mercado y analizar con más detalle la estructura, productos y geografía, así como clasificar la competencia, se segmentan mercados, es decir se divide el mercado. Según Grant (2010), primero se determinan variables clave en cuanto a los clientes y los productos. Segundo, se prepara una matriz de segmentación de categorías de productos y regiones. Tercero, se analizan los segmentos. Por eso, el modelo de las cinco fuerzas de Porter sirve para analizar con bastante éxito tanto los segmentos como las industrias. Además, se definen factores clave de éxito a causa de la competitividad y preferencias de los clientes. Por último, la empresa elige si atiende solo un segmento o varios. Los autores Kotler y Armstrong (2012) indican varias formas de segmentación, por ejemplo la segmentación geográfica, demográfica, psicográfica o conductual. Además, mencionan la segmentación de mercados internacionales, utilizando la ubicación geográfica (es decir, segmentando regiones en el mundo), factores económicos y políticos, o bien culturales. Como Grant, también indican la evaluación de segmentos antes de elegir segmentos adecuados y desarrollar una estrategia de marketing.

2.2.3 Concepto de la mezcla de marketing

El concepto de la mezcla de marketing es parte de la estrategia del marketing, o sea de la planificación del marketing operativo. Según Kotler y Armstrong (2012), "[l]a mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta"(p. 51). Por este motivo, la empresa intenta influir en la demanda de los clientes a sus productos. La mezcla de marketing se constituye por el producto (satisfacer una necesidad), el precio (cuánto se cobra por la oferta), la plaza (o también distribución) y la promoción (persuadir al cliente del producto). Para lograr un marketing eficiente, es fundamental integrar las 4P en un programa para alcanzar los objetivos. Según Kotler y Armstrong (2012), los factores del producto son la variedad, el diseño, la calidad, las características, el nombre de la marca, los servicios y el envase. Los

factores del precio son el precio de lista, los descuentos, las bonificaciones, el período de las ubicaciones, el inventario, el transporte y la logística. Los factores de la promoción son la publicidad, las ventas personales, la promoción de ventas y las relaciones públicas. Según Bruhn (2012), la comunicación tiene las tres funciones de informar, influir (por provocar emociones, motivaciones y actitudes) y confirmar.

Con respecto a la comunicación, se debe entender el comportamiento de los clientes. Según Kotler y Armstrong (2012), el comportamiento de compra de un cliente está influido por los factores culturales (el aprendizaje de valores, percepciones, conductas y deseos), sociales (orientación en la familia, grupos, líderes de opinión, etc.), personales (edad, posición en el ciclo de vida, ocupación, situación económica, estilo de vida o bien su personalidad) y psicológicos (motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes). Sin embargo, los autores indican que este comportamiento y la decisión de comprar dependen del tipo de producto. Así, en un comportamiento de compra complejo hay mucho involucramiento de parte del comprador a la hora de tomar la decisión de compra. Por ejemplo, en este sentido no es lo mismo el nivel de involucramiento en comprar una herramienta eléctrica altamente costosa que un producto habitual. En general, Kotler y Armstrong señalan cinco pasos para la decisión de compra: el reconocimiento de las necesidades, la búsqueda de información, la evaluación de alternativas, la decisión de compra y, por último, el comportamiento posterior a la compra.

Los autores De Pelsmacker, Geuens y Van Den Bergh (2013) describen varios factores en relación con la reacción y respuesta de un cliente hacia mensajes de comunicación. Así, un factor es el grado de involucramiento del cliente, es decir la importancia dedicada al producto o a la decisión de comprar así como el riesgo por la elección de una marca inadecuada. Además, indican que una actitud de un cliente es la evaluación de un producto, una publicidad, etc. Según De Pelsmacker, Geuens y Van Den Bergh (2013), una actitud consiste en los componentes cognitivos (conocimiento, evaluaciones y creencias), afectivos (sentimientos) y de comportamiento (qué hacer frente al producto). Así, la actitud representa la percepción del cliente hacia una marca y si desea el producto o no. Por lo tanto, la comunicación se refiere al hecho de crear una actitud positiva del cliente hacia la marca. Para explicar el proceso de compra, los autores describen el modelo MAO (*motivation, ability, opportunity*): la motivación, es decir la voluntad de hacer decisiones, prestar atención o buscar información, está relacionada con las necesidades

y objetivos del cliente; la habilidad incluye la disponibilidad de los recursos para lograr el objetivo; y, por último, la oportunidad se refiere a la posibilidad de realizar su objetivo, por ejemplo la oferta de comprar el producto. Como consecuencia de esto, la motivación, la habilidad y la oportunidad forman actitudes positivas o negativas dependientes de la composición de los factores. Por tal motivo, es fundamental conocer al cliente y su comportamiento. Los autores Meffert, Burmann y Kirchgeorg (2012) indican que, en particular para el sector terciario, hay un desarrollo de tres P más: las personas, los procesos y la presencia física. Sin embargo, dado que la empresa Festool no opera en este escenario, se pone el foco en la mezcla de marketing tradicional.

Principalmente, se puede concluir que los procesos psicológicos de los clientes así como el proceso de compra forman una parte fundamental del marketing. Por lo tanto, por su comportamiento, considerando las políticas de producto, precio, distribución y promoción según la mezcla de marketing, una marca provoca emociones y actitudes de los clientes frente a sus productos y la decisión de la compra de esta marca. Así, la gestión de la marca es parte del marketing y forma su identidad. Por esto, la empresa Festool tiene un código de la marca que ordena este comportamiento y, por lo tanto, establece la estrategia de la marca y su posicionamiento en los mercados.

2.3 Modelo 8S para analizar la empresa

Como este trabajo contribuye a la expansión estratégica internacional, es fundamental analizar la empresa Festool en cuanto a sus potenciales de internacionalización. En particular, para preparar las decisiones estratégicas de una expansión a la Argentina, se debe conocer los factores principales que forman la estrategia de una empresa. El modelo básico de los 7S de McKinsey consiste en el original en inglés de siete factores que empiezan con una "S", estos son: *strategy, structure, systems and processes, style, staff, skills* y *shared values.* Por lo tanto, el modelo 8S, de Higgins (2005), desarrollado a partir del modelo 7S de McKinsey, representa un análisis de ocho factores claves de una organización. 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 que se necesita alinear estos siete factores mencionados arriba, es decir alinear los factores con la estrategia principal.

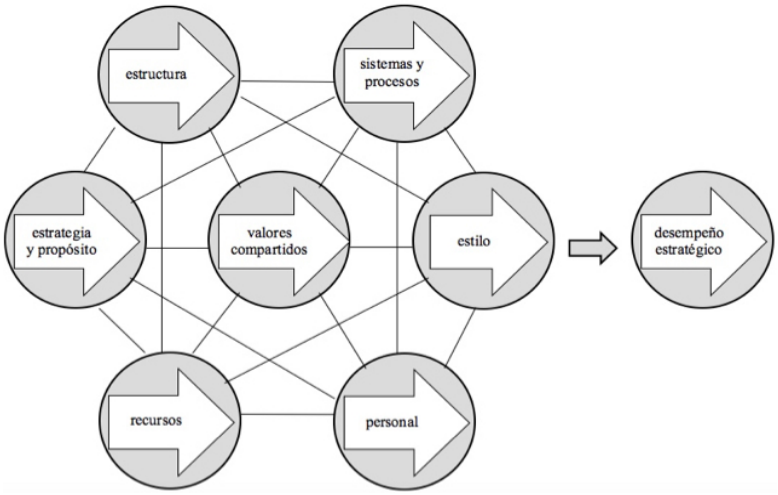


Figura 4: Los 8S en forma alineada

Fuente: Elaboración propia en base a Higgins, 2005, p. 6

Según Higgins (2005), el proceso de alineación de los factores clave con la estrategia es un desafío debido al cambio de factores del entorno económico y, como consecuencia, el cambio de estrategias de organizaciones. Los cambios principales en el desarrollo del modelo original, el 7S de McKinsey, que se elaboran en el modelo 8S de Higgins son la sustitución del factor *skills* (es decir, las capacidades) al factor reSources (los recursos) y la añadidura del factor *strategic performance* (desempeño estratégico). Este modelo nos permite analizar la estrategia de Festool, sus potenciales, recursos y capacidades y, además, derivar factores favorables y desfavorables para la internacionalización de la empresa. Se elige el modelo 8S porque, al contrario del modelo 7S, considera factores como recursos y el desempeño estratégico, lo que son factores fundamentales para la idea principal de la expansión estratégica en Argentina.

2.4 Modelos y estrategias para analizar el mercado meta

En este capítulo se presentarán los modelos y estrategias que son fundamentales como base para considerar los puntos esenciales para el análisis del mercado meta y, además, para la evaluación de la estrategia de internacionalización para la empresa Festool.

2.4.1 Modelo del ciclo de la vida para productos

Los autores Kotler y Armstrong (2012) distinguen entre las necesidades, los deseos y las demandas de las personas. Así, las necesidades son los "estados de carencia percibida" (p. 6). Los deseos "son la forma que adoptan una necesidad humana moldeada por la cultura y la personalidad del individuo" (p. 6). Por último, definen las demandas del siguiente modo:

"[a] partir de sus deseos y sus recursos, las personas demandan productos cuyos beneficios sumen la mayor cantidad de valor y de satisfacción" (p. 6). Aunque no solo existen productos físicos en un mercado, sino también servicios, beneficios y actividades, el caso de la empresa Festool trata de productos físicos, es decir herramientas eléctricas. En relación al marketing, Meffert, Burmann y Kirchgeorg (2012) distinguen entre bienes de consumo (personas privadas y familias), bienes de capital (organizaciones y empresas) y servicio (prestación de servicios como seguridades, reparaciones, asesoramiento, etc., tanto para el consumo de personas privadas como para inversiones de empresas). Aplicado en Festool, los productos son principalmente parte de bienes de capital, porque el grupo destinatario se forma fundamentalmente de expertos y empresas profesionales que compran y aplican las herramientas eléctricas para manejar sus actividades profesionales.

Un modelo fundamental para analizar las ventas y utilidades de un producto, es el ciclo de vida de los productos según Vernon. Así, los productos recorren las etapas del desarrollo, introducción al mercado, crecimiento, madurez, y decadencia. Los autores Kotler y Armstrong (2012) mencionan que el ciclo de vida de los productos se refiere a clases de productos, o bien a marcas.

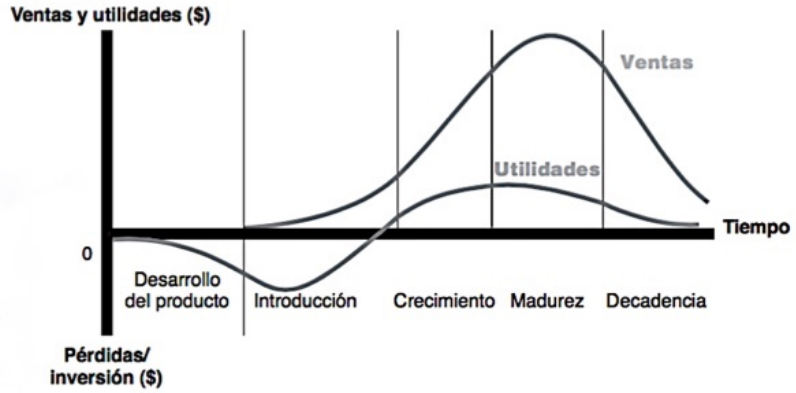


Figura 5: El ciclo de la vida de los productos

Fuente: Kotler y Armstrong (2012, p. 273)

Además, una empresa debe identificar la etapa de productos para aplicar estrategias adecuadas de la mezcla de marketing y, además, en cuanto a la expansión estratégica internacional. Aunque el autor Day (1981) admite que este concepto tiene importancia por el marco sistemático de explicar dinámicas en el mercado, crítica su valor en cuanto a predicciones de cambios y a la determinación del momento de tiempo en el que comienzan

las etapas. Sin embargo, el modelo sirve para clasificar las ventas de productos y utilidades y elegir productos para la expansión estratégica. En cuanto al mercado meta en Argentina, este modelo ayuda para elegir herramientas eléctricas según su etapa en el mercado doméstico y las demandas en el mercado meta, es decir si el mercado meta en cuanto a su desarrollo y demandas acepta los productos que ya tienen una etapa de decadencia en el mercado doméstico. Esto significaría una oportunidad de expansión para la empresa por una reactivación de los productos descendentes a productos de introducción en un nuevo mercado.

2.4.2 Modelo de la matriz BCG para la clasificación de productos

En relación al portfolio de una empresa, el concepto de la matriz BCG representa los potenciales de productos para lograr beneficios. Además, se relacionan con el atractivo del mercado (tamaño, crecimiento y rentabilidad del mercado o bien el potencial internacional) y con las ventajas competitivas (cuota en el mercado, posición en cuanto a calidad, tecnología, fabricación, distribución, marketing o costos) (Grant, 2010). Así, como se puede ver en el siguiente cuadro, se pueden repartir los negocios en cuatro sectores. Estos son los signos de interrogación (alto crecimiento, baja cuota del mercado), las estrellas (alto crecimiento y cuota del mercado), los perros pobres (bajo crecimiento y cuota del mercado) y las vacas, o sea productos muy rentables (alto crecimiento y baja cuota del mercado).

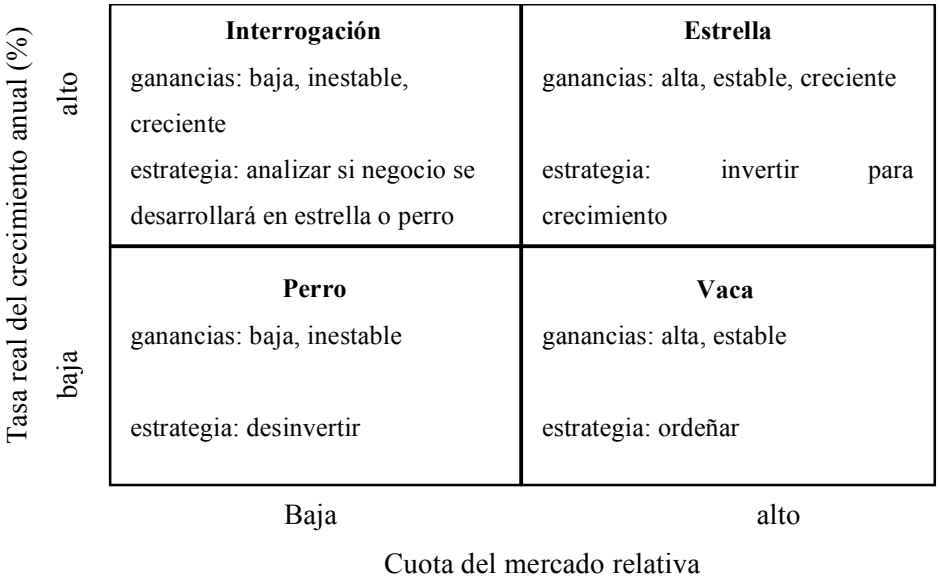


Figura 6: Matriz BCG

Fuente: Elaboración propia en base a Grant (2010, p. 432)

Aunque el modelo sirve para un análisis provisional para clasificar el portfolio, Grant critica la determinación de las variables (atractivo de mercado y ventaja competitiva) y de la definición del mercado. Además, indica que el modelo descuida sinergias entre los negocios. Sin embargo, el modelo sirve para clasificar generalmente productos de Festool en cuanto a su rendimiento y aptitud para un nuevo mercado.

2.4.3 Modelo PESTEL para analizar el macroentorno

Para preparar una estrategia adecuada hacia una entrada en un mercado, es esencial conocer las condiciones del entorno. Su entorno se divide en el microentorno (los participantes en el mercado) y el macroentorno (fuerzas que influyen en el microentorno). En particular, las fuerzas del macroentorno son políticas, económicas, demográficas, culturales, naturales y tecnológicas (Kotler y Armstrong, 2012). El autor Grant (2010) indica estos mismos factores, no obstante, utiliza el concepto PEST (político, económico, social y tecnológico) que se completa con los factores ecológico y legal. El análisis PESTEL es una herramienta para analizar la situación en un mercado. La fuerza social (o bien, demográfica) examina las estructuras sociales, las generaciones, su pensamiento y características, las tendencias actuales o la diversidad. La fuerza económica trata de factores financieros, el grado de desarrollo del país, distribución del ingreso y situación económica. Factores del medio ambiente influyen también: por el aumento de contaminación y cambio de clima que preocupa a los ambientalistas y causa una intervención de gobierno. Otro punto es la escasez de recursos naturales. El entorno tecnológico trata de innovaciones o desarrollo de tecnología. El entorno político se representa como fuerza de regulaciones del gobierno, legislación, protección de mercados y clientes así como estabilidad política. La fuerza de cultura trata de normas o códigos culturales, comportamiento, los valores, percepciones, preferencias y actitudes.

2.4.4 Modelo de 5 fuerzas de Porter para analizar el microentorno

Según Porter (2013), el desarrollo de una estrategia de competencia consiste en vincular la empresa con el microentorno, o bien la industria. Indica también que el análisis de la estructura de una industria y de la competentica es fundamental para desarrollar una estrategia de competencia. Para analizar una industria, su estructura y nivel de competitividad, es fundamental conocer los actores del mercado. Por tal motivo, el modelo 5 fuerzas de Porter examina estas fuerzas de competición. Según Porter (2013) las fuerzas determinan el potencial de beneficio. Los cinco actores principales en una industria son los proveedores, los sustitutos, los clientes, la competencia en el mercado y los nuevos entrantes.

De esta manera, el modelo ayuda a analizar el poder de negociación de los clientes y proveedores, las amenazas de los productos sustitutos y de nuevos entrantes, las restricciones de negocios así como la rivalidad entre la competencia dentro de la industria. El análisis tiene como metas descubrir una posición fuerte y defendible contra los actores, revelar fuerzas y debilidades de empresas y determinar las tendencias de oportunidades y amenazas en la industria. Así, este análisis está vinculado con el concepto del análisis FODA. Para una empresa con la intención de entrar por primera vez en una nueva industria, sería más favorable que tenga más poder que proveedores o clientes. Sin embargo, los nuevos integrantes tienen que cuidarse de restricciones de entrada. Porter (2013) menciona varios factores que funcionan como restricciones de la entrada en una industria. Estos pueden ser: las economías de escala de competidores existentes o bien diferenciación de producto debido a lealtad de consumidores a una marca; la necesidad de capital para inversiones, marketing o investigación y desarrollo; costos de cambio, por ejemplo, encontrar nuevos socios, proveedores o educar el personal; acceso a canales de distribución; regulaciones del gobierno; y, por último, la recompensa de la competencia. Por tal motivo, para la empresa Festool será importante conocer estos obstáculos. Para analizar las estrategias y objetivos de empresas de competición, tanto de los competidores existentes como de los potenciales, Porter (2013) menciona criterios para analizar fuerzas y debilidades de los sectores: producto, distribución, marketing y ventas, procedimiento, investigación y tecnología, costos, fuerza financiera y estructura de la organización. También señala los objetivos (financieros), la contratación de riesgos, los valores o las convicciones, el estilo de dirección, el tipo de estrategia y su posición en el mercado. Estos son los criterios para examinar la competencia en el mercado.

Según Grant (2010), el modelo de las cinco fuerzas de Porter sirve para entender la industria y formular una estrategia adecuada. Sin embargo, el modelo fue criticado porque no define los límites de una industria. Asimismo, no considera el factor de los productos complementarios. Grant explica que los productos complementarios aumentan el valor de productos y que, al contrario, los productos sustitutos lo reducen para una industria. Además, este valor se distribuye a los productores según su poder de negociación. Otro punto crítico es la negligencia del factor dinámico en la competitividad, es decir la innovación y espíritu emprendedor. Añade que hoy en día, las industrias son híper competitivas, lo que significa que las empresas tienen que renovar permanentemente sus ventajas competitivas. Además, Grant describe que el modelo sólo considera las relaciones competitivas, pero desatiende las

cooperaciones entre empresas en una industria. Por lo tanto, el autor indica que todas las relaciones combinan partes de competitividad con las de cooperación. Aunque las empresas puedan ser rivales, muchas veces colaboran para lograr mejores resultados.

A pesar de estas críticas, el modelo de cinco fuerzas sirve para este trabajo dado que ayuda a la empresa Festool para obtener conocimiento del mercado por el análisis de los actores de la industria, sus estrategias así como la estructura de la industria. Como fue mencionado antes, el análisis de las cinco fuerzas también representa el beneficio de preparar el análisis del mercado y, en consecuencia, el desarrollo de una estrategia de Festool para la intención de entrar en el mercado argentino y, por ende, en esta industria. Por medio de la elaboración de entrevistas con comerciantes y distribuidores en este mercado y el marco del modelo cinco fuerzas, se conocerán más los actores y su comportamiento, su nivel de competitividad, sus posiciones, precios y cooperaciones. Además, este análisis también contribuye a detectar nichos y oportunidades en el mercado para la empresa Festool. Porter (2013) indica que en relación con el análisis de las cinco fuerzas, hay tres tipos de estrategia para mantener la competitividad: liderazgo de costo, diferenciación (unicidad, por ejemplo por la marca, diseño, tecnología o servicio) y concentración en sectores especiales (nichos de mercado y limitación a un solo segmento). Todas las estrategias necesitan recursos especiales como el “saber cómo”, buenas capacidades de marketing, tecnología, reputación o capital. Por ende, para determinar una estrategia adecuada para Festool, se aplicará el modelo de las cinco fuerzas en el análisis del mercado de herramientas eléctricas en Argentina.

2.4.5 Estrategia de expansión según la matriz de Ansoff

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 como se indica en la siguiente figura:

	productos existentes	productos nuevos
mercados existentes	estrategia de penetración en el mercado	estrategia de desarrollo de productos
mercados nuevos	estrategia de desarrollo del mercado	estrategia de diversificación

Figura 7: Estrategias de crecimiento según Ansoff

Fuente: Elaboración propia en base a Proctor (2000, p. 239)

La primera es la estrategia de penetración en un mercado existente; se puede realizarla por dos maneras: aumentar las cuotas o concentrarse en el mercado sin modificar el producto original. Para eso, Proctor (2000) indica que es necesario hacer más esfuerzos de marketing para atraer nuevos clientes o aumentar la cantidad de consumo y su frecuencia de clientes existentes. También Kotler y Armstrong (2012) proponen mejorar la mezcla de marketing para una penetración del mercado. Sin embargo, se necesita también considerar los gastos aumentados por las actividades reforzadas de marketing que influyen negativamente en el rendimiento a corto plazo, aunque economías de escala o bien la curva de aprendizaje pueden compensar este efecto. Además, para mantener una cuota más alta a largo plazo, es recomendable desarrollar una ventaja competitiva frente a los competidores (Proctor, 2000). La próxima es la estrategia para el desarrollo de productos, que significa insertar nuevos productos en un mercado existente. Esto puede aumentar las ventas pero también los gastos de investigación, desarrollo e introducción en cuanto al nuevo producto. La novedad de un producto se puede referir a varios elementos, es decir nuevos beneficios o innovaciones, invenciones, correcciones o ampliaciones de líneas de productos. Las empresas desarrollan nuevos productos para reemplazar o complementar su oferta y, además, para proveer nuevos mercados con referencia a las necesidades de los clientes o bien la geografía (Proctor, 2000). La tercera oportunidad es el desarrollo del mercado, es decir entrar en nuevos mercados con productos existentes. Así, esta oportunidad incluye el concepto de la internacionalización dado que mercados existentes pueden ser saturados y, por lo tanto, se buscan nuevos mercados en el extranjero. Según Proctor (2000), esta estrategia incluye economías de escala debido al aumento de cantidad de productos, aunque la rentabilidad no está garantizada entre otras cosas por restricciones de comercio. El autor

también indica que las empresas pueden utilizar los mismos recursos para el desarrollo del mercado y aprovechar de sinergias. Por último, esta estrategia se puede referir a una expansión geográfica, es decir de la región o nación, o bien a diferentes segmentos del mercado, por ejemplo nuevos sistemas de distribución para alcanzar nuevos mercados. La cuarta estrategia de crecimiento es la diversificación que incluye nuevos productos y nuevos mercados (Proctor, 2000). Además, Grant (2010) añade que existe la posibilidad de la integración vertical para crecer, es decir la expansión en la cadena de valor por la integración hacía atrás (controlar y poseer la producción de componentes o el aporte) o hacia delante (controlar y poseer actividades de sus clientes anteriores). Asimismo, Grant indica la posibilidad de crecer debido a cooperaciones tales como alianzas, fusiones, *Joint Venture* o adquisiciones (*takeover*). No obstante, por la estructura familiar y mediana de la empresa Festool, la expansión vía cooperaciones es improbable. En cuanto a la expansión estratégica de la empresa Festool, se puede asumir que el desarrollo del mercado en relación a la internacionalización sería lo más interesante para investigar en referencia a la Argentina, dado que la empresa se concentra en ciertos nichos porque es especialista en sus segmentos. Así, la cuestión es si existe tal nicho en cantidad suficiente en la Argentina para diferenciarse de competidores tradicionales con un segmento amplio tales como Bosch, DeWalt o Black&Decker para ingresar a un mercado en una primera etapa de internacionalización en este país.

2.4.6 Estrategia de certificación

Según los autores Nadvi y Wältring (2001), debido a la globalización, es decir la integración de países y empresas en la red mundial, creció la importancia de las normas globales para la economía y la política. Así, mencionan que las normas se refieren a una amplia gama de puntos críticos, por ejemplo las condiciones de trabajo, salud, seguridad, o bien calidad de productos. Actores que tienen interés en estas normas son los consumidores, las instituciones de la ONU (Organización de las Naciones Unidas), las organizaciones no-gubernamentales, los clientes y los productores globales. Además, indican que las normas globales mantienen un papel importante en promocionar negocios internacionales y promover una eficiencia económica, en las dimensiones sociales y económicas de negocios internacionales así como en la competitividad. Por ende, dentro de los objetivos está la reducción de regulaciones locales en virtud de construir normas globales de regulación. Con referencia al último punto, los autores añaden que las certificaciones globales influyen y debilitan las normas nacionales. Y las organizaciones privadas, o bien privadas-publicas,

influyen en la determinación de certificaciones globales. Además, Nadvi y Wältring (2001) indican que, con la internacionalización de certificaciones, se establecieron instituciones internacionales como la organización internacional de normalización (ISO). Con referencia a la empresa Festool, especialmente las normas y verificaciones de productos son factores económicamente relevantes. Así, en la Unión Europea, todas las herramientas eléctricas deben llevar el sello de la CE[6], que indica el cumplimiento de normas legales de seguridad y calidad de la Unión Europea. También existen en Europa sellos de, por ejemplo, TÜV (Technischer Überwachungsverein), que Festool utiliza, a pesar de que su uso no es obligatorio.

Nadvi y Wältring (2001) escriben que la homogeneización de normas de productos facilita los negocios internacionales. Sin embargo, aunque existen liberaciones y esfuerzos de implementar normas internacionales y globales, los autores indican que todavía las regulaciones nacionales de los gobiernos determinan la economía global.

En Argentina, el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) se ocupa de certificaciones nacionales e internacionales. Así, el IRAM indica que está involucrado como representante de Argentina en estos procesos internacionales de normalización (IRAM, s.f. a). Para el análisis de la estrategia de certificación, se debe examinar las normas que correspondan a la importación y a negocios internacionales con herramientas eléctricas. Principalmente, la resolución 171/2016 prescribe las normas IRAM de seguridad eléctrica, que son fundamentales para las herramientas eléctricas, como, por ejemplo, la norma IRAM 2063 para el enchufe (Ministerio de Producción y Secretaría de Comercio, 2016).

2.5 Modelo FODA para la evaluación de los análisis de empresa y mercado

Conforme a Grant (2010), el análisis de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) describe cuatro influencias de una estrategia empresarial. Por lo tanto, las fortalezas y debilidades se refieren al entorno interno de una empresa mientras que las oportunidades y amenazas son parte del entorno exterior. Kotler y Armstrong (2012)

[6] Las siglas CE (Communauté Européenne) significan Unión Europea e indican las pautas armonizadas para la simplificación del flujo de bienes en Europa.

definen los factores con más detalle, así fortalezas son características positivas como recursos o capacidades que una empresa dispone para crear valor a los clientes y lograr los objetivos. Las debilidades son características débiles que incluyen limitaciones y obstáculos para alcanzar los objetivos. Además, las oportunidades son tendencias favorables que permiten buscar ventajas en el mercado y, por último, las amenazas representan tendencias negativas o bien desafíos para buscar ventajas. Por lo tanto, el modelo FODA es una matriz que permite "ajustar las fortalezas de la compañía con oportunidades atractivas en el entorno y, al mismo tiempo, eliminar o superar las debilidades y reducir lo más posible las amenazas" (Kotler y Armstrong, 2012, p. 54).

Según Doole y Lowe (2008) las fortalezas, y, en consecuencia, las ventajas competitivas, tienen mucha importancia especialmente para mercados internacionales. Además, este modelo sirve para evaluar qué recursos se necesitan en un mercado y si están disponible o no para la empresa.

Sin embargo, Grant (2010) critica el modelo FODA, porque las definiciones no son inequívocas y, por lo tanto, es difícil clasificar factores en las categorías debido a la perspectiva de consideración. Por ejemplo, no se puede aclarar a veces si un recurso es una fuerza o debilidad. No obstante, para preparar una estrategia de expansión internacional, descubrir oportunidades, entender amenazas y utilizar fuerzas para una ventaja competitiva, el análisis FODA servirá en la presente investigación.

3 ANÁLISIS DEL POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FESTOOL

Primero, es fundamental conocer a la empresa Festool en cuanto a su organización, actuación, estrategia, objetivos, recursos y capacidades así como sus productos, experiencias, valores y potenciales para crear una base del análisis del mercado de herramientas eléctricas en Argentina. El análisis del potencial de la internacionalización de Festool servirá para detectar la composición de los factores clave de la empresa en cuanto a su estrategia, los objetivos, la marca, el posicionamiento en el mercado, los recursos, capacidades y, además, para comparar los resultados con el análisis de la composición del mercado argentino. Este procedimiento permite desarrollar las recomendaciones más adecuadas y favorables para la empresa. El análisis de la empresa Festool se basa en comunicados de prensa, datos de su página web oficial, presentaciones de la empresa y las respuestas de entrevistas con gerentes de la empresa. La información de estas dos últimas se encuentran en el anexo B.

3.1 Datos básicos de la empresa

Festool GmbH es una empresa de gestión familiar alemana de tercera generación. Su forma corporativa es una sociedad de responsabilidad limitada (SRL). Hoy en día la compañía es una empresa de tamaño medio, que sigue siendo propiedad de la señora Maier-Stoll, la hija de Gottlieb Stoll, uno de los dos fundadores de la empresa. La nieta Barbara Austel es accionista y presidente del consejo de administración (Festool, s.f. a). La junta directiva está compuesta por el Dr. Christian Rolfs (Finanzas y Recursos Humanos), Christian Oltzscher (Marketing, Ventas y Servicio) y el Dr. Thorsten Hartmann (producción, prueba, desarrollo del producto) (Festool, s.f. b). Como empresa familiar, la filosofía de la empresa se preocupa mucho por los empleados y por crear un ambiente de trabajo agradable (Festool, s.f. c). En cuanto a las operaciones comerciales, Festool pone el enfoque en la producción y distribución de herramientas eléctricas portables de los segmentos madera, pintura, automoción y renovación. El volumen de negocios anual asciende aproximadamente a los USD 555 millones[7]. Alrededor de 700 empleados trabajan en la sede en Wendlingen, Alemania. La estrategia de negocio se compone de una estrategia de producto de alta calidad combinado con un alto grado de innovación y excelencia en el servicio al cliente.

[7] Tipo de cambio EURUSD 1,1101 (promedio año 2015) corresponde a EUR 500 millones.

Especialmente, las características del producto y capacidades sofisticadas de servicio permiten a Festool mantener una posición fuerte en el mercado y una base de clientes leales. Las características típicas son productos bien diseñados con los colores de la marca de azul oscuro y verde brillante. El logotipo y el lema son "herramientas para los más exigentes". Festool se distingue de los competidores con el posicionamiento del producto de primera calidad y el "servicio todo incluido" como un beneficio especial para los clientes. Este servicio incluye una garantía de 36 meses y protección de costos de reparación, protección de robo, compra sin riesgo con 15 días de prueba, amplia disponibilidad de piezas de repuesto por 10 años, servicio técnico de reparación, orden de reparación online, primas por desguace y catálogo de piezas de repuesto (Festool s.f. d).

La empresa lleva a cabo todos los pasos de la producción interna, de la idea del producto a través de desarrollo, prueba y fabricación, así como las ventas y marketing. En cuanto al proceso de fabricación, algunos componentes de las máquinas como los motores se producen por sí mismo. Sin embargo, otros componentes como piezas de caja moldeada son comprados a proveedores para el montaje. Festool mantiene tres ubicaciones de la empresa alemana. Alrededor de 700 empleados trabajan en la sede central en Wendlingen en la investigación y desarrollo, marketing, servicio, logística y distribución. Además, en Wendlingen se encuentra la sede de los TTS (Tooltechnic Systems) con los departamentos de oficinas y administración, incluyendo finanzas, control, técnicas de información, recursos humanos y derechos. La producción se coloca en Neidlingen, Alemania, con aproximadamente 350 empleados que trabajan para el montaje eléctrico de herramientas y producción, y en Illertissen, Alemania la marca Tanos (*systainer*) y la marca TTS Cleantec (aspiradoras). Además, también existe una planta de producción de herramientas eléctricas para Festool en Ceská Lípa, República Checa. Los productos de las tres plantas de producción se transportan al centro logístico en la sede de Wendlingen. Desde el depósito central, se distribuyen y exportan los productos a todos los lugares de destino tanto en Europa como en otros continentes. Festool opera a nivel internacional en varias regiones del mundo. La empresa dispone de una red mundial de 18 subsidiarias en Europa, los EE.UU., China, Rusia y aproximadamente 50 distribuidores e importadores en Europa, EE.UU., América del Sur, África, Asia, Australia y Nueva Zelanda (Festool, s.f. e).

La compañía Festool está incorporada en una organización llamada TTS Tooltechnic Systems AG & Co. KG. Además de Festool, las filiales Tanos (*systainer* y embalaje de

herramientas), y TTS Cleantec (extracción de polvo) se establecen dentro de los TTS. Por añadidura, la empresa de consultoría de ingeniería Festool está involucrada en la empresa con la transferencia de conocimiento en la optimización de procesos de desarrollo y producción (Festool, s.f. f). Recientemente, el grupo de los TTS Tooltechnic Systems, se separó de Schneider AIRSYSTEMS (soluciones de presión de aire) que fue comprado por Atlas Copco, un ofrecedor líder en el segmento de aire presión. Esta decisión de Festool se basa en la intención de concentrar sus fuerzas e inversiones en la marca Festool. Los TTS operan con aproximadamente 2500 empleados en 26 países en todo el mundo.(Festool, 2016b) La cooperación de la marca implica compartir la infraestructura, como edificios o la logística.

Festool produce herramientas eléctricas para los segmentos madera, pintura, automoción y renovación. Por este medio, los productos se posicionan como productos *premium* de alta calidad para aplicaciones profesionales en el segmento de precios superiores. El grupo destinatario está compuesto principalmente por expertos profesionales, pero también por consumidores industriales y consumidores privados entusiastas representan los grupos de clientes leales. Para el segmento de madera, Festool ofrece tanto productos de la batería inalámbricos como productos cableados. La gama de productos incluye herramientas de batería y carpintería, aplacadora de cantos, aspiradores así como productos para cortar, taladrar, atornillar, fresar, cepillar, pulir, tratamiento de superficies, oscilantes, construcción en seco y reformas, *systainer*, iluminación, organización del lugar de trabajo y lijar con aire comprimido (Festool, s.f. g).

3.2 Situación actual en los mercados: posicionamiento, tamaño, oferta y actores

En su función de productor de herramientas eléctricas, Festool representa una marca de alta calidad y de grado *premium.* Festool se estableció exitosamente en el mercado altamente competitivo de herramientas eléctricas como especialista de los sectores madera, pintura y automoción así como renovación y saneamiento (Festool, 2016b). En cuanto a las ventas globales de los USD 555 millones[8], Europa (con excepción de Alemania) forma la mayor parte de un 54,65%, seguido de Alemania con un 24,2% y los Estados Unidos y Canadá con un 15%. En China se distribuye un 4% de las ventas y las regiones Sureste

[8] Tipo de cambio EURUSD 1,1101 (promedio año 2015) corresponde a EUR 500 millones.

Asiático y Sudamérica comparten los últimos 2,2%. Festool tiene una cuota de un 3,6% del mercado mundial de herramientas eléctricas profesionales (véase anexo B). La siguiente figura muestra la participación de Festool a nivel mundial y en Europa.

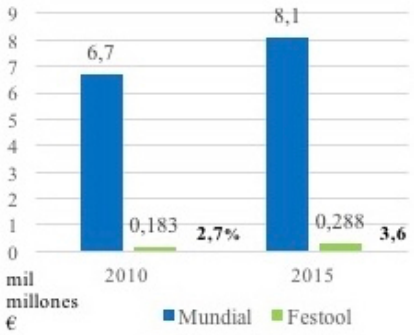


Figura 8: Cuota de Festool en el mercado mundial

Fuente: Festool, datos internos

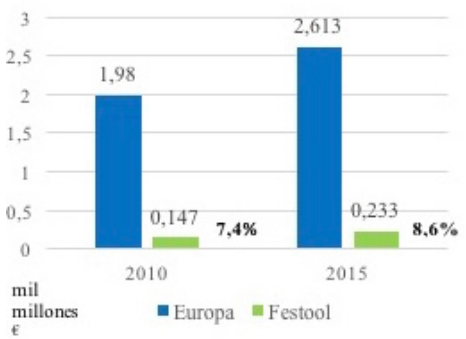


Figura 9: Cuota de Festool en el mercado europeo

Fuente: Festool, datos internos

Con respecto a su posición en el mercado, la empresa pone el enfoque en calidad, innovación y cercanía al cliente. Así, Festool produce herramientas eléctricas con los mejores resultados en precisión, longevidad, robustez, fiabilidad, ergonomía y diseño para posibilitar una manera de trabajar muy eficiente para el cliente. Además, la empresa se concentra en el trabajo sano y un entorno limpio y saludable por los sistemas de aspiradores. Asimismo, Festool hace inversiones en un centro de desarrollo para realizar innovaciones y producir herramientas para los más exigentes (Festool, 2016a).

Según una entrevista con Barbara Austel, la nieta del fundador de Festool y socia, y con el Dr. Christian Rolfs, un miembro de la junta directiva, Festool tiene un crecimiento de dos cifras y creció un 15% en el año 2015 en todos los mercados, excepto Rusia y Suiza. Añaden que especialmente los Estados Unidos y Gran Bretaña crecen favorablemente en grandes proporciones y también el mercado doméstico en Alemania alcanzó un crecimiento de dos cifras, algo mayor a lo esperado. Debido a este crecimiento, la empresa hace inversiones en los sectores producción y logística (Hahn, 2016). En la entrevista, Barbara Austel y el Dr. Christian Rolfs destacan el papel importante del servicio para los clientes. Así, la empresa ofrece el servicio todo incluido y de esta manera se diferencia con su servicio de los competidores.

En cuanto a las ofertas disponibles, Festool ofrece una amplia gama de productos de varios segmentos. El segmento madera se enfoca en el sector profesional, por ejemplo de los carpinteros, y el tratamiento de materiales de madera. Así, la gama de productos se constituye de herramientas eléctricas manuales para serrar, fresar, taladrar, cepillar, pulir, y aspirar. Además, las máquinas para el trabajo semiestacionario y la aplacadora de cantos forman parte del segmento madera. Para el segmento de la pintura la empresa ofrece herramientas para el tratamiento de superficies, es decir para lijar y pulir, pero también ofrece productos para mezclar y para la construcción seca, por ejemplo un atornillador especial. En el segmento de automoción, Festool se concentra en el tratamiento de superficies, es decir la plancha y pintura de automóviles, por lo tanto ofrecen productos para lijar y pulir. La oferta de productos se completa por productos de iluminación, piezas de repuesto, material de consumo, accesorios, sistemas de guía y los *systainer* para guardar máquinas y accesorios. La distribución de las ventas totales de Festool se divide en un 68% del segmento madera, un 11% de pintura, un 9% de automoción, un 6% de renovación, un 5% de importaciones (ventas por envío a los importadores) y 1% de pos venta (véase anexo B). Con relación al desarrollo de crecimiento, inversiones y para mantener su posición destacada en el mercado, Festool pone el enfoque en innovaciones y nueva tecnología. Así, la empresa sacó al mercado novedades, por ejemplo la aplacadora de cantos, taladros, sierras circulares, proyectores de luz o el radio para obras.

Según la entrevista con Klaus Rueeck (anexo B), del departamento de inteligencia del mercado, existen unas tendencias actuales en los mercados, es decir una cuota creciente y aumentada de herramientas de batería. Así, productos como taladros atornilladores alcanzan ventas más altas que otros productos para cortar, lijar etc. de Festool. Ahora las intenciones técnicas son ampliar la tecnología de batería a productos de los segmentos de cortar o lijar, lo que significa que la cuota de productos de batería va a aumentar más. Un competidor, DeWalt, está trabajando en una nueva invención de una batería, la cual puede cambiar entre 18 y 54 voltios. Con la duplicación de las baterías se acerca a la tensión de la red eléctrica de 108 voltios que se utiliza en los Estados Unidos. Sin embargo, como estas herramientas saldrán al mercado en septiembre de 2016, no se puede predecir el éxito. Festool va a examinar estas herramientas y su tecnología. Otra tendencia es la tecnología de *Internet of Things*, es decir crear un red inalámbrica entre las herramientas eléctricas e integrar funciones del servicio. Además, Rueeck menciona ejemplos como Bosch TrackMyTools, DeWalt Tool Connect App, Milwaukee One Key. Hasta ahora, no es seguro

si esta tendencia sería comerciable en algún mercado. En cuanto a innovaciones y nuevos productos, desde años anteriores y más recientes, Festool fue precursor de algunos productos. Así, obtuvo mucho éxito y penetración en el mercado con sierras circulares y el sistema de guía, con invenciones como la ROTEX, una lijadora excéntrica de engranaje, y creó el sistema de aspiración como estándar obligatorio del mercado. En general, como primer ofrecedor de un nuevo tipo de producto, la empresa consigue la ventaja de acostumbrar y atraer al usuario a sus herramientas antes de imitaciones de competidores. Asimismo, la empresa intenta evitar la imitación de productos y por eso prefiere desarrollar herramientas con funciones de valor alto. No obstante, la empresa sólo desarrolla nuevas herramientas o funciones si prometen un verdadero beneficio para el cliente y así corresponder a su demanda de calidad. En general, Festool pone el foco en el principio del "usuario que busca herramienta" y no, como unos competidores, en "la herramienta que busca al usuario".

Con relación al código de marca y los productos disponibles de Festool, la marca se ocupa de eficiencia (herramientas de alto rendimiento y detalles optimizados para resultados perfectos), robustez (durabilidad y longevidad para una calidad extraordinaria), innovaciones (novedades de productos, por ejemplo los productos Kapex, Rotex, Domino, y de correcciones muy prácticas de eficiencia, manejo, longevidad, nuevas soluciones, servicios y tendencias actuales, por ejemplo prácticas de trabajo sano), conocimiento como especialista en sus segmentos (enfoque en grupos destinatarios limitados, soluciones completas de sistemas, adaptación a las necesidades de los clientes, alta competencia en su especialidad), simplificación (manejo fácil de las herramientas, excelente servicio, contacto y conversación a un mismo nivel con los clientes, respecto de sus problemas y deseos, simplificación de procesos administrativos), cooperaciones (compañerismo, relación con el cliente, elección de proveedores, colaboraciones lucrativas con los comerciales).

Con relación a los actores y considerando el posicionamiento en el mercado, Festool distribuye sus productos por medio de comerciantes elegidos y especializados para corresponder a su marca de productos de alta calidad y aplicación profesional. Con respecto a la entrevista con Klaus Ruueck del departamento *inteligencia del mercado* de Festool, en estos negocios los dueños están directamente en contacto con las herramientas de Festool y reconocen y valoran las características de calidad, robustez, funciones etc. de los productos de Festool. Según la entrevista con Steve Bagshaw de Festool (véase anexo B), el perfil de

los clientes se constituye de comerciantes, los cuales son muy especializados a los segmentos de herramientas eléctricas, independientes y más pequeños, lo que significa que normalmente no operan a nivel internacional. Además, según sus demandas de calidad y nivel profesional, Festool no vende en mercados de materiales para la construcción para la aplicación *Do It Yourself* ni vende directamente al usuario profesional. Así, su red de comerciantes y clientes vende directamente al consumidor final. Sin embargo, la marca utiliza la plataforma online de Procato, que ofrece ventas de marcas *premium* (cf. https://www.procato.de/index.html) y, en cuanto a los Estados Unidos y el Reino Unido, también utiliza Amazon como lo indica Steve Bagshaw en la entrevista. En cuanto a métodos de marketing en relación a los comerciantes, Festool aplica *push marketing*, es decir visitas de representantes de ventas, correos y boletines informativos tanto como seminarios y cursos sobre innovaciones y manejo de las herramientas eléctricas para entrenar las capacidades técnicas de los comerciantes (véase anexo B).

Con respecto a los clientes finales, Festool aplica varios métodos del *pull marketing.* Así, se dirige a ellos por internet con varias acciones en su página web. Por lo tanto, ofrecen un boletín informativo de Festool, la posibilidad de descargas de documentos sobre instrucciones de manejo, aplicaciones y bocetos de herramientas y folletos. También usan redes sociales como Facebook y utilizan videos en *Youtube* para explicar el manejo y la aplicación de las máquinas. Asimismo, informan sobre eventos y ferias y, además, presentan las prestaciones de su amplio servicio *all-inclusive* para todos sus clientes existentes y potenciales (Festool, s.f. d). Además, proporcionan a sus clientes una plataforma para entregar sus ideas del desarrollo de productos (Festool, s.f. h). Así, Festool incluye a los clientes en sus operaciones.

En cuanto a la lealtad de los clientes, Christian Oltzscher, miembro de la junta directiva de Festool, indica en la entrevista (véase anexo B) que el grado de lealtad fluctúa entre los segmentos. Así los clientes del sector pintor son muy leales dado que Festool es la única empresa que se enfoca en ellos. Añade también que Festool tiene una lealtad más alta frente a su marca comparado a la de los competidores, pero no obstante, el grado de lealtad no alcanza los deseos de la empresa. Además, como comprar herramientas eléctricas no es un proceso continuo, es difícil lograr una alta lealtad en esta industria.

Según la entrevista con Christian Oltzscher, Festool intenta fabricar internamente todas las partes de las herramientas, que son características e importantes para la calidad por sí mismo. La empresa aprovecha proveedores para el material de estas partes tanto como el aprovisionamiento de otros componentes comprados adicionalmente para la construcción. El perfil de los proveedores se constituye por pequeñas empresas, prefiriendo que sean de ubicación local. Para corresponder a su posicionamiento como marca de calidad extraordinaria, los requisitos de calidad son muy altos. Además, se aplican normas estándares, por ejemplo, la norma ISO 9001 y auditorías individuales para el aseguramiento de calidad. La combinación entre demandas muy altas de calidad y cantidad bastante pequeña como es una empresa mediana, deriva en dificultades para encontrar proveedores adecuados.

Con respecto a los competidores, en Europa las principales marcas de herramientas eléctricas son las siguientes, que se presentan con una breve descripción:

- Bosch: Un gran competidor universalista de Alemania, muy conocido y global que se dirige a un amplio grupo destinatario debido a varias líneas de producto de todos los segmentos de precio, es decir la línea azul para la industria y aplicación profesional y la línea verde para aficionados al bricolaje. Bosch pone su énfasis en innovación y tecnología y aplica una amplia distribución. Su servicio se constituye por garantías, recambios y reparaciones. (https://www.bosch-do-it.com/es/es/aficionado-al-bricolaje/página-de-inicio/index.jsp y https://www.bosch-professional.com/es/es/)
- Makita: Un competidor universalista global de Japón, muy conocido por sus productos acumuladores y diversidad de productos. Los precios son de nivel medio. Además, ofrecen la línea de productos de la marca maktec para aficionados al bricolaje, que está en el nivel de precios bajos. Makita ofrece servicios de garantía, reparación y piezas de repuesto (http://www.makita.de)
- DeWalt: Un competidor universalista de los Estados Unidos, ofreciendo una amplia gama de herramientas eléctricas con la marca DeWalt para profesionales y con la marca Stanley Black&Decker para aficionados al bricolaje. DeWalt es una marca global y opera en cuanto a los precios en el nivel medio/bajo. Con respecto a los servicios, DeWalt ofrece la garantía, reparaciones, prueba de 90 días y un año de contrato de servicio libre (http://www.dewalt.com/en-us)

- Hilti: Es una empresa del principado de Liechtenstein (país centroeuropeo) y como especialista ofrece para la industria de construcción tecnología de sujeción, instalación e investigaciones de seísmo, protección contra incendios y, además, herramientas eléctricas, en particular taladradoras. Hilti se enfoca en productos de carácter líder en tecnología e innovaciones. Así, opera en el segmento de mayor calidad y de precios en nivel alto. La distribución incluye ventas a nivel mundial. El servicio de Hilti se constituye en reparaciones así como en consultas técnicas y cursos (https://www.hilti.com)
- Metabo: Es un competidor alemán mediano de herramientas eléctricas de los segmentos construcción, renovación, industria y metal con distribución mundial y en cuanto a los precios opera en la clase media. La marca pone el enfoque a productos para aplicación profesional, tecnología acumuladora, innovaciones y eficiencia. Metabo ofrece servicio para reparaciones, piezas de repuesto y ocho años de disponibilidad y tres años de garantía (https://www.metabo.com/de/de/)
- Mafell: Es una empresa mediana alemana y produce herramientas eléctricas para el segmento madera y aplicación profesional del nivel de precio alto. La empresa pone el enfoque en innovaciones y tecnología especial. La distribución sucede de Alemania. Mafell ofrece servicios de reparación, piezas de repuesto, leasing, garantía de tres años y, además, ofrece un paquete de servicio de cinco años de garantía, protección de robo y un premio de retirada.(http://www.mafell.de/de/informationen/news.html)
- Mirka: Es un competidor finlandés, global y especialista en el segmento de lijar para automoción, pintura, madera y vidrio. Así, Mirka ofrece máquinas de lijar y abrasivos para aplicación profesional en el segmento de precios de las clase media-alta. Mirka tiene un servicio de dos años garantía, reparación y protección de robo (http://www.mirka.com/de/de/)
- Hitachi: Es un competidor japonés que opera en nivel global entre otros en los segmentos construcción, telecomunicación, energía y sistemas electrónicas. Hitachi produce herramientas eléctricas para la aplicación profesional en el segmento de precio de la clase media-alta y se concentra en innovaciones y novedades de productos. La empresa ofrece una amplia gama de productos acumuladores (http://www.hitachi-koki.com/powertools/index.html)

- Fein: Es un competidor alemán que ofrece en nivel global herramientas eléctricas de los segmentos, metal, automoción y reformas. Fein pone el enfoque en herramientas eléctricas muy robustas e indestructible, calidad así como aplicación para expertos profesionales en la clase alta de precios. En cuanto a los productos, se concentra en taladradoras, oscilantes y tratamiento de superficies y aplicaciones especiales. Fein ofrece servicios de tres años garantía, mantenimiento y cuidad de las herramientas, catálogo de piezas de repuesto y reparaciones y además, un paquete de servicio especial con protección de robo y reparaciones libres (https://fein.com/es_es/)
- Milwaukee: Es un competidor global de los Estados Unidos y ofrece herramientas eléctricas de aplicación pesada para la construcción y las reformas. Se concentra en productos de acumuladora e innovaciones con precios de la clase media-alta. Además, ofrece servicios de reparaciones, piezas de repuesto y garantía. La marca Milwaukee forma parte de la empresa china y multinacional TTI. Así, también AEG power tools y Ryobi como marca para aficionados al bricolaje son marcas de herramientas eléctricas de la TTI (http://www.ttigroup.com/en/our_brands/; https://www.milwaukeetool.com)

3.3 Aplicación del modelo 8 S

Como aparece en el capítulo 2.3, se analizarán los ocho factores que forman parte de la estrategia de Festool, es decir estrategia, estructura, sistemas y procesos, estilo de liderazgo, personal, recursos, valores compartidos y desempeño estratégico. Así, se descubrirá el potencial de internacionalización de la empresa.

Estrategia

En base a la entrevista con Christian Oltzscher, (véase anexo B) Festool pone el enfoque en la parte esencial de sus negocios, lo que representa la estrategia principal. De esta manera, la empresa se especializó en sus negocios principales y en los grupos de clientes de madera, pintura, automoción y renovación. Así, venden las herramientas a clientes específicos y mercados específicos. Según Christian Oltzscher, la empresa persiguió esta estrategia hasta 25 años y supone que el potencial de crecimiento según esta estrategia es suficiente para doblar las ventas en los próximos diez años. En adelante a su estrategia principal, la empresa aplica la estrategia de marca *premium* y se dirige exclusivamente a este posición y demandas altas de clientes profesionales en el mercado (Festool, s.f. i). En cuanto

a los objetivos, la empresa quiere duplicar las ventas y alcanzar un objetivo específico de rendimiento. Además, tienen objetivos para estrategias funcionales, por ejemplo para la estrategia de marketing, las que se ajustan a la estrategia principal y, por ello quieren lograr la penetración de mercados existentes. Según la entrevista, un 50% del crecimiento de Festool se basa en compras de nuevos clientes. En cuanto al crecimiento internacional, la empresa se desvía de esta estrategia principal como no busca nuevos segmentos o nuevos grupos destinatarios sino nuevos mercados. Dado que lleva mucho tiempo obtener ganancias de las operaciones en un país, ya tienen un proyecto de internacionalización y buscar nuevos países para establecer Festool en más y más naciones. Así, según la entrevista con Steve Bagshaw, la empresa está buscando nuevos países para establecer inversiones, es decir una sucursal. Él indica también que la estrategia de expansión de la empresa se cambió: Antes, la elección de un país no era muy estratégica, en tanto que solo intentaban encontrar a alguien que esté dispuesto en importar o comprar los productos. Se cambió ahora el modo de buscar países en los que se pueda encontrar un potencial alto para implementar negocios a largo plazo y lucrativos. Sin embargo, se buscan mercados en los que no se necesite cambiar el portfolio de los productos. Así, esa estrategia corresponde al enfoque de concentración en los segmentos principales de Festool.

Estructura

Con referencia a la entrevista con Christian Oltzscher y la información en la página web (Festool, s.f. f), la estructura interna consiste de un *holding* que incluye los departamentos centrales como contabilidad, IT y Recursos Humanos. Además, el *holding* reúne todas las marcas de Festool, Tanos, Cleantec y Narex. Como se mencionó en capítulos anteriores, la estructura de Festool consiste en la sede central en Wendlingen con los departamentos de desarrollo, marketing, servicio, logística y ventas. Además, existen fábricas de producción en Neidlingen y Illertissen y en la República Checa. Todas las exportaciones internacionales y la distribución nacional se realizan vía el depósito central en la sede. Además, Christian Oltzscher menciona en la entrevista que recientemente se ha realizado una ampliación del depósito en los Estado Unidos. Asimismo, están planificando empezar con la producción de máquinas simples en los Estados Unidos a partir del año 2017. En la jerarquía hay varias niveles, así en la cima está la junta directiva que está constituida por tres personas (Christian Oltzscher, Dr. Christian Rolfs y Dr. Thorsten Hartmann) y gerentes en posiciones internacionales y nacionales. En el caso del departamento de ventas hay seis niveles de jerarquía y en marketing solo cuatro. Para arreglar y organizar los negocios, la empresa prefiere reuniones personales, aunque usan también reportes. En cuanto

a la entrevista con Christian Oltzscher, la empresa intenta implementar el principio de *bottom up*, es decir implementar ideas de empleados y trasladar decisiones de gerentes de posición muy alta a la persona con el conocimiento especial para esta decisión. Según Steve Bagshaw (véase anexo B), la estructura de las ventas se forma por entregas del depósito en la sede central en Alemania a las aproximadamente veinte sucursales en el extranjero. De este modo, los departamentos de ventas locales se ocupan por la distribución de los productos a su red de comerciantes que son muy especializados y negocios pequeños, independientes y nacionales que venden directamente a los clientes y usuarios profesionales. Las sucursales apenas tienen stock en su ubicación. Christian Oltzscher añade que de este manera, las sucursales europeas no están involucradas en la logística del transporte de las herramientas eléctricas, porque se las envía del depósito de la sede central, directamente, a los comerciantes. Por otra parte, las sucursales fuera de Europa, sí tienen un depósito. De la sede central, se envían las máquinas a estos depósitos y de estos se distribuyen, por último, a los comerciantes. Así, todos las entradas para exportaciones nacionales e internacionales son realizadas vía el depósito en Wendlingen, la sede central. Para el transporte internacional la empresa utiliza empresas externas.

Sistemas y procesos

En cuanto a los sistemas, Festool tiene un sistema para que los empleados envíen sus ideas para el mejoramiento de los productos. Aunque este sistema corresponde al principio de *bottom up* e incluye a los empleados en los procesos, este instrumento no funciona bien. Según Christian Oltzscher, el problema es que muchas ideas no sirven en absoluto y la gente está decepcionada si no reciben dinero. Otro problema del sistema es que la idea entregada es transmitida al gestor de productos responsable y si la idea sirve, muchas veces no quieren aceptar que la idea era de otra persona, lo que en verdad hubiera sido su tarea. Como consecuencia, el gestor no admite el beneficio y rechaza la idea. Así, este sistema es débil por factores psicológicos y humanos. La empresa está pensando en otros sistemas pero el estatus actual muestra que no hay un sistema que satisfaga. Otro sistema aplicado está relacionado con el *lean management* y con procesos de mejoramiento permanente. Según Pfeiffer y Weiss (1994), los principios del concepto del *lean management,* originalmente desarrollados en la empresa japonesa Toyota, consisten en la permanente aplicación de principios, métodos y medidas para alcanzar eficacia y eficiencia en los procesos de la cadena de producción. Además, con estos principios se intenta lograr una prevención de derroche de recursos. En particular, la unidad de negocio Festool Engineering desarrolló conocimiento profundo y competencia en este sistema sobre procesos eficientes. Así, entre

otros métodos y sistemas del *lean management*, el sistema de KANBAN (método del proceso de producción basado en el consumo real de materiales) y 5S (organización del puesto de trabajo) se ha establecido en el primer lugar en las fábricas de producción y reparación. (Festool engineering, s.f). En cuanto a la producción, Christian Oltzscher indica que se implementa el principio "*Just in time*". Según Shah yWard (2003), este principio es parte del *lean management* y consiste en un continuo flujo de producción, es decir el proceso que evita derroche por stock y demoras en el tiempo de producción. De esta manera, la fábrica de producción de Festool solo tiene en stock los componentes que necesita en las próximas cuatro horas. El resto de los componentes para construir las máquinas está en un depósito de consignación, suministrado por los proveedores, cerca de la fábrica de producción. De este modo, las fábricas de producción les pagan a los proveedores por este servicio para sacar los componentes poco antes de que se los utilicen para la construcción de las herramientas eléctricas. Otro sistema es un sistema de recompensa para los empleadores si logran objetivos fijos. Sin embargo, según la entrevista con el director ejecutivo, recién se cambió este sistema: Antes, los departamentos recibían de tres a cinco objetivos específicos a alcanzar para obtener una gratificación. Esta, en la actualidad, no se recibe más. En cambio, se recibe una parte de las ganancias basada en el éxito de la empresa. Así, no hay más gratificación motivada en el éxito personal sino en el éxito colectivo. En cuanto a los productos, Festool es la única empresa que desarrolla y ofrece un sistema completo de herramientas eléctricas y de aspiración. Ese sistema, en referencia a los productos, puede contribuir a las ventajas competitivas de la empresa como indica la cercanía de la marca a las necesidades de los clientes y a su percepción de una marca que se ocupa del trabajo sano (Festool, 2016a).

Estilo de liderazgo

El jefe ejecutivo indica que se suele practicar un estilo de liderazgo participativo y un agradable clima de relación en la empresa Festool. Además, es un estilo democrático. Como es una empresa familiar, los dueños transmiten valores y prefieren un comportamiento amable. Esta filosofía de participación y democracia también se refiere a tomar decisiones, contribuir con ideas o el derecho de criticar. Además, se usa como medio de comunicación una revista, que se publica cuatro veces al año para los empleadores, para informar e incluirlos en acontecimientos y desarrollos. Asimismo, hay reuniones para informar a los empleados sobre el estado actual de la empresa y su desarrollo.

Personal

El personal tiene un valor importante en la empresa, como los empleados son responsable con sus competencias para el éxito de la empresa en cuanto a innovaciones, marketing, calidad de productos o servicio. Como empresa familiar, Festool realiza varias actividades para el bienestar de los empleados. Así, ofrece actividades para la salud, alimentación equilibrada y saludable en su propia comedor (por medio de una empresa contratada), participaciones en los beneficios de la empresa (gratificaciones al empleado según el éxito de la empresa), seguridades para los empleados y sus familias a través de condiciones favorables o pensiones de ancianidad. Además, la empresa se preocupa por sus empleados en relación a la familia, por lo que ofrece, entre otros modelos, para los padres el trabajo a tiempo parcial, un horario de trabajo en base a confianza, y apoyo en cuanto a cuidado de niños con niñeras y guarderías. Con estos métodos, la empresa desea crear un buen balance entre trabajo y vida para sus empleados (Festool, s.f. c). Según el principio del estilo de liderazgo, Christian Oltzscher (véase anexo B) desea que el personal tome decisiones, lo que hasta ahora no funciona muy bien porque los empleados esperan recibir instrucciones de la junta directiva. Otro asunto es que hay conversaciones anuales obligatorias entre gerentes y sus empleados sobre los objetivos, fuerzas y debilidades del empleado y posibilidades de desarrollar conocimiento para su trabajo. Con relación a la entrevista con el jefe ejecutivo, los empleados siempre tienen el derecho de proponer, visitar seminarios o cursos, no obstante depende del jefe si pueden participar. En general, 700 empleados trabajan en la sede en Wendlingen y 2500 en la TTS en nivel mundial (Festool, 2016b).

Recursos

Según Higgins (2005), los recursos son esenciales para implementar la estrategia. En cuanto a los recursos, el jefe ejecutivo indica que la empresa no sabe bien sus recursos y capacidades específicas que hacen especial a Festool. Sin embargo, dice que la calidad de los productos es más alta comparado a los competidores, lo que hace a Festool único. También en la página web se mencionan los factores del éxito: poder de innovación, calidad alemana y flexibilidad (Festool, s.f. e). Estos factores son indicadores del uso de tecnología y conocimiento para este segmento. También en cuanto a las innovaciones la empresa necesita tecnología como recurso. Dice también que la oferta de servicio es mejor. Además, su declaración de que Festool pone el foco en el cliente, entiende lo que hace y busca soluciones para sus problemas se podría evaluar como un recurso de conocimiento y competencia especial. Principalmente, los recursos totales disponibles de Festool se aplican

con un 90% en mercados existentes y un 10% para la expansión internacional, lo que implica una limitación de los recursos disponibles. Además, se invierten los recursos en proyectos con más prioridad y perspectivas de valor (véase anexo B).

Valores compartidos

Los valores de la empresa se constituyen de los componentes orientados al beneficio (beneficio más grande que los esfuerzos), innovaciones (enfoque al futuro, cambios, descubrir nuevas oportunidades) y gran responsabilidad (frente a clientes, empleadores y comportamiento ecológico). En adelante, la empresa implementó un sistema de once valores que tienen validez para el trabajo interno y colaboraciones con empresas externas. La base de estos valores son la confianza mutua y el tratamiento con aprecio. Además, los valores son los objetivos claros, el compromiso, la disposición a transigir, la claridad, la competencia de métodos, la competencia profesional, el espíritu abierto, el cambio/innovación y la responsabilidad propia (Festool, s.f. j). En general, según lo que dice Christian Oltzscher, los miembros de Festool se comportan muy amablemente y, como consecuencia, hay un clima de trabajo positivo, simpático y familiar (véase anexo B). Por lo tanto, la empresa tiene una filosofía de valores muy familiares.

Desempeño estratégico

Para evaluar el desempeño estratégico de Festool, se considera la coordinación, la direccionalidad y las relaciones entre los anteriores siete factores clave. En cuanto a su estrategia, Festool está muy concentrada a los cuatro segmentos y grupos destinatarios y no quiere cambiar estos. Con respecto al crecimiento, aplica estrategias de penetración en mercados existentes y desarrollo del mercado en nuevos países, es decir la internacionalización en más países a nivel global. Su estructura está concentrada con funciones centrales en la sede así como el depósito para suministrar todas las sucursales internacionales. Sin embargo, si la empresa persigue la estrategia de crecer a nivel internacional y desea duplicar las ventas, esta estructura en cuanto a la logística podría ser un obstáculo para la estrategia debido al límite de capacidad. Así, sería necesario adaptar y pensar sobre las capacidades de producción y logística en la estructura actual y eventualmente adaptarla con planes de ampliación para corresponder a una estrategia de expansión. Como lo indica Christian Oltzscher, está planificada en el próximo año la producción de herramientas simples en los EE.UU. donde también amplió el depósito (véase anexo B). Esta ampliación también podría servir para atender posibles negocios en América del Sur en el futuro si mejora la distribución, la cercanía y tiempo de entrega. Sin embargo, si la empresa desea duplicar las ventas, es dudoso que estas medidas de inversión sean

suficientes para el futuro. En referencia a la jerarquía internacional, la empresa tiene una estructura con varios niveles. En relación a la estrategia de expansión, esta es una base adecuada para el crecimiento internacional. Sin embargo, pueden surgir conflictos en estos niveles de jerarquía como la estructura de la organización y, en cuanto a inversiones extranjeras, será más complejo lo que sería lo contrario del deseo de la empresa de cercanía, transparencia y traslado de decisiones a expertos, es decir empelados de jerarquía más baja. Como consecuencia, la estructura y organización de la empresa están bien alienadas a la situación actual, pero con un cambio del entorno y expansión internacional según la estrategia, sería necesario revisarlas.

Con relación a los sistemas y procesos, la empresa dispone de un sistema y conocimiento excelente de *lean management* y eficacia de procesos en la producción, lo que corresponde a su competencia como marca superior de calidad. Sin embargo, hay problemas con algunos sistemas, como la entrega de ideas, lo que se evalúa como punto débil y desarrollable. También el sistema de gratificación por alcanzar objetivos se cambió recientemente, lo que indica que la empresa está cambiando sus procedimientos. En cuanto a la estrategia, se puede asumir que unos sistemas y procesos están alineados con la estrategia principal, es decir la producción de las herramientas en calidad muy alta. Sin embargo, no todos los sistemas funcionan de manera adecuada, como el sistema de la entrega de ideas y, así, no corresponden a las demandas de una empresa *premium*. Por lo tanto, la empresa debería mejorar algunos sistemas y adaptarlos a la estrategia principal. El principio de *bottom-up* no solo está implementado en sistemas y procesos con la intención de motivar empleados por medio de la entrega de ideas, sino también en el estilo de liderazgo que es participativo. Además, Festool tiene una filosofía de participación y un comportamiento social y familiar. Así, la empresa usa medios de comunicación, como la revista para empelados para informar, incluir y crear una comunidad. También se puede interpretar que el cambio de gratificación por éxito personal a participación de gratificación a base del éxito de toda la empresa indica la intención de una filosofía familiar y comunitaria. Asimismo, es evidente que las estrategias de estilo de liderazgo y comportamiento social están bien alienados con los valores comunes de la empresa, es decir, por ejemplo, la manera amigable en el tratamiento común, la participación, el compromiso y confianza. En cuanto al factor del personal, la empresa hace esfuerzos por ofrecer actividades para la salud o bien modelos de trabajo a tiempo parcial para apoyar la vida familiar de los empleados. Así, se propone crear un balance entre trabajo y vida, lo que está alineado con los valores de la empresa.

También se ofrecen seminarios para la educación y, además, conversaciones anuales personales para garantizar el éxito personal y satisfacción. Eso también es un indicador de los esfuerzos para el personal de la empresa. Como consecuencia, se puede concluir que los factores en cuanto a las habilidades sociales, es decir los valores, estilo de liderazgo y personal entre sí están bien alienados a la misma dirección, en tanto que forman una cultura fuerte de valores compartidos y un comportamiento social, amable y, sobre todo, familiar. Sin embargo, en la práctica diaria de los negocios, al contrario de sus deseos, la empresa sufre problemas conectados al comportamiento personal, es decir rechazar ideas por emociones personales o esperar a instrucciones del jefe. Para corresponder a su imagen o su cultura, la empresa debería hacer esfuerzos para encontrar soluciones y alinearlas a su filosofía de la cultura de Festool.

Evaluando los factores principales del negocio, con otras palabras estrategia, estructura, sistemas y recursos, la situación es diferente. Con respecto a los recursos, le falta a la empresa conocimiento y conciencia sobre sus recursos y capacidades, lo que genera dificultades, porque son los factores clave de ventajas competitivas. Así, se debería hacer más esfuerzos para desarrollar y aprovechar las capacidades, por más que se sepa que las fuerzas principales son la oferta de servicio y calidad extraordinaria (véase anexo B). El análisis resulta en la observación que la estrategia principal, es decir la concentración en cuatro segmentos a un posicionamiento como marca *premium,* era exitoso, por lo que Festool quiere seguir con esta estrategia. Sin embargo, se implementa un cambio en la estrategia en cuanto a la internacionalización y expansión estratégica. Se buscan oportunidades para inversiones y crecimiento en base a un proyecto de investigación a largo plazo. Con respecto a la estructura de la compañía y los sistemas, se asume que la alineación de estos factores se debería revisar, especialmente considerando el futuro.

3.4 Aplicación del modelo del proceso de internacionalización a Festool

Para llevar a cabo una relación entre la teoría del modelo del proceso de internacionalización de empresas, según Johanson y Vahlne (1977; 2009), y la empresa Festool, se examinará el comportamiento de Festool en cuanto a las variables del modelo. Como se mencionó en el capítulo 2.1.2.1, 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

mercados. Se expande a otros mercados de mayor distancia física 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. Conforme a la teoría del modelo, Festool operaba de este modo, es decir primero se expandió en pasos a países vecinos de Alemania y Europa y después a otros continentes y países, como los Estados Unidos, Rusia o China. De esta manera, hay un proceso de aprendizaje, como lo indica el modelo de Uppsala. Una parte del modelo del proceso de internacionalización son las decisiones para el uso de recursos y la realización de actividades actuales que presentan variables para cambiar el grado de internacionalización. En cuanto a los recursos, Christian Oltzscher indica que un 90% de los recursos disponibles de Festool se aplica para las operaciones en los mercados existentes y un 10% para la búsqueda de posibilidades de expansión, siempre teniendo en cuenta que la expansión no amenace las operaciones en mercados existentes. En este sentido, Festool opera en un proyecto de internacionalización. El proyecto consiste en el análisis de estudio de seis países, en los que Festool actualmente está haciendo una búsqueda de expansión estratégica de mercado para saber si se pueden realizar inversiones en nuevos países y así ampliar los límites de la empresa. Por ejemplo, Festool ha ingresado en el mercado de Japón, aunque no tiene una sucursal por el momento, por lo cual solo exportan en la región. Por esto, buscan si es viable la situación de este país para abrir una sucursal allí (véase anexo B). Así, se necesitan recursos como tiempo y capital para investigar las posibilidades y encontrar información de mercado para tomar decisión e implementar los recursos en el extranjero. Por lo tanto, este comportamiento corresponde a la teoría del modelo de un proceso dinámico en el que el conocimiento, la información, los recursos y la decisión están en interacción. Otra parte del modelo de Uppsala es la manera de expansión, mejor dicho la cadena de entrada, empezando con las exportaciones, un agente independiente, una sucursal y, por último, la producción en el extranjero. La empresa Festool aplica esta cadena, es decir primero hace exportaciones, busca importadores y socios comerciales, después crea sucursales y expande su red de sucursales, y en la situación actual, tiene la intención de crear una planta de producción en los Estados Unidos a partir del 2017 (véase anexo B), es decir el último paso en la cadena del modelo Uppsala. En cuanto a la red de relaciones, Festool expande su red debido a la internacionalización y a sus interlocutores. En principio, se puede evaluar que la empresa Festool se comporta en su proceso de internacionalización conforme al modelo Uppsala. Sin embargo, el modelo Uppsala es más adecuado para el inicio de la internacionalización de empresas. Festool ya está en un nivel más avanzado de expansión a

nivel internacional, por eso se puede asumir que Festool está por alcanzar los límites del modelo.

El modelo teórico del paradigma ecléctico se refiere a los tres factores de ventaja de propiedad, localización e internalización. En el caso de Festool, la empresa está clasificada como empresa mediana y no como multinacional. En otros términos, Festool no alcanzó completamente el nivel del modelo ya que todavía produce solamente en el mercado doméstico. Sin embargo, debido al crecimiento y la expansión internacional, la empresa trabaja con la idea de hacer inversiones directas en el extranjero, lo que correspondería al modelo del paradigma ecléctico. Por lo tanto, Festool por el momento no ha logrado desarrollar del todo este modelo, pero se espera que en el futuro de Festool, debido a su crecimiento, el modelo sirva para explicar el comportamiento de la empresa. Con relación a las 15 variables de estrategia de internacionalización según Tsai y Eisingerich (2010), estas indican que la empresa Festool ya alcanzó un nivel bien avanzado internacional y muestra también su estrategia de expansión. La misma es expandir por exportaciones con productos existentes domésticos y buscar nuevos mercados desarrollados para oportunidad de crecer. Sin embargo, considerando el proyecto de expansión de la empresa, se puede asumir que la estrategia general de expansión cambia dado que la empresa tiene intenciones de inversiones directas, las que presentan un riesgo más alto que el de exportación. Según el modelo de las variables se puede concluir que la expansión de la empresa es un proceso a largo plazo porque se necesitan años para entrar en un nuevo país. Asimismo, el análisis de las variables indica que Festool desea crear una marca global acompañado por un posicionamiento como marca especialista del segmento *premium* y de calta calidad.

3.5 Evaluación del potencial de la internacionalización de Festool

Considerando la descripción de la compañía Festool sobre la marca, productos, negocios, posicionamiento y actuación en los mercados así como el análisis de los factores clave, se derivan factores favorables y desfavorables para la internacionalización de la empresa.

3.5.1 Factores favorables para la internacionalización

Primero, un factor favorable para la empresa Festool es su experiencia internacional, de la que ya dispone. Esa experiencia, y por lo tanto el conocimiento de abrir nuevos mercados a nivel internacional, se pueden aprovechar para internacionalizarse en más países.

Como la empresa ya está presente no solo en Europa, sino también en otros continentes o países como, por ejemplo, los Estados Unidos o China, la empresa ya puede recolectar conocimiento y experiencia en cuanto a diferentes culturas y maneras de hacer negocios en sus segmentos de productos. En relación al modelo Uppsala, conocimiento e informaciones funcionan como base para abrir nuevos mercados y, por lo tanto, ayuda a su proceso de internacionalización. En cuanto a la experiencia en negocios internacionales, por su estructura de distribución y exportación internacional, la empresa ya dispone de una red de empresas externas que se encargan de la tarea de transporte y exportación internacional. Así, Festool aprovecha su red de logística existente porque es un factor positivo para la internacionalización adicional, es decir tener información de empresas, contactos, contratos y negociación, lo que permite expandirse con ese conocimiento hacia nuevas regiones y mercados.

Otro factor positivo para internacionalizarse es la cultura y filosofía propias de la empresa. Esa cultura puede contribuir a una marca fuerte si todas las sucursales implementan esa filosofía. En cuanto a la internacionalización, es un factor favorable, porque muestra una imagen clara y fuerte de la marca en todo el mundo, que expresa los valores de la empresa. Asimismo, Festool dispone de una buena posición en los mercados debido a su crecimiento de dos cifras en casi todos los mercados existentes. Además, Festool gana muchos nuevos clientes. Estos dos factores le sirven como factor favorable para crecer a nivel internacional.

Aparte de esto, Festool está especializada en ciertos nichos, dado que se limita sus competencias en cuatro segmentos y se posiciona como especialista para estos. Para la internacionalización puede ser un factor favorable porque ofrece productos extraordinarios con beneficios para los clientes con demandas altas y se diferencia de los competidores con su claro posicionamiento como marca superior en el mercado. Así, puede encontrar nuevos nichos en mercados extranjeros porque es una empresa que conoce cómo expandirse en nuevos mercados.

Por último, un factor favorable para la internacionalización es el aumento de la cantidad de máquinas. De esta manera, Festool, que es una empresa mediana, podría acercarse a economías de escala y así ganar ventajas de costos de producción. Además, la ampliación de la estructura de producción y del crecimiento de cantidad serviría para la

preparación a futuro en cuanto al deseo de la empresa de duplicar las ventas, preparar nuevos mercados y alinearse con la expansión internacional, la cual lleva años.

3.5.2 Factores desfavorables para la internacionalización

Un factor desfavorable para la internacionalización se constituye por cambios internos, es decir el cambio de la estrategia de expandir. Este cambio incluye riesgos, porque la intención es hacer inversiones y, por lo tanto, producción propia en el extranjero. Aunque eso corresponde al factor de crecimiento y el deseo de aumentar las ventas, incluye riesgos debido a la falta de experiencia y conocimiento, ya que la empresa hasta la fecha sólo producía en Alemania y la República Checa. En cuanto a la inversión directa, el riesgo de la limitación del capital, como es una empresa mediana y familiar, sería un factor desfavorable para este tipo de internacionalización. Además, la empresa necesitaría hacer grandes esfuerzos para la inversión, encontrar gente local para la producción, asegurar la calidad, eficiencia de producción, trabajar con aspectos culturales, por ejemplo una manera diferente de trabajar, y sobre todo crear una nueva red de proveedores y contactos de negocio.

Otro factor desfavorable para la internacionalización de la empresa, es su estructura de exportación única desde Alemania. Aquí sería necesario adaptar la producción para satisfacer la demanda. Eso exige inversiones de ampliación de la planta de producción y, por lo tanto, exige recursos como, por ejemplo, el capital de inversión. Además, una ampliación de producción también incluye dificultades y esfuerzos de encontrar proveedores que correspondan a las demandas y la cantidad pedida de Festool, especialmente si se refiere a una inversión extranjera. En ese sentido, la estructura actual no corresponde a la intención de una expansión internacional. Eso significa que la empresa necesitaría implementar grandes inversiones en la producción. Un aspecto positivo, en cuanto a los proveedores, sería el aumento de la cantidad pedida, la que según Christian Oltzscher, es un problema porque hasta ahora esta cantidad es pequeña, lo que no es favorable para encontrar suministradores (véase anexo B).

Otro factor desfavorable es la concentración en los cuatro segmentos. Aunque este factor también puede ser un factor favorable debido a la especialización, también incluye problemas de limitación del tamaño del segmento por esta especialización. Como solo ofrece un nicho de productos *premium* de un nivel de precio muy alto, se encuentra a un límite de mercados y grupos destinatarios. Especialmente en países con una estructura económica más

débil, sería un factor desfavorable porque no corresponde a la situación económica de muchos clientes.

Un factor desfavorable para la internacionalización de la empresa resulta de los problemas y obstáculos con la exportación, la base de los negocios internacionales de Festool. La internacionalización fuera de Europa implica obstáculos, tales como impuestos nacionales, tarifas y restricciones del mercado local hacia productos importados, por ejemplo Brasil que exige tarifas grandes para la importación. Debido a estos obstáculos, los precios de los productos de Festool aumentan para el mercado extranjero, lo que resulta en consecuencias negativas para las ventas y la voluntad de compra de los clientes. Según la entrevista con Steve Bagshaw de Festool, la única posibilidad de evitar estas restricciones y tarifas sería la producción en el país. Hasta la fecha, la empresa no tiene posibilidad de resolver este problema y cuenta con clientes manifestando disconformidad sobre las diferencias de precios (véase anexo B).

4 ANÁLISIS DEL MERCADO META ARGENTINO

4.1 Definición del mercado de herramientas eléctricas

Según los autores Samuelson y Nordhaus (2010, p. 26), "un mercado es un mecanismo mediante el cual los compradores y los vendedores interactúan para determinar precios e intercambiar bienes y servicios". Por otro lado, Parkin define un mercado como "cualquier acuerdo que permite a compradores y vendedores obtener información y hacer negocios entre sí" (Parkin, 2009, p. 46). Así, las dos definiciones indican que existen varios grupos de actores en un mercado. Para limitar la investigación al enfoque central, se definirá a continuación el mercado económicamente relevante para este trabajo. En cuanto a los negocios relevantes, se refiere a los segmentos que ofrece la empresa Festool. Por eso, con relación al análisis del mercado meta argentino, se refiere a herramientas eléctricas manuales y portátiles para el trabajo de elaboración en los segmentos madera (serrar, cepillar, fresar, lijar, etc.), pintura (lijar, pulir, mezclar, etc.), automoción (lijar, pulir) y renovación. Considerando los actores en el mercado según las definiciones, se limitan a aquellos que están negociando con este segmento.

4.1.1 Campo de investigación

Principalmente, para este trabajo, se pone el enfoque en la región austral del continente de América del Sur y, en más detalle, se limita el análisis del mercado de herramientas eléctricas a la nación Argentina. Dentro de la nación Argentina, se divide el país en 23 provincias y en una ciudad autónoma (Casa Rosada, s.f. b). El campo de investigación de este trabajo se restringe a la ciudad autónoma de Buenos Aires, capital federal de la Argentina, que sirve como fundamento para la investigación. Las razones de esta elección son la ubicación central, la concentración de población y negocios y, además, la existencia de ministerios y cámaras relevantes para la tesis. Por esto, se han realizado en esta ciudad las encuestas con los comerciantes.

4.1.2 Limitaciones para el análisis del mercado meta

Como en el marco de la tesis la limitación en cuanto a la geografía es la Argentina y, en particular, la ciudad de Buenos Aires, sólo se considerarán en las encuestas a los comerciantes de esta ciudad. En cuanto a los productos, se limita el trabajo a los cuatro segmentos principales de la empresa, es decir herramientas eléctricas para el tratamiento de los sectores madera, pintura, renovación y automoción. Con respecto al análisis del mercado

argentino de herramientas eléctricas manuales, se observó una gran complejidad debido a la falta de datos secundarios, es decir números y estadísticas. Por este problema, se fundan las investigaciones en las entrevistas con expertos y las encuestas con comerciantes, las que están limitadas en cuanto a su cantidad debido al marco temporal del trabajo y sobre todo a la concentración en un segmento muy especial en la economía. Además, estos datos están limitados a opiniones y percepciones personales, lo que incluye una gran subjetividad y una parte cualitativa. Así, las limitaciones de este trabajo se deben a que los resultados sobre la estructura del mercado meta dependen de las respuestas de los 16 comerciantes interrogados y las respuestas de los tres expertos del mercado argentino de herramientas eléctricas manuales.

4.1.3 Grupo destinatario

Conforme al análisis de la empresa Festool, esta se concentra en los cuatro segmentos principales y, por lo tanto, en usuarios profesionales de estos segmentos. Según su modelo de negocios y actuación estratégica en los mercados existentes, la idea principal es buscar y dirigirse al mismo perfil del grupo destinatario, es decir usuarios profesionales con demandas altas. Para el análisis del mercado argentino, se investigarán los distintos grupos de clientes locales de las herramientas eléctricas y se intentará reconocer e identificar el grupo destinatario relevante para Festool.

4.2 Análisis del mercado meta

En general, este trabajo pone el enfoque en la República Argentina. El país tiene una superficie de 3.761.274 km², por lo cual se encuentra en el cuarto lugar de los países americanos, detrás de Canadá, los Estados Unidos y Brasil (Casa Rosada, s.f. a). La población argentina actual (del año 2016) asciende a 43.590.368 de habitantes (INDEC, 2016d). El análisis del mercado se refiere a herramientas eléctricas manuales. Como este está incorporado en la economía general de la Argentina, se investigarán primero los factores macroeconómicos del país para obtener una base principal de la situación, política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. De este modo, se registrarán las características del entorno nacional que influyen al final en el sector meta, es decir de herramientas eléctricas. Después, apoyándose en los resultados del análisis PESTEL y las declaraciones así como opiniones de las entrevistas y encuestas, se analizará el microentorno del mercado argentino de herramientas eléctricas.

4.2.1 Aplicación del modelo PESTEL

El modelo PESTEL se constituye de factores del macroentorno, es decir fuerzas que influyen el microentorno, en otras palabras el mercado argentino de herramientas eléctricas. Fundamentalmente, este análisis se limita a la descripción de los hechos y factores para indicar la atmósfera de la situación política, económica, social, tecnológica y ecológica de la nación Argentina, es decir no se analizan profundamente las causas y efectos de medidas políticas.

Para describir la situación política y considerar varias perspectivas y opiniones, se indican las declaraciones de varios diarios nacionales, informes del extranjero y entrevistas con expertos. Meses antes de las elecciones en 2015, Iván Petrella (2015), escritor de artículos de opinión en Clarín[9], critica la política fluctuante en Argentina y la falta de objetivos consensuados para el desarrollo del país. Además, señala el factor que muchos políticos mantienen el poder durante mucho tiempo (incluso hasta décadas) y cambian permanentemente los diferentes modelos económicos, desde el neoliberalismo hasta el proteccionismo nacional, para la permanencia de su poder. Asimismo, dice que "[l]o que le sirvió a los políticos no le sirvió a la gente" (Petrella, 2015, párrafo 4). También, menciona los problemas de la economía (una inflación promedio anual más alta en el mundo de 45% y un crecimiento económico promedio anual de 2,6%, que es sobrepasado por los otros países en Sudamérica, excepto Venezuela), la organización estatal, la educación e infraestructura en el país y la falta de confianza en la democracia. Por esto, apela a un cambio a una nueva política de unidad, transparencia y verdad y un cambio de los políticos. Este deseo de cambio que expresa Petrella se pudo realizar un tiempo después con la elección de Maurico Macri como presidente. Con respecto al cambio, según Smink (2015b), bajo el gobierno anterior, con el kirchnerismo,[10] se logró, por ejemplo, una ampliación de los derechos humanos, reducción del desempleo de 17% a menos de 7% (aunque se critica que eran sobre todo puestos en el sector social que encarga al estado) y cobertura social (jubilaciones y pensiones), aunque las últimas dos fueron una gran carga presupuestaria para

[9] Clarín es un periódico argentino con la mayor tirada en el país y pone el énfasis en hechos nacionales. Se debe considerar que Clarín tiene una posición crítica contra el gobierno Kirchner y parece amigable con la política del partido Propuesta Republicana (PRO) liderado por el presidente Macri.

[10] El kirchnerismo comprende el movimiento político bajo el gobierno del presidente Néstor Kirchner (2003-2007) y después de su esposa Cristina Fernández de Kirchner (2007-2015), que se constituye de un rechazo al neoliberalismo y al libre comercio, en procura de la intervención estatal y cuidado por derechos humanos.

el estado. Por otro lado, se produjo una polarización de la sociedad argentina en cuanto a posiciones políticas y se perdió con el gobierno anterior la confianza en la economía y en la política, como hubo corrupción, cargos de cobertura social, restricciones de compra de divisas (el cepo al dólar) y al comercio y endeudamiento. Además, como indican también Jacob y Czekalla (2016), dejaron un déficit fiscal enorme por subsidios de energía y transporte, una inflación hasta un 40% y la falta y manipulación de estadísticas oficiales. También el estudio del Bertelsmann Stiftung (2016) indica que los factores de intervención política, la caída de producción, la alta inflación, la fuga de capitales, la corrupción y la debilidad de instituciones políticas contribuyeron a una situación política difícil.

Con relación a las entrevistas con los expertos, que se realizó para la presente investigación, Juan Buccafusca, un economista que trabaja en el área de estudios económicos en la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (véase anexo C), también confirma esta inestabilidad política por los diferentes estilos de los gobiernos, tanto del kirchnerismo como del macrismo. Asimismo, aprueba la intervención del gobierno kirchnerista en la economía. Juan Buccafusca señala que los inversores criticaron bajo el gobierno anterior la inseguridad jurídica, las regulaciones excesivas y la falta de posibilidades de hacer inversiones. Con el nuevo gobierno se intenta cambiar eso y crear una estabilidad, pero los cambios hasta la fecha no son muy significativos. En cuanto a las relaciones internacionales, el economista explica que Argentina se concentró principalmente en el MERCOSUR y en la cooperación con gobiernos populistas bajo el gobierno anterior. Andrés Musacchio, licenciado en economía y doctor de ciencias sociales, describe la situación política en Argentina como un "fenómeno bastante complejo" (véase anexo D, pregunta 7). Por otra parte, indica que el gobierno anterior apostaba al mercado interno y al desarrollo de la industria, en beneficio de los sectores más pobres para una igualdad social, mientras que el gobierno actual hizo un giro político hacía el neoliberalismo, es decir otro giro fundamental de la política. Como Buccafusca, también Musacchio confirma el intento de la integración regional y el enfoque de negocios internacionales con el MERCOSUR. En cuanto a las medidas políticas y resultados de los gobiernos anteriores, indica los problemas de la crisis internacional, la política del endeudamiento y un déficit fiscal en particular por el pago de jubilaciones y pensiones y habla de "una política económica absolutamente equivocada" (véase anexo D, pregunta 2). Considerando la perspectiva externa de Michael

Demeter, un gerente anterior de la empresa Tyrolit[11], según su opinión en Argentina la política está muy conectada con la economía, más que en otras naciones. Él señala sobre el gobierno anterior que hacer negocios siempre era problemático dado que el gobierno había cambiado las regulaciones y las leyes permanentemente. Además, explica que por la situación de cambios políticos permanentes de las condiciones de negocios, por ejemplo regulaciones para la importación, existe una inseguridad política que dificulta las inversiones extranjeras y las cuestiones del tipo de cambio (véase anexo G). Cecilia Giudice, trabajadora como consulta de comercio en Telecom, indica también en la entrevista este riesgo político, dado que dice que por los cambios permanentes en las regulaciones, Argentina no es un país muy confiable para hacer negocios internacionales (véase anexo F).

Con respecto al cambio del gobierno a fin del año 2015, como se ha aludido antes, hubo un giro político. Según Jacob y Czekalla (2016), la coalición del gobierno, llamado Cambiemos (formado por los partidos del PRO, de la UCR y la Unión Cívica) puede lograr una mayoría entre los diputados cuando logra en la cámara que los partidos "Bloque Justicialista" y "Frente Renovador" voten a favor de ellos, lo que cambia el equilibrio político interno. Carlos Pagni (2015), periodista de La Nación[12], escribe sobre un nuevo orden político y, además, indica que en el gabinete de Macri entraron funcionarios de origen empresarial. Esto produjo, según él, la inclusión de factores de eficiencia, innovación y marketing en relación con la racionalidad empresarial. El experto económico Musacchio indica también este cambio de la estructura interna política en la entrevista, pero al mismo tiempo menciona que, como son empresarios, no se preocupan en mantenerse como funcionarios a largo plazo en tanto que si la gente protesta y por esto ellos tuvieran que volver a sus empresas viejas no tendrían inconvenientes en irse de sus cargos políticos. Por lo tanto, Musacchio (véase anexo D) cree que esto puede causar una inestabilidad política. Además, el experto menciona que la oposición hasta ahora no funciona bien dado que apenas señalan resistencias a las medidas del gobierno de Macri. Las medidas mencionadas refieren sobre todo un cambio económico. Según Jacob y Czekalla (2016), el gobierno de Macri abrió

[11] La empresa Tyrolit es un fabricante internacional de herramientas repasadoras, perforadoras, serradoras, cortadoras y abrasivas, y, además, uno de los proveedores de herramientas y máquinas para la industria de la construcción más destacados La empresa Tyrolit tiene negocios en Argentina por ventas y producción (http://www.tyrolit.es).

[12] La Nación es un periódico argentino y representa un pensamiento liberal-conservador. Aunque parece relativamente independiente, está enfrentando al gobierno de Cristina Kirchner.

después de doce años del proteccionismo el mercado argentino y el levantamiento del cepo cambiario, lo que causó una devaluación del peso por un 42%. Además, quitó los impuestos para la exportación de productos agropecuarios, lo que causó un aumento de devisas. Otro factor, y eso también indica Buccafusca en la entrevista (véase anexo C), es la quita de las subvenciones, lo que creó en Buenos Aires un aumento de los precios de las tarifas hasta un 700% de luz, un 500% para agua y un 300% para gas y transporte público a un 100%. Este factor y, en relación con la inflación y aumento de precios, causó huelgas y manifestaciones del servicio público. Según Musacchio (véase anexo D), los problemas económicos por estas medidas son la devaluación y la inflación y la consecuencia de la caída de salarios en Argentina y, por lo tanto, el golpe al mercado interno por la apertura del mercado y una fuga de capitales. Demeter (véase anexo G) indica en la entrevista que se esperaba con el gobierno actual un mejoramiento de las condiciones políticas para los negocios internacionales. Sin embargo, dice que el desarrollo actual de la política argentina no deja mantener estas esperanzas en cuanto a una estabilidad política en el país. Indica que una razón es que todavía la misma gente está en los ministerios. Más que nada, cree que la situación política se puede mejorar, aunque eso necesita unos años más. Según las declaraciones de Buccafusca (véase anexo C), la idea del gobierno de Macri es mantener inversiones y ahorros dentro del país, por lo que el nuevo gobierno actúa un poco a favor de los empresarios en Argentina, pero el problema es la falta de confianza en el país que necesita tiempo para desarrollarse. Por esto, muchos empresarios no hacen inversiones en Argentina, sino que llevan los beneficios al extranjero, es decir hay una fuga de capitales. Carl Moses (2016), periodista del periódico alemán *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, indica que las reformas políticas y económicas crearon una atmósfera de resurgimiento. Sin embargo, la recuperación económica se demora y la economía va a reducirse por 1% en 2016. Según Moses, la demanda y el consumo sufren por las medidas de reforma, por lo cual el gobierno de Macri intenta atraer inversiones. Aunque los inversores extranjeros sí ven potencial en la agricultura y sector energético, esperan con las inversiones hasta que Argentina empiece con estas (Moses, 2016). Por otro lado, recientemente el gobierno de Macri organizó entre el 12 y el 15 de septiembre de 2016 el "Foro de inversión y negocios de Argentina" con una asistencia de 1900 gerentes de 1000 empresas extranjeras de 67 países. Por esto, los periódicos alemanes como la *Frankfurter Allgemeine Zeitung* o *Esslinger Zeitung*, han publicado el anuncio de la multinacional eléctrica Siemens de invertir 5 mil millones de euros en Argentina y duplicar sus negocios hasta 2020. Los periódicos informan sobre las declaraciones de Joe Kaeser, presidente de Siemens, de aprovechar la política de reformas en el gobierno de Macri y planifican crear

10.000 puestos de trabajo en infraestructura, energía y movilidad. También el ministro federal de economía de Alemania, Sigmar Gabriel, participó en el foro y declaró los potenciales económicos en Argentina en materia de energía, infraestructura, agricultura, minería y tecnología así como las perspectivas oportunistas de empresas alemanas locales, aunque los sindicales temen por el desempleo por la apertura comercial (Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2016; Esslinger Zeitung, 2016).

En cuanto al cambio de las relaciones exteriores, Jacob y Czekalla (2016) indican una apertura a nuevas relaciones y las negociaciones, por ejemplo con los fondos de cobertura y la búsqueda de integración en un contexto internacional, con reuniones con presidentes como Barack Obama y François Hollande. Por otra parte, Buccafusca y Musacchio indican también este comportamiento frente al extranjero. Así, Argentina se orienta más a acuerdos internacionales como el Acuerdo de Libre Comercio Transpacífico. Esto muestra en particular el interés de una aproximación a los EE.UU. pero también muestra el interés de profundizar las relaciones con la Unión Europea y China. Sin embargo, Musacchio opina que los EE.UU y la UE no bajan sus barreras de protección y no dejan a la Argentina entrar con mayor producción en sus economías. No obstante, en cuanto a las inversiones, la liberalización no causó que las inversiones llegaran a Argentina. Musacchio habla de una fuga de capitales del país y el problema del refuerzo de esta fuga por la eliminación de restricciones (véase anexo D).

En resumen se puede decir que la situación política en Argentina es bastante compleja. Además, una característica especial es que el vínculo entre política y economía en este país es fuerte. Dado que hubo muchos cambios políticos y de regulaciones de manera permanente, el riesgo político, especialmente para inversiones extranjeras, es alto, la fuga de capitales al extranjero, la que se aceleró por la apertura de la economía bajo el nuevo gobierno, es un indicador de la falta de confianza política en el país y la falta de estabilidad política que primero se necesita establecer. Por las medidas políticas actuales el país está en una fase de reconstrucción y reorganización política. Sin embargo, existen nuevas perspectivas políticas por las reformas y dado que el gobierno de Macri hace esfuerzos por atraer inversores extranjeros como indica la declaración de Siemens de invertir fuertemente en Argentina. Para el mercado de herramientas eléctricas en Argentina, se puede asumir que la situación política todavía dificulta los negocios en este sector debido a las prácticas de influencia política por regulaciones, protecciones y alto riesgo político para las inversiones,

aunque se encuentra indicadores de cambios políticos que pueden cambiar el entorno económico y las condiciones de inversiones extranjeras bajo el gobierno de Macri.

En cuanto a la situación económica en Argentina, se presentan indicadores claves y características principales del entorno macroeconómico en este país para crear una base económica en la que el mercado de herramientas eléctricas se funda. Como se ha mencionado antes, la economía está conectada fuertemente con las medidas políticas en Argentina. Por lo tanto, primero se describirá el desarrollo económico del país. Conforme al FMI (2016b) la economía argentina y el sistema bancario se recuperaron de la crisis económica de 2002, el desempleo y la pobreza se disminuyeron y la demanda interna creció, aunque también la inflación. Con referencia al tema de la crisis, Musacchio indica en la entrevista (véase anexo D) que la fuerte crisis en 2001 afectó mucho a Argentina porque la crisis en Asia golpeó mucho a Brasil y Rusia, lo que al final dejaba a la Argentina sin financiación internacional y un endeudamiento enorme. Oficialmente, el PBI real creció en promedio entre 2007–11 de un 6,9% mientras que estimaciones privadas resultan en un PBI de un 4,3%[13] (FMI 2016b). Según el informe de FMI (2016a), la situación económica se empeoró drásticamente en los últimos años. Así, entre 2009 y 2015 indican una caída del cambio anual del PBI de un 6% a un -0,3%. El economista Buccafusca (véase anexo C) pronostica para este año 2016 una caída de la economía de 2% pero en general es una economía fluctuante en crecimiento y dependiente de decisiones del gobierno. Orlando Ferreres (2016), periodista de La Nación, pronostica el crecimiento para 2016 como cero, aunque dice que los primeros seis meses son negativos y los últimos seis tendrían buenas perspectivas. Como señala la figura 10, el FMI indica un pronóstico del desarrollo del PBI en Argentina que sólo crece en pesos, lo que muestra la influencia de la inflación y el tipo de cambio. (FMI, s.f.).

[13] Para las dos cifras, el valor es más alto si se excluye el año 2009, por lo cual resulta en 8,4% para la estimación oficial y un 6,4% para las estimaciones privadas.

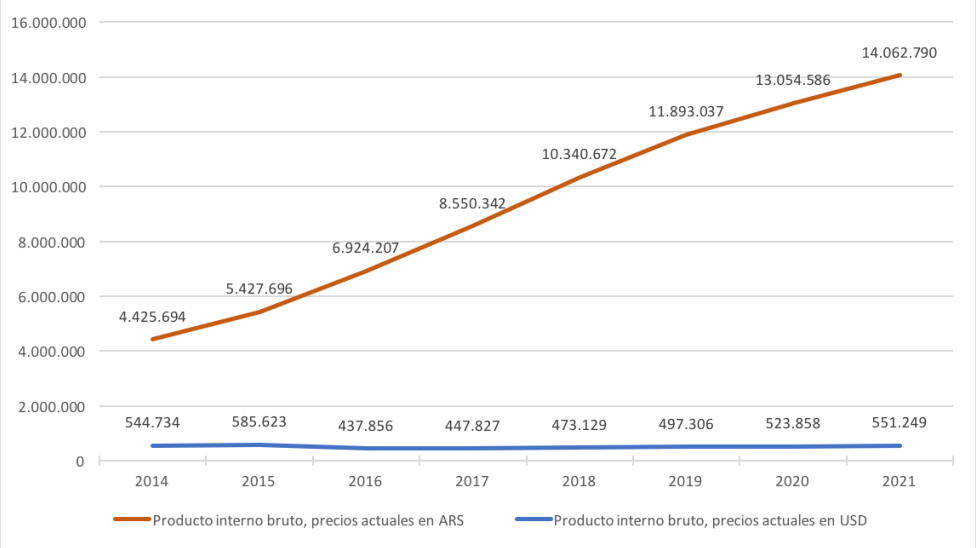


Figura 10: Pronóstico del desarrollo del PBI argentino en mil millones

Fuente: Elaboración propia en base a FMI (s.f.)

Según Bertelsmann Stiftung (2016), el crecimiento económico se frenó con la recesión del mundo en 2011, por lo que el gobierno argentino retuvo exportaciones y creó medidas fiscales que limitaron las importaciones y la posesión de moneda extranjera para limitar la fuga de capitales y mantener reservas en divisas. Así, las condiciones para negocios internacionales se empeoraron. Según la opinión de Buccafusca (véase anexo C), un problema coyuntural son las restricciones externas bajo el gobierno anterior, por lo cual hubo problemas con la importación de bienes de capitales. Para resolver el problema, el gobierno de Macri primero devaluó y quitó el cepo cambiario, lo que disminuyó el mercado negro de divisas en Argentina pero también causó consecuencias negativas como una inflación y un aumento de precios. Según Smink (2015a), el nuevo presidente está enfrentando cinco problemas económicos principales. El primero es la inflación. Con respecto a la inflación, el FMI (2016b) indica que entre 2007-2011 tenía un promedio anual de 8,8% mientras que estimaciones privadas lo indican en más de 21%. Eso muestra el problema de la manipulación de las estadísticas bajo el gobierno de Kirchner (Jacob y Czekalla, 2016). Según Bertelsmann Stiftung (2016), la inflación en 2014, oficialmente indicada con un 10%, está estimada entre 30-40%, es decir creció por un aumento de precios y también de los salarios. Indica también los problemas de mantener esta cifra en relación con la caída de exportaciones por aumento de precios de materia primas, caída de reservas de devisas e indicadores para una recesión. Orlando Ferreres (2016) estima una inflación entre 35-38% para el año 2016. El empresario Martín Vicente indica en la entrevista que la inflación afecta mucho a los negocios. Por el aumento de los costos de materias primas él también necesita

aumentar sus precios, lo que complica los negocios. Sin embargo, dice que la inflación se disminuye, porque según su declaración la inflación era de un 4% mensual en el año pasado y principio de 2016 y ahora solo de 2% en julio (véase anexo E). También Cecilia Giudice expresa su opinión en la entrevista sobre el tema de la inflación. Indica que la inflación limita el poder de compra en el país y dificulta la producción de productos por precios aumentados de materias que causan un aumento de los precios para consumidores finales (véase anexo F). En la opinión de Musacchio, la declaración del ministro de economía sobre una inflación del 15% para el próximo año (2017) y un 8% para el año siguiente (2018), muestra que no se estima una mayor devaluación, lo que causará un golpe en los sectores industriales y una pérdida de ganancias en el sector agropecuario. Por lo tanto, la política puede causar otra crisis y confrontaciones (véase anexo D). El segundo problema económico es el exceso de gasto público, que causó un déficit fiscal enorme en Argentina por los planes sociales de Kirchner, es decir las jubilaciones, subvenciones y la cantidad de empleados públicos (Smink, 2015a). También Muscacchio menciona el problema del pago de jubilaciones por el estado, lo que causó un déficit fiscal enorme. Según Ferreres (2016), el gasto público en 2015 aumentó a un 53% del PBI. Indica que con el nuevo gobierno y los ajustes macroeconómicos este gasto bajó un 50%, pero dice que debería ser mucho menor. El gobierno de Macri quitó las subvenciones de energía y transporte para disminuir el gasto público, lo que causó un aumento enorme de las tarifas de gas, luz y agua (Jacob y Czekalla, 2016). El tercer problema es el estancamiento económico. Con la disminución del PBI, las restricciones del comercio y las divisas (cepo al dólar), la economía se empeoró sobre todo a partir de 2011. Macri quitó el cepo cambiario y abrió el mercado argentino, lo que causó una devaluación del peso argentino de un 42% y el tipo de cambio del dólar 9,84 a un 13,95 (Jacob y Czekalla, 2016). Para el empresario Martín Vicente, la apertura comercial refuerza el problema de mantener precios competitivos por la inflación e indica que "[l]a industria local no está preparada para que invadan productos de China o Brasil" (anexo E, pregunta 11). En la opinión de Buccafusca, medidas para la reactivación de la economía argentina son las inversiones y la importación de capitales. No obstante, indica el problema de falta de confianza y seguridad jurídica, lo que se necesita para atraer inversores. Además, dice que primero se necesita crear un mercado más fuerte para fortalecer la demanda y poder de compra para ser atractivo para inversores (véase anexo C). Musacchio afirma que lo más conveniente sería frenar la desocupación, reconstruir la demanda interna y los salarios y parar el nuevo endeudamiento. Así, se necesita una política más estructural. Con relación al desarrollo económico, Musacchio indica que el programa económico ya muestra señales de

una crisis y no hay más medidas que la apertura comercial, aumento de tarifas y deliberación de los flujos de capital y comercio y la transferencia de recursos al extranjero vía un endeudamiento causan una fuga de capitales que cambian el entorno macroeconómico (véase anexo D). Otro problema económico son las escasas reservas. Según Smink (2015a), se usaron las reservas para el plan social, es decir el gasto público, de este modo las reservas cayeron. Según el FMI (2016a), las reservas cayeron de USD 30.6 mil millones en fin de 2013[14] a un USD 27.7 mil millones en enero del 2014[15]. Conforme a Bertelsmann Stiftung (2016), las divisas cayeron de USD 54 mil millones en 2012[16] a USD 28 mil millones en 2014[17] y en este año Argentina fue declarada en quiebra. Principalmente, Macri intenta reconstruir confianza y reducir la inflación para que los argentinos regresen al peso. Pero como dice Buccafusca, la fuga de capitales y la falta la confianza necesitan tiempo para recuperarse (véase anexo C). El último problema es el conflicto con los "*holdouts*", es decir la demanda del pago de las deudas enormes al fondo a partir de 2001. Conforme a Jacob y Czekalla (2016), el gobierno de Macri negoció con los cuatro fondos y logró un acuerdo con el 85% de los acreedores y un pago de 4.65 mil millones dólares, un 75% de la demanda.

En cuanto a los negocios internacionales, es decir el intercambio de exportaciones e importaciones, según la información de INDEC, el MERCOSUR (en particular Brasil) es el principal socio comercial de Argentina. Otros de los mayores socios son China, la Unión Europea, NAFTA, ASEAN y Chile. Con relaciones a los valores de la balanza comercial de los primeros siete meses del año 2016, las exportaciones son USD 32.700 millones[18] y las importaciones USD 31.945 millones[19] con un superávit comercial de USD 755 millones[20] (INDEC, 2016c). Con relación a las importaciones, Argentina importa sobre todo bienes intermedios, bienes de capital, piezas y accesorios para bienes de capital, combustibles y lubricantes, bienes de consumo y vehículos automotores de pasajeros. La figura 11 muestra la composición de las exportaciones, la que señala claramente una concentración y una alta proporción de productos del sector agropecuario, es decir productos primarios. En cuanto a

[14] Tipo de cambio USD/ARS 6,3154 (promedio de diciembre de 2013) corresponde a ARS 193.25 mil millones.

[15] Tipo de cambio USD/ARS 7,0011 (promedio de enero de 2014) corresponde a ARS 190.42 mil millones.

[16] Tipo de cambio USD/ARS 4,5365 (promedio año 2012) corresponde a ARS 244.97 mil millones.

[17] Tipo de cambio USD/ARS 8,1010 (promedio año 2014) corresponde a ARS 226. 83 mil millones.

[18] Tipo de cambio USD/ARS 14,3839 (promedio de enero-julio 2016) corresponde a ARS 140.35 millones.

[19] Tipo de cambio USD/ARS 14,3839 (promedio de enero-julio 2016) corresponde a ARS 459.49 millones.

[20] Tipo de cambio USD/ARS 14,3839 (promedio de enero-julio 2016) corresponde a ARS 10859.84 millones.

manufacturas de origen industrial, Argentina exporta sobre todo productos químicos y conexos, material de transporte terrestre y metales. Esta estructura señala que el sector industrial y la manufactura tienen una importancia menos significativa en Argentina por el principal enfoque agropecuario en este país. Para una empresa de herramientas eléctricas manuales, como Festool, que están conectadas con ciertos sectores de la industria, esto significa que las posibilidades de aplicación son más limitadas en comparación con una nación que se concentra en fabricación de bienes industriales.

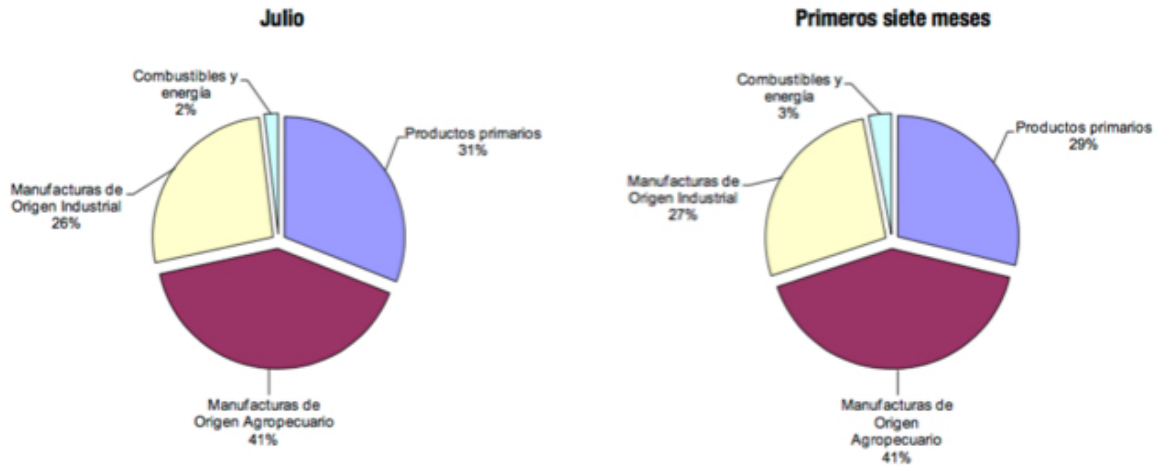


Figura 11: Composición de las exportaciones en Argentina 2016

Fuente: INDEC, 2016c, p. 3

En cuanto a la constitución de la balanza comercial, Buccafusca indica que la Argentina tiene un resultado positivo de todo lo que es el sector agropecuario, pero negativo en lo que es manufactura industrial. Indica que la balanza comercial de Argentina sufrió un déficit comercial debido a las restricciones externas pero también al hecho que se necesita que importar bienes de consumo y de capital en cantidad más alta que las exportaciones. Buccafusca cree que la balanza comercial se puede desarrollar positivamente por un plan a largo plazo con sustitución de la importación por producción propia en Argentina, pero indica también que no se ve esta idea en la administración de comercio (véase anexo C). Finalmente, Musacchio indica que a partir del 2000 la balanza comercial logró en unos años un superávit levemente positivo pero con mayor producción, el consumo y la importación de energía suben. Con la apertura del mercado se siente una sustitución de la producción local, por lo que la balanza comercial se agravará este año (véase anexo D).

El próximo factor del macroentorno es la situación social. Según el INDEC (2016d), en Argentina vive una población de 43.590.368 habitantes. En particular, en la región

metropolitana y en la región pampeana hay una concentración mayor de la población (INDEC, 2010). En cuanto a la calidad de educación primaria, Argentina tiene la posición 102 de entre 144 países. Las razones son la baja calidad y salarios y desigualdad entre las provincias ricas y pobres. Así, el 70% de los académicos está principalmente en la Capital Federal, Santa Fe y Córdoba. Un 3,2% de la población completa un grado académico. Sin embargo, un 58% de mano de obra no terminó la escuela secundaria, 75% de ellos son de familias pobres. Así, Argentina tiene un problema en la educación que está cayendo y en la exclusión social (Bertelsmann Stiftung, 2016). Además, según INDEC (2010), el analfabetismo de mayores de 10 años cayó de un 3,7 % (1991) a un 1,9% (2010). Considerando el Índice de Desarrollo Humano, Argentina mantiene la posición 49 de entre 168 países con un valor de 0,808, lo que representa un alto grado de desarrollo humano y por encima del promedio de 0,740 en la región. Sin embargo, considerando el factor de desigualdad, el valor cae a un 0,680 (una caída de 15,8%) debido a la desigualdad de esperanza de vida, educación y salario (Bertelsmann Stiftung, 2016). Según INDEC (2010), la edad de la población se divide en un 25,5% entre 0-14 años, 64,3% entre 15-64 años y un 10,2% en 65 y más años con la tendencia del envejecimiento de la población. Bertelsmann Stiftung (2016) indica que un 27,5% de la población en 2013 vive en situación de pobreza, un 5,1% en situación de indigencia. El Observatorio de la Deuda Social Argentina (ODSA) de la Universidad Católica Argentina (2010-2016) critica la falta de estadísticas oficiales y publicó un informe sobre un barómetro de la deuda social actual, es decir la situación social en el país que entre 2010 y 2016 se empeoró. Asimismo, indican que la pobreza aumentó de un 29% a un 32,6% en los primeros meses de 2016 a causa de las medidas políticas. Con relación a la situación social en Argentina, en la entrevista Musacchio indica que la pobreza en Argentina aumentó fuertemente. Además, explica que hay muchas protestas y manifestaciones contra las medidas del nuevo gobierno, es decir el aumento de los precios y de los tarifas, y contra el desempleo, y contra la falta de bienes de consumo (véase anexo D). También el economista Buccafusca indica en la entrevista que hay huelgas de los gremios sindicales contra las medidas políticas como el aumento de tarifas (véase anexo C). Cecilia Giudice explica que hay una pobreza estructural en el país (véase anexo F). El ODSA (2016) explica la pobreza estructural por un modelo económico que muestra la ineficiencia y desigualdad en relación con el nivel ocupacional así como socio-productivo.

Según INDEC (2010), la tasa promedio de desocupación cayó de 28,5% (2001) a un 5,9% (2010) con tasas más bajas en Formosa, Entre Ríos y la Ciudad Autónoma de Buenos

Aires y más altas en Salta, San Juan y Tucumán. Considerando el nivel socioeconómico en relación a la distribución de ingresos, Guillermo Oliveto, director de W Consultora (una empresa que se especializó en el tema de la pirámide socioeconómica) indica que la movilidad social ascendente se frenó a partir de 2011 y eso lo relaciona con la inflación y la pérdida de compra (Consultora W, s.f.). La siguiente figura muestra la pirámide social y la distribución de ingreso en Argentina en 2014.

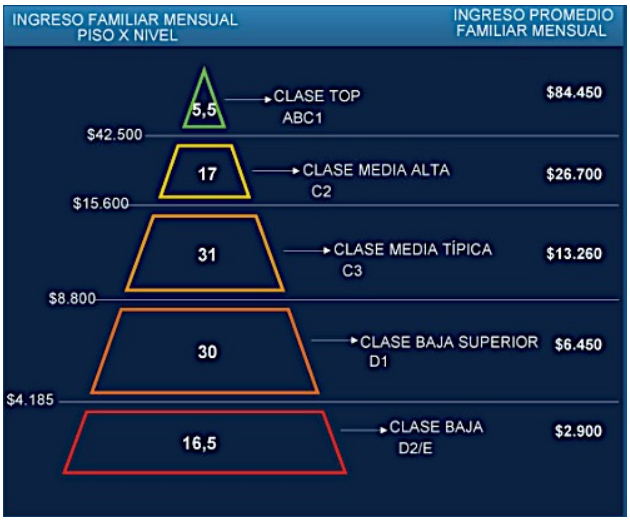


Figura 12: Pirámide social Argentina 2014

Fuente: Consultora W, recuperado de Piñeiro Michel (2015)

La pirámide social indica que un 46,5% de la población está clasificada en la clase baja con un ingreso menor de USD 1086[21] mensual. Después de este grupo sigue un grupo de ingreso económico medio entre USD 1086 y USD 1925[22] mensuales que constituye el 31,1% de la población. Los grupos más altos de ingreso se forman con un 17% entre USD 1925 y USD 5246[23] y solo un 5,5% por encima de este valor. Con relación al poder de compra, esta pirámide señala que solo un bajo porcentaje de la población tiene un ingreso muy alto. Por lo tanto, se puede asumir que solo un 5,5%-22,5% de la población sería asignado como grupo que tiene la capacidad de comprar productos *premium.* Midiendo esta consideración de ingreso, el grupo destinatario para una empresa *premium* como Festool

[21] Tipo de cambio USD/ARS 8,1010 (promedio año 2014) corresponde a ARS 8.800).

[22] Tipo de cambio USD/ARS 8,1010 (promedio año 2014) corresponde a ARS 15.600).

[23] Tipo de cambio USD/ARS 8,1010 (promedio año 2014) corresponde a ARS 42.500).

sería bastante pequeño, aunque se debe considerar que se trata de un producto para la profesión y no para consumo diario de una familia.

Además, lo que llama atención en relación a las indicaciones de la educación y formación académica, es que la pirámide muestra que la mayoría de la población en Argentina, aunque existe una alta tasa de 3,2% de la población con grado académico, no corresponde con su salario a esta alta tasa. Por lo tanto, se podría asumir que personas privadas con grado académico no trabajan en una posición adecuada a este nivel. Para una empresa extranjera, que toma en consideración hacer una inversión económica en Argentina, podría significar un obstáculo del capital humano, es decir encontrar empleados adecuados con nivel académico y experiencia en su profesión para sus negocios.

Otro elemento es la cultura. Como se ha indicado en el modelo del proceso de internacionalización según Johanson y Vahlne (1977), la cultura de un país puede ser un obstáculo para este proceso, por lo tanto se describe la cultura argentina. Considerando la cultura argentina, se refiere a los estudios de Geert Hofstede, un experto para ciencias culturales. La presentación de las características básicas de la cultura argentina según Hofstede (s.f.) contribuye a los negocios internacionales, dado que indica características especiales del país, lo que será importante para conocer y considerar si una empresa tiene la intención de expandir con negocios en este país.

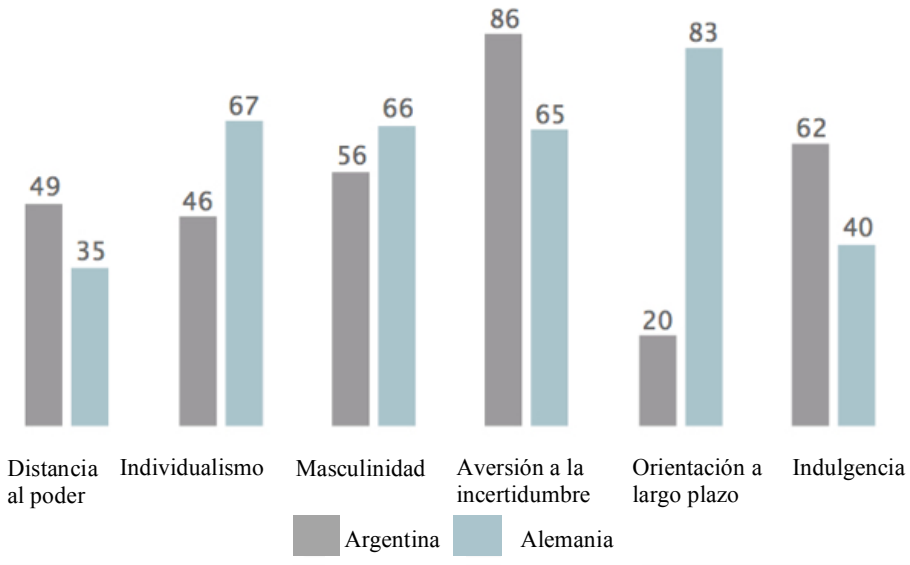


Figura 13: La cultura en Argentina comparado con la cultura en Alemania según Hofstede

Fuente: Elaboración propia en base a Hofstede (s.f.)

La distribución en la figura muestra primero que en Argentina se acepta en mayor grado la desigualdad de distribución de poder que en Alemania, aunque en otros países en América Latina este valor es mucho mayor. Argentina muestra un grado medio de individualismo, lo que significa que tiene la característica de una cultura colectivista en la que la opinión de la familia y de otros grupos sociales vale mucho, pero también tiene un rasgo de individualismo, por ejemplo por la separación entre trabajo y vida privada, que es mucho mayor que en otros países latinoamericanos debido a la inmigración europea que afecta ese factor. La cultura argentina es principalmente masculina por un valor de 56, por lo que la competitividad y el éxito son importantes mientras que un valor menor significaría una cultura femenina en la cual el cuidado y la calidad de vida destacan. El grado de prevención de incertidumbre es muy alto, lo que significa la necesidad de pautas y legislación, aunque el seguimiento de estas reglas es débil. La orientación a largo plazo tiene un valor muy bajo en Argentina, lo que muestra que la cultura es normativa, es decir tradiciones y normas son importantes, mientras que los cambios son menos aceptados. Así, la tendencia en ahorrar para el futuro es baja pero alta en lograr rápidos resultados. Especialmente este factor en la cultura argentina se distingue mucho con el valor de la cultura alemana, la que forma parte de la empresa alemana Festool. La indulgencia, es decir el grado de satisfacer los deseos, es bastante alto en Argentina, por lo que la gente gasta dinero para disfrutar la vida. Además, los argentinos son considerados como personas de una actitud positiva (Hofstede s.f.)

Considerando el factor tecnológico en Argentina, un estudio de Kristian Thorn (2005) critica el desarrollo en este país. Así, muestra que existe una red de instituciones para el sistema de ciencia, tecnología e innovación Sin embargo, existe la fragmentación y coincidencia, la falta de calidad y, además, queda el potencial de dirigir investigaciones públicas a las necesidades de la economía. Además, indica que Argentina gastó dinero insuficiente para investigaciones y desarrollo. Otro problema según este estudio es que menos de un tercio de los investigadores argentinos mantiene un grado doctoral, por lo que se debería mejorar la educación en ciencias e ingeniería. Asimismo, recomienda aumentar los investigadores en el sector de empresas privadas como estas no muestran un grado alto de innovaciones. Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2014), Argentina tiene una estructura débil de investigación y desarrollo. Así, los gastos en 2010 elevaron un 0,14% del PBI y solo un 14% de adolescentes tiene educación

terciaria en 2003, aunque comparado a otros países latinoamericanas esto es un valor más alto.

Por otro lado, existen señales más actuales que Argentina tiene la intención de mejorar sus capacidades en ciencias, tecnología e innovación. Por esto, se creó un ministerio en 2007 para este asunto de desarrollo tecnológico, el MINCyT (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, s.f. a). Según la OCDE (2014) este ministerio dispuso de un presupuesto de USD 1.443 millones (ARS 4.994 millones) en 2013 para gestionar las inversiones de innovación así como las instituciones de investigación y desarrollo. Además, se instaló el plan "Argentina innovadora 2020" para promover y fortalecer su sistema de inversiones en ciencia, tecnología e innovación productiva en Argentina. Así, el ministerio ha financiado aproximadamente 4300 proyectos de innovación y desarrollo tecnológico entre 2008-2014 (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, s.f. b). Fundamentalmente, el fondo argentino sectorial (FONARSEC), fundado en 2009 por el MinCyT, ha promovido sobre todo los sectores de bio-y nanotecnología, agropecuario, la salud y energías alternativas (OCDE, 2014). Considerando las inversiones en educación, el informe indica que Argentina gastó un 1,47% del PBI en educación terciaria. Sin embargo, el informe critica la calidad y señala una cantidad menor de graduados de doctorado comparado al promedio de países miembros de la OCDE. Además, según las medidas del informe OCDE (2014), Argentina tiene valores menores comparados al promedio de OCDE en varios sectores, tales como el gasto en investigación y desarrollo en negocios, la innovación en empresas, la registración de marcas, la infraestructura de internet. Sin embargo, Argentina tiene valores que corresponden al nivel de promedio de OCDE en producciones de coautoría y copatentes en publicaciones internacionales con inverstigadores en otros países. No obstante, el nivel de tecnología e innovación no corresponde al nivel de otros países miembros de la OCDE como, por ejemplo, Alemania (el país doméstico de Festool) sino que es menor como lo señala la siguiente tabla.

Tabla 2: Comparación de gastos en I+D en países industrializados y Argentina

CATEGORÍA	PAÍS	2000	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EL GASTO INTERNO BRUTO EN I + D A PRECIOS ACTUALES Y PPA (en USD millones	Alemania	52.361.4	82.873.8	87.966.1	96.369.6	100.697.1	102.573.0	108.827.2
	EE.UU.	269.513.0	406.405.0	410.093.0	428.745.0	436.078.0	456.977.0	
	Japón	98.758.0	136.954.0	140.607.4	148.389.2	152.325.6	162.347.2	166.861.3
	Argentina	1.592.8	3.410.0	4.038.3	4.655.2	5.454.1	5.785.0	7.700.9
EL GASTO INTERNO BRUTO EN I + D COMO PORCENTAJE DEL PIB	Alemania	2,39	2,73	2,71	2,80	2,87	2,83	2,90
	EE.UU.	2,62	2,82	2,74	2,76	2,70	2,74	
	Japón	3,00	3,36	3,25	3,38	3,34	3,48	3,59
	Argentina	0,37	0,48	0,52	0,54	0,61	0,61	0,61

Fuente: Elaboración propia en base a OCDE, 2016

La comparación entre los países indica un aumento anual y significativo de los gastos en investigaciones y desarrollos en las naciones. Sin embargo, señala que los gastos en dólares de Alemania, los EE.UU. y Japón están siempre a un nivel mucho mayor comparado a la Argentina. Es decir, los indicadores para el desarrollo de tecnología e innovación indican una debilidad del factor tecnológico argentino comparado a los países más industrializados. Así, especialmente, Japón dispone de un factor más alto en los gastos internos brutos de investigaciones y desarrollo en porcentaje del PBI. Principalmente, un factor tecnológico más alto podría representar una ventaja competitiva en un mercado extranjero para empresas como Festool (de un domicilio con un alto nivel de tecnología e innovación). Sin embargo, esta ventaja depende de la estructura del microentorno, es decir la presencia y origen de los competidores y su nivel de tecnología e innovaciones en el mercado extranjero[24].

En cuanto a la infraestructura argentina, la privatización de industria, infraestructura y servicios públicos en 1991 por ley causaron problemas de monopolios, adquisiciones y una caída de la demanda, por ejemplo de energía. Además, por problemas económicos y políticos, las empresas rechazaron inversiones en la infraestructura y el gobierno de Kirchner realizó una renacionalización de los servicios (Bertelsmann Stiftung, 2016). Considerando la infraestructura, las inversiones públicas representaron en 2014 el 3% del PBI y las

[24] Este factor será importante para lo que veremos despues en capítulo 4.4 ya que Festool no puede aprovechar esta ventaja a raiz de la competencia en el mercado meta argentino.

inversiones privadas un 16,8% del PBI. Entre 2003-2013, se gastaron las inversiones sobre todo para la infraestructura económica como transporte o energía y menos para la infraestructura social. Aunque la cifra de inversiones públicas es mejor que la de los años noventa, no es suficiente para obtener una suba permanente del PBI. Así, países con un crecimiento económico fuerte tienen una inversión pública y privada mayores de 25% del PBI. El plan de infraestructura 2016-2025 tiene el objetivo de inversiones en infraestructura pública y privada del 8,4% del PBI (Sanguinetti, 2016). Por esto, el gobierno de Macri busca inversiones extranjeras para la infraestructura argentina como el acuerdo con la empresa alemana Siemens de invertir USD 5.6 mil millones[25] en proyectos de energía, transporte y electrificación de trenes y la creación de 10.000 puestos de trabajo (Obarrio, 2016). Considerando la empresa Festool, Steve Bagshaw (véase anexo B) menciona en la entrevista que el PBI y también el tamaño del mercado local de herramientas eléctricas son factores relevantes para considerar una inversión en un país. Así, las intenciones del desarrollo tecnológico, inversiones extranjeras y una ampliación de la infraestructura con el fin de aumentar el PBI, podría aumentar la necesidad de herramientas eléctricas en ciertos sectores industriales como la construcción en Argentina. Además, en el caso de que Argentina expanda su infraestructura en cuanto a transporte y logística, existiría el escenario de considerar a la Argentina como base para la distribución en el MERCOSUR en el futuro. Sin embargo, varios factores influyen en esta consideración, por ejemplo regulaciones para la importación y costos, no obstante, generalmente el desarrollo tecnológico y de infraestructura favorecen las intenciones de entrar en el mercado argentino para empresas extranjeras. Principalmente, el factor tecnológico indica que el nivel y los gastos para el desarrollo tecnológico, innovaciones y ciencia tecnológica son menores comparado a países más industrializados como Alemania. Para Festool significa que debe considerar este nivel diferente en Argentina en operaciones comerciales, dado que la mayoría de sus negocios está en países más industrializados.

En relación al factor ecológico, con respecto al informe de Bertelsmann Stiftung (2016), Argentina se enfrenta a una serie de desafíos en su medio ambiente. Los monocultivos, la deforestación y sobre todo la contaminación del agua, por ejemplo, por fertilizantes usados en la agricultura y por deshechos en la industria en ciudades, así como

[25] Tipo de cambio EUR/USA 1,1328 (15/09/2016) corresponde a EUR 5 mil millones. Tipo de cambio USD/ARS 9,3435 (15/09/2016) corresponde a ARS 52,92 mil millones.

la explotación masiva de recursos de minería, la erosión y la desertificación afectan negativamente a la naturaleza y son poco sustentables. La realización de regulaciones de protección no se lleva a cabo debido a la debilidad de las instituciones existentes y la falta de concientización de la sociedad que está subdesarrollada en este tema. Considerando el segmento de herramientas eléctricas en Argentina, el experto de Bosch indica que "en Argentina no existe ningún aspecto de cuidado de medio ambiente o sustentabilidad" (véase anexo H, pregunta 10).

A pesar de esto existen medidas ecológicas en Argentina para contrarrestar los desafíos ecológicos. Por ende, Argentina dispone de un Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable que presenta la política ambiental, las leyes y las resoluciones para la protección del medio ambiente (cfr. http://ambiente.gob.ar). Además, existen leyes como la ley número 24.295, que indican la necesidad y el objetivo de limitar el cambio climático y las concentraciones de gases de efecto invernadero en la atmósfera (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable, 1993). En este contexto, con respecto a la integración en acuerdos internacionales ecológicos, Argentina aplica la ley 25.438 y forma parte en el protocolo de Kioto sobre el cambio climático que se puso en marcha en 2005 iniciado por la Organización de las Naciones Unidas (UNFCCC, s.f. a). Este protocolo obliga a los países miembros a alcanzar los objetivos de la reducción de las emisiones de gases, tales como el dióxido de carbono o el metano en el mundo (UNFCCC, s.f. b). La tabla 3 compara las emisiones de los países elegidos, es decir Argentina por la investigación presente, la Unión Europea como la región principal de las operaciones de Festool, Alemania por su función de un mercado doméstico, los EE.UU por el país con las mayores nuevas inversiones y expansión de Festool, Japón y Brasil por el interés de Festool en estos países para profundizar las inversiones directas.

Tabla 3: Comparación de las emisiones de CO_2 en mg entre regiones/países elegidos

CATEGORÍA	PAÍS	1990	1995	2000	2005	2012 (ÚLTIMO AÑO DE DATOS)
GASES DE EFECTO INVERNADERO EN TOTAL (SIN LUCF)[26]	Argentina	100,867,500.78		128,323,870.53		
	UE	4,437,028,492.85	4,169,432,300.05	4,135,979,678.54	4,262,335,864.33	3,717,116,789.17
	Alemania	1,042,065,702.37	930,857,027.48	891,515,535.74	861,733,422.93	821,717,692.91
	EE.UU.	5,100,605,924.90	5,416,607,620.37	5,963,063,287.93	6,103,293,898.64	5,375,002,912.55
	Japón	1,141,137,735.03	1,223,687,325.79	1,251,460,720.01	1,282,128,445.26	1,275,610,696.69
	Brasil	225,237,000.00	274,872,000.00	353,272,000.00	379,280,000.00	
GASES DE EFECTO INVERNADERO EN TOTAL(CON LUCF)	Argentina	85,533,224.72		84,382,986.65		
	UE	4,167,602,829.92	3,866,334,592.46	3,821,423,357.52	3,946,876,803.83	3,401,452,119.10
	Alemania	1,017,135,961.51	906,118,317.70	867,138,603.34	870,439,428.81	817,718,489.80
	EE.UU.	4,277,614,812.41	4,620,576,709.79	5,279,846,012.27	5,081,513,149.58	4,403,908,599.23
	Japón	1,074,239,304.85	1,144,217,629.55	1,165,774,106.31	1,192,774,249.45	1,200,539,054.66
	Brasil	991,730,000.00	2,116,487,000.00	1,611,616,000.00	1,637,906,000.00	

Nota: Los datos más actuales para las emisiones de gases de efecto invernadero para Argentina son del año 2000 y para Brasil del año 2005.

Fuente: Elaboración propia en base a UNFCCC, s.f. c.

Primero, la tabla muestra que existe una falta de datos e información actual sobre las emisiones de gases en Argentina. No obstante, señala que el nivel de las emisiones en países más industrializados como los países miembros de la Unión Europea, Alemania, los EE.UU. y Japón es mucho más alto que en Argentina. Considerando el análisis del factor económico, se puede asumir que Argentina dispone de un nivel menor de industria por el enfoque en el sector agropecuario. Además, los valores muestran para cada región/país un aumento significativo de los gases de efecto invernadero entre 1990-2012, aunque señalan también una reducción de las emisiones en los países industrializados a partir del protocolo de Kioto en 2005. Como las herramientas que produce Festool son eléctricas, no tienen emisiones directas durante el uso. Sin embargo, éstas se emiten con la producción de la energía necesaria para mantenerlas. Joe Kaeser, presidente de Siemens, señala un desarrollo positivo del uso de energías renovables como la fotovoltaica o la energía eólica. Según él, se aumentará el uso de energía renovable en Argentina de un 2% actual a un 20% para el 2025. Además, Kaeser afirma que la aplicación de tecnología inteligente, por ejemplo en los transportes, contribuye a una economía verde y más ecológica en Argentina (Kaeser, 2016).

[26] LUCF (ingl.) “Land Use Change and Forestry“ (Cambio de uso de terreno y silvicultura).

También la empresa de energía eólica ABO wind menciona las posibilidades en Argentina para el desarrollo de energía renovable (ABO wind, s.f). Estos esfuerzos de la energía renovable podrían contribuir a un mejoramiento de la carga de emisiones en Argentina. De la misma manera se tiene que reducir el consumo de energía en el país. Productos de bajo consumo eléctrico sin pérdida de fuerza o capacidad podrían brindar una ventaja competitiva, sobre todo en la actualidad por los crecientes costos de energía en Argentina que están ocurriendo desde el cambio del gobierno (Jacob y Czekalla, 2016). Por lo tanto, existen factores ambientales que indican que la conciencia sobre la importancia del medio ambiente y la protección del mismo está creciendo en Argentina. Esto podría influir positivamente en el uso de herramientas eléctricas de bajo consumo y las empresas que apoyan el uso de energía renovable. Con respecto a la empresa Festool, promueve su conciencia y muchas actividades ambientales internas para proteger el medio ambiente. Así, disponen de proyectos para reducir las emisiones de CO_2 en la producción y la reducción de materiales y normas para contenidos. En cuanto a la energía eléctrica, instalaron la tecnología de fotovoltaica en sus edificios y, a partir de esto, implementaron en 2014 la reorganización de las instalaciones de producción así como el uso de iluminación en base a LED[27] para reducir el consumo de energía eléctrica (Festool, s.f. k). En cuanto al consumo de herramientas eléctricas en Argentina, el análisis revela que las herramientas eléctricas con un bajo consumo de energía podrían llevar a cabo una ventaja competitiva. Sin embargo Festool no informa sobre un consumo más bajo de energía eléctrica en el uso de herramientas eléctricas. Así, no disponen de esta ventaja competitiva comparado a sus competidores. Por lo tanto, Festool no sería capaz de aprovechar este factor ecológico en su estrategia de expansión.

Considerando el factor de la legislación bajo los gobiernos anteriores, según Bertelsmann Stiftung (2016) el poder ejecutivo tenía gran influencia en el proceso de legislación a su favor y debilitó la independencia de la legislación, por ejemplo por la nominación de los jueces. Además, el ejecutivo restringió la función del congreso en cuanto a la elaboración de leyes y redujo la confianza entre el poder ejecutivo y judicial. El estudio indica también la debilidad de empleados no profesionales con poca educación adecuada, problemas estructurales y corrupción. Aunque Argentina firmó acuerdos internacionales de anti-corrupción de OEA (Organización de los Estados Americanos) y OCDE (Organización

[27] LED (ingl.) “Light emitting diode“ (diodo electroluminiscente).

para la Cooperación y el Desarrollo Económico)[28], la realización es problemática, también por una justicia débil. Además, una manipulación de instituciones bajo el gobierno Kirchner e impunidad de abuso de poder contribuye al problema (Bertelsmann Stiftung, 2016). Considerando el comportamiento de Macri frente a la legislación, el diario Página12 (2016)[29] describe su crítica de Macri frente a un desequilibrio de la justicia laboral que debería actuar más en favor de los empresarios. Además, con relación al kirchernismo, indica que Macri critica que jueces y fiscales, siguiendo esta orientación política, obstruyen la política. Así, también Jacob y Czekalla (2016) informan sobre el intento de nombrar nuevos jueces por Macri. Una medida de Macri en relación con la legislación y justicia, es la iniciativa "Justicia 2020", un programa que modifica los elementos institucional, penal, civil, acceso a la justicia, derechos humanos, gestión, y justicia y comunidad con el objetivo de crear cercanía, transparencia e independencia de la justicia (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2016). A partir de esto, se instaló un cambio y una reforma del Código Civil y Comercial 2015 que se puso en marcha el primero de enero de 2016, que no solo reorganiza los derechos de las personas y familias sino también las cuestiones comerciales. Sin embargo, según Favier Dubois (2015), este cambio podría afectar las operaciones comerciales de empresas como Festool en cuanto a las regulaciones legales. Según el nuevo código, la legislación reemplaza un "comerciante" por un "empresario" y un "acto de comercio" por una "actividad económica organizada". Además, la empresa forma el nuevo eje del derecho comercial que se expande. Así, un aspecto fundamental de la reforma es la aplicación de la solución comercial en contratos unificados y la excepción es la solución civil, al contrario que la legislación anterior. Además, en la nueva legislación se expanden las posibilidades de arbitraje, se exige la contabilidad obligatoria (según artículo 320 del Código Civil y Comercial de la Nación) y la registración mercantil, la que se extiende a organizaciones civiles. El análisis detallado de todos los cambios de la legislación excede el marco de este trabajo. Sin embargo, en el caso de operaciones comerciales futuras de Festool en Argentina, la empresa debe considerar este cambio de legislación y regulaciones en su estrategia de expansión. Es decir, los comerciantes, que necesitaría Festool para crear una red de relaciones, ahora están afectados por una nueva base jurídica y derecho de comercio.

[28] La OCDE es un organismo internacional con 34 países miembros con el objetivo de promover el bienestar económico y social en el mundo. En Sudamérica solo Chile y México son miembros. Entre otros, Argentina es miembro del centro de desarrollo de la OCDE (http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/).

[29] Página 12 es un periódico argentino, imprimido en Buenos Aires , con una orientación política de izquierda, por lo que forma una opinión en favor del gobierno Kirchner.

Por lo tanto, se puede asumir reformas en el factor de legislación. Sin embargo, se debería esperar qué resultados logran las medidas, también en cuanto a regulaciones y leyes que afectan el mercado de herramientas eléctricas. A partir del desarrollo de la organización de la legislación, existe una gran cantidad de leyes, decretos, resoluciones y normativas en Argentina. Considerando herramientas eléctricas, las leyes número 22.802 (ley de lealtad comercial) y número 24.240 (defensa del consumidor) son fundamentales. Además, la norma de la resolución de seguridad eléctrica en la resolución 171/2016 afecta la base jurídica. Además, el anexo 1 de la resolución 171/2016 define los requisitos esenciales de seguridad del equipamiento eléctrico de baja tensión (Ministerio de Producción y Secretaría de Comercio, 2016). Este anexo también señala todas las normas IRAM relevantes para herramientas eléctricas. A partir de eso, el anexo también muestra la aplicación de normas internacionales como IEC (*International Electrotechnical Commission*) en Argentina, por ejemplo la norma lEC 60745-1, edición 4 para herramientas manuales eléctricas a motor así como lEC 61029-1, edición 1 para herramientas portables eléctricas a motor. Estas regulaciones son obligatorias y afectan la empresa Festool directamente si desea importar sus herramientas a Argentina.

En resumen, el análisis del modelo PESTEL indica seis fuerzas y factores que influyen el mercado meta argentino en cuanto a las condiciones de negocios internacionales para operaciones comerciales de la empresa Festool. Especialmente dos fuerzas, la política y la economía, crean un entorno difícil para una entrada en el mercado. Por ende, la importante fuerza política señala un cambio del paradigma, es decir un giro político actual a un nuevo modelo económico, es decir el neoliberalismo. Principalmente, existen problemas políticos e históricos que han causado una inestabilidad política en el país. Además, el análisis de la fuerza económica indica problemas económicos, es decir una alta inflación, un mercado interno débil y una caída de la demanda dificultan una entrada en este mercado. A partir de esto, también los factores sociales con una alta tasa de pobreza, tecnológicos con una falta de inversiones, ecológicos y la legislación con desafíos históricos y cambios actuales influyen al marcoentorno y las condiciones generales del mercado argentino para operaciones comerciales.

Por otra parte, para entender la importancia del modelo PESTEL, es necesario vincularlo con el modelo de la internacionalización según Uppsala así como con el concepto del marketing internacional. Estos conceptos tratan la cuestión de una expansión al

extranjero y la elección de un país como mercado nuevo. Por lo tanto, para ser capaz de buscar información y elegir una economía para internacionalizarse, es fundamental conocer las condiciones y fuerzas que influyen en las operaciones comerciales en este país. Considerando este motivo, el análisis PESTEL contribuye una información esencial para la selección de un mercado. Así, según el modelo Uppsala, una empresa elegiría primero mercados similares antes de aumentar la distancia física. El modelo PESTEL señaló que el mercado argentino llevaría una distancia física más alta, no sólo por la localización en América del Sur, sino también por factores políticos, económicos, sociales y culturales, tecnológicos y legales que se diferencian significantemente de las condiciones en su mercado doméstico en Alemania. Por esto, en el caso de la intención de entrar en este mercado, la empresa Festool debería considerar estos factores y las diferencias culturales en cuanto a la planificación de las operaciones comerciales futuras.

Para realizar conclusiones y resultados, que afectarían a Festool con respecto a los resultados del análisis PESTEL, se establecerá en el capítulo 4.4 una vinculación con los resultados del análisis del microentorno. Por ende, en ese capítulo se presentarán los resultados de ambos análisis y los efectos para la empresa Festool con el fin de contribuir al conocimiento de las condiciones de negocios para una internacionalización en la Argentina.

4.2.2 Estructura del mercado de herramientas eléctricas en Argentina

En este capítulo se examinará el entorno microeconómico para entender el marco fundamental de este mercado. El análisis PESTEL resulta en el conocimiento que los factores políticos y económicos están en un vínculo muy estrecho e interdependiente en Argentina. Además, la economía argentina sufre actualmente de unos problemas fundamentales y económicos, por ejemplo la inflación y una reorientación por el cambio del modelo económico de una economía de protección y una neo- liberalización. Con el cambio político y, por lo tanto, los cambios económicos como la apertura del mercado en consideración, se analizará el mercado meta de herramientas eléctricas. Para describir los elementos principales del mercado y del microentorno, es decir el análisis de las cinco fuerzas de Porter en relación con los actores en este mercado, se presentarán los resultados de la encuesta con dieciséis comerciantes y ferreterías así como las informaciones en base a entrevistas sobre la industria de herramientas eléctricas. Para crear un marco general al

análisis del microentorno, se señalará a continuación el tamaño del mercado, los grupos de productos relevantes, oferta y demanda y tendencias actuales en la industria.

4.2.2.1 Tamaño

Generalmente, en 2015 el mercado mundial para herramientas eléctricas está cifrado en un USD15.09 mil millones[30]. Bosch indica que aunque la recesión, creció levemente en Latinoamérica en herramientas eléctricas en 2015 (Bosch, 2016a). Según la empresa Festool (información interna), el segmento relevante para ellos, es decir el mercado de herramientas eléctricas mundial para aplicación profesional, se cifra en USD 8.99 mil millones[31]. Para la región Latinoamérica indica USD 0.55 mil millones[32] y un crecimiento de 9,3% en 2015. Con respecto a la encuesta con los comerciantes, no se pudo lograr información útil sobre el tamaño del mercado debido a su desconocimiento en el tema. Únicamente hay estimaciones en las que la mayoría de los siete encuestados indican un tamaño pequeño, mientras que cuatro creen que se trata de un mercado grande y otros cuatro creen que es medio y que existe potencial. Además, entre los encuestadores hay una vaguedad a la hora de precisar qué entienden por tamaño pequeño, medio o grande. Por otra parte, según las informaciones de Bosch, el mercado de herramientas eléctricas entre enero 2015 y junio 2015 se cifra en USD 40.420.122[33] y 1.379.949 unidades. Para el mismo periodo entre enero 2016 y junio 2016 se cifra en USD 54.105.205[34] y 1.767.364 unidades (véase anexo H). No obstante, se debe considerar que estos datos, cada vez para un medio año, incluyen no solo herramientas eléctricas del segmento profesional de Festool, sino también otros segmentos y tipos de máquinas. Por esto, estos datos solo indican una aproximación al tamaño meta en Argentina, como el segmento relevante para Festool tiene un volumen menos de USD 54.105.205 en 2016.

---

[30] Tipo de cambio EUR/USD/1,1101 (promedio de año 2015) corresponde a EUR 13.6 mil millones. Tipo de cambio USD/ARS 9,2399 (promedio de año 2015), corresponde a ARS 139,49 mil millones.

[31] Tipo de cambio EUR/USD/1,1101 (promedio de año 2015) corresponde a EUR 8.1 mil millones. Tipo de cambio USD/ARS 9,2399 (promedio de año 2015), corresponde a ARS 83.08 mil millones.

[32] Tipo de cambio EUR/USD/1,1101 (promedio de año 2015) corresponde a EUR 0.5 mil millones. Tipo de cambio USD/ARS 9,2399 (promedio de año 2015), corresponde a ARS 5.12 mil millones.

[33] Tipo de cambio USD/ARS 8,8136 (promedio enero 2015-junio 2015) corresponde a ARS 356.246,787 millones.

[34] Tipo de cambio USD/ARS 14,3013 (promedio enero 2016-junio 2016) corresponde a ARS 773.774,768 millones.

4.2.2.2 Productos, oferta y demanda

Como mencionado, el enfoque de la empresa Festool está en máquinas para aplicación profesional de los segmentos madera, pintura, renovación y automoción. No obstante, en el análisis del mercado de herramientas eléctricas también otros segmentos están incluidos, no solo de segmentos non-profesionales, sino también otros tipos de productos que Festool no ofrece, es decir medición o herramientas para el jardín. Para examinar las características clave de los productos en el mercado meta, se realizó la encuesta con comerciantes (véase anexo A). Doce de los dieciséis comerciantes entrevistados son minoristas y cuatro distribuidores. Considerando la oferta, varias marcas globales e internacionales ofrecen herramientas eléctricas en el mercado argentino que está presentado en más detalle en el capítulo 4.3.1.5. Con respecto a la demanda, no solo el experto Santiago Rodríguez (véase anexo I), pero también el experto de Bosch (véase anexo H) indican un estancamiento económico y una caída de la demanda. Eso corresponde a las declaraciones en el análisis PESTEL que la situación económica en argentina contiene un mercado y una demanda débil. Aparte de esto, se puede indicar una relación entre la demanda y las regiones en Argentina. Con respecto a los resultados de las dieciséis encuestas elaboradas sobre la concentración de consumo en las ciudades sus indicaciones en el sistema de categorías entre el valor 1 (más importante) y el valor 6 (menos importante) destacan en orden de importancia a Buenos Aires, Córdoba y Rosario. La siguiente tabla muestra los resultados. En el grupo de otros, los seis comerciantes indicaron las provincias Neuquén, la Pampa así como la región de Patagonia.

Tabla 4: Resultado de la encuesta de la concentración del consumo en el mercado meta

Concentración de Consumo en Ciudades	N*	Frecuencia 1 "Más Importante"	Frecuencia 2	Frecuencia 3	Frecuencia 4	Frecuencia 5	Frecuencia 6 "Menos Importante"
BUENOS AIRES	15	15	0	0	0	0	0
CORDOBA	15	0	10	4	1	0	0
MENDOZA	15	0	0	3	9	3	
SALTA	15	0	0	0	3	10	2
ROSARIO	15	0	6	6	1	2	0
OTRO	6	0	0	1	0	0	4

*Un comerciante no participó en esta evaluación

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas

Sin embargo, se debe considerar que los comerciantes de las ferreterías interrogados son domiciliados en la ciudad de Buenos Aires. A pesar de eso, el experto de Bosch indica

que la demanda a ciertas herramientas eléctricas varía en relación en las regiones. Así, dice que las ventas centrales están en Buenos Aires, lo que corresponde a los resultados de la encuesta. Además, añade que en la provincia Misiones se demanda más herramientas eléctricas para madera mientras que en San Juan se demanda más máquinas como martillos o amoladoras porque se trabaja con metales, es decir la minería.

4.2.3 Tendencias actuales en la industria

Considerado las tendencias económicas, el experto de Bosch indica que por la caída de la demanda, los clientes tienen stock por lo cual el crecimiento es muy limitado (véase anexo H). Santiago Rodríguez (véase anexo I) indica una caída de la demanda de un 26-28% comparado al año anterior. En base a las encuestas con los comerciantes, dos indican que las ventas bajan debido a la situación económica en el país. Así, un comerciante indica una caída de 40% de sus ventas. También mencionan la inflación como razón de la caída de demanda. Asimismo, indican razones políticas por eso. Sin embargo, unos esperan un crecimiento del mercado a partir de 2017. No obstante, los datos y la información disponibles del crecimiento del mercado meta son muy limitados, por lo cual en el marco de este trabajo no es posible indicar una tasa concreta de crecimiento. Para esto, sería necesario un estudio más profundo.

Considerando el desarrollo tecnológico, el experto de Bosch (véase anexo H) indica que todas las marcas desarrollan nuevas funciones de las máquinas, por ejemplo menos peso, funciones de seguridad o bien máquinas a batería. Sin embargo, el desarrollo de la tecnología no está en Argentina sino en el extranjero como las máquinas casi exclusivamente están importadas. En cuanto a tendencias actuales, Rodríguez indica el crecimiento de máquinas de batería dado que tradicionalmente, en Argentina se trabaja con tecnología a cable, no obstante es difícil cambiar este hábito. La tendencia a herramientas a batería confirma cuatro respuestas de las encuestas aunque indican también que es una tendencia de modo lentamente. Indican una tendencia a herramientas eléctricas a batería de litio, aunque unas ferreterías señalan que el mercado todavía prefiere eléctricas por el alto precio, la limitación de capacidad y, además, el cambio a productos de batería es muy lentamente. Además, cinco comerciantes indican que sí hay innovaciones en el mercado, así por ejemplo Bosch cambia anualmente su portfolio. Por otro lado, seis comerciantes mencionan que no hay mucha tecnología nueva y hay una falta de dinámica en el mercado.

Considerando las tendencias en el mercado, se evalúa el desarrollo económico del mercado como crítico dado que la situación macroeconómica también influye en el mercado

meta por una caída de la demanda, inflación y situación económica débil. Considerando el factor tecnológico, se puede identificar una tendencia sobre todo a la tecnología de herramientas a batería, pero es un desarrollo lento. Según los expertos, sí existen novedades en el mercado con nuevas funciones, pero principalmente el desarrollo tecnológico parece mediano.

4.3 Análisis de los actores en el mercado meta

4.3.1 Aplicación del modelo de 5 fuerzas de Porter

Para analizar los actores y, por lo tanto, la composición del microentorno y la estructura del mercado, se aplicará el modelo de 5 fuerzas de Porter. Con este modelo, se analizarán los operadores en el mercado meta, es decir los proveedores, los clientes, los sustitutos, los nuevos participantes y la intensidad de la rivalidad, o sea los competidores existentes en el mercado meta. Este análisis contribuye a los conocimientos de obstáculos, oportunidades así como a las características especiales del mercado meta y, además, al desarrollo de una estrategia de competencia y consecuencias para la empresa Festool.

4.3.1.1 Proveedores

Santiago Rodríguez (véase anexo I) confirma que la producción de herramientas eléctricas, que se venden en Argentina, está en el extranjero. Así, indica que la marca Bosch produce en Alemania y Brasil, la marca Makita en Brasil, DeWalt, Einhell, Robust y Skil están producidos en China. En adelante, explica que es un tema de acortar los costos, dado que por la inflación el mercado argentino no paga un precio mucho mayor de un producto. En relación con los resultados de las encuestas, la mayoría de los comerciantes indican que solo hay marcas del extranjero en el mercado. Pocas ferreterías indican que hay una sola marca argentina, argentec. Esta empresa indica en su página web que tiene el fin de continuar la producción en Argentina (argentec, s.f.). El experto de Bosch indica, que recientemente a partir de septiembre de 2016, se ensamblan unas amoladoras de Bosch en Argentina y cree que los competidores no lo hacen (véase anexo H). No obstante, eso es una producción tan mínima que no tiene mucha influencia en el mercado. Finalmente, se puede asumir que casi no hay producción de herramientas eléctricas en el mercado meta en Argentina y, por lo tanto, casi no hay proveedores, lo que representa una característica especial del mercado. Santiago Rodríguez indica las razones de falta de conocimiento tecnológico, costos y un riesgo muy alto de país. Como todas las marcas importan los productos completados, en la

estructura del mercado argentino falta la fuerza de proveedores de producción o, en otros términos, esta fuerza es muy baja dado que las marcas principales importan los productos.

4.3.1.2 Clientes

Como este trabajo es para la perspectiva de una empresa, se distingue entre los clientes de las marcas y los consumidores finales dado que las marcas no venden directamente a los usuarios. Primero, se presentan los grupos de clientes de las marcas conforme a las explicaciones de Bosch dado que esta estructura es la misma para todas las marcas (véase anexo H). Por lo tanto, hay tres tipos de clientes que compran los productos de las marcas: Los distribuidores, los clientes directos y grandes superficies. Generalmente, la distribución de las máquinas sucede por depósitos centrales de las marcas en Buenos Aires. Eso y también los resultados de la encuesta indican que los comerciantes no están involucrados en el proceso de importación. En el caso de Bosch, existe una red de dos distribuidores que cubren Argentina en el norte y el sur. Estos distribuidores distribuyen y venden las máquinas a ferreterías, es decir pequeñas tiendas que venden herramientas eléctricas, pero también otros utensilios de ferretería. El segundo tipo, clientes directos, está constituida por ferreterías industriales que son más grandes con un volumen más alto en cantidad y venta de herramientas eléctricas. Por último, las grandes superficies son cadenas como por ejemplo *Easy* o *Sodimac*, que no solo llevan departamentos de herramientas eléctricas, pero también otros materiales para la construcción (véase anexo H). Con respecto a los resultados de la encuesta, nueve entrevistados indican que adquieren los productos directamente de las marcas, tres indirectos vía un distribuidor y seis indican una combinación de los dos. Por el limitado número de encuestas (16), no es posible sacar conclusiones cuantitativas sobre la división de la distribución, sin embargo son conclusiones cualitativas que confirma el experto de Bosch. Así, el mercado utiliza sobre todo los canales de los clientes directos y distribuidores y, además, grandes superficies como *Easy*. Con respecto a los grupos de consumidores finales, se distingue entre varios grupos: Bosch distingue entre cuatro segmentos, es decir industrial, pequeñas empresas, profesionales independientes y *Do it yourself (DIY)* o sea hogareños. Además, clasifica las marcas según esta división, por lo cual asigna a Bosch, DeWalt y Makita como industriales, Bosch, Skil, DeWalt, Black&Decker y Stanley para pequeñas empresas, Skil, Black&Decker y Stanley para profesionales independientes y, por último, su marca Dremel para *DIY*. Por otro lado, el experto de herramientas eléctricas, Santiago Rodríguez, también indica una división de los segmentos y, por lo tanto, de los grupos de consumidores finales. Así, clasifica tres segmentos en el mercado meta: industrial, profesional y hogareña o bien estándar. A

continuación, clasifica las marcas Bosch, DeWalt y Makita como industriales y profesionales. Además, coloca las marcas Skil, Einhell, Robust y Black&Decker en hogareña y estándar.

Los comerciantes, que están en relación directa con los consumidores finales, indican sobre todo los grupos de clientes hobbiesta (privados) y profesionales (empresas de construcción e instalación, pequeñas pymes o artesanos). Considerando las preferencias de las características de una máquina, la encuesta resulta en una igualdad de ocho menciones de calidad y precio en primer lugar, por lo cual representan las variables más importantes de herramientas eléctricas. La siguiente tabla muestra los resultados en detalle. Para Festool que pone el enfoque no solo en calidad sino también en servicio, diseño y función con beneficios para el cliente, podría significar un obstáculo dado que su enfoque y sus precios no se asemejan con el enfoque de los clientes locales, según las opiniones de los comerciantes.

Tabla 5: Resultado de la encuesta sobre las variables de herramientas eléctricas

Variable	Frecuencia 1 "Más Importante"	Frecuencia 2	Frecuencia 3	Frecuencia 4	Frecuencia 5	Frecuencia 6 "Menos Importante"
CALIDAD	8	10	0	0	0	0
PRECIO	8	4	4	0	0	0
FUNCIÓN	0	2	10	2	2	0
DISEÑO	0	0	2	7	11	0
SERVICIO	0	1	2	5	1	0
OTRA	1	0	0	0		2*
N**	17	17	18	14	14	2

*color y stock

**la cantidad es mayor o menor a las 16 encuestas, dado que participantes eligieron más o menos que una característica por columna

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

En referencia a la variable del precio, siete encuestados indican que sus clientes finales no comprarían una herramienta eléctrica con calidad mejor a mayor precio, mientras que seis indican lo contrario y dos que un 50% de sus clientes lo comprarían. Además, once de los dieciséis encuestados indican una lealtad de los consumidores frente a las marcas, lo que significa que existe un cierto grado de lealtad en el mercado meta, aunque también hay menciones aisladas que la lealtad depende del stock. En cuanto a la variable de calidad, el experto Santiago Rodríguez indica que sobre todo el grupo destinatario de clientes profesionales pone el enfoque en la calidad, es decir pagarían más para que la máquina no se rompa dentro de un año. Lo mismo confirma el carpintero en la entrevista (véase anexo

J). En las encuestas, doce comerciantes indican una preferencia para productos del extranjero, en particular de Alemania porque parece un sinónimo para alta calidad. Considerando la demanda de los clientes, no solo el experto de Bosch sino también la mayoría de las encuestas de diez menciones indican que sobre todo amoladoras son muy exigidas. Además, la encuesta resulta en cinco menciones de (roto-) martillos y cuatro para taladros. A partir de eso, tres indican sierras (circulares).

Principalmente, se evalúa el poder de los clientes como medio-alto, dado que la demanda y poder de compra son fundamentales para el mercado meta. Asimismo, la situación económica actual limita esta demanda, lo que causa un poder de negociación más alto frente a los competidores debido a una oferta más amplia.

4.3.1.3 Sustitutos

En general, un sustituto en relación a productos, es un bien diferente que cumple la misma necesidad del consumidor. Con el aumento del precio de un producto, se aumenta la demanda a sustitutos. Según Grant (2010), existen no solo sustitutos de otras industrias, sino también de otros segmentos dentro de la industria. Así, en cuanto a los sustitutos de herramientas eléctricas, se puede asumir que herramientas con cable pueden ser sustituidas por herramientas a batería, aunque los dos tipos de herramientas son de la misma industria. Otro aspecto para sustitutos son las herramientas a mano, las que por ejemplo la marca Bahco ofrece en su página web con productos para diversos segmentos, por ejemplo para la industria y construcción con sierras de mano, limas o destornilladores (http://www.bahco.com/es-es/). Los precios de estas herramientas son más bajos que los de las herramientas eléctricas, lo que representa en el entorno macroeconómico un factor relevante en esta industria, aunque no permiten la misma manera de trabajar por una técnica distinta que exige más tiempo y esfuerza corporal. Asimismo, Bosch por ejemplo, indica en su informe comercial de 2015 para la división herramientas eléctricas que en mercados emergentes, como India, China, Rusia, África o Brasil, existen una gran cantidad de usuarios que trabajan con herramientas de mano. En la opinión de Bosch, se debe primero convencer a estos usuarios de las ventajas de herramientas eléctricas y convertirlos en nuevos usuarios. Por lo tanto, introdujeron en China y Rusia líneas de productos de herramientas eléctricas (Bosch, 2015). En cuanto a bienes de sustituto de herramientas eléctricas, también se puede considerar máquinas grandes y estacionar, por ejemplo las que se usan en la fabricación de muebles. Como lo menciona Christian Oltzscher en la entrevista (véase anexo B), esta fabricación no usa herramientas eléctricas en tanto que es un proceso completamente

automático. Lo mismo confirma el empresario Martin Vicente, dueño de una fábrica de muebles, que usa herramientas eléctricas solo en un 5% de la producción (véase anexo E).

En conclusión, hay pocos sustitutos de herramientas eléctricas, no obstante están vinculados a otra manera de trabajar. Dado que empresas de fabricación casi no aplican herramientas eléctricas y herramientas a mano representan un sustituto económico, se evalúa como medio el poder de los sustitutos locales.

4.3.1.4 Nuevos participantes

Considerando el factor de nuevos participantes o entrantes, el experto Rodríguez (véase anexo I) indica que es un mercado abierto, pero depende de los precios. Además, señala que para productos de origen de Alemania, en su opinión, hay lugar en el mercado meta. Conforme a la información de Bosch (véase anexo H), el competidor Stanley entró en el mercado el último año en 2015. En relación a nuevos participantes en un mercado hay obstáculos y barreras. Para el mercado argentino, bajo el gobierno anterior, las restricciones de comercio, es decir la limitación del permiso de importación, eran una barrera fundamental. Otro obstáculo es la fundamentación de las diversas marcas globales existentes en el mercado. Es dudoso si hay economías de escala en este mercado, dado que no se produce aquí, así depende de la cantidad de producción en el extranjero y se importa una parte de los productos. Otro elemento obstaculizador es la lealtad de los clientes a marcas existentes, indicada por los comerciantes en la encuesta. Las marcas existentes en el mercado son tradicionales y en la mayoría existen en el mercado meta para muchos años, por lo que se podían establecer. También se necesita considerar la recompensa de la competencia, es decir medidas para expulsar al nuevo competidor, por ejemplo por reducción de precios. Eso es una amenaza, especialmente para una empresa *premium* como Festool, que no solo se posiciona con precios altos en un mercado sino también, dado que tiene la producción en Europa, tendría que calcular con impuestos y tarifas fuera del MERCOSUR. En el capítulo 5.3, se explica el cambio de las regulaciones y sus efectos a la importación. Una característica del mercado meta argentino es la importación de las marcas a depósitos centrales. Para la empresa Festool eso significa que, en general, casi ningún comerciante argentino está involucrado en el proceso de la importación. Así, un obstáculo es encontrar nuevos socios adecuados, no solo para la importación sino también para la distribución. Además, sería necesario invertir recursos para crear una red de socios, eventualmente un depósito o entrenar personal. Asimismo, se necesitan recursos para investigaciones del mercado y marketing. En cuanto al nuevo participante Stanley, el experto de Bosch (véase

anexo H) indica que esa marca hace mucho más esfuerzos de publicidad que, por ejemplo, Bosch. A pesar de esto, hay regulaciones estrictas para las marcas, así, por ejemplo, una marca debe mantener una red de talleres de reparación, lo que significa hacer inversiones en investigación y negociación con interlocutores y talleres locales y, además, realizar la organización de piezas de repuesto (véase anexo I). Además, como es otro continente, se debería invertir en investigaciones sobre la seguridad eléctrica y la infraestructura eléctrica en el país.

Por lo tanto, se evalúa el poder de nuevos participantes de nivel bajo, dado que ya existen diversas marcas globales poderosas en el mercado, se necesitarían muchos recursos para preparar la entrada y, además, la situación económica y regulaciones políticas limitan las oportunidades.

4.3.1.5 Intensidad de la rivalidad

Como se mencionó anteriormente, existen diversas marcas globales en el mercado meta. Los comerciantes indican en las encuestas que quince venden productos de Bosch, doce de DeWalt, once de Black&Decker, cinco de Einhell, cuatro de Skil, tres de Milwaukee y dos de Metabo. Las marcas Hitchi, Dremel y Bavaria son mencionadas solo de manera aislada. En la encuesta, aparecen diez menciones que identifican como competidores claves a Bosch y diez menciones a DeWalt, luego cinco Black&Decker y cinco a Makita. Ocasionalmente, también mencionan las marcas Skil, Milwaukee o Metabo. La mayoría con diez menciones indica a Bosch como la marca predominante en el mercado y cuatro mencionan a Black&Decker para la línea hogareña mientras que solo uno indica a Milwaukee, a DeWalt y a Metabo. Así, por la medida de la encuesta ya se puede identificar las marcas principales: Bosch, DeWalt y Black&Decker y también Makita. Debido a la extensión de este trabajo, se analizarán solamente las más grandes e importantes marcas según sus cuotas en el mercado. En relación con la distribución de las cuotas del mercado meta, es evidente que se trata de las mismas marcas y competidores tradicionales que en el mercado doméstico de la empresa Festool. El experto del mercado meta, Santiago Rodríguez, estima que las marcas Bosch, DeWalt y Makita tienen un 65% de las cuotas en el mercado. Conforme a los datos de Bosch, la siguiente figura muestra las cuotas en el mercado argentino. Según esta distribución, las marcas Bosch (incluido Skil y Dremel), DeWalt (con Stanley y Black&Decker) así como Makita tendrían una cuota de un 78,9% en el mercado de herramientas eléctricas.

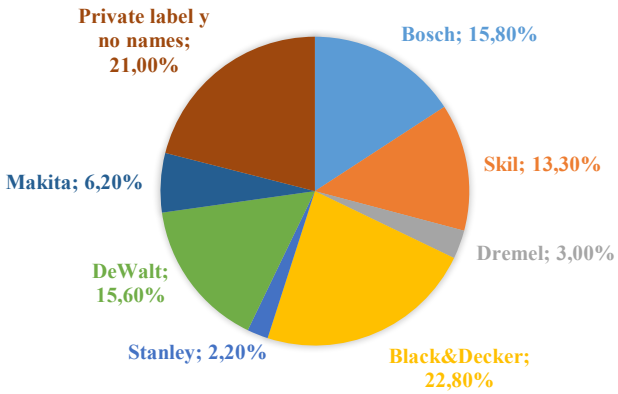


Figura 14: Las cuotas de las marcas en el mercado meta en Argentina

Fuente: Elaboración propia en base a Bosch (anexo H)

A continuación, se analizarán las marcas principales en el mercado de herramientas eléctricas. Primero, se analizan las operaciones del grupo **Bosch GmbH** en cuanto al mercado meta en Argentina. Bosch es un competidor de origen alemán y es una marca global y universal con 375 000 empleados y 440 sucursales a nivel mundial y USD 78.37 mil millones[35] de ventas en 2015. La fundación de Robert Bosch GmbH dispone de 92% del capital, aunque ésta no dispone de derecho de votación ya que solo pueden votar la Robert Bosch Industrietreuhand KG (sociedad de responsabilidad limitada) y la familia Bosch, lo que asegura la independencia del grupo Bosch y planificaciones a largo plazo. El grupo mantiene los valores de orientación al futuro y rendimiento, responsabilidad y sustentabilidad, iniciativa y consecuencia, espíritu abierto y confianza, comportamiento leal, fiabilidad, credibilidad, lealtad y diversidad. Su objetivo estratégico es una tecnología conectada una vida conectada. Bosch dispone de una gran fuerza financiera por su tamaño, crecimiento y tipo de estrategia de diversificación (Bosch, 2015). Bosch dispone de cuatro divisiones. Así, la multinacional no solo ofrece una amplia gama de productos de herramientas eléctricas para aplicación profesional y hogareña en la división de bienes de consumo, sino también tiene otras divisiones de soluciones de movilidad, tecnología industrial y, además, tecnología para la energía y la edificación (Bosch, 2015). Generalmente, Bosch se presenta como marca muy innovadora y se describe como "impulsor global de la innovación" (Bosch, s.f. a, párrafo 2). En cuanto a las operaciones en Argentina, Bosch entró en el mercado en 1924 y mantiene el sector "*automotive aftermarket*"

[35]Tipo de cambio EUR/USD 1,1101 (promedio año 2015) corresponde a EUR 70.6 mil millones. Tipo de cambio USDARS 9,2399 (promedio año 2015) corresponde a ARS 724.159 mil millones.

(mercado de repuestos automotrices) (también tiene una fábrica, Bosch Rexroth S.A.I.C) y los sectores herramientas eléctricas y sistemas de seguridad. En sus sucursales en Argentina tiene 253 empleados y en 2015, las ventas aumentaron a 145 millones de euros mientras que a nivel global son 70.6 miles de millones de euros. Asimismo, la empresa afirma que acompañó el desarrollo y crecimiento del país, por lo cual está bien establecido en Argentina con sus operaciones hace 90 años, lo que representa una fuerza de la marca en el mercado meta (Bosch, s.f. b). En su página web, Bosch informa sobre su amplia gama de herramientas eléctricas (cable y batería), accesorios y medición. Además, informa sobre su servicio al cliente (pos venta, catálogos, etc.), novedades (por ejemplo productos a batería) y su servicio técnico, es decir dónde se puede encontrar talleres (véase http://www.bosch-professional.com/ar/es/professional/startpage/power-tools.html). Según esta página web, se puede identificar que Bosch solo ofrece su línea azul, es decir la línea profesional en Argentina. La distribución se realiza vía distribuidores, clientes directos (ferreterías industriales), y en grandes mercados de construcción como *Easy*. En cuanto a los grupos destinatarios, Bosch indica que sus ventas se distribuyen en los segmentos industriales (10%), pequeñas empresas (40%), profesionales independientes (30%) y DIY (*Do It Yourself*, 10%). Aunque el porcentaje del segmento industrial está bajo, Bosch indica su concentración en este sector. Se clasifican los precios de Bosch a nivel medio-alto. Con respecto a la segunda marca de Bosch, **Skil**, esa está destinado al segmento pequeñas empresas. Skil reemplaza la línea verde de Bosch que está provista para uso hogareño (véase anexo H). Así, Skil está posicionado en el mercado a nivel precio bajo-medio.

En relación a la marca estadounidense **Stanley Black&Decker**, cotizada en la bolsa, indica en su informe de 2015 que dispone en enero 2016 de 51.250 empleados con 13.533 en los EE.UU. y ventas de USD 11.2 mil millones[36] en 212 naciones. La empresa reúne varias marcas bajo su corporación en las divisiones herramientas eléctricas y almacenamiento que tienen las mayores ventas, de USD 7.1 mil millones (Stanley, DeWalt, Black&Decker, y otros), sistemas de seguridad con USD 2.1 mil millones (por ejemplo: Stanley *security* o Stanley *Access Technologies*) y soluciones industriales con USD 2 mil millones (por ejemplo: Stanley *Oil &Gas,* Stanley *Hydraulics*). El 53% de las ventas está en los Estados Unidos, es decir en su mercado doméstico. Los objetivos financieros a largo plazo consisten en un crecimiento de 10-12% de las ventas. Los objetivos estratégicos

[36] Tipo de cambio USD/ARS 9,2399 (promedio año 2015) corresponde a ARS 103,49 mil millones.

consisten en crecimiento de beneficios y mercados emergentes, operar en mercados con preferencia a marcas, innovación y alcance de liderazgo de costos así como crecimiento por adquisiciones y consolidación para obtener diversificación. Principalmente, la empresa se define como industrial y ramificada y se enfoca en negocios industriales (véase Stanley Black&Decker, 2015). Stanley Black&Decker indica en su informe que compite por su reputación de calidad, compromiso y relaciones a sus clientes, su gama de productos así como su capacidad de innovación y propuesta de valor a clientes. Además, indica riesgos como, por ejemplo, la dependencia de grandes clientes y cambios de sus preferencias y demanda en cuanto a la distribución.

Para el mercado meta en Argentina, Black&Decker tiene una sucursal y ofrece una amplia gama de los segmentos de herramientas eléctricas, de automotriz y de electrónicos, de jardín, de hidrolavadoras y de pintura. Además informa de sus servicios pos venta como talleres y material para entrenamiento (http://www.blackanddecker.com.ar). Además usa los mismos canales de distribución como Bosch, es decir distribuidores, minoristas y clientes industriales, incluyendo grandes mercados de construcción y *home center* (centros para el hogar). Bajo la marca Black&Decker se vende sobre todo herramientas con cable y a batería, así como herramientas eléctricas para el jardín. Además, indica que compiten por calidad de producto, reputación de las marcas y relación con los consumidores, gama de productos e innovación. No obstante, se considera la imagen de Black&Decker débil por su imagen hogareña a pesar de que la empresa se define como marca profesional. Dado que la marca está a un precio más económico está clasificada en posición hogareña en el mercado, lo que confirman los expertos del mercado meta (véase anexo H e I). Aunque Black&Decker se dirige a consumidores profesionales, según la opinión del experto de Bosch, Black&Decker no es para el segmento industrial, sino para empresas pequeñas y profesionales independientes mientras que Rodríguez clasifica la marca como hogareña. La marca estadounidense **Stanley** es parte de la corporación Stanley Black&Decker. Stanley ofrece herramientas eléctricas (taladros, atornilladores, amoladoras, lijadoras, rotomartillos, etc.) y sobre todo herramientas a mano. El experto de Bosch clasifica Stanley como marca para profesionales independientes y pequeñas empresas. El experto Rodríguez clasifica Stanley como más profesional. Stanley recientemente entró en el mercado de Argentina por lo cual su posición no es tan estable como la de las otras marcas.

La marca americana **DeWalt** fue adquirida por Black&Decker en 1960 (Black&Decker, s.f.). DeWalt es una marca universal e informa en su página web sobre sus productos (http://www.dewalt.com). Así tiene una amplia gama de herramientas eléctricas, accesorios, herramientas a mano, anclajes y fijaciones y equipamientos (por ejemplo, compresores). En su página web argentina, esta oferta es limitada y solo señala herramientas eléctricas y accesorios (DeWalt, s.f.). Lo mismo indica Rodríguez en la entrevista y explica que por las restricciones del comercio la marca no puede ofrecer toda su gama de productos que tiene en los Estados Unidos. DeWalt pone el enfoque en la calidad, la tecnología y la innovación. El experto de Bosch así como el experto S. Rodríguez clasifican DeWalt como marca profesional e industrial. Por lo tanto, se evalúa a DeWalt como marca fuerte en el mercado a nivel medio-alto de precio.

La marca **Makita**, de origen japonés y cotizada en la bolsa de Japón, es una marca global que produce herramientas eléctricas industriales, máquinas para trabaja con madera, herramientas neumáticas y para el jardín. La corporación dispone de 14 783 empleados y las ventas anuales a nivel mundial en 50 países son JPY 423.623 millones, lo que corresponde a USD 3.766,07 millones[37] para el período de 31/3/2015 a 31/3/2016, lo que implica un crecimiento de un 2,1% comparado al año anterior. La marca dispone de tres divisiones, es decir herramientas eléctricas (65,3%), equipamiento para el jardín, la casa y otros productos (18,8%) así como partes, reparaciones y accesorios (15,9%). La mayor parte de las ventas está en Europa con 41,1%, después un 17% en América de Sur, Oceanía, el Oriente Medio y África, un 16,2% en Japón, un 16% en América del Norte, y un 9,8% en Asia con la excepción de Japón. Makita señala su ventaja competitiva por el poder de su marca junto con la tecnología, su calidad y servicio posventa. Además, describe su capacidad de ventas como fuerza clave (Makita, 2016). Estratégicamente, la empresa planifica reemplazar herramientas eléctricas a cable a herramientas con batería.

Para el mercado en Argentina, Makita tiene una sucursal de ventas en la provincia de Buenos Aires y ofrece una gama de herramientas eléctricas para la construcción, carpintería, industria automotriz, bosque y jardín. (Makita, s.f.). Así, presenta sus productos de baterías Litio-Ion, aspiradoras, lijadoras a banda, amoladoras, atornilladores, fresadoras, motosierras,

[37] Para el tipo de cambio se usa la fecha del balance anual de Makita, el 31/3/2016. Tipo de cambio USD/ARS 10,6685 (promedio marzo 2015-marzo 2016) corresponde a ARS 40.178,318 millones.

etc. El experto Rodriguez clasifica Makita como marca industrial-profesional, también el experto de Bosch clasifica Makita al segmento industrial.

Finalmente, la estructura de los competidores en el mercado meta en Argentina señala que unas marcas dominan el mercado meta de Festool aunque hay un número de otras marcas como Einhell, Metabo o Milwaukee que también venden sus productos en el mercado. Esta suposición se basa en los datos de la importación (véase anexo H). Así, se puede asumir una estructura que se asemeje a un oligopolio en la que unas marcas globales cobran la mayor parte del mercado argentino. Por lo tanto, se puede asumir que las marcas principales tienen un poder mayor entre los actores del mercado.

4.3.2 Segmentación de los competidores

En resumen, en relación con el análisis de los más grandes competidores en el mercado, y las clasificaciones de las marcas según los expertos, se puede distinguir una división en el mercado entre marcas profesionales-industriales y marcas hogareñas. Por lo tanto, se presenta una visión general de sus posicionamientos en el mercado de herramientas eléctricas en la siguiente figura.

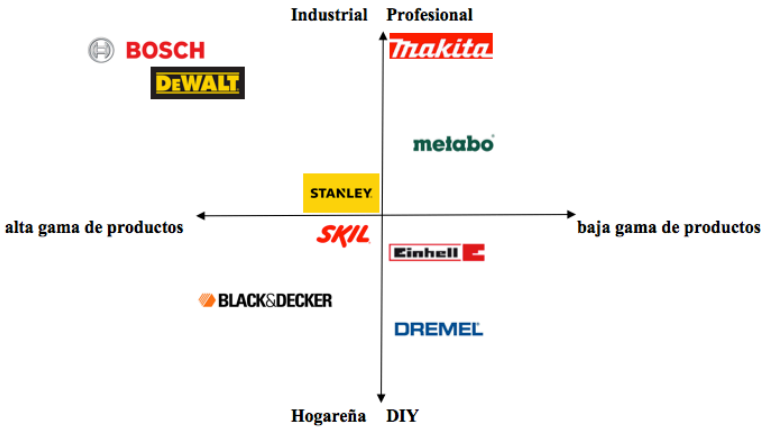


Figura 15: Posicionamiento de las marcas principales en el mercado meta

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas

4.4 Resultados

Fundamentalmente, los análisis del macro- y microentorno forman la base para el concepto de la internacionalización y del marketing a nivel internacional para la recolección de información así como la selección de un nuevo mercado en el extranjero. Así, los resultados de estos análisis sirven para una evaluación de la situación actual del mercado argentino en cuanto a decisiones de operaciones comerciales en este país. Principalmente, el análisis PESTEL muestra dificultades y problemas actuales en el entorno macroeconómico. La situación política muestra una complejidad muy importante por problemas políticos e históricos que causaron una inestabilidad política. El nuevo cambio político del año pasado implementó medidas como un nuevo modelo económico neoliberal (cf. entrevista Musacchio, anexo D) y un giro político a una apertura de la nación al entorno internacional. Aunque este desarrollo parece positivo para empresas extranjeras, por ejemplo el aumento de importaciones de herramientas eléctricas de competidores, el cambio debilitó al país ya que primero debe reorganizarse para tener un nuevo orden. Así, el gobierno actual muestra la disposición de nuevas reformas y medidas cuyos resultados no están desarrollados para el largo plazo. Así, la situación política todavía es frágil y riesgosa a mediano plazo para una empresa mediana familiar como Festool. La situación económica está afectada directamente por el cambio político, lo que muestra la fuerte vinculación histórica por la intervención fiscal y medidas políticas que influyen la economía. El cambio provocó una reorientación económica de un modelo de protección hacia uno de corte neoliberal. Aunque este desarrollo significa una apertura del mercado al extranjero, la economía sufre por problemas estructurales y económicos en el país. Por lo tanto, sobre todo los problemas de la alta tasa de inflación, el mercado débil y la caída de la demanda interna representan obstáculos actuales para una entrada en el mercado para la empresa alemana. Este análisis indica problemas y riesgos comerciales vinculados a la intención de internacionalización y expansión al mercado argentino para empresas como Festool. Por ende, en caso de una internacionalización de Festool a la Argentina, la empresa debería frenar directamente estos problemas en la política y la economía, es decir nuevas regulaciones comerciales, desafíos de la inflación y un mercado interno débil. Considerando el factor social, el gran porcentaje de 32,6% de pobreza en los primeros meses de 2016 refleja la situación económica débil del poder de compra. Además, la distribución del ingreso y la pobreza estructural permiten concluir que la demanda del mercado argentino por el momento parece crítica para una marca *premium*. Por ende, estos problemas socioeconómicos tampoco promueven la situación actual económica para una internacionalización de una marca de calidad *premium*

como Festool. Asimismo, la fuerza tecnológica muestra una falta de inversiones en la tecnología, ciencia, innovación e infraestructura. Así, Argentina dispone de un valor menor en el gasto bruto interno en las investigaciones y desarrollo como porcentaje del PBI comparado a países más industrializados. Sin embargo, estos valores se aumentaron entre 2000 y 2014. Es decir, la Argentina es consciente de la importancia de la tecnología, la ciencia y la innovación como factores esenciales del desarrollo del país. No obstante, las condiciones tecnológicas no corresponden al nivel alemán, por lo cual en el marco de una internacionalización Festool tendría que llevar su conocimiento y tecnología a Argentina en lugar de aprovechar conocimiento local. A partir de esto, el análisis del factor tecnológico en relación al análisis de los competidores en el mercado meta argentino indica que la empresa Festool no puede aprovechar la ventaja competitiva de un nivel más alto en tecnología, ciencia e innovación en Alemania, dado que los competidores existentes y principales también proceden de países industrializados como los EE.UU. o Japón que hacen inversiones en tecnología e innovación al mismo nivel o más alto que Alemania (véase tabla 2). Considerando el factor ecológico, Argentina se esfuerza por la protección del medio ambiente y forma parte en acuerdos internacionales como el protocolo de Kioto. Argentina tiene menos emisiones que países más industrializados por la falta de la industrialización. Las posibilidades de inversiones en la energía renovable no afectan a la empresa Festool directamente. Sin embargo, el análisis indica que Festool no aprovecha la ventaja competitiva por un bajo consumo de energía eléctrica de las herramientas eléctricas dado que la tecnología de los competidores solo se distingue a un nivel mínimo. Además, el factor de la legislación señala problemas por la intervención del gobierno anterior e incertidumbres para inversores extranjeros. Una estabilización jurídica depende también del cambio político y su desarrollo. Aunque existen planes y programas del gobierno actual para mejorar esta situación, el análisis macroeconómico muestra una complejidad específica en el mercado meta. Considerando el concepto de una posible internacionalización y expansión a la Argentina, las empresas extranjeras como Festool deberían considerar la legislación argentina. Así, ésta establece leyes, resoluciones y normas específicas para herramientas eléctricas, por ejemplo para la seguridad eléctrica, que serían obligatorias para la empresa Festool en el caso de una importación de máquinas. Asimismo, Festool debe considerar el derecho comercial, es decir la reforma del Código Civil y Comercial de 2015, que implementa cambios que afectan la base jurídica en Argentina y por ende afectarían las operaciones comerciales de la empresa alemana.

Finalmente, las opiniones de informes, expertos y periódicos discrepan sobre el desarrollo político-económico actual. Considerando los resultados para la empresa Festool, se evalúa la situación macroeconómica todavía como frágil, la que necesita tiempo para manifestarse y desarrollarse, especialmente por las reformas y medidas políticas actuales. Por lo tanto, con respecto al concepto de internacionalización y marketing internacional, los resultados de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales indican que el macroentorno no ofrece condiciones ideales de negocios internacionales para Festool en cuanto a las inversiones directas o bien una entrada en el mercado argentino.

En cuanto a la estructura de la industria, Grant (2010) distingue entre cuatro formas: la competitividad perfecta, oligopolio, duopolio y monopolio. Aunque en el mercado meta existen también varias marcas pequeñas que indican una estructura de competitividad perfecta, la concentración principal se limita a pocas marcas tradicionales internacionales que dominan el mercado. Por lo tanto, se supone una estructura de oligopolio para el mercado meta en Argentina. Esto implica ciertas restricciones de entrada, potencial para diferenciación de una marca y una imperfeta disponibilidad para el acceso de informaciones (Grant, 2010). Con excepción de Stanley que recién entró en el mercado, los competidores están en una posición estable con muchos años de experiencia en la economía de Argentina. Sobre todo, las marcas Bosch, DeWalt y Black&Decker tienen una posición fuerte en el mercado meta. Por su experiencia en el mercado y la estructura de un oligopolio con pocas marcas fuertes y varias pequeñas, se evalúa su poder en la industria como grande, lo que implica una restricción para nuevos participantes. Generalmente, el modelo de las operaciones se asemeja mucho entre las marcas principales, es decir todas producen en el extranjero, sobre todo en Brasil, China y Europa, e importan sus productos a un depósito central en Argentina. Desde ahí, distribuyen los productos a comerciantes y ferreterías locales en el país. Por otro lado, el poder de nuevos participantes es muy limitado, dado que la situación económica es difícil para un afianzamiento en el mercado, hay obstáculos y restricciones para la importación, un riesgo político alto para inversiones y, además, una competencia fuerte con mayor poder. El poder de proveedores en la industria argentina del mercado meta es bajo dado que casi no hay competidores argentinos y producción en Argentina. Existe la disponibilidad de sustitutos por procesos automáticos en fabricaciones de muebles sin uso de herramientas manuales que amenaza este uso y, además, se encuentra el sustituto de herramientas a mano que amenazan por sus precios más económicos a la industria de herramientas eléctricas. Asimismo, las herramientas eléctricas a batería tienen

una tendencia de crecimiento, lo que en el futuro puede funcionar como sustituto de las máquinas a cable. Los clientes de las marcas son distribuidores, ferreterías (industriales) y mercados grandes de construcción. Los consumidores finales de los grupos industriales, profesionales y hogareños tienen culturalmente otras demandas, así amoladoras y taladros de 13mm son muy exigidos. Además, existe una sensibilidad por los precios debido a la situación económica actual, mientras que sobre todo profesionales exigen una alta calidad. Especialmente los productos de Alemania son considerados como productos de un alto grado de calidad. Aunque este factor sería positivo para la marca *premium* Festool, el interés en los precios y calidad en el mercado argentino señala una importancia menor para los comerciantes en cuanto a enfoques clave de Festool tales como los son las funciones con verdaderos beneficios, diseño y ergonomía, así como su foco en servicio. Esto estaría en contra de su posicionamiento tradicional en los mercados. Además, el mercado meta señala todavía la preferencia de máquinas con cable aunque existe una lenta tendencia de desarrollo de herramientas a batería. Debido a la situación económica en el país y la demanda débil, los clientes tienen un poder mayor.

Generalmente, para Festool, significa que se trata de un micro y macroentorno argentino diferente al de su mercado doméstico. Considerando las posiciones de los competidores, se trata de marcas globales y tradicionales con mucha experiencia y conocimientos en este mercado y posicionamientos claros. Festool podría representarse según su código de marca, es decir de origen alemán, calidad *premium* y especialista para sus cuatro segmentos, lo que en esta combinación no existe en el mercado meta por lo cual podría ser una característica para diferenciación en una estructura oligopolio. Además, según el experto Santiago Rodríguez, una nueva marca tendría una oportunidad en el mercado meta, es decir hay lugar. Sin embargo, 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 de implementar recursos e inversiones de investigación y creación de una red de comerciantes y cooperaciones.

5 ESTRATEGIA COMERCIAL

Considerando el capítulo 2.1.2 del proceso de internacionalización, se han indicado factores individuales para cada empresa, que influyen la decisión para una estrategia de internacionalización, por ejemplo el tamaño de la empresa, los recursos, la distancia física, relaciones y la experiencia y los conocimientos de negocios internacionales. También la estructura de la industria local y la situación competitiva son factores relevantes (Vahle y Nordström, 1993). Con respecto a las 15 variables de la tabla 1 (véase capítulo 2.1.3), se puede identificar la situación actual de la empresa Festool en cuanto al grado de internacionalización y modos de entrada en nuevos mercados. Por lo tanto, la empresa dispone de un grado avanzado de expansión e internacionalización, es decir que ya posee 18 sucursales en Europa, EE.UU. y China y exporta sus productos a 80 países a nivel mundial. Así, dispone de 50 años de experiencia en Europa y 20 años en países fuera de Europa. Sin embargo, la concentración en la estrategia internacional de Festool está en la exportación de productos existentes domésticos vía el depósito central en Wendlingen, Alemania, y la unitaria comercialización internacional de la marca *premium* Festool. A partir de esto, el análisis de la empresa Festool en el capítulo 3 ha mostrado un cambio de estrategia comercial, es decir la empresa cambia su modo de estrategia de expansión. Por este modo, tiene un proyecto de investigación de posibilidades de inversiones directas en seis países. Sin embargo se trata de países en los que Festool ya entró y exporta sus productos. A partir de esto, Festool opera en los EE.UU. con inversiones para una fabricación proyectada para 2017, lo que cambiará la estructura de exportación hasta la fecha (véase anexo B). No obstante, este desarrollo estructural de expansión internacional afecta países en los que Festool ya está presente por exportación. Así, para un nuevo mercado en el que Festool no esté presente, se excluye la consideración de una inversión directa como método de entrada en el mercado debido a la estructura individual de la empresa.

Con respecto a este trabajo y la selección de Argentina como mercado a investigar, la cuestión es qué modo de entrada sería adecuado para ingresar en nuevos mercados y cuál sería la estrategia de marketing internacional que se aplicaría para la apertura del mercado y la concepción de la mezcla de marketing (Gelbrich y Müller, 2011).

5.1 Selección de una estrategia de expansión a través del modelo de Ansoff

Como se describió en capítulo 2.4.5, la matriz de Ansoff describe cuatro estrategias principales de crecimiento y, por lo tanto, para la expansión de los negocios de una empresa. Estas estrategias son la estrategia de penetración en el mercado, la estrategia de desarrollo de productos, la estrategia de desarrollo de mercado y la estrategia de diversificación. Con respecto a la empresa Festool, se aplica dos de estas cuatro estrategias. Según Christian Oltzscher (véase anexo B), la empresa aplica la estrategia de penetración por el enfoque en los segmentos principales para mercados existentes. Así, la empresa desea duplicar las ventas en estos mercados sin cambiar el portfolio de los productos y de los grupos destinatarios y sin cambiar los países existentes pero con objetivos de estrategias funcionales, es decir ventas, marketing, etc., para lograr objetivos financieros. Según Christian Oltzscher, existe potencial de crecimiento por esta estrategia, dado que Festool posee una cuota de mercado baja en el mundo con un 3% en su segmento y una cuota con el máximo de un 19% en los Países Bajos que es el país más exitoso en Europa. En relación con la estrategia de desarrollo de productos, aunque la empresa sí desarrolla nuevos productos debido a innovaciones, no persigue una estrategia de desarrollo de productos para mercados existentes. Así, pone el enfoque en sus cuatro segmentos existentes y principales y no busca nuevas categorías de productos como, por ejemplo, para los electricistas (véase anexo B). Por lo tanto, también se puede excluir la estrategia de diversificación, dado que la empresa no desea desarrollar nuevos productos para nuevos mercados sino mantener el enfoque al portfolio principal de los segmentos existentes. Por último, la empresa sí aplica la estrategia de desarrollo del mercado, es decir la expansión con productos domésticos existentes hacia nuevos mercados. Esta estrategia es la base para el mercado a investigar, en otros términos, el mercado argentino.

5.2 Objetivos de la exportación

Como no solo Christian Oltzscher, sino también Steve Bagshaw indican en las entrevistas que la exportación tiene un papel importante en la internacionalización y expansión de la empresa Festool (véase anexo B). Por la exportación, la empresa podía entrar en nuevos mercados con un portfolio de productos existentes en el mercado doméstico. Además, la exportación hace posible buscar y abrir nuevos mercados a un riesgo más bajo que, por ejemplo, la inversión directa (Doole y Lowe, 2008). En este sentido, la exportación

sirve como el modo para la realización de la estrategia de desarrollo de mercado. Según Doole y Lowe (2008), la exportación incluye no solo un riesgo más bajo, sino también exige menos recursos que un modo con más control como una cooperación o una inversión directa. Con referencia a Grant (2010), las fusiones o alianzas son herramientas de expansión para multinacionales y no para empresas medianas como Festool. Sin embargo, en cuanto a la inversión directa, o sea una nueva sucursal de ventas o más, la construcción de una planta de producción en el extranjero, Festool tiene la intención de reemplazar la exportación de ciertos productos con la producción en los Estados Unidos y, además, tiene el proyecto de investigar las posibilidades de inversión directa en seis países. No obstante, por la limitación de recursos y capacidades, la empresa mediana solo abre mercados uno a uno y tiene una limitación restricta para inversiones, es decir se debe limitar sus recursos de expansión a un 10% (véase anexo B). Además, se necesita preparar a largo plazo el futuro de la empresa y la apertura de nuevos mercados dado que necesita años para realizar nuevas operaciones. Por lo tanto, en el caso de Festool la exportación hace posible el primer paso de la expansión a nuevos mercados sin demandar una mayor cantidad de recursos.

En su estudio sobre exportación, Cooper y Kleinschmidt (1985), mencionan la expresión de la estrategia de marketing para la exportación, con más detalle, la estrategia para la selección de mercado y de producto como factor influyente a la actuación en la exportación. Además, indican tres elementos de una estrategia de exportación, de la que indican que es parecida a una estrategia de marketing en el mercado doméstico, es decir la selección de mercado y producto. Por lo tanto, como primer elemento declaran la estrategia de producto como el grado de la adaptación del mismo para el mercado extranjero. En cuanto a la empresa Festool, esta adaptación es mínima dado que persiguen la estrategia de exportar los productos existentes del mercado doméstico. Segundo, con respecto a la selección de mercados, Cooper y Kleinschmidt mencionan el mismo fenómeno que Johanson y Vahlne en el modelo de Uppsala (1977), es decir la distancia física y una expansión creciente de países cercanos hacia una orientación en el mundo. Además, en tercer lugar señalan la segmentación del mercado extranjero en cuanto a diferentes niveles. Ahí, Festool se fija en sus cuatro segmentos determinados que busca en el extranjero. Como lo dice Christian Oltzscher, la empresa no se expande a países en los que su grupo destinatario especial no existe (véase anexo B).

Volviendo al tema del marketing, los expertos de hoy definen el marketing no solo como selección de mercado y producto, como lo hacen Cooper y Kleinschmidt. Es más, en el capítulo 2.2 Kotler y Armstrong (2012) definen marketing como un proceso para crear valor para los clientes y Meffert, Burmann y Kirchgeorg (2012) indican una complejidad más profunda por los siete pasos del marketing. También Doole y Lowe indican una complejidad por factores políticos, económicos, culturales, la competitividad, etc. y Gelbrich y Müller (2011) mencionan no solo la selección del mercado sino también la apertura del mercado y la mezcla de marketing como elementos del marketing internacional. Por lo tanto, para definir la estrategia de marketing de la empresa Festool y las medidas que serían necesarias para la apertura del mercado argentino así como para la estrategia de exportación, se describe la mezcla de marketing en el capítulo siguiente. Antes de esto, se describirá el marco legal para la importación a la Argentina en el siguiente apartado.

5.3 Marco legal para la exportación/importación al mercado argentino

Considerando el factor político y legal para las exportaciones e importaciones en Argentina, bajo el gobierno anterior hubo una protección y restricciones que limitaron esta actividad. A causa del interés de la empresa Festool en informarse sobre la importación a Argentina, se pone el enfoque en las regulaciones de la importación. Por la escasez de divisas, el gobierno de Kirchner puso trabas a las importaciones y presión a las compañías que trabajaban con divisas, demandó una amplia información interna de las empresas para importar o exportar así como declaraciones sobre sus operaciones (Jueguen, 2014). En cuanto al marco legal de importación, el sistema DJAI (Declaración Jurada Anticipada de Importación) tenía validez a partir de 2012 con la Resolución General AFIP 3252/12. Un problema es que este sistema limitó la importación. Así, Dumont (2012) afirma:

> No se puede importar porque para documentar una importación a consumo la norma avisa que se deberá informar en el Sistema María el número de DJAI aprobada. Y tampoco se podrá pagar al exterior porque el número de DJAI *"debería ser informado y registrado en el Sistema de Consulta de Operaciones Cambiarias"* que creó la RG AFIP 3210. Este sistema, sus normas modificatorias y complementarias conforman lo que muchos llaman informalmente "cepo cambiario" (Dumont, 2012, p. 2).

Por lo tanto, sin la aprobación de DJAI, no se podía importar. El empresario Martín Vicente (véase anexo E) explica que hasta diciembre de 2015 se tenía que pedir la aprobación del DJAI con una factura pro-forma en la secretaría de comercio y, dependiendo de su evaluación, se recibía la aprobación o el rechazo y había que repetir el proceso. Es decir, este sistema era muy arbitrario y fue criticado por la OMC.

Con el cambio del gobierno, el sistema DJAI cambió al sistema similar SIMI (Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones) que se basa en una plataforma informática. Según Clement (2016), el gerente general de Clément Comercio Exterior[38], en este sistema "se montarán las licencias de importación, aceptadas dentro de la normativa de la OMC, y restituidas por el Ministerio de Producción luego de cuatro años de haber sido reemplazadas por las arbitrarias DJAI" (Clement, 2016, párrafo 3). Además, conforme a Clement, se distingue entre licencias automáticas para mercaderías menos protegidas y críticas y otras licencias no automáticas que exigen un análisis más profundo para la autorización. Así, en la opinión del autor, para los productos más sensibles (como tornillos, neumáticos, etc.) todavía se requieren los viejos certificados, aunque ahora es un proceso electrónico y existe un marco jurídico internacional con regulaciones por causas fiscales, previsionales o de protección al comercio y no para la restricción de divisas. El empresario Martin Vicente menciona que el sistema SIMI es mejor en cuanto a la importación de materias primas por licencias automáticas. No obstante, por la apertura del mercado los empresarios locales temen que la importación de productos terminados, como en su caso los muebles, sea una amenaza para ellos por los precios más económicos por economías de escala. Generalmente, para el proceso de importación, Vicente indica la necesidad de un despachante para el proceso de importación, quienes son profesionales que estudiaron comercio exterior y cuyas tareas son preparar y presentar los documentos y formalidades requeridos a AFIP y a la secretaría de comercio. Según la definición del artículo 17 de la ley 26.795 (CODIGO ADUANERO DEL MERCOSUR) un despachante es "la persona que, en nombre de otra, realiza trámites y diligencias relativos a los destinos y las operaciones aduaneros ante la Administración Aduanera".

Considerando las respuestas en la encuesta con los comerciantes, ocho indican que no se cambió nada de DJAI a SIMI mientras que siete mencionan que es mejor dado que la importación es más rápida y más libre. Sin embargo, lo que llama la atención en los resultados de la encuesta es que ninguna de las ferreterías está involucrada en el proceso de importación. Por las medidas políticas y económicas de Macri, las importaciones de bienes del extranjero aumentaron. Opiniones críticas, como por ejemplo un artículo en Página12,

[38] Clément Comercio Exterior es una empresa que ofrece servicios de despachos de importación y exportación, coordinación logística, consultoría, etc. para las industrias agro y alimentos, minería y construcción, vitivinícola y bebidas, packaging y plásticos y manufacturas. Para más información se encuentra en https://www.clement.com.ar.

indican que para las pymes locales, que sufren de la caída de la demanda local y de tasas más altas de interés y de tarifas y costos de producción, la situación se empeoró por la competencia importada del extranjero (Español, 2016). También el empresario argentino de muebles, Martín Vicente, señala la amenaza actual de las competencias del extranjero para la industria local dado que falta la competitividad de los productos argentinos. Además, uno de los comerciantes indica en la encuesta el mismo problema de crecimiento de la competencia.

Con referencia a los datos de Bosch de los números de importaciones de herramientas eléctricas (véase anexo H), se puede identificar un aumento de la cantidad entre enero y junio de 2015 con DJAI al año siguiente 2016 entre enero y junio con SIMI. Así, la marca Bosch importó un 38% de cantidad más comparado al período del año anterior, la marca DeWalt un 9% y Makita un 71%. Stanley, que entró en el mercado en 2015, aumentó su cantidad de 37 a 241.474 unidades. También llama la atención el aumento de la marca Einhell de 13.122 unidades a 81.056, lo que corresponde un aumento de 512%. Por lo tanto, el experto de Bosch menciona que en la industria de herramientas eléctricas se nota el impacto del SIMI (véase anexo H).

5.3.1 Pasos para el proceso de importación

Según Cecilia Giudice (véase anexo F), el primer paso para la importación es conocer la posición arancelaria. En el segundo paso, por la posición arancelaria se conocen los requisitos aduaneros necesarios, por ejemplo certificación de IRAM, impuestos de importación, y si se trata de licencia automática (LA) o no automática (LNA). El tercer paso es cumplir los requisitos. Después, empieza el proceso de importación, es decir el transporte por avión o barco. A partir de esto, principalmente, el fundamento de la importación es la registración en los Registros Especiales Aduaneros de la AFIP, debido a la resolución general número 2570. Para esa registración se necesita una propia Clave Única de Identificación Tributaria (C.U.I.T.). Además, la AFIP informa que cada organismo involucrado necesita nombrar un administrador de relaciones y, además, la necesidad de solicitar una clave fiscal para manejar los servicios (AFIP, s.f.).

Para herramientas eléctricas, se puede identificar la posición arancelaria en el capítulo 84 de la Nomenclatura Común MERCOSUR (N.C.M) (véase Aduana Argentina, s.f.). Por lo tanto, para herramientas eléctricas 84.65 a 84.67 son validos para los productos

de la empresa Festool. Por ejemplo, taladros tienen la posición arancelaria 84.67.11.10 y lijadoras 84.65.93.10.

5.3.2 Impuestos aduaneros e internos

Para la importación existen regulaciones sobre impuestos aduaneros. Argentina está involucrada en acuerdos aduaneros. Así, por ejemplo, Argentina es miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC) y forma parte del acuerdo de valoración de aduana. Además, Argentina como miembro del MERCOSUR aplica la ley 26.795 sobre el código aduanero del MERCOSUR (véase InfoLEG, s.f. a). Principalmente, para la clasificación de productos y determinación los aranceles aduaneros, a partir de 1968, Argentina es uno de los 180 países miembros de la Organización Mundial de Aduanas, que aplican el sistema de clasificación del sistema armonizado (WCO, 2016). Argentina incorporó este sistema en el contexto jurídico nacional con la ley 24.206. La Organización Mundial de Aduanas tiene el objetivo de simplificar administraciones de aduanas y promover el comercio mundial. Así, desarrolló un sistema armonizado, es decir un sistema armonizado de designación y codificación de mercancías. Por lo tanto, hay aproximadamente 5000 grupos de mercancías, cada uno con un código de seis dígitos para crear una clasificación uniforme en el comercio del mundo (WCO, s.f.). Así, Argentina usa un código normalizado de capítulos (2 dígitos), partidas (4 dígitos) y subpartidas (6 dígitos), por ejemplo para herramientas eléctricas es el capítulo 84 (véase Aduana Argentina, s.f.).

En base a este sistema de código y, por lo tanto, a las posiciones arancelarias, se pueden identificar las tarifas de impuestos aduaneros para la importación según la nomenclatura del comercio exterior y los anexos del decreto 100/2012. Así, generalmente, la tarifa arancelaria para bienes de capital del capítulo 84 de la nomenclatura, con respecto a compradores en función de vendedores, consiste un 14% (derecho de importación de extrazona), 10,5% (impuesto valor agregado), 6% (impuesto ganancias), 2,5% (ingresos brutos), es decir un 33% en total. No obstante, si el comprador es el usuario del producto, los 14% se reemplazan por una tarifa de solamente 2%. Así, la empresa Festool debería considerar estas tarifas en el cálculo de los precios de sus herramientas eléctricas. Además, en el caso de una importación, Festool tendría que aclarar para cada tipo de producto las tarifas arancelarias finales.

5.4 Reglamentaciones sobre certificados

Como se ha indicado en el capítulo 4.2.1, considerando la fuerza de legislación, en Argentina existen leyes, resoluciones y normas en cuanto a herramientas eléctricas manuales. Por lo tanto, las marcas tienen que aplicar la resolución norma IRAM 171/2016 de la seguridad eléctrica. Principalmente, IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación) representa el único organismo argentino de normalización y, además, comprende los organismos internacionales de normalización, por ejemplo ISO y IEC. Por lo tanto, Argentina aplica las normalizaciones internacionales. Según el IRAM una norma "[e]s un documento que establece, por consenso y con la aprobación de un organismo reconocido, reglas y criterios para usos comunes y repetidos. Es decir, establece las condiciones mínimas que debe reunir un producto o servicio para que sirva al uso al que está destinado" (IRAM, s.f. b, párrafo 1). Con respecto a herramientas eléctricas, el anexo 1 de la resolución IRAM 171/2016 implica todas las normas IRAM relevantes y los requisitos para la seguridad eléctrica (Ministerio de Producción y Secretaría de Comercio, 2016). Según el experto de Bosch (véase anexo H), la marca Bosch aplica la certificación de IRAM en Argentina. No obstante, indica que otras marcas, como DeWalt, aplican el sello TÜV para sus productos. Según la organización para exportación DEKRA (s.f.), la certificación para seguridad y eficiencia energéticas es obligatoria con el certificado de IRAM, mientras que la certificación para EMC es voluntaria. Además, los requisitos técnicos principales son 220 voltios y una frecuencia de 50Hz. Asimismo, existe otra conexión con enchufes diferentes a la de Europa. Otro elemento es la resolución 92/98 que prescribe en artículo 2 para las herramientas eléctricas una tensión nominal hasta 1000 voltios en corriente alterna eficaz y 1500 voltios en corriente continua (infoLEG, s.f. b). También la norma IRAM 2063 que prescribe elementos del enchufe es fundamental (IRAM 2063, 2001).

Para obtener los certificados requeridos de IRAM para herramientas eléctricas, primero se necesita realizar la solicitud DC-FS 002, es decir la solicitud de certificación para productos eléctricos, junto con la nota SDU (sin derecho a uso) y cronograma de ensayos del laboratorio (IRAM, s.f. c). El próximo paso es la obtención de la nota SDU de IRAM después de 48/72 horas, la que se debe presentar en la oficina de la Lealtad Comercial en donde expiden un número de expediente con el que se retiran las muestras de la aduana. Después, se debe llevar el producto al laboratorio de IRAM para el ensayo completo. Los costos debe pagarlos la empresa por sí mismo. Con la terminación del ensayo, se necesita mandar una copia a IRAM y en el caso de que se cumplan todos los requisitos de la norma

aplicable, IRAM entrega un certificado que tiene validez por seis meses. Después de seis meses sin cumplir los requisitos de la Lealtad Comercial, no se recibe el permiso de importar.

5.5 Mezcla de marketing

Como se ha presentado en el capítulo 2.2.3, la mezcla de marketing consiste de cuatro elementos, es decir la política de producto, del precio, de la distribución y de la promoción. En este capítulo se investigará la estrategia de la empresa Festool en cuanto a estos elementos y se comparará esto con la estructura del mercado meta en argentina. Principalmente, según su código de la marca Festool la marca se presenta como de calidad *premium* con especialización en los negocios de sus clientes. Así, se alinean sus actividades de marketing en su posicionamiento de la marca a nivel *premium*. Por lo tanto, Fabian Hamm indica en la entrevista en anexo B que Festool se especializa en negocios entre empresas, es decir en comerciantes especializados y en grupos destinatarios o bien profesionales determinados para mantener su presentación de marca extraordinaria. Sin embargo, la estrategia de marketing de Festool se distingue para mercados a nivel avanzado y nuevos mercados como sigue:

Tabla 6: Medidas de marketing de Festool en mercados avanzados y nuevos

	MERCADOS A NIVEL AVANZADO	NUEVOS MERCADOS
MARCA	mantener imagen de marca *premium*	crear conciencia de marca
SERVICIO	expandir servicio *all-inclusive* con nuevos servicios relevantes	educar sobre servicios relevantes
PRECIO	*premium*	*premium*
ENFOQUE DE VENTAS	enfoque en consumidores finales	enfoque en comerciantes
CANALES	mantener estructura de comerciantes	crear una red de comerciantes
CONSUMIDOR FINAL	vender nuevos productos, servicio, ofrecer soluciones individuales, maximizar lealtad	vender una herramienta por primera vez, el sistema, productos existentes, educar soluciones estandarizadas

Fuente: Elaboración propia en base a Hamm (anexo B)

5.5.1 Política de los productos

Con respecto a los factores de productos según Kotler y Armstrong (2012) (véase capítulo 2.2.3), Festool ofrece una variedad de productos específicos en cuatro segmentos. El diseño se constituye por el enfoque en la ergonomía, la elegancia y un diseño de los colores azul oscuro con el nombre de la marca Festool en verde. Los productos se distinguen

por una alta calidad que es la base del concepto del marketing. Festool incluye su programa de servicio *all-inclusive* en sus productos, lo que también representa una característica exclusiva de los productos y, por lo tanto, de la marca Festool. Considerando la selección de productos para un mercado, Hamm indica que la empresa elige un portfolio de productos que se ajusta a las necesidades del grupo destinatario en el mercado. Para el mercado en Argentina eso significaría una limitación de productos a batería dado que el grupo destinatario culturalmente trabaja más con herramientas a cable. Además, el análisis del mercado meta muestra que existe una demanda mayor de amoladoras, (roto-) martillos, taladros y sierras circulares. Por lo tanto, con este conocimiento de las necesidades de la demanda, estos tipos de productos serían objeto importante para un portfolio para Argentina. En cuanto al ciclo de la vida de productos, se deben considerar las etapas para elegir productos para la exportación. Principalmente, para la exportación en la manera que aplica Festool (exportar productos existentes del mercado doméstico) serían productos que se establecieron en los mercados existentes de la empresa y que se encuentran por eso mismo en una fase de crecimiento o madurez. Además, considerando el retraso por la exportación y también el estado de desarrollo de la industria meta, también productos que ya se encuentran en la fase de decadencia en los mercados existentes pueden ocupar una nueva fase de crecimiento en el mercado meta. Con respecto a la matriz BCG, eso significaría que, por ejemplo, productos estrellas con una alta cuota en el mercado doméstico se convierten en un producto de interrogación, es decir crecen pero tienen una baja cuota del mercado por la nueva introducción en un mercado extranjero. Sin embargo, el análisis de los productos en cuanto a su posición en el ciclo de la vida requiere una examinación más profunda para determinar productos para el mercado argentino. También requiere un análisis técnico más en detalle para la aplicación y modo local de trabajar. Por esto, en este trabajo no se ocupará en más detalle en la cuestión de la selección de productos determinados.

Como se ha mencionado en cuanto a la estrategia de exportación, la adaptación o estandarización de los productos son elementos fundamentales para definir una estrategia. La estrategia de Festool se constituye por medio de una exportación de los productos existentes en el mercado doméstico sin una adaptación de las funciones de las herramientas eléctricas para el mercado en el extranjero. Festool hace únicamente adaptaciones de los productos en cuanto a requisitos técnicos (tipo de enchufe, voltios, etc.) y legales (aprobación de la oficina de admisión). Por lo tanto, en este mercado meta, la empresa no cambiaría la composición de sus productos excepto el enchufe según norma IRAM 2063.

5.5.2 Política de los precios

Por su posicionamiento como marca *premium*, Festool fija los precios de sus herramientas eléctricas a un nivel alto, es decir a un nivel *premium* análogo a la marca. Como se ha indicado en la tabla 4 en el capítulo 5.5, esta estrategia de precio es la misma para mercados existentes y mercados nuevos, lo que señala un posicionamiento uniforme de la marca a nivel global. Hamm señala que la política de precio no es una variable estratégica para la marca Festool (véase anexo B). Para el mercado meta en Argentina, eso significa que Festool no se desviaría de su posición con precios altos, por ejemplo, por descuentos, para mantener su posición uniforme y mantener su credibilidad frente a los clientes. No obstante, la cuestión es si Festool encontrará una cantidad suficiente de grupos destinatarios en el mercado meta, que estén dispuestos a pagar estos precios. Según el análisis del mercado argentino en el capítulo 4, de la situación económica en el país se infieren dudas sobre este tema. Por lo tanto, se puede sostener, al menos, una limitación de las ventas, dado que el precio representa una variable muy importante en la industria local (véase anexo I). Además, en cuanto a los precios, en el mercado meta de la investigación presente, existe otro factor relevante para la política de los precios, es decir la inflación y el tipo de cambio. Por la situación actual de un alto porcentaje de inflación, los precios cambian y aumentan permanentemente. Para los precios de los productos, eso significa una adaptación y control regulares, de base mensual, lo que exige una política dinámica de los precios en Argentina y, además, un riesgo por los altos precios de una marca *premium* como Festool.

5.5.3 Política de distribución

Considerando la política de distribución, la empresa Festool tiene un concepto claro conforme a su posicionamiento como marca *premium*. Por lo tanto, para mantener su exigencia de marca extraordinaria, vende exclusivamente a comerciantes especializados e independientes de herramientas eléctricas, que revenden a los consumidores finales. Asimismo, Festool no vende a mercados grandes de construcción porque no corresponde al entorno de su marca. Por último, tampoco realiza ventas directas (véase anexo B). Para mercados existentes, la empresa pone el enfoque en mantener su red de comerciantes. Considerando el aspecto de la logística, la empresa realiza todas las entregas vía su depósito central en su sede en Wendlingen y distribuye de ahí con camiones a los comerciantes nacionales e internacionales en Europa. Para los mercados en los EE.UU. o China usa empresas externas logísticas para realizar el transporte a barco. En cuanto a Argentina, como mercado nuevo, la empresa tendría que crear una nueva red de comerciantes. Principalmente,

como se ha mencionado en el capítulo 4.3.1.2, en Argentina existe la estructura de tres tipos de clientes: los distribuidores, los clientes directos (las ferreterías) y mercados grandes de construcción, como *Easy*. Relacionando las exigencias de Festool a sus comerciantes y la estructura presente en Argentina, se observa un problema: Principalmente, las ferreterías, en la mayoría de los casos, no son especializadas en herramientas eléctricas sino que venden estas en forma de pequeña sección, junto a otros utensilios de ferretería. Además, durante la realización de las encuestas en las ferreterías, se podía observar la presentación de los productos en las tiendas. Esta presentación, en casi todos los casos, no señala una clara organización, lo cual no corresponde a las demandas de la marca Festool en cuanto a la presentación de sus productos. Por eso, las ferreterías locales, en la mayoría, no corresponderían a la imagen de comerciantes que desea la empresa Festool para la presentación de sus productos. Además, en su estrategia principal e internacional de distribución, Festool excluye el canal de ventas de mercados grandes de construcción, como *Easy*. Por lo tanto, se puede reconocer un problema de distribución en cuanto a la selección de comerciantes debido a requisitos de la marca Festool y a la estructura local, que se distingue de la estructura en el mercado doméstico. Por eso, es dudoso si el grupo destinatario de clientes directos tradicionales de Festool está disponible en dimensión suficiente para la empresa. En caso de que se ingrese en el mercado meta, eso significaría que Festool tendría que desviarse de su representación tradicional en el mercado o bien invertir recursos para buscar comerciantes adecuados, que se especialicen en herramientas eléctricas al contrario de las típicas ferreterías.

A partir de eso, también la organización de la logística de distribución requiere recursos, dado que la estructura actual de la empresa existe exclusivamente de producción en Alemania y la República Checa. La posibilidad de una exportación exigiría crear una nueva red de distribución, es decir encontrar una empresa externa de logística o bien aprovechar de contactos disponibles y negociar contratos para el embarque, así como encontrar importadores argentinos. La estructura del mercado meta señala que cada marca tiene un depósito central para las importaciones, por lo cual los comerciantes por regla general no están involucrados en el proceso de importación. Así, eso es una dificultad para la empresa a la hora de encontrar socios locales para realizar la importación.

Otro factor de la distribución es el control de los tiempos. La exportación y distribución de los productos a Argentina requiere tiempo. El experto de Bosch indica que

la obtención de la certificación para la importación dura hasta tres meses, en el caso de Bosch dos meses más para la producción en el extranjero y uno para el embarque, lo que resulta medio año hasta la llegada de los productos (véase anexo H). Por lo tanto, se debe considerar el tiempo de distribución para una apertura de mercado. Además, también la elección del momento es fundamental para la estrategia de marketing y, por eso, para la distribución. En este sentido, la empresa debería ponderar las condiciones de los negocios internacionales, el desarrollo del mercado meta y las tendencias políticas y económicas para elegir y definir el momento de entrada en el caso de tomar una decisión positiva para entrar a un nuevo mercado.

5.5.4 Política de la promoción

Con respecto a las actividades en la promoción, Festool aplica tanto *pull marketing* como *push marketing*. En cuanto al *pull marketing* frente a los consumidores finales, sobre todo en mercados a nivel avanzado, la empresa aplica medidas de *mailing*, el medio de internet y medios de comunicación social como Facebook, Youtube, Twitter e Instagram así como ferias y eventos y su campaña de lemas con un camión en las ubicaciones de los comerciantes, llamada *roadshow* (Festool. 2016c). En cuanto al *push marketing*, que sería importante para nuevos mercados, la empresa aplica medidas como entrenamientos y eventos en la tienda del comerciante, *mailings*, una plataforma en internet y un boletín informativo así como representantes de la empresa que visitan a los comerciantes. Principalmente, para un nuevo mercado, la empresa debe crear primero conciencia de la marca y educar sobre sus soluciones, sistemas y servicios.

Considerando las actividades de marketing en la promoción de la competencia en el mercado meta en Argentina, seis comerciantes indican que existe la medida de *push marketing* a través de, por ejemplo, cursos y entrenamiento para los comerciantes por representantes de las marcas. Por otro lado, cinco comerciantes niegan una forma de cooperación. En cuanto al *pull marketing*, cinco comerciantes indican la existencia de eventos y otros cinco la aplicación de internet como medio importante. En este sentido, las marcas no solo utilizan la página web como medio de marketing, sino también plataformas como Mercado Libre (www.mercadolibre.com.ar) para la venta de sus productos. Solo de manera muy aislada los comerciantes mencionan el uso de diarios, revistas o deporte para la promoción de las marcas de herramientas eléctricas en Argentina. A partir de las indicaciones en la encuesta, las marcas competitivas usan los medios de comunicación

sociales como Facebook, Youtube o Twitter para la comunicación y promoción a los consumidores finales (Bosch, s.f. c; DeWalt, s.f.). Santiago Rodríguez (véase anexo I), indica en la entrevista la aplicación de promociones como medio de marketing, por ejemplo, los combos con un descuento de un 25% en comparación a la venta separada. Además, indica internet, es decir la página web de las marcas, como medio de información sobre promociones y acciones, por ejemplo la acción de 60 días de descuento de la marca DeWalt en el mercado grande de construcción *Easy*, lo que requiere arreglos en este caso con la cadena *Easy*. El experto confirma la aplicación de las redes sociales como Youtube y señala que generalmente no existe publicidad en revistas especiales. Además, señala que existen eventos en la tienda sobre demostraciones de herramientas eléctricas por expertos. A partir de esto, el experto señala la importancia en el entrenamiento de los vendedores dado que los clientes profesionales son exigentes en el asesoramiento. El experto de Bosch indica también la importancia de los instrumentos de internet y, además, de las aplicaciones para el celular como fuente de marketing de Bosch. Además, utilizan catálogos, folletos y ofertas promocionales para los clientes directos, es decir los comerciantes que transmiten el descuento a los consumidores finales. Asimismo, confirma la existencia de entrenadores que hacen cursos y hacen pruebas de las herramientas eléctricas en las ferreterías. Por último, indica que la marca Stanley que, recientemente, entró en el mercado aplica instrumentos de publicidad en la televisión y medios impresos como banderas al lado de la autopista.

Principalmente, se puede concluir que especialmente el medio de internet representa un instrumento importante de la promoción de marketing en el mercado meta. Para Festool significaría que primero debería crear una página web para Argentina. Dado que Festool tiene operaciones en España, ya existen videos de demostración en lengua castellana. Así, por ejemplo, el carpintero de la entrevista puede aprovechar las informaciones y explicaciones de este instrumento (véase anexo J). Por lo tanto, el uso de videos en Youtube significa una sinergia para la empresa Festool. Sin embargo, en el caso de una preparación operativa debido a una entrada en el mercado argentino, sería necesario realizar estudios más profundos sobre las posibilidades de implementar medidas de comunicación promocional en el mercado meta. En este trabajo se limita la política de promoción y comunicación a la presentación de posibilidades y la de prácticas actuales en el mercado sin elaborar un concepto de marketing para el mercado argentino.

5.6 Resultados

Fundamentalmente, la estrategia comercial elegida según la matriz de Ansoff, señala la medida del desarrollo del mercado o bien la exportación de productos existentes como tipo de expansión posible hacia Argentina para la empresa Festool. Sin embargo, el análisis del proceso de importación según el sistema actual SIMI muestra barreras burocráticas que requieren la ayuda de un despachante local que está 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. Por lo tanto, el proceso de importación implica complejidades y barreras locales para el proceso de importación y, además, requiere recursos como tiempo y costos para llevar a cabo los requisitos oficiales. En cuanto al marketing la empresa Festool dispone sobre un código de marca en el que sus medidas de marketing se orientan. Todas las políticas de producto, distribución, promoción y precio están vinculadas a un posicionamiento de marca *premium*. Por lo tanto, la marca crea una representación uniforme en todos sus mercados y, además, establece una credibilidad dado que se comporta de la misma manera en todos los países.

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 con precios *premium*, es decir precios altos, lo que constituye un riesgo en el mercado específico argentino por la situación económica, aunque 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 otro obstáculo 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 esa manera no corresponde a la política de precio de Festool.

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

6 COMPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS ANÁLISIS DE EMPRESA Y MERCADO META

Considerando los capítulos anteriores, se investigó no solo la situación actual de la empresa Festool y sus potenciales en cuanto a la internacionalización, sino también la estructura del macroentorno en Argentina como país a investigar y, además, el microentorno del mercado meta de herramientas eléctricas manuales en Argentina. Por lo tanto, en este capítulo se reunirán los resultados del análisis de la empresa Festool y del mercado argentino para preparar una base en cuanto a las recomendaciones de internacionalización al mercado argentino para la empresa Festool.

6.1 Aplicación del modelo FODA

Con respecto a la decisión de expansión internacional, se aplica el modelo FODA, es decir las fortalezas y debilidades como entorno interno de la empresa así como oportunidades y amenazas como entorno externo. En referencia al estudio del mercado argentino, se aplica el modelo FODA para frenar el entorno interno de la empresa Festool al entorno externo del mercado argentino para descubrir beneficios y amenazas que una entrada en el mercado implicaría. Por lo tanto, la siguiente tabla muestra las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en base a los análisis de los capítulos 3-5.

Tabla 7: Análisis FODA para la empresa Festool en cuanto al mercado argentino

Fortalezas	**Debilidades**
- 50/20 años de experiencia y conocimiento en la internacionalización en Europa/ otros continentes - disponibilidad de una red de logística - fuerte marca con código, comportamiento y posicionamiento claro y uniforme - especialización a un grupo destinatario (concentración, conocimientos profundos, conocimiento del cliente) - competencia como marca profesional para ofrecer soluciones especiales y cualitativas - crecimiento en mercados existentes	- falta de experiencia y conocimientos en hacer inversiones directas (hasta la fecha solo exportación por contactos) - falta de conocimientos de recursos y capacidades especiales propias - limitación del capital por estructura de la empresa mediana familiar - restricción del grupo destinatario por especialización y concentración - restricción de la estructura organizativa por exportación únicamente vía el deposito central en la sede
Oportunidades	**Amenazas**
- espacio de diferenciación por estructura oligopolio - demanda a calidad - importación más fácil por apertura de mercado	- situación económica, política y socioeconómica débil e inestable - problemas económicos (p.ej. alta inflación) - fuerte vinculación entre política y economía

- posibles influencias para la necesidad de herramientas eléctricas por inversiones en infraestructura - tendencias de desarrollo económico de mercado por reformas políticas	- cantidad de recursos para implementar la entrada (crear red de comerciantes, logística, proceso de importación, etc.) - diferente estructura de comerciantes no conforme al código de la marca - altas barreras de entrada - alto riesgo de inversiones por incertidumbres en el macroentorno - averiguación de grupos destinatarios en cantidad suficiente para segmento y exigencia a marca *premium* - importancia de características de productos diferentes al enfoque de Festool (calidad y precio vs. idolología de Festool) - competencia por fuertes marcas tradicionales

Fuente: Elaboración propia

6.2 Fortalezas de la empresa Festool

Principalmente, la empresa Festool dispone sobre las fortalezas internas de décadas de experiencia y conocimiento en la expansión e internacionalización en Europa y otros países fuera de Europa como los Estados Unidos o China. Así, por su grado existente de internacionalización, ya alcanzó un nivel suficiente para aumentar la distancia física para abrir nuevos mercados. Asimismo, la empresa estableció una red de negocios y logística para la distribución de los productos con producción en Alemania y la República Checa. Además, la empresa dispone de una fortaleza en su marca debido a un código uniforme de la marca en todos los países con un posicionamiento claro como marca especial de calidad *premium* en los mercados. Otro elemento es su especialización en cuatro segmentos principales (madera, pintura, renovación y automoción), en los que Festool desarrolló conocimientos profundos para entender al cliente y sus problemas así como ofrecer soluciones perfectas de calidad *premium* para corresponder a las exigencias de su grupo destinatario. Por lo tanto desarrolló una competencia especial para estos cuatro grupos. A partir de eso, la empresa dispone de un desarrollo económico creciente en sus mercados existentes, lo que representa una base segura para expandir el grado de la internacionalización.

6.3 Debilidades de la empresa Festool

En cuanto a las debilidades internas, la estructura de exportación creó una falta de experiencia y conocimiento en inversiones directas en los continentes con excepción de

Europa. Por lo tanto, la empresa primero debe aprender en este tema, por ejemplo por las inversiones que empiezan el próximo año 2017 en los Estados Unidos. Sin embargo, la falta de estas prácticas representa un grado de incertidumbre y falta de competencia, dado que primero se necesita desarrollar este conocimiento por experiencia. Además, dado que se trata de una empresa mediana y familiar, el capital para inversiones está limitado, lo que significa que la empresa necesita poner prioridades en sus proyectos. Otra debilidad es que la empresa no puede definir claramente cuáles son sus recursos y capacidades únicas para distinguirse de la competencia. Por lo tanto existe una falta de conocimiento que es fundamental para la expansión y conservación de las ventajas competitivas de Festool. Otro elemento de debilidad son las restricciones. Así, la especialización en cuatro grupos destinatarios en relación con el posicionamiento *premium* incluye una restricción de ventas por una fuerte limitación de clientes finales. Además, la estructura interna representa una limitación, dado que todas las exportaciones se realizan por el depósito central en Wendlingen, lo que implica un problema de capacidad, especialmente considerando la expansión internacional. Aunque la empresa empieza con producción en el extranjero, es dudoso si es suficiente para el volumen de ventas, y, además, requiere un alto grado de recursos y capital, lo que limita otras operaciones internacionales por la limitación de capital.

6.4 Oportunidades del mercado argentino para Festool

Fundamentalmente, un análisis de un mercado meta en el extranjero significa para Festool una oportunidad de obtener conocimiento sobre este mercado y la industria. Según el modelo del proceso de internacionalización por Johanson y Vahlne (1977), el conocimiento es una variable principal para operaciones en el extranjero. Por lo tanto, en relación a los conocimientos de oportunidades en Argentina, el factor externo de oportunidades mercado meta indica, por un lado, que existe una estructura oligopolio en el mercado que deja espacio para la diferenciación y, por lo tanto, para la entrada de una nueva marca. Por otro lado, el análisis del mercado señala que también existe la demanda por la alta calidad y especialmente por marcas de Alemania. Así, los beneficios para Festool serían su posición tradicional como marca de alta calidad de Alemania y soluciones especiales para trabajar de manera profesional. Otro elemento en función de oportunidad es el cambio en el macroentorno, es decir la apertura del mercado al extranjero, lo que influye positivamente la importación para empresas externas. Este impacto político del gobierno de Macri incluye un escenario de oportunidades con un posible aumento de inversiones extranjeras, por ejemplo, en la infraestructura y la construcción, que requieren herramientas eléctricas. Sin

embargo, este escenario está vinculado en el desarrollo del país en el futuro. Principalmente, el desarrollo actual y giro económico favorecen las condiciones de negocios internacionales en Argentina para empresa externas. Dado que el segmento de herramientas eléctricas solo representa un fragmento de la industria argentina, es difícil indicar pronósticos sobre el desarrollo.

6.5 Amenazas del mercado argentino para Festool

Considerando las amenazas en el mercado meta en Argentina, se puede identificar varios factores externos del macro y microentorno nacional que representan una amenaza para la empresa Festool en cuanto a la internacionalización en la Argentina. Para estructurar estas amenazas, se las divide en barreras económicas y barreras estratégicas.

6.5.1 Barreras económicas

Principalmente, el macroentrono de Argentina revela varios factores negativos para la internacionalización en Argentina. Por lo tanto, la situación política histórica y el giro político actual contribuyen a una inestabilidad política en el país. La política del gobierno de Kirchner realizó intervención en gran medida en la economía así como influyó en factores jurídicos, sociales y tecnológicos en el país por sus medidas. Además, en Argentina la vinculación entre política y economía es muy estrecha. Es decir, la situación política todavía es frágil dado que hasta la fecha ningún giro político no se ha podido establecer para largo plazo. Asimismo, por mala gestión política, el país sufre de problemas estructurales en la economía, como por ejemplo la alta inflación y la pobreza como factor socioeconómico, lo que causa una caída en la demanda local y un mercado interno débil y, además, representa una amenaza para una entrada en el mercado. Por lo tanto, el riesgo de inversiones en Argentina según los expertos es alto dado que el macroentorno crea incertidumbres, lo que impide planificaciones a largo plazo en cuanto a negocios internacionales. Otra amenaza es la cantidad de recursos requeridos de Festool para una entrada en el mercado argentino. Así, Festool tendría que implementar recursos para la creación de una nueva red de comerciantes y talleres, crear una nueva cadena de logística y de distribución así como realizar el proceso de importación que requiere recursos como tiempo y capital para la certificación de los productos. Así, esta barrera implica la limitación de los recursos disponibles de la empresa Festool.

6.5.2 Barreras estratégicas

En cuanto a las barreras estratégicas, fundamentalmente una barrera es que Festool únicamente ofrece un segmento de productos de calidad *premium*, que puede representar una ventaja de calidad, pero también una barrera en cuanto a la caída del poder de compra en Argentina. Además, Festool no realiza adaptaciones de las funciones de sus productos a la demanda en los mercados extranjeros sino que busca su determinado grupo destinatario en nuevos mercados, es decir profesionales exigentes que buscan herramientas eléctricas de calidad extraordinaria y nivel *premium*. Esta estrategia puede significar una barrera para las operaciones en Argentina en cuanto a encontrar una cantidad suficiente de este grupo destinatario que buscan los beneficios ofrecidos por Festool.

Otra barrera estratégica en cuanto a amenazas, es la estructura de los comerciantes en el mercado meta. Como se ha examinado en el capítulo 5.5.3, la estructura de comerciantes locales se distingue de las exigencias de la marca Festool que vende únicamente a comerciantes profesionales y especializados en su segmento. Por lo tanto, la amenaza es encontrar comerciantes adecuados para representar los productos de Festool. Otra amenaza es la aceptación de los productos de Festool en cuanto al beneficio para el cliente. El análisis del microentorno revela que los clientes finales ponen el foco en calidad y precio. Aunque Festool puede competir con su calidad en el mercado, su posicionamiento uniforme internacional como marca *premium* con precios altos está en contra en la situación económica en el país y en la industria. Así, la barrera es una confrontación entre precios altos de Festool y un mercado que actualmente no paga estos precios por la situación económica, lo que representa una amenaza principal. Además, la marca Festool pone el foco no solo en calidad, sino también en servicio extraordinario, funciones con verdadero beneficio para el usuario, trabajar sano, diseño y ergonomía de los productos. Por lo tanto, es dudoso si la demanda local requiere y vale estos beneficios, lo que exige un estudio especial más profundo para investigar la manera práctica de trabajar y, además, elegir productos adecuados para el mercado. Finalmente, una barrera estratégica es la estructura existente de la competencia en el mercado local. Se trata de marcas globales y tradicionales que ya están en posición estable, como por ejemplo Bosch. Por eso, la amenaza es la competencia de estas marcas, que ya disponen de reputación y cuotas en el mercado. Si entrara en el mercado, Festool tendría que competir con estas marcas y diferenciarse para lograr una ventaja competitiva. Aunque su posicionamiento tradicional podría representar una diferenciación, el problema fundamental es la estrategia de *premium* frente a una economía y demanda débil.

Por lo tanto, en base a los análisis, para la evaluación de la estrategia de internacionalización, se puede asumir que el posicionamiento tradicional de Festool como marca *premium* no funcionaría bien en el mercado argentino por la situación económica actual. Asimismo, una entrada en el mercado significaría inversiones para realizar análisis más profundos y, en caso necesario, adaptaciones estratégicas, por ejemplo, en cuanto a los comerciantes para entrar en el mercado.

6.6 Limitaciones del análisis

Fundamentalmente, este trabajo solo sirve para la base de entender el entrono macro- y microeconómico del país e investigar las condiciones de negocios internacionales. Por lo tanto, en este trabajo no se realizan estudios para la manera técnica de trabajar con herramientas eléctricas manuales, lo que es fundamental para elegir un portfolio de productos. Por eso, no es posible indicar una propuesta de valor requerida por los usuarios en el mercado meta para las máquinas. Además, tampoco se desarrolla un concepto de marketing para una posible entrada en Argentina, dado que se exige un estudio más profundo sobre los productos, costos de transporte y exportación, distribución a través de comerciantes y medidas de promoción.

Por eso, este trabajo sirve para una evaluación general de Argentina como país de expansión e internacionalización de la empresa Festool y como base para tomar decisiones de observar y hacer un seguimiento del mercado o rechazar el país a mediano plazo. No obstante, para decisiones operativas se requieren estudios más profundos de asuntos técnicos, investigación y del conocimiento de los clientes. Además, los resultados de esta investigación se refieren a la posición de Festool y no son transferibles para conclusiones generales de la industria y la economía en Argentina.

7 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 de este modelo por su grado de internacionalización. Sin embargo, la empresa mediana familiar todavía no alcanzó el tamaño de una multinacional, por lo cual el modelo OLI hasta la fecha todavía no se puede aplicar a Festool. Por lo tanto, se concluye que la empresa actualmente se encuentra en una fase de reorganización y cambio por la estructura y estrategia de expansión a nivel internacional. Así, Festool busca nuevos mercados para preparar el futuro de la empresa dado que necesita tiempo para investigar, abrir y desarrollar un mercado hasta establecerse en una nueva región con un éxito rentable. Por este motivo, la empresa busca mercados para implementar inversiones directas, es decir nuevas sucursales o bien plantas de construcción para reducir las limitaciones de capacidad en la red actual de la producción y logística de exportación vía el depósito central en la sede. Sin embargo, eso es un desarrollo reciente de la empresa, por lo cual la primera nueva producción extranjera empezará en los Estados Unidos en el año 2017. Esto significa que la empresa hasta la fecha no desarrolló conocimientos profundos ni experiencia en esta materia de inversión por el cambio de estrategia de expansión. 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. El análisis señala que el país sufre de una inestabilidad histórica en la política y economía por cambios políticos frecuentes, la falta de un giro y objetivo a largo plazo, problemas estructurales en la economía (inflación, protección, subvenciones, restricción de comercio, etc.) y la situación social (pobreza, huelgas, demanda débil, etc.). Además, el factor de legislación revela incertidumbres por la influencia del poder ejecutivo por el gobierno anterior y problemas estructurales. Asimismo, el factor de la tecnología indica una falta de inversiones en la infraestructura y desarrollo tecnológico. Por lo tanto, bajo el gobierno anterior la situación para inversiones extranjeras era muy difícil. Con el cambio político del presidente actual Macri hay medidas en todos los factores macroeconómicos, como la apertura del mercado, esfuerzos por mejorar el entorno para inversiones y negocios internacionales y planes para llevar adelante la legislación o aumentar el grado de tecnología. Sin embargo,

por el giro político y económico radical hace unos meses, se asume para la actualidad todavía una situación macroeconómica frágil que debe desarrollarse y estabilizarse a largo plazo para representar un grado de seguridad y para que resulte atractivo para inversiones extranjeras, especialmente para empresas medianas como Festool. 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 por inversiones directas como una sucursal, se desaconseja a la empresa Festool de considerar una inversión directa como una sucursal en Argentina.

En cuanto a una internacionalización a Argentina vía exportación, es fundamental elegir el momento de la entrada. Por lo tanto, no solo la empresa debe considerar la cantidad de tiempo para la organización de importación y embarque de productos, sino también debe considerar las condiciones actuales macroeconómicas para los negocios internacionales. No obstante, por las características especiales del mercado argentino como la influencia de la política (medidas económicas, etc.) y la situación económica débil en la actualidad, se recomienda a la empresa que tampoco entre por el momento en el mercado argentino por exportación debido al riesgo político y económico.

Sin embargo, el análisis del microentorno reveló ciertas oportunidades por las que puede tener valor observar al mercado meta y su desarrollo. Principalmente, el mercado muestra una estructura similar a oligopolio con competencia de marcas globales y típicas, con las que Festool ya compite en sus mercados existentes. Por eso, en el mercado meta hay lugar para la diferenciación a calidad, precisión y soluciones técnicas de Festool y, así, para posición como nueva marca alemana.

Por otro lado, en realidad el mercado meta señala ciertas características problemáticas y amenazas para el posicionamiento tradicional de la marca Festool. El problema principal en el mercado meta sería el posicionamiento como marca *premium* con precios altos, los que el mercado en la actualidad no paga. Dependiendo del desarrollo económico, una estabilización del mercado y limitación de la inflación, se asume que inversiones extranjeras aumentarían, lo que podría constituir un escenario de inversiones en infraestructura y construcción. Esto favorecería el mercado de herramientas eléctricas en

calidad *premium* en Argentina. Con una estabilización económica también la demanda a estas herramientas y la voluntad de pagar más para la calidad y herramientas excelentes puede aumentar. Es decir, en el futuro, este mercado podría desarrollarse en un mercado interesante para Festool.

Otro problema estructural del mercado meta en cuanto a una posible entrada en el futuro representa la estructura de comerciantes. Principalmente, la empresa Festool tendría que invertir para la exportación de Alemania a la Argentina en una red de distribución y comerciantes. La característica especial del mercado es que todas las marcas importan sus productos del extranjero a depósitos centrales. Festool no posee un depósito así, por lo cual tendría que negociar con comerciantes o construir su propio depósito. Además, un problema estructural es la calificación de los comerciantes. Existe una escasez del perfil típico de comerciantes especializados en los segmentos de Festool en Argentina porque en el mercado meta la distribución de herramientas eléctricas se realiza vía ferreterías generales y, en pocos casos, ferreterías industriales. Además, Festool excluye mercados grandes de construcción de su estrategia de distribución para corresponder a su código de marca. En consecuencia, el mercado no posee en general los canales de distribución en la manera que busca Festool. Así, la empresa tendría que adaptar su estrategia de distribución a la estructura local o invertir en la búsqueda, negociación o bien construcción de despachos de venta adecuados.

A partir de eso, es dudoso si el posicionamiento tradicional como marca *premium* con calidad extraordinaria y enfoque en características especiales como la de trabajar sano, beneficios verdaderos al cliente, servicio extraordinario, etc. que distinguen Festool de la competencia, funcionaría en el mercado meta cuyos criterios principales de productos son calidad y precio. Eso, y también la selección de un portfolio de productos adecuados y demandados a partir del conocimiento general en amoladoras, (roto-) martillos, taladros y sierras circulares requieren un estudio técnico más profundo en cuanto a la manera argentina de trabajar, demanda de funciones técnicas, aplicación de herramientas eléctricas, preferencias culturales o actitudes sobre tendencias actuales en el mercado, como la de productos a batería. Eso representa conocimiento fundamental para la preparación de una posible entrada.

Además, considerando los factores del marketing, no solo las políticas de productos, precios y distribución son importantes para la consideración de una entrada posible, sino

también la promoción. Una primera medida de marketing de la empresa Festool tendría que ser crear conciencia de su marca en el mercado y educar sobre sus soluciones, sistemas y servicios. Principalmente, el análisis muestra la importancia de entrenamiento para los comerciantes que, especialmente para una marca *premium* como Festool, es fundamental para la demostración de herramientas eléctricas nuevas. Además, los medios sociales de comunicación en internet, como una propia página web, Facebook, Youtube, etc. son parte esencial en la política de promoción. Sin embargo, dado que este trabajo no examina un concepto de la mezcla de marketing, sino que lleva a cabo una base de información sobre el mercado de herramientas eléctricas y condiciones de negocios en Argentina, sería necesario realizar estudios más profundos para la mezcla de marketing.

Fundamentalmente, en caso de la entrada en el mercado argentino, Festool debería conocer las características especiales del mercado y entender los problemas de su representación tradicional en el mercado, por lo cual la empresa debería considerar una adaptación de su posicionamiento en el mercado o bien inversiones de recursos para crear una red de comerciantes adecuados y dirigirse con medios de comunicación directamente y también personalmente a su grupo destinatario. Sin embargo, es evidente que una posible entrada en el mercado involucraría costos e inversiones para las medidas necesarias de marketing.

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 al mercado de herramientas eléctricas en Argentina dado que la estructura del mercado señala demasiadas barreras y costos de entrada. 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

ABO wind (s.f.). *Argentina*. Recuperado de http://www.abo-wind.com/es/energia-eolica/argentina.html.

Argentec (s.f.). *Quienes somos*. Recuperado de http://www.industriasargentec.com.ar/Empresa.htm.

AFIP [Administración Federal de Ingresos Públicos] (s.f.). *¿Cómo se obtiene el usuario para acceder al sistema?* Recuperado de http://www.afip.gob.ar/simi/#ver.

Aduana Argentina (s.f.). Índice de la nomenclatura común MERCOSUR. Recuperado de http://www.aduanaargentina.com/nc.php.

Argentina. Cámara Argentina de comercio (2016). *Comercio exterior "Nueva reglamentación para las Importaciones"*. Recuperado de http://www.cac.com.ar/data/documentos/6_CAC%20-%20SIMI%20-%20LICENCIAS%20y%20RÉG%20%20CAMBIARIO%20(07-01-16).pdf.

Argentina. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable (1993). *Ley No 24.295. Apruébase la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático*. Recuperado de http://ambiente.gob.ar/wp-content/uploads/Ley-24295.pdf.

Argentina. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (s.f. a). *Presentación.* Recuperado de http://www.mincyt.gob.ar/ministerio-presentacion.

Argentina. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (s.f. b). *Plan en acción Argentina innovadora 2020*. Recuperado de http://www.argentinainnovadora2020.mincyt.gob.ar/wp-content/uploads/2015/11/plan-en-acción_web.pdf.

Argentina. Ministerio de Producción y Secretaría de Comercio (2016). *Resolución 171/2016*. Recuperado de http://www.cira.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=6807:resolucion-171-2016&catid=112&Itemid=500.

Argentina. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2016). *Macri y Garavano encabezaron una reunión de Justicia* 2020. Recuperado de https://www.justicia2020.gob.ar/macri-garavano-encabezaron-una-reunion-justicia-2020/.

Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms. A critical analysis. *Journal of International Business Studies, second quarter,* pp. 209-231.

Banco Mundial (2016). *Argentina: panorama general*. Recuperado de http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview.

Bertelsmann Stiftung (2016). *BTI 2016 | Argentina Country Report*. Recuperado de https://www.bti-project.org/de/4579/laenderberichte/detail/itc/arg.

Black&Decker (s.f.). *Timeline*. http://www.blackanddecker100years.com/timeline/.

Bosch (2016a): *Konsequente Ausrichtung auf den Verwender: Bosch Power Tools wächst auch 2015 kräftig*. Recuperado de http://www.bosch-presse.de/pressportal/media/content/pm7570/power-tools-2016_d.pdf.

Bosch (2015). *Geschäftsbericht 2015*. Recuperado de http://www.bosch.com/content2/publication_forms/de/downloads/Bosch_Geschaeftsbericht_2015.pdf.

Bosch (s.f. a) *Patentes Ideas para el futuro*. Recuperado de http://www.argentina.bosch.com.ar/es/ar/sustainability_innovation_2/patents_2/patents.html.

Bosch, (s.f. b). *Bosch en Argentina Nuestra empresa.* Recuperado de http://www.argentina.bosch.com.ar/es/ar/our_company_2/our-company-lp.html.

Bosch (s.f. c). *Bosch en Argentina Página Inicial*. Recuperado de http://www.argentina.bosch.com.ar/es/ar/startpage_2/country-landingpage.php.

Bruhn, M. (2012). *Unternehmens-und Marketingkommunikation* (2a ed.). München: Vahlen.

Burmann, C., Freiling, J. & Hülsmann, M. (eds.).(2006). *Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Cantwell, J. & Narula, R. (eds.) (2003). *International Business and the Eclectic Paradigm. Developing the OLI Framework*. London: Routledge.

Casa Rosada (s.f. a). *Acerca de Argentina*. Recuperado de http://www.casarosada.gob.ar/nuestro-pais/acerca-de-argentina.

Casa Rosada (s.f. b) *Organización*. Recuperado de http://www.casarosada.gob.ar/nuestro-pais/organización.

Central Intelligence Agency (s.f.). *Country comparison population*. Recuperado de https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2119rank.html#ar.

Clement, M. (2016). *Qué cambió con el final de las DJAI*. Recuperado de http://www.lanacion.com.ar/1870642-que-cambio-conel-final-de-las-djai.

Consultora W (s.f.). *pirámide salarial: cuánto se debe ganar para ser un "clase media" y por qué se frenó la movilidad ascendente.* Recuperado de http://www.consultoraw.com.ar/press/pirámide-salarial-cuánto-se-debe-ganar-para-ser-un-clase-media-y-por-qué-se-frenó-la-movilid-0.

Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J. (1985). The impact of export strategy on export sales performance. *Journal of International Business Studies, spring 1985*, pp. 37-55.

Daly, H. E. (1999). Globalization versus Internationalization- some implications. *Ecological Economics*, *31*, 31-37.

Day, G. S. (1981). The product life cycle: Analysis and applications issues. *Journal of Marketing, 45 (4),* pp. 60-67. Recuperado de http://www.jstor.org.sci-hub.cc/stable/1251472?seq=1#page_scan_tab_contents.

DEKRA (s.f.). *Argentina.* Recuperado de http://exportsupportservice.com/access-to-markets/general/0/0/48.

De Pelsmacker, P., Geuens M. & Van Den Bergh, J. (2013). *Marketing Communications. A European Perspective* (5a ed). London: Pearson Education Limited.

DeWalt (s.f.). Nuestros productos. Recuperado de http://www.dewalt.com.ar/productos/cata/listTipoCate.asp?tipocodi=PROD.

Doole, I. & Lowe, R. (2008). *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation* (5a ed.). London: Cengage Learning.

Dumont, D. (2012). *DJAI- Todo lo que necesita saber*. Recuperado de http://www.comercioexterior.org.ar/images/DJAI%20Dumont.pdf.

Dunning, J. H. & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy* (2a ed.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Español, P. (2016). *Argentina sigue sumando (importación de bienes) finales*. Recuperado de http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-302998-2016-06-30.html.

Esslinger Zeitung (2016). *Siemens erwartet Milliardenaufträge in Argentinien*. Recuperado de http://www.esslinger-zeitung.de/deutschland-welt/wirtschaft_artikel,-siemens-erwartet-milliardenauftraege-in-argentinien-_arid,2074253.html.

Favier Dubois, E. M.. (2015). *La "Empresa" y El "Establecimiento" en el Nuevo Código Civil y Comercial*. Recuperado de http://www.favierduboisspagnolo.com/trabajos-de-doctrina/la-empresa-y-el-establecimiento-en-el-nuevo-codigo-civil-y-comercial/.

Ferreres, O. (2016*). Tasas de interés, inflación y crecimiento.* Recuperado de http://www.lanacion.com.ar/1902266-tasas-de-interes-inflacion-y-crecimiento.

Festool engineering (s.f.). *Wege zum Ziel- Erprobte Analyseinstrumente, Werkzeuge und Vorgehensweisen in der Umsetzung*. Recuperado de http://www.festoolengineering.com/beratung-leistungen/lean-methoden/.

Festool (s.f. a) CLÁUSULA DE EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD. Recuperado de https://www.festool.es/Global/Pages/Exoneraciónderesponsabilidad.aspx.

Festool (s.f. b). *Impressum*. Recuperado de https://www.festool-group.com/Impressum.

Festool (s.f. c). *Unsere Arbeitgeberleistungen*. Recuperado de https://www.festool-group.com/wir-als-arbeitgeber/unsere-arbeitgeberleistungen.

Festool (s.f. d). *Service*. Recuperado de https://www.festool.de/Service/Pages/Service.aspx.

Festool (s.f. e). *Unsere Standorte.* Recuperado de https://www.festool-group.com/wir-als-arbeitgeber/unsere-standorte.

Festool (s.f. f). *Unsere Marken*. Recuperado de https://www.festool-group.com/wir-als-arbeitgeber/unsere-marken.

Festool (s.f. g). *Vista general de todas las herramientas*. Recuperado de https://www.festool.es/Productos/Pages/Product-Overview.aspx.

Festool (s.f. h). *Ideen Offensive*. Recuperado de https://ssl.tooltechnicsystems.com/ideenoffensive.

Festool (s.f. i). *Die Festool Geschichte*. Recuperado de https://www.festool.de/Ueber-uns/Historie/Pages/Historie.aspx.

Festool (s.f. j). *Unser Wertesystem*. Recuperado de https://www.festool-group.com/wir-als-arbeitgeber/unser-wertesystem.

Festool (s.f., k). *Unser Engagement*. Recuperado de https://www.festool.de/Ueber-uns/Umwelt/Pages/Umwelt-Engagement.aspx.

Festool (2013). Pressemitteilung: Neuer Vorstandsvorsitzender bei der TTS Tooltechnic Systems/Festool. Recuperado de https://www.festool.de/Presse/Presse-Portal/Documents/Pressemitteilungen/TTS_Vorstandsvorsitzender_Rolfs.pdf.

Festool (2016a). *Innovation und Tradition: Festool investiert weiter in die Zukunft*. Recuperado de https://www.festool.de/Presse/Presse-Portal/Documents/Pressemitteilungen/Festool_General_0516_DE.pdf.

Festool (2016b). *Atlas Copco erwirbt die Schneider Druckluft GmbH*. Recuperado de https://www.festool.de/Presse/Documents/TTS_Schneider-Druckluft-GmbH_0616_DE.pdf.

Festool (2016c). *Festool Roadshow: Im Mai unterwegs in Österreich.* Recuperado de https://www.festool.de/Presse/Presse-Portal/Documents/Pressemitteilungen/Festool_Roadshow_2016_AT.pdf.

FMI [Fondo Monetario Internacional] (2016a). *ARGENTINA ECONOMIC DEVELOPMENTS*. IMF Country Report No. 16/69. Recuperado de https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2016/cr1669.pdf.

FMI [Fondo Monetario Internacional] (2016b). ARGENTINA EVOLUCIÓN ECONÓMICA. Informe País del FMI No.16/67. Recuperado de http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/scr/2016/cr1667s.pdf.

FMI [Fondo Monetario Internacional] (s.f.). *Report for Selected Countries and Subjects*. Recuperado de http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/weorept.aspx?pr.x=46&pr.y=9&sy=2014&ey=2021&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=213%2C134%2C111&s=NGDP%2CNGDPD%2CNGDPPC%2CPPPGDP%2CPPPPC%2CNID_NGDP%2CPCPIPCH%2CLUR%2CLP%2CGGR_NGDP%2CBCA%2CBCA_NGDPD&grp=0&a=#cs1.

Frankfurter Allgemeine Zeitung (2016). *Siemens will fünf Milliarden Euro in Argentinien investieren*. Recuperado de http://www.faz.net/agenturmeldungen/dpa/siemens-will-fuenf-milliarden-euro-in-argentinien-investieren-14436478.html.

Gelbrich, K. & Müller, S. (2011). *Handbuch internationales Management.* München: Oldenbourg Verlag München.

Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis* (7a ed.). Chichester: John Wiley & Sons.

Hahn, S. (2016). *Mit hoher Fertigungstiefe auf zweistelligem Wachstumskurs. Möbelfertigung Handwerk-Spezial, febrero 2016*. Recuperado de https://www.festool.de/Ueber-uns/News/Documents/mf_02_16_interview_Festool.pdf.

Higgins, J. M. (2005). The Eight `S`s of Successful Strategy Execution. *Journal of Change Management, 5 (1),* pp. 3-13. Recuperado de http://sci-hub.cc/10.1080/14697010500036064.

Hirst, P., Thompson, G. & Bromley, S. (2009). *Globalization in Question* (3a ed.). Cambridge: Polity Press.

Hofstede, G. (s.f.). *Argentina*. Recuperado de https://geert-hofstede.com/argentina.html.

INDEC [Instituto Nacional de Estadística y Censos] (2010). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.* Recuperado de http://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/poblacion/censo2010_tomo1.pdf.

INDEC [Instituto Nacional de Estadística y Censos] (2016a). *Informe de Avance del Nivel de Actividad- tercer y cuarto trisemestre de 2015.* Recuperado de http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_16.pdf.

INDEC [Instituto Nacional de Estadística y Censos] (2016b). *Informe de Avance del Nivel de Actividad***.** Recuperado de http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_16.pdf.

INDEC [Instituto Nacional de Estadística y Censos] (2016c). *Intercambio Comercial Argentino - Cifras estimadas de julio de 2016*. Recuperado de http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ica_08_16.pdf.

INDEC [Instituto Nacional de Estadística y Censos] (2016d). *Población*. Recuperado de http://www.indec.gov.ar/nivel2_default.asp?id_tema=2&seccion=P.

InfoLEG (s.f. a). *CODIGO ADUANERO DEL MERCOSUR Ley 26.795*. Recuperado de http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/205000-209999/205934/norma.htm.

InfoLEG (s.f. b). *LEALTAD COMERCIAL Resolución 92/98*. Recuperado de http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/45000-49999/49285/norma.htm.

InfoLEG (s.f. c). *Dirección General de Aduanas ADUANAS Resolución 44/98*. Recuperado de http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/50000-54999/50847/norma.htm.

InfoLEG (s.f. d). *NOMENCLATURA DEL COMERCIO EXTERIOR Resolución 909/94 Adóptanse medidas en relación a bienes usados comprendidos en los Capítulos 84, 85, 86, 87, 88, 89 y 90.* Recuperado de http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/30000-34999/32873/norma.htm.

IRAM [Instituto Argentino de Normalización y Certificación] (s.f. a). *Normalización.* Recuperado de http://www.iram.org.ar/index.php?IDM=2&alias=NORMALIZACION-IRAM.

IRAM [Instituto Argentino de Normalizacion y Certificacion] (s.f. b). *¿Qué es una norma?* Recuperado de http://www.iram.org.ar/index.php?IDM=7&mpal=2&alias=Que-es-una-Norma.

IRAM (s.f. c). Certificación de productos eléctricos y electrónicos. Recuperado de http://www.iram.org.ar/index.php?IDM=105&mpal=91&alias=PRODUCTOS-ELECTRICOS-ELECTRONICOS.

IRAM [Instituto Argentino de Normalización y Certificación] 2063 (2001). *Bipolar electrical ungrounded plug, for 10 A, 250 V of alternating current, for household and similar uses*. Recuperado de http://u.dianyuan.com/bbs/u/60/329021198335974.pdf.

Jacob, O. y Czekalla, M. (2016). *Eine Zwischenbilanz der Regierung Macri - Argentinien im Wandel?* Recuperado de http://www.kas.de/wf/doc/kas_44825-544-1-30.pdf?160805152601.

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. "Internationalization of the firms is a process in which the firms gradually increase their international involvement"**.** Traducción mía.

Johanson, J. &Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies, 40,* pp.1411-1431.

Johanson, J. &Vahlne, J. E. (1990). The Mechanism of Internationalization*. International Business Review*, 7(4), pp.11-24.

Jueguen, F. (2014). *Exigen más datos a las empresas importadoras*. Recuperado de http://www.lanacion.com.ar/1745104-exigen-mas-datos-a-las-empresas-importadoras.

Kaeser, J. (2016). *Construir una economía verde para la Argentina*. Recuperado de http://www.lanacion.com.ar/1936522-construir-una-economia-verde-para-la-argentina.

Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology Methods and Techniques* (2a ed.). New Delhi: New Age Internacional Publishers.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14a ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson.

Makita (2016). *Annual report 2016*. Recuperado de http://www.makita.biz/ir/documents/annual/2016/00.pdf.

Makita (s.f.). *Catálogo Makita: Herramientas eléctricas industriales*. Recuperado de https://www.makita.com.ar/catalogos/herramientas-industriales.html.

Meffert, H., Burman, C. & Kirchgeorg, M. (2012). *Marketing- Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung* (11a ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Moses, C. (2016). *Macris Drahtseilakt*. Recuperado de http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/argentinien-laeuft-dem-reformer-mauricio-macri-die-zeit-weg-14358714.html.

Nadvi, K. & Wältring, F. (2001). *Making Sense of Global Standards.* Recuperado de http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/KNFWINEFWPfinDec01.pdf.

Nordström, K. A. (1991). *The Internationalization Process of the Firm- Searching for new Patterns and Explanations.* Stockholm: Stockholm School of Economics.

Obarrio, M. (2016). *Siemens le prometió a Macri invertir 5000 millones de euros en infraestructura*. Recuperado de http://www.lanacion.com.ar/1937911-siemens-le-prometio-a-macri-invertir-5000-millones-de-euros-en-infraestructura.

OCDE [Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico] (*2014). OECD Science, Technology and Industry Outlook 2014.* Recuperado de http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-

technology/oecd-science-technology-and-industry-outlook-2014_sti_outlook-2014-en#page265.

OCDE [Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico] (*2016)*. *Main Science and Technology Indicators, Volume 2016 Issue 1*. Recuperado de *http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/international-comparisons_msti-v2016-1-5-en#.WENY-XeX_L8#page1*.

ODSA [Observatorio de la Deuda Social Argentina] (2010-2016). *Tiempo de Balance: Deudas Sociales Pendientes al Final del Bicentrario.* Recuperado de http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo68/files/Presentaci-n_BDSA_VI____Ver_Banco_Galicia.pdf.

OMC [Organización Mundial del Comercio] (1996). *Comité de Valoración en Aduana - Notificación de conformidad con el párrafo 2 del artículo 22 del Acuerdo relativo a la Aplicación del Artículo VII del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio – Argentina,* no. 96-4700. Recuperado de https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/FE_Search/FE_S_S006.aspx?Query=(%20@Symbol=%20g/val/n/*%20and%20arg)&Language=SPANISH&Context=FomerScriptedSearch&languageUIChanged=true#.

Página 12 (2016). *Justicia laboral o justicia patronal.* Recuperado de http://www.pagina12.com.ar/diario/ultimas/20-305150-2016-07-25.html.

Pagni, C. (2015). *Seis cambios que auguran un nuevo orden político.* Recuperado de http://www.lanacion.com.ar/1850002-seis-cambios-que-auguran-un-nuevo-orden-politico.

Parkin, M. (2009). *Economía* (8a ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson educación.

Penrose, E. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm* (4a ed.). Oxford: Oxford University Press.

Petrella, I. (2015). *¿Es posible cambiar la política argentina?* Recuperado de http://www.clarin.com/opinion/Elecciones_2015-propuestas-politicas_de_estado-candidatos_0_1314468567.html.

Pfeiffer, W. y Weiß, E. (1994). *Lean Management Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen (*2a ed. rev.*)*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Piñeiro Michel, G. (2015). *Ser "clase media" hoy en Argentina: cuánto se debe ganar y los límites de la movilidad social ascendente*. Recuperado de http://www.iprofesional.com/notas/204121-Ser-clase-media-hoy-en-Argentina-cunto-se-debe-ganar-y-los-lmites-de-la-movilidad-social-ascendente.

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.“Internationalization is a synonym for the geographical expansion of economic activities over a national country’s border “. Tradducción mía.

Samuelson, P. y Nordhaus, W. (2010). *Economía con aplicaciones a Latinoamérica* (19a ed.). Buenos Aires: McGraw Hill.

Sanguinetti, J. (2016). *PLAN DE INFRAESTRUCTURA 2016-2025: Antecedentes y contexto macroeconómico*. CAMARCO [Cámara Argentina de la Construcción]. Recuperado de www.camarco.org.ar/File/GetPublicFile?id=3567.

Santander Río (s.f.). *Argentina: Política y Economía*. Recuperado de: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?

Shah, R. y Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management 21 (2003*), pp. 129–149.

Smink, V. (2015a). *5 grandes problemas económicos que deberá enfrentar Macri, el nuevo presidente de Argentina.* Recuperado de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/11/151123_argentina_mauricio_macri_problemas_economicos_ms.

Smink, V. (2015b). *Qué ganó y qué perdió Argentina durante el kirchnerismo*. Recuperado de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/10/151022_elecciones_argentina_kirchnerismo_vs.

Stanley Black&Decker (2015). *Annual report*. http://ir.stanleyblackanddecker.com/phoenix.zhtml?c=114416&p=irol-newsArticle&ID=2187441.

Thorn, K. (2005). Science, Technology and Innovation in Argentina. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTARGENTINA/Resources/ScienceTechnologyandInnovationinArgentina.pdf.

Tsai, H. & Eisingerich, A. B. (2010). Internationalization Strategies of Emerging Markets Firms. *California management review, 53(1),* pp. 114-135.

UNFCCC [United Nations Framework Convention on Climate Change] (s.f. a). *Status of Ratification of the Kyoto Protocol*. Recuperado de http://unfccc.int/kyoto_protocol/status_of_ratification/items/2613.php.

UNFCCC [United Nations Framework Convention on Climate Change] (s.f. b). *Kyoto Protocol*. Recuperado de http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/3145.php.

UNFCCC [United Nations Framework Convention on Climate Change] (s.f. c). *Greenhouse Gas Inventory Data - Detailed data by Party.* Recuperado de http://unfccc.int/di/DetailedByParty/Event.do?event=go.

Vahlne, J. E. & Nordström, K. (1993). The internationalization process; Impact of competition and experience. *The international trade journal, 8(5),* pp. 529-548.

WCO [World Customs Organization] (s.f.). *What is the Harmonized System (HS)?* Recuperado de http://www.wcoomd.org/en/topics/nomenclature/overview/what-is-the-harmonized-system.aspx.

WCO [World Customs Organization] (2016). *WORLD CUSTOMS ORGANIZATION -180 Members-*. Recuperado de http://www.wcoomd.org/en/about-us/wco-members/~/media/WCO/Public/Global/PDF/About%20us/WCO%20Members/List%20of%20Members%20with%20membership%20date.ashx.

Zohari, T. (2008). *The Uppsala Internationalization Model and its limitation in the new era.* Recuperado de http://www.digitpro.co.uk/paper/The%20Uppsala%20Internationalization%20Model_web.pdf.

ANEXO A: PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA

Encuesta/entrevista sobre el mercado argentino de productos de herramientas eléctricas portables de los segmentos madera, pintura y automoción

Introducción:

Me llamo Isabel Blum, soy una estudiante alemana y estudio este año en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) en Buenos Aires. Actualmente, escribo mi tesis de máster, cuyo título es "El análisis de la industria de herramientas eléctricas y las condiciones de negocios internacionales en Argentina para la empresa Festool GmbH". Para entender la estructura de este mercado, la oferta y demanda, a los clientes y competidores existentes, les pido su ayuda y conocimiento. Las preguntas siguientes cubren 5 temas del mercado. Por favor, les pido que se tomen aproximadamente 30 minutos para responder las preguntas. La encuesta es sobre herramientas eléctricas de estos sectores: madera (serrar, fresar, lijar, cepillar, aspirar, etc.), pintura (lijar, pulir, etc.) y automoción (lijar, pulir, etc.).

1. SU FUNCIÓN/ROL EN EL MERCADO

1.1. Por favor, elija su actividad profesional en el mercado argentino de herramientas eléctricas.

☐ Minorista ☐ Distribuidor

☐ Mayorista ☐ Otra:_____

Si desea puede agregar otra información:

1.2. ¿De dónde adquieren los productos para vender?

☐ Indirectamente, por un interlocutor ☐ Directamente, por el productor/marca

☐ Combinación de los dos

Si desea puede agregar otra información:

1.3. ¿Qué marcas venden en sus negocios?

☐ Bosch ☐ Makita ☐ DeWalt ☐ Stanley Black&Decker
☐ Hilti ☐ Hitachi ☐ metabo ☐ milmaukee
☐ fein ☐ mafell ☐ Otra:_____

Si desea puede agregar otra información:

1.4. ¿Qué segmentos de productos ofrece usted, es decir herramientas eléctricas de

☐ madera ☐ pintura ☐ automoción ☐ otras

Si desea puede agregar otra información:

1.5. ¿Cuál sería su grado de interés por ofrecer una marca *premium* de calidad superior?

2. LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA INDUSTRIA DE HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS

2.1. Según la información que usted conozca, por favor, describa el volumen de ventas en Peso Argentino (ARS) de herramientas eléctricas de los segmentos madera, pintura y automoción en el mercado argentino.

2.2. ¿Qué porcentaje de sus ventas depende de estos segmentos?

2.3. ¿En su opinión, el mercado argentino es un mercado grande o pequeño en cuanto a la cantidad de máquinas vendidas?

2.4. Indique las tendencias actuales (es decir desarrollo, cambios etc.) en el mercado en cuanto a:

2.4.1. Tecnología

2.4.2. Innovaciones

2.4.3. Crecimiento

2.5. ¿Cuáles son los factores (culturales, sociales, políticos, económicos, etc.) que tienen impacto sobre estas tendencias?

2.6. Con respecto a sus experiencias con productos del extranjero (especialmente de Europa): ¿qué problemas/dificultades hay actualmente con la importación y las regulaciones?

2.7. En cuanto al cambio de las "Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación" al "Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones": ¿Es el nuevo sistema mejor o peor?

3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

3.1. ¿Qué segmentos y tipos de productos son los más demandados?

3.2. En su percepción, ¿en qué ciudades en Argentina hay una concentración de consumo, (es decir dónde se vende más comparado a la población total) y demanda de estas herramientas eléctricas? Por favor, indique en orden de importancia, desde lo más importante (1) hasta lo menos importante (6)

	1	2	3	4	5	6
Buenos Aires	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Córdoba	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mendoza	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Salta	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rosario	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Otra	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Por favor, si hay "otra" ciudad que considere con capacidad de consumo, defínala aquí:_____

3.3. ¿Hay un segmento con potencial de crecimiento o bien productos ofrecidos en el mercado, y, en el caso de sí, cuál sería?

4. LOS ACTORES EN EL MERCADO

4.1. En su percepción, ¿cuáles son los competidores clave (marcas) en el mercado y cuánto es su porcentaje de ventas que abarcan en el mercado?

4.2. ¿Hay una marca predominante en el mercado?

4.3. ¿Hay mucha competencia entre las marcas en el mercado? ¿Por qué?

4.4. ¿Existe mucha cooperación entre los competidores, proveedores y clientes? ¿Por qué?

5. EL CLIENTE

5.1. ¿Qué tipos de clientes usted conoce? Descríbalos según su nivel de compra.

5.2. ¿Qué características de herramientas eléctricas son las más importantes para los clientes? Por favor, indique en orden de importancia, desde lo más importante (1) hasta lo menos importante (6)

	1	2	3	4	5	6
Calidad	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Precio	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Función	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Diseño	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Servicio	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Otra	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Por favor, si hay otra característica, defínala aquí:_____

5.3. Con referencia a lo que exigen los clientes, ¿estarían dispuestos de pagar un precio más alto para obtener mejor servicio y calidad extraordinaria?

5.4. ¿Cómo se comportan los clientes en relación a las marcas y a su lealtad frente a estas marcas?

5.5. Con respecto a los clientes, ¿prefieren marcas de Argentina o del exterior? Especifique/nómbrelas-

5.6. Por favor, describan los métodos de marketing para promocionar marcas o productos de herramientas eléctricas en este mercado

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO B: ENTREVISTAS CON LA EMPRESA FESTOOL

Interlocutor: Christian Oltzscher, executive board director for Marketing, Sales and Service.
Adiciones de informaciones por correo.

Fecha: 17.08.2016

Tema: Festool strategy and internal organization

1) **How can the overall strategy of Festool be described? Which targets are to be reached?**

The overall strategy is "focus on the core". We have decided that we have substantial growth opportunities in our core business, selling power tools to specific target groups in specific markets and the growth potential is big enough to keep doing what we have been doing in the past 25 years and we believe that it takes at least another ten years to see a certain limit in our growth potential. So we believe we can double sales in the next ten years from today´s perspective without looking at different product categories, at different countries or different customer segments. The main financial target is to double sales in the next ten years and there is a profitability target and then we have targets for each what we call functional strategy so sales strategy, marketing strategy etc.: All those sub- strategies are following the strategy of focusing on the core so all the targets we have are around getting better penetration in existing target groups. The project Steve Bagshaw was talking about is likely outside this scope of strategy. We don´t look at new product categories or customer segments, but we look at new countries because it takes a long time to grow a country to be profitable. So if we start in ten years that´s too late, so that´s why we said we deviate from the focus on the core strategy in the country dimension and try to establish Festool in more and more countries.

2) **How strong is Festool growing (now and in future) and what are the main drivers?**

As I mentioned, we want to double sales in the next ten years, the strategy goes from 2015 to 2025. We think a growth curve for ten years is already challenging, but we have been growing in the past ten years from 2005 to 2015 by a factor of 2.2 so for the next ten years we want to grow by a factor of 2.

In the United States, the warehouse recently has been expanded and will be sufficient for the next five years. The production of simple products will start there in 2017.

3) **How can the growing strategy of Festool be defined? Why is expansion strategy important for Festool? Please refer as well to the application of**

expansion strategies of the Ansoff matrix (Market penetration, market development, product development, diversification)

I guess it's like focus in the core, get a penetration out of the existing core business model. And when we talk about expansion strategy we talk about adding new countries; what we are not going to do is adding new segments or product groups, so we are not going to develop tools for plumbers or electricians so we stay with our current four target groups (wood, automotive, paint, renovation), current product groups but we need to expand in more countries if there is the specific segment in a country like if there are cabinet makers or wood construction or automotive or painters, but if in a country we don´t find our specific target group in the country than we don´t expand it to this country. So the market development and internationalization would be correct, but for existing markets it would be market penetration strategy because if we look overall on the world market, we have currently a market share of 3% in the power tools market for professional users and in the most successful European country, the Netherlands, we have 19% at our target groups. This shows that we have significant growth potential by penetrating existing markets. In general, the turnover is composed of 24,2% in Germany, 54,5% in Europe without Germany, 21,2% rest of the world (15% USA and Canada, 4% China and the rest distributed more or less equally on South East Asia and South America. This means, Festool as of today is not really present out of Europe, USA/Canada and China.

4) Why is Festool interested in expanding to new countries although there is double-digit growth in existing markets?

Main reason: international expansion, specifically the establishment of a national company takes years. If you start doing when you have to, then it is too late. So now we start off, because this revenue is eventually important to double-digit growth to sustain. However, still 90% of the resources are in existing markets and the expansion should not be at the expense of the already developed markets.

5) What are current strengths, opportunities, weaknesses and threats of Festool, especially in its international operations (future expansion)?

A strength of Festool is focus, we see ourselves not as a power tool manufacturer but as somebody who provides solutions for specific target groups. Most of our competitors are called power tools providers, everything with a cable or battery they build to everyone who wants to buy it. We don't build certain tools because our target groups don´t need that. That´s a major strength because we know our customers a lot better than a company that tries to cater to everybody. Other strengths have to do slightly with focus on the premium segment. We don´t try to reach customers which are not willing to pay a certain amount of money for a tool. We don´t try to be everything to everybody we try to be the premium provider to specific target groups. Weakness is the opposite of what I said, the focus strategy is somehow limiting so we will never be a three or four billion Euro company

because the market is not there. So I think the likelihood of success is very high with the focus strategy but the likelihood to become a three to four billion Euro company is very small because that means a market share of 60-70% which is not possible in this market. To be honest, we didn't talk much about opportunities because every opportunity you see and you try to chase after takes you away from focusing on the core business. So there are many opportunities but we don't run after them because we have so much to do in our core business that we don't think it is the right way to get defocused and try to find other opportunities. So the opportunities we see and we go after are connected with the core business, for example selling our tools to other target groups or segments like finding electricians and selling to them. Threats are trend threats industrialization of what our customers are doing like cabinet making for example. There´s a company in Austria where everybody can order online costumed cabinet and within 48hs your cabinet is at your front door- but there is no single power tool involved in building that cabinet, it's completely automated. We have seen that 15-20 years ago windows are being build that's not the job of a joiner anymore, all the wooden windows come out of some factories and there is not a single power tool involved and we see the same happening in cabinet´s furniture-that's definitely a threat. What we also see as a threat is possible disruption of our industry like google building cars, we don't see exactly if there is a risk of the power tool industry being disrupted, the potential threat is that somebody from outside is moving in the industry and changing the entre business model and leaving established companies in trouble.

6) Please describe the mission and vision of Festool.

We have the mission to make craftsman successful but we have no vision. Mission is sufficient for us. Vision would not make anything better in our view or help with anything.

7) Which resources and capabilities make Festool unique and successful to differentiate from competitors?

That's a very good question and we don´t really have an answer to this. This is a question we asked in the strategy process and it's not fully answered to this day. It is still under investigation. But I think one of the strength has to with focus and really understand what the customer does and not just building a power tool because we can build a power tool but building something that solves the problem for the customer. That's the feedback we getting all the time from the customers. Everybody builds a sander but we build a sander that quite different from what everybody else does because it solves multiple problems the customer has. But the answer to question 5 is still a little mystery for us. It is very important to understand for us because if you know your strengths and capabilities you could see if you could use that capabilities to open up new opportunities but we don't know exactly what we are really good at. On the product level quality is higher which is unique or the service offering is better but what truly our capabilities are that are different from the competitors that's something I don't know yet.

8) How would you describe the leadership style in the company?

Participative and rather soft. It´s more a democracy than dictatorship. So we get feedback from people that used to work for other companies so they come in and say it´s very friendly and soft and democratic here. The owner family determines the values and they are friendly people and we had a face for five years ago which wasn't that friendly and people reacted very negative to it so we said we have to go back to how we used to be more friendly. This is upsides and downsides because things could happen faster if you put more pressure on it but this is just not us.

9) Which role play employees in the daily business? Please describe their value as resources and source of knowledge.

They do the work and are very important. We don't want to be a company where the leadership determines direction and tells everybody what to do. I think we want to be a company, and we are not quite there yet, that works by and from employees. We are not there yet because very often employees wait and see what the management board is telling them to do, but that's not the idea we have. We believe that everybody should contribute and everybody has the right to rise ideas, everybody has the right to complain or to decide. That's the discussion we always have, they show up here in my office and say "we need a decision on this" and I ask". I don't want to decide for everything. First of all, I don't know everything and its better if the expert person makes the decision. Sometimes it´s hard because in the company history we used to have the management board that made all the decision; everybody was forwarding decisions to the management board they would decide and we don't want this anymore. We want decision to happen where the people are working on the topic.

Employees have an annual talk with their managers to have a plan for the next year. Every manager is supposed to talk to his team members about their strength and weakness and to find out what they want to learn and need to know to get better at their job and then they have a plan of seminars or coaching or other tools to get better at certain things. Employees have always the right to go to their manager and ask for seminar they are interested in. But it depends on the manager because some spend a lot of time on this topic because they believe it's important other managers are not so good.

10) Please explain the internal hierarchy and organizational structure of the company.

It's a holding. Within the holding are the central services like bookkeeping, IT, HR and then we have underneath the holding the different brands, so Festool, Tanos, Narex. those brands that manufacture specific products. If you go from the executive board all the way to a sales person in a country, you have the board, the international sales manager, the cluster manager, the national sales manager, the regional sales manager and then the territory sales manager, so six levels of hierarch which is the most, in marketing there are four hierarchy levels. Instead of written

reports we prefer meetings. We have, if we talk about my responsibility area, a short meeting every week on Tuesday after lunch, and we have once a year a planning meeting for the following year. Then we report to the supervisory board on our performance four times a year and we have three sales meetings a year where we inform outside sales and get the report back from the fields.

11) Which systems and processes are implemented in the company´s organisation?

There is the idea tool where you can submit ideas, but it doesn't work at all because many ideas are quite ridiculous and then people are disappointed when they don't get cash. Then, how the systems works, is that you submit an idea about the product, your idea would go to the product manager responsible for that product and very often often he would say that's a stupid idea because he understands that probably he should have had the idea you had. So we get a lot of denials from people because they can´t admit that the idea is good. So this entire system is very weak. We are looking for a new approach right now. There is a Japanese approach that everybody should submit every idea they have, it doesn't matter how stupid it is and they get cash for each idea and if one idea out of 100 is good then the system works. There are other systems that say an idea must be significant and big and otherwise you don´t need to answer it. We are not quite sure which system work better for us, but right now the system is annoying to everybody. They are looking about a new system but I haven´t heard about it for the past three months. We also do the annual works meeting and what we do in sales, marketing and service is four times a year we invite all the employees to an update of what´s going on with significant projects, how do the current figures look, the development and what´s going to happen in the next quarter. For informing employees we have the employees´ magazine four times a year and the regular line of reporting. We have monthly reports with key performance indicators from the controlling department. I don´t think that we do anything which is specific to Festool, it is just what most relevant company probably do. What we do all three to four years is a customer survey.

In case of service we have a special customer service system like picking up the machine at the customer if it is broken to correspond to our premium positioning.

What we started doing this year for the first time is that we don't link the variable part of the salary to goal achievement anymore. So it used to be a system where you get three to-five goals and if you get your goals you get the bonus. We took the bonus away, it is now a participation in company success and you still get goals but you don´t get payed for reaching that goal anymore. So once a year we look on growth and profitability and there is a pay-out matrix and then everybody gets a bonus based on company success and not personal success. You still have your individual goals.

12) Does Festool apply the just in time principle in its processes?

a) Subsidiaries: There are two types of subsidiaries. The European subsidiaries are called direct delivery companies. When a trader purchases the goods, they are transported from the warehouse in Germany directly to the dealer.

The respective national company is involved only in the order, but it is not involved in the flow of goods. Is this just-in-time? Not to me, but a normal delivery and ordering process. Outside Europe there are national companies with its own warehouse. They are supplied from the warehouse in Germany and supply to dealers according to their order. Also no JIT, in my view.

b) Production: Here one could rather speak of a JIT principle. Suppliers of components deliver to a consignment store near our production sites. If an assembly order is carried out (for example, traders in Italy ordered 12 saws), then the necessary parts are paved 1-2 hours before installation of this consignment store and delivered to the factory (and even then only the supplier paid). In the factory itself, there are only parts that are installed in the next 4 hours.

13) Please explain the customer loyalty of Festool

It depends on the segments. We have a very high loyalty within painters, with wood it´s slightly lower. What we found out during our strategy process is that 50% of our growth comes from new customers. So the loyalty is not as high as we could like to have it. Tool buying is not necessarily a continuous process. If you look at a cabinet shop they spend maybe 2-3% of their budget on tools so they think about where to by their wood or material but not about where to buy the tools. That's why it is really hard to get a high level of loyalty. We have a high level of loyalty with painters because that's a target group only we are focusing on. Everybody else is not focusing on that. We have a higher level of loyalty than our competitors but it is not on an Apple level for example, once you buy an Apple you buy it for the rest of your life- that´s not the case with Festool.

14) Please describe the supplier network of Festool

The basic idea is that we manufacture everything which is critical for the quality of our tools ourselves and that we outsource everything that is not that important for the quality in a lifetime of a tool. We prefer local providers, rather small companies, because we are working with a Kanban system. They deliver into a warehouse in Weilheim and we only pay for what we take out of the warehouse. Some suppliers you can´t find in Europe anymore like for electronics or cables. The motors itself etc. are built by ourselves but we buy the copper for example and parts from suppliers. We have quality requirements which are very high. We are a small company compared to our competitors and the combination between high requirements and small quantity is normally something a supplier doesn't like. It is rather difficult to find suppliers. You have to check them when selecting because we don't do quality control when the supplier provides the products.

Interlocutor: Fabian Hamm, head of segment paint/construction,

Fecha: 08.08.2016

Tema: Marketing Strategy/ communication

15) Please explain the most common marketing activities Festool applies for product, price, place and promotion strategies

There is a general strategic decision in which segments and countries we would like to be present.

- Specialising on B2B/professional tradesmen
- Offering solutions for defined target groups – no generalist like Bosch
- Brand well known in the company's target group
- Our target segments include joiners, timber framing and timber construction, Painters, Automotive as well as remodelling, renovation, light construction.

→What is our value-proposition to our customers (could be different from dealer to end-customer)? Key elements are Brand, Products/ Solutions, services, price
→What is our Go-to-Market approach to communicate our value proposition to our sales team, dealers and end-customers?

Lead questions for marketing are:

- How can we stimulate the demand for our products and stimulate the sell-out from the dealers to end-customers?
- How we would like to communicate our value proposition to our target end-customers?
- How can we increase the market preference for Festool, independent from a pure product communication?

Additional comments:

- Price: premium price level. Price element is not a strategic variable (between product groups or between countries) for Festool.
- place/channel: no direct sales; sales only via a dealer. No diy-stores. Dealer channels in general: specialized power tool dealers, paint dealers (main business/product is selling paint), builders merchants (main business/products are building materials) à Different between countries, depends on the focused target groups
- Promotion:

  Marketing pull (end-customer communication)
  - Direct marketing (print mailings, etc.)
  - E-Mail-Marketing
  - Internet, Portal
  - Social Media at Facebook, YouTube, Twitter, Instagram
  - Fairs & events and own Festool Roadshow truck

  Marketing push (dealer communication)
  - Via own sales representatives

- Training and events at the dealer

Mailings, Extranet, Newsletter

16) Are there any differences in international marketing strategies, and if yes, please describe them and their reasons (cultural differences etc.)

Yes, there are differences e.g. between advanced and new markets

	Advanced market	*new markets*
Brand	Maintain premium brand image	Build brand awareness
Service	Extend SAI with relevant new services	Educate about relevant services
Price	Premium	Premium
Sales Force	Focus on end customer	Focus on dealer
Channel	Maintain dealer structure	Build-up dealer network
End customer	Sell up, new products, service, provide individualized solutions, maximize loyality in consumables	Sell in 1st tool, the system, existing products, teach standardized solutions

There are also cultural differences. One example:

The Italian craftsman totally relies on the dealer's recommendation. and focus on dealer activities

UK/SE: new media and online channels are a very famous source for information and focus on facebook, YouTube, Instagram, etc.

17) Which countries/ segments are the most important/ provide the highest sales returns?

- By Segments (measured by channel not end-customer turnover!)
  Wood = power tool dealers; paint = paint dealers; renovation = builders merchants

Renovation	6%
Automotive	9%
Paint	11%
Wood	68%
Import	5%
Cross Segment (e.g. After Sales)	1%

18) How does Festool select products for entering a new market/ country?

- We select a portfolio of products, which fits to the defined target group(s) in that specific country. One Example:

  The maturity level (degree of working with electric sanders instead of hand sanding papers) of painters in US was quite low. Therefore, we selected only a limited portfolio of sanders and dust extractors. Limited complexity.

- Usually we don't have any specific product versions (e.g. sander with less features, etc.) for single countries. We only adapt the products to the technical (power plug, voltage, etc.) and legal requirements (approvals by the admission

office) of the countries.

Interlocutor: Klaus-Dieter Rueeck, Market Intelligence,

Fecha: 05.08.2016

Tema: Market and competitors

19) Which current trends are observable in the power tools markets and which effects do they have on the brand Festool?

The main trend in the market is the increasing and growing share of cordless tools since many years. In the product segment drilling and screwing this trend is visible for a long time, cordless drill / driver and cordless impact driver are the best-selling tools for Festool in Europe, far behind are all the other product segments, such as sawing, sanding, milling, etc. After several years ago, a first attempt by some producers to introduce cordless tools was done in these "non-drill applications", but failed due to insufficient battery power; the current and growing power of cordless tools is the basis for an extension to other product ranges as sawing and sanding. The share of cordless tools in developed power tool markets such as in Scandinavia and the UK is in value more than 50% and will rise even further through the newly added product segments. The most recent example of the expansion of capacity and thus broadening the market and application base for cordless tools, is the XR-Flex volt accumulator by DeWalt, which can be switched from 18 to 54 volts due to the coupling of two batteries to 108 volts and therefore approximating the US supply voltage. Thus, operations of semi-stationary devices such as bench saws and compound miter saws with approximate power supply performance is possible. Right now, the success is not predictable since first devices will be launched in September, Festool will acquire some of these devices, prove and compare them and eventually optimize the technology on necessary capacity for developing light and handy power tools. Concerning market trends, Festool emphasizes on developing functions which provide real benefits for the user avoiding playthings. Festool stands for efficiency, capacity and handiness

Another currently observable development is the attempt by some manufacturers to network the devices and to integrate service-oriented functions (Bosch TrackMyTools, DeWalt Tool Connect App, Milwaukee One Key). These functionalities follow the IoT (Internet of Things) trend, but they must first demonstrate their marketability. The user must recognize these functions as a useful benefit. If the device is more expensive but not worth the benefit it ends up as a flop.

20) How important is innovation for Festool, especially having in mind current trends in power tool market and competitors?

Festool is perceived as being very innovative by European craftsmen, specifically referring to the number of pioneering products from previous years and the recent past.

Noteworthy here is that both the Festool circular saw has brought itself and sawing with guide rails to market maturity and penetration for sawing. In the segment of sanding Festool represents the absolute specialist in the market due to its broad product portfolio and launching revolutionary devices such as the geared eccentric´s sanders like the product “Rotex”. For all chips and dust generating equipment Festool made the dust extraction on the machine to the market standard in Europe. This standard differs due to legal requirements and regulations, in Europe there are mandatory regulations that dust extraction must be applied whereas in the US there are less regulations and in China none.

In the last years, this position was emphasized by the introduction of the joining machine Domino and the mobile edge bander.

As the market leader for quality, Festool expands its position in the market through innovation with high customer value, providing both quality of work and efficiency as well as health and safety for the user.

Festool only follows to market trends when the efficiency and the concrete benefits are proven for the user, for example in cordless tools, when capacity and handiness of the devices offer advantages over non-cordless products. Concerning IoT functions, they are applied if there is a concrete benefit for the user. Basically, Festool tries to imitate as few products as possible but to develop and build tools on their own, which have particular utility. It is not always possible to improve or to differentiate sufficiently competitive products. Sometimes there are pull-effects from the market by customers´ demand for a particular product type of the brand Festool. Partly a differentiation strategy fails due to developed working habits of the end user by using competitors´ tools. In the best case, Festool is the pioneer of a completely new tool which enables customers to get used to its particular function and performance.

Regarding innovations Festool follows by the principle of "user searches product" through personal contact with end users and finding solutions for their problems, whereas competitors often follow the approach of "product searches users".

21) How are Festool and competitors positioned in the market?

Concerning the power tool market, Festool is positioned in terms of pricing and quality in the top segment and aligned as a specialist on the defined target groups wood (carpenters, interior construction, wood construction), painting, renovation and automotive painting. The main competitors Bosch and Stanley Black & Decker and DeWalt are universalists who address both, private customers and all sectors of professional craftsmen. Also Makita, Hitachi / Metabo and the Chinese TTI Group with Milwaukee, AEG and Ryobi provide a relatively broad product range and operate on a medium price level. In the upper price segment as a competitor only Hilti is positioned, focussing on the scope of fixing and complementary product range.

22) Please describe the Festool customer profile

With regard to the premium positioning the the market, the target groups and Festool clients are mainly composed of smaller businesses in which the owner deals

directly with the applied tools and recognizes and values the Festool advantages of lifetime, application and work quality. In bigger businesses often the purchase department makes the decisions for buying power tools- if the end user cannot participate in the brand selection, they make the purchase decision on less expansive tools. Even on larger construction projects with specific project-related tool procurement, pricing often plays the greater role relative to these typical Festool characteristics. As soon as in larger companies specific application problems must be solved which require appropriate device characteristics, depending on the problem Festool products are bought which have the desired features.

The customer profile is therefore firstly defined by the target groups and includes in particular users / companies who know the value of quality, durability, specific performance benefits and special working quality, as well as health and safety of the equipment user. These are usually companies which emphasis for their performance on quality and differentiation from the average range in the market.

For Festool these customer requirements are the guideline in product development, production and service, which are carried out by intensive contact with the target industries, the highest quality requirements and comprehensive services.

Interlocutor: Steve Bagshaw, Head of Import Partner Management

Fecha: 15.08.2016

Tema: Sales Organization and internationalization

23) How is the sales organisation structured? Which sales channels are used?

In the whole business, we have in circa 20 countries subsidiaries where the sales structure is such that we sold the products to our subsidiaries and then each of those subsidiaries will have a sales team who would visit dealers so they would have a dealer network of retailers who would sell then the products to end users. So all that countries where we have a subsidiary and only very few of those would actually carry any stock, so China would have a warehouse, Russia and the US whereas all of the other would be supplied with stock and products straight from the manufacturing base in Germany. With the export business it is slightly different: Where we don´t have a subsidiary, we would sell the products to an import partner and they would warehouse the stock, distribute the stock and have their own sales team that would sell the products. Most of those import partners sell direct to the end customers, very few of them would have a dealer network.

The shipping would be done by external partners. The dealer network and the retail shops sells directly to the end customer. We don´t sell to DIY or anybody like this but to smaller independent power tool shops. In some countries like the US and the UK we sell to Amazon, but generally the majority of our retailers would be independent businesses and only very few of them would operate in more than one or two countries, sometimes it is a chain of two or three shops but very few international retailers. They are very specialised retailers.

24) What concrete expansion plans does Festool have? How will the decision of entering a foreign country be made?

At the moment, this is the project we are currently working on, so there are no concrete plans made to enter into a country. The last time we did this was about 14 years ago for the USA and we are currently running a project to the moment to look at the next country or countries where we open up a subsidiary. So we have a short list of six countries which is Mexico, Brazil, Japan, South Korea, India or Turkey and then we will be able to make a decision towards the end of the year with which country we start with. We did some internal research ourselves and then we employed an external company to do the rest of it for us. On basis of this information, the executive board will decide. At the moment, we currently have import partners already in these countries, so we´re looking to see whether the business in those countries is substantially enough for us to invest in opening up an own subsidiary or whether we believe we have the correct import partner. So there is no definitive plan to go to a particular country in a particular way. So if we have import partners in the majority of countries that are available to us in relevant interest, it is taking the decision if we continue with the import partner or to open up our own subsidiary. This is done by measuring the potential of the business, the ease of doing business in that relevant country and going forward from there. Potential in terms of sales and that is based on a number of things from GDP, population, size of the power tool market in that business and country in terms of turnover.

Concerning internationalization and expansion, we have several countries we are interested in but we would only enter one at the time. The time between the first idea and intention to enter a market and actually doing it would probably take two or three years. Exportation has been quite easy we made a few years ago to try to have a coverage of many countries as possible, so we didn´t have a strategic decision of how we would select a country but if we can find somebody interested in buying or importing our products and then we sold to them. The way it changed now is that we are trying to find the countries where we have the best potential of making a large and profitable business, but also in the easiest way so one country where we wouldn´t necessarily have to change our product portfolio or change the way of doing business or set up a manufacturing plan, anything like this. So the international expanding strategy changed. Festool has 50 years of experience to sell in Europe and then other countries like Taiwan came into this about 20 years ago so we have been supplying Taiwan, South Korea etc. for about 20 years.

25) Please explain experiences and solutions concerning trade barriers for entering a foreign country.

I guess some of the concerns we would have with particular countries, would be, if we use Brazil as an example, because they have huge tariffs on importing products which makes our products extremely expensive for importing our tools. Due to the taxation laws it is very expensive. The ways we are overcoming that could be that we assembly or manufacture in that particular country, so in Brazil, because that´s the way of getting around the trade barriers with a put in place and that is the only way of being out so. some of those would be to manufacture in the relevant country. That´s something we don´t currently do, but something we probably have to look at in the future. At the moment, trade barriers is not something we look into, so this is part of the project we are doing at the moment, previously we almost ignored any trade barriers and just sold to an import partner and accepted that the product will be very expensive in those countries. So we haven´t done anything to find a way around it. Some customers accepted that if they buy the products from that countries it is very expensive, but some of the customers have

contacted us and asking us why in Germany a product could be 500€ compared to same product in Brazil being the equivalent of 1000€ and other than import and taxation law we don´t really have an answer for this.

26) How does Festool select products for entering a new market?

In the past we haven´t actually done this, so in the past we just sold our normal portfolio to those particular countries, so we haven´t specifically looked at a country product portfolio for that country; that is something we are looking to do next. If we could find a specific value proposition for a product, then it could be unique to that country so it could give us a point of difference to Bosch or Makita

Interlocutor: Andreas Lüssem, Product management

Fecha: 02.08.2016

Tema: Products

27) Which are the most important and strong-selling core products?

The core of the Festool business are the applications sawing and sanding. For both applications we offer a broad product program of powertools, always together with accessories and consumables (-> "Festool System"):

- Sawing: all kinds sawing machines of electric pwoertools, guided by hand (eg. TS 55) and semi-stationary (e.g. KS 120). The TS 55 (plunge-cut saw) is the best seller of Festool
- Sanding: all kinds of sanding machines, electric and with compressed air

A special focus of Festool is to offer dustfree work -> especially together with the sawing and sanding machines we offer a broad program of mobile dust extractors, aligned to the special requirements of cooperation with the power tool

28) Please explain the importance of battery products and their share on sales of Festool?

The current share on sales of battery products in 2015 was 17% - growing. Cordless products a very important, because the offer the customers a higher level of mobility and comfort. Our philosophy is:

The aim is, wherever technically feasible and reasonable, to cover the core applications of our defined segments with cordless products as fast as possible è Sawing, sanding, dust extraction, routing è Target: Distinctive features: relevant, perceivable advantages as far as applications are concerned - not through characteristic technical features of our cordless technology

ANEXO C: ENTREVISTA CON JUAN BUCCAFUSCA

Interlocutor: Juan Buccafusca, ADIMRA

Fecha: 19.08.2016, 10:00-11:00

Tema: La situación política y económica en Argentina

1) **Por favor, explique la situación actual de la economía en Argentina y los factores que considera que causaron esta situación.**

La situación actual en Argentina, como se sabe en diciembre se cambió de gobierno, veníamos de un gobierno de los Kirchner en el cual, en el principio de su gobierno hubo muchas mejoras a nivel social, pero a medida de que fueron pasando los años empezó a complicarse el tema con respecto a las restricciones externa que sufre la Argentina. Esto significa que a medida de que un país crece, en general un país de Latinoamérica, a medida de que van creciendo, necesitan importar bienes de capital para poder producir más, pero eso se recitan divisas y como Argentina no es un país al que le sobren los dólares, empieza a entrar en un problema al cual se le llama restricción externa, para ello, la única solución es devaluar la moneda, al devaluar la moneda, todos esos progresos sociales que se hicieron en los primeros años, se retrotraen, porque al devaluar el salario en dólares baja y el gobierno termino en un momento en donde no quiso devaluar, pero estaban todas las condiciones dadas para que alguien tenga que devaluar. Al momento en que asume el nuevo gobierno con Macri, lo primero que hace es devaluar, quita el cepo cambiario, donde las personas no podían comprar dólares libremente, donde necesitan algunos permisos para poder hacerlos, y eso género que se hiciera un mercado negro. Al devaluar y quitar el cepo cambiario, ese mercado negro se achico mucho, tanto así que ya no tiene tanta importancia, pero hubo algunas consecuencias complicadas, como lo es la inflación que genero la devaluación, ya que los precios de los insumos importados que se traen para Argentina aumentan su precio en moneda local, y los empresarios trasladan esos incremento al producto final. Por otro lado quitan las retenciones a las exportaciones de soja, entonces eso también hace que el productor de soja prefiera venderlo en el exterior en vez de venderlo en el mercado local, y si lo vende en el mercado local lo venden a un precio más elevado, lo cual también genera más inflación, por eso al asumir el nuevo gobierno, tuvimos un escenario con devaluación que significa caída del salario en dólares, inflación, y ahora se está discutiendo el tema relacionado a las tarifas de servicios que estaban subsidiadas por el estado, lo que estima es quitar esos subsidios lentamente y todo eso genera un revuelo social importante. A esto podemos llegar a decir que la situación actual es que, el mercado interno está débil, por la caída de los salarios en dólares, incremento de impuestos, inflación, pero algunos economistas piensan que eso era necesario para que después de todos los ajustes, se pueda reactivar la economía, donde se establezca un escenario donde los inversores se sientan más atraídos atraer capitales a Argentina, ya que antes no existía una seguridad. Para la reactivación de la economía hoy, es con la inversión del estado, con infraestructuras y en el mediano plazo, con la inversión privada

mediante los empresarios sientan que tienen la seguridad jurídica y económica para poder invertir en un país como en Argentina.

2) **Con relación a la crisis financiera e intervención política en la historia argentina, ¿cómo estas influyen en la economía del país?**

Argentina es un país, donde se dice que cada diez años, sufre una crisis de algún tipo, muchas veces es una crisis financiera, esta vez no se dio la crisis, pero se dio un escenario que explique anteriormente, que es complejo y es difícil de llevar adelante, además también hablamos de la intervención política, en Argentina hace más de 30 años que estamos en democracia, pero tuvimos algunas dictaduras, es decir, hubo intervenciones políticas complicadas en el sentido de, privación de libertades, derechos humanos, pero todo eso genera que Argentina sea un país complicado para los inversores, para un empresario externo ve la situación y dice quién va a querer invertir en un país que tienen estos problemas a lo largo de la historia, que es una historia repetitiva. Todo esto influye en la economía del país, más que nada en la confianza que pueden llegar a tener de posibles inversores extranjeros, que es una de las cosas que necesita Argentina para reactivar su economía. La realidad es que hoy, Argentina no está en una posible crisis financiera, ya que no está muy endeudado externamente, donde su deuda sobre el PBI no es muy alta, así que en ese sentido, hoy es un escenario un poco más optimista.

3) **En cuanto a las exportaciones e importaciones, ¿cómo se constituye, para usted, la balanza comercial?**

Argentina es un país que tienen balanza comercial positiva en todo lo que es productos primarios y manufactura de origen agropecuario, pero en lo que es la manufactura de origen industrial y hace unos años lo que es combustibles tenemos balanza comercial negativa. Históricamente la balanza comercial de Argentina fue positiva, pero en los últimos años, fue levemente negativa, lo que significa que tenemos un déficit comercial. Esto es dado, un poco por la restricción externa que comente antes, que necesitamos importar bienes de capitales y también bienes de consumo, que también eso hace que las exportaciones no alcancen para cubrirlas, por más que se devaluara la moneda, el cual se supone que va a beneficiar a las exportaciones, en la práctica no se vislumbra que aumenten las exportaciones, como para ganarle a las importaciones. Es decir, que muy probable que a fin de año tengamos una balanza comercial positiva, pero leve, entonces no tendremos un gran superávit comercial, entonces complica un poco el panorama argentino, ya que necesitamos financiar muchos pagos en dólares, que son necesarios para poder seguir creciendo.

Pienso que la balanza comercial será positiva, pero para que mejore, se debe tener un plan a largo plazo, en el cual, tratemos de sustituir importaciones por, producción local, es decir, algunos bienes que nosotros los traemos de afuera, el gobierno debería orientarse a incentivar a las empresas para que se produzcan en Argentina, de esa manera, dejamos de comprar bienes externos, dejaremos de gastar

dólares y eso ayudara a la balanza comercial, incluso en un futuro ayudara a exportar y generar divisas. Todavía no se ve esa administración de comercio, que considero que sería inteligente, pero igualmente, por la devaluación y las medidas que se tomaron, es probable que aumente las exportaciones, no tanto, pero considero que a fin de año tengamos una balanza comercial levemente positiva.

4) **En su opinión, ¿cómo se desarrollará en los próximos años la economía en Argentina?**

Este año la economía tendrá una caída de aproximado 2%, más que nada por lo comentado antes sobre el mercado interno débil y los otros factores, es probable que para el año que viene, podamos crecer algunos puntos, entre 3 y 4 puntos, más que nada, porque históricamente en Argentina sucede mucho el efecto rebote, esto significa que, para un año cae, el año siguiente se dan incentivos de consumo. Y si nos fijamos en los últimos 6 años, tenemos un año de crecimiento y un año de caída. Y por como se ve, es probable que siga de esta manera, si las condiciones son favorables y finalmente hay inversión extranjera y privada en Argentina puede llegar a revertirse ese panorama, pero se depende mucho a que el plan de gobierno funcione, que se vea, aunque sea algunos pequeños cambios y que los empresarios e inversionistas, empiecen a sentir que hay un cambio positivo y que Argentina se posiciones como un país con algún tipo de ventajas antes de otros.

5) **En su opinión, ¿qué medidas serían necesarias para reactivar la economía argentina?**

Es necesario, primero darle una mejora al mercado interno desde el punto de vista fortaleza, ya que nadie va a invertir donde el mercado interno sea débil, entonces para que venga la inversión, se tienen que mejorar un poco el mercado interno, donde se mejore el poder adquisitivo de las personas, para que tengas opciones de políticas de viviendas, políticas de mejoramiento las condiciones de vida básicas de las personas. Después el estado debe acompañar con inversión pública y en un país como Argentina que esta subdesarrollada, puede llegar a ser un buen inicio para empezar a reactivas la encomia, ya que eso genera trabajo, genera movimiento de la economía, eso como una primera medida. A largo plazo, necesitas medidas más específicas, con temas industrial, de sustitución de importaciones también de tratar de traer inversión externa.

6) **Por favor, describa la situación política en Argentina en cuanto a estabilidad, riesgo, regulaciones y derecho**.

Argentina se caracteriza por ser un país no muy estable, es general va cambiando con el estilo de gobierno que este al momento, por ejemplo, este gobierno es más liberal, el anterior era donde le parecía que el estado tenía que intervenir mucho en la economía, y este gobierno piensa que tiene que intervenir solo lo necesario en la economía. Lo cual se piensa (la actitud del nuevo gobierno) que eso va a permitir cierta estabilidad.

El riesgo depende de cómo los inversores ven como se da este cambio, en principio, todavía no hay grandes cambios, pero el tema de las regulaciones y el derecho, una de las cosas que se criticaba el gobierno anterior es que había una inseguridad jurídica, este gobierno viene a cambiar eso, o es lo que ellos dicen, entonces lo que te podía decir es que, hasta hace unos años, los empresarios decían que no habían una seguridad jurídica, que las regulaciones eran excesivas, que no tenían las condiciones para poder invertir, que en este momento se está tratando de cambiar eso. Un ejemplo a eso, es la Ley del Blanqueo, para que la gente que tenga dinero "informal" o en "negro" le permitan, a través de este mecanismo, blanquearlo, sin justificar su origen, de esta manera el gobierno pueda recaudar más impuestos, mucha del dinero no declarado esta en dólares, por lo cual se pueda atraer divisas y digamos que la gente no tenga que estar haciendo "magia" para poder moverla o utilizarla. Y si llega a ser exitosa, eso sería una señal positiva para todo lo que es, estabilidad.

7) En cuanto a la situación política, ¿qué efectos tiene en la economía?

La realidad es que la situación política en Argentina siempre fue complicada, como se comente antes, este gobierno al llegar, devalúo, lo cual enero que el salario en dólares tenga una caída, los trabajadores tienen menos dinero, y estos están representados por los sindicatos. Entonces, algunas medidas que tomo el gobierno van en contra de los intereses de los trabajares, y los sindicatos, salen a defender a sus trabajadores y se arma un problema político, ya que aparecen las huelgas, manifestaciones, eso genera efectos en la economía, por ejemplo, las tarifas de servicios básicos, al quitar los subsidios, hace que la gente tenga que pagar más por usar los mismos servicios, a partir de eso, los sindicatos se manifestaron por medio de protestas, en algunos casos son llevamos a la justicia, y una de las cosas que están pasando que las medidas de las tarifas que trajo el gobierno fue cancelado por un juez. Entonces una medida política afecta a la economía, ya que el gobierno quiere que el estado gaste menos, como lo es en el caso del gas, pero ante la protesta de los trabajadores por medio de los sindicatos, esta situación paso a la justicia y fallo a favor de los sindicatos. Como este caso hay muchas, por lo tanto en Argentina la situación política es muy influyente en la economía.

8) ¿Cuáles son los efectos del cambio de gobierno en la economía y la situación política?

Pasamos de una económica muy intervenida por el estado a una economía más liberal, es decir, el estado participa menos en las decisiones económicas, se trata de que el mercado regule la economía as partir de las leyes de oferta y demanda sin tanta intervención como se decía, eso genera algunos cambios a favor de los empresarios y en contra de los trabajadores, ya que el gobierno anterior, el estado intervenía para compensar un poco y darle más a los trabajares. De esta manera, se les da un poco más a los empresarios, por lo cual estos, puedan invertir más en el mercado interno. En

Argentina, históricamente nunca se dio que cuando los empresarios ganaron más, invirtieron más dentro de Argentina, se daba que el empresario ganaba más, y llevaba todo el capital ganado al extranjero en un banco en otro país. La idea del gobierno de Macri, es esa, fomentar que las inversiones y los ahorros sean dentro de Argentina, por medio de la confianza e incentivos como los mencioné antes. Esto todavía no lo podemos comprobar, porque todavía no se ha dado, el cambio fue hace poco y para un país complicado como Argentina, se necesita tiempo para fomentar la confianza.

9) Con respecto a las relaciones internacionales, ¿cómo se comporta Argentina frente al extranjero?

Antes Argentina estaba más focalizada en tener relaciones con los países del MERCOSUR (Brasil, Venezuela, Bolivia, Paraguay), ahora está más orientado a lo que es la Alianza del Pacifico, que son las relaciones de Chile, Perú, Colombia, México y EEUU. Digamos que Argentina está en un proceso de cambio en el sentido de relaciones internacionales, porque antes se pensaba solo en un bloque comercial del MERCOSUR con gobiernos populistas, como lo era Argentina con los Kirchner, Brasil con Lula y Dilma, Bolivia con Evo Morales y Venezuela con Chávez y Maduro. Ahora este gobierno está totalmente en contra con las políticas de Chávez y/o Maduro, entonces intenta hacer alianzas con países como Chile, Colombia, Perú, que tienen gobiernos más parecidos con la ideología que tiene el gobierno de Macri.

En este momento la Canciller de Argentina (Susana Malcorra) está postulándose para la secretaria de la ONU, donde se ve que Argentina está intentando establecer relaciones con muchos países, que a lo largo de los 12 años del gobierno anterior no se generaron. Desde que llego Macri, se juntó con presidentes y primeros ministros que antes no se solía dar. China hoy en Argentina, tiene un papel importante, las importaciones de Argentina la mayoría viene de China, es imposible no tener relaciones, incluso, el padre del presidente fue uno de los principales empresarios que empezó hacer negocios con China, así imagina que no creo que el gobierno actual no este afuera de las negociaciones. El fondo de la idea es que, primero atraer inversiones de esos países, porque Argentina como te decía, necesita que incremente la inversión para aumentar la oferta, de esta manera eso acabe con un montón de problemas estructurales que tienen la Argentina, que a medida de que crece necesite más dólares, como no tienen tantas divisas, tiene que devaluar, y cuando devalúa hay problemas sociales como ya lo hablamos. Por eso para poder terminar con eso, la única opción es poder aumentar la oferta, que Argentina tenga potencial para atraer inversiones y de esta manera seguir creciendo. Yo creo que lo que se está buscando, primero en inversiones con lo que tenga que ver en el campo más que en las industria, inversiones en el área de alimentos, bebidas, o incluso en bienes de capital más relacionadas a el campo, o como se llama aquí, maquinaria agrícola; después van a buscar de todo lo que puedan conseguir, no están en condiciones a poder elegir en que vienen a invertir y que no. Como por ejemplo el gobierno se ha juntado en Alemania con varias automotrices, donde la idea de ellos es crecer con ayuda de inversión de otros países.

10) ¿Usted piensa que las políticas actuales continuaran en la próxima década?

En Latinoamérica se está dando un cambio había muchos gobiernos parecidos al anterior de Argentina y se están empezando a cambiar a gobiernos más parecidos al que está actualmente, si nos fijamos, en Argentina paso, en Brasil removieron a Dilma, en Perú, gano Liberal, por lo cual en varios países se están dando cambios del mismo estilo de políticas y gobiernos, que esto hace que las políticas que empezaron este año van a continuar por lo menos 4 años o quizás 8, así que en la próxima década si se mantendrían las políticas que se están estableciendo en este año, tanto en Argentina como en Latinoamérica.

11) ¿Cuál es el efecto de los nuevos socios estratégicos de Argentina a partir de esta nueva gestión?

Con respecto a la Alianza del Pacifico, la idea es tener una economía más orientada a fomentar las ventajas comparativas de un país, Argentina tiene ventajas en el campo, entonces incentivemos la inversión en el campo. Creo que va orientado a ser parte de una cadena global de valor, tratar de intentar de integrar esa cadena en alguna parte, si es a partir de la venta de alimentos, será de la venta de alimentos, como no tenemos capacidad de competir en bienes de capital, entonces no serán los bienes de capital. El gobierno anterior era todo lo contrario, era tratar de hacer que Argentina fuera de construir una industria de bienes de capital, pero con las restricciones que se mencionaron anterior mente, por eso no lo pudo lograr, este gobierno va por otro lado, por eso el efecto de los nuevos socios estratégicos va a estar más primarizada, por eso va a estar en primera instancia al sector primario, quizás a los servicios, no tanto a la industria y digamos que va a ver un aumento de las inversiones extranjeras, también de la deuda extranjera pero con eso in financiando el crecimiento y fomentar a dejar de ser un país subdesarrollado.

Datos personales:

Yo, estudie Economía en la UBA y estoy terminando un Master de Desarrollo Económico en la Universidad de San Martín.

Trabajo en el área de estudios económicos, que significa el cómo se desarrolló el sistema económico en el país. Lo en la empresa, representamos el sector metalúrgico, por lo tanto, estudiamos específicamente, que pasa con este sector, pero para poder entender lo que afecta al sector, se tiene que entender que está pasando en la economía en general. Estudiamos todo, pero focalizado en el sector metalúrgico.

En este momento el sector está cayendo, drásticamente como 10 puntos en el primer semestre del año, ya que este sector depende mucho del mercado interno, y las medidas que se tomaron frenaron la economía. Es un sector que también necesita desarrollarse, pensamos que es un sector muy importante para cualquier economía, pero necesita de la ayuda tanto como del estado como también la privada. A pesar de que la caída fue drástica, se están viendo que hay indicios de poder ayudarla, se está

discutiendo como por ejemplo la Ley PYME y eso ayudara a reactivar un poco la economía.

ANEXO D: ENTREVISTA CON ANDRÉS MUSACCHIO

Interlocutor: Prof. Andrés Musacchio, licenciado en economía y doctor en ciencias sociales.

Fecha: 18.07.2016, 18:00-19:00

Tema: La situación política, social y económica en Argentina

Situación económica:

1) **Por favor, explique la situación actual de la economía en Argentina y los factores que considera que causaron esta situación**.

La situación actual en Argentina es realmente complicada del punto económico. Estamos en un momento en donde la inflación se ha disparado, en donde el desempleo está creciendo aceleradamente, en donde el endeudamiento está creciendo de manera acelerada y pensado en sectores, productores de bienes la situación es realmente complicada con este cuadro con la caída de la demanda interna y con la apertura de las importaciones. Yo creo que esto tiene que ver con las medidas que fueron tomadas desde diciembre en adelante encontraron un problema donde no lo había, había una situación problemática, era fácilmente reversible en diciembre ahora mucho más compleja con la apertura, el aumento de tarifas, la devaluación, y sobre todo el golpe al mercado interno hacen la cuestión bastante difícil.

Fundamentalmente, lo que veo es que en un momento de recesión internacional, en un momento donde la Argentina venía creciendo suave pero venía creciendo en base al mercado interno, con dificultades para exportar porque la mayor parte de los mercados a los que Argentina estaba exportando que eran Brasil fundamentalmente, en menor medida los EE.UU y la Unión Europa que están en plena recesión o están con políticas fuertemente proteccionista entonces era muy difícil esperar que se abrieran mercados externos. En este contexto en la aceleración de la inflación, la devaluación sin controles, la caída de salarios impulsada desde la propia política económica, el argumento de la desocupación, generan un cuadro muy complejo que sobre todo para el sector de bienes e industrial tiene un impacto muy fuerte y negativo para la economía.

2) **Con relación a la crisis financiera e intervención política en la historia argentina, ¿cómo estas influyen en la economía del país?**

La última crisis financiera internacional había repercutido de manera bastante diferente a las demás crisis financieras de los últimos 30 o 40 años porque justamente la Argentina había retomado un proceso de industrialización, había retomado un proceso de crecimiento basado en el mercado interno y sobre todo se había desendeudado, entonces a diferencia de las crisis anteriores cuando se interrumpía el financiamiento externo, la Argentina entraba en una crisis incontenible. En esta última crisis, en la cual la Argentina no necesitaba este financiamiento externo no tuvo un impacto demasiado grande, sí se suavizó mucho el proceso de crecimiento. Argentina creció muy rápido y

la crisis se sintió sobre todo por el lado de un descenso de crecimiento con algunos problemas más o menos importante de balance comercial pero aun así Argentina tuvo su política de desendeudamiento y eso generó un cuadro muy diferente a las crisis financieras anteriores. Entonces, la crisis internacional tuvo un efecto menos dramático que en otras situaciones. En los dos últimos años cuando los precios de algunos productos que Argentina exportaba empezaron a caer, eso tuvo algún impacto un poco mayor. Y sobre todo la crisis se filtró en la Argentina a través con la relación con Brasil. Brasil si sufrió más que Argentina, Brasil entró también en un terreno mucho más depresivo y eso restó importaciones y exportaciones para la Argentina, y ahí es donde la crisis se sintió un poco más, pero era la primera vez que una crisis internacional importante no destruía la economía Argentina, no generaba un problema de desocupación masiva de crisis externa incontenible, de inflación incontenible, entonces en este sentido este crisis fue menos compleja que crisis anteriores.

La crisis en 2001 fue probablemente una de las dos o tres crisis más fuerte en la economía Argentina y ahí tenemos la confluencia de dos problemas distintos: Por un lado, la crisis externa, en el mundo venía arrastrando una crisis muy importante desde 1997, ahí la crisis de los países asiáticos que después golpeó en Brasil y en Rusia y dejó Argentina sin financiamiento internacional en un momento en el cual Argentina se estaba endeudando masivamente. Tenemos si justamente la constelación internacional existente en las crisis anteriores, una necesidad muy grande de endeudarse, de conseguir recursos externos y entonces cuando estos recursos no se consiguen la economía se derrumba la economía tenían este momento un déficit fiscal enorme, que tenía que ver sobre todo, no exclusivamente, con la privatización de la seguridad social del sistema de jubilaciones y pensiones. El sistema que hasta este momento había sido de reparto y lo manejaba estado de repente se encontraron en un sistema de capitalización en el cual los trabajadores aportaban a empresas privadas y el estado seguía todavía pagando las jubilaciones y eso generó un bache fiscal enorme que obligó el estado a endeudarse en el mismo monto de las jubilaciones por lo menos a tasas de interés altísimas y a partir de ahí los ajustes para salir del déficit fiscal y comercial que se había provocado con la combinación de tipo de cambio fijo, apertura financiera y apertura comercial, cuadro bastante parecido a los últimos meses que generaban un golpe también muy fuerte sobre las exportaciones, sobre el sector industrial y un déficit comercial muy importante. Los ajustes vía caída de salario, vía caída de jubilaciones y pensiones, vía refinanciación cada vez más deuda, terminaron de hacer colapsar a la economía Argentina. Creo que se combina un cuadro internacional muy complejo con una política económica absolutamente equivocada. Curiosamente, ejecutada más o menos en términos parecidos ahora por muchos de los actores que hoy en día están en gobierno, muchos ministros o secretarios de entonces son ministros o secretarios de hoy también. La diferencia importante es que Argentina venía en 2001 de 30 años de caída de la producción, de caída de sector industrial, de caída de empleo y ahora estábamos con una recuperación que ya llegaba diez, doce años, aun cuando se hubiera frenado en el último tiempo, la situación era más parecida a la de 1976 que a la de 2001, incluso por el nivel de endeudamiento y por el nivel de empleo, estaba mucho más cerca de lo que era la Argentina pre-neoliberalismo que Argentina ya en el medio de una caída brutal.

3) En cuanto a las exportaciones e importaciones, ¿cómo se constituye, para usted, la balanza comercial?

Bueno, la balanza comercial de Argentina tiene una importancia muy grande de las exportaciones de productos agropecuarios. En principio desde casi los inicios, hay cambios importantes en algunos momentos claves. A partir de 1976, hay todo un proceso de transformación en el sector de agropecuario y en una parte del sector industrial que repercute sobre las exportaciones, es en el momento en que empieza a desarrollarse el complejo sojero en dónde la industria automotriz empieza por ejemplo a regionalizarse y a pesar cada vez más sobre las cuentas externas en donde la industria en general, fuera de la industria automotriz, fuera de la industria petroquímica, el resto de la industria que venía además ocupando una posición cada vez más importante en las exportaciones, se derrumba por completo. La idea de concentrarse en sectores con ventajas comparativas, reduce muy fuertemente la paleta de exportaciones desde el 1976 en adelante. Ahí, el complejo sojero, el complejo automotriz, la explotación de algunos recursos minerales como el gas, cobran una relevancia crucial en la balanza comercial. Y la Argentina se pasa a importar masivamente productos industriales. Lo que ocurre en la última década y media, es que ese perfil exportador no se modifica sustancialmente. Ahí, los cambios son menores, sí desde el lado de las importaciones porque empieza a verse cierta sustitución de importaciones, algunos sectores industriales empiezan a abastecer el mercado interno con un poquito de protección, con un poquito apoyo sin grandes medidas de apoyo y de protección, pero con un poquito eso alcanza para complejizar un poco la matriz industrial, mejorar el perfil productivo interno, y eso sustituye una parte de las importaciones. Pero aparecen tres elementos sobre todo me parece que la falta de una política energética consistente sobre todo de entre el 2005 y 2012 hace que Argentina que hacía 2002/3 por efecto de la crisis se había convertido en un exportador de petróleo, de gas, de energía, se transformó en un fuerte importador de comestibles y energía. Y ahí si hay un cambio importante y hay un problema de divisas relativamente importante, que ha tendido a llevarse en los últimos tiempos en materia de producción e importación, el consumo está cayendo justamente por la caída de consumo y de la producción industrial. Está en vía de solucionarse, el problema de importación energética, pero la peor forma que reduciendo el consumo por destrucción de capacidad productiva.

Para la conclusión, la balanza comercial de Argentina que durante mucho tiempo había sido negativa desde el 2000 aproximadamente se vuelve positiva y hay un superávit comercial en algunos momentos importantes en 2003, 2004, 2005, después empieza a achicar ese superávit comercial y en los últimos meses se volvió otra vez negativa. Calculo que se habría que fijarse en las estadísticas pero calculo que en septiembre/ octubre en el año pasado ya estamos con una balanza comercial negativa. Los últimos meses por varias factores: La caída de precios de los productos agropecuarios, en el último tramo del año pasado un fuerte impulso de producción, finalmente la producción que había arrancado el año 2015 con perspectivas de

estancamiento y una leve recesión terminó creciendo 2,5% y eso impulsó el consumo de energía importada y sobre todo la caída en las exportaciones a Brasil. Todo eso fue el punto de partida. Y a partir de diciembre, la apertura comercial que empezó a sustituir producción local, por productos importados se hace sentir cada vez más. La recesión en Brasil se agudizó todavía más, con lo cual las exportaciones volvieron a tener otro golpe negativo, y eso llevó a que el primer trimestre la balanza comercial se agravara.

4) En su opinión, ¿cómo se desarrollará en los próximos años la economía en Argentina?

Es una pregunta bastante compleja de responder porque me parece que por un lado el nuevo programa económico ya está enfrentando síntomas de crisis importantes. En segundo lugar está empezando a aparecer resistencia importante en la población, el cacerolazo del jueves pasado muestra un inicio de movilización importante por afuera de los canales políticos o sindicales tradicionales que están dando marcha atrás. En tercer lugar, no hay todavía un programa claro más allá de aumentar las tarifas, deliberar los flujos de capital y comercio y yo creo que le falta todavía a este escenario es una confrontación que la Argentina se viene reproduciendo desde los años 70 por lo menos en adelante, que es el enfrentamiento entre los sectores exportadores y el sector financiero. Hay una tensión fundamental que tiene que ver con la fijación de tipo de cambio. Contrariamente, a lo que algunos indicadores nominales indican, el peso no se devaluó sino que se revaluó en Argentina, eso es un tema que hay que verlo con claridad. Una devaluación nominal en dólar que salía nueve y pico se fue a 15, pero los precios subieron mucho más que eso, con lo cual y si estamos pensando en el sector de máquinas herramientas, está claro que lo que ocurrió fue una revaluación, no una devaluación, y eso golpea los sectores exportadores que tarde o temprano van a empezar a presionar. Y esa presión en Argentina puede ser muy fuerte como se vio en 2001en los años 1990, a veces ganan, a veces pierdan, pero esa tensión existe. Las previsiones que leía hoy por parte del ministro de economía, hablan de una inflación que el año que viene estaría entorno al 15%y el año siguiente entorno al 8%. Eso significa que él no está contando con una nueva devaluación del peso y eso significaría de permanecer todo esto constante que los sectores industriales recibirían un golpe muy fuerte. En el sector agropecuario vería notablemente reducida sus ganancias y yo no sé si las tensiones sobre el tipo de cambio de los últimos días no son también una nueva señal de que ahí hay algo que no encaja en la coalición del gobierno. Entonces, yo creo que estamos sobre un polvorín político en el marco de una crisis económica que está empezando a ser importante. Entonces, hoy no me animaría a decir que es lo que va a pasar adelante, depende además de la relación de fuerza de los actores, depende de cuando el sector sindical decida volver a plantarse, hasta ahora vino acompañando sin demasiada resistencia a las medidas del gobierno, se quejan un poco pero en última instancia no hubo paros o movilización importantes. Yo creo que el cacerolazo del otro día mostró que la sociedad empieza a movilizarse y eso yo creo que los sindicalistas, que no son tontos, lo habrán

notado y eso los pondrá de a poco en movimiento. Entonces, sí veo grandes confrontaciones y eso no sé cómo va a terminar.

5) En su opinión, ¿qué medidas serían necesarias para reactivar la economía argentina?

En principio, una rápida reversión de los programas de los últimos tiempos, es decir frenar el aumento de la desocupación, empezar a reconstruir el poder de compra que tiene que ver con una recomposición de los salarios. Los salarios fueron la variable que más se atrasó en los últimos seis, siete meses. Creo que eso solo relanzaría el proceso de crecimiento. Un tema clave sería frenar el aumento de la deuda porque la deuda aumentó un 25% en los últimos seis meses. Como se partió una base muy baja, todavía no es un endeudamiento complicado de manejar. Pero se frena ahora, se sigue aumentando va a ser de nuevo un problema serio. Al revés de lo que pasaba en los últimos años en donde la deuda más o menos se mantenía y el producto crecía y eso, entonces hacía que la relación deuda-producto se licuara; ahora es al revés: El producto está estancado, cayendo y la deuda creciendo aceleradamente. De ahí en más, yo creo que nos enfrentaríamos a un escenario parecido al de final de 2015 en donde lo que hacía falta eran políticas estructurales, políticas de desarrollo mucho más profundas. El proceso de crecimiento simplemente en base a aumento de la demanda estaba llegando a su fin, entonces era necesario un salto cualitativo con políticas activas que faltaban y que van seguir faltando si uno revierte la coyuntura depresiva.

Situación política y legal:

6) Por favor, describa la situación política en Argentina en cuanto a estabilidad, riesgo, regulaciones y derecho.

Es una pregunta bastante compleja en el marco de una puja sectorial importante. En general yo tendería a pensar que desde el punto de vista de estabilidad política me parecería muy raro que se avanzara en el sentido de un quiebre del orden político. Yo creo que eso no es un factor que esté en juego, lo que en todos casos si está en juego es una dinámica social o una política social cada vez más compleja. Y en este sentido, no sé si política social sea la palabra, lo que yo estoy viendo es que hay un proceso cada vez más fuertemente represivo sobre los movimientos sociales, sobre los movimientos de las protestas, sobre la población civil en general. En Argentina ya se había olvidado que la policía controlara a quien tuviera cara rara en la calle, era parte del proceso social en Argentina y ahora hay nuevamente ese tipo de cuestiones. Hay represión a las pocas protestas obreras que hubo, sobre todo a las protestas individuales, a las protestas masivas no se animaron, pero yo veo que hay un estado cada vez más represivo, un estado que además ha empezado a resignar, o a deshacer derechos que la sociedad civil había tenido en la última década y eso me preocupa bastante. Lo que creo también es

que la intención del gobierno es avanzar en la firma de acuerdos de libre comercio y sobre todo incorporarse al acuerdo Transpacífico y eso significa también para el estado resignar toda una serie de elementos importantes. Probablemente, la discusión sobre el TTIP en Alemania tenga ese condimento parecido, el estado resigna capacidad jurídica, parte de las acciones se trasladan a tribunales internacionales, parte de la normativa queda afuera de marco estado nacional y yo creo que la intención es avanzar en ese sentido.

Las protestas en los últimos tiempos han sido cada vez más básicas en el sentido de ir cada vez más en la dirección de protestas por calidad de empleo, para frenar el desempleo o el aumento de precios sobre todo el aumento de las tarifas y ya no para conquistar nuevos derechos sociales o las protestas de los últimos dos o tres años tenían que ver con menor impuesto a las ganancias. Ahora la protesta es cada vez más por bienes de consumo indispensable por servicios esenciales que la gente ya no puede pagar, estaba leyendo que después de varios años, por primera vez en este invierno hay varios muertos por frío. La miseria se ha multiplicado muy fuertemente. La universidad católica argentina tiene un estudio muy renombrado sobre pobreza y miseria y calcula que en los últimas seis meses cerca de un millón y medio de personas han caído nuevamente en la pobreza, que es una porción muy importante para un país con 45 millones de habitantes y con un proceso que recién empieza entonces. Las nuevas movilizaciones sociales apuntan fundamentalmente a frenar el deterioro rasante de la calidad de vida, y ya no conquistar nuevos derechos o cosas por estilo.

7) En cuanto a la situación política, ¿qué efectos tiene en la economía?

De nuevo un fenómeno bastante complejo, sobre todo porque la situación política demás hoy no es demasiado clara. La oposición hasta el momento ha venido acompañando las medidas del gobierno sin demasiada resistencia, es decir no jugó un rol de verdadera oposición. En este sentido ha convalidado prácticamente todas las medidas que el gobierno había propuesto. Yo tengo la impresión de que la movilización del otro día empieza a llamar la atención sobre algunos fenómenos que no cierran.

Yo creo que hay un proceso particular en el campo político de Argentina, por primera vez una parte importante de los funcionarios del gobierno no son funcionarios políticos, sino que son empresarios que fueron convocados para distintos ministerios. Empresarios que siguen manteniendo sus vínculos con sus empresas de origen. En algunos casos por ejemplo el ministro de energía es accionista de Shell y ha sido el director de Shell durante décadas. Lo más probable es que terminada su gestión muchos de ellos vuelvan a sus viejas empresas y, por lo tanto, no tiene la perspectiva de un político que quiere mantenerse en el poder la mayor cantidad de tiempo posible. En general, los políticos siempre hacen equilibrio entre los distintos sectores de votantes para permanecer en el poder. La diferencia de buena parte de los funcionarios actuales no tienen este dilema, por lo tanto si se tienen que ir no les preocupa demasiado y eso yo creo que los ha hecho avanzar tan rápidamente como han avanzado, y si la gente protesta renunciarán y se volverán a sus empresas. Es un fenómeno bastante particular

que yo creo que va a terminar generando una inestabilidad política importante. Creo que a casi nadie le ha llamado la atención y es un fenómeno por lo menos raro y va a generar una inestabilidad política importante pero yo creo que al revés, desde lo económico hacia lo político, hoy el movimiento es al revés de lo que uno se suele imaginar, no es que los problemas políticos generan trastornos económicos sino que los problemas económicos van a terminar generando problemas políticos serios.

8) ¿Cuáles son los efectos del cambio de gobierno en la economía y la situación política?

Fundamentalmente, yo creo que el elemento fundamental es el cambio de perspectiva, el cambio del modelo de desarrollo, de un modelo que apostaba el mercado interno al desarrollo industrial, a cierto control sobre las finanzas, a una transferencia de los recursos de los sectores más ricos de la sociedad, hacia los sectores más pobres, es decir a tratar una mayor igualdad social y sin políticas consistentes de desarrollo a largo plazo. Creo que ahí había un problema importante a medio resolver, pero solo a medio resolver en el gobierno anterior, yo creo que lo que ha ocurrido entonces es un giro hacia nuevamente políticas de corte neoliberal. Hay por ejemplo algunos elementos teóricos con los que uno puede jugar. Por ejemplo, hay una discusión muy larga entre los keynesianos y neoclásicos sobre si la igualdad entre ahorro e inversión se produce ex ante o ex post. Los keynesianos tienden a pensar que esa igualdad se produce ex post, cuando realizan esas inversiones, por ejemplo esas inversiones generan nueva producción la que pone en marcha toda otra serie de producción vía el efecto multiplicador y eso eleva el ahorro social, entonces al final del ciclo la sociedad ahorra más y financia esas inversiones que se habían hecho inicialmente. El esquema neoclásico es al revés, las inversiones se realizan a partir de ahorro existente, por lo tanto el esquema ahorro - inversión se igualan ex ante. Por lo tanto uno tiene que lograr primero ahorrar para poder invertir. Y eso significa transferir recursos hacia sectores que consume menos que son los sectores más ricos, entonces esas transferencia de ingresos es la que permite un ahorro que debería financiar la inversión. Entonces por ejemplo ahí uno tiene un elemento para entender esa transferencia de ingresos y ese aumento de la desigualdad social, explicado desde un modelo que en todo caso lo que no termina explicar esa inversión después cómo se realiza si la demanda está cayendo. Ahí tenemos ese aumento de desigualdad de la distribución de ingreso, en el contexto de en una economía que de nuevo tiene el tipo de cambio como ancla de los precios, con una apertura comercial, con una liberalización financiera, con una fuerte transferencia de recursos hacía el exterior vía mayor endeudamiento resultó vía fuga de capitales entonces yo creo que ahí hay un cambio drástico en el esquema macroeconómico.

9) Con respecto a las relaciones internacionales, ¿cómo se comporta Argentina frente al extranjero?

En ese sentido hay un cambio muy fuerte en materia de inserción internacional. Si lo que venía Argentina buscando hace varios años era profundizar el proceso de integración regional y asociarse muy fuertemente a Brasil, encontrar también una salida exportadora hacia China pero en el marco de una economía con cierto nivel de protección, con cierto nivel de desarrollo industrial, ahora se ha girado hacia una política de inserción internacional en base casi exclusivamente a ventajas comparativas, yo diría que a aquellos sectores en los cuales se tienen ganancias extraordinarias.

Creo que ese corrimiento hacia un inserción exportadora en sectores con ventajas comparativas, con una apertura irrestricta de producción interna y un vínculo mucho más estrecho sobre todo con los Estados Unidos. La idea de ingresar al acuerdo de libre comercio transpacífico muestra a eso bastante claramente, una alineación que además se va haciendo cada vez más con los Estados Unidos cada vez más evidente en otros campos, además del campo económico, ya se están negociando por ejemplo la apertura de bases militares norteamericanas en el terreno argentino, se están negociando acuerdos o se está trabajando en conjunto en materias de seguridad, de control de fronteras, y además entonces ahí hay un cambio bastante fuerte. Un cambio bastante fuerte, pensando en el trabajo que estás haciendo sobre el sector de máquinas herramientas, uno podría pensar que es un sector que se va a ver muy fuertemente afectado negativamente por este tipo de políticas, sobre todo las empresas que producen localmente, porque van a tener una creciente competencia del exterior vía apertura y vía retraso cambiario. El tema cambiario y el tema de la protección son dos elementos fundamentales. Junto con la caída de la demanda interna, en general el sector de máquinas herramientas además trabaja mucho con el sector industrial, si el sector industrial se derrumba, se derrumba también la demanda de máquinas herramientas; entonces justamente en el sector que estás trabajando me parece que justamente es donde va a ser uno de los que más se va a sentir la nueva inserción internacional y el giro económico.

10) ¿Usted piensa que las políticas actuales continuaran en la próxima década?

Pregunta difícil. Yo calculo que no van a poder sostener políticamente el modelo. Por lo menos no sin una fuerte represión, pero es futurismo. Creo que socialmente no es sustentable, y que si se impuso en el pasado fue a través de una dictadura militar muy cruenta, de un gobierno como el de los 1990 con fuerte vínculo con el sector sindical y con un factor disciplinador previo que había sido la hiperinflación. Todavía los alemanes están traumatizados por la hiperinflación de 1923 y la inflación es una cosa de lo más dramática para Alemania. La hiperinflación de la Argentina que fueron dos en el año 1989 y 1990 que tuvieron un carácter disciplinador para la sociedad muy fuerte, que yo creo que se lee en la política económica de los 1990. Ahora la situación es distinta porque estamos con un gobierno democrático sin una experiencia traumática como la hiperinflación y al revés con experiencia de diez años

de un crecimiento en el bienestar de la población. La situación es muy distinta y eso me hace pensar que va a ser mucho más difícil mantener el rumbo político que se han fijado. Por otra parte, a mí me da la impresión que están actuando rápidamente para generar esos estabilizadores sociales vía caída del empleo, vía acuerdos internacionales que saquen parte de la soberanía del estado de la discusión, entonces brindar a través de endeudamiento de acuerdos libre comercio y desempleo, brindar las nuevas políticas, Así que me parece que la situación para los próximos años va a ser bastante interesante.

11) ¿Cuál es el efecto de los nuevos socios estratégicos de Argentina a partir de esta nueva gestión?

Ahí te referís fundamentalmente a los socios estratégicos nacionales, es decir la aproximación a los EE.UU. y UE. Creo que Argentina o el gobierno tiene puestas demasiadas expectativas en este tipo de retorno a los vínculos tradicionales y yo le sacaría un poco de expectativa. La Unión Europea y los EE.UU. vienen enfrentados desde hace años por los subsidios y las políticas proteccionistas en el sector agropecuario. Si Argentina busca profundizar su especialización primaria va a chocar contra eso porque no es una política que está hecha contra la Argentina. En los EE.UU. en algunos momentos las medidas proteccionistas fueron precisamente para protegerse en Argentina, pero digo en general la cuestión es otra y ni los EE.UU. y ni Unión Europa van a frenar su protección al sector agropecuario, por lo tanto esto no va a permitir a la Argentina entrar con mayor producción ni en Europa ni en los Estados Unidos. Al contrario está abriendo su economía cada vez más lo cual está golpeando al sector industrial. Yo creo también ver y eso en general muchos analistas lo pasan también por alto, muchos analistas ven en esa aproximación a la UE y sobre todo a los Estados Unidos, un giro anti-china, yo creo que ese giro anti-china es más matizado de lo que se cree. De hecho las empresas del grupo Macri tienen un vínculo intenso con China. Yo creo que ahí se está jugando de una manera bastante más compleja que reorientarse solamente a los EE.UU. Algunos contratos importantes con empresas chinas o rusas se han mantenido sobre todo en materia energética, de manera que creo que la política exterior es un poco más compleja y en ese contexto, de todos modos, yo creo que el efecto fundamental tiene que ver con la reorientación económica de Argentina, esos nuevos vínculos y la reorientación de los viejos vínculos tienen que ver con un modelo que fundamentalmente tiene que ver en segundo lugar diría yo explotar las ventajas comparativas y en primer lugar con una economía que basa su acumulación en el sector financiero. No es casual que el ministro sea alguien que viene del grupo de la banca Morgan. No es casual por ejemplo la cuestión cambiaria, la revaluación del tipo de cambio, la revaluación del Peso lo que tiene como efecto inmediato es inflar las ganancias financieras en moneda extranjera, cuanto más caro es el peso y más alta es la tasa de interés, mayor es la ganancia del sector financiero en dólares, en euros y eso fue lo que fundamentalmente ocurrió en la segunda mitad de los setenta y en los noventa, ganancias financieras a partir de un peso sobreevaluado que después se transfieren al exterior y generan un endeudamiento incontenible. Es la misma ruleta de Grecia, de

España con la diferencia que Argentina ya lo vivió dos veces. Esto sería una tercera experiencia, pero creo que esa es la matriz que tiende a consolidarse.

La situación de inversiones externas han sido liberadas por completo, lo que se solía insistir mucho es el hecho de que liberados los controles en los movimientos de capitales debía llegar una cantidad importante de inversiones en Argentina y no llegaron. Salvo algunas inversiones financieras y fundamentalmente salvo deuda que ha tomado el gobierno y eso tiene que ver con un problema fundamental no eran las restricciones a los flujos de capitales, cuando uno mira la economía argentina de los últimos 40, 50 años, se encuentra con que el ahorro interno siempre fue mucho mayor que las inversiones y lo que uno ve es que hay una salida muy fuerte de los recursos en Argentina, vía fuga de capitales, vía pago de la deuda, vía pago de servicios. Entonces Argentina no tenía un problema de baja generación de ahorro sino una dificultad muy fuerte para retener el ahorro interno. Entonces, con la eliminación de las restricciones lo que pasó es que la fuga de capitales se aceleró todavía más, entonces lo que está ocurriendo es que están saliendo capitales en lugar de entrar. En el panorama de una economía que se contrae los dos únicos sectores que podrían recibir inversiones son por un lado el sector financiero con inversiones a corto plazo especulativas y algunos proyectos puntuales en sectores con una rentabilidad extraordinaria asegurada fundamentalmente en el sector minero o la transformación de algunos minerales, por ejemplo el boom industrial de la economía argentina de finales de los años 70 principio de los 80 tuvo que ver con la industrialización del gas. Mientras la industria en general se destruía el sector petroquímico sobre todo transformando gas crecía enormemente. Entonces, cuando uno ve la producción industrial 1975 contra 1983 por ejemplo, uno ve que la caída de la producción industrial no es demasiado importante pero un cambio muy importante en la composición.

Hay dos o tres sectores, petroquímicas y automotriz, fundamentalmente que crecen muy fuertemente y el resto se derrumba. Yo creo que eso es lo que debería ocurrir si se mantiene la política actual en los próximos anos.

ANEXO E: ENTREVISTA CON MARTÍN VICENTE

Interlocutor: Martín Vicente, empresario argentino y dueño de una fábrica de muebles

Fecha: 20.08.2016, 11:00-11:30

Tema: La situación económica en Argentina y el mercado de herramientas eléctricas

1) **Por favor, explique su función (fabricante, vendedor, importador, etc.) en el mercado argentino en cuanto a sus negocios y segmentos de producto.**
   Nosotros somos fabricantes de muebles, son muebles en cajas para que el cliente lo ensamble. Esta apuntado a un segmento del mercado de la clase media, es el que a veces es el que más sufre, explica que es el que es de clase baja no llega nunca, y el que es de clase alta nunca tiene problemas porque tiene poder adquisitivo.

2) **¿Cuáles son las herramientas eléctricas que usted necesita y dónde las compra?**
   Herramientas eléctricas usamos, atornilladores, agujereadotas, caladoras, cepilladoras. Estas son compradas en ferreterías locales, no las importamos. Las herramientas manuales, las usamos en el 5% de la producción de la fábrica. La producción de la fábrica como es para muebles para ensamblar, ya vienen, cortadas, a medidas, cuadradas, es decir, con ángulos rectos, agujerearas, es decir no hace falta hacer ningún proceso con las herramientas. Pero cuando hacemos muebles para la construcción, por ejemplo muebles de cocina para los edificios en construcción, ahí sí porque tengo que agujerear las paredes, si las paredes están mal hechas yo tengo que hacer que el mueble entre igual, por lo cual tengo que cepillar parte del mueble y colocarlo, ahí sí, usamos maquinas eléctricas manuales. Pero la producción es más automático con herramientas automatizadas, tenemos una seccionadora que corta 75mm, entonces ponemos seis paneles y la maquina tiene pinzas que toma los paneles, y con un programa de computación que tiene la maquina las pinzas las van administrando acuerdo al programa y son contadas con una cierra. Luego tenemos una agujereadota, que trabaja de forma automática, igual que la línea de pintura que es automática. Por eso en la producción de la fábrica no usamos maquinas eléctricas que sean manuales.

3) **¿Qué características de herramientas eléctricas son importantes para usted, es decir calidad, precio, diseño, función, innovación, servicio, etc.**
   Primero que todo la calidad luego es seguido por el precio, aquí no se consiguen maquinas buenas, por lo general las maquinas que uno consigue son para uso doméstico, no para trabajar durante 8 horas seguidas. La función, uno ya sabe que uno va a comprar una agujereadota para agujerear, si tiene cosas como precursora que sirve para agujerear paredes son mejores. Aquí no se le exige tanto a la maquina porque no están llegando cosas buenas, lo que se consigue son las maquinas chinas. Es decir aquí no se están consiguiendo herramientas eléctricas de buena calidad. Por ahí se consigue algunas tipo de máquinas marca Bosch, que he comprado no son de mejor calidad. Y si uno la usa

de forma industrial, se termina quemando, no son máquinas robustas para el uso industrial.

4) **Por favor, describa el proceso de importación que usted realiza y cuáles son los pasos para obtener las herramientas eléctricas. ¿Utiliza algún despachante, su proveedor lo importa localmente en el mercado argentino etc.?**
El proceso de importación que hacemos en la empresa, hasta diciembre del 2015, se tenía que pedir una "DJAI" (Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación), en donde el proveedor nos tenía que dar una factura pro-forma, con esa pro-forma de un despachante, se tenía que pedir un permiso a la Secretaria de Comercio, y ellos decidían si te daban el permiso o no, el cual era de forma arbitraria, ellos eran los que decidían sobre la importación, Explica Martín a su parecer que "si tenían ganas aprobaban la importación, si no tenían ganan, no la aprobaban, es más cuando era rechazada, uno esperaba entre 2 y 3 días, y volvíamos a presentar la misma solicitud y en algunos casos la aprobaban sin mayor problema. Ahora no, ahora volvimos a un sistema que había antes, que hay licencias automáticas, donde hay ciertos productos que se pueden importar y hay ciertos productos que no se pueden importar porque están protegidos. Entonces para poder importar los productos que están protegidos, debemos hacer una serie de pasos, como ir a la Secretaria de Comercio el cual es mucho más difícil, los productos que si tienen la licencia, es decir que si te dejan importarlo, directamente el despachante presenta lo que quiera importar y es aprobado de forma automática. El cual este proceso tarda 72 horas, donde la Secretaria de Comercio se fija si el producto tiene licencia o no y la aprueban o rechazan. Igual para obtener estas licencias son con facturas pro-formas del proveedor, se la damos al despachante, este la presenta en la página de la AFIP en la parte de aduanas, y en 72 horas máximo una semana se aprueba si no tienen licencias, si tiene licencia para importarlo, se importa de forma directa. Nosotros tenemos directamente nuestro despachante de aduanas, el cual estamos trabajando con ellos desde hace varios años, estos despachantes, son personas que estudiaron Comercio Exterior y se dedican a esto.

5) **En cuanto al cambio de las "Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación" al "Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones", ¿es el nuevo sistema mejor o peor y por qué?**
Es mejor en cuanto comprar la materia prima para el proceso de fabricación, por ejemplo, yo importo pinturas, igual que los bordes de los muebles, importo maquinas, es mucho más fácil porque es automático. Ahora, si van a empezar a dejar importar productos terminados, para mi empresa es peor, porque empezaran ingresar al mercado argentino muebles por ejemplo de Brasil, que yo no puedo competir con ellos, porque Brasil tiene un mercado 10 veces más grande. Todavía la competitividad no es mayor, para que tengas una idea, estamos en agosto y lo que ha entrado de muebles terminados de Brasil, es el 20% de lo que entraba en todo un año, por lo que todavía está restringida la importación de muebles terminados. El miedo nuestro como empresa, es que entren productos terminados de afuera y no podemos competir, las empresas de Brasil son muchos grandes y tienen una economía de escala mucho mayor. Para que tengas una

idea, yo estuve en Brasil en diciembre 2015, empresas establecidas que tienen maquinas que cortan como la que tenemos aquí, ellos tienen catorce mientras yo tengo una, líneas de pintura como la que tenemos aquí, mientras yo tengo una, ellos tienen siete, entonces son muchos más rápidos y más económicos, a eso le sumamos que el mercado brasilero es 10 veces más grande que el nuestro por lo cual producen mucho más en cantidad, y logran tener bajos costos. y esa posible importación del mercado brasilero a nuestro país, más que amenaza es miedo. Ya que uno tiene que invertir y comprar maquinas como hicimos, y no sabemos si la compramos ahora y la producción dentro de 6 meses será la misma, mejor o peor, es una incertidumbre, no sabemos lo que va a pasar. Lo que significa que con el nuevo sistema es más abierto el mercado en general, no solo con el MERCOSUR, sino también con Europa, pero al estar las licencias, hay productos que no pueden entrar, por lo cual, estamos un poco protegidos todavía, lo que no sabemos es cuánto va a durar, o si será más flexible o menos flexible, el problema con Argentina es que nunca se sabe nada, ya que no podemos planificar ni a dos años, porque no sabemos qué va a pasar, este año cambiamos de gobierno y cambiaron muchas cosas, sacaron unas establecieron otras y nuestra historia nos ha mostrado que siempre estamos cambiando.

6) **En cuanto al mercado argentino de herramientas eléctricas, ¿cuáles son las marcas presentes y qué cuotas, posición o dominancia tienen?**
Sé que esta Bosch, nosotros compramos en algunos momentos esas, pero hay otras marcas que son chinas, que cuando no consigo la Bosch o su precio está muy alto, dependiente del momento o de la urgencia compro alguna otra, tomando el riesgo de que son de menor calidad y durabilidad. Darle un precio de referencia es imposible en este país, todo está basado en dólares, entonces si el tipo de cambio sube, los precios de las herramientas suben, pero si el tipo de cambio baja, los precios se mantienen, y vuelven a subir cuando el tipo de cambio con el dólar vuelva a subir. En cuanto a la marca líder en herramientas eléctricas, no manejo esa información ya que no es predominante en mi trabajo.

7) **Por favor, indique el desarrollo del mercado de herramientas eléctricas en los últimos años en cuanto a la tecnología, crecimiento e innovaciones**.
Sé que hay más demanda por lo cual hay más productos y con el nuevo sistema, poder importar es mucho más fácil, ha ayudado el incremento de oferta de estos productos, pero no sé cómo se maneja este mercado, porque no es algo que nosotros manejamos dentro de mi producción. Pero como lo comente antes, lo que está entrando es casi todo chino, y no son de buena calidad.

8) **Por favor, indique los factores que influyen en las tendencias actuales de la industria**.
El primero que influye es el poder adquisitivo del comprador, uno está siempre tratando de bajar costos para poder llegar a que el comprador pueda adquirir nuestros productos. Nosotros invertimos en más tecnologías para poder bajar costos y poder entregar cosas nuevas y a precios competitivos al mercado. Luego está el incremento de los servicios

básicos e impuestos, entonces, los costos que bajamos por la producción con nuevas tecnologías subieron con los aumentos de los servicios. y no me afecta solo a mí como fabricante, sino también a los clientes, ya que si le suben los servicios, tiene que pagar más como por ejemplo luz, y mis productos no lo llegan a comprar. Influye mucho el poder adquisitivo de la gente. Otro factor que nos afectó, fue que en un momento que la industria de la construcción estaba paralizada, hasta el año pasado no se podían comprar dólares, y la industria de los inmuebles es en dólares, por lo cual, como la gente no tenía dólares para comprar un departamento, al no comprarlo no podían edificarlo, y como no se edificaba, al no edificar yo no hacia los muebles que eran para las obras, y a su vez yo no compraba las herramientas que pudiera necesitar.

9) **Por favor, describa la situación económica en la Argentina. ¿Cuáles son los problemas, amenazas y oportunidades?**

Con el cambio de gobierno había muchas más expectativas, muchas más esperanzas de salir adelante. El país está quebrado en dos grupos, tenemos los que están a favor del gobierno anterior, y los que están en contra del gobierno anterior. Como el partido del gobierno anterior perdió las elecciones, sus seguidores están enojados. Pero por otra parte, los empresarios, los que trabajan en el campo, tienen más esperanzas, tienen mejor humor que con el gobierno anterior, el tema es que ha habido ciertas medidas políticas que han afectado mucho y por lo cual no han sido muy buenas. Por ejemplo el incremento de los impuestos, lo cual genero un descontento en general. Son dos esquemas politos distintos, mientras el gobierno anterior imprimía muchos billetes para que la gente saliera a comprar productos, este hacia que aumentara la inflación, mientras este gobierno está haciendo todo lo contrario tampoco es bueno porque enfría la economía, porque cada vez hay menos consumos, pero este último panorama a pesar de que empezó mal, inicio con una inflación muy alta y al parecer la están logrando frenar. Donde el año pasado mensualmente teníamos inflación mensual aproximada al 4%, igual que al inicio de este año, ya el mes pasado fue del 2%; pareciera que están empezando a controlar algo que afecta a todo el mundo. Definir el proceso y la perspectiva a futuro es raro, es difícil de definir, ya que como lo dije antes, nunca sabemos cómo vamos a estar en el corto plazo. Si bien tenemos expectativas de que esto mejore, siempre será eso expectativas. Todos apuntamos a que el año que viene, sea un poco más estable y cuando la obra pública empiece a funcionar un poco más, con la diferencia del gobierno anterior, donde en las obras publicas se podría ver mucha corrupción, este gobierno da la impresión de que no sea así. En general la visión económica en este momento no es muy positivo ya que venimos en una transición de gobierno, de formas de economía totalmente distintas, ya que veníamos muy mal, pero para poder salir adelante, era necesario esta transición aunque para todos sea difícil, sino podríamos terminar como Venezuela. Con un sistema económico socialista que no ayuda al desarrollo de una nación.

10) **¿Cómo afecta la inflación en el traslado al precio?**

Afecta en mucho, al aumentar los costos de la materia prima, tengo que aumentar los precios, hace unas semanas, fuimos a una feria de muebles, ya teníamos precios listos

para la venta, y cuando estuvimos armando el stand, me llego un correo de mi proveedor diciendo que habían aumentado sus precios un 6%. Lo cual fui con un precio y tenía que dar otro. Aquí en Argentina existen 3 fabricantes de paneles, de los cuales para pintura solo funcionan 2, entonces es un monopolio. Entonces para importar paneles, el producto no tiene licencia como te lo explique antes. Entonces para poder hacer un negocio se complica, porque ofrezco hoy un producto, y si pasa un tiempo volverlo a ofrecer será a otro precio. Y no solo por el aumento del tipo de cambio, en Argentina por cualquier motivo que pueda pasar en el país, es motivo para aumentar los pecios. Lo cual para el mercado internacional es difícil mantener un precio competitivo, porque no podemos estar aumentando todo el tiempo.

11) **Por favor, describa el rol del gobierno actual para la importación y situación económica en Argentina.**

Al sacar la "DJAI" que era un sistema arbitrario, que dependiendo de la cantidad de dólares que pudiera tener te daba permiso o no, como te lo comente antes, el año pasado yo tenía stock de pintura para un mes, y el gobierno me rechazo la importación de pintura de Brasil por dos meses, lo que tuve que salir a comprar productos más caros, de menor calidad, cambiar mi esquema de costos, sin poder trasladarlo al precio, sino no me compraban el producto. Entonces si las importaciones se abren en maquinarias, materias primas y eso, es perfecto porque uno está dando trabajo y está produciendo, en cambio sí traen productos ya terminados y que nosotros no podamos competir estaría mal. El MERCOSUR tiene un papel importante pero sobre todo con Brasil, la mayor parte de la materia prima que se importa a Argentina es de Brasil, del resto de los países miembros, y a fines de mi empresa y proceso de fabricación no se importa muchos productos. Luego están las importaciones de China, pero son cosas más pequeñas, pero a eso le podemos dar la importancia de la calidad. Pero máquinas y bienes de uso no se están importando de China, si bien están entrando productos, no tienen buena imagen de calidad, son económicos pero no ajustado a la calidad que nosotros estamos apuntando. En cambio, si uno trae de Italia o Alemania, sabemos que son otros precios, pero de una escala de alta calidad.

Con respecto a las importaciones, como te decía, nos han dejado trabajar más tranquilos, pudiendo planificar la compra de materia prima, pero teniendo el miedo de que abran las importaciones de muebles terminados y que nos afecte como fabricantes, como paso en el año 2001, en ese año las importaciones eran abiertas, la gente prefería traer todo importado a un bajo costo y nosotros estuvimos al borde de cerrar la empresa, y ese es el miedo que tenemos, aunque apuntamos a que eso no debería pasar. La industria local no está preparada para que invadan productos de China o Brasil. Segundo es que nuestras leyes laborales son diferentes a esos países, aquí las leyes laborales siempre defenderán al trabajador, no tanto a la industria. Entonces hay juicios laborales que salen por montos que una PYME no puede llegar a cubrir y afecta totalmente su estabilidad. Aquí se pueden conseguir empleados buenos como malos, al igual que los empresarios buenos o malos, lo único que faltaría equilibrar es que las leyes laborales no son justas todo el tiempo, sin importar quien tenga la razón el que sale ganando es el empleado. Y

eso en otros países no pasa. Lo cual sumado a lo antes comentado como empresario cuenta poder planificar aunque sea a dos años, porque siempre vendrá un cambio de leyes, estatuto, ordenanza o impuesto que si yo me planifico hoy, ya esa proyección estará totalmente desactualizado a lo que sea la realidad.

12) **¿Qué piensa ustedes, si es buena o mala idea de los productos ofrecidos a Argentina?**

De los productos vistos en la página de Internet se ven buenas, de buenos usos y actualmente en el mercado local no están esas características, si bien la industria está un poco fría, es posible que si esto mejora esos productos se podrán ver en el mercado y si son de mejores calidad, creo que el mercado Argentino es una buena opción, claro todo depende a que mercado lo apunten, si es para uso doméstico no, pero si es para uso industrial sería un buen mercado.

ANEXO F: ENTREVISTA CON CECILIA GIUDICE

Interlocutor: Cecilia Giudice, departamento importaciones de bienes en Telecom

Fecha: 22.08.2016, 13:00-14:00

Tema: La economía e importación en Argentina

1. **Por favor, explique la situación actual de la economía en Argentina y los factores que considera que causaron esta situación.**

Argentina, si lo comparas con otros países del Mercosur, por ejemplo con Brasil, primero que somos solo 37 millones de habitantes. Hay que analizar el poder de compras de estos 37 millones de habitantes. Realmente desconozco el porcentual de capacidad de compra de la clase que están en condición de comprar, por ejemplo cuales de los 37 millones son los que tienen un poder adquisitivo que le permite acercarse a la compra de mueble de un supermercado. Pero si es un mercado pequeño por la cantidad de habitantes que tenemos y por la capacidad de compra que tienen los habitantes de este país. Entonces, si una empresa está en condiciones de exportar es lógico que tiene como más atractivo a otros mercados más grandes que el nuestro. En general, primero se exportan a otros países como Brasil y después viene Argentina, porque el mercado es más chico. Es mucho más atractivo un mercado grande que un mercado pequeño. Al menos que se encuentra un nicho de mercado que sea suficientemente interesante para desarrollar si lo pensamos en números macroeconómicos siempre va a resultar más conveniente un mercado más grande.

En cuanto a la inflación, en nivel consumo si es difícil porque, por ejemplo en Europa el concepto de inflación no se conoce, la inflación local lo que limita mucho es el poder de compra, porque con el mismo sueldo cada vez el poder de compra real se restrinja. Entonces si la inflación afecta la economía. Sí, eso sí es un factor muy importante que las empresas tienen en cuenta porque no solo afectan el poder de compra, sino porque también, los productos que se fabrican a lo largo de tiempo gaste más plata en fabricar lo mismo. Especialmente aquellos fabricantes que puedan ingresar en la cadena intermedia de producción porque los fabricantes a su vez compran más caro para fabricar lo mismo con lo cual lo tiene que vender más caro por lo cual el consumidor final tiene que pagar más caro. Si el incremento salarial no acompaña esos incrementos de precio a la larga poder de comprar disminuye.

No creo que hay pobreza porque hay inflación, hay un montón de situaciones de coyuntura que afectan eso, o sea los países pobres como Argentina tienen una pobreza estructural. Hay bolsones de pobreza en nuestro país que vienen desde 1800 y esa pobreza ha ido incrementándose a lo largo del tiempo. Son países que tienen pobreza estructural no es que hoy hay gente pobre porque hay inflación. Hay un montón de cuestiones que están afectando a la pobreza. No es porque haya inflación o porque estén restringidas las importaciones o porque los sueldos no aumenten. Hay un montón de otros factores que hicieron que Argentina hoy tenga pobreza que no están vinculados solamente con las medidas económicas que se tomaron en los últimos diez años. Las

medidas económicas las que se tomaron en los últimos diez años pudieron a ver acentuado un poco más o menos, esto es una apreciación política de cada uno, pero hay una pobreza estructural que tienen los países en desarrollo como este que debe ser atacados con planes de desarrollo a largo plazo. Eso es una decisión no económica sino política del gobierno.

2. **En cuanto a las exportaciones e importaciones, ¿cómo se constituye, para usted, la balanza comercial?**

Eso es un dato netamente estadístico o sea la balanza comercial argentina está compuesta en su mayor parte por exportación de productos y bienes primarios. Lo que puedo decirte, Argentina es un país exportador de bienes primarios e importador de manufacturas con lo cual ya sabemos a lo largo la balanza comercial va a ser deficitaria. Porque? Es un caso de estudio: Cuantas toneladas de tomates tengo yo que vender para comprar un auto alemán. Entonces eso da que la balanza comercial tienda a ser naturalmente deficitaria. Ahora bien, se pueden arbitrar medidas económicas para revertir esta tendencia. ¿Cómo hago yo para que la balanza comercial no sea deficitaria? Uno, aumento las exportaciones. Dos, restrinjo las importaciones. Entonces, con eso puedo mantener a nivel gobierno la brecha que yo quiero entre importaciones y exportaciones. Lo que pasó en la última década, fue por un lado intentar aumentar las exportaciones, y por el otro lado restringir fuertemente las importaciones. Por eso se habló de un mercado cerrado. Porque si yo restrinjo las importaciones y aumento un poquito las exportaciones la balanza comercial va superavitaria o positiva. Esa son las dos herramientas económicas que tiene un gobierno. No hay mucho más que esto.

3. **Por favor, describa la situación política en Argentina en cuanto a estabilidad, riesgo, regulaciones y derecho.**

La situación política de un país se construye en base a confianza. Si vos como exportador confías en tu cliente en el exterior y confías en el país en el cual está inmerso ese cliente, vas a elegir un instrumento de pago que sea más confiable, vas a encontrarle menos requisitos a tu cliente en el exterior, vas a exportar y tal vez vas a pedir a tu cliente que te pague 180/360 días. Eso en tanto y en cuanto entre el exportador y el importador haya confianza. Si yo no tengo confianza voy a tomar todas las medidas de seguridad, todos los recaudos que pueda para cubrirme de ese potencial riesgo. Esta es la percepción a nivel mundial que existe hoy sobre la Argentina. Argentina no es un país 100% confiable porque cambia sus regulaciones todo el tiempo. Y en lo que es comercio exterior eso afecta mucho porque no tener confianza en cuanto a cuales son las reglas de juego de cómo exportar y cómo importar afecta mucho para tener un negocio a largo plazo.

4. **Con respecto a las relaciones internacionales, ¿cómo se comporta Argentina frente al extranjero?**

Argentina está inmersa en el MERCOSUR con lo cual es un país que está abierto a las negociaciones internacionales, pertenece a la OMC pertenece a la OEA, es un país que tiene una participación activa en todos los organismos internacionales. Para tener inversión extranjera directa, tienes que ser primero un país confiable y que tenga una legislación que si lo permita. Yo entiendo que Argentina está trabajando hacia eso pero de una forma muy lenta. Si hay inversiones extranjeras directas pero tal vez estamos muy enfocados todavía en lo que son bienes primarios, en la explotación minera, en ese tipo de cosas, no tanto en manufactura o industria pesada. De todos modos, como nosotros el año pasado tuvimos un cambio de gobierno este es un proceso que dicen las nuevas autoridades de gobierno que va a empezar a abrirse. No sé cómo evolucionará eso pero las nuevas medidas de gobierno tienden hacia promover la inversión extranjera directa. Hay que ver si se logra si no y en qué proporción.

En cuanto a la SIMI, antes con el gobierno anterior era todo licencia no automática con lo cual cada vez que vos querías importar algo tenías que pedirle un permiso al gobierno, el gobierno primero rechazaba todo y después en una instancia posterior luego de un análisis aprobaba, algunas cosas si y otras cosas no. El cambio del gobierno en lo que favorece el comercio exterior algunos bienes automáticamente autorizan la importación y otros pasan a un análisis y después de este análisis aprueban o rechazan. Pero antes era el 100% de los bienes.

5. Por favor, explique el proceso de importación en Argentina y los pasos para una empresa alemana de exportar un producto a Argentina.

Los pasos para importar son: Paso uno, conocer la position arancelaria. Paso dos, con la position arancelaria vas a conocer cuáles son los requisitos aduaneros, intervenciones del organismo como por ejemplo IRAM u otras que correspondan, los impuestos que pagas al momento de importar, y un dato muy importante si el producto llega, licencia automática o no automática de importación. El tercer paso es cumplimentar todos los requisitos. Una vez que se hizo esto, se avanza con el proceso de importación. Por ejemplo, la mercadería va a venir vía aérea o vía marítima, va por avión o por barco. Cada uno de estos transportes tiene sus propias particularidades, sus propios documentos. Eso es algo que tienen que acordar el importador con el exportador.

6. Qué rol tiene la normalización o sellos (de calidad, seguridad etc.) para la importación?

Todos lo que son sellos y medidas tienden a proteger al consumidor, por ejemplo si yo te hablo de un enchufe tiene que tener una norma que es la norma de seguridad eléctrica que dice que este enchufe no va a dañar a la persona que está conectando a la pared.

Ahora bien, en comercio exterior también se habla de medidas arancelarias y para arancelarios, es lo mismo que sucede cuando un país agroexportador quiere exportar por ejemplo a un país como Francia. Francia tiene un gran número de medidas

para arancelarias vinculado con productos primarios. Hasta qué punto son medidas que hacen al resguardo de la población y hasta qué punto son barreras para arancelarias es un tema de discusión y todavía no han llegado a ningún acuerdo. Dependiendo de qué posición arancelaria vos estés trabajando vas a tener requisitos o no, algunas posiciones arancelarias no piden ningún sello, ninguna norma, y otras posiciones arancelarias piden un montón. Así, depende del tipo de bien que sea, de la posición arancelaria.

7. Cuáles son las problemas de la importación en Argentina?

Dependiendo a veces de la posición arancelaria, en algunos pasos son exageradas, la documentación que tiene que presentar el importador para conseguir estos permisos del gobierno para importar. A veces corresponden con el tipo de bien que se trata y está muy bien casi se pidan. Y otras veces son exagerados, tan exageradas son que terminan restringiendo la importación que el importador se desamine y decida no comprar no importar nada. A veces causan este efecto. De las distintas normas si puede ser que un gobierno de los organismos que intervengan para ese bien en particular, pero siempre hay que ver el producto en particular. Hay una industria incipiente en nuestro país, una industria que está desarrollando, el gobierno naturalmente va a tender a cerrar las importaciones para que esa industria se pueda desarrollar. Entonces es muy probable que si un importador quiere importar un producto que se esté fabricando a su vez en este país tengan más trabas para importarlo porque obviamente el gobierno lo que tiende es a que se compren en el mercado local. Eso fue un poco todo lo que pasó con lo que fueron los celulares, no se permitían importarlo porque estamos fabricando en nuestro país con el objeto de proteger esta industria incipiente se frenaron, se pararon las importaciones de teléfono.

8. Cómo influenza el gobierno la importación y qué efectos tiene su injerencia?

El gobierno lo que va a hacer es: Tomar medidas para proteger una industria como lo que te decía recién. Si el gobierno quiere proteger la manufactura de teléfonos celulares, lo que va a hacer es levantar las barreras arancelarias y para arancelarias para que no se puedan importar teléfonos que compiten con lo que se están fabricando a nivel local. Esto sucede por ejemplo con todo lo que es telefonía y con lo que son bienes de línea blanca esto es heladeras, cocinas y demás, porque hay una industria incipiente que está desarrollando en nuestro país. Entonces las medidas del gobierno son proteger a este sector industrial.

9. En su opinión, el proceso de importación se va a cambiar en los próximos años y que factores influyen a su desarrollo?

El proceso de importación lo que tendría que ser es más flexible para algunos productos. En mi opinión, no flexibles para todos los productos. Porque lo que tienen los países pobres o países sub- desarrollado como el nuestro, es que los sectores

industriales son muy débiles, entonces si una industria que es incipiente en poco tiempo permite una competencia feroz de otros países es más desarrollados o que tienen esta industria más instalada, la aniquila a la producción local. Lo que hay que hacer el proceso para fomentar un sector industrial es: El gobierno tiene que dar líneas de crédito a este sector industrial para que compre las maquinarias que necesita para la producción. Una vez que se produce el bien, permitirle que vendan en el mercado local levantando las barreras arancelarias y para arancelarias de importación. Una vez que la industria está fortalecida al nivel local permitir que ingresan productos del exterior para generar competencia. Entonces logra que los estándares de la producción local lleguen los estándares internacionales. Una vez que la producción local lleva a los estándares internacionales, ayudar al sector a que exporte. Esto es lo que debería ser un gobierno cuando quieren desarrollar un sector industrial en un país. Lo que pasa de estas medidas de un gobierno son a largo plazo, llevan 25-40 años y para eso tienen que está de acuerdo varios gobierno en sucesivo a lo largo de tiempo porque si nosotros tenemos periodos electorales cada cuatro años, no es posible llevar este proyecto a cabo si cada cuatro años cambian la forma de hacer las cosas. Algunos sectores industriales son agrícolas son más coherentes a lo largo de tiempo y en otros no tanto. Los cambios de la política del gobierno cuando vos estudias que riesgos asumen cuando se exportan a países subdesarrollados, los cambios de la política son estos que estás viendo vos ahora que estás viviendo en la Argentina son estos los cambios.

10. En cuanto al mercado de herramientas eléctricas: ¿Qué sabe usted sobre las características de la importación de este tipo de producto?

No trabajo con herramientas eléctricas pero por mi conocimiento de trabajar en comercio exterior, entiendo que si deben haber regulaciones, al nivel gobierno, de IRAM, seguridad eléctrica, seguramente cuando importas el bien tengas que llevarlo a que se haga algún tipo de ensayo, prueba algún tipo de prueba para ver si funciona o no, eso se debe hacer seguramente el algun organismo de gobierno o en alguna empresa que el gobierno autoriza para ese fin. Pero cada sector industrial tiene sus particularidades desconozco.

11. ¿Qué medio de pago cree usted que sería el más conveniente para que una cadena como "easy" pueda importar los productos de la empresa desde Alemania?

Acá en Argentina tenemos carta de crédito o transferencia bancaria. Si yo soy supermercado easy, y al productor fabricante alemán no lo conozco el instrumento de pago que utilizaría sin lugar a dudas sería una carta de crédito. Ahora, si el fabricante alemán ya tiene una trayectoria y yo tengo referencias sobre esa empresa por ahí haga una transferencia en banco. Tanto la carta de crédito como la transferencia siempre son vía banco. Con la diferencia entre uno y otro es que en la carta de crédito voy a comprometer en la carta de crédito el fabricante alemán se asegura de que en caso que easy no pague paga el banco que está en Argentina y/o el banco que está en Alemania.

El fabricante alemán se asegura que al menos tiene dos o tres obligados al pago: Easy, el banco de Argentina y el banco de Alemania. En la transferencia no. El fabricante alemán solamente tiene tiene obligado al pago a easy. Con lo cual en el caso de una exportación, él que tendría que elegir cual es el instrumento de pago que mejor se adapta al negocio es el exportador. Lo debería elegir el fabricante. Si tiene confianza en easy, tal vez acuerdan entre los dos una transferencia. Si el fabricante no tiene confianza en easy, lo más probable es que acuerdan una carta de crédito obligando a uno o más bancos al pago en caso que easy no haga frente a su deuda. Ahora, siendo que easy es un supermercado muy grande, creo que existe la confianza suficiente como para que tal vez con una transferencia u otro instrumento de pago no tan rígido como la carta de crédito la operación puede a llegar a buen puerto.

El primero lo que tiene que suceder es que un exportador quiera vender en Argentina o un importador quiera comprar en el exterior. Si un importador quiere comprar en el exterior, va a averiguar cuáles son los fabricantes que existen a nivel mundial para ese producto que quiero comprar. Si un exportador quiere vender va a averiguar, que potencial de mercados existe a nivel mundial para colocar su producto. Una vez que se encuentra el exportador con el importador arranca lo que es el proceso de negociación, por ejemplo se envía muestras, catálogos y folletería, especificaciones técnicas adecuación, por ejemplo, nosotros en Argentina tenemos electricidad 220 voltios pero en otros países es 110 voltios. Se debe adaptar el producto las necesidades eléctricas en nuestro país o no? Se debe adaptar por gustos del consumidor o no? Toda esa cuestión comercial puede llevarte seis meses, un año. Lo más probable es que si es la primera operación, viaje alguien un representante del exportador al país importador o viceversa para conocer el producto y las plantas. Una vez que toda esa cuestión comercial preliminar se acuerda ahí puede suceder dos cosas: que firmen un contrato de compra-venta internacional o que directamente acuerde de que formas se va a pagar. Pueden elegir una carta de crédito, una transferencia, la combinación de ambos, todo lo que el mercado financiero ofrezca. Después de todo esto, si se tienen en cuenta los requisitos aduaneros para la importación y para la exportación. Pero es un proceso que es muy difícil. Marcar paso uno, paso dos paso tres…En general, va todo junto. Por ejemplo si uno quiere comprar una máquina en el exterior, vamos hablar sobre el caso Alemania porque la calidad es mucho mejor porque el precio es sumamente conveniente, pero las regulaciones aduaneras en Argentina son tan rígidas que no permitan la importación no tiene mucho sentido que me tome en contacto con un proveedor del exterior. Entonces, toda la cadena esto no es paso uno, paso dos y paso tres, sino que es un espiral y se va retroalimentando.

ANEXO G: ENTREVISTA CON MICHAEL DEMETER

Interlocutor: Michael Demeter, gerente anterior de Tyrolit

Fecha: 23.08.2016

Tema: La situación política y económica en Argentina

1. **Please describe your former international business operations in Argentina referring to your position, company operations, industry and product segment.**

   I was the Managing Director of a Business Unit for the Swarovski group (Tyrolit) selling cutting discs for construction and abrasives worldwide. In this regards, Argentina was one of our main markets for sales. Our sales was always done through specialised distribution for the construction and tools market.

2. **With reference to your experiences in Argentina: Please describe the ease of doing business in Argentina.**

   Doing business in Argentina was always very difficult. Main reasons were the never-ending change of laws and regulations, political insecureness which blocked investments and currency issues. Our team was always trying to forecast the political decisions which would have an economic impact. We always created a forecast overview of these issues on an annual level and modified it quarterly to be up to date. We had a team of 2 people working on this all the time. This helped us a lot as we could sometimes plan in advance, for example import goods before the rules changed etc. Argentina was and is an interesting market with similarities to Europe, which usually helps but makes it very difficult for foreign companies.

3. **Please explain the economic situation in Argentina and special characteristics.**

   Local construction business in our industry was always well, but the difficulties in doing business made it hard. The economic situation is very much depending on political issues and reacts very much on political decisions, so both has to be considered together. This link between politics and economy is stronger in Argentina than in many other countries in the world. Besides that, Argentina is a South- American market with European roots, which always makes it more interesting for companies, which are successful in Europe in my opinion.

4. **According to your experience: How do you see the government issues with reference to the government before?**

   The hope for us was always that a new government will bring more stability, but looking at the recent developments in the political environment, I personally doubt that. There is still a lot of the same people in office, still a lot of long-lasting relationships going on

so it will take some more years to become stable. I believe that the situation will improve, bit it will take some more years.

5. **Which role play the government and political issues concerning economic operations**?

   See question 3 – in my opinion there is a direct link between politics and economy which has to be considered in Argentina more than in most other countries.

6. **Referring to the import process, please describe the process and problems.**

   Import is a challenge so we decided to have an own local production facility as the business was that important for us. This helped a lot and was a clear advantage to our competition. Nevertheless was the import of raw material a challenge and our planning team was always looking for the best time slots to get raw material. This was a challenge and is a challenge so I would make sure to consider this problem from the beginning and take a detailed look at it.

7. **How would you evaluate the potential and risk of Argentina referring to foreign investments?**

   There is still a risk, but I believe that this risk is getting smaller and smaller as also the people in Argentina have understood, that they need to change to be successful. So I expect to see the situation for foreign investments improve in the next years, but we should never forget that we still speak about South America.

   To sum it up: Argentina is an interesting market in my opinion, but still has political issues which have a direct link to the economy and have to be considered much more than in most other countries. If you can do that and have a good team doing this for you, you can be very successful.

ANEXO H: PROTOCOLO DE MEMORIA DE BOSCH

Interlocutor: Un experto, departamento Marketing, Bosch

Fecha: 09.09.2016, 17:00-18:00

Tema: El mercado de herramientas eléctricas en Argentina

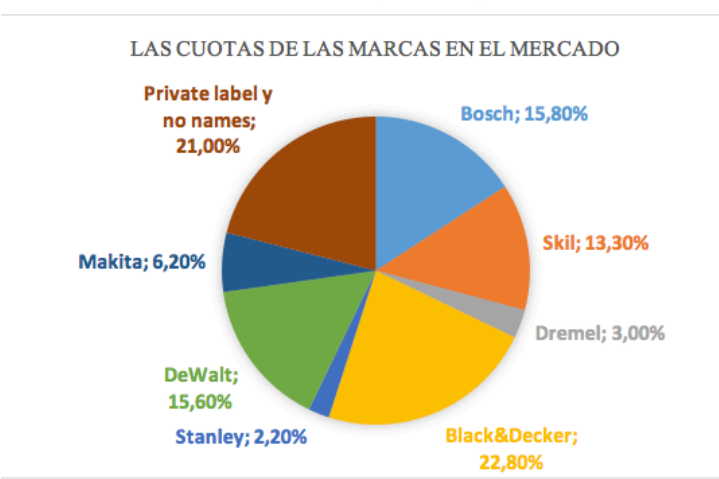
1) El **tamaño**

Considerando el tamaño del mercado meta, se indican los datos de la cantidad de importación en valor de dólares y en unidades en base a las informaciones de Bosch. La siguiente tabla muestra estos datos.

	01/2015 - 06/2015		01/2016- 06/2016		crecimiento en %	
Marca	US$ FOB	unidades	US$ FOB	unidades	US$ FOB	unidades
BOSCH group	**10.788.298**	**274.719**	**11.576.687**	**300.837**	**7%**	**10%**
Bosch	5.702.768	73.019	6.783.607	100.971	19%	38%
Skil	4.224.569	169.822	3.826.937	173.882	-9%	2%
Dremel	860.934	31.878	966.143	25.984	12%	-18%
Stanley Black&Decker	**19.460.029**	**770.705**	**26.241.651**	**924.718**	**35%**	**20%**
Black&Decker	11.143.824	618.908	7.934.327	517.828	-29%	-16%
Stanley	859	37	5.947.722	241.474	>200%	>200%
DeWalt	8.315.346	151.760	12.359.601	165.416	49%	9%
Makita corporación	**2.851.410**	**52.361**	**4.870.100**	**92.298**	**71%**	**76%**
Makita	2.592.498	45.025	4.352.647	76.971	68%	71%
SSP	258.912	7.336	517.453	15.327	100%	109%
Otros	**2.279.691**	**32.448**	**4.609.468**	**116.183**	**102%**	**>200%**
TTI	1.109.327	15.075	1.613.067	32.856	45%	118%
Otros TTI	4.653	250	55.403	395	>200%	58%
Milwaukee	1.104.675	14.825	1.557.664	32.461	41%	119%
Hilti	441.736	2.715	321.224	2.166	-27%	-20%
Einhell	448.402	13.122	2.664.187	81.056	>200%	>200%
Hitachi	0	0	0	0	0%	0%
Metabo	242.441	1461	0	0	-100%	-100%
Otros	38.785	75	10.990	105	-72%	40%
No name y private label	**5.040.694**	**249.716**	**6.807.299**	**333.328**	**35%**	**33%**
Private label	**721.895**	**48.956**	**1.907.738**	**126.428**	**164%**	**158%**
No names	**4.318.799**	**200.760**	**4.899.561**	**206.900**	**13%**	**3%**
Salkor	**44.682**	**900**	0	0	-100%	-100%
BTA tools	5.840	500	8.021	330	37%	-34%
Dowen Pagio	588.390	19.222	1.706.366	52.040	190%	171%
Gamma	2.316.492	120.540	557.665	17.765	-76%	-85%
Neo	51.026	475	228.698	2.045	>200%	>200%
No name (otros)	1.312.369	59.123	2.398.811	134.720	83%	128%
Total	**40.420.122**	**1.379.949**	**54.105.205**	**1.767.364**	**34%**	**28%**
Total sin Bosch Group	29.631.824	1.105.230	42.528.518	1.466.527	44%	33%

2) La **estructura**

Con respecto a los competidores en el mercado y sus cuotas, se apoya en los datos e informaciones de Bosch mostrándolos en la siguiente figura:



3) Los **clientes**

Según el experto, todas las empresas trabajan en manera igual en cuanto a los clientes. Así, Bosch no vende directamente a los consumidores finales, pero distribuye sus productos a tres grupos que presentan sus clientes: Primero, a distribuidores. Bosch tiene dos distribuidores en Argentina que dividen Argentina en norte y sur. Los distribuidores venden las máquinas a ferreterías en todo el país. Segundo, a clientes directos, es decir clientes muy grandes con más consumo como ferreterías industriales que tienen más volumen en venta y cantidad. Tercero, a grandes superficies, o sea cadenas de servicio, por ejemplo easy y sodimac. Generalmente, se distribuye las máquinas vía el depósito central a los clientes. Todas las marcas tienen un deposito en Argentina, es decir en Buenos Aires.

Con respecto al grupo destinatario, el experto indica cuatro segmentos y las proporciones en ventas de Bosch: Industrial (10%), pequeñas empresas (40%), profesionales independientes (30%) y DIY (*do it yourself*, 10%).

Además, indica en el segmento industria se enfocan las marcas Bosch, DeWalt y Makita, en el segmento pequeñas empresas las marcas Bosch, Skil, DeWalt, Black&Decker y Stanley, en profesionales independientes las marcas Skil, Black&Decker, Stanley y en DIY la marca Dremel con máquinas muy chicos.

4) El **desarrollo tecnológico**

El experto indica que todas las marcas están desarrollando nuevos productos con nueva tecnología, por ejemplo funciones con menos peso, más potencia (fuerza), durabilidad de baterías o seguridad. Sin embargo, dice que la tecnología no se desarrolla en Argentina, pero en el extranjero, por ejemplo en Alemania o Asia. Así, se importa la tecnología en Argentina. Además, necesita tiempo de la llegada de la nueva tecnología por el proceso de importación por lo cual puede durar un año.

5) **Los segmentos importantes**

Generalmente, el portfolio de las herramientas es el mismo en toda América de Sur. Sin embargo, en Argentina los segmentos más importantes son amoladoras con cable para la construcción y superficies como fierro o metal y taladros de tamaño 13mm. Estas

características son culturalmente y por acostumbre. En Chile por ejemplo, el segmento más importante son sierras circulares porque trabajan fuertemente en el segmento madera.

En Argentina, Bosch solo ofrece productos de la línea azul (profesional), porque la línea verde (aficionados al bricolaje) no fue aceptado por los argentinos debido a poca diferencia y no entendieron la diferencia. Así, se ofrece la marca Skil en lugar de la línea verde.

6) **Las tendencias actuales**.

El experto indica la tendencia de crecimiento de máquinas de batería. Culturalmente, se trabaja sobre todo con máquinas de cable y es difícil cambiar esta manera de trabajar. Además, menciona el estancamiento económico del mercado por lo cual no hay mucha demanda. Los clientes tienen stock y no venden mucho. Por la caída de la demanda, la situación económica e infraestructura no hay tanto crecimiento.

7) **Las regiones en Argentina**:

Con respecto a las regiones, el experto indica que la venta central está en Buenos Aires. En relación con las regiones, se cambia la necesidad de herramientas eléctricas, por ejemplo en la provincia Misiones se trabaja mucha con madera mientras que en San Juan hay mucha minería y la demanda a amoladores y martillos.

8) **La importació**n:

Según Bosch, la producción está fuera de Argentina, se produce en China, Alemania, Brasil o Suiza e importa a Argentina al depósito central. Bosch usa IRAM como certificado de herramientas eléctricas, otras como DeWalt usan TÜV. Si la certificación está aprobado por IRAM, se va al gobierno para presentar a la cámara de comercio para los sellos. Además, indica la resolución norma IRAM 171/2016 para la importación. El experto indica que en el caso de Bosch, si se tiene la certificación lo que dura tres meses, transmite la cantidad a la producción en el extranjero que dura 2 meses y con el transporte vía barco otro mes y un mes más para la distribución. Así, dura medio año hasta la llegada de los productos. Considerando la pregunta de fabricación en Argentina, el experto indica que en Argentina se encuentran ensamblando las siguientes herramientas (desde Septiembre) y cree que los competidores no tienen.

9) **El marketing**:

El experto indica el uso del internet, es decir la página web, youtube, facebook o aplicaciones para el celular. En cuanto al *pull-marketing*, usan catálogos, folletos, lista de precios, ofertas promocionales s clientes (no consumidor final, pero los clientes transmitan los ofertas al usuario final). La marca Stanley, que entró el último año en el mercado, hace publicidades en televisión o anuncios en la autopista. Además, hay promotores de tienda, por ejemplo una colaboración con easy, es un equipo de entrenadores que van por el país y entrenan las ferreterías. Además, menciona la revista "Construcción" en la que se puede poner publicidad, lo que Bosch no hace.

10) **La ecología/ sustentabilidad**

El experto indica que las herramientas eléctricas son desarrollados por tecnología y demandas a nivel Europa/ EE.UU. En Argentina no existe ningún aspecto de cuidado de medio ambiente o sustentabilidad, existe en Europa por eso es que nuestras maquinas son desarrolladas con normas ISO mundiales. (le recomido que busque información en páginas de Alemania)

ANEXO I: ENTREVISTA CON SANTIAGO RODRÍGUEZ

Interlocutor: Santiago Rodríguez , departamento herramientas eléctricas, EASY

Fecha: 20.08.2016, 14:00-14:30

Tema: El mercado de herramientas eléctricas en Argentina

1. **Por favor, explique dónde se fabrican las marcas**

Las marcas primeramente que hay acá o que como se dice en Argentina que son Dewalt, Stanley Black and Decker, Bosch, Skil, Makita, Robust, Einhell y Bavaria. Las tres marcas principales son Makita, Bosch y Dewalt en lo que es la línea profesional. Skil, Einhell, Robust y Black and Decker son todo lo que es la línea hogareña. La única profesional un poquito más pro es la línea Stanley. Así está dividido el mercado en tres segmentos, industrial, profesional y hogareñas o estándar. En el línea profesional entra lo que es Bosch, Makita y DeWalt para aplicación para trabajo profesional en lo que es en grandes superficies o *retail* es easy y sodimac. En ambos son la misma marca.

Cómo se fabrica, bueno, algunas de la marca Bosch, que es la más reconocida, por la fabricación son alemanas, pero últimamente, por un tema de costos, se fabrican en Brasil, por ejemplo el modelo de amoladora angular de siete pulgadas. Lo mismo que es Makita. Makita es una marca japonesa, pero también está fabricado en Brasil como vemos en el packaging por los costos. La línea DeWalt que es una marca americana, que también se fabrica en China. Las tres marcas son industriales. Todo el resto, como Einhell que es una marca alemana, pero en realidad se fabrican en China. Skil, la segunda marca de Bosch, también se fabrica en China. Robust, que es una línea estándar, también se fabrica en China. Son muy contados los productos que se fabrican en Alemania, solamente los instrumentos de medición algunos, y un rotomartillo que es de 226 de Bosch son alemanes, fabricación alemana 100%. Es por un tema de costo más que nada, porque tienes 3760 una máquina que se fabrican en Brasil y si traemos un producto alemán estaría llevando aproximadamente entre 8500 pesos y eso el mercado no lo va a pagar. Por el tema de inflación, es demasiado caro para poder acceder a un producto así. Entonces lo que están haciendo es acortar los costos, achicar los costos y fabricarlo en otro lugar que los costos sean medios y más accesible. También es un tema de aduana por un tema de que había con los impuestos a la exportación eso también encarece el producto, es decir si a mí me sale 95 dólares en Alemania comprar en cantidad yo a eso le tengo que sumar un 15% de impuesto aduana, más el 20% de lo que me cobra realmente el ingreso al país. Entonces ahí estamos hablando que de costo yo tendría 150 y para vender lo 250 dólares no tendría sentido el negocio, entonces por este motivo no se trae porque el margen de rentabilidad es muy bajo en este sentido para las empresa que traigan.

2. **Por qué se fabrica en Brasil y no en Argentina?**

Porque todavía no tienen la tecnología para poder fabricarlo, aparte del costo y la mano de obra casi encarece por un tema de que el riesgo del país es muy alto en

Argentina. Entonces, todo lo que sea fabricación interna de producto bruto interno se encarece por un tema de mantener un empleado los impuestos que conlleva que sale más barato pagar un costo de aduana que tener una empresa, un lugar, en donde tienes que pagar los impuestos, los servicios y mantener todo. Así es más fácil traer de afuera. En el manejo de Mercosur en lo que es el tema de Stanley, DeWalt y Black and Decker tiene sus arreglos, pero sin embargo no pueden ingresar todas las máquinas o toda la línea que se debería ingresar, porque son productos que por ahí en la competencia van designando qué productos trae una marca y qué productos trae otra marca. Entonces, si una marca trae esto, hay que dejar espacio para el mercado para que la competencia traiga un producto similar. Es un tema de negociaciones. Por eso en los Estado Unidos la marca DeWalt se vende todo lo que es el sistema en inalámbrico en máquinas del jardín en todo lo demás, y sin embargo en Argentina no se comercializa eso por un tema de costo y prefieren que traiga la competencia y no lo que es la marca DeWalt.

3. **Qué es importante para los clientes? Quiénes son los clientes?**

Lo que mayormente consumen en volumen alto es la línea estándar, es decir la gente común que no son profesionales y no compren las caras. Lo que sí compran las caras son sí un poquito más profesionales son las personas que trabajen en la construcción. Lo que realmente, esa gente, le interesa un poco más pero la máquina le rinda, es decir que sea de buena calidad. En este sentido si exigen la calidad, porque es preferible pagar 5000 pesos pero tener por lo menos un año que no se rompa. Y no estar comprando cada dos meses una máquina. En este caso sería una pérdida para el profesional.

El porcentaje de las ventas, puedo hablar de la marca DeWalt, Bosch y Makita tienen aproximadamente un 65% en el mercado de todas las ventas. Acá lo que es *retail* se vende solamente un 25%. Es mayor a lo que sería una ferretería industrial es que también hay otros canales de venta. Pero en grandes superficies como es easy o sodimac, si hay un 35%.

4. **De dónde adquiere easy las herramientas eléctricas? Compra directamente de las marcas?**

No easy no, por un tema de que las marcas siempre tienen sus preferencias y quieren su lugar de espacio y su marketing. Por otro lado le conviene comprar a un intermediario. Pero lo que está apuntando easy sigue es comprar directamente de las marcas. Las grandes marcas lo que invitan los compradores de Argentina, de easy etc. los lleva hasta los lugares de fabricación y les muestran como es el tema y hacen directamente contratos comerciales con ellos, entonces ahí si hay negocios, pero lo que se va a traer y que no, teniendo en cuenta que también está la competencia, entonces si yo traigo un producto innovador tengo que dejar margen para que puedo traer uno entonces este margen para que la competencia pueda traer uno del segmento que quieran. Se va dividiendo el mercado en este sentido.

5. **Qué sabe usted del marketing de las marcas?**

El marketing que se manejan generalmente está tirando una buena promoción como son los combos, lo que sería un atornillador y un atornillador de *durloc* que son dos cosas diferente. Se tiran los combos y van haciendo un rebaje de 25% de lo que se normalmente compararía para separado. Lo hace todo junto y hacen una promoción. En lo que es publicidad, trata a ser flyers indicando una promoción, por ejemplo los 60 días de DeWalt, es decir 60 días tienes una promoción de una rebaja de 25% en la tienda. El cliente so sabe por venir acá o puedan encontrar en la página web en el internet. Se ve mucho por la página de internet. Miran en la página web de DeWalt las promociones y donde se lo pueden encontrar, no que vayan a las empresas sino donde lo pueden encontrar y eso genera un arreglo con easy, entonces easy hace la propaganda por la marca. Después, revistas especiales generalmente no, pero si lo que es internet como canales de youtube, por ejemplo es muy importante las capacitaciones que se llevan a cabo al público, es decir a veces se arman capacitaciones de diferentes marcas y exponen no solamente la calidad de las máquinas sino para que sirve y cómo lo puedo hacer uno mismo. Es decir, para que está apuntado, se desarma totalmente las máquinas y se da una capacitación de cómo funciona la máquina y cómo están hecho. Eso ayuda muchísimo al sentido de la venta, para que conozcan cual es la diferencia entre uno y otro y el público puede elegir depende a comodidad, gasto, dinero, y el trabajo que tiene que hacer. Y después, cada uno de las marcas va haciendo por ejemplo en cada exhibición que uno arma siempre abajo como unos carteles de impacto que van haciendo las marcas. Por ejemplo, DeWalt , Black&Decker y Stanley son la misma marca, son el mismo grupo en Argentina. Entonces cada uno se va manejando en sus cosas y promociones diferentes.

Cada marca capacita a su personal que está en piso como es acá, y tiene que saber manejar todos los puntos de toda la línea lo que es profesional, es decir que tiene que conocerse de un medidor laser hasta una punta para atornillar y cuáles son las aplicaciones del profesional. El cliente profesional en este sentido es muy exigente. Tiene preguntas específicas y la persona que está de este lado tiene que saber no solamente cuales son los productos sino también cómo resolver el problema que tiene. Ahí es donde viene la capacitación al personal porque muchas veces uno ve que los empleados de easy pero están en general. Pero específicamente en lo que es herramientas y más técnico es un asesor técnico por cada marca (Makita, Bosch, DeWalt, Black&Decker) y las que tenga de producción easy.

6. Cómo es la situación económica en Argentina en relación a este segmento?

Bajó muchísimo por lo menos bajó entre un 26-28% de lo que es el año anterior, dentro de un año en todos los segmentos y que más bajó porque van a encontrando otras quizás alternativas que comprarse una amoladora de siete pulgadas. Prefiere una de nueve que cuesta lo mismo o con una de cinco pulgadas puede hacer el mismo trabajo lleva un poquito más de tiempo, pero el trabajo es exactamente lo mismo, entonces deja consumir ciertas cosas. Pero podemos decir que es esencial trata de cuidar un poquito más, se empieza ver el precio a relación de diferencias precios entre el uno y el otro, entonces por ahí se va dividiendo lo que estaba concentrado antes lo que DeWalt vendía

que lideraba las ventas, ahora por ejemplo es más chica la diferencia entre lo que es Bosch y lo que es Makita dentro del país, entonces por ahí en ese sentido nosotros como una empresa grande se sintió un poquito más.

7. **Cómo es la situación económica en Argentina en general?**

Si hay un buen sistema de financiación se puede comprar, eso es la clave. Vienen y dicen eso cuesta 8240 Pesos que es una máquina pero si yo le doy tres cuotas no me van a comprar sin interés, pero si yo que soy una financiera buena son 12 cuotas sin interés que salda promociones es el *boom* donde se explota y donde ahí mueve las agujas en las ventas.

8. **Piensa usted que una marca que tiene muy buena calidad pero también es muy caro tiene oportunidad en este mercado?**

Con los mismos productos si es de Alemania, en mi opinión diría que hay lugar. Es un mercado muy abierto. Todo depende del precio con que se maneje. Si es un 100% alemán, ayuda muchísimo en el mercado, porque se quiere esta calidad y máquina porque hay referencias buenas de la fabricación. No es así como es una marca barata como es la marca Kärcher que también se fabrican en Alemania pero sin embargo no tiene mucha salida, es mucho marketing, pero en la calidad sabemos de que la calidad baja de Alemania, entonces por ese tema es porque se frenó un poquito en lo que era la empresa venía vendiendo muy bien pero en ese sentido es como que todo sea plástico inyectado ahí es cuando la gente empieza saber acá las máquinas que se trae y se desarman. Uno viene y dice algo que las máquinas se desarma a esto es así y esto así. La calidad tiene mucho importancia lo que es técnico exacto, entonces preguntan por una marca a referencia. Pero si tienen un buen precio más o menos competitivo dentro lo que es la línea Premium, yo diría que tiene un espacio, es muy amplio y más que nada lo que es el sistema de mediciones ya sea lo que son máquinas que por ahí no le den una sola función, sino la función es atornilladores compacto que son las que más sufre en la calidad y segundo, la tecnología, porque si es una tecnología a carbón acá mientras más dura la batería, preferiría un sistema sin carbones o que sea por campo magnético entonces hay menos mantenimiento menos servicio técnico y no sea tan engorroso el tema de servicio técnico.

9. **Qué tamaño tiene el mercado de esto segmento de herramientas eléctricas?**

Yo diría lo que factura entre todas las marcas estarían lo que le facturan a easy y a sodimac, estarían por marca facturando aproximadamente los 50 millones de peso mensuales en lo que es herramientas eléctricas. Sé que por ahí es más fácil poder venderlo a lo que es la línea ferreteros porque son el pago que los hacen en corto plazo. Entonces, todo lo que es grande superficies te dan pagos diferidos de hasta 180 días. Para eso las marcas nacionales tienen que tener una buena espalda como para bancar y hacer la rueda del negocio, porque lo que vos vendiste hoy o le facturaste hoy, la orden de compra de hoy lo vas a pagar a 180 días y tienes que tener un margen y un capital y una stock bastante importante para poder suplementar los 35 sucursales que tiene easy

en todo el país, más las 25 sucursales que tiene sodimac en todo el país ya te van sumando todas las ferreterías industriales como así también las distribuidoras. Es un volumen bastante importante. El mercado en general para nosotros es bastante inmenso alcanza. Crece en la medida que le vayas dando la capacitación, mostrando tu marca las bondades que tiene la marca porque merece estar en el mercado y cuáles son las cualidades de las máquinas obviamente que sean 100% alemanas que sea de buena calidad y hacer los demostraciones eso ayuda muchísimo hacer poner una carta con la marca y exponer tu producto, eso ayuda muchísimo. Cadenas como easy serían abierto aceptar un nueva marca. Eso es muy bueno porque también ayuda al precio porque hay competencia se puede manejar un precio excesivo. Si yo traigo un producto que por ejemplo es un carro porta herramientas, de la marca alemana por ahí el precio final sería 20.000 pesos y quizás un fabricado en china que cumple la misma función me saldría 6200 pesos final. Entonces que prefiero? Veinte o seis mil? Obviamente, las seis mil, pero para el segmento profesional, estaría dispuesto pagar los veinte mil pesos.

10. Cómo usted desarrolló su conocimiento sobre herramientas eléctricas?

Capacitaciones constante con la empresa, seminarios, y en el piso uno aprende más porque se están en contacto con las máquinas y ese nosotros le vamos diciendo a la empresa cuales son las nuevas exigencias porque estamos en contacto con el público directo, las empresas no. Qué es lo que busca el cliente, hacemos una lectura a mediación de que se vende y punto estratégico que lo que busca, cómo se puede mejorar un producto o que lo que hay o que ingresa la competencia y que no, entonces es muy importante tener un ascensor en el piso como grandes superficies como esto, es la cara y los ojos de lo que pasa en el mercado para las grandes marcas.

11. Qué productos son las más exigidos?

Lo que más se vende tiene que ver todo lo que es con la construcción y la medición. Son amoladoras de cuatro y medio, de siete, y taladros tipo rotomartillo de encastre S de S+ significa encastre rápido, es un término alemán. Eso se demanda mucho junto con las mediciones laser que son las medidoras de distancia de grandes superficies, o sea para grandes superficies. No lo mismo tenemos un metro manual de tres metros o metro digital que tienes 25 metros entonces es como que la prestación es ahí en este sentido vale la pena pagar dos mil pesos o tres mil pesos. En este sentido para el profesional es una herramienta fundamental.

En cuanto a sierras circulares, ahora son unas de las herramientas que se vende porque ha crecido muchísimo en lo que es la construcción en seco. Entonces ahora si se empieza a dar más uso por ahí que la carpintería general. Acá se va apuntando muchísimo a lo que es mantenimiento y construcción de casas, edificios en lo que es hormigones y rompe pavimentos en la artesanía pesada que son todos de electro neumáticas. Entonces, ahí ya es el profesional ya busca no martillo de esos, sino un buen demoledor para hacer mantenimiento no solamente demoliciones sino también de construcción.

12. Se exige más herramientas de batería o de cable?

Las dos cosas, esto me permite hacer un trabajo con cable en un lugar específico y segundo, según las normativas que hacen acá, son los gremios de la construcción tratan de evitar que el operario tenga menos accidentes, entonces prefieren no llevar la energía eléctrica hasta el lugar donde están trabajando; ahí en este sentido prefieren algo inalámbrico que pueda cumplir casi igual o por lo menos un 20% menos de la prestación que me da una máquina eléctrica. Es decir, la relación del trabajo debería ser hasta un 20% menos estaría bien, porque obviamente ninguna herramienta inalámbrica puede darte la misma prestación que algo eléctrico. Esta máquina si yo corto algo pesado, no se enfrenaría en cambio con baterías sí, entonces si yo logro que la máquina inalámbrica me da hasta un 80% de las prestaciones que me da estas máquinas convencionales está bien. En este mercado herramientas a batería están en creciente y generalmente las baterías de mayor mili Amper hora es decir de 3/5/7,5 mili Amper que son la mayor autonomía me daría para el trabajo. O sea, eso evitaría que si estoy es dos pisos arriba trabajando si se termina la batería está bueno cambiarla y seguir trabajando y dejar esa cargandola, entonces tengo dos baterías si se puede seguir con un trabajo continuo ayuda muchísimo. En este sentido es un mercado en donde está ganando posiciones de lo que inalámbrico. Lo que crece ahora son las máquinas de jardín, pero después se le da lo mismo a lo más salido son taladros, taladros inalámbricos, de impacto y lo que serían la línea de rotomartillos, y después la línea de estacionaria sería una sierras Ingletiera y una sierra circular, y una de las más vendidas son amoladores, más vendidas de lo que es la línea estándar. Este, de Black&Decker, en toda la cadena se vende aproximadamente 50 mil unidades mensuales. En lo que es la línea profesional se vende la segunda línea de DeWalt que es la 4010, es una amoladora angular DWE4010, se vende mucho para aplicación profesional y ahora está la nueva línea, pero todavía no es tan conocido en el mercado porque es la única que tiene un expulsador de polvo automático y sirve para la construcción, es decir que tiene flyer que cuando ingrese el polvo no permite que se quede dentro de la máquina. Entonces eso a la construcción le da una prestación un poquito mejor, de mayor calidad y más duro. Es como innovación. Son las únicas marcas que tienen tres años de garantía contra un año de Makita y Bosch, es la diferencia. Como te decía, está hecho en China, porque el marcador por año puede pagar un precio como dos mil pesos o tres mil. Se paga mucho en cuotas por la situación económica, es la situación de incertidumbre, como anda el nuevo presidente, entonces como están esperando eso en lo que es la materia exportación. Acá lo que juega mucho es el impuesto a la importación y después cómo lo maneja en lo que es la distribución. Porque obviamente vas a utilizar la distribución acá, o sea la logística que vas a poner en tu marca lo vas a hacer acá, entonces eso por ahí tienes que jugar un poquito lo que es el costo.

13. Cómo funciona el proceso de reparación y servicio?

Si está dentro de tres años o dentro del año de garantía, la defensa del consumidor exige que vos les tienes que poner, o sea exactamente las garantías que les da a la máquina. Significa de que toda línea o toda herramienta eléctrica que ingresa al país tiene que tener obligatoriamente servicios técnicos. Ejemplo, si yo vendo a easy en

todo el país tengo que tener una cadena de servicio técnico en todo el país. Este servicio técnico no es de easy. Es una ley y yo puso la defensa del consumidor en conjunto para las grandes marcas, entonces yo vendo por los canales pero no se hacen las garantías acá. Es decir, si tiene un problema, dentro de los dos años no vienen acá, van al servicio técnico y necesito tener un servicio técnico dentro de cada caja (de herramienta) necesito tener un papel con todas las direcciones y teléfonos de servicios técnicos en todo el país. La gente tiene que saber un lugar donde puede llamar y decir dónde puedo conseguir un repuesto o donde puedo tener un repuesto que pago o no. Si haya pasado en el periodo de garantía lo debo tener, porque necesito comprar un repuesto. Las talleres son profesionales donde juega muchísimo las marcas, porque es el lugar donde va a tener mi servicio técnico también se le da importancia, porque yo como empresa lo capacito para pueda arreglar mis máquinas. Entonces a ellos llama la empresa, le doy una capacitación los instruyo para que puedan arreglar las máquinas. Viene Bosch, que tiene el mismo centro comparte el mismo centro de servicio técnico, capacita a esa gente con lo que es Bosch. Entonces cada uno de las piezas tiene su código es como que usas un plan a la máquina, cada uno tiene su código para que pueda pedir el repuesto a la marca. Las piezas originales de respuesta las tiene DeWalt o Bosch central. Solamente algunas piezas estándar si se lo permite que los tengan en la casa de respuestas. Ellos cada vez que ponen un repuesto a algo tienen que justificarlo porque lo usaron y porque se le bajó el stock. Estos repuestos son solamente para esta marca. Entonces esa forma se cuida de que los repuestos sean originales. Si yo te vendí cinco repuestos a vos que no son originales, cómo puede ser que vos atienda diez personas o clientes que fueron con la misma marca y vuelve a repararlas todas. Evidentemente, en algunos no pusiste las repuestos originales, y eso como marca dice mucho y se cuida muchísimo. Se siente que las marcas trabajan muy estrictamente en los repuestos sean originales.

ANEXO J: ENTREVISTA CON GUIDO VIEGAS

Interlocutor: **Guido Viegas, artesano y carpintero**

Fecha: **26.08.2016**

Tema: **El mercado de herramientas eléctricas**

1) **Por favor, describa su profesión**
Artesano, trabajo con madera, hago juguetes, objetos de decoración, muebles, mucho es con madera recuperada (maderas reutilizadas).

2) **¿Los clientes, tienen demandas exigentes?**
Los clientes que tengo son personas que venden en casas de decoración, clientes particulares, vendo mucho por Internet, vecinos del barrio.

3) **En cuanto a las herramientas eléctricas, ¿Cuáles herramientas usa?**
Una cierra circular de banco, una cepilladora de banco, taladro de banco, lijadora y a veces uso caladora, mini torno.

4) **¿Qué marcas usa?**
En Argentina, lo que se consigue, lo que se pueda comprar según lo que ofrezca el mercado. No hay muchas marcas que uno pueda elegir. Ahora que se están reabriendo las importaciones están empezando a venir máquinas de otros países, pero aquí, marcas nacionales es Gamma, Barbero que es una muy buena marca nacional, tengo una Maquita, pero son difíciles de conseguir y otras veces son muy costosas y hay pocos modelos. También tengo algunas herramientas Bosch.

5) **Entonces usted, ¿tienen un poco de cada marca?**
Si, en el momento que voy a comprar, el precio en el que este y la posibilidad de comprar.

6) **¿Qué es lo más importante al momento de comprar una herramienta eléctrica? ¿El precio, la calidad o las funciones?**
En Argentina, lamentablemente hay que hacer un balance, es conseguir el punto medio entre la calidad de la máquina y el precio. Quisiera poderme comprar mejores maquinas, pero muchas veces o están muy afuera de precio o no esta en el mercado directamente. Entonces a veces hay que arreglársela con lo que hay en el mercado.

7) **En general, para usted ¿que es lo que necesita una máquina para que la compre?**
Primero que pueda ser usada continuamente, que sean herramientas profesionales, las herramientas de hobby necesita descansar cada cierta cantidad de tiempo, en cambio una maquina profesional puede andar continuamente y eso es importante porque mi trabajo es continuamente con el uso de las maquinas. Segundo la precisión de la máquina, yo hago muchos trabajos precisos, entonces necesito que las líneas o los detalles sean precisos, entonces mejor es la calidad de la herramienta mejor será el resultado del trabajo final.

8) **Para usted, ¿Es importante que la herramienta soporte calidad extraordinaria?**

Si, si yo pudiera elegir una herramienta de alta gama, digamos que aquí no hay competencia en el mercado. Yo veo muchos videos por youtube, de ahí veo muchas ideas, y de ahí también veo muchas de las maquinas esas y digo, yo la quiero.

9) **¿Por qué quiere Festool?**
Las que he visto en los videos, muestran tener una calidad y una precisión importante, realmente se ve que son muy buenos productos y que facilitan mucho el trabajo. Muchas de las herramientas que tienen son geniales. Realmente si pudiera me traería maquinas con esas características.

10) **¿En Argentina, las otras marcas no ofrecen esas características?**
No hay, digamos a nivel del mercado internacional, normalmente yo consigo un taladro Bosch en el momento en el que está en un precio razonable es porque ya es un modelo viejo. Entonces siempre estamos un poco atrasado de lo que hay realmente en el marcado.

11) **Con todo lo que implica importar una herramienta eléctrica, aduana, impuestos, fletes. ¿Todavía seráa importante para usted comprar estas maquinas?**
Si, prefiero invertir un poco más en una buena maquina pero que sea buenas. Yo tengo maquinas aquí que las compre hace 10 años, yo no compro una maquina para usarla un año y tirarla. Si el mercado me ofrece esa opción, yo prefiero invertir un poco más y saber que tendré una maquina buena y que va a durar mucho más en el tiempo.

12) **¿Dónde normalmente compra sus herramientas?**
Averiguo precios por Internet mayormente, voy buscando por todos lados, supermercados de herramientas que es como lo que da el parámetro de los precios de la herramienta, ferreterías industriales. Voy buscando en distintas fuentes, eso depende de un poco de que maquina este buscando, quien la tenga en ese momento.

13) **¿Hace cuantos años trabaja con madera?**
De manera continua 6 años, pero he trabajado con herramientas desde hace mucho más tiempo.

14) **Cuando ustedes trabaja, que es lo mas importante, ¿precisión o calidad?**
Digamos, lo que a mi me diferencia es la calidad del producto terminado, busco una buena terminación y la maquina lo que me ofrece es velocidad en el trabajo y precisión. Si yo tendría que hacer esos cortes a mano, me llevaría mucho mas tiempo que cuando lo hago con las maquinas.

15) **Como usted conoce Festool, ¿conoce algún otro compañero carpintero que también quiera la marca?**
No tengo como mucha relación con otros carpinteros, y no sé si realmente la conocen, yo creo que la persona que conoce la marca es porque lo ha visto por Internet o porque ha viajado en algún momento y ha trabajado con ella.

16) **Algo más que pueda decirme sobre las herramientas y funciones.**
Mayormente las herramientas que tenemos ofrece el marcado son bastantes básicas, siempre es bastante acostado lo que uno puede conseguir y otro gran problema que tenemos es el

post venta, no se consiguen insumos y repuestos para reparar las maquinas. Por ejemplo se me daño un taladro Bosch y tardaron seis meses en repararlo, como los repuestos se traen a pedido y las importaciones estaban cerradas tardo mucho en que les dejaran pasar los repuestos, entonces tardo 6 meses algo que tardo 5 minutos en cambiarlo.
Tengo maquinas sin utilizar, porque le falta algo y no puedo repararlas, ninguna marca se ocupa de traer los repuestos, eso significa que el servicio no es tan amplio.
Las maquinas tienen garantían mayormente entre seis meses y un año, pero las maquinas se empiezan a dañar a partir del segundo año, esto significa que la calidad de las maquinas son bajas. Tengo una máquina que tiene menos de dos años y ya la tuve que mandar a reparar, algo que debería soportarla.

17) En cuanto a tecnologías e innovaciones.

Digamos, yo lo que veo de muchos otros países, veo las maquinas que cualquiera que hace un poco de trabajo, inclusive en su casa, y pueden adquirir una calidad de máquinas que aquí es imposible. Aquí mayor mente lo que se consigue en el mercado son máquinas de calidades medio-bajos. Digamos hay un alinea de herramientas que no hay en el mercado. Es decir, se consiguen maquinas como para hobby y después salta a las maquinas industriales, es decir no hay herramientas de tipo medio, medio alto como para que una PYME pueda adquirirlas.
El mercado que tenemos de nosotros de herramientas, es bastante pequeño, pero aquí se usa muchas las herramientas y está cubierta el segmento de hobby, donde se consiguen herramientas económicas, pero son de baja calidad y está cubierta el segmento industrial, pero lo que esta entre medio, es bastante flojo, para alguien como yo, que tienen un pequeño taller, donde mi producción es muy pequeña, entonces necesito una cierta cantidad de máquinas un poco mejor que las de hobby pero no de tan gran escala como las industriales. Y este segmento falta. Pienso que festool, creo que tienen una posibilidad de competir en el mercado. Yo creo que la gente si se ofrece un buen producto la gente hace un poco más de esfuerzo pero adquirir una máquina de buena calidad.

18) ¿La economía de Argentina, es difícil?

Aquí siempre estamos al borde de caer, pero no caemos, en este momento estamos justo en un cambio de Gobierno en donde la economía está difícil, las cosas están aumentando todo el tiempo, en algún momento algo sucederá como sucede siempre y luego vamos a flote. La economía siempre sube y baja. La inflación en mi trabajo afecta en el sentido en que los presupuestos son a muy corto plazo, gente prefiere no hacer ciertos trabajos porque los costos aumentan muchos, entonces prefieren hacer menos trabajos de calidad y si hacer algo más económico.