

**MBA 2015**

**INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS:  
LA LLEGADA DE KÄRCHER A LA ARGENTINA Y  
SU CONSOLIDACIÓN EN EL MERCADO**

ALUMNO: DIEGO IVÁN STEMKAUSKAS

TUTOR: SEBASTIAN AUGUSTE

LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, ARGENTINA

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia. Mi mujer Carolina, quien entró en mi vida en el segundo año de la maestría, por acompañarme en la finalización de la carrera, mis papas, Juan José y Graciela, quienes me apoyaron siempre en todas mis decisiones y caminos que quise tomar, y Valeria mi hermana, quien realizó varias carreras y siempre me incentivo a ir por más.

Quiero también agradecer a Sebastián Auguste, por ayudarme a realizar este trabajo, Carlos Loisi, por orientarme a la hora de decidir cuál carrera elegir, a María del Huerto, coordinadora de la maestría, y a todo el cuerpo de profesores, ayudantes y todo el personal que hacen a la Universidad Torcuato Di Tella.

Por último, quiero agradecer a todos mis compañeros y a mi grupo de estudio.

A todos ellos agradezco haber sido parte de esta etapa de mi vida, y dedico especialmente este trabajo a mi hija, Emma.

## RESUMEN

Hoy se vive en un mundo completamente globalizado. El cambio tecnológico acortó las distancias no sólo kilómetros y tiempos, sino también culturales. La gente está más cerca aun estando lejos, transportarse de un lugar a otro es muy sencillo, poder hablar con alguien al otro lado del mundo lleva solo unos segundos y comprar algo que deseemos está al alcance de solo un click. Esto es gracias a la internacionalización de las compañías.

En las últimas décadas las empresas se expandieron a nivel mundial en forma exponencial, pasando a ser para muchas de ellas una necesidad. Una necesidad que nace a través de todos los consumidores, para otras es solo un deseo, un objetivo a cumplir. La gente ya no se conforma solo con lo que encuentra en los comercios locales, generando que las compañías se abran al mundo. En este trabajo se estudió de qué se trata este proceso. Cómo cada vez es más común pensar en el mundo como un solo mercado, en vez de pensar en mercados locales.

Internacionalizar una empresa, requiere de mucho tiempo y trabajo. Se analizaron las distintas formas de hacerlo y cómo lograr un fuerte posicionamiento en esos nuevos mercados. Los desafíos que deben afrontar, riesgos a asumir y beneficios que pueden conseguir al lograrlo. Para entender mejor el inicio de una compañía, el momento de su internacionalización y un correcto establecimiento en un mercado diferente al local, se estudió el caso de Kärcher, una empresa de origen alemán, de la industria de la limpieza que hace más de 20 años que comercializa sus productos en la Argentina.

Palabras claves: internacionalización, métodos de entrada, empresas.

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN.....   | 06 |
| CAPÍTULO 1 – INTERNACIONALIZACIÓN.....                        | 07 |
| 1.1 ¿Qué es la internacionalización?.....                     | 07 |
| 1.2. Patrones de internacionalización.....                    | 08 |
| 1.3 ¿Por qué las empresas buscan nuevos mercados?.....        | 11 |
| 1.4. Plan de internacionalización.....                        | 13 |
| CAPÍTULO 2 – ESTATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....          | 18 |
| 2.1. Estrategias para internacionalizar.....                  | 18 |
| 2.2. Modelos de internacionalización.....                     | 18 |
| 2.3. Comportamiento de las empresas durante su expansión..... | 23 |
| 2.4. Modelo Upsala.....                                       | 25 |
| 2.5. FODA.....  | 27 |
| CAPÍTULO 3 – ASPECTOS A CONSIDERAR EN UNA EXPANSIÓN.....      | 29 |
| 3.1. Claves para una internacionalización exitosa.....        | 29 |
| 3.2. Riesgos de la internacionalización.....                  | 31 |
| 3.3. Matriz de riesgos.....                                   | 33 |
| CAPÍTULO 4 – EXPANSIÓN DE KÄRCHER A LA ARGENTINA.....         | 36 |
| 4.1. Kärcher a nivel mundial.....                             | 36 |
| 4.1.1. Empresa.....   | 36 |
| 4.1.2. Alfred Kärcher.....                                    | 36 |
| 4.1.3. Internacionalización.....                              | 37 |
| 4.1.4. Crecimiento a través de la innovación.....             | 38 |
| 4.1.5. Líder de mercado en todo el mundo.....                 | 38 |
| 4.1.6. Datos y Cifras del Año 2019.....                       | 38 |
| 4.2 Kärcher Argentina.....                                    | 39 |
| 4.2.1. Inicios en el país.....                                | 39 |
| 4.2.2. Apertura de la subsidiaria Kärcher Argentina.....      | 40 |



|   |    |
|---|----|
| 4.2.3. Cambio de Directorio.....  | 41 |
| 4.2.4. Desarrollo del mercado argentino.....                                  | 42 |
| 4.2.5. Evolución del negocio.....   | 44 |
| 4.2.6. Contexto económico.....  | 46 |
| 4.2.7. Barreras del gobierno local.....                                       | 49 |
| 4.2.8. Cultura local.....   | 49 |
| 4.2.9. Estrategias de Marketing y Socios Locales en el mercado argentino..... | 50 |
| 4.2.10. Análisis FODA de Kärcher.....   | 57 |
| <br>  |    |
| 5. CONCLUSIONES.....  | 58 |
| <br>  |    |
| 6. BIBLIOGRAFÍA.....  | 61 |

## INTRODUCCIÓN

Desde la globalización, el mundo pasó a ser solo un mercado para un gran número de empresas. Ya no se piensa más a nivel local, sino a nivel global.

El siguiente trabajo final, se encuentra dividido en dos partes. La primera parte tuvo como objetivo entender que es la internacionalización, para lo cual se citaron distintas definiciones de diversos autores, y luego se analizaron los siguientes aspectos:

- a) Factores que llevan a las empresas a internacionalizarse;
- b) Porque las empresas quieren hacerlo;
- c) Desarrollo de un plan de internacionalización;
- d) Formas de entrada en un mercado;
- e) Estrategias de internacionalización;

En la segunda parte, luego del análisis del marco teórico sobre la internacionalización de empresas, se estudió el caso Kärcher. una empresa alemana con 80 años de trayectoria y un gran camino recorrido en experiencia internacional. El objetivo consistió en responder a la pregunta ¿Cómo hizo Kärcher para expandirse a la Argentina y consolidarse en ese mercado?, el proceso realizado, los métodos, el tiempo que le llevo y cuáles fueron las estrategias utilizadas para establecerse y consolidarse en el mercado.

Por último, se realizó una exposición de las conclusiones obtenidas a lo largo del trabajo y de la bibliografía utilizada para elaborarlo.

Esta investigación tuvo un carácter descriptivo. Se ha realizado un análisis del marco teórico general, utilizando diversas fuentes bibliográficas, libros, artículos y trabajos publicados, junto a un trabajo de campo que consistió principalmente en entrevistas al personal de Kärcher Argentina de las distintas áreas de la empresa, y búsqueda de información digital.

## CAPÍTULO 1. INTERNACIONALIZACIÓN

### 1.1. ¿Qué es la internacionalización?

Algunas definiciones de internacionalización por diferentes autores:

Por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Welch y Loustarinen, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999).

La internacionalización es el movimiento de las operaciones internacionales de la empresa hacia el exterior (Turnbull, 1987).

Proceso en el cual actitudes u orientaciones específicas están asociadas con fases sucesivas en la evolución de las operaciones internacionales de la empresa (Wind et al., 1973).

Proceso de aumentar el compromiso o la participación de las operaciones internacionales (Welch y Luostarinen, 1988).

La internacionalización es el proceso de adaptación de las operaciones de la empresa a los entornos internacionales (Calof y Beamish, 1995).

Proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores (Donoso, 2010), (Vernon, 1966) y (Lee, 1978).

Procesos de dirección estratégica mediante los cuales, las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional y desarrollan una respuesta organizativa adecuada a sus recursos que implicará el traspaso de las fronteras nacionales (León, 2004).

La internacionalización es el momento en que una empresa decide cruzar las fronteras de su mercado nacional. Es decir, el momento en que una empresa, sea por la madurez propia o por casos de fuerza mayor, decide llevar sus productos o servicios hacia otros países.

Este proceso, es un camino largo de recorrer. La apertura al mundo de una compañía requiere tiempo, y requiere de un plan de internacionalización para llevar adelante, analizando bien los potenciales los mercados y sus consumidores, así como también los posibles riesgos con el fin de disminuir sus probabilidades.

## 1.2. Patrones de la internacionalización

Para que una compañía tome la decisión de expandirse hacia nuevos mercados, debe haber razones apropiadas que lo motiven o. Además de las razones, se deben tener en cuenta otros factores importantes como: la situación actual de la empresa, los recursos disponibles, la semejanza con los nuevos mercados y los potenciales riesgos. Las razones más comunes que llevan a la internacionalización son:

- 1) Aparición de nuevos mercados sumamente atractivos;
- 2) Búsqueda de fácil acceso a avances tecnológicos y materias primas;
- 3) Búsqueda de mercados menos competitivos o la prórroga del ciclo de vida del producto y/o servicio;
- 4) Búsqueda de nuevos mercados para utilizar economías de escala;
- 5) Reducción de costos de transacción y eliminación de restricciones legales.
- 6) Diversificación del riesgo de operar en un mismo mercado;
- 7) Enfrentamiento a nuevos competidores procedentes del exterior;
- 8) Incentivos gubernamentales y déficit comercial;
- 9) Mejor posicionamiento competitivo;
- 10) Saturación del mercado local;
- 11) Seguimiento de clientes multinacionales;
- 12) Vocación internacional de sus Directivos;

Análisis en mayor profundidad cada una:

- 1) Aparición de nuevos mercados sumamente atractivos.

Este factor es un natural, que es la superpoblación o el subdesarrollo, hace que empresas decidan ir en busca de la conquista de mercados. Es por ejemplo el caso de los países de oriente, que desde hace ya unos años han crecido progresivamente poblacionalmente aumentando también de manera significativa su oferta y su demanda. Por lo cual también puede ser una potencial amenaza si empresas locales salen al mundo. O en el caso de países emergentes que cuentan con una calidad inferior en tecnologías.

- 2) Búsqueda de fácil acceso a avances tecnológicos y materias primas.

Con el objetivo de eficientizar recursos, las empresas estudian nuevos mercados y los recursos que pueden obtener de ellos. Pueden buscar recursos que abundan o fáciles de obtener, como materia prima, tecnología, mano de obra o mano de obra calificada. Con el objetivo de reducir costos y mejorar márgenes, las empresas instalan plantas en países donde los recursos no escasean



y así reducen costos logísticos, abren oficinas comerciales donde la mano de obra calificada es significativamente más barata o *instalan share services* con el fin de centralizar y tener menos personal en distintos países.

- 3) Búsqueda de mercados menos competitivos o la prórroga del ciclo de vida del producto y/o servicio.

Estos casos se dan cuando un mercado es acotado, el producto/servicio que se ofrece es muy masivo o con una potencialidad de crecimiento exponencial. También puede darse cuando estos se encuentran maduros y próximos a terminar su ciclo de vida. En esta situación es donde las empresas empiezan a buscar nuevos mercados para penetrar, mercados que deben crearse o están aún sin explotar.

- 4) Búsqueda de nuevos mercados para utilizar economías de escala.

Debido a los avances tecnológicos y la constante búsqueda de ser más eficiente en términos de recursos, muchas compañías fueron modificando su estructura para lograr el tamaño óptimo. El hecho de incorporar nuevas tecnologías, o la puesta a punto de una planta, tiene un costo muy alto y alto costo de mantenimiento. Obliga a las empresas a expandirse, lo que implica salir a buscar nuevos clientes en nuevos mercados.

- 5) Reducción de costos de transacción altos y restricciones legales.

En algunos mercados los costos locales de operar allí, como impuestos o tasas, percepciones y retenciones, o bien algunos países suelen poner restricciones que no permitan el libre comercio de las empresas. Cuando estos factores restringen el crecimiento o la ganancia de una empresa, es cuando buscan alternativas fuera de ese mercado.

- 6) Diversificación del riesgo de operar en un mismo mercado.

En varias ocasiones, el país donde se encuentra una compañía no es lo suficientemente estable. El contexto económico, social, cambios de políticas o gobierno, los hacen tan dinámicos que las empresas no pueden lograr su estabilidad o están simplemente expuestas a riesgos muy grandes que pueden terminar perdiéndolo todo. Para ello existe la diversificación, tomar la decisión de internacionalizarse para no concentrar el éxito en un solo país.

- 7) Enfrentamiento a nuevos competidores procedentes del exterior.

El hecho de que las empresas decidan arribar en nuevos mercados significa también competir por los clientes con las empresas locales. Para lo cual, estas empresas locales pueden tomar distintas posturas ante esta amenaza. Hacerle frente mediante estrategias de precios por ejemplo o como

fue el caso de Michelin y Goodyear. Cuando Michelin entro al mercado norteamericano, la respuesta de Goodyear en lugar de competirle localmente, fue ir y expandirse en Francia para lastimarlo de la misma manera.

8) Incentivos gubernamentales y déficit comercial.

Este escenario ocurre cuando los países no exportación lo suficiente como para poder importar desde otros mercados lo que internamente hace falta. Para alinear la balanza comercial los gobiernos incentivan las exportaciones con por ejemplo beneficios fiscales.

9) Mejor posicionamiento competitivo.

En ocasiones para mejorar el posicionamiento de la marca, el hecho de expandirse, tener presencia en otros mercados más prestigiosos o el solo hecho de estar fuera del mercado local, genera un sentimiento de deseo de tener esa marca por parte del consumidor. Si la imagen de la marca no es fuerte localmente, es una forma de hacerla más fuerte, generando más demanda local y ganando mercado en el exterior.

10) Saturación del mercado local.

Este punto hace referencia a determinados productos/servicios que no tienen posibilidad de continuar creciendo en sus actuales mercados o están a punto de saturarlo. Una de las razones es la baja natalidad, que a mediano-largo plazo significa una disminución en la demanda, y es así como las empresas comienzan a analizar nuevos mercados. De este modo pueden continuar con un crecimiento sostenible en el tiempo atendiendo la demanda de los consumidores en el extranjero.

11) Seguimiento de clientes multinacionales.

Es el caso de algunas empresas que son muy grandes en facturación, pero que deben el volumen de su negocio a solo uno o algunos clientes, y el éxito que tengan no depende solamente de ellos. Ejemplo son los casos de fabricantes de motores de avión o piezas de automóvil. Si alguna de estas empresas decide expandirse internacionalmente e instalan plantas en nuevos mercados porque les es más conveniente, estos fabricantes deberán acompañarlos inicialmente exportando y depende el volumen podrían también ellos instalarse en ese nuevo mercado.

12) Vocación internacional de sus Directivos.

Este factor interno, por interno significa que es un plan que nace desde adentro de la compañía, se da cuando miembros del Directorio son profesionales con formación internacional, ya sea

académica o profesional. Sus experiencias vividas les da esa ambición internacional, ganas de conquistar nuevos mercados.

Estos factores pueden también identificarse como internos o externos. O como los nombra Mhyre (2017) se los conoce también como factores “push” o “pull”.

- Push: se encuentra el mercado y las condiciones de comercio, costos de producción, políticas de gobierno, limitado mercado en términos de escala, las oportunidades de expansión, el aumento de costos en economía local, costos laborales, escasez de recursos, condiciones empresariales nacionales, etc.
- Pull: se encuentran los bajos costos laborales, los recursos naturales, la infraestructura, el marco legal y facilidades y condiciones del negocio.

Volviendo a la pregunta inicial, existen una serie de patrones que lleva a una compañía a tomar la decisión de internacionalizarse o no. Para iniciar este proceso, se debe tener visión a largo plazo, determinar cuáles son los recursos económicos disponibles, el entorno económico, los mercados objetivos, riesgos asociados, entre otros puntos. Toda esta información se vuelca en el plan de internacionalización de una empresa y ayudan a establecer las estrategias a llevar adelante, dependiendo de los distintos escenarios resultantes.

### **1.3. ¿Por qué las empresas quieren internacionalizarse?**

Enrique Fanjull sostiene que existen cuatro motivos fundamentales por los que las empresas se internacionalizan, que son:

- Crecimiento;
- Competitividad;
- Diversificación de mercados;
- Asegurar el suministro de materia prima para la producción;

---

<sup>1</sup> Técnico Comercial y Economista del Estado. Ha sido Consejero Comercial de la embajada española en Egipto, China, Canadá y Holanda. En el sector privado ha sido director de Técnicas Reunidas Internacional y socio director de ACE-Cooperación y Proyectos. Fue presidente del Comité Empresarial Hispano-Chino. Actualmente es profesor del Master de Relaciones Internacionales de la Universidad San Pablo-CEU

Se profundizará en cada uno de estos cuatro aspectos para comprenderlo mejor.

1. Crecimiento. Abrirse al mundo, como también se vio en el análisis de los patrones de la sección anterior, supone aumentar el volumen del negocio y en consecuencia un mayor número en ventas. Esto genera para el país receptor expansión de la producción, más empleos, más inversiones, y más recaudación del gobierno. Es decir, si la empresa lo hace eficientemente, internacionalizarse permite hacer crecer a una empresa y además lo hace realizando un aporte a la economía.

2. Competitividad. Como se indicó en el punto 1. el crecimiento genera un mayor volumen de negocio y esto aumenta además la competitividad de una empresa. De esta manera, la empresa multinacional entra en una rueda donde al ser internacional aumentar su competitividad, aumenta sus ventas, realiza inversiones en nuevos mercados y vuelva a penetrar en un nuevo mercado, generando mayor competitividad y mayores ventas.

Para entender mejor como la competitividad esta favorecida por la internacionalización, Faul enumera distintas vías:

- Primero, la internacionalización puede traer una reducción de costos. La empresa puede encontrar materia prima más barata en los mercados internacionales. O bien puede trasladar su proceso productivo o parte de él, a localizaciones con mejores condiciones en términos de costos.

- Segundo, el aumento en el volumen del negocio debido a la exportación le permite a la empresa aprovechar economías de escala, es decir, producir con menores costes unitarios. También le permite introducir nueva tecnología que si solo atendiera el mercado doméstico no serían rentable.

- Tercero, la internacionalización somete a una empresa a competir con empresas de todo el mundo. Esto hace que se vea obligada a volverse más eficiente, mejorar procesos y costos. Si la empresa no se moderniza pierde competitividad.

- Cuarto, la internacionalización es un medio que sirve también para aprender de otras empresas. Puede ser de la empresa misma o de sus clientes/proveedores. Una compañía al abrirse al mundo puede captar ideas, mejoras y conocer las distintas culturas y estrategias, puede aprender de los errores de sus competidores. Permite adoptar lo que quisieran para sí mismos como también prevenir lo que no le gustaría que pasara.

3. Diversificación. El resultado de expandirse en diferentes mercados permite diversificar riesgos de una compañía. Además de no depender de un único mercado, que ante cualquier crisis o una

recesión puede terminar en importantes consecuencias. Si la empresa tiene actividad fuera de ese mercado puede subsistir y afrontar estos eventos, pero debe hacerlo con anticipación, debe estar consolidada en su estrategia de internacionalización. Si el mercado local cae en ventas uno puede apostar a la venta en el exterior o la exportación, lo que no se debe hacer es en el momento que se recupera el mercado local, desatender los otros mercados.

4. Asegurar el suministro de materia prima para la producción. En el caso de empresas que dependan de materia prima proveniente del extranjero para su proceso de producción, internacionalizarse es la forma de asegurarse el suministro necesario. Cuando una economía carece de determinados recursos, si bien pueden importarse, la forma que una compañía se asegure tener siempre disponible y la cantidad necesaria de materia prima, el camino es expandirse a esos mercados donde estas abundan.

#### **1.4. Plan de internacionalización**

Una vez se haya tomado la decisión de expandirse, se tienen en claro los motivos y razones para iniciar este proceso, las empresas deben hacer un estudio exhaustivo de las distintas variables que se han enumerado anteriormente para poder crear el plan de internacionalización y desarrollar las estrategias a llevar adelante.

El plan de internacionalización debe considerar:

- A. Los mercados objetivos;
- B. Los productos y servicios que se quieren exportar;
- C. El comportamiento de los consumidores;
- D. Adaptación de productos;
- E. Fijación de precios o margen objetivo;
- F. Canales de distribución;
- G. Necesidad de recursos humanos;
- H. Necesidad de recursos financieros;
- I. Contingencias;
- J. Estudio de viabilidad.

Este plan debe considerar además cuales son los posibles modelos de entrada al mercado objetivo. Modelos que se verán más adelante. Se pueden diferenciar tres formas distintas de posicionar un producto en nuevo mercado:

- Diferenciación por precio: el nivel de competitividad es a través del precio, dejando en un segundo plano la calidad del producto. Lo hacen empresas con bajos costos de producción.
- Diferenciación por calidad: se llega con productos más premium al mercado. Respecto de productos locales, tienen mejor presentación, calidad, marca, etc. No se debe dejar de lado el análisis del precio de modo que no sea inaccesible y no tenga mercado.
- Buscar un segmento que sea nicho de mercado: se trata de seleccionar un producto que sea solo para un público específico, donde haya poca competencia y donde el tanto el precio como la calidad estén en segundo plano.

Para determinar el posicionamiento adecuado se debe estudiar la demanda. La cual se puede clasificar de la siguiente manera:

- Demanda existente: los consumidores conocen el producto y hay un hábito de consumo establecido, existe una demanda y una oferta que la satisface;
- Demanda latente: existe demanda real, los consumidores conocen el producto, pero no hay una oferta que satisfaga dicha demanda;
- Demanda incipiente: los consumidores no conocen el producto y no existe ni la oferta ni la demanda para este producto.

Se debe analizar cuál puede ser la demanda potencial que puede llegar a tener el producto o servicio que se desea exportar. No todas las personas son iguales ni tienen el mismo gusto. Las empresas deben establecer estrategias comerciales para tratar de abarcar la mayor cantidad de consumidores posibles. Para entender al consumidor se lo debe clasificar en segmentos, una clasificación general adoptada por las empresas sería:

- En función de su edad, sexo, ingresos, etc.;
- En función de sus intereses, valores, etc.;
- Agrupación de productos en base a la oferta existente del mercado;

La posición que pueda tomar un producto o servicio va a depender las propias características del producto o servicio.

En último lugar, la viabilidad del proyecto no solo hay que verla con los recursos monetarios sino también en base a los objetivos que tenga el plan de internacionalización. Los objetivos deben ser reales y alcanzables para la empresa, y deben establecerse de corto, mediano y largo plazo. Los objetivos que se vayan a establecer pueden ser cualitativos, es decir, dar a conocer la marca,

aplicaciones y usos, etc., o bien pueden ser cuantitativos, que sería un aumento en el volumen del negocio a nivel global.

El proceso de internacionalización es la decisión estratégica de las más complejas, pero a la vez necesaria si se quiere ser competitivo en los mercados cada vez más globalizados. Se debe ser muy preciso a la hora de seleccionar el o los mercados objetivos, para ello se pueden elegir entre las siguientes estrategias básicas de acceso a los mercados:

- 1) **Concentración:** la empresa centra sus recursos en un número reducido de mercados, de forma que pueda conseguir un volumen de ventas continuado y creciente en cada uno de ellos;
- 2) **Diversificación:** la estrategia de crecimiento se basa en vender en un mayor número de mercados, aunque sea en perjuicio de conseguir una cuota significativa en alguno de ellos.

A continuación, se resume las ventajas de cada estrategia de acceso:

Ventajas de la estrategia de concentración:

- Mayor conocimiento de los mercados elegidos;
- Posibilidad de ofrecer un producto diferenciado y adaptado;
- Reducción de los costes logísticos y de administración;
- Mayores recursos para promoción y publicidad de cada mercado;
- Control de riesgo de clientes;

Ventajas de la estrategia de diversificación:

- Se obtiene información comparativa de los mercados mundiales;
- Menor dependencia respecto a un número reducido de mercados;
- Explotación de ventaja competitivas a corto plazo;
- Aprovechamiento de oportunidades coyunturales en los precios;
- Evita el enfrentamiento directo con los principales competidores;

Como se mencionó recién, las empresas además deben seleccionar sus mercados objetivos para llevar adelante la internacionalización. Para determinar los potenciales mercados hay algunas preguntas que una empresa se debe hacer:

¿Qué productos o servicios exportaremos?

¿Cuándo se llevará a cabo?

¿Cómo se penetrará en el nuevo mercado?

Entonces, para finalmente poder elegir a que país se va a ir, se debe considerar:

- Tamaño del mercado;
- La madurez del mercado;
- Potencial de ventas;
- La diversidad de preferencias y necesidades de los consumidores;
- El tamaño de la compañía;
- La fortaleza de la competencia o la economía;
- Riesgos políticos;
- Riesgos económicos-financieros;
- El volumen de ventas requerido para producir beneficios;
- Distancia geográfica;
- Distancia cultural;

El plan de internacionalización es un estudio exhaustivo, donde se pueden analizar todas fortalezas y debilidades de una compañía, de hecho, el análisis FODA<sup>2</sup> que se verá más adelante suele ser parte de éste, y les permitirá desarrollar las estrategias más adecuadas para penetrar en nuevos mercados buscando maximizar beneficios y minimizar riesgos. Este análisis, se combina con otro adicional que es el análisis de las cinco fuerzas de Porter<sup>3</sup>, considerado clave para el éxito de la empresa.

Este modelo de las cinco fuerzas se utiliza para maximizar los recursos y superar a la competencia, sin importar cuál sea el rubro de la empresa. La información que proporciona este análisis es de mucha utilidad para elaborar el plan de internacionalización y ayuda a identificar oportunidades, conocer el entorno de la compañía y entender las ventajas competitivas que se tiene. Fundamentalmente este ejercicio complementa el análisis FODA.

---

<sup>2</sup> El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), también conocido como análisis FODA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

<sup>3</sup> Michael Eugene Porter (n. 1947, Detroit, Michigan) ostenta la cátedra Bishop William Lawrence en la Escuela de Negocios Harvard (HBS) y dirige el Institute for Strategy and Competitiveness de la misma escuela de negocios. Es globalmente reconocido en temas de estrategia de empresa, consultoría, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud.



Diagrama de las cinco fuerzas:



Fuente: Web <https://www.5fuerzasdeporter.com>

## CAPÍTULO 2. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

### 2.1. Estrategias para internacionalizar

Como se ha analizado en el Capítulo 1, las empresas deben establecer su propio plan de internacionalización, el cual es bien amplio abarcando todos los escenarios que se pueden presentar al largo del proceso y debe ser lo más preciso posible. El resultado debe facilitar el armado de estrategias para llegar a nuevos mercados, se pueden reconocer cuatro estrategias posibles:

- 1) Estrategia de estandarización; consiste en aumentar la rentabilidad y las utilidades aprovechando las economías de escala, curvas de experiencia y economías de localización. No se adaptan los productos a los mercados locales, sino que se busca llegar a la mayor cantidad de mercados con un producto estandarizado.
- 2) Estrategia de adaptación; se basa en alcanzar mayor rentabilidad mediante la adaptación de bienes y servicios a los gustos del mercado objetivo. Las empresas no pueden producir de forma masiva y su costo en consecuencia es superior, pero el valor de venta también.
- 3) Estrategia transaccional; enfrentan una alta presión por parte el mercado. Las empresas buscan transferir competencias claves y habilidades entre la casa matriz y la subsidiaria, para tratar de diferenciar sus productos en los distintos mercados según lo demanden los consumidores, aspiran además a reducir costos y lograr economías de escala.
- 4) Estrategia internacional; enfrentan una baja presión por parte del mercado. Sus productos satisfacen las necesidades generales, no tienen importantes competidores y no hay presión para reducir costos. Al tener un producto valorado en el mercado, pueden tener un precio elevado.

### 2.2. Modelos de internacionalización

Resuelto los puntos que se han visto hasta ahora, la empresa deberá seleccionar cual es el mejor método de entrada a un país, dependiendo de los recursos que quiera invertir y cuanto riesgo esté dispuesta a asumir. Hay distintas formas para hacerlo, y se debe considerar una variable más, el momento en que la empresa lo ira a hacer. Cuando se dice el momento, se hace referencia a si es una entrada temprana o tardía. Por temprana, se considera que se hace antes que otras empresas lo hagan, y por tardía, se considera luego de que otras ya se hayan establecido.

Un estudio realizado por ICEX<sup>4</sup> (2005), muestra las ventajas y desventajas de cada una:

Entrada Temprana:

Ventajas:

- Oportunidad para apropiarse del mercado;
- Posicionamiento de la marca;
- Capacidad para generar volumen de venta y adquirir experiencia;
- Producir a bajo costos;
- Crear costos cambiantes (costos al cambiar de proveedor);

Desventajas:

- Incurrir en costos de aprendizaje;
- Costos de establecimiento de la oferta y producto;
- Costos de fracaso empresarial y de investigación;
- Posibles errores significativos y riesgo elevado;

Entrada tardía:

Ventajas;

- Aprende y observa de los errores de los otros;
- Aprovecha las inversiones de los otros en aprendizaje y educación del cliente;
- Menor riesgo;
- Puede familiarizarse con el producto ya existente;

Desventajas:

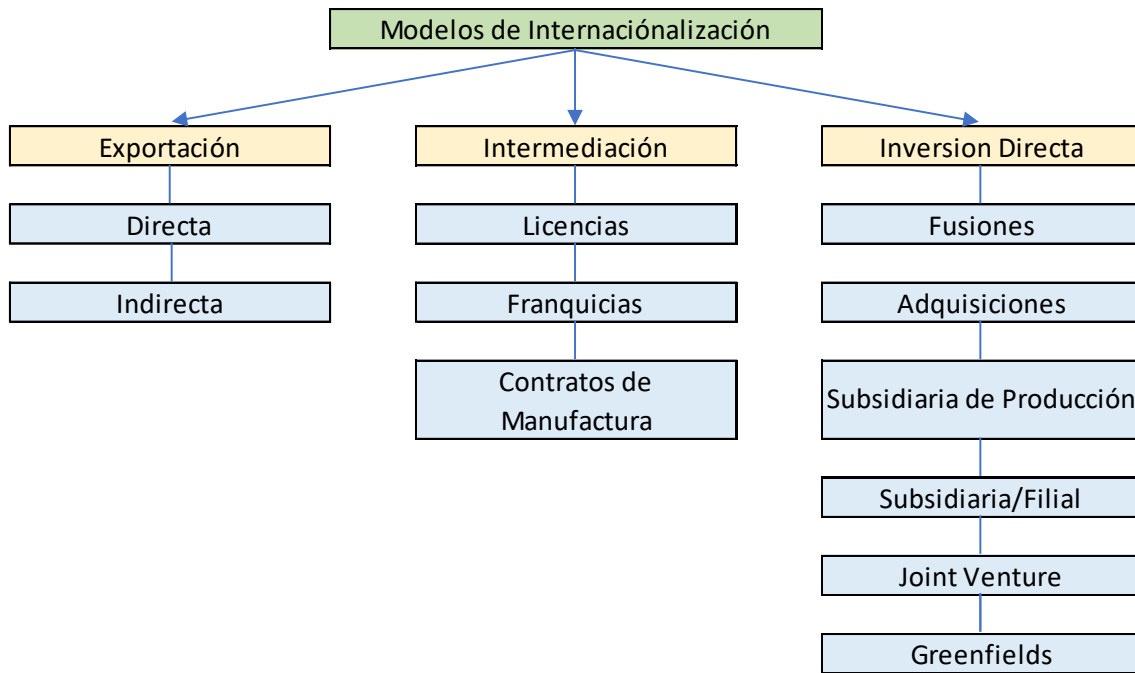
- Dificultad para poder participar en el mercado;
- Dificultad para obtener costos cambiantes;

Una vez considerado el análisis del tiempo en que una empresa estaría llegando a un nuevo, se debe elegir entre las distintas formas de hacerlo. El primer método es la exportación desde el país de origen, éste el más utilizado dado que es el más sencillo, desde un país se abaste a los demás. El segundo método es la intermediación, se trata de asociaciones con alguien del otro país, implica asumir riesgos bajos. El tercer método es la inversión directa, este método implica fuertes inversiones de capital.

A continuación, se muestra un cuadro con los distintos modelos:

---

<sup>4</sup> ICEX España Exportación e Inversiones es una entidad pública empresarial española, de ámbito estatal creada en 1982, que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas, para contribuir a su competitividad y aportar valor a la economía en su conjunto, y fomentar la atracción de inversiones extranjeras a España.



*Fuente: elaboración propia.*

- Exportación:

Este método como se dijo es el más sencillo y tradicional. Le permite a la empresa empezar con poco volumen o con exportaciones esporádicas, e ir ganando experiencia de a poco. Es una buena manera de iniciarse en el exterior y ver cuál es el impacto que generan los productos en nuevo mercado. Se puede realizar a través de la propia compañía o por medio de un tercero. Este modelo implica bajos costos y riesgos asociados; sirve de aprendizaje a la compañía. El control que se puede ejercer en el exterior es muy limitado.

Se pueden distinguir dos formas de exportación:

- Exportación directa: la empresa exporta desde su mercado de origen, producto o servicios a mercados extranjeros. La propia empresa es quien se ocupa de todos los aspectos de la operación, llegando directamente a un cliente extranjero. Este formato, es útil en la primera fase de la expansión internacional, pero el número de potenciales clientes es bajo y no permite asegurar la calidad del servicio tal como se daría en una venta local. El costo de una operación individual es alto. Mayor aprendizaje.
- Exportación indirecta: la empresa productora no interviene de forma directa en las actividades exportadoras, dejando que sea una compañía especializada en este formato de operaciones quien se responsabilice de ellas. Es decir, intercede un tercero (importador o distribuidor) que gestiona la operación. El riesgo es bajo y los costos son menores a la venta directa, pero tiene total dependencia del tercero. Menor aprendizaje.

- Intermediación:

Es la opción más natural. En este modelo se tiene el control compartido con alguien del nuevo mercado. A través de éste, se puede ver con mayor claridad el comportamiento de las ventas y también compartir riesgos.

Las distintas clases de Intermediación son:

- **Licencias:** corresponden al proceso en el cual un licenciador concede los derechos de cierta propiedad intangible- como patentes, fórmulas, invenciones, diseños, derechos de autor o marcas registradas- a otra entidad o licenciataria, durante un periodo de tiempo específico. A cambio, el licenciataria le entrega una regalía al licenciador (Hill, 2007). Suele tratarse de vínculos con proyección en el largo plazo y parten de condiciones tan ventajosas para la empresa internacionalizada como la ausencia de necesidad de inversión. Las licencias no asumen riesgos ni costos de apertura de una empresa en el extranjero, pero tiene capacidad limitada para coordinar movimientos estratégicos en el otro país.
- **Franquicia:** consiste en la cesión del producto o servicio, nombre, marca comercial o know how del procedimiento de gestión y comercialización a un tercero en el exterior. Se establece que el franquiciado le paga al franquiciador una contraprestación financiera directa o indirecta. La franquicia ofrece la posibilidad de explotar un modelo comercial, respaldado por una marca que posee una imagen corporativa, disfrutando de las ventajas derivadas de la formación, asistencia u asesoramiento de la empresa franquiciadora. En estos casos se pierde el control de la calidad, puede que el franquiciado no esté tan preocupado por la calidad como espera la empresa franquiciadora. A su vez, este modelo permite reducir riesgos y costos de apertura de una filial por parte de la empresa, en el extranjero.

- Inversión directa:

Es el modelo más rígido. Para aquellas empresas que son inversoras directas con el objetivo de establecer un interés duradero en una empresa. Permite ejercer un control absoluto o casi absoluto, pero también puede tener distintas dificultades relacionadas a conocer muy bien el mercado en el cual se quiere operar. La motivación del inversor directo es establecer una relación estratégica de largo plazo para garantizar un nivel significativo de influencia en la gestión de la empresa de inversión directa.

“Las empresas de inversión directa son sociedades que pueden ser subsidiarias, cuando se tiene más del 50% del poder de voto, o asociadas, cuando se tiene entre el 10% y el 50% del poder de voto. También, pueden ser cuasi sociedades, como es el caso de las sucursales, que son propiedad al 100% de sus respectivas matrices” (OCDE<sup>5</sup>, 2008).

Los distintos modelos que más se destacan son:

- Fusiones: es “la combinación de dos o más empresas para compartir recursos con la intención de lograr objetivos comunes. Una fusión implica que, como resultado de la operación, sólo una entidad continuará existiendo y, con frecuencia, tiene lugar después de una adquisición” (OCDE, 2008).
- Adquisiciones: es “una transacción entre dos partes en condiciones de mercado y en la que cada empresa actúa en su interés propio. La empresa compradora adquiere los activos y los pasivos de la empresa adquirida. La empresa adquirida se convierte en asociada o subsidiaria de la empresa compradora” (OCDE, 2008).
- Subsidiaria de producción: “ya sea de producción o ventas, corresponde a una IED en la cual se posee más del 50% del poder de voto. En el caso de una subsidiaria de producción, la empresa inversora puede producir en el país de destino por medios propios. Las actividades de producción realizadas en estas subsidiarias pueden incluir desde el acabo final de los productos, embalaje y empaquetado, hasta la producción de piezas y partes, ensamblaje o montaje y control de calidad” (Peris-Ortiz & Rueda-Armengot, 2013).
- Joint ventures: “consiste en establecer una empresa que sea de propiedad colectiva de dos o más empresas independientes. El joint venture más común es el del 50/50, es decir, en la cual dos partes poseen el 50% de la empresa y ambas contribuyen con un equipo de administradores para compartir el control operativo” (Hill, 2007).
- Greenfields: “son un ejemplo de subsidiaria en la cual se posee propiedad absoluta, es decir, la empresa posee el 100% del capital. A través de esta forma de inversión, una empresa llega como una nueva operación a un país extranjero, estableciéndose desde cero o adquiriendo una empresa ya establecida en el país anfitrión para promover los productos” (Hill, 2007).

---

<sup>5</sup> La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos es un organismo de cooperación internacional, compuesto por 37 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. La OCDE fue fundada en 1961 y su sede central se encuentra en el Château de la Muette en París.

En el siguiente cuadro, se muestran las ventajas y desventajas de los tres modelos de internacionalización:

|                   | Ventajas   | Desventajas  |
|-------------------|--|--|
| Exportación       | - <i>Posibilidad para realizar economías de localización y económicas de la curva de experiencia</i>   | - <i>Altos costos de transporte;</i><br>- <i>Barreras comerciales;</i><br>- <i>Bajo control comercial;</i>   |
| Intermediación    | - <i>Bajos costos y riesgos</i>  | - <i>Falta de control sobre la tecnología;</i><br>- <i>Bajo compromiso en una estrategia global;</i>   |
| Inversión Directa | Filial Propia:<br>- <i>Estrategia global y realizar economías de localización y curva de experiencia;</i><br>- <i>Protección tecnológica</i><br>Otros modelos:<br>- <i>Aprendizaje a través del socio local;</i><br>- <i>Costos y riesgos compartidos,</i> | Filial Propia:<br>- <i>Altos costos y riesgos.</i><br>Otros modelos:<br>- <i>Falta de control sobre la tecnología;</i><br>- <i>Bajo compromiso en una estrategia global.</i> |

*Fuente elaboración propia.*

### **2.3. Comportamiento de las empresas durante su expansión**

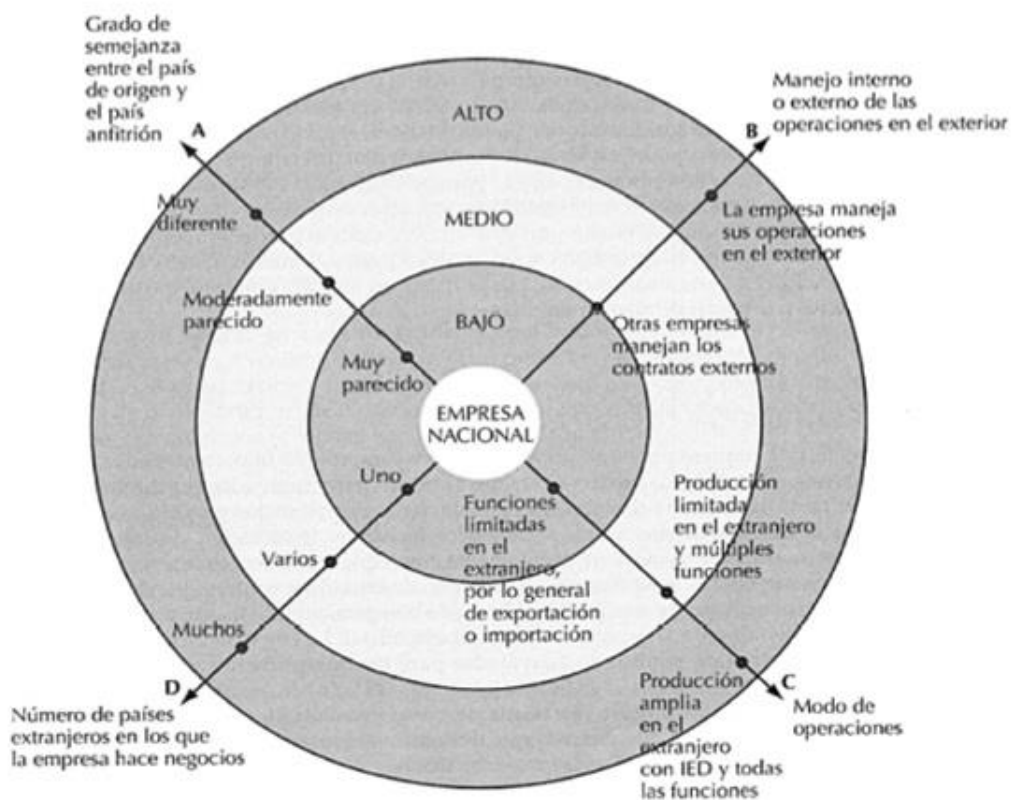
Daniels, Radebaugh y Sullivan establecen en su libro “Negocios Internacionales:

Ambientes y Operaciones” (Daniels, 2010), que las empresas siguen un patrón habitual de internacionalización debido a cuatro factores que determinan las estrategias utilizadas en el proceso de expansión:

1. Modo de operaciones;
2. Grado de semejanza entre el país de origen y el país anfitrión;
3. Número de países extranjeros en los que la empresa hace negocios;
4. Manejo interno o externo de las operaciones en el exterior;

También indican que, debido a las percepciones de riesgo en los negocios internacionales, las empresas prefieren llevar sus operaciones a mercados semejantes al propio. No obstante, hay otros medios para reducir el riesgo que las estrategias de expansión pueden contemplar, las cuales se muestran en la figura debajo. Tal como se puede observar, mientras más se aleja una empresa del centro de cualquiera de los ejes, más significativo se vuelve su compromiso internacional.

Sin embargo, una empresa no necesariamente se desplaza a la misma velocidad sobre cada eje. De hecho, puede omitir varios pasos en un eje. El movimiento lento a lo largo de un eje puede liberar recursos que permiten una expansión más rápida en otro eje, según explican los autores.



*Fuente: Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones. Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2010*

El eje "A", muestra como las empresas en un inicio prefieren comenzar a tener presencia internacional, con exportaciones lo más probable, a mercados más bien parecidos al propio y en pocos de ellos. Pero a medida que se va generando mayor demanda y la empresa gana confianza en el plano internacional, van avanzando de forma progresiva hacia más países e incluso muy diferentes al propio.

El eje "B", señala que las empresas prefieren utilizar intermediarios para manejar las operaciones en los nuevos mercados durante las primeras etapas de la expansión, con el objetivo de minimizar



los riesgos y utilizar también menos recursos, dado que estos intermediarios conocen ya el mercado y tienen presencia allí. Pero a medida que el negocio va creciendo, es probable que se quiera ir empezando a tomar control sobre las operaciones en el exterior y manejarlas con personal propio. Al haber ya aprendido el funcionamiento del negocio allí, generado clientes y volumen de ventas, se justifica el hecho de involucrar personas y empezar a armar su propia filial también de manera progresiva.

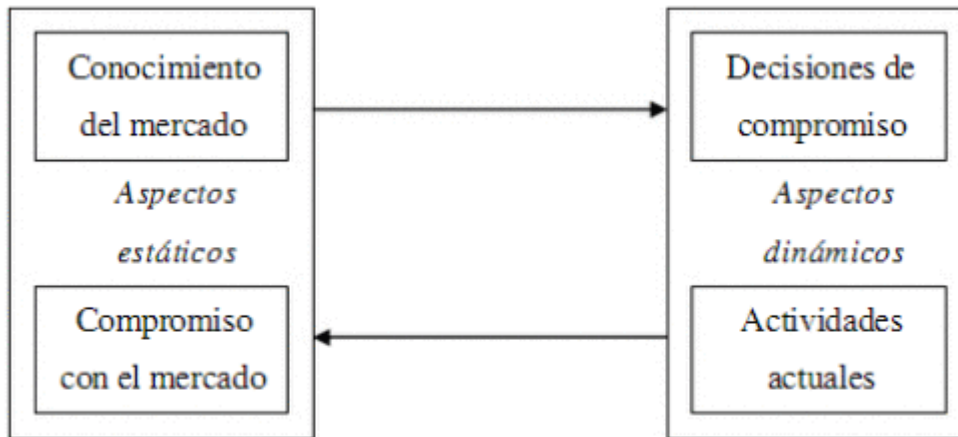
El eje “C”, indica que la exportación, suele ser el primer modo que se intenta para llegar a nuevos países. Como ya mencionamos, implica involucrar menos recursos y los riesgos son menores. Una vez que se consolidan las operaciones de exportación, las empresas suelen moverse al siguiente estadio, que es el de producir allí. Pero nuevamente, para utilizar menos recursos y como recién es el siguiente paso, lo hacen a través de un tercero. Puede ocurrir que compartan una planta o realicen con un tercero toda la manufactura. De cualquier modo, esto implica ya un mayor compromiso por parte de la compañía con sus operaciones en el exterior. El siguiente paso es su propia planta de producción, lo cual requiere una gran inversión y adueñarse de todas las operaciones. Llegar a este punto significa que la empresa está consolidada en el mercado exterior y es por eso por lo que decide hacerlo. Con esto comienza a tener control total de la operación. Pero esto no implica que deje exportar también, a veces la planta sirve para producir determinados productos por un tema de costos y se empieza a distribuir desde allí, pero otras las líneas de productos son comercializadas desde el país de origen o alguna otra planta que se haya establecido.

El eje “D”, establece que las empresas prefieren ir a dé a un país a la vez en aventura internacional, al principio todo es desconocido y el grado de incertidumbre muy alto. Luego con el tiempo y aprendizaje van sumando presencia en varios y muchos países al mismo tiempo.

Esta figura muestra de forma clara como es el proceso y comportamiento de las empresas en la expansión internacional. Como se van moviendo por uno u otro eje, que no necesariamente sucede al mismo tiempo, siempre de forma progresiva y minimizando riesgos. El modelo que mejor representa esto es el Modelo Upsala.

## **2.4. MODELO UPSALA**

El modelo de Uppsala predice que, “la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado” (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).



Fuente: Johanson y Vahlne (1977, 26-27; 1990, 12).

“El desarrollo de la actividad en el exterior tendría lugar a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales” (Rialp, 1999).

En este modelo mundialmente aceptado, se establece que las empresas pasan por cuatro etapas distintas para penetrar en un mercado extranjero. Las cuatro etapas son:

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación.
2. Exportaciones a través de representantes independientes.
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Como se puede observar, cada etapa se corresponde con un mayor grado de implicación internacional de la empresa en ese mercado, tanto en lo que se refiere a recursos comprometidos como en lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior, y representa un modo de entrada diferentes (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

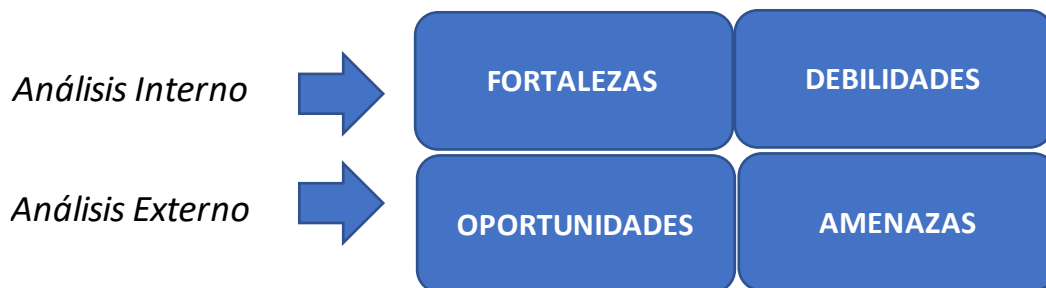
Johanson y Vahlne (1990) consideraron que, el conocimiento del mercado y el compromiso en el mismo, eran elementos característicos de una mayor participación en mercados exteriores. Se asume como hipótesis básica de este modelo que la falta de conocimientos sobre mercados exteriores es un importante obstáculo para el desarrollo de operaciones internacionales y, por tanto, a medida que aumentan dichos conocimientos, el nivel de recursos comprometidos en la actividad internacional es mayor (Plá Barber y Suárez Ortega, 2001).

Johanson y Vahlne (1990) asumieron que el conocimiento del mercado es algo que se va desarrollando de forma gradual a través de la experiencia de actuar en el mercado exterior.

Incrementando su experiencia en dichos mercados aparecerán nuevas oportunidades de mercado, por ejemplo, la posibilidad de establecer nuevas relaciones de negocio y el desarrollo de las ya establecidas, lo que concede a la empresa un mayor conocimiento del nuevo entorno conflictivo (Johanson y Vahlne, 1990).

## 2.5. FODA

Otro análisis previo muy útil a realizar para desarrollar una estrategia de negocios, que ayuda a la toma de decisiones teniendo un mejor enfoque, es el análisis “FODA”. Con esta herramienta se puede realizar un análisis interno de la empresa, para identificar fortaleza y debilidades de sus propias áreas en el mercado local y evaluar su potencial internacionalización. Se determinan la calidad y cantidad de recursos para definir sus ventajas competitivas respecto de los competidores. Por otro lado, se realiza un análisis externo en el que la empresa debe evaluar su sector y el entorno en el que se desarrolla, para determinar las oportunidades y amenazas. Esta herramienta servirá para contribuir a las estrategias que se decidan en el plan de internacionalización.



*Fuente elaboración propia.*

- Fortalezas: los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos. Ejemplos: capacidades distintas; ventajas naturales; recursos superiores.
- Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo. Ejemplos: nuevas tecnologías; debilitamiento de competidores; posicionamiento estratégico.
- Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo. Ejemplos: recursos y capacidades escasas; resistencia al cambio; problemas de motivación del personal.

- Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo. Ejemplos: altos riesgos; cambios en el entorno.

El análisis comprende el estudio de:

| Análisis | Factores   |
|----------|--|
| Interno  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producción: en este departamento se observa su capacidad productiva, los niveles de calidad, los costos de inventario, turnos de trabajo, calidad, etc.</li> <li>2. Marketing: se distingue la imagen la organización, el costo de la publicidad, las promociones, el posicionamiento de la empresa, etc.</li> <li>3. Organización: los procesos de dirección control y organización.</li> <li>4. Personal: recursos humanos, rotación, formación, selección etc.</li> <li>5. Finanzas: los recursos con que cuenta la empresa, la rentabilidad, liquidez, etc.</li> </ol> |
| Externo  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado: La segmentación, la evolución de la demanda, y el comportamiento del consumidor.</li> <li>2. Sector: buscar las posibilidades del éxito, sustitución de productos.</li> <li>3. Competencia: analizar los productos de otras organizaciones o empresas, sus precios, y la publicidad que tienen las mismas.</li> <li>4. Entorno: lo político, social, legal, etc.</li> </ol>   |

*Fuente adaptación de Matías Riquelme Leiva (2016)*

## CAPÍTULO 3. ASPECTOS A CONSIDERAR EN UNA EXPANSIÓN

### 3.1. Claves para una internacionalización exitosa

Llevar los productos o servicios de una empresa fuera de su mercado local no es una tarea sencilla. De hecho, existen empresas que se dedican a gestionar gran parte del proceso para que éste sea exitoso. A continuación, se verán algunas claves para aumentar el éxito de una internacionalización:

- 1) Analizar los aspectos técnicos del país.

Seguridad del país, tanto políticamente como jurídicamente. La fiscalidad. El trato fiscal acorde a las empresas extranjeras y la tipología de negocio empleada. Su economía, tanto en términos de crecimiento, como en términos de estabilidad, si existen tratados de libre comercio o no, etc. La burocracia. Puede llegar a hacer fracasar por sí sola un proyecto. Más aún si ya tienes empezados trabajos y tienes unos plazos que cumplir.

- 2) Analizar la idiosincrasia del país.

Cada mercado tiene sus propias características que son necesarias saber para poder prever situaciones complicadas. O al revés, hay aprovechar estas particularidades de manera positiva para beneficiarse de ellos y poder implantarse más rápido y mejor en el país.

- 3) Buscar otras empresas de tu país de origen.

En casi todos los casos, en el país al que se quiere internacionalizar ya haya otras compañías del país de origen. Existe la posibilidad de buscar una Asociación, consejos sobre los aspectos básicos a la hora de abrir un filiar en aquel país o bien analizar su estrategia de internacionalización para sacar provecho de ella. Otra opción es contactar Cámaras de comercio y consulados en ese país.

- 4) Hacer exploraciones previas.

Todas las investigaciones y estudios posibles, ayudan a facilitar un proceso de expansión más exitoso. Mejor aún si se logra hacer con el apoyo de alguna entidad mencionada en el punto anterior. Es importante analizar y tener armado un Plan de internacionalización que abarque todos los temas que puedan existir antes de iniciar este proyecto.

5) Adáptate a los “gustos locales”.

Es muy común encontrar empresas súper exitosas en sus mercados locales y por tal motivo decidan buscar crecer en otros países. Pero con el tiempo encuentran que sus productos o servicios no tienen el mismo impacto en los distintos mercados. Lo más probable es que como se hagan las cosas en el país de origen no vayan a ser de la misma manera en el país nuevo. Para lo cual se debe adaptar el producto o servicio para que se acomoden al nuevo mercado y sean demandados. Por otro lado, implica hacerlo, pero sin perder la esencia y valores de la compañía. Como dice Patrick Geddes<sup>6</sup> la frase “piensa global, actúa local”.

6) Establecer objetivos “S.M.A.R.T.”<sup>7</sup>.

Establecer objetivos que estén encuadrados dentro del formato “S.M.A.R.T.”, permitirán ir midiendo si el proyecto viene o no siendo exitoso. Es importante que estén pensados dentro del marco del nuevo mercado, que puede diferir de los que se plantean en el país de origen.

7) No esperar resultados a corto plazo.

Como ya se ha mencionado, el proceso de internacionalizar una empresa no es rápido. Más bien se debe pensar a largo plazo. Si bien con todo el análisis realizado se puede suponer que se sabe cómo abordar el nuevo mercado, el inicio de las operaciones es un camino para transitar y se debe esperar a ver el impacto que se genera en el mercado. Ver cuanta demanda se genera y como se va adaptando todo en este nuevo lugar. El inicio es la curva de aprendizaje, hay que tratar de trabajar en todos los aspectos para que sea lo más empinada posible, pero lo más probable es que los resultados importantes sucedan a largo plazo.

---

<sup>6</sup> La frase original en inglés, *Think Global, Act Local* ha sido atribuida al activista Patrick Geddes a principios de siglo XX. Aunque la frase exacta no aparece en su libro *Cities in Evolution* (1915), la idea, aplicada a la planificación urbanística, es evidente en este escrito.

“Local character is thus no mere accidental old-world quaintness, as its minimcs think and say. It is attained only in course of adequate grasp and treatment of the whole environment, and in active sympathy with the essential and characteristic life of the place concerned”

<sup>7</sup> El concepto de “objetivos SMART” hace referencia a un acrónimo en inglés que es muy utilizado por diversas industrias debido a su gran eficiencia y objetividad. Sppecific: específicos, measurable: medibles, attainable: alcanzables; relevant: relevantes; time bound: acotado en el tiempo.

- 8) Estar siempre informado en aspectos globales.

Actualmente se vive en un mundo globalizado, donde cada vez las personas están más conectadas con todo. Lo que ocurra en cualquier lugar puede tener impacto en cualquier y en todos lados. Es importante conocer nuestro poder de reacción ante las eventualidades y tener en cuenta que lo que se haga no impacte en alguna otra cosa más.

- 9) Viabilidad económica y financiera.

Como parte del plan que se llevara adelante, es imprescindible hacer un estudio de viabilidad para ver el mismo es realizable económica y financieramente.

### **3.2. Riesgos de la internacionalización**

Como se ha analizado anteriormente, la vía de la internacionalización abre las puertas de cientos de oportunidades para las empresas que deciden hacerlo. Pero también se vio que no es un camino sencillo ni corto, sino más bien es un proceso largo y más bien complejo. Llevar los productos o servicios que se adaptan muy bien en un mercado, hacia un mercado completamente nuevo, por más similitudes que tengan, trae consigo nuevos objetivos y desafíos, los cuales tienen riesgos asociados.

Para poder beneficiarse de todas las oportunidades y beneficios de la internacionalización, las empresas deben gestionar los riesgos. Son variables inherentes a la toma de decisiones y deben ser afrontadas al evaluar el plan de internacionalización. La posibilidad que surjan situaciones adversas, tanto al inicio como a lo largo del proyecto, es posible y pueden ser identificadas con anticipación. Para ello es recomendable, como parte de la investigación que se ha indicado en el Capítulo 2, incorporar el estudio de riesgos. Realizar un estudio más complejo con distintos escenarios, diferentes al de su mercado doméstico.

El estudio de gestión de riesgos, para entender todas las variables que hacen al mercado objetivo que se haya seleccionado, identificar, calificar y cuantificar las adversidades posibles, es aconsejable complementarlo estudiando las empresas que ya actúan en él, buscar empresas que hayan extendido sus operaciones allí, provenientes o no, de mercados similares al de origen, o con productos o servicios que serán competencia en el nuevo.

Los resultados de esta investigación, proporcionaran todos lo necesario para prever planes de contingencia, en los cuales se puedan ver las acciones que se requieran, como, en que tiempo, los responsables, la necesidad de fondos, y todo lo necesario para eliminar o mitigar los riesgos.

¿Cuáles son los riesgos, barreras, desafíos, más comunes o previsibles a los que se pueden enfrentar las empresas?

Barreras financieras:

- Fluctuación monetaria, cada día va tomando mayor importancia. Tener deuda en una moneda más fuerte que la local, una devaluación puede dejar expuesta a la empresa a un monto significativo de deuda.
- Acceso a la financiación. Puede ser directa o ajena.
  - Financiación directa, se debe tener claridad de la necesidad de fondos y seguridad de poder solventar el proyecto;
  - Financiación ajena, el Proyecto que se explye en el plan de internacionalización debe resultar rentable y creíble para poder obtenerla;

Barreras comerciales:

- No conocer o reconocer las oportunidades comerciales;
- Practicas comunes de cada mercado;
- Falta de contactos;

Barreras logísticos:

- Distancia entre los mercados, costos de distribución internacional;
- Costos de la distribución local,
- Sindicatos, gremios, con los cuales se debe lidiar en el nuevo país;

Barreras legales:

- Barreras arancelarias y no arancelarias;
- La normativa legal en todas sus materias, principalmente en términos de importación, empleabilidad y proteccionismo local;

Barreras regulatorias:

- Mecanismos de fijación de precios;
- Realización de inversiones;
- Condiciones a los consumidores para adquirir bienes o servicios;
- Controles o trabas varias impuestas localmente;

Barreras culturales:

- Culturales: usos y costumbres, idiomas;



- Sociales: preferencias del consumidor;
- Económica, capacidad de consumo;

Barreras en Recursos humanos:

- Grado de profesionalidad de la mano de obra;
- Procesos de selección más complejos;
- Legislación local respecto de empleados locales;
- Permisos de trabajo para extranjeros;
- Control y supervisión de Casa Matriz a la nueva filiar;

Barreras para adaptar los productos o servicios al nuevo mercado:

- Control de calidad;
- Sanidad e higiene;
- Trazabilidad;
- Seguridad o inseguridad local;

Barreras de comunicación:

- Correcto flujo de la información, se debe tener la tecnología adecuada;
- Diferencia horaria;
- Idiomas;

Estudiando en profundidad todas estas variables, se pueden desarrollar procesos para la gestión efectiva de riesgos, que formara parte del plan de internacionalización. El propósito es reducir la incertidumbre, mitigar las barreras de expansión y ayudara en la toma de decisiones.

### **3.3. Matriz de riesgos**

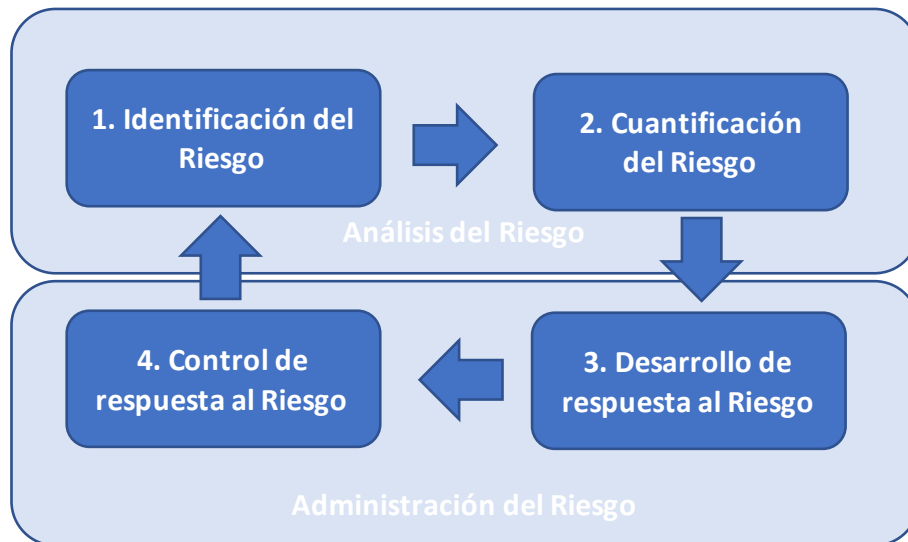
Un buen tablero de comando es la matriz de administración del riesgo, permite identificar, evaluar y administrar en el mediano y largo plazo, los riesgos que pudieran obstaculizar el cumplimiento sus metas y objetivos. Determina la probabilidad de ocurrencia y el impacto de cada una de las situaciones adversas.

¿Cuáles son los requisitos para su aplicación?

- 1) Conocimiento de los objetivos y metas que se desean alcanzar;
- 2) Conocer a la perfección la operación de la empresa;
- 3) Identificación de los riesgos.

Teniendo bien definido estos tres puntos, se podrán beneficiar con un mapa de riesgos que prevea la potencial problemática de la empresa y una correcta toma de decisiones para la administración de los riesgos

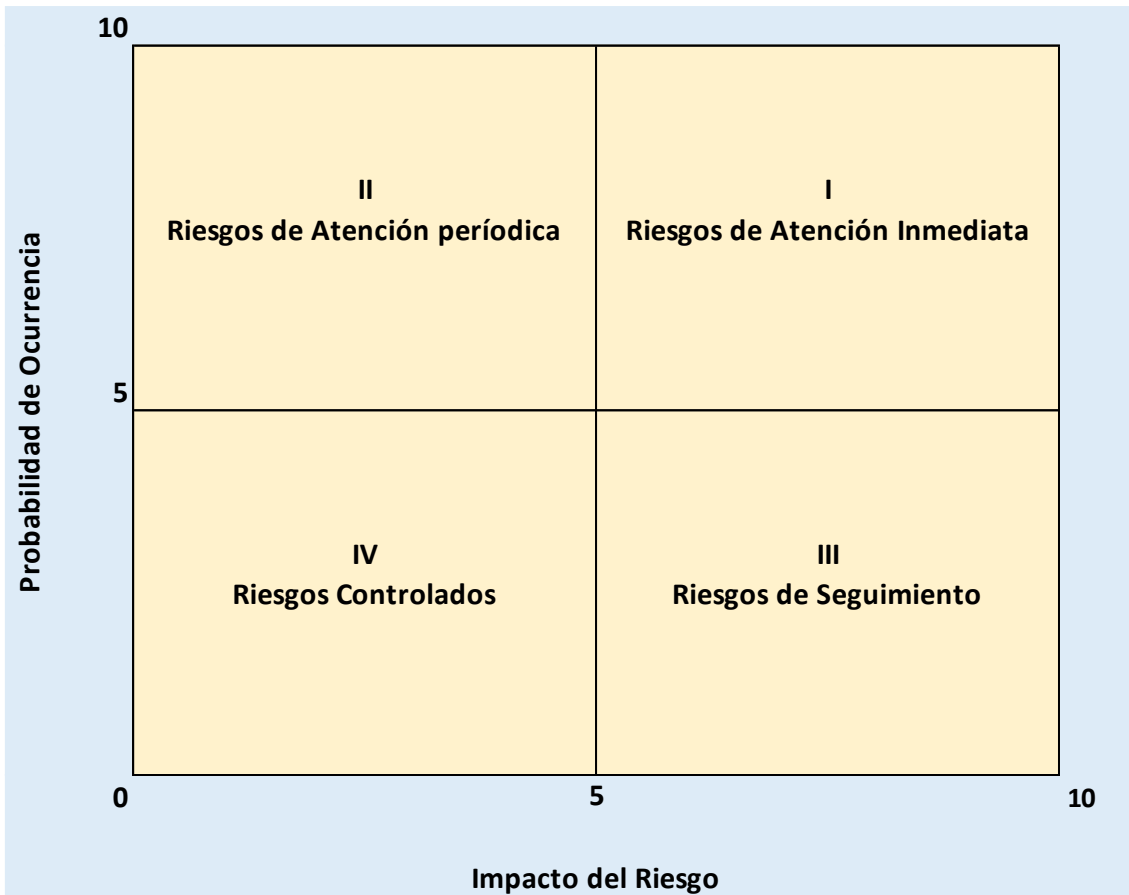
¿Cómo funciona este modelo de administración del riesgo?



*Fuente elaboración propia.*

- 1) Identificación del Riesgo: tratar de analizar todas las variables de riesgo que existen en un proyecto.
- 2) Cuantificación del Riesgo: determinar qué riesgos tienen probabilidad de afectar el desarrollo del proyecto y documentar las características de cada uno.
- 3) Desarrollo de Respuesta al Riesgo: se debe evaluar el riesgo, repercusiones que puede tener y el impacto en el proyecto.
- 4) Control de Respuesta al Riesgo: Definir los pasos a seguir en el momento en que se presentan las adversidades y cuáles son las posibilidades de éxito del proyecto considerándolas.

Una vez se tienen los potenciales riesgos que puede enfrentar un proceso de internacionalización, este modelo los clasifica en 4 formas distintas de riesgos. La clasificación se basa de acuerdo al impacto y probabilidad de ocurrencia que estos puedan tener, se los puede presentar acorde al siguiente mapa de riesgos:



*Fuente elaboración propia.*

Definición de cuadrantes:

- Riesgos de Atención Inmediata: Relevantes y de alta prioridad.
- Riesgos de Atención Periódica: Significativos, pero su grado de impacto es menor a los de Atención Inmediata.
- Riesgos de Seguimiento: Menos significativos, sin embargo, tienen un alto grado de impacto.
- Riesgos Controlados: Poco probables y de bajo impacto.

## CAPÍTULO 4. EXPANSIÓN DE KÄRCHER A LA ARGENTINA

En este capítulo se presentará el modelo de Kärcher, una empresa alemana fundada en 1935. Hoy en día cuenta con presencia en los cinco continentes manteniendo el formato de empresa familiar. Destacándose como desde sus inicios, por la alta calidad de sus productos relacionados a la limpieza hogareña e industrial.

Metodología de la investigación utilizada. Las fuentes de este trabajo son libros relacionados a negocios internacionales, trabajos y artículos publicados sobre internacionalización de empresas para el marco teórico. Por otro lado, para el marco empírico, se realizaron entrevistas a distintas personas dentro de Kärcher Argentina, haciendo foco en las estrategias comerciales, de marketing, y análisis de información sustraída de los propios estados contables de la compañía.

### 4.1. Kärcher a nivel mundial<sup>8</sup>

#### 4.1.1. Empresa

El ingenio y el pensamiento innovador han caracterizado a Kärcher desde el principio. La empresa fue fundada por el inventor Alfred Kärcher en 1935. Él mismo fue capaz de poner en práctica sus ideas revolucionarias de productos en el sector de la tecnología de calefacción y de introducirlas en el mercado. La invención de la primera hidrolavadora europea de alta presión con agua caliente, en el año 1950, sentó los cimientos para el desarrollo del líder mundial especialista en limpieza. Tras el fallecimiento de Alfred Kärcher en 1959, su mujer Irene continuó la obra de su marido hasta su propia muerte en 1989. Actualmente, Kärcher sigue siendo una empresa familiar con sede en la ciudad de Winnenden, cercana a Stuttgart, en Alemania.

#### 4.1.2. Alfred Kärcher: inventor y empresario

Alfred Kärcher fue uno de los muchos inventores y empresarios, junto a otros como Robert Bosch, Gottlieb Daimler o el conde Zeppelin, que vio nacer Wurtemberg desde principios de la industrialización. Luchó con gran entusiasmo por llevar a cabo sus ideas. En 1924, con 23 años, finalizó sus estudios en la Escuela Técnica Superior de Stuttgart y comenzó a trabajar en la sociedad de representación de su padre, que transformó en una oficina de proyectos. En 1935, el

---

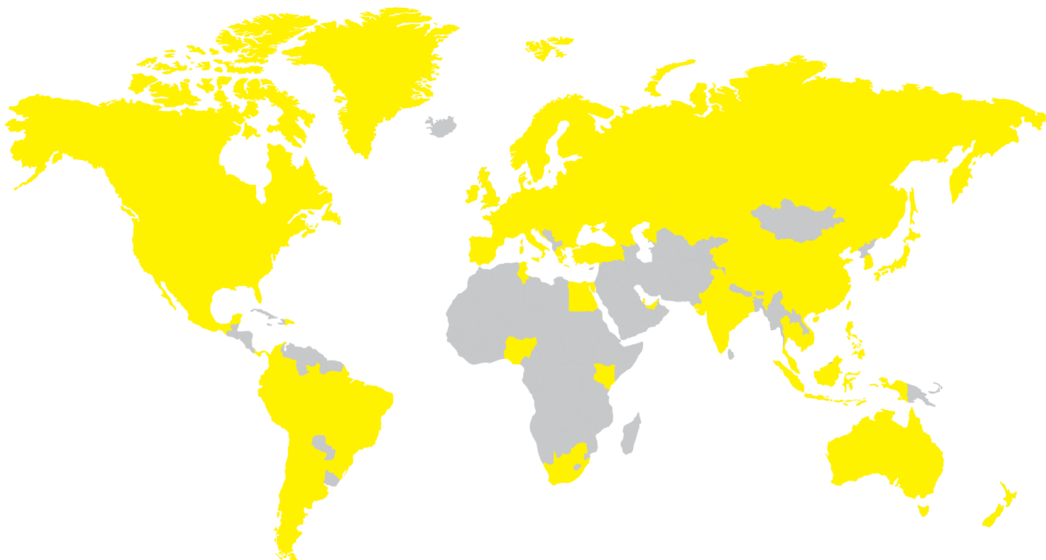
<sup>8</sup> Fuente: sitio web oficial de Kärcher internacional <https://www.kaercher.com/int/>

ingeniero fundó su propia empresa en Stuttgart-Bad Cannstatt para desarrollar y llevar al mercado sus propias ideas de productos en el sector de la tecnología de calefacción. Alfred Kärcher diseña y construye según su propia patente, entre otros, el llamado «horno de baño de sal de Kärcher» para el recocido de acero y el endurecimiento de metal ligero en la industria.

En 1939 tuvo lugar el traslado a Winnenden, que sigue siendo hoy en día la sede central de la empresa familiar. En aquella época también se fabricaban calentadores para motores de aviones y calefactores de cabinas. Tras la Segunda Guerra Mundial, la empresa se centra en productos destinados a suplir las necesidades diarias más acuciantes: hornos circulares, hornillas, carretillas de mano y remolques de tractores.

#### **4.1.3. Internacionalización**

En 1962, Kärcher funda su primera filial extranjera en Francia, seguida de Austria y Suiza. El proceso de internacionalización se produce de manera consecuyente. En 1975, Kärcher abre una planta en Brasil; diez años después, la empresa ya cuenta con 16 compañías distribuidoras, también en Norteamérica, África y Australia. En 2012, Kärcher se encuentra presente en 57 países con sus propias filiales y produce en el extranjero el 85 % de su facturación. Para garantizar un suministro continuo a los clientes de todo el mundo, existen 40 000 puntos de servicio en más de 190 países.



*Fuente: sitio web oficial de Kärcher internacional <https://www.kaercher.com/int/>*

#### **4.1.4. Crecimiento a través de la innovación**

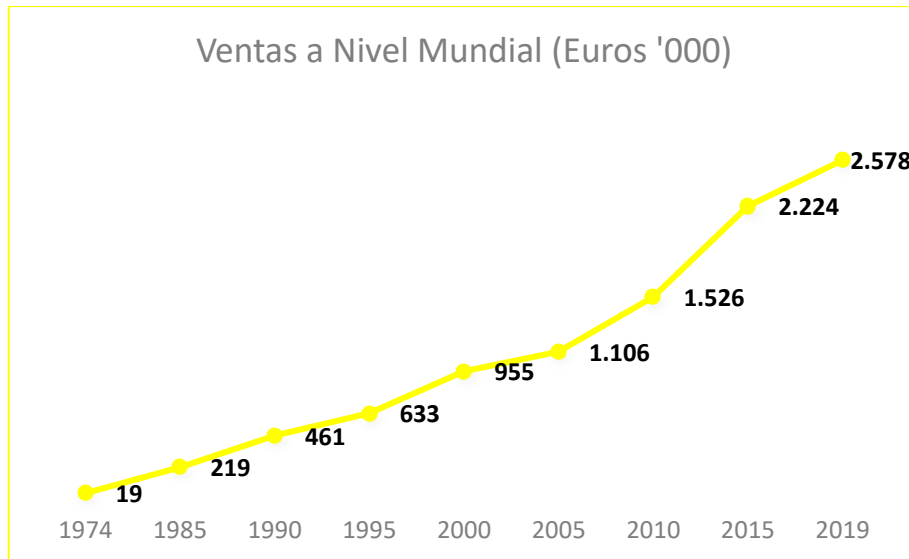
En 1974, tras una fase de diversificación, Kärcher se concentra en la limpieza con alta presión. Durante esta fase, también se produce el cambio de color de los equipos del azul al hoy mundialmente conocido amarillo de Kärcher. En 1980, la empresa amplía su gama de productos como respuesta a las necesidades básicas de limpieza, inicialmente en los campos de aplicación del transporte y los edificios. La oferta se incrementa paulatinamente con aspiradores en seco y en húmedo, barredoras y fregadoras-aspiradoras, instalaciones de lavado de vehículos, limpiadoras de vapor y detergentes, así como con depuradoras de aguas residuales e instalaciones de potabilización del agua.

#### **4.1.5. Líder del mercado en todo el mundo**

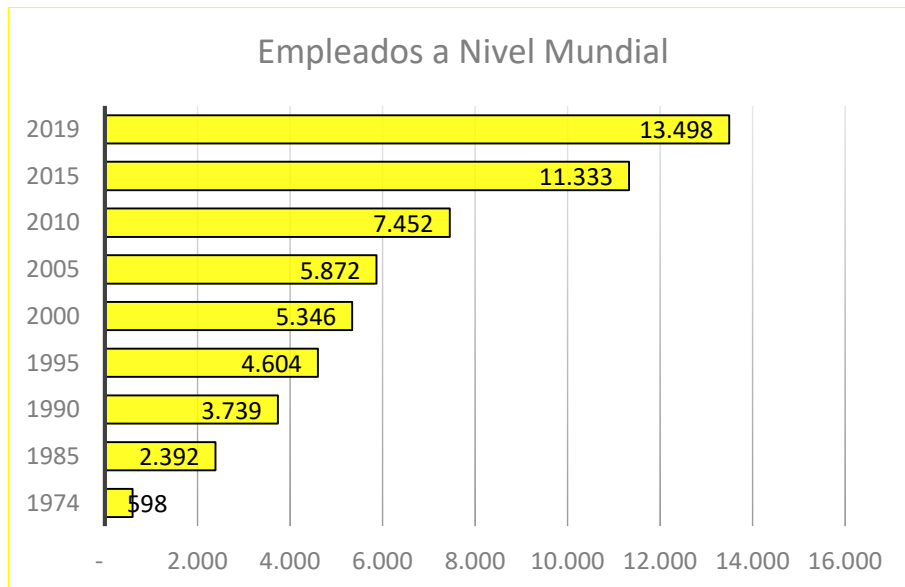
La innovación sigue siendo el factor de crecimiento más importante. Solo en 2011, Kärcher introdujo en el mercado más de 100 nuevos productos. El líder mundial del mercado en técnica de limpieza seguirá distinguiéndose en el futuro por su ingenio, excelencia e innovadoras soluciones de problemas.

#### **4.1.6. Datos, cifras y hechos del ejercicio 2019**

Kärcher es el líder mundial en tecnología de limpieza. En 2019, la empresa familiar logró las ventas más altas de su historia en 2.578 millones de euros. Alfred Kärcher GmbH & Co. KG emplea a más de 13,498 personas en más de 127 empresas en 72 países. Más de 50,000 centros de servicio en todos los países brindan servicios integrales a clientes de todo el mundo. La innovación es el factor de crecimiento más importante para la empresa: alrededor del 90 por ciento de todos los productos tienen 5 años o menos. En total, el fabricante de equipos de limpieza emplea a más de 1,000 personas en investigación y desarrollo. Durante el año 2019 Kärcher lanzó 150 nuevos productos, cifra récord en la historia de la compañía.



Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

## 4.2. Kärcher Argentina

### 4.2.1. Inicios en el país

Kärcher Alemania, conocido como AKW (Alfred Kärcher Winnenden), tomó la decisión de migrar al mercado argentino hace más de 20 años. Como es habitual para esta compañía, a través de exportaciones hizo sus primeras incursiones, con el fin de ver el impacto de sus productos en un mercado lejano y diferente al alemán.

En el caso de Argentina, había tres importadores chicos que llevaban adelante estas exportaciones. De este modo se minimizaban los riesgos para casa matriz. Como se ha visto en el estudio de la internacionalización, las exportaciones no implican la necesidad de tener un equipo en el nuevo mercado, o la apertura de una subsidiaria. A través de la llegada de sus productos al país empiezan a conocer el mercado, dependiendo del éxito o no de un tercero. El tema con los importadores es que este modelo tiene un techo definido. El cual se establece entre los objetivos que una compañía como tal y los objetivos que busca un importador, dado que difícilmente sea los mismos.

Juan Cruz Dato, CEO de Kärcher Argentina dice, *“la diferencia que existe en los objetivos se trata de que cuando Kärcher abre una subsidiaria, lo hace como un proyecto de largo plazo, con un margen más bien pequeño, pero con la intención de ganar un buen porcentaje del mercado. Cuando los importadores tienen como propósito solo obtener ganancias, si el negocio no le deja más entre un 10% y 20% del ROA<sup>9</sup>, lo más seguro es que no le interese. 10% para que sea rentable y hasta 20% porque sabe que, si es superior, la empresa tarde o temprano va a venir a instalarse al país”*.

Otro tema que las exportaciones no atienden como se debiera, es que no aporta a la construcción de marca como es necesario. La inversión en marketing es muy baja y los importadores no van a hacer el desembolso que casa matriz no haga. En el caso de Kärcher, el éxito de sus máquinas, el conocimiento y prolongación de marca, instalarse y ganar mercado, va de la mano de la calidad de su servicio, servicio técnico y el abastecimiento de repuestos para atender a todos sus clientes. Juan Cruz Dato menciona *“la primera venta la realiza el comercial, la segunda la hace el servicio que se brinda. Podemos tener la mejor máquina del mundo, pero si no tenemos un buen servicio no hay chances de tener éxito”*.

#### **4.2.2. Apertura de la filial AK-AR. Alfred Kärcher Argentina.**

Después de varias exportaciones, en 2009 se decidió en Alemania abrir la subsidiaria Alfred Kärcher Argentina, o como se conoce, con las siglas AK-AR. Para llevar adelante este paso, contaron con el apoyo de la Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana, quienes brindan asesoramiento potenciando el crecimiento de ambos países. Y con un estudio jurídico local para que represente legalmente a la nueva filial, el cual su principal socio es parte del directorio de la Cámara también.

---

<sup>9</sup> La definición de ROA es rentabilidad económica o rentabilidad de los activos. Se trata del acrónimo de Returns on Assets. Lo que se busca con el concepto de ROA es medir la rentabilidad de la empresa.



La filial comenzó a operar dentro del parque industrial de Victoria, San Fernando, alquilando una oficina pequeña donde originalmente se encontraba el comedor del parque.

Juan Cruz Dato *“fue un gran paso, pero fue dado con errores. La compañía contrato un directorio extranjero, que conocía la cultura de la marca, pero no la cultura local, y muchas veces estas no se alinean”*. Por lo cual como se ha visto anteriormente, esta barrera cultura puede generar dificultades para lograr el éxito. Así como también, es clave entender la cultura local y conocer el mercado. Los dos primeros años de Kärcher Argentina fueron muy bajo en resultados, pocas ventas y EBITDA<sup>10</sup> negativo. El modelo consistía en seguir trabajando con los importadores, pero la comercialización la realizaban profesionales alemanas expatriados de casa matriz.

#### **4.2.3. Cambio de Directorio**

Al no tener ver proyección, Alemania decidió cambiar el Directorio, contratar un CEO y CFO que tengan experiencia en el mercado. Este paso significa tener a dos personas que sean socios del negocio, que conozcan bien la cultura y economía argentina, formas de negociación del país y puedan desarrollar estrategias comerciales y financieras para poder perseguir objetivos a mediano y largo plazo. en el transcurso del primer año de este nuevo Directorio, los clientes crecieron 1000%, de 10 a 100, e igual el año siguiente. Lo mismo se puede apreciar en la evolución de sus ventas.

Este crecimiento del negocio fue acompañado de nuevas incorporaciones también. Otra acción que realizaron ya en el año 2012 fue mudar la oficina. Dejar de estar dentro de un parque cerrado con poco movimiento y difícil acceso, para estar en un lugar ampliamente superior, con mayor exposición. Pensando en un crecimiento continuo, que tenga lugar para sentar a nuevas posiciones y poder atender a los clientes que desde el servicio técnico. La nueva oficina se situó, y continúan hasta hoy día, sobre la Ruta Panamericana cerca del cruce con la Ruta 197, en Don Torcuato, Tigre.

---

<sup>10</sup> El EBITDA es un indicador financiero, acrónimo del inglés earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization, es decir, el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros.



Hartmut Jenner, CEO mundial de Kärcher junto al gerente general de Kärcher Argentina, Juan Cruz Dato. Fuente: gentileza de Kärcher Argentina.

Para expandir una empresa a nivel internacional se necesita contratar gente local capaz de desarrollar una compañía, en lugar de solo personal extranjero, el cual necesita un plazo para entender la cultura antes de poder empezar el desarrollo del negocio. Un ejemplo de esto que ocurría en Kärcher Argentina al inicio, es que el primer CEO para cerrar una venta debía ser un pallet entero, perdiendo así ventas, o la falta de costumbre de visitar clientes o en este caso socios necesario del negocio como la Secretaría de Comercio o la Cámara de Industria Argentino-Alemana.

#### **4.2.4. Desarrollo del mercado argentino**

Juan Cruz Dato *“El secreto del éxito, es armar una buena columna vertebral. Como en el fútbol un buen 2, 5, 10 y un 9. En mundo del retail, es armar una buena red de distribución”*. Argentina es un país con una gran superficie para abarcar, pero no distribuida equitativamente ni su población ni su riqueza. Para tener vendedor con acceso a todos los puntos de venta o zonas donde puede existir una venta, se requiere mucho personal y además sería muy costoso. Por esto, es que lo que se hizo fue armar una sólida red de distribuidores a los largo y ancho del país. Actualmente son entre 200 y 220 distribuidores, que representan el 55% de la facturación, donde es más significativo representa el 4%. Por esto Dato sostiene en tener una buena estructura bien atomizada. No es bueno tener ese 55% con 5 distribuidores solamente o ese porcentaje con 200 donde el más pesado tengo una participación mayoritaria. Este punto hace referencia a cuando hablamos de diversificar riesgos. En caso de cesar el trabajo con cualquier de ellos, no afecta de manera crítica a la facturación. El 45% restante corresponde a Supermercados denominados “Home Centers” y clientes directos.

Argentina

**KÄRCHER** HOME & GARDEN PROFESSIONAL SERVICIOS ACERCA DE KÄRCHER ONLINE SHOP

Home > Servicios > Asistencia > Búsqueda de Concesionarios Oficiales

### BÚSQUEDA DE CONCESIONARIOS OFICIALES

¿Deves adquirir un equipo Kärcher, accesorios o detergentes para tu equipo o busca un socio de servicio? Con la sencilla búsqueda de concesionarios encontrarás a rápida y cómodamente un proveedor cerca de usted.

Si necesitas reparar productos de la línea Profesional puedes acercarte a nuestras oficinas, para los productos de la línea Hogareña por favor busca el Concesionario Oficial más cercano a tu domicilio.

Postcode, city

VENTA  
 Home&Garden  
 Professional

SERVICIO TÉCNICO  
 Servicio Técnico

77 result found

1 **JUAN CARLOS HORNI**  
 Av. COLON 1470  
 8000 Bahía Blanca  
 Distancia: 225 km  
 ABRIR DETALLES

2 **HIDROMAT**  
 Lucio Vicente Lopez 550  
 7500 Tres Arroyos  
 Distancia: 369 km  
 ABRIR DETALLES

3 **BULONERA PATAGONICA SRL**  
 Aljara 856  
 8332 Gral. Roca  
 Distancia: 376 km  
 ABRIR DETALLES

Mapa Satélite

*Buscador oficial de Servicios Técnicos y Puntos de Venta de Kärcher Argentina. Fuente sitio web oficial de Kärcher Argentina <https://www.kaercher.com/ar/>*

AK-AR siempre ha trabajado bajo la idea de no dar exclusividad a ningún cliente. Divide sus canales de venta en dos: Retail y Profesional. Por Retail son todos los Home Center como Easy, Sodimac, Naldo Lombardi, Carrefour, entre otros, que venden bajo la modalidad del “hágalo usted mismo”. Son ventas destinados a trabajos hogareños. Por otro lado, el canal Profesional destinado grandes superficies o superficies industriales, son aquellos clientes que suelen ser ventas directas y también pueden ser a través de distribuidores.

Lo importante es desarrollar amplia red comercial, con el mismo concepto que mencionamos con los distribuidores, no dar exclusividad y tratar que la venta este bien repartida, o diversificada, de manera de reducir riesgos. Una sólida red comercial debe ir armándose de a poco, no se deben desarrollar los dos canales a la par o abrir todo el cliente al mismo tiempo. Sino ir creciendo en forma estructurada y progresiva. Juan Cruz Dato comenta “*si empezas con todos al mismo tiempo corres el riesgo de que ninguno se termine de interesar o involucrar en serio en el proyecto. Si arrancas con solo uno, y la venta empieza a fluir, al momento de querer abrir un segundo, se genera conflicto. Los mismo con los canales, si solo tengo uno y no el otro, el cliente cuando necesite algún producto que no esté en ese local, termina comprando la competencia. Hay distintos canales y distintos de consumidores. Entonces para llegar al cliente, tenemos que estar en todos*”.

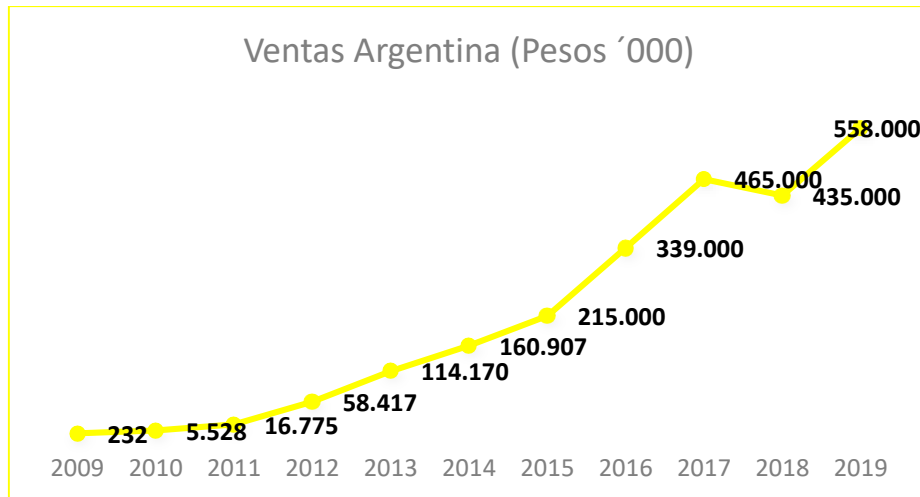
En este crecimiento progresivo, para no perder clientes, como es en el caso de los distribuidores, si se pierde el posicionamiento en uno, al día siguiente la competencia ocupar ese lugar, se debe proteger siempre el negocio, el propio y el del cliente. La distancia entre ellos es importante, para que no pierdan ventas y la relación comercial resulte en un problema. Entonces cuando se habla de cuidar el negocio y crecer progresivamente, se habla también de que el mercado vaya creciendo, si crecen los clientes y no el mercado ganado, el negocio se ahoga. Si crecen los clientes a medida que crece el mercado, quiere decir que la venta fue creciendo también. De ser así, un distribuidor que tenía el 20% inicial de la venta de una zona, pasa a tener el 8% por ejemplo, pero triplicando su facturación. Se achica su participación del mercado, pero por el crecimiento que este tuvo, significando un gran aumento de sus ventas.

Juan Cruz Dato asegura, *“las claves de una buena estrategia comercial, es tener buen posicionamiento, buena plaza y una red comercial sana”*. Dato se basa en que se debe saber qué es lo que se vende, que te paguen en termino y la red este atomizada.

Para haber podido desarrollar este mercado, una vez modificado Directorio, Casa Matriz debió aceptar las diferencias entre los países y depositar confianza para con el Directorio de Argentina. La ganancia no fue lo que predominó en el desarrollo del negocio, sino conseguir entre el 20-30% del mercado. Lo cual requirió invertir en capital humano, estrategias de marketing, los canales de venta, capital de trabajo, etc. Sin duda para que Alemania haya aprobado esa inversión, tuvo que haber visto Directorio local con un plan sólido. Juan Cruz Dato, *“con un buen equipo una marca chica puede ser grande, con un equipo ineficiente una marca grande puede fracasar”*. La potencialidad de la compañía se ve a lo largo del tiempo. En el caso de Kärcher Argentina en cinco años las ventas crecieron de 3 millones de euros a 15 millones de euros.

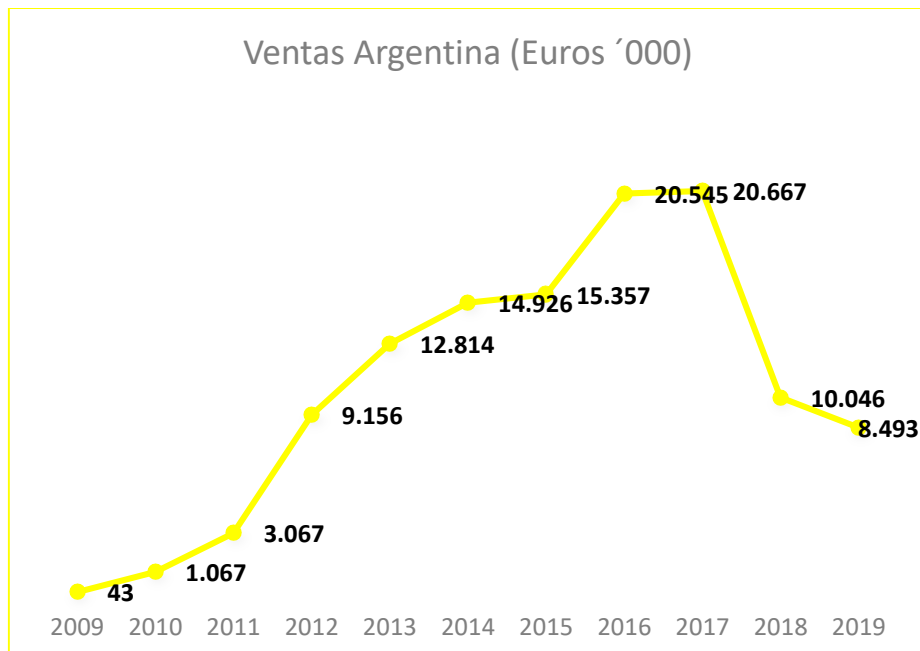
#### **4.2.5. Evolución del negocio**

El progreso del negocio en Argentina se dio de manera exponencial. Luego de los cambios que se realizaron y con el foco en salir a ganar mercado, las buenas decisiones hicieron que la venta crezca año a año.



*Fuente: elaboracion propia*

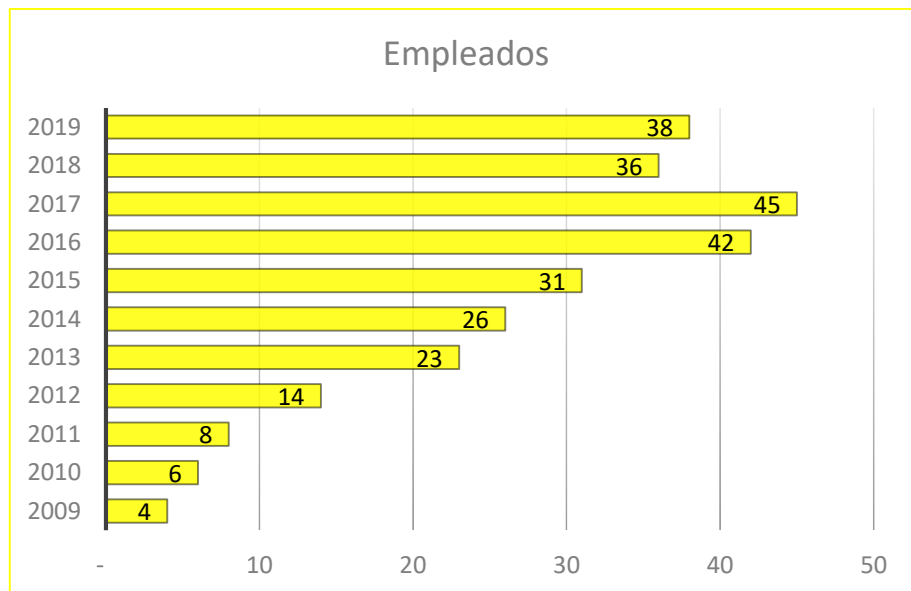
En el grafico de arriba, se puede ver una clara evolucion de las ventas desde el inicio hacia 2017, atravesando la devaluacion de diciembre de 2015 al quitarse el sepo cambiario y creciendo en unidades tambien. Pero el impacto de la devaluacion de 2018 fue muy fuerte para toda la Argentina, golpeando las ventas de todas las compañías y AK-AR no fue la excepcion. En 2019 la compañía logro repuntar, pero ni en 2018 ni 2019 se recupero el volumen de unidades de 2017. A pesar de ser algo negativo, hay un lado muy positivo que es todo el desarrollo de mercado, la red comercial solida de la que se ha hablado antes, pudo resistir la crisis y mantener el negocio en pie.



*Fuente: elaboracion propia*

A la hora mirar las ventas en euros se observa el mismo comportamiento, y se ve con mayor claridad el impacto de la devaluación de 2018 y 2019. En otras palabras, como el precio de venta está atado a la volatilidad cambiara, dado que son productos importados de Alemania, se puede ver la caída en unidades, o mejor dicho la contracción del mercado.

La misma tendencia ocurre en la estructura de la compañía. En los primeros años se han logrado numerosas contrataciones, armando equipos para cada área. gerencias, jefaturas y analistas o vendedores, en las áreas: comercial, marketing, servicio técnico, finanzas y supply chain. Cada una de ellas fue creciendo junto al negocio y también sufrieron la inestabilidad monetaria. Esta es una de las decisiones del grupo de decisiones difíciles, pero realistas. El haberse convertido en una empresa consolidada, Kärcher Argentina tuvo que achicarse, pero pudo continuar su operación, cuando debido al contexto económico reciente que atravesó la Argentina, números empresas extranjeras se fueron del país.

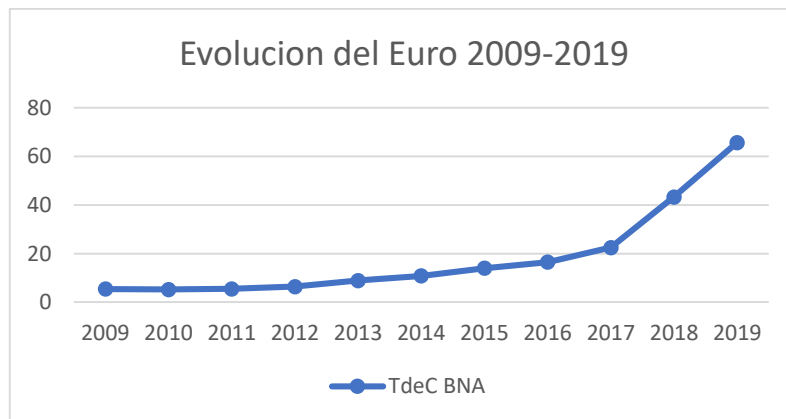


*Fuente: elaboracion propia*

#### 4.2.6. Contexto económico

Hace más de 10 años que Argentina no logra mantener una volatilidad cambiaria que permite pensar en inversiones a largo plazo. Las empresas que migran a este país lo hacen apostando al mercado de consumo existente, conociendo los riesgos que puede haber. En el caso de Kärcher, es una compañía familiar que mantiene su capital privado. Las filiales no pueden tomar créditos que no sean de Casa Matriz, o realizar inversiones financieras que no estén relacionadas al negocio habitual de la empresa.

Para la filial de Argentina que sus productos son importados, la estabilidad que pueda tener la compañía está expuesta al comportamiento del Euro. Es una empresa que se endeuda en moneda extranjera para tener sus productos disponibles para la venta y vende a plazo a clientes locales. Con el riesgo de que puedan existir importantes variaciones entre el momento de la nacionalización de un producto y el cobro de su venta.



Cotizacion oficial al de 31/12. Fuente: elaboracion propia.

Entonces es clave tener personas en el área de finanzas que entiendan bien cómo funciona la economía argentina. Quienes conocen el mercado local conocen también y entienden los riesgos de la volatilidad cambiaria por una exposición en euros. Para hacer frente a esto, cuenta Paola Falleroni, ex-CFO de Kärcher Argentina, “la empresa siempre margino más alto de lo que corresponde para una compañía de esta línea. En el caso de 2015 que hubo una devaluación del 70%, donde se perdieron casi 1 millón de euros en 2 días (más de la ganancia anual), pero ese año se ganó otro monto similar por tener stock valuado en euros”, entonces es indispensable que la gente conozca el mercado, y tener la capacidad de tener visión a plazo y no poner en riesgo la compañía. Agrega, “esto implica a veces quedarse caro respecto de la competencia, con el fin de cuidar los intereses de la empresa, pero siempre con un equilibrio para no perder mercado. Para cumplir con esto, la estrategia se cambió en algunos momentos durante estos 10 años, yendo de estrategias de márgenes a estrategias de volúmenes, en el momento que estaba apretado el

*mercado porque había más competencia porque se liberaban las importaciones (año 2015), la compañía buscaba vender más volumen y menos margen, y era al revés cuando teníamos poco stock, reteníamos mercadería, cuidábamos el margen, levantábamos el precio, pero sin poner en riesgo la compañía”.*

A la hora de establecer los precios de venta, dada la competitividad del mercado y poder además combatir la volatilidad cambiaria, Paola Falleroni comenta *“en Kärcher siempre fuimos más adelantado al tipo de cambio. Para determinar la estrategia de pricing hay que tener muy en claro algunas variables como el FOB<sup>11</sup>, precio competencia, gap<sup>12</sup> y el willing to pay<sup>13</sup>. En la estrategia para sacar el precio, la base era, el gap que se podía tener respecto de los competidores, más un factor de corrección de tipo de cambio, suponiendo una devaluación del 36% anual, ósea 3% mensual, si vendo a 60 días en ese momento utilizo el precio, el gap, y se le cargaba un 6% que era por los 60 días del cobro. Es taylor made<sup>14</sup>, la devaluación no es regular sino sé que va ajustando con el tiempo. Al comienzo Alemania se oponía, les parecía arriesgado manejar de este modo la compañía, pero en verdad es la mejor manera para un país como Argentina. A fin de año, Argentina es una de las pocas filiales con un ROA y Pre-Tax<sup>15</sup> tan bueno y bien presupuestado”.*

Estas estrategias, donde durante algunos meses/años la empresa decide tener un buen margen evitando riesgos y en otros donde reduce el margen y busca volumen, más participación de mercados, son llevadas a la realidad siempre con la aprobación de casa matriz al momento de aprobar el budget para el año siguiente. Juan Cruz Dato agrega *“Siempre se consideró una estrategia taylor made localmente, y como los resultados casi siempre fueron positivos se nos permitió ajustarla localmente. Al CEO de Alemania, no se le ocurría migrar de una estrategia a otra de un año a otro. Si viene vendiendo bien, como iría a subir el precio, sin entender que un día una devaluación te deja el resultado en cero”.*

---

<sup>11</sup> FOB es un incoterm —una cláusula de comercio internacional— que se utiliza para operaciones de compraventa en las que el transporte de la mercancía se realiza por barco, ya sea marítimo o fluvial. Siempre debe utilizarse seguido del nombre de un puerto de carga.

<sup>12</sup> GAP. Término inglés que se podría traducir por diferencia, brecha, déficit. Se utiliza para referirse a la diferencia existentes entre los valores de dos magnitudes que son comparadas.

<sup>13</sup> La disposición a pagar es un concepto en microeconomía y técnica económica para expresar la cantidad máxima que pagaría un consumidor por adquirir un determinado bien, o un usuario para disponer de un determinado servicio.

<sup>14</sup> En estrategias de venta directa se ofrece una atención al cliente más dedicada y, principalmente, una mayor facilidad para hacer negocios “taylor made”, es decir, adaptados a las necesidades del cliente.

<sup>15</sup> Pre-Tax es la expresión financiera de resultados antes de impuestos.



#### 4.2.7. Barreras del gobierno local

En la Argentina desde el año 2012, una medida que se implementó con el fin de proteger las empresas locales es el control de las importaciones a través de las DJAI (declaración juradas anticipadas de importación). Este trámite burocrático para traer productos a la Argentina, hacía que los importadores ingresen de manera online estas declaraciones juradas anticipadas de importación (DJAI), un formulario que adelanta información de lo que se pretende ingresar al país, y posteriormente deben ser autorizadas por las secretarías de Comercio Exterior e Interior. El problema que tenían estas DJAIs es que no tenían fecha máxima para su aprobación, generando incertidumbre en las empresas Kärcher respecto de cuando iban a tener disponible el producto que les era demandado y les generaba numerosos quiebres de stock.

Juan Cruz Dato sugiere *“en los gobiernos populistas, la única chance de tener éxito es alinearse, el famoso si no puedes con tu enemigo únete a él. De esta manera tuvimos que operar, con la aprobación de Alemania. Cuando fue necesario exportar se exportó y se buscaron alianzas con otras compañías para ocupar cupos de exportación y así poder importar”*. Estas alianzas que menciona el CEO de Kärcher Argentina son alianzas que el mismo gobierno requería entre una empresa importadora y otra exportadora, de modo que la balanza comercial sea superavitaria. Y la otra acción que tomaron desde AK-AR fue la producción local de un producto que en aquel entonces era uno de los más demandados, para exportarlo a Brasil y así generar lugar para importar. Durante estos años, la compañía no vendía todo lo que hubiese podido ni lo que los clientes pedían, sino que se vendían todo lo que llegaba al país o podían.

Otras barreras que interrumpían o perjudicaban la operatoria local, eran los límites de transferencia al exterior, el cual a veces era inferior a la disponibilidad de flujo de caja para cancelar deuda con casa matriz, corriendo el riesgo de una devaluación al día siguiente. Y el cepo, el cual lo hacía más caro a la hora de comprar divisas para transferir a Alemania.

#### 4.2.8. Cultura local

Los productos más demandados para Kärcher en Sudamérica son las hidrolavadoras y aspiradoras. En el caso de las hidrolavadora, no era un producto popular en Argentina, la gente a la hora de lavar un auto uno mismo, limpiar el exterior de una casa o una pileta, utiliza una manguera directamente, adicionando en algunos casos una pistola.

Respecto de estos y demás productos, otro problema fue que todos los productos vienen con etiquetas en alemán e inglés, y los enchufes de los mismos tienen el formato europeo y con los tomacorrientes de Argentina no son compatibles. Entonces en Alemania se debió modificar los enchufes para adaptarlos a los tomacorrientes locales. Y en Argentina, previo a nacionalizar un

contenedor se debían reetiquetar cada una de las cajas el cual tenía un costo adicional de etiquetas, desarmado y vuelta a armar de cada pallet.

#### 4.2.9. Estrategias de Marketing y socios locales para establecer en el mercado argentino

Como se ha visto anteriormente, Kärcher llegó a la Argentina a través de algunas exportaciones esporádicas hace más de 20 años. En 2009 estableció su filial y en 2011 comenzó a ser dirigida por directores nacionales con un fuerte perfil comercial y visión de desarrollo.

Para poder empezar a ganar mercado en el país y luego empezar a agrandar las zonas de venta, lo primero fue buscar distribuidores, de modo que ellos lleguen a los clientes y consumidores finales ya que era más fácil por tener más puntos de venta y una logística armada. Una clave que siempre acompañó a la venta fue el trabajo de la compañía en hacer conocida a la marca. En el caso de los distribuidores se les acondicionaba parte de la vidriera o local.



Render desarrollado para distribuidores. Fuente: Agencia FKSC.

El gran desafío que tenía la empresa, que ya algo se ha adelantado, cuenta Juan Cruz Dato “*los productos estrella que tenía Kärcher, eran la línea de aspiradoras e hidrolavadoras en el caso de aspiradoras el mercado de esta creado ya. lo que debemos hacer es robar mercado, el mercado está creado. La aspiradora ya tiene 90% de penetración, los hogares hoy ya están abastecidos en un 90%. Aquí debemos entrar y ganar share. En el caso de las hidrolavadoras, lo que debemos hacer es crear/desarrollar el mercado. La penetración a nivel de país en menos del 10%. Entonces no tiene sentido ir a pelear con la competencia por ese 8/7% sino que debemos hacer es ir y abastecer. Lo que debemos hacer es trabajar en 2 puntos, el conocimiento de la marca y el punto de venta*”. Dato aseguró que la estrategia inicialmente no es hacer publicidad masiva, como graficas o televisión, sino estar bien presentes en el punto de venta, remarca la importancia

de que cuando un cliente va al punto de venta ver una gran exhibición, imponente de la marca de modo que ahí concluye la comunicación para la compañía. Carolina Domínguez, Responsable de Marketing, muestra los últimos modelos de exhibidores que han desarrollado junto con una agencia donde se ve reflejado lo indicado por Juan Cruz Dato, que es una práctica desde el inicio de su gestión.



Exhibidores para puntos de venta. Fuente: Kärcher Argentina



Exhibidores para puntos de venta. Fuente: Kärcher Argentina

Si bien estos son de los últimos diseños, se puede ver los distintos desarrollos dependiendo el canal o el cliente, diseños que se acomodan de la mejor manera al local y le den la mayor exposición.

Otras acciones que se han realizado para que la marca está presente y llegue a ser conocida por las distintas clases de clientes que pueden tener, es la participación en ferias y exposiciones.

Algunas de ellas son Expo-Agro, Expo-Logística, entre otras:



*Feria Expo-Agro 2014. Fuente: Kärcher Argentina*



*Feria Expo-Logística 2016. Fuente: Kärcher Argentina*



*Feria Expo-Clean 2015. Fuente Kärcher Argentina*



La sociedad más exitosa que se hizo fue la asociación con el Dakar. Desde que la carrera de Autos, Camiones, Motos y Cuatriciclos por el desierto se mudó a Sudamérica y tuvo parte de su recorrido por Argentina, desde 2010 a 2016, Kärcher ha estado presente como patrocinador oficial. Luego sumaría la misma acción con el automovilismo, estando presente en las carreras de turismo carretera y en el rally. En la Argentina, el automovilismo es el segundo más popular después del fútbol, y concentra la mayor cantidad de seguidores en el interior del país que es donde más les costaba llegar. Estos modelos de asociaciones les permitía acciones más masivas y además poder demostrar la calidad de sus productos, lavando los vehículos.



*Flyer Dakar 2017 (izq.). Carrera TC2000 2017 (der.). Fuente Kärcher Argentina*

Carolina Domínguez, quien entro en la compañía en 2015, comenta “*al inicio el presupuesto era muy limitado y no podían abarcar todos los eventos ni realizar todas las campañas que les hubiese gustado. Pero los buenos resultados hicieron que fueran aumentando año a año este número, siendo 2015 el año que se llegó a duplicar la inversión porcentual de marketing para continuar desarrollando la marca. Gracias a esto pudimos empezar a hacer campañas con mayor alcance, como publicidad gráfica en la vía pública y televisión*”



*Campaña “Lávame con Kärcher”, agencia FKSC. Fuente: Kärcher Argentina*



*Publicidad gráfica (2017), agencia publicitaria AS. Fuente: Kärcher Argentina*

A medida que la compañía fue creciendo, lo mismo ocurrió con su posibilidad de invertir en el conocimiento de la marca. Siempre con la intención de poder mostrar los resultados de productos

o la utilidad que se les podía dar. De modo de generar la necesidad en el cliente de tener un producto premium en sus manos que le facilite la tarea a la hora de limpiar.

La expansión de Kärcher fue realmente buena a lo largo de los años, llegando a tener clientes en todas las provincias. Pero otro desafío que no se podía descuidar, era como atender la necesidad de todos los consumidores finales, si al momento de usar productos nuevos e innovadores, no sabían cómo hacerlo, o como capacitar a los clientes para que puedan indicar correctamente el uso de las maquinas a los clientes, asesorarlos, etc. La estrategia en este caso fue hacerlos sentir parte de la compañía. Que ellos son una parte de Kärcher también. Para lo cual por un lado están los eventos comerciales y por otro lado servicio técnico. Para los principales clientes, suelen seleccionar a los 100 que más han facturado el año previo, y se los invita a un evento de 2 o 3 días a conocer a todo el equipo comercial y personas que son críticas en la relación con ellos, se promocionan los nuevos lanzamientos y se les comparte cual es el plan para alcanzar para ese año que está comenzando, la reunión toma lugar en marzo de cada año.

Respecto al área de servicio técnico, se realizan capacitaciones internas y externas mensualmente. Dos representantes del equipo envían invitaciones cubriendo todos los gastos para que participen no los clientes que son dueños sino sus vendedores, y aprendan de los productos de modo que los vendan como si fuesen un empleado de Kärcher, y además funcionen como centro de reparaciones de estos. Esta acción tomo tal envergadura que en 2017 se abrió el Kärcher Training Center en el mismo predio donde se encuentran las oficinas comerciales. Siguiendo el modelo de Alemania y con la presencia del CEO a nivel mundial.



*Inauguración del Training Center (2018). Fuente: Kärcher Argentina*

Por último, en el año 2018, Kärcher tuvo la posibilidad de agrandar sus oficinas, debido a la demanda que se generaba por consumidores que golpeaban la puerta de sus oficinas, las cuales

son oficinas comerciales únicamente, buscando un producto o solicitando una reparación/service, que decidieron abrir un Kärcher Center en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El objetivo de este lugar es atender consultas y realizar ventas directas al consumidor final por cuenta propia y no de un tercero.



**KÄRCHER**

*Kärcher Center inaugurado en 2019. Fuente: Kärcher Argentina*

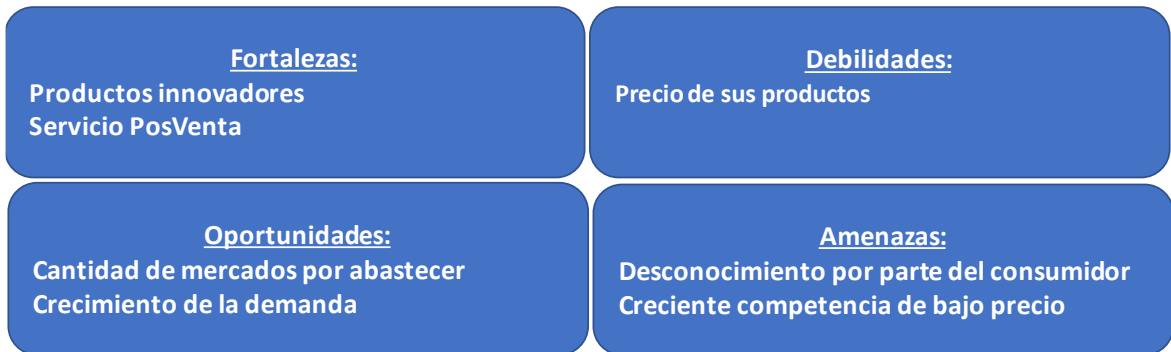
Juan Cruz Dato, sostiene “no hubiésemos podido lograr llegar hasta donde llegamos, crecer como compañía y como personas, si no hubiésemos tenido un equipo comprometido con las mismas ganas y el mismo objetivo que nosotros”. Y agrega, “Las claves para transitar la internacionalización y poder establecerse en un mercado son:

- *Establecer un directorio local, es importante tener gente que entienda muy bien el mercado nuevo;*
- *Tener el equipo adecuado. Sabiendo que no toda la gente que te sirvió hasta hoy te va a servir hasta mañana. Con el equipo adecuado podemos llegar a donde queramos;*
- *Tener un buen producto, mostrarle al consumidor el valor agregado del mismo;*
- *Ser constantes; cumplir lo que prometemos;*
- *Adaptarse al cliente; y posteriormente brindarle un buen servicio.*

*Repito algo que dije antes, “La primera máquina la vende el comercial, la segunda el servicio que se brinda”*



#### 4.2.10. Análisis FODA de Kärcher



*Fuente: elaboración propia.*

En el análisis realizado, se puede plasmar con facilidad todo lo analizado de la compañía y su llegada a la Argentina. Kärcher vende productos innovadores de alta calidad y con un servicio posventa de excelencia. Su talón de Aquiles es el precio con el que sale al mercado, debido a que son productos importados desde Europa, el costo del traslado más impuestos es alto, sumado al valor del euro, hacen que pierda competitividad respecto de nuevos competidores chinos por ejemplo que tienen bajo precio. Tanto Kärcher como estos competidores, están desarrollando el mercado, por lo cual es una amenaza para ambos, es común que los consumidores finales al llegar a una góndola o mostrador, no reconozcan las fortalezas de la marca y pidan asesoramiento. Si se trabaja en la capacitación de clientes que venden los productos y vendedores propios, como se ha visto anteriormente, Kärcher puede sacar provecho de esta situación. La oportunidad de Kärcher en Argentina y la región Sudamérica es clara, son mercados que no están abastecidos con los productos más comercializados por la empresa, y el trabajo que realiza en el conocimiento de marca y mostrando la utilidad de sus productos generan un continuo crecimiento de la demanda.

## 5. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, se analizó en que consiste un proceso de internacionalización en términos generales, no se ha realizado diferenciación por tamaño o industria de las compañías. El foco estuvo en entender cuáles son los distintos pasos que dar y cuáles son las diferentes decisiones que se deben tomar.

La posibilidad de internacionalizarse hoy está al alcance de todas las compañías, sin importar cuál sea el objeto de su negocio. Existen numerosos factores propios o ajenos de la compañía que derivan en esta oportunidad. En general, las principales razones por las cuales las empresas buscan crecer fuera de sus países, es el crecimiento y la competitividad. Crecimiento, con el fin de aumentar el volumen de sus negocios, que trae beneficios futuros como economías de escala. Y competitividad, con el objetivo de mejorar su posicionamiento frente a la competencia y reforzar la identidad de la marca.

Pero también se ha visto que hacerlo, se está volviendo una tendencia natural para las empresas. No importa si son pequeñas o grandes, hay un factor clave que es la globalización. La demanda actual es global, es decir, los consumidores pueden estar en cualquier parte del mundo, y esto hace que las empresas comiencen a pensar en cómo hacer para atender esa demanda. Como dijimos al principio, cada vez se piensa en el mundo como un solo mercado en lugar de pensar en mercados locales.

Para lograrlo las empresas pueden elegir cualquiera de los mecanismos existentes, de acuerdo con su situación actual y su capacidad de asumir riesgos. Lo más común, es que se inicien con exportaciones para llegar a nuevos mercados. Estas pueden ser esporádicas o a través de un importador, el riesgo que asumen es muy bajo. Es como una prueba, para ver si la demanda crece o fue solo una venta ocasional. Otras empresas deciden directamente atacar un nuevo mercado y lo hacen buscando un socio local, en este caso también son exportaciones, pero a través de un representante legal de la empresa en el nuevo país. De cualquier forma, este modelo no permite el control deseado y la única forma de ver el progreso es si existen o no nuevos pedidos.

Posteriormente, en el caso de que estas operaciones hayan sido exitosas, se da el siguiente paso, que es la apertura de una subsidiaria, es decir una inversión directa por parte de la empresa. Y para hacerlo, es importante diseñar el plan de internacionalización progresivo con objetivos a plazo, que la empresa utilizara como guía en este proyecto. Esto implica tiempo e inversión de capital, inversión en recursos humanos, desarrollo de mercado, implementación de estrategias, etc. En todos los casos, algunos factores clave de este nuevo paso, es tener personal idóneo que entienda el comportamiento del mercado, tener desarrollado un tablero de comando para

monitorear la performance de la filial, y se debe invertir en la tecnología adecuada para poder llevar esto adelante, la comunicación es algo que no debe fallar entre las partes.

Este modelo de internacionalización es el mismo que utiliza Kärcher para crecer a nivel mundial. Uno de los principales objetivos, y motivación de expansión, de Kärcher es ser líderes mundiales en equipos de limpieza llegando a pintar el mapa mundial de amarillo.

Para poder llevar adelante este proceso, Kärcher tiene bien claro cuál es su plan de internacionalización desde el comienzo. Se trata de una estrategia de diferenciación de producto y alta calidad, ofreciendo productos innovadores y un excelente servicio.

La innovación en sus productos es un factor clave para el crecimiento de la compañía. Invierten mucho en investigación y desarrollo para lograr esa diferenciación, en casa matriz tienen su propio laboratorio y personal dedicado a este tema. El resultado, es la entrada a nuevos mercados donde ya existe demanda, compitiendo con productos diferenciales, así como también la entrada a mercados donde la demanda aún no existe o es mínima, generándola con productos novedosos.

El modelo de *Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2010*, nos permitió ver cuál es la situación actual de Kärcher a nivel mundial y cómo fue su crecimiento. Fue en la década del '60 que comenzaron abriendo filiales en Francia, Austria y Suiza, dada la cercanía de esos mercados. Pero su proceso de expansión fue creciendo a grandes pasos, llegando a abrir en 1975 una planta en Brasil con el objetivo de establecer puntos de venta en Sudamérica. Estratégicamente ubicada, cerca del Puerto de Santos, el más grande y cercano a Europa en la región. Con esto se puede afirmar, que Kärcher comenzó su crecimiento en mercados similares y cercanos al suyo y el tiempo hizo que rápidamente llegue a mercados más lejanos y con otros usos y costumbres muy diferentes al local. A su vez, el objetivo es lograr estar presentes en la mayor cantidad de países posibles, de modo que, a través de exportaciones directas a puntos de venta en el extranjero, a través de franquicias y con inversión indirecta, como son sus filiales o plantas, Kärcher fue estableciéndose en países llegando hoy en día a comercializar sus productos en 72 países. Exceptuando los lugares a los que solo exporta a uno o más puntos de venta, desde casa matriz la empresa maneja todas las operaciones que se realizan fuera de Alemania. Es decir, recibe reportes de KPI's mensuales para monitorear la performance de la compañía a nivel mundial.

Para el caso de Argentina, como en la mayoría de los casos el comienzo se dio a través de importadores que cumplían el rol de distribuidores localmente también, la empresa empezó teniendo presencia principalmente en CABA Y GBA. La búsqueda de asociaciones para expandir en los mercados es otra de las oportunidades de las que toma ventaja Kärcher. Pero recién con el cambio de Directorio en Argentina fue que se pudo desarrollar, y trabajar en el posicionamiento de los productos y trabajar en la marca.

La estrategia utilizada se basó en asociaciones estratégicas y con distribuidores locales que les permitió llegar a cientos de puntos de venta en todo el país, y la participación en ferias y eventos donde se concentran grandes cantidades de personas para el conocimiento de la marca. Ofreciendo no solo la maquina con la más alta calidad, sino también ofreciendo el mejor servicio. Este servicio, consiste principalmente en tener personal capacitada que conozca los productos y un servicio posventa completo en los varios puntos del país. La estrategia comercial, tener presencia en toda la Argentina con un producto de alta y calidad y un servicio posventa que este a la altura, con el propósito de fidelizar clientes y al consumidor final, y estrategias de marketing, que fueron desde el desarrollo de los canales de venta atendiendo a las distintas clases de clientes, llegando a hacer acciones masivas como televisión y publicidad gráfica, se debieron a que la gente entienda el prestigio que es tener una Kärcher, y que esto despierte el deseo en el consumidor de tener un producto así.

Así es como se fue desarrollando el mercado argentino, consolidándose y siendo líderes. Por otra parte, una de las barreras ya conocidas en este país, era que Argentina no es país estable a mediano o corto plazo. El golpe económico sufrido en 2018 y 2019, provoco que muchas compañías, retailers como Kärcher, sufran el impacto de la devaluación y alta inflación. En consecuencia, la recesión que se generó trajo una fuerte caída de ventas en unidades y reducción de personal. El hecho de consolidarse en un mercado y pensar a largo plazo, se trata de asentar bases firmes en él. Kärcher tuvo que reacomodarse, pero el impacto de la marca siguió existiendo en el consumidor, y si bien es un momento crítico por la caída en el consumo, el público sigue buscando sus productos. La empresa no debió cerrar, sino contraerse para luego con todo el prestigio ganado a través de sus estrategias, volver a recuperar el volumen e ir en busca de un crecimiento sostenido a largo plazo.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- Daniels, R. (2010). “Negocios internacionales. Ambientes y operaciones”.
- Bueno Campos, Eduardo (2011). “Introducción a la organización de empresas”.
- Welch, L.S., y R. Luostarinen (1988). “Internationalization: evolution of a concept”.
- Calof, Jonathan L., y Paul W. Beamish (1995). “Adapting to foreign markets: explaining internationalization”.
- Donoso, A. (2010). “Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales”.
- Vernon, R. (1966). “International investment and international trade in the product cycle”.
- Lee, W.-Y. (1978). “The adoption of export as an innovative strategy”.
- León, P. B. (2004). “Dirección de empresas internacionales”.
- Hill, C. W. (2007). “Negocios internacionales competencia en el mercado global”.
- Johanson, J., y Erik Vahlne, J. (1977). “The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments”
- Mhyre Malene (2017) “Doctoral school of business and management PhD series 12.2017 – The internationalization of small and medium-sized enterprises: a qualitative study”.
- Turnbull, P.W. (1987). “A challenge to the stages Theory of the internationalization process”.
- Plá Barber y Suárez Ortega (2001). “Icade: Revista de las facultades de derecho y ciencias económicas y empresariales”. ISSN 1889-7045, N° 52, 2001, págs. 155-176
- Peris-Ortiz y Rueda-Armengot, (2013). “Internacionalización: métodos de entrada en mercados exteriores”.
- Rialp, A. (1999). “Los Enfoques Micro-organizacionales de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura”. ISSN 0019-977X, N° 781, 1999, págs. 117-128.
- Wind et al (1973). “Guidelines for developing international marketing strategies”. Journal of Marketing 37, págs. 14-23.
- OCDE (2008). “Definición marco de inversión extranjera directa cuarta edición”.
- Carrasco, Y. (2014). “La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía”.

- Villareal Larrinaga, O. y Landeta Rodriguez, J. (2010) “El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización”.
- Frohmann et al. (2016). “Internacionalización de las pymes”.
- Cruz Infante, J. et al (2015), “Patrones y estrategias de internacionalización de empresas multilatinas”.
- Prof. Spencer Ruff (2018). “Síntesis de teorías sobre la internacionalización de empresas: estudio en base a empresas de países desarrollados y emergentes”.
- Cardozo, P. et al (2006). “Teorías de internacionalización”.
- Araya, A. (2009): “El Proceso de Internacionalización de Empresas”. TEC Empresarial, 3 (3), p.18-25.
- Web Diario del Exportador (2017). “Formas de internacionalizar la empresa”  
<https://www.diariodelexportador.com/2017/08/5-formas-de-internacionalizar-la-empresa.html>
- Web Finanzas Personales (2014). “Como internacionalizar su empresa”  
<https://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/como-internacionalizar-su-empresa/53285>
- Web BBVA (2015). “Guía práctica para internacionalizar su empresa”  
<https://www.bbva.com/es/guia-practica-internacionalizar-empresa/>
- Web La Nación (2015). “Internacionalizar la empresa, las dudas más frecuentes sobre la primera exportación” <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/internacionalizar-la-empresa-las-dudas-mas-frecuentes-sobre-la-primera-exportacion-nid2141501>
- Web Think with Google (2017). “6 claves para internacionalizar tu negocio”  
<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/6-claves-para-internacionalizar-tu-negocio/>
- Web EAE Business School. “Tipos de internacionalización empresarial”  
<https://www.eaeprogramas.es/internacionalización/tipos-de-internacionalización-empresarial>
- Web Team in Latam (2017). “Internacionalizar una empresa con éxito”  
<https://www.team-in-latam.com/internacionalizar-una-empresa-con-exito/>
- Web Mapfre. “Primeros pasos para la internacionalización de la empresa”  
<https://www.mapfre.es/seguros/empresas/negocio/empresas-360/articulos/>
- Web Proyecto Nacce. “Estrategia de internacionalización”  
<http://www.nacce.es/content/estrategia-de-internacionalizaci%C3%B3n>
- Web Kärcher Internacional <https://www.kaercher.com/int/>

- Web Kärcher Argentina <https://www.kaercher.com/ar/>
- Web Procuraduría federal de la defensa del trabajo – Gobierno de México. “Modelo de los 4 riesgos”  
[http://www.profedet.gob.mx/profedet/archivos/pot/pdf/manual\\_procesos/formato\\_cuatro/impresion/formato\\_cinco\\_para\\_impresion\\_octubre.pdf](http://www.profedet.gob.mx/profedet/archivos/pot/pdf/manual_procesos/formato_cuatro/impresion/formato_cinco_para_impresion_octubre.pdf)
- Julio Fernández (2017) “Claves para internacionalizar tu empresa”  
<https://www.emprendedores.es/gestion/a18431/claves-para-internacionalizar-tu-empresa-vender-exterior/>
- García, D. (2017) “7 motivos para internacionalizar tu empresa”  
<https://www.ealde.es/motivos-internacionalización-empresa/>
- Pla Baber, J. (2015) ¿Cómo internacionalizar mi empresa?  
<https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/internacionalizar-mi-empresa-106522-noticia/>
- David de Matías Batalla (2013). “The Uppsala internationalization model”  
<https://nocionesdeeconomiyempresa.wordpress.com/?s=upsala&search=Ir>
- Maite Nicuesa (2017). “Cinco riesgos de la internacionalización empresarial”  
<https://empresariados.com/cinco-riesgos-de-la-internacionalización-empresarial/>
- Gonzalo Garcia Abad (2018). “¿Aún no te atreves a dar el salto al exterior? No hay excusas si superas estos 7 retos” <https://hablemosdeempresas.com/empresa/retos-internacionalización-empresas/>
- Marta Gámez (2017). “Los primeros pasos que una empresa debe dar para internacionalizarse” <https://hablemosdeempresas.com/empresa/primeros-pasos-empresa-para-internacionalizarse/>
- Enrique Fanjul. “¿Porque internacionalizarse?” <http://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1453-por-que-internacionalizarse>
- Necmi Karagozoglu y Martin Lindell. “Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: an exploratory study”. Journal of small business management.
- Osorio Quintero, D. (2010). “¿Internacionalización con o sin desarrollo local? Un asunto de estrategia”. Suma de Negocios 1(2), págs.: 73-89.
- Riquelme Leiva, M. (2016). “FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa” <https://www.analisisfoda.com/>