



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

# **¿Qué significa internacionalizarse?**

## **Análisis académico y de casos reales**

Trabajo de Investigación

POR

**Karen Verena Wiederhold**

N° de Registro: 26926

Profesor Tutor

**Prof. Ramiro Noussan Lettry**

Mendoza - 2015

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b> .....	5
1. <b>MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN</b> .....	5
2. <b>ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN</b> .....	24
3. <b>FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS</b> .....	27
4. <b>MODOS DE ENTRADA</b> .....	30
<b>CAPÍTULO II: CASOS PRÁCTICOS</b> .....	37
1. <b>DANIMAL EN SUDÁFRICA</b> .....	37
2. <b>INNISKILLIN</b> .....	49
<b>CAPÍTULO III: CASOS LOCALES</b> .....	64
1. <b>GRUPO SOGRAPE</b> .....	64
2. <b>BODEGA FILUS</b> .....	90
3. <b>ANÁLISIS DE BODEGAS MENDOCINAS</b> .....	95
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	115
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	117
<b>ANEXO</b> .....	124

## INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo se expondrán los diferentes procesos por los cuales puede pasar una organización a la hora de decidir internacionalizarse.

A lo largo de la carrera se han desarrollado las diferentes estrategias y modos de entrada por los que puede optar una organización a la hora de comercializar sus productos en el extranjero. Sin embargo, es posible realizar un análisis aún más profundo del proceso de internacionalización en el que se ve involucrada una empresa a la hora de decidir si extender sus servicios o la venta de sus productos a mercados internacionales. Por medio de este estudio se intenta conocer cuáles pueden ser estos procesos, comprenderlos y desarrollarlos.

Por medio de una experiencia de estudio en una universidad de Colombia se pudo comenzar a hilar el proceso de internacionalización como tal; este fue el punto de partida por ahondar el estudio del mismo, llevándolo a casos reales y sobre todo locales, con el interés de luego poder compartir la información con estudiantes de la Universidad Nacional de Cuyo de la carrera de Lic. en Administración.

Para concretar el trabajo de investigación se tuvo en cuenta la experiencia incorporada con el cursado de “Gerenciamiento de Negocios Internacionales” en la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. También se incorporó la información de materias de nuestra casa de estudio como Análisis Organizacional y Comercialización II, así como también el estudio de fuentes secundarias como libros especializados, revistas de investigación, artículos periodísticos, entre otras.

Por otra parte, se consultó en diversas entidades locales como Wines of Argentina y Observatorio Vitivinícola para poder adaptar el contenido a nuestra realidad local. Se buscará

obtener entrevistas personales con especialistas del Instituto Nacional de Vitivinicultura y a través de investigación en Internet.

Para el estudio de casos, se entrevistó a especialistas en el tema y con experiencia en la organización y se realizaron visitas a las instalaciones

Es así como a través de esta investigación, se pretende conocer con mayor detalle qué implica internacionalizar una organización, entender más globalmente la decisión, saber sobre qué puntos fuertes de la empresa apoyarse para transportarlos bajo cuáles estrategias y cómo elegir la manera de operativizarlas. También se intenta ver en qué medida, las empresas siguen estos modelos o no, cómo los han aplicado.

Se aspirará a analizar lo académico desde lo empírico, a través de dos casos de empresas globales y con dos casos del sector vitivinícola local intentando verificar el contenido conceptual en la realidad.

Por último, se analiza el entorno en el cual se encuentran las organizaciones locales, para sugerir futuros cursos de acción para completar así el análisis del mismo, a fin de tener un sustento teórico y empírico en las futuras operaciones internacionales de la empresa.

En resumen, el objetivo general del trabajo ha sido estudiar, analizar y desarrollar los procesos de internacionalización que puede atravesar una organización al querer abrir sus mercados al público internacional. A continuación se detallarán los objetivos específicos:

1. Conocer y desarrollar los modelos de internacionalización más importantes,
2. Estudiar y citar las fuentes de valor para una organización que busca internacionalizarse,
3. Analizar y describir las estrategias de internacionalización,
4. Desarrollar los diferentes modos de entrada a un país,
5. Analizar y describir el proceso de internacionalización en casos reales especificando cómo se llevó a cabo, realizar un paralelismo entre diferentes casos y proponer nuevas estrategias en el ámbito de internacional de las empresas bajo análisis

Se espera cumplir con estos objetivos de manera creativa, investigando exhaustivamente, con el fin de aclarar y entender mejor a qué se enfrenta una organización a la hora de internacionalizarse.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

Por distintos motivos una empresa puede buscar abrir su llegada a mercados internacionales. Existen diversos caminos para cumplir este objetivo. En el siguiente apartado se abordan diferentes modelos o teorías que estudiaron este proceso; posteriormente, se desarrollarán las diferentes estrategias que se pueden aplicar. Para esto también se expondrá un elemento esencial en la toma de esta decisión como lo es la identificación de la fuente de ventajas competitivas. Por último, para tangibilizar este proyecto, se describirán las modalidades de entradas por las que puede adoptar una organización.

### **1. MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN**

Los modelos o teorías vienen descriptos como un “grupo coherente de supuestos presentados para explicar la relación entre dos o más hechos observables, así como para ofrecer una base sólida para pronosticar los acontecimientos futuros” (Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996).

Los mismos autores explican, para qué se hace uso de teorías, dando las siguientes tres razones:

- a. dan las pautas para entender y determinar qué es importante en lo que estamos analizando;
- b. brindan una comunicación más eficiente, determinando bases desde un principio;

- c. al ser limitadas o quedar desactualizadas, dan la posibilidad de seguir aprendiendo, ya que es necesario adaptarlas, actualizarlas, para que se amolden a las nuevas y distintas realidades.

En la presente investigación se realizará un estudio y descripción de las mismas en el ámbito de la internacionalización. Los modelos de internacionalización se desarrollarán a continuación.

#### A. TEORÍA DE LA VENTAJA MONOPOLÍSTICA

Se dice que uno de los primeros en desarrollar teorías sobre los negocios internacionales fue el canadiense Stephen Hymer. En 1960, este economista fue pionero en la descripción de la teoría moderna de Monopolistic Advantage Theory (MNE), en español Teoría de la Ventaja Monopolística y también de conceptos de Inversión Extranjera Directa en su tesis doctoral, bajo el título “Foreign Direct Investment at the Firm Level” (Inversión Extranjera Directa a los Niveles de una Compañía). (Rodríguez Márquez, 2011)

Se considera la Inversión Extranjera Directa (IED) o en inglés Foreign Direct Investment (FDI), como la inversión en un país extranjero, donde ésta puede realizarse a través de la creación de nuevas plantas productivas o participando en empresas ya establecidas conformando una filial de la compañía inversora. Este concepto será desarrollado posteriormente, cuando se haga mención de los modos de entrada que tiene una organización a un país extranjero.

En esta teoría se piensa que para incurrir en una Inversión Extranjera Directa, es necesario que la compañía cuente con una ventaja competitiva exclusiva (ventaja monopolística) sobre las empresas locales del país al que desea llegar.

Para el desarrollo del modelo, Hymer se basó en la teoría neoliberal del momento que hablaba que los mayores obstáculos ante la nueva competencia eran conseguir: ventaja absoluta de costos, ventaja de diferenciación de productos y economías de escala.

Por otro lado, Hymer detalla que para que la inversión de la compañía sea exitosa, esta ventaja debe ser específica de la empresa, fácilmente transferible al país de llegada, de suficiente magnitud y durabilidad para poder sobrevivir a la competencia local ya establecida, que cuenta además con las ventajas de un mejor conocimiento de mercado y de estar operando. (Dunning y Pitelis, 2008)

Como expresan Dunning y Pitelis (2008), Hymer remarca la idea de “ventaja” como el elemento que le da fuerzas para diferenciarse. Siendo ésta quien va a llevar a la compañía a disminuir su competencia. Para estos autores, esta es una idea innovadora porque, sin desestimar el concepto de reducir costos, Hymer prefiere impulsar la idea de explotar sus ventajas de mejor

manera (Dunning & Pitelis, Stephen Hymer's contribution to international business scholarship: an assessment and extension., 2008). Por último, basándose en el estudio de Bain (1956), sobre las barreras de entrada, Hymer prefería apoyarse sobre las ventajas que le permitían a la empresa superarlas.

Otra base que suscribe el autor en esta teoría es la eliminación de la rivalidad, del conflicto entre empresas que compiten en mercados imperfectos. Hymer decía que las compañías iban a tender a combinar la rivalidad con la colusión y así formar oligopolios colusivos.

Ante la existencia de oligopolios, cuando las empresas se encuentran con que ofrecen productos similares en la misma cuota de mercado, sin poder hacerla crecer, teniendo en cuenta que operan en mercados imperfectos; surgen conflictos que terminan por disminuir su rentabilidad en conjunto. Por lo que el autor propone la creación de una organización por encima de todas las empresas o la creación de acuerdos conjuntos, agregando también el caso de relaciones verticales.

Se piensa que ante relaciones horizontales, un acuerdo entre las empresas puede mejorar la rentabilidad de ambas. Lo mismo para el caso de empresas integrantes de una cadena de suministros común (relaciones verticales), también propone crear acuerdos de cooperación, sugiriendo llegar a una integración o fusión en ambos casos, favoreciendo de esta forma la creación de empresas multinacionales.

## B. TEORÍA DE INTERNALIZACIÓN

En la moderna teoría de la Ventaja Monopolística se decía que para realizar una Inversión Extranjera Directa, era necesario tener una ventaja exclusiva sobre las compañías en el país host. Luego, con el desarrollo de la Teoría de Internalización, se cree que esta ventaja no es un requisito para invertir en otro país.

Esta teoría nace en los años setenta, tomando a la empresa multinacional (MNE: Multinational Enterprise), como aquella que tiene propiedad y que controla las actividades en dos o más países.

Los autores Buckley y Casson (2009) realizan el análisis de la misma bajo la definición de los siguientes principios:

- a. Las fronteras de la compañía están determinados por los lugares donde los beneficios de internalizar la integración hacia delante, son mayores o logran neutralizarse sus costos;
- b. La empresa busca localizarse, donde se encuentre el menor costo para el desarrollo de cada una de sus actividades;

- c. La rentabilidad de la compañía y su dinámica de crecimiento, están basados en el proceso de innovación que vaya determinando su equipo de I+D.

Para ellos, el concepto de internalización apunta a determinar los límites de la organización y cómo van a variar a partir de cambios en el entorno. Con el tiempo, este modelo ha sido mejorado, combinando sus principios, con los de otras teorías generando un gran abanico de posibles comportamientos de las organizaciones.

Esta teoría se utiliza para determinar varios tipos de límites de una compañía, no solo los límites geográficos. Por ejemplo sirve para determinar el alcance de producto.

Como es sabido, las empresas deben decidir cómo estará compuesta su cadena de suministro, por cuáles proveedores serán abastecidos o si serán ellos mismos los que producirán los factores.

Así también, las compañías deben establecer su integración hacia adelante, esto implica si serán ellos o no quienes distribuirán sus productos o si desean agregarle valor antes de ser comercializados.

Esta teoría asume que las organizaciones van a decidir racionalmente. El mercado será internalizado, siempre y cuando los beneficios que se esperen obtener sean mayores a sus costos. Más adelante se explicará acerca de la racionalidad del modelo.

Los autores Buckley y Casson (1976) se focalizan en el estudio de los procesos internos de transferencia de información. Sobre todo en el tipo de integración hacia delante. Integración en producción desde I+D.

A su vez, ellos diferencian dos tipos de internalización:

- a. Internalización operacional: que incluye productos intermedios que fluyen a través de sucesivas etapas de producción y el canal de distribución;
- b. Internalización de conocimiento: se refiere a la internalización del flujo de conocimiento que surge de I+i.

Ambas tienen un rol fundamental para el modelo, a la hora de determinar las barreras de la compañía.

Buckley y Casson (2009), también buscan a través del modelo, servir para determinar los países en los cuales se van a localizar, en los que van a invertir. Para la elección del mismo,

considerando el foco que hacen los autores en la transferencia de conocimientos, ellos hacen mucho hincapié en cuán difícil será la misma, en cuanto a la complejidad del traspaso de tecnología, el sistema de educación de la población, riesgos políticos del país host, el tamaño del mercado, los estándares de vida, los sistemas de transporte (Buckley & Casson, 2009).

La evaluación de todos estos factores a la hora de tomar decisiones, los autores los analizan desde el rol que le otorgan a la compañía como creadora y difusora de conocimiento.

La teoría de internalización asume una toma de decisión y acciones racionales. Esto significa que la persona que toma la decisión puede identificar un conjunto de opciones, tienen un objetivo a través del cual pueden rankear las opciones que tienen y la habilidad para identificar las mejores y seleccionarlas. Los autores explican que la racionalidad no está en el objetivo, sino en el proceso en el cual las mejores opciones son seleccionadas.

Para esta teoría, los autores diferencian dos variables: exógenas y endógenas. Las variables exógenas son aquellas que influyen la toma de decisiones. Aquí pueden estar incluidas los costos de I+D, costos de producir en el propio país o en un determinado país extranjero, costos de transporte, aranceles, barreras no arancelarias, parámetros de la demanda del producto. Estas variables, son las que van a determinar las variables endógenas. Por otro lado, las variables exógenas están conformadas por los resultados de las decisiones tomadas.

Las variables exógenas, se caracterizan por ser, propias de la empresa, como por ejemplo los costos del equipo de I+D; específicas de la industria, como los costos que podría tener una licencia, ya que refleja la naturaleza del conocimiento requerido en la industria; y por último se caracterizan por ser específicos del lugar, lo que está determinado por los costos de producir en un determinado sitio.

Para Buckley y Casson, esta clasificación es útil, ya que ante la ausencia de datos de alguna variable exógena, los efectos de estas variables en el comportamiento de la empresa hacen que esta información pueda ser predecible (Buckley & Casson, 2009).

Como se dijo anteriormente, con el tiempo este modelo ha sido mejorado combinándolo con otras teorías para ampliar las predicciones de comportamiento de las empresas. Ante el supuesto de comportamiento racional, diversos autores pudieron determinar diversas conclusiones.

Robert Aliber, (Barnat, 1996) explicaba esta teoría en función de factores financieros. El autor exponía que empresas pertenecientes a países con una moneda fuerte, tienen la habilidad de prestar

o incrementar el capital en mercados extranjeros con monedas más débiles. Esto les daba la posibilidad de capitalizar sus ingresos líquidos esperados a diferentes tasas de interés.

Otra teoría que se relacionó con la Teoría de Internalización fue la de portfolio. Los autores, Rugman, Agmon y Lessard, (Barnat, 1996) explicaban que se podía diversificar el riesgo y así incrementar el retorno de la inversión esperado, a través de la internacionalización de la compañía.

En síntesis, para que una empresa pueda invertir en el extranjero se tienen que dar las siguientes condiciones:

- a. Existencia de ventajas al localizar las actividades en el exterior: esta condición compara los costos unitarios de producir en el país host o hacerlo en el propio y luego exportar. Según donde sea conveniente, se obtiene la ventaja de localización. En estos costos se incluyen: costos de factores productivos, costos de transporte y aranceles (Teece, 1986), la intervención del gobierno (Teece, 1986; Buckley y Casson, 1979), y factores como la posibilidad de obtener economías de escala en ciertas actividades, la complejidad de las acciones y su grado de integración, como también el grado de integración de ellas.
- b. Mayor eficiencia en las actividades dentro de la empresa que si se vendieran o cedieran a empresas de un determinado país extranjero: aquí se refiere a los costos de transacción en los que incurre la compañía. Buckley y Casson (1976, 1979) los clasifican en:
  - Retrasos ocasionados por actividades relacionadas con el mercado
  - Conflictos que surgen por la concentración bilateral del poder
  - Dificultad de valorar un precio en una transferencia de tecnología
  - Aspectos específicos relacionados con los mercados internacionales como los aranceles y las restricciones a los movimientos de capitales.

Para concluir, el principal planteo de esta teoría es que el beneficio de la internalización surge por evitar costos asociados a las imperfecciones de mercados externos e implicarán la creación de una empresa multinacional en la medida en que se realice más allá de las fronteras del propio país. Haciendo especial énfasis en la transferencia de conocimiento a través de la innovación desde su equipo de I+D.

### C. PARADIGMA ECLÉCTICO DE DUNNING O MODELO OLI

El Paradigma Ecléctico es publicado por el economista británico John H. Dunning, en 1980. Él no conforme con los modelos que se venían desarrollando décadas anteriores, cree en la complementariedad de los mismos. (Dunning, 2001)

Este economista decide yuxtaponer diversos modelos previos de perspectiva económica para establecer cuándo era apropiado para una compañía realizar su inversión y crear una MNE.

Para realizar una inversión extranjera directa, el autor establece que se tienen que dar las siguientes condiciones:

- a. La compañía tiene que contar con una ventaja exclusiva ante las empresas del país host. En esta ventaja puede ser que la organización tenga derechos de propiedad o activos intangibles, o por el hecho de ser un gobierno global de una red de activos lo que le otorga dos tipos de ventajas:
  - Ventaja de estar ya establecida
  - Ventajas específicas de ser una empresa multinacional
- b. A la empresa le debe generar mayor beneficio desarrollar ella misma sus ventajas, que cederlas a otra compañía. Es decir, conforme a la teoría de Internalización, debe ser más rentable para la empresa en término de costos, explotar ella misma sus ventajas.
- c. Debe ser rentable localizar su producción o parte de ella en un país extranjero, en función de diversos factores de localización.

Esta última condición, fue adherida en 1992 por el autor, determinando que esta inversión se debe realizar siempre y cuando esté alineada a las estrategias de largo plazo de la compañía (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007)

El profesor Vélez Ocampo, en su caso de estudio, explica que Dunning con su modelo explica “por qué”, “cuándo” y agrega “dónde” internacionalizarse (Vélez Ocampo, 2013).

Para esta teoría, la internacionalización, surge de la yuxtaposición de tres factores:

- a. Ventaja de propiedad (Ownership): son específicas a la empresa, y se vinculan especialmente con la acumulación de activos creados o con sus características tecnológicas o de producto. La empresa multinacional que posee estos activos específicos (acceso exclusivo a tecnología, capital humano, etcétera), está en mejor posición competitiva que aquella otra que no los posee, lo cual permite posicionarse mejor que una empresa del país host.

El autor a su vez, divide estas ventajas en tres:

- Ventajas estándares: se refiere a todo tipo de ventajas que una empresa puede tener para competir frente a otra.
- Aquellos ventajas que obtiene una empresa frente a otra por ya estar funcionando.
- Ventajas de propiedad por la experiencia que cuenta una empresa por pertenecer a una compañía multinacional.

- b. Ventaja de localización (Location): ventaja geográfica de algunos países en proveer activos complementarios. Se refiere a los factores productivos e institucionales presentes en una zona geográfica determinada. Son las ventajas específicas de cada país, que lo hacen atractivo a los inversores extranjeros (Letto-Guilles, 2005). Surgen cuando es mejor combinar productos espacialmente producidos en su país de origen con algunos factores inmóviles u otros productos intermedios fabricados en otros países. Dunning (1980), incluye variables como tamaño de mercado, ratio de exportación/importación.
- c. Ventaja de internalización (Internalization): deriva de la capacidad que tiene la empresa para coordinar actividades de la cadena de valor añadido internamente (sin pasar por el mercado). Aquí las fallas del mercado, son lo que incentivan a que exista esta ventaja.

Dunning, en su publicación "The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future", enuncia que esta teoría viene a explicar el alcance y el patrón de la producción internacional. Los cuales van a ser determinados según la configuración de las siguientes fuerzas (Dunning, The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future, 2001):

- a. Las ventajas competitivas que posee una empresa sobre otras compañías, en proveer a un determinado mercado o conjunto de mercados.
- b. El alcance dado por el interés que tiene la compañía en generar y/o usar activos, añadiendo así valor a los mismos.
- c. Alcance donde las organizaciones deciden localizar esta adición de valor fuera del país.

La configuración de estas fuerzas varía según el contexto específico de cada una de las organizaciones, la industria, la región, el país, la empresa.

Dunning explica en sus posteriores publicaciones, que el modelo ecléctico lo considera más como un marco de análisis de la producción internacional de una empresa, en lugar de tomarlo como un modelo que ayudará a predecir.

Por último, el autor expresa que ninguna teoría puede ayudar a predecir completamente todas las transacciones cross-border de productos y servicios.

#### D. ENFOQUE MACROECONÓMICO

Bajo la comparación de las empresas japonesas y estadounidenses, Kojima (1982) desarrolla este modelo con el fin de explicar el porqué de la Inversión Extranjera Directa (IED) de ciertos países.

“La IED debe generarse en el sector (o actividad) del país inversor con desventaja comparativa (o marginal), que sea potencialmente un sector en el que tiene ventaja comparativa el país receptor”.

En otras palabras, las ventajas comparativas las tiene que tener el país host, para que de esta manera, el país inversor las aproveche.

Kojima explicaba que lo fundamental de su teoría viene dado por la mejora de la productividad en los países receptores. Dado que las economías japonesas combinaban perfectamente su aporte de capital, tecnología y habilidades directivas (capacidad para trabajar con mano de obra dócil y poco experta, de organizar sistemas de producción en masa y de tener acceso a las redes de distribución japonesas); con la dotación de factores del país receptor, logrando así una producción a menor costo.

En los años '80 los inversores norteamericanos eran aquellos que tenían una ventaja comparativa e iban a invertir en países que no las tenían. Una vez realizada la inversión, la ventaja comparativa del país americano, se deteriora y contrae, mientras que el país receptor mejora sus desventajas comparativas; generando así un efecto nulo, viendo un detrimento en la eficiencia operacional del comercio internacional.

El caso opuesto, se veía en las economías japonesas, que buscaban invertir en países que tenían ventajas comparativas respecto de ellas mismas. Allí realizaban la Inversión Extranjera Directa a fin de beneficiar a ambos países, exportando los bienes que producían.

Así el autor consideraba que las inversiones japonesas respondían al comercio internacional y a los principios de las ventajas comparativas, mientras que las inversiones norteamericanas, se realizaban dentro de una estructura de mercado oligopólico, que ponían en detrimento el comercio internacional (Dunning, 1992).

## B. MODELO DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS NACIONES

Michael Porter (Cardozo P., Chavarro A., y Ramírez C., 2007) introduce esta teoría también conocida como el “Diamante de la Competitividad”, siendo esta de gran innovación para la época, ya que explicaba el cómo desarrollar ventajas competitivas, no sólo en mercados imperfectos (como se venía hablando hasta el momento), sino también en mercados competitivos. Complementando con dónde exportar, cómo y por qué internacionalizar.

En este modelo se desarrollan cuatro determinantes a tener en cuenta a la hora de internacionalizarse:

a. Condiciones de los factores:

Para este autor el costo de los recursos productivos, no son el único determinante de la internacionalización. En su teoría explica que existen dos tipos de factores productivos:

- Básicos: son aquellos que todos los países tienen.
- Avanzados: son recursos que no se encuentran naturalmente en todos los países. A su vez, se clasifican en:
  - Generales: van a servir a todas los sectores de la economía. Por ejemplo: mano de obra especializada, sistema educativo.
  - Especializados: son recursos requeridos para determinadas industrias. Como puede ser laboratorios de medición especializados.

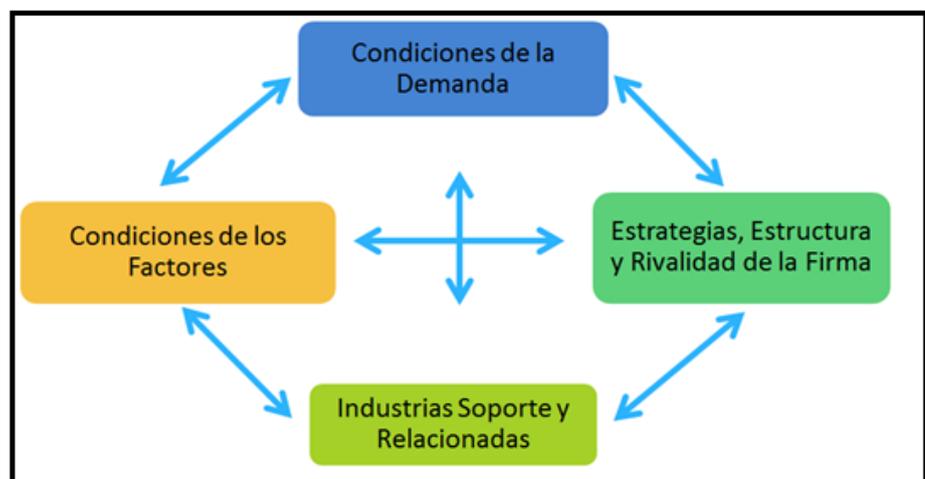
Es así que para Porter, las ventajas competitivas las tenía un país que contaba con factores avanzados y especializados, por la dificultad que presenta imitarlos.

b. Industrias soporte y relacionadas

Si la empresa no cuenta con buenos proveedores, infraestructura y el apoyo necesario para un buen servicio, ese lugar deja de ser competitivo.

Las relaciones estrechas y de cooperación entre las empresas de un país, ayudarán a mejorar

**Figura 1: "Diamante de la Competitividad".**



Fuente: Elaboración propia sobre "Diamante de la Competitividad" de Michael Porter (1990)

su calidad y la competitividad del país a nivel internacional.

c. Estrategias, estructura y rivalidad de la organización

Para el autor un elevado grado de competencia beneficia a la innovación. De no contar con éste, las empresas tienden a relajarse, sin la presión de otorgar la inversión, ni los esfuerzos necesarios a la innovación. Aumentando así la competitividad internacional de la compañía .

d. Condiciones de la demanda

A mayor demanda nacional, mayor el esfuerzo de los proveedores en ofrecer un servicio y producto de calidad, influyendo directamente en la competitividad internacional de las empresas

## E. MODELO UPPSALA

Johanson and Vahne en 1977 desarrollaron el siguiente modelo de internacionalización. Los autores consideran que la empresa va a lanzarse a mercados externos a través de un proceso incremental de internacionalización que se basa en dos dimensiones: por un lado la cadena de abastecimiento y por otro, la distancia psicológica que exista entre dos países.

La primera dimensión se refiere a un compromiso incremental de la empresa con el mercado. Éste surgirá a partir de que la compañía adquiere una mejor perspectiva, conocimiento con el tiempo a través del aprendizaje que vaya generando de operar en mercados extranjeros.

Por otro lado, respecto a la distancia psicológica, Cardozo, Chavarro y Ramírez la explican citando a Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) como *“al conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado”*. Las compañías empiezan abriéndose a mercado psicológicamente más cercanos, que le son similares, familiares y luego, secuencialmente, irán entrando a otros mercados con mayor distancia. Esto es así ya que se relaciona directamente la distancia psicológica con la incertidumbre (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007). Estas pueden ser diferencias culturales, políticas, demográficas, educativas, lingüísticas, religiosas, etc.

Cardozo, Chavarro y Ramírez, citando a Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), explican que depende del autor la cantidad de etapas de este proceso incremental. Ellos citan cuatro:

- a. Actividades esporádicas o no regulares de exportación
- b. Exportaciones a través de representantes independientes
- c. Sucursal comercial en el extranjero
- d. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Como se mencionó anteriormente, incrementando la experiencia y la información obtenida, aumenta el compromiso de recursos, lo cual conlleva a incorporar un modo de entrada diferente, situación que se puede apreciar en el paso de una etapa a otra.

Es así que para este modelo la mayor barrera que enfrenta una compañía al internacionalizarse es la falta de conocimiento de los mercados extranjeros, la cual es enfrentada a través de aprendizaje experimental. (Argáez Hernández y Zwerg-Villegas, 2011)

#### F. TEORÍA DE LA CONTINGENCIA DE UNA COMPAÑÍA MULTINACIONAL

Esta teoría se plantea qué sucede si la inversión realizada falla.

El modelo considera importante el paradigma ecléctico, agregando que en los casos en que una organización adquiere o comienza a trabajar con otra, ésta ya contiene una historia, procesos, una cultura organizacional, un posicionamiento que no pueden desconocerse. Por lo tanto, esta teoría agrega que la empresa no puede imponerse, ni trasladar procesos y normas, sin adaptarlas al nuevo esquema operacional del país host.

Aquí las ventajas específicas de una organización están dadas por su gerenciamiento y sus procesos organizacionales sobre todo en sus complejas interacciones sociales y relaciones de equipo dentro de la compañía.

La teoría hace foco también en que la compañía debe mantener y desarrollar sus ventajas competitivas. Es por esto que también reconoce otras formas de modo de entrada como joint ventures y alianzas estratégicas (Prahalad y Hamel, 1990). Lo que no quiere decir que deja de adaptarse al nuevo mercado de llegada.

#### G. TEORÍA DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN

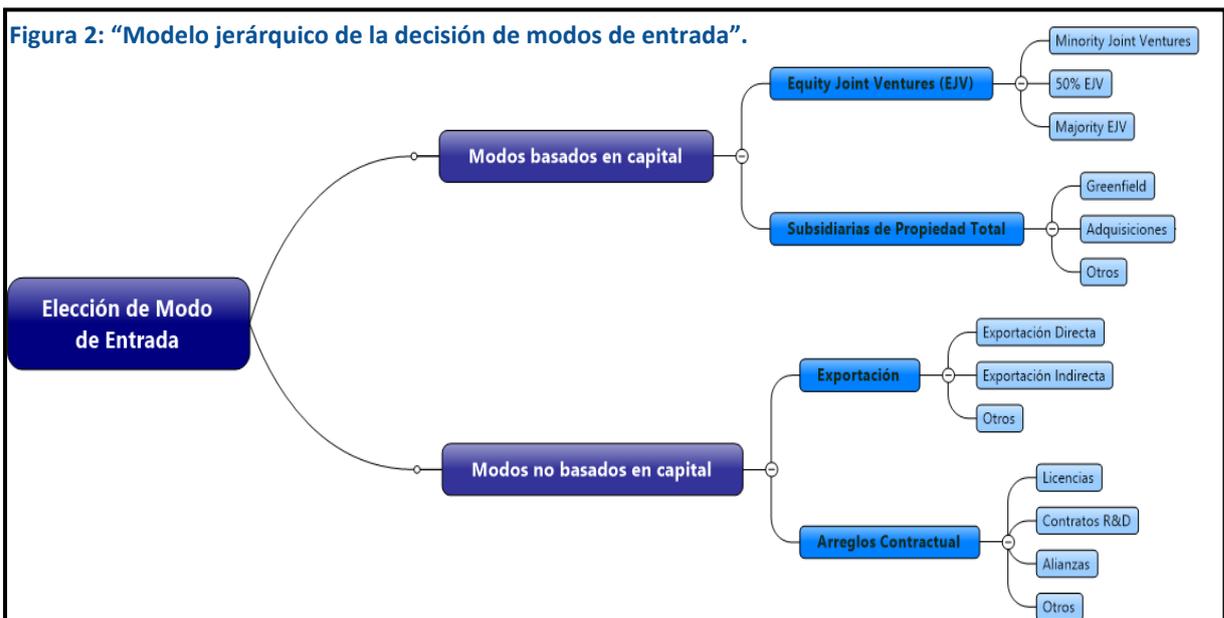
Este modelo está pensado para grandes organizaciones, poderosas, que van a tomar sus decisiones en función de cuánto pueden afectar sus políticas al entorno al que llega. Se les asignan a las empresas un rol de actores políticos.

#### H. MODELO JERÁRQUICO DE MODOS DE ENTRADA AL MERCADO

Yigang Pan y David Tse (2000) desarrollaron este modelo guiándose en la teoría de Disminución de Costos y el Paradigma Ecléctico. Establecieron a la vez las siguientes críticas: por un lado consideraban que los gerentes ven todos los modos de entrada en un mismo momento, en lugar de verlos dentro de un proceso secuencial. También presumen que ellos tienen que considerar todos los factores en un mismo momento, en lugar de ver distintos factores, en momentos diferentes.

Lo que ellos plantearon fue que los tomadores de decisiones debían considerar sólo algunos y distintos factores críticos en cada nivel de jerarquía. Por otro lado, ellos veían los modos de entrada divididos en dos grandes grupos:

- a. Modos de entrada en base al capital (Equity Based Modes): Estos modos de entrada requieren mayor compromiso de recursos en el extranjero, un manager directo en el establecimiento e interacciones constantes. Las organizaciones que los adoptan necesitan poner mayor énfasis en la evaluación de dónde van a invertir, cómo se adaptarán al lugar, el nivel de gerenciamiento, el riesgo de la inversión, el retorno de la misma. En este tipo de inversiones, la empresa requiere mantener un alto nivel de control.
- b. Modos de entrada que no están en base al capital (Non-Equity Based Modes): en este grupo, las compañías no necesitan establecer una organización independiente, las relaciones pueden ser más específicas y fijadas por contrato. Es muy diferente en cuanto al compromiso que enfrentan con los recursos, el riesgo, el control, el retorno de la inversión.



Fuente: Elaboración propia sobre “Un Modelo Jerárquico de la Decisión de Modos de Entrada” de Pan Y. Y Tse D.K. (2000).

Los autores toman esta perspectiva por dos razones. Por un lado reconocen que los gerentes tienen una capacidad analítica limitada (Simon, 1955). Por lo que esto permite que el proceso sea más manejable. Luego porque tomarlo como un proceso jerárquico es mejor para decidir sobre los diferentes modos de entrada, considerando las grandes diferencias que existe entre todas las alternativas que hay.

Por lo tanto, la hipótesis que plantearon y probaron estos autores fue que ciertos factores son importantes al momento de decidir entre tomar un modo de entrada en base al capital o no;

pero luego estos dejan de ser importantes, al analizar dentro de cada alternativa de modos de entrada que se encuentra en cada grupo. (Jerarquías inferiores)

Los factores son:

a. Prioridad de localización

Muchos gobiernos, en el intento de desarrollar zonas y fomentar la llegada de empresas extranjeras, otorgando privilegios a las mismas como prioridades o incentivos económicos. Esto permite a las empresas disminuir riesgos y facilitar su locación en ese territorio.

Al establecer allí parte de su producción, estas empresas incrementan el consumo y los ingresos de los locales, generando por tanto un aumento de la demanda local de productos extranjeros. De esta manera se atrae a nuevas empresas foráneas.

Esto impulsa a organizaciones extranjeras a asumir modos de entrada con base en capital. Sobre todo modos de entrada de propiedad total (Wholly Owned) o Equity Joint Ventures.

En el caso de los modos de entrada que no tienen base en el capital, no se ven tan beneficiados directamente por las ventajas de localización. En estos casos, asumen modos como exportaciones o acuerdos contractuales.

En este punto, el factor localización juega un papel determinante. Pero luego, a la hora de elegir entre propiedad total o Equity Joint Venture, este factor es igualmente relevante, por lo que ya no entraría en debate. Lo mismo ocurre, si se analiza entre un modo contractual o exportación; en ambos casos la localización no juega un rol decisivo, por lo que se desestima. En el siguiente nivel jerárquico se analizarán factores como el retorno de la inversión, el control que tiene la empresa, la estructura de gobierno, las condiciones del mercado.

Por lo tanto, el factor localización va a definir si se elige entre modo de entrada en base a capital o no, pero no dentro de cada grupo qué alternativa tomar.

b. Riesgo del país host

Los autores Pan y Tse explican, citando a Beamish y Banks (1987) y Pan (1996), que existen dos tipos de riesgo:

- riesgo del contexto: son las incertidumbres externas y riesgos del mercado. Estos incluyen los riesgos políticos, riesgos sobre el control de la propiedad (por ejemplo riesgo de expropiación); y

- riesgo de la transacción: surge internamente del comportamiento oportunista de las organizaciones. Como puede ser el incumplimiento de las obligaciones por parte de la empresa.

Para los modos en base al capital, la empresa se expone mucho más a los dos tipos de riesgos. Por lo que es difícil pronosticar y protegerse. Es un proceso continuo por el que va emergiendo y tienen que lidiar con el riesgo durante todo el proceso de internacionalización.

Para el otro grupo de modos de entrada, a las empresas les es más simple protegerse de ambos riesgos. Al comprometerse por una duración menor, resulta más fácil pronosticar el tipo y la severidad del riesgo.

Por lo tanto, en este caso, el riesgo del país host también influye en el primer nivel jerárquico por cuál grupo de modos de entrada optar, dejando de ser útil para el siguiente nivel.

#### c. Orientación al riesgo

Se refiere a cómo las personas de un país actúan frente a situaciones inciertas.

Se habla de un mayor o menor grado de evasión de incertidumbre (recordando que ante mayor incertidumbre, mayor el riesgo). Cuando los países tienen un bajo nivel, las personas están menos preocupadas por incurrir en riesgos, con una buena actitud ante el peligro. En estos países las estructuras y las reglas son menos claras, no son escritas y se imponen por tradición.

Las empresas que vienen de países con este grado de evitación de riesgo, tienden a tomar modos de entradas en base al capital, donde los resultados son menos predecibles.

Luego, se encuentran los países con un alto nivel de evitación del riesgo, en los cuales las personas prefieren sistemas estructurados y reglas claras. Son más rígidos, muestran más nerviosismo y conciben lo diferente como algo peligroso.

Las compañías provenientes de estos países serán más cautelosas, tratarán de minimizar la exposición a lo incierto, estarán más inclinadas a modos de entrada que no tienen base en el capital.

En conclusión, la orientación al riesgo explica la elección del grupo de modos de entrada, perdiendo interés en el siguiente nivel de decisiones.

#### d. Distancia de poder

En este caso se analiza la orientación que tienen los managers hacia las relaciones.

Por un lado están los países con un alto grado de distancia de poder, es decir con desigualdad interpersonal. Son aquellos donde las jerarquías existen y son consideradas aceptables por los gerentes de ese país. Por otro lado, los países con baja distancia de poder, son aquellos donde en los diferentes niveles de jerarquías se ven todos como relativamente iguales.

Dado que en los modos de entrada con base en capital se necesitan constantes interacciones escritas y/o por contratos; las jerarquías son de gran utilidad. Tendiendo así a ser elegidos por los países con un alta distancia de poder.

Por otro lado, los autores vieron la tendencia de compañías que vienen de países con alto grado de distancia de poder, a tomar modos de entrada en base a capital.

Por lo tanto, la distancia de poder también influye en la primera jerarquía de decisiones, sin tomar relevancia a la hora de determinar qué tipo de modo de entrada adoptar.

e. Grado de interacción entre el país host y el país de origen

Pan y Tse (2000), basándose en Johanson y Vahlne (1977,1990), mencionan que el grado de interacción entre ambos países, refleja el nivel de aprendizaje que lograron ambas empresas. Ellas adquieren conocimiento sobre el mercado del país host, la demanda del lugar, las regulaciones, la competencia (Pan & Tse, 2000).

Coincidiendo con el modelo Uppsala, los autores afirman que a mayor cercanía y similitud, más simple resulta para la empresa llevar a cabo el proceso de aculturación y el aprendizaje para ser competitivos en el país host.

Adquirido este conocimiento, los inversores se sienten más confiados y es más factible que comprometan la correcta cantidad de dinero, adoptando así modos de entrada en base al capital.

Por lo tanto, el grado de interacción de las empresas contribuye a decidir si se utilizará un modo de entrada en base al capital o no, pero no es útil para la siguiente fase.

f. Factores de la industria

Aquí los autores analizan dos factores específicos de la industria; la intensidad de la publicidad y la rotación de activos.

Respecto a la intensidad de la publicidad, (Pan y Tse (2000), Gatignon y Anderson (1988)) se dice que las industrias que necesitan más intensidad de publicidad, para preservar con mayor

cuidado su marca, son más propensas a internalizar sus procesos. Por lo tanto están más cercanas a la aplicación de un modo de entrada de capital.

Por otro lado, para los autores, las industrias con una alta rotación de activos, tienden a una mayor internalización de procesos en el exterior. Es por esto que, ante una menor necesidad de requisitos específicos en los activos, menor es la dificultad para asentar sus necesidades de capital en el extranjero. Es por esto que serán más propensos a adoptar modelos de entrada de capital.

Es así que los factores de la industria (intensidad de la publicidad y rotación de activos), ayudan a determinar cuál de los dos grandes grupos de modos de entrada serán seleccionados. Sin ser útiles determinar cuál de todos los modos adoptar dentro del grupo escogido. (Pan y Tse, 2000).

En conclusión, los autores ayudan a individualizar cuáles son los factores que influyen en la decisión del grupo de modos de entrada a adoptar y cuáles factores van a repercutir a la hora de escoger el modo de entrada más conveniente para que aplique la compañía. Permitiendo que este proceso sea más fácil para los tomadores de decisiones en cuanto al manejo de la información y la complejidad de la toma de decisiones.

## I. TEORÍA DE REDES

Esta teoría aplicada a la internacionalización, explica que las empresas entran a mercados internacionales a partir de las interrelaciones que existen entre la empresa local y sus relaciones con las que componen una red. Es así que las oportunidades que existen fuera del país, le llegan a la

**Figura 3: “Modelo de Redes para la internacionalización de empresas”**

empresa a través de la red.

La información se transmite a través de las relaciones sociales, las cuales van a influir en el decisor a la hora de tomar decisiones. La fuente de información más valiosa es aquella que viene de

		Grado de internacionalización de la red	
		Bajo	Alto
Grado de internacionalización de la empresa	Bajo	Empresa iniciadora	Empresa rezagada
	Alto	Empresa internacional en solitario	Empresa internacional junto con otras empresas de la red

Fuente: Elaboración propia sobre “Modelo de Redes para la internacionalización de empresas” de Johanson y Mattson (1988).

la interacción con los miembros del canal de distribución que integra la red.

Asociando también la incertidumbre con el riesgo de la inversión, una manera de reducir a ambos es entrando a mercados externos a través de las relaciones sociales.

Johanson y Mattson (1988), consideran redes de negocio a las que mantienen unidos las empresas con sus clientes y los integrantes de su cadena de distribución y suministro, aumentando el número de actores con los que van a interactuar y estrechando sus relaciones.

Dependiendo del nivel de internacionalización del mercado y de la propia empresa, los autores identificaron cuatro categorías de empresas internacionales: (ver la figura 3)

- a. Empresa iniciadora: es aquella empresa que no se ha internacionalizado. Su red es nacional o local, por lo que se focaliza en penetrar, cubrir mercados aledaños, sin incurrir en el riesgo de internacionalizarse. Al no haber atravesado fronteras nacionales, esta empresa no posee dicho conocimiento y tampoco puede acudir a los de otros miembros de su red.
- b. Empresa internacional en solitario: Con el tiempo es posible que la empresa iniciadora llegue a este nivel, en el cual la misma esté muy internacionalizada, pero no así la red a la que pertenece. A través del propio conocimiento generado, logra disminuir el riesgo. También, gracias a esta experiencia y los recursos producidos, viene a actuar como propulsora de la internacionalización en su propia red.
- c. Empresa rezagada: es la empresa que forma parte de una red con gran nivel de internacionalización. Estas compañías muy internacionalizadas son las que pueden actuar como impulsoras de la internacionalización de la empresa rezagada.

Por lo general, son empresas pequeñas que se dedican a dar soporte a problemas específicos de un segmento de la red.

- d. Empresa internacional junto con otras empresas: aquí la empresa y la red a la que pertenece son altamente internacionalizadas. Sin embargo, la empresa se ve condicionada por los miembros de su red. En este caso, la coordinación es sumamente importante, ya que la compañía se dedica a suministrar a su red, considerando a esta como su único mercado.

## J. MODELO DE EMPRESAS NACIDAS GLOBALES

Esta teoría abarca a las empresas que nacieron internacionales o salieron a mercados externos dentro de sus dos primeros años.

Algunos autores explican esta teoría para algunos sectores como el de alta tecnología y actividades artesanales, siendo Madsen y Servais (1997), quienes atribuyeron este modelo a tres factores (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007):

- a. Cambio en las condiciones de mercado: Esto ha producido un gran nivel de especialización que trae aparejado un incremento de nichos de mercado. Por lo que las empresas de insumos muy específicos, emprendedores de alta tecnología, empresas de suministros globales; llegan a tener

una capacidad productiva mucho mayor a la demanda local, generando que estas tengas que salir a mercados extranjeros. También porque los gustos se han homogeneizado. Es así, que los productos innovadores son rápidamente internacionalizados. Los autores Jolly (1992) y Fillis (2001) citados por Cardozo, Chavarro y Ramírez (2007), reconocieron también ciertas habilidades que las hace obtener ventajas competitivas como: una visión global, una estrategia global llevándolas a saltar etapas en el proceso de internacionalización; un enfoque centrado para desarrollar negocios, la habilidad para reconocer y desarrollar oportunidades, más las características intrínsecas del tomador de decisiones

- b. Desarrollo tecnológico en las áreas de producción, transporte y comunicación: Aquí se hace referencia a que la especialización, la adaptación al cliente y la atención al nicho, sean redituables, gracias a los cambios que se han producido en el transporte y en la comunicación. Estos han permitido disminuir costos en ambos, posibilitando trasladarse a mucho menor precio y tiempo, como así también comunicarse y tratar temas y sus respectivos cambios en ese preciso momento.
- c. Capacidades más desarrolladas de las personas: Actualmente, el mercado laboral cuenta con muchos más trabajadores que ya han tenido experiencia fuera del mercado local, esto da la posibilidad de que cuenten con mejores capacidades para comunicarse y negociar con gente de otras culturas. Esto también genera que los mercados se vuelvan más homogéneos.

Este tipo de empresas requieren de una administración muy cuidadosa, con empresarios que conciben al mundo como un solo mercado, sin fronteras.

Como se mencionaba anteriormente, aquí se pueden encontrar pequeñas empresas. Ellas cuentan con una estrategia de internacionalización proactiva, que poseen escasos recursos para invertir, con un tomador de decisiones o emprendedor que además de visionario, deberá adoptar una estructura híbrida con la flexibilidad suficiente para poder controlar de cerca sus ventas y procesos.

Autores como Oviat y McDouglas (1994), Bell (1995), Madsen y Servais (1997) citados por Cardozo, Chavarro y Ramírez (2007), lograron probar que el modelo Uppsala o de crecimiento incremental no era certero en estos casos, donde empresas comienzan sus actividades internacionalizándose y saltando etapas de dicho proceso.

## 2. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Citando a C. Hill y G. Jones (2005), en simples palabras una estrategia es cómo una empresa se propone crear valor para sus clientes.

Para que los modelos o teorías puedan ser concretados, es necesario que las compañías fijen estrategias, esquemas operacionales que dependen del entorno donde compite una organización y su fuente de generación de ventaja competitiva.

### A. INTERNACIONAL

C. Hill y G. Jones (2005) enuncian que esta estrategia se utiliza para transferir productos y servicios que tienen un valor único en el extranjero que su competencia en el país host no lo tiene. En la aplicación de esta estrategia, las empresas tienden a centralizar el desarrollo del producto localmente.

Se requiere una baja adaptación de la comercialización y del producto al mercado de llegada. Esta estrategia se utiliza en los casos en que cuentan con una gran capacidad productiva, que los competidores locales carecen; las limitaciones para reducir costos son pocas, sobre todo en los casos que no se exige gran nivel de adaptación del producto.

En esta estrategia, se centralizan las decisiones más importantes (decisiones core) y se descentralizan las decisiones operativas.

Las bodegas, productores de tequila, empresas de café, son ejemplos de compañías con esta estrategia.

### B. MULTINACIONAL O MULTIDOMÉSTICA

En su mismo libro, Hill y Jones (2005) explican que en la aplicación de la estrategia multinacional, las empresas dan completa prioridad a dar la máxima respuesta a la demanda local. Esto lo hace adaptando el producto a los requerimientos necesarios, como así también su estrategia de comercialización. Por lo que, las compañías operan en el lugar donde venden su producto.

Como consecuencia de esta creación de valor muy customizada, generan una estructura de costos muy elevados. Las compañías deben duplicar sus instalaciones de producción.

Otra desventaja de la aplicación de esta estrategia es la pérdida de transferencia de ventajas distintivas de la compañía entre sus diferentes subsidiarias, teniendo en cuenta que éstas funcionan cada vez con mayor autonomía, provocando que no logren generar ventajas competitivas a través de sus curvas de experiencia.

Esta estrategia cobra sentido cuando existen fuertes presiones para la adaptación de productos y menor significancia en cuanto a la reducción de costos.

Algunos ejemplos pueden ser Mc Donald' s o Starbucks. Ambos pueden ser confusos, generalmente mal clasificados como de estrategia global, pero si se lo analiza bien, ambos tienen menús, sus establecimientos y modos de atención adaptados al local donde lo venden, sin dejar de responder a las estructuras de ambas compañías. En su momento "Menú Mendoza", el local de Starbucks no se ubica en la calle y no está pensado como un lugar para realizar tareas universitarias como es el caso de las ciudades universitarias en Estados Unidos. Tampoco es un lugar meramente de paso como podría ser en Europa u otras ciudades más turísticas de Estados Unidos. En Mendoza por ejemplo, se pueden ver instalaciones para disfrutar un café y una buena charla con amigos y familia, con un precio relativamente elevado, sin ser una opción de diario consumo.

### C. GLOBAL

Los autores desarrollan la estrategia global explicando que las compañías se focalizan en aumentar la rentabilidad. Ellas aprovechan la curva de la experiencia para reducir costos, buscando generar economías de escala y ventajas de localización.

Las empresas deslocalizan su cadena de valor. Es decir, ubican sus actividades en el punto geográfico que les sea más ventajoso económicamente. Éstas no intentan adaptar los productos ni la estrategia de comunicación al mercado local, lo que les haría incrementar potencialmente sus costos si lo hicieran. Aprovechando así su ventaja de costos para imponer una fijación agresiva de precios en los mercados locales.

Esta estrategia se aplica cuando las presiones por generar una estructura de costos mínima es muy elevada. También en los casos en los que los requerimientos por adaptar sus actividades a la demanda local es muy escasa. Los casos más comunes de su aplicación son los bienes industriales.

### D. TRANSNACIONAL

En el desarrollo de la estrategia transnacional las empresas buscan cumplir simultáneamente con la reducción de costos, la adaptación de sus actividades a la demanda local y la transferencia de

aprendizaje de manera global, es decir, de país sede a subsidiaria extranjera, pero también de subsidiarias foráneas al país sede y entre las subsidiarias.

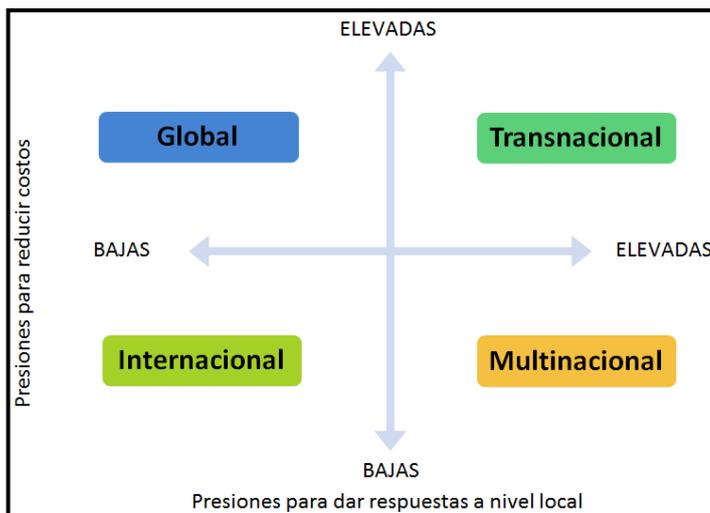
Como se mencionó anteriormente, buscando adaptar las actividades a la demanda local se genera un aumento importante de costos, por lo que resulta muy dificultoso el desarrollo de esta estrategia.

Las empresas que la aplican dividen sus mercados en regiones, produciendo en un punto de la misma, utilizando recursos locales y desde allí distribuye lo producido para toda el área.

La aplicación de esta estrategia es realmente muy compleja, trayendo también problemas para encontrar una estructura organizacional y sistemas de control adecuados.

El programa MTV es un ejemplo de compañía que la practica. La empresa divide su mercado por regiones adaptando su programación en contenido, horarios a la misma. Procter & Gamble es otro caso de aplicación de la estrategia transnacional.

**Figura 4: “Cuatro estrategias básicas”**



Fuente: Elaboración propia sobre “Cuatro Estrategias Básicas” de C. Hill y G. Jones (2005).

Figura 5: “Cuatro estrategias básicas”.

Estrategia	Ventajas	Desventajas
•Internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Transferencia de capacidades distintivas a los mercados extranjeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Falta de respuestas locales</li> <li>•Incapacidad para tener economías por localización</li> <li>•Fracaso en la explotación de los efectos de la curva de experiencia</li> </ul>
•Multinacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacidad de adaptar las ofertas de productos y comercialización a los requerimientos locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Incapacidad para obtener economías por localización</li> <li>•Fracaso en la explotación de los efectos de la curva de experiencia.</li> <li>•Fracaso en la transferencia de las capacidades distintivas a los mercados extranjeros</li> </ul>
•Global	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacidad para explotar los efectos de la curva de experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Falta de respuestas locales</li> </ul>
•Transnacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacidad para explotar las ventajas de localización</li> <li>•Capacidad para explotar los efectos de la curva de experiencia</li> <li>•Capacidad para explotar las ventajas de localización</li> <li>•Capacidad para adaptar las ofertas de productos y comercialización según la demanda local</li> <li>•Aprovechamiento del uso del aprendizaje global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Dificultades de implementación por problemas de organización.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia sobre “Cuatro Estrategias Básicas” de C. Hill y G. Jones (2005).

### 3. FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Como se mencionó previamente, las estrategias son las herramientas con las que cuenta una compañía para operacionalizar los modelos o teorías. Pero todavía no se han desarrollado las variables determinantes de esta decisión.

A la hora de internacionalizarse, una condición fundamental para la empresa es conocerse a sí misma, entender su cadena de valor y el enfoque de la compañía.

Para el desarrollo de este punto, se explicará brevemente la Cadena de Valor de Michael Porter (1985). Este modelo viene a explicar la creación de la ventaja competitiva dentro de una industria (Nicovich, Dibrell, & Davis, 2007)

La terminología “cadena de valor” hace referencia al concepto de que la empresa forma parte de una cadena de actividades, que realizarán un proceso de transformación de materias primas, materiales, insumos, en productos terminados que tengan un valor para el cliente ( (Moreno & Fredy, 2011), Morillo (2005), (2011)), enuncian que Porter (1985) la explicaba como al estudio del encadenamiento de los eslabones de la cadena de elaboración de un producto.

Por consiguiente es muy importante considerar la identificación de las bases de las ventajas competitivas de la cadena de valor de una industria que faciliten el desempeño de los diferentes agentes económicos.

Si la competitividad deseada solo es lograda por un agente de la cadena, no quiere decir que la cadena lo sea, ya que para que cobre sentido, todos tienen que ser competitivos.

Este modelo es utilizado como un herramienta que ayuda a identificar y valorar alternativas estratégicas ((Walters y Rainbird, 2007) Nicovich, Dibrell y Davis, 2007).

Los autores Nicovich, Dibrell y Davis (2007), citando a Porter (1985) explican que la cadena de valor de cada empresa (en párrafos anteriores se hablaba de industria), se encuentra dentro de una corriente de múltiples actividades que Porter denomina “sistema de valor”. Los autores exponen la creación de valor, como la habilidad de los componentes del sistema de valor o cadena, de trabajar en conjunto como un todo cohesivo en la determinación del nivel del valor proveído al consumidor final.

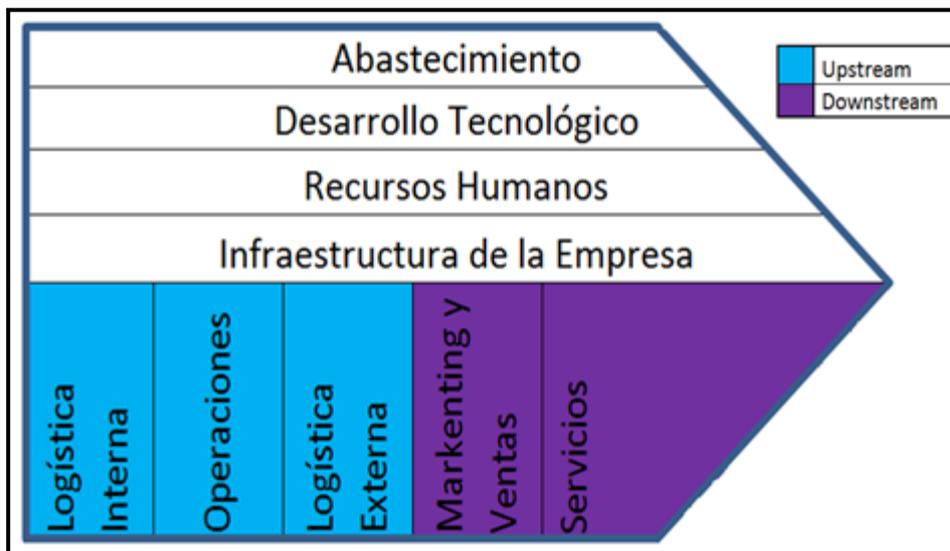
Ellos también explican, mediante la cita de Chorn (1991) y Webster (1992), que cada organización debe ver a su compañero de cadena de valor como un cliente, al cual deben atender como tal.

Nicovich, Dibrell y Davis (2007), nombrando a Galbraith y Kazanjian (1986), autores que continuaron con el desarrollo del modelo y que agregaron que dentro de una industria el valor se añade con una frecuencia natural de pasos en una cadena de suministro. Para el caso de una sola empresa puede funcionar sólo con algunos de estos pasos, por lo que la compañías focalizará sobre unos u otros, en un primer nivel. El nivel en que la compañía elija focalizarse en esta cadena de suministro tendrá implicancias en sus decisiones económicas y de marketing (Nicovich, Dibrell, & Davis, 2007).

La cadena de suministro de una industria la dividen en dos partes:

- a. Upstream: los autores, citando a Galbraith (1986), enuncian que las compañías aquí hacen foco en la materia prima. Aquí el valor es añadido a través de la reducción de costos de la materia prima, para estandarizar commodities y productos intermedios. Aprovecharán ventajas de localización. Estos productos después serán utilizados por downstreamers en sus cadenas de producción. Es decir, estas compañías no venden a consumidores finales, sino a otras empresas que los utilizan en su producción. Los autores concluyen aquí que en estas organizaciones su valor añadido se encuentra dentro de los procesos y su estructura de costos que los ayudan a tomar una posición de bajo costo.
- b. Downstream: en este caso las empresas hacen hincapié en la customización. Citando a Galbraith y Kazanjian (1986), los autores explican a estas compañías como aquellas que van a enfatizar en el conocimiento y la satisfacción de sus clientes a través de una adaptación de los productos y de la estrategia de comercialización hacia su mercado. Su éxito depende del conocimiento que tengan de sus clientes, la customización, de su desarrollo de producto y sus características distintivas. Este tipo de empresas no prestan atención a la generación de una economía de escala.

Figura 6: “Cadena de valor”



Fuente: Elaboración propia sobre “Cadena de Valor” de Michael Porter (1985).

Por lo tanto, conforme a la focalización que tenga la empresa respecto a sus actividades, es el tipo de estrategia que ésta llevará a cabo. Dependiendo si la empresa es más enfocada al upstream o downstream, más otras condiciones, será el tipo de estrategia que utilizará (Arroyo, Moreno, & Jiménez, 2013)

Considerando una compañía con un alto grado de desarrollo de actividades upstream, es decir que sus actividades están enfocadas a sus procesos, costos, buscando ventajas de localización; no van a adoptar una estrategia multinacional que adapte el producto y su comercialización totalmente al cliente por los elevados costos que esto implica, sino que tenderá a planificar una

estrategia Global o Transnacional, que logran ventajas competitivas a través sus curvas de experiencia y por su localización.

Luego, cuando una compañía se especializa en invertir para interpretar a su cliente, adaptar sus productos y los modos de llegada a ellos, es decir que sus actividades se encuentran mayoritariamente en una posición de downstream en la cadena de valor; buscará llevar a cabo una estrategia Multinacional adaptando su oferta y comercialización a los requerimientos locales.

#### **4. MODOS DE ENTRADA**

##### **A. EXPORTACIÓN**

Este modo de entrada consta en producir en el país de origen de la compañía y vender sus productos en mercados internacionales (Kotler & Keller, 2006).

Según C. Hill y G. Jones (2005), la exportación cuenta con dos grandes ventajas: evita los costos de establecer y mantener las actividades de producción en el país host; por otro lado, permite aprovechar el conocimiento generado por la curva de experiencia, logrando economías de escala.

A su vez, exportar también tiene sus desventajas. Puede suceder que el transporte de lo producido hasta su destino final posea un costo muy elevado que debilite la ventaja de producir en el país de origen. Por otro lado, también pueden existir barreras, como tarifas que graban la exportación que también perjudique el costo de las mismas. Por último, si la empresa trabaja con agentes de venta en el extranjero, ellos también comercializan productos de la competencia, lo que produce que su compromiso con la venta de ambos se vea dividido (Hill & Jones, 2005).

La exportación puede darse de manera activa o esporádica. La última es el caso de aquellas empresas que exportan por satisfacer a un cliente o por su propio interés, pero lo hacen sin continuidad. Luego en la exportación activa, la empresa sí se compromete a exportar en un mercado internacional.

Kotler y Keller (2006) dividen también las exportaciones en directas e indirectas. Ellos explican que por lo general las compañías comienzan con exportaciones indirectas acudiendo a intermediarios independientes para que realicen el proceso de comercialización.

Estos intermediarios independientes pueden ser:

- a. Exportadores nacionales: son aquellos que adquieren la propiedad de la mercadería, hacen propio el producto de la empresa exportadora y lo venden en el exterior
- b. Agentes de exportación nacionales: sin adquirir el producto, lo comercializan en el extranjero a cambio de una comisión.
- c. Organizaciones cooperativas: comercializan los productos de varios productores en el extranjero y ejercen un control administrativo parcial sobre ellos.
- d. Empresas de administración de exportaciones: estas compañías se hacen cargo de la exportación de la empresa, a cambio de una cuota.

Los autores citan dos ventajas para las exportaciones indirectas. Primero, requieren de una menor inversión: no tienen un departamento de exportaciones que mantener, ni una oficina de ventas en el exterior, etc.; por otro lado, el riesgo que corren es menor, dado que se evitan errores a partir de la aplicación de los conocimientos de los intermediarios.

En el caso de la exportación directa las empresas eligen administrar sus exportaciones, corriendo con las desventajas de que los riesgos y la inversión en la que deben incurrir son mayores. Pero sus posibles utilidades también se incrementan en comparación con la exportación indirecta.

La empresa que realiza exportaciones directas podrá utilizar estos modos:

- a. Departamento de exportaciones en el país de origen.
- b. Oficina comercial o filial en el país de destino: aquí se desarrollan las actividades de venta, distribución y en algunos casos de almacenamiento y promoción. Generalmente son utilizadas como centros de atención al cliente y exposición.
- c. Fuerza de ventas itinerante: hace referencia a vendedores que mantienen su sede en el país de origen de la empresa, pero que viajan al extranjero a realizar la comercialización de los productos.
- d. Distribuidores o agentes extranjeros: en este caso las empresas podrían otorgar derechos exclusivos a distribuidores o agentes en el extranjero para su representación en el país de destino, o les proveen de ciertos derechos.

## B. LICENCIAS

Kotler y Keller la definen como aquel caso en que una empresa (licenciante) concede una licencia a otra extranjera (licenciatario), a cambio del pago de derechos, para que ésta haga uso de un proceso de fabricación, una marca registrada, patente, secreto industrial u otros elementos de valor.

Las ventajas de este modo de entrada son para la empresa que provee la licencia que está entrando a un mercado foráneo a un menor riesgo. En el caso del licenciatario, recibe conocimiento, experiencia y una marca de renombre.

Sin embargo, esta modalidad posee algunas desventajas. El licenciante pierde control sobre su producción, su comercialización, su volumen de ventas, lo que lo hace desaprovechar la posibilidad de aprovechar economías de escala a través de su curva de experiencia (Hill & Jones, 2005). También, en el caso en que el licenciatario sea muy exitoso a través de la licencia, puede ser visto como la pérdida de oportunidad del licenciante de haber desarrollado el negocio él mismo, sin incurrir en una licencia. Luego cuando el contrato termina, se encuentra con que generó un muy importante competidor.

Para evitar estas situaciones los autores explican que la mejor estrategia es mantenerse innovando constantemente, para que el licenciatario no pierda la dependencia. Por último, C. Hill y G. Jones (2005) mencionan el caso de conocimientos tecnológicos dados en licencia a empresas extranjeras. Muchas veces este conocimiento constituye el “fundamento de la ventaja competitiva” de una empresa, que puede ser asimilado por el que lo recibe y utilizado posteriormente para competir contra el licenciante.

Kotler y Keller (2005), enuncian diferentes tipos de licencias:

- a. Contratos de administración: se venden estos contratos a propietarios extranjeros para que se hagan cargo del negocio a cambio de una cuota.
- b. Contrato de producción: las empresas contratan a productores locales para que fabriquen un determinado producto.
- c. Franquicia: esta licencia es más compleja, la empresa que ofrece la franquicia otorga un concepto de marca y un sistema operativo. A cambio el que la recibe, invierte y paga una cuota determinada.

C. Hill y G. Jones (2005) mencionan un modo de contrato que permite reducir el riesgo frente el caso del otorgamiento del conocimiento tecnológico:

- d. Contrato de otorgamiento de permisos de uso: aquí la empresa permite el uso del activo intangible a cambio de una regalía, en algunos casos también los conocimientos valiosos. Aquí el licenciante sabe que si incumple el contrato utilizando el conocimiento valioso para competir directamente con la empresa que previamente lo autorizó a usarlo, el licenciante puede competir directamente contra ella. De esta forma tanto licenciante como licenciario están atados. De este modo, ninguno de los dos se comportan de manera oportunista.

Este modo de entrada es atractivo para empresas que no tienen el capital suficiente para entrar de otra forma a mercados extranjeros, no están dispuestas a comprometerse con una gran inversión, el mercado extranjero es muy desconocido o inestable políticamente.

### C. FRANQUICIAS

Las franquicias son un caso especial de las licencias de uso. Aquí el franquiciante o franquiciador vende propiedad intangible al franquiciado, el cual generalmente también debe pagar una regalía y cumplir con reglas específicas del modo de realizar su negocio. El franquiciado adquiere un modelo de negocio, una forma de hacer negocio, de operar de una determinada manera. Es el único tipo de licencia en el que hay un intercambio know how.

Este tipo de licencia de uso se hace presente generalmente en empresas de servicios, teniendo ventajas similares a las de las licencias, adhiriendo una ventaja exclusiva que implica que el franquiciante no necesita incurrir solo en costos de desarrollo, ni los riesgos de abrirse a un mercado foráneo, ya que es el franquiciado quien los asume. Por otro lado, la franquicia representa una manera simple de construir una empresa de marca global con rapidez y bajo costo. (C.Hill y G. Jones, 2006)

Con respecto a las desventajas de las franquicias, son también similares a las licencias, aunque más atenuadas. Dado que se hace presente generalmente en compañías de servicios, el franquiciante no debe encargarse de coordinar la producción global de generar los efectos de la curva de experiencia ni economías por localización. Pero, el otorgar franquicias puede inhibir la capacidad de una empresa de generar una coordinación estratégica global (Hill & Jones, 2005).

Otra desventaja es la falta de un control de calidad. Considerando que la base fundamental de una franquicia es la transmisión de un mensaje claro y uniforme a los consumidores a través de la marca de la compañía, puede ocurrir que una persona que consuma un servicio en un determinado país, incurriendo en una mala experiencia, no vuelva a consumir esta marca en ningún lugar del mundo, comunicando también a sus allegados su mala experiencia. Por distancias geográficas o

pluralidad de franquiciados, ciertas veces es difícil ejercer un control estricto de la calidad de cada uno de ellos, motivo por el cual la calidad del servicio pierde valor (Hill & Jones, 2005)

Para disminuir este hecho, Hill y Jones explican que los franquiciantes tienden a abrir subsidiarias, de propiedad total o como empresas conjuntas, en la región con el poder de controlar la calidad del servicio. Así también ellas se encargan de la apertura de nuevas franquicias en esa región.

Algunos ejemplos de franquicias pueden ser Mc Donnals, Subway, Burger King, Hilton Hotels Corp., KFC, El Club de la Milanese, Bianco & Nero, Grido Helados, entre otras.

#### D. EMPRESAS DE ASOCIACIÓN CONJUNTA

Es el caso en el que una empresa local se asocia a una empresa extranjera para crear empresas conjuntas y compartir propiedad y capital. (P.Kotler y K.Keller, 2005)

La forma más común es aquella en la que los socios comparten cada uno el 50% del capital. Pero puede que ocurra también que un socio posea una participación mayoritaria (Hill & Jones, 2005).

Este tipo de empresa es próspera por varias razones. Por un lado, una empresa puede beneficiarse con los conocimientos del otro socio en cuanto al mercado local, la competencia, el lenguaje, la cultura, religión, sistema político. Otra ventaja que ofrece este modo de entrada es a través de la división de costos de desarrollo y riesgo de abrirse a un mercado extranjero con un socio en el país host (Hill & Jones, 2005). Por último, es beneficiosa por razones económicas o políticas que tienen lugar en determinados países (P.Kotler y K.Keller, 2005). Un caso podría ser el de Lan Chile en su ingreso a Brasil. Para que esta aerolínea pudiese tener vuelos desde y hacia Brasil, debía asociarse a una aerolínea brasilera, lo que logró asociándose con TAM.

Las desventajas de este modo de entrada son las diferencias que se pueden generar entre los socios en la toma de cualquier de decisión, volumen de inversión, marketing, logística. Otra desventaja se observa al momento de ceder un permiso de uso: la compañía corre el riesgo de perder el control su tecnología quedando en manos de la otra empresa. Esta desventaja suele ser disminuida a través de una participación mayoritaria. Sin embargo, es difícil que una empresa local acceda a participar minoritariamente.

#### E. JOINT VENTURE

Joint Venture son aquellos contratos de asociación donde existe un intercambio de know how.

B. Grant (2012), citando a Black Law Definition 8th Edition, define a esta modalidad como un negocio que involucra a dos o más personas juntas en un proyecto definido. Es un acuerdo de colaboración entre empresas que se canaliza a través de una “empresa” nueva (en sentido económico) que absorbe las actividades realizadas conjuntamente para complementarse en la formulación de nuevos proyectos. Esta modalidad debe cumplir siguientes elementos:

- a. Contrato implícito o explícito;
- b. Propósito común que el grupo se propone cumplir;
- c. Compartir pérdidas y beneficios;
- d. Cada miembro tiene el mismo peso ante el control del proyecto.
- e. Aporte de bienes (dinero, activos, conocimientos, tecnología, etc.).
- f. Derecho de control mutuo en la administración (gerenciamiento).
- g. Expectativa de derivar un lucro.
- h. Derecho a la participación de actividades

Existen dos grandes divisiones en esta modalidad: por un lado se encuentra el Joint Venture Contractual, los cuales constituyen sujetos de derecho como la USA “Unicorporated joint venture” y en Argentina UTE. Por otro lado se encuentran los Equity Joint Venture, los cuales crean una sociedad independiente.

El autor agrega que un Joint Venture puede ser utilizado para un proyecto específico que dure solo unos meses, o bien para uno que dure décadas.

## F. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

A este modo de entrada P.Kotler y K.Keller lo definen como “*la propiedad directa de instalaciones de ensamblaje o fabricación en el extranjero*”. Hill y Jones agregan que la empresa tiene en su poder el 100% del capital de la empresa extranjera, el cual puede ser montado desde cero por la compañía que se internacionaliza en el país host, construyendo su establecimiento tal como lo necesita (Greenfield) (Daft, 2004) o adquirir completamente una empresa previamente establecida en el país host.

Estos autores enuncian las siguientes ventajas, suponiendo que el mercado es suficientemente grande: aprovechando los precios inferiores de mano de obra y/o recursos, incentivos del gobierno a las inversiones extranjeras, ahorros por distribución, las compañías logran economías de escala. Por otro lado, mejora su imagen en el país tras la generación de puestos de

trabajo. También mantiene relaciones más cercanas con los clientes, la cadena de distribución, proveedores, gobierno, lo que ayuda a la compañía a adaptar mejor sus productos al mercado local. Otra gran ventaja, es que no pierde control, conservando y ajustando todo tipo de decisión a los objetivos de largo plazo de la compañía (Kotler & Keller, 2006) Siendo este, el modo de entrada preferido para las empresas tecnológicas (sobre todo de alta tecnología), de industrias farmacéuticas, de electrónica. Este control estrecho también ayuda a una “*coordinación estratégica global*” donde la empresa ataca a la competencia hacia otros países, apoyándose en las utilidades generadas en las subsidiarias de propiedad total (Hill & Jones, 2005).

Por último, dado que ciertos países exigen que un porcentaje de la producción sea nacional, con este modo de entrada, las compañías estarían cubriendo este requisito.

La mayor desventaja de este modo de entrada es el riesgo en el que incurre la organización. La empresa puede verse en riesgo por inestabilidades económicas (devaluación, inflación, etc), políticas (expropiación), condiciones del mercado (Kotler & Keller, 2006). C. Hill y G. Jones, explican que el riesgo de negociar en el país host puede atenuarse mediante la adquisición de una empresa que ya operaba en el entorno. Aun así, los problemas de adaptación a la cultura organizacional

**Figura 7: Relación de estrategias con modos de entrada.**

Modo de Entrada	Estrategias			
	Global	Transnacional	Internacional	Multinacional
Exportación	X	X	X	
Licencias	X		X	
Franquicias			X	X
Empresa de Asociación Conjunta				
Joint Venture	X	X	X	X
Inversión Extranjera Directa	X	X		X

Fuente: Elaboración propia.

previa, muchas veces terminan neutralizando e incluso aumentando los problemas.

Una vez que la empresa identifica sus fuentes de ventaja competitiva determina cuál estrategia utilizará y cómo la implementará con un modo de entrada. En el cuadro anterior se busca plasmar la compatibilidad que tienen estrategias con modos de entrada, lo que no quiere decir que no existan excepciones en estas combinaciones.

## **CAPÍTULO II: CASOS PRÁCTICOS**

A partir del análisis de dos casos de internacionalización investigados por los autores Verity Hawarden y Helena Barnard(2012) sobre la empresa francesa Danone en Sudáfrica y Geoffrey Jones y Julian Hirasawa(2007) sobre vino helado de la empresa Inniskilln, se aplicará el contenido conceptual desarrollado en el capítulo anterior con el objetivo de analizar cada uno de estos casos reales, bajo estas perspectivas.

Primero se introducirán los casos reales, describiendo las empresas y el contexto en el que procedieron a internacionalizarse, para determinar qué modelo o modelos se aplicaron, luego cuáles fueron en ese momento sus fuentes de ventaja competitiva que ayudaron a plasmar sus estrategias. Por último cómo operativizaron su internacionalización, determinando por cuál modo de entrada optaron.

### **1. DANIMAL EN SUDÁFRICA**

Danone, una empresa francesa fundada en 1919 en Barcelona (Danone, 2013)), en 1997 abrió sus puertas en Sudáfrica en la provincia de Gauteng. Esta ciudad representaba el principal mercado para la organización y el eje de la actividad económica del país. KwaZulu-Natal, era también una importante zona para la compañía ya que allí se encontraban los principales productores de leche.

La actividad principal de la compañía en Sudáfrica era la elaboración de productos lácteos fermentados como el yogurt y el Inkomazi, un producto local cuyo mercado le pertenecía en un 30% a Danone. Otras actividades de la unidad de negocio eran marketing, ventas y el gerenciamiento del outsourcing de la distribución de lo producido. Ésta se llevaba a cabo a través un partner de mucho tiempo llamado Clover. Aunque contaran con un partner de confianza, mantener la cadena de frío en la distribución no dejaba de ser un gran problema para esta unidad de negocio.

Se contrataron 380 empleados de todos los niveles jerárquicos, produciendo una gran crisis en la organización. En esta inversión inicial Danone pierde dinero y concluye que los ejecutivos locales no eran lo suficientemente dinámicos y no tenían asimilada completamente la cultura organizacional de la empresa. Es por esto que determinan traer a todos los senior managers de otros países. Estas personas llegaron a cumplir su función con mucho conocimiento de la cultura organizacional, pero todavía no alcanzaba.

Danone no era una compañía muy jerárquica: tenía sus reglas, sus procedimientos, cumplía con principios de negocios, pero no era rígida. Las unidades de negocios deben reportar regularmente su actividad, pero ellas tienen la libertad de decidir lo que consideran mejor para la empresa en ese mercado.

Ellos apoyaban e incentivaban la libertad de pensamiento y la incursión en el riesgo. Aun así, las decisiones eran debatidas en los niveles superiores y éstas debían contener su debida fundamentación para poder ser realizadas.

Danone llevaba ya cinco años en Sudáfrica y veía sus ingresos decrecer y perder cada vez más participación en el mercado. Otras empresas estaban lanzando productos similares, como el caso de los supermercados que comenzaban a producir marcas sin nombres, lo cual perjudicó enormemente a la compañía y también a sus otros competidores.

En su unidad de negocio desarrollaban un muy buen papel en el departamento de Investigación y desarrollo, aprovechando y contribuyendo a su vez con el que se el departamento de I+D de Francia. Contaban con un buen traspaso de conocimientos entre sus unidades de negocios. También se asociaban a universidades sudafricanas para el desarrollo de investigaciones en el mercado local.

Danone Francia, en el 2003, le indicó a la unidad de negocio sudafricana que introdujera un nuevo producto al mercado, que estaba enfocado a la base de la pirámide, es decir dirigido hacia personas con un poder de compra menor a \$1500 dólares estadounidenses al año. (Prahalad, 2009)

Se trataba de un producto de consumo diario, y constituía un proyecto piloto para ver la viabilidad de este producto de consumo diario enfocado a un grupo de personas de muy bajo poder adquisitivo, pero que representan gran parte del mercado.

Sudáfrica es uno de los países con mayor brecha de desigualdad en la distribución de ingresos. Por lo tanto, el testeado de este nuevo proyecto en el país sería ideal.

La compañía estaba muy preocupada por el progreso de este proyecto, ya que otras multinacionales intentaron sin éxito entrar en el mercado con productos baratos para el mismo segmento de mercado. Este segmento de mercado, al no contar con muchos ingresos, debe prestar mucha atención a la hora de consumir, por lo que tienen una compra muy pensada, discernida. Por lo tanto, en este segmento productos que carecen de relevancia, no son exitosos.

La compañía no quería invertir en maquinaria por lo que contaban con capacidad productiva. Entonces necesitaba desarrollar un producto con el capital existente. Es por esto que decidieron enfocarse en el desarrollo de sus yogures. Ellos pensaron que el gusto se desarrolla cuando uno es pequeño y pocos adultos pobres habían tenido la posibilidad de probar yogurt de pequeños. Es así que optaron por apuntar a los niños.

Efectivamente un nuevo diseño de producto era necesario, porque estos niños de un nivel económico muy pobre por lo general no vivían en casas con electricidad ni refrigeración.

Debían lograr que se diferenciara totalmente de su competencia, a su vez María Pretorius, desarrolladora de productos para la empresa de nacionalidad brasilera, notó que el nuevo yogurt podía ayudar con el déficit nutricional con el que contaban estos niños, que por lo general estaban desnutridos, aportando así un alto valor para sus clientes. En este proceso ella identificó que el concepto total de marketing en este producto debía ser cambiado.

María Pretorius, de nacionalidad brasilera que se había mudado a Sudáfrica, notaba que los problemas locales no eran muy distintos a los que había visto hasta su adolescencia en su país natal. Ella creía en que las personas venían al mundo para mejorarlo. Palmeiro, su mentor, también de nacionalidad brasilera la inspiró, en la idea de la proximidad de los dos países.

Pretorius organizó un mapeo de la región a través de GPS, en el cual logró determinar una base de datos de todos los puntos que tenían o no refrigeración, identificando colegios primarios, kioscos, locales informales, puntos de interés, supermercados, etc. Fue su mentor quien también la guió a realizar este trabajo, para que pudiera tomar decisiones estratégicas en cuanto a la comunicación y distribución, entre otras.

La empresa realizó extensas investigaciones en cuanto a las características del producto, sus contenidos, el sabor, color, etc. La compañía quería contribuir a la falta de nutrientes en la dieta de la población. Notaron que el hierro, zinc y vitamina A, eran los elementos que principalmente necesitaban estos niños. A la hora de mezclar el hierro en el yogurt se dieron cuenta que a los días cambiaba el color del mismo a un color naranja brillante. Por otro lado, el zinc le otorgaba un sabor amargo que también debían combatir.

En el invierno del 2010, Danone era una empresa de yogures de bajo nivel en el mercado local. María Pretorious, había jugado un rol crítico para la empresa en el desarrollo del producto y su posterior recorrido. Ella sabía que la compañía iba a afrontar muchos desafíos, pero al mismo tiempo estaba muy enfocada en los cambios complejos de ese momento. Por otra parte, había sido trasladada al área de finanzas, por lo que no podía dedicar la misma energía al desarrollo del producto como antes. Otro aspecto a tener en cuenta era el desarrollo del costo y del packaging, siempre enfocando su nuevo producto a la base de la pirámide, sin olvidarse del nombre de la nueva marca, considerando la dificultad de que en Sudáfrica se manejan 11 lenguas diferentes

En 2005, el producto fue introducido al mercado. Lo lanzaron con el nombre de “Danimal”, combinando Danone con “Animal” (animal en inglés), para darle un sentido de orgullo sobre África. El yogurt era de gusto a frutilla. Tenía una packaging de 75 gramos muy colorido con un leopardo. El empaque indicaba los minerales y vitaminas que aportaba y también el precio del producto, con el fin de que no añadiera valor. El precio de este fue de R 1,00 , con el objetivo de que fuese una simple transacción de tan solo una moneda. Danimal se lanzó primero en Gauteng y luego en otras dos regiones Kwazulu-Natal y Free State.

En principio mantuvieron un precio bajo auto subsidiando el producto, pero sabían que era insostenible sin innovar el canal de distribución. No querían utilizar supermercados, retailers ni canales

Figura 8: Mapa político de Sudáfrica.



Fuente: Google Images.

convencionales, ya que el producto iba a seguir necesitando ese auto subsidio y a su vez se iba a canibalizar con otros productos allí distribuidos.

La distribución de Danimal se basó en dos pilares; micro-distribuidores and truck distributors.

Para la micro- distribución utilizaron “Danimamas” y “Daniladies”. La empresa se comunicaba directamente con las primeras, las cuales recibían informe directo de las Daniladies.

Danimamas pasaban por un reclutamiento formal, donde se les exigía ser oriundas de la ciudad, tener educación básica, acceso a internet, transporte y cuenta bancaria personal, estar desempleada o tener medio día libre y querer emprender.

Las candidatas seleccionadas eran entrenadas en finanzas, ventas, marketing y en el uso de herramientas informáticas e internet. El 20% de ellas se retiró, implicando una gran pérdida para Danone, pero que a futuro iba a ser mejor.

A las Danimamas se les entregaba todos los materiales necesarios para que comenzaran a operar, más una primera caja de productos de regalo. El pago que ellas debían hacer por las mercaderías no era efectivo ante entrega, sino que se hacía en consignación, generando así que la relación entre ellas y Danone se basara en la confianza y generara un alto riesgo para la compañía. El stock se movía con agilidad, lo cual era necesario ya que el producto podía superar el mes sin refrigeración. Ellas tenían un límite de pedido semanal. Pedían 10 cajas, luego del pago de las mismas, podían volver a encargar. A su vez, para crear lealtad en las Danimamas, cada 50 cajas compradas, se les regalaba una. Una vez que el negocio estuvo funcionando este solo generaba pequeños costos para la compañía. No se otorgaban préstamos a los distribuidores.

En el 2010 lograron contar con 60 Danimamas y 380 Daniladies. Las últimas eran vendedoras ambulantes que reportaban directamente a las Danimamas, sin tener contacto con Danone. Ellas se ubicaban en los colegios, en las puertas de sus casas o yendo puerta a puerta. Para Pretorius, era prácticamente imposible controlar el trabajo de ellas, dando lugar a un gran número de robos. El manejo de efectivo era el mayor desafío a la hora de trabajar en la base de la pirámide.

Pretorius reconoció la necesidad de implementar un sistema contable. Es así como se implementó un cambio en el sistema de reporte, al cual llamaron proceso de “dinero virtual”. Esta constaba de una comunicación semanal por parte de las Danimamas, las cuales recibían un posterior informe contable. Ya no manejaban efectivo, siendo todas las transacciones electrónicas. Es así como el riesgo corría totalmente por las Danimamas. Ellas conocían a qué Danilady le delegaban sus

ventas. La estructura organizacional era lo más simple posible y todas las comunicaciones se hacían a través de llamadas por celular.

Una vez al año realizaban un evento de capacitación y premiación. Este representaba una motivación para las Danimamas y una forma también de mostrarles cuán exitosas podían ser a través del ejemplo de otras compañeras.

Pretorius también tenía la responsabilidad de la predicción de ventas. Lo cual era muy dependiente del reclutamiento. Este pronóstico se llevaba a cabo con un año de anticipación, basándose en estadísticas de reclutamiento. La mayoría de las vendedoras llegaban a un nivel de recaudación y frenaban sus ventas y el crecimiento de su negocio. Ante esto, Pretorius debía impulsarlas para que continuaran haciendo crecer su negocio.

El otro eje de la distribución eran los camioneros distribuidores. El proyecto contaba con dos empresas, una local más pequeña y otra de mayor tamaño y formalidad. La primera consideró que el rendimiento no era suficiente en la distribución de productos de un bajo margen. Por lo que se operó sólo con la compañía mayor, la cual por su mejor estructura, pudo encontrar rendimiento en el proyecto. También mejoraba su imagen corporativa al formar parte de un proyecto social y también por ganar créditos para Black Economic Empowerment (BEE). Créditos que también ganaba Danone pero en la categoría de Broad Based BEE: reconocimiento que premia la distribución de las riquezas no solo en las minorías negras africanas, indias y de color, sino al mayor espectro posible de personas en situaciones desfavorables en Sudáfrica (Department: Trade and Industry, 2013).

Desde que empezó el proyecto en 2005, llegó a superar el doble de ventas para fin de año. Al año siguiente, con el lanzamiento del sabor de banana, las decupló. A fines del 2007, el precio de R 1.00, era inviable y tuvieron que aumentarlo a R1.30. Lo cual ya no era solo una moneda. Siendo un mercado tan sensible al precio, sus ventas se vieron disminuidas significativamente, cayendo en más de un 30% en un mes. Dos años después de eso, no se veían totalmente recuperadas; sin embargo, con el lanzamiento de Danimal en una versión líquida, las ventas incrementaron un poco.

Muchas de las Danimamas empezaron con su trabajo sin contar con nada. No tenían trabajo, ni capital y contaban con grandes problemas para mantener a sus familias. Al empezar a trabajar, sus ingresos crecieron, comenzaron a diversificar los productos ofrecidos, por lo que Danone no les exigía exclusividad, llegando así a un público muy amplio.

Pasión, dedicación y honestidad era lo que diferenciaba a las Danimamas exitosas de las que no lo eran tanto. Un problema en el proyecto era las posibilidades de robo que se generaban: para

Pretorius era muy complicado determinar cuándo mentían y cuándo no, por lo que en su discurso constantemente se hacía mención de que si las descubrían, nunca más iban a poder trabajar para la empresa. Ella explicaba que una persona deshonesto enfoca sus energías en cómo llevarse el dinero en lugar de estar pensando en cómo hacer crecer el negocio.

El beneficio social aportado por Danone S.A. era el de enseñar a las personas principios de negocios, darles soporte en las fases iniciales y celebrar con ellas su éxito.

En un principio, el programa era solo para mujeres, con el fin de empoderarlas. Luego, tras muchos pedidos masculinos, la empresa adquirió a Danipapas. Ellos incrementaron las ventas femeninas, hecho que se explicaba por el predominio del machismo en la sociedad sudafricana.

Un objetivo del proyecto era el del empoderamiento femenino, el cual se ve afectado tras el ingreso de los Danipapas, pero el objetivo principal era generar mayor acceso a niños desnutridos a estos productos. Es por esto, que la figura de Danipapas se mantuvo.

Para este proyecto se requirió un gran cambio de estrategia y operacional, que implicaba un cambio en el mindset (forma colectiva de pensar y ver las cosas) de la organización. Para esto fue clave el entendimiento que tenían Palmeiro y Pretorius de su país natal, adaptado a las condiciones sudafricanas.

El conocimiento de Pretorius sobre el mercado local, su previa capacitación como ingeniera civil y su MBA en finanzas, su capacidad para trabajar con el municipio negro, donde era reconocida por su audiencia por una persona con gran compasión y disposición a escuchar, fueron esenciales para el proyecto. El éxito de este proyecto se debió en gran medida a su pasión y energía personal..

No hubo respaldo gubernamental ni de ONGs, a las cuales se llegó. En ese momento estas instituciones eran terriblemente desorganizadas.

Por otro lado, los empleados de Danone S.A. no mostraban una respuesta positiva respecto del proyecto. Ellos no conocían con profundidad los productos, por lo que Pretorius intentó fomentar la capacitación y la participación en el mismo, a través de videos, conferencias, puntos de recepción de ideas con posterior recompensa. La situación mejoró pero no del todo, ya que muchos empleados tenían dificultades con el entendimiento del funcionamiento y el valor del proyecto.

El proyecto Danimal implicaba no solo innovación en el producto, sino también, en el modelo de negocio. Manejando producto con margen de ganancias y un alto volumen de ventas necesario, claramente se necesitaba generar economías de escala. Para la empresa era muy riesgoso invertir en

este proyecto con bajo retorno de la inversión. Por lo que fue percibido como un proyecto social y una iniciativa de marketing de Danone S.A.

La empresa invirtió mucho dinero en difusión: panfletos, eventos mensuales en las calles, remeras para niños, degustación de productos, publicidad de boca en boca. Estos métodos de marketing fueron aparentemente efectivos, por el lugar en las ventas que llegó a ocupar Danimal, pero muy difícil de medir con precisión sus resultados.

De todas maneras, la compañía pensaba que si un chico hambriento era alimentado gracias al yogurt, crecía con gran lealtad hacia la compañía. También la experiencia con la marca era muy poderosa en cuanto al gusto, el olor. Esto también era muy difícil de cuantificar en resultados, pero claramente resultó en cuanto al reconocimiento de la marca en ese segmento de mercado.

La compañía no se preocupó completamente por la competencia, ya que los empresarios locales no contaban con la fuerza de trabajo, la distribución y el capital necesario para esa inversión. A su vez, el modelo de negocio de Danimal era muy difícil de replicar.

Pretorius fue promovida en el 2009 y ya no estaba más a cargo de las operaciones del proyecto, controlándolo solo semanalmente en términos de capital y pagos, mientras que Berry, su ayudante del proyecto, pasó a ocupar su cargo. El problema era que el proyecto era dependiente de la pasión de una sola persona, Pretorius.

Es por esto que un gran desafío para el proyecto era la rotación de top managers cada cuatro o cinco años. Para ellos era clave creer en el proyecto para que sea exitoso. Siendo Danimal un producto que se mantenía por sí solo, pero claramente no era una máquina de hacer dinero y existía el riesgo de que los managers no le dieran la importancia necesaria en el debido momento.

El éxito del proyecto se dio en términos operacionales, de producto e innovación estratégica. Danimal llegó a nuevos mercados como: México, China, Brasil y Polonia. En cada uno de ellos se adaptó su modo de entrada, pero Danone S.A. fue capaz de transmitir los conocimientos generados en Sudáfrica a sus nuevos puntos de llegada.

La sustentabilidad de Danimal dependía de cómo la compañía respondía a éste. Pretorius sabía que no era un modelo de negocio sustentable, pero que si se ve como marketing social, una primera interacción a través del amor, del cariño con la marca, entonces eso ya era perfecto. El valor del proyecto estaba dado mayormente en términos de desarrollo de la marca a largo plazo, más que en retorno a corto plazo. Esto era lo que a Pretorius le interesaba que los próximos directores lo

tuviesen incorporado. De todas maneras, temas como el precio y la rentabilidad seguían siendo debatidos constantemente en confrontación con ganancias por marketing.

Danimal y su modelo de negocio fueron exitosos, logrando que no solo los niños, sino también su comunidad fuera beneficiada por el yogurt. Así estos chicos pueden quizás crecer y migrar al segmento de mercado core de Danone.

#### A. ANÁLISIS DE CASO DANONE EN SUDÁFRICA

A partir del caso de Danone en Sudáfrica se aplicará el contenido conceptual desarrollado en el capítulo anterior. Primero se determinará qué modelo o modelos se aplicaron, luego cuáles fueron en ese momento sus fuentes de ventaja competitiva que ayudaron a plasmar sus estrategias. Por último, cómo operativizaron su internacionalización, determinando por cuál modo de entrada optaron.

Para el caso Danimal, se considera que no se aplicó una única teoría de internacionalización sino que se pueden distinguir dos de ellas: la Teoría de la Ventaja Monopolística y el Modelo Uppsala.

La teoría de Hymer establecía que las empresas iban a realizar una Inversión Extranjera Directa en los casos en que la empresa contara con ventajas competitivas exclusivas sobre las empresas locales.

En este caso Danone contaba con la infraestructura necesaria para llevar a cabo esta inversión en cuanto al desarrollo de un nuevo producto, conocimiento y capacidades de su manager, capital necesario para desarrollar el modelo de negocio planteado, dar soporte a la campaña de marketing. Su competencia no contaba con el equipo de trabajo necesario, la distribución ni el capital para invertir.

Por otro lado, se aplica el Modelo Uppsala, que explica que la internacionalización se produce a través de un proceso incremental y también el concepto de distancia psicológica entre dos empresas, las cuales a medida que ésta disminuye la compañía más se compromete, debido a la disminución del riesgo.

A través de este proyecto, se puede decir que se siguió un proceso incremental debido al primer mapeo, el estudio para la cadena de distribución. Tras la experiencia de los managers y el conocimiento del mercado, detectaron la necesidad de una buena alimentación y la carencia de electricidad, por lo que tuvieron que desarrollar un producto que enfrentara estas problemáticas. Posteriormente, una vez que el producto ya estaba en marcha, notaron que debían incorporar distribuidores masculinos “Danipapas”, no sólo por su insistencia, sino también debido a la

influencia que el hombre ejercía en esa sociedad por ser una cultura machista; de este modo se logró aumentar las ventas.

Por otro lado, María Pretorius y su mentor Palmeiro, ambos brasileros notaron la similitud del sector brasiler, con el del sudafricano, lo cual disminuía la distancia psicológica. Esto los impulsó a arriesgarse y a su vez sentirse más cómodos con su cadena de distribución, comprendiendo las características y carencias del público.

También se puede ver este modelo cuando entran a mercados como China, México, Brasil, donde las condiciones de este segmento de población eran similares, aunque hayan tenido que adaptar el modelo a cada uno de los países.

Luego, en relación a las fuentes de valor, se puede detectar que la cadena de suministro de la compañía se enfocaba en el **Downstream**.

En estos casos, las empresas buscan costomizar el producto lo más posible. El éxito de estas organizaciones depende del grado de entendimiento del cliente, de desarrollo de producto y sus estrategias de comercialización, sin hacer foco en generar economías de escala.

En el desarrollo del caso, enuncian que previo al desarrollo del proyecto, Danone contaba con una unidad de negocio en Gauteng con un departamento de I+D encargado de estudiar el mercado y asociaciones con universidades sudafricanas para el estudio del mercado local. También se hace mención de los productos que realizaban: lácteos fermentados como yogurt e Inkomazi (producto local). Considero que estos datos ayudan a asociar las actividades de la empresa con un downstream, aunque no tan fuertemente. Por otro lado, los gerentes, tras recibir la orden del enfoque a este nuevo segmento de mercado (nuevo para la empresa), sabían que sería difícil por el fracaso anterior de otras multinacionales con productos baratos. Era de su conocimiento también que productos de bajo margen de ganancia donde se requiere un gran volumen de ventas, necesitan el desarrollo de una economía de escala. Pero en lugar de pasar sus actividades a upstream, comprendían que debían encarar esta iniciativa como un proyecto social y como marketing para Danone S.A. Por lo tanto, la empresa se enfocaría en estudios profundos del mercado, desarrollando el producto, adaptando la comercialización y el precio.

Las ventajas competitivas de este modelo de negocio están constituidas por el canal de distribución difícil de copiar y su "Capacity Development", es decir, la capacitación y herramientas brindada a la comunidad. El desarrollo de producto en cuanto a elementos para enfrentar la desnutrición (hierro, zinc y vitamina A), su resistencia a la falta de refrigerio.

Dado esta fuente de valor de su ventaja competitiva, la empresa tomó dos estrategias acordadas para llevarla a cabo: la Multinacional o Multidoméstica y la Transnacional.

En la estrategia Multinacional o Multidoméstica las empresas dan prioridad a adaptar el producto y su comercialización al cliente. Para llevar a cabo esta estrategia también son muy importantes las capacidades del manager.

Danone aplicó esta estrategia a través del estudio exhaustivo que realizó mapeando la región para conocer bien cuáles iban a ser sus puntos de llegada. El desarrollo de producto especializado con hierro, zinc y vitamina A adaptado para que permanezca un mes sin refrigerio. El nombre del producto, los colores, el leopardo que llevaba, el tamaño para tener una mejor llegada a la población objetivo. También su distribución a través de micro-distribuidores: Danimamas y posteriormente de Danipapas; y truck distributors

La empresa sabía que con este proyecto no podía apuntar a obtener economías de escala y que tampoco iba a ser el producto que más flujo de efectivo les brindara, sino que debían creer en el marketing social, otorgándole un alto valor a la marca a largo plazo.

Se considera que en el desarrollo de este proyecto se pueden apreciar elementos de la estrategia Transnacional. Aquí las empresas también customizan el producto y su comercialización, cumpliendo simultáneamente con la reducción de costos. En la aplicación de esta estrategia se logra una buena transferencia de conocimiento. Los mercados son atendidos por regiones. Por último, la dificultad de esta estrategia se ve a la hora de encontrar una estructura organizacional y un sistema de control adecuado para implementarla.

Como se explicó para la estrategia anterior, hubo una priorización en la adaptación del producto y su comercialización, que es común para las dos estrategias. Lo que no se manifestó fue la reducción de costos.

A diferencia de las organizaciones que aplican la estrategia Multinacional, Danone logró transferir muy bien el conocimiento adquirido con este proyecto a los nuevos países de llegada. Elemento que sí se posee aplicando una estrategia Transnacional.

Danone tenía su unidad de negocio en Gauteng, desde donde atendía a toda la región. Elemento que responde al modo de dividir el mercado de una estrategia Transnacional.

Luego, Danimal experimentó grandes problemas a la hora del control del canal de distribución por las posibilidades de robo. El caso relata el nuevo sistema contable que se adoptó en el proyecto para transferir ese riesgo a las Danimamas y minimizar la transferencia de efectivo.

Uno de los factores claves de este proyecto fue la participación de Pretorius, gracias a su capacitación previa, su conocimiento del mercado, flexibilidad y adaptabilidad para trabajar con distribuidoras y pasión por el proyecto, éste logró ser exitoso. Este elemento es común para las dos estrategias. En la Multinacional el rol del manager es clave y en la estrategia Transnacional la correcta estructura organizacional es muy difícil de encontrar. Pretorius jugó un papel crítico en el desarrollo del proyecto, pero a la hora de ser transferida, Danimal dependía de ella. Aquí se vio un desafío hasta encontrar otra persona que entendiera el valor del proyecto. En Danone Sudáfrica, al no ser una empresa rígida, logró superar esta desventaja organizacional.

Por último, con respecto al **modo de entrada adoptado**, Danone acudió a la Inversión Extranjera Directa a través de una unidad de negocio en Gauteng donde producían productos lácteos fermentados. Además se encargaban del marketing, las ventas y el gerenciamiento del outsourcing de la distribución, contando también con un departamento de I+D.

El enfoque del proyecto para que fuese exitoso no era de un retorno rápido de la inversión, sino un incremento de valor a largo plazo de la marca, buscando así una posterior mudanza de la gente a su segmento más importante. Conforme a esto, todas las decisiones se ajustaban a ese objetivo a largo plazo de la compañía. En el caso se cita que la empresa fue exitosa con su modelo de negocio logrando que no solo los niños se vieran beneficiados, sino también la comunidad en la que crecían, esperando que esta migración se logre a futuro.

Para Danimal necesitaron una estrecha comunicación con los distribuidores (camioneros y micro-distribuidores), también un control exhaustivo por las oportunidades de robo generadas y motivación para Danimamas. Contar con una unidad de negocio en el lugar le permitió a la empresa esta cercanía necesaria. Por otro lado, esta estrecha comunicación y cercanía le aportaba la información necesaria para la toma de decisiones. También logró una muy buena transferencia de conocimiento a los otros países donde llevaron este producto.

La desventaja de este modo de entrada también se manifestó: dado que se manejaban bajos márgenes de ingreso, no contaban con economías de escala, la gran inversión en distribución y operar para un segmento desconocido por la empresa en Sudáfrica, este proyecto era sumamente riesgoso. Riesgo que gracias al conocimiento previo de su manager pudo verse medianamente reducido.

## 2. INNISKILLIN

Roger Provost, CEO de Vincor International, creó una empresa de vinos lujosa a nivel internacional de mucho éxito, exportando su primer caja de vino helado Inniskillin en 1997.

El vino de hielo es una bebida alcohólica para postres, creada a partir de las uvas congeladas que se dejan en las vides hasta la primera gran helada. Las uvas son apretadas/presionadas estando todavía congeladas para obtener el azúcar, los ácidos y extractos, que se necesitan para un intenso vino para el acompañamiento de postres. Este tipo de vino se produjo por primera vez en 1700 en Franconia, Alemania y continuó siendo producido en Eiswein, Alemania y Austria. Hacia finales de los '90, Canadá fue uno de los más grandes productores.

Este tipo de vino creó un nuevo segmento en la categoría de bebidas alcohólicas para postres. El éxito del mismo puede ser atribuido al buen desempeño de Inniskillin.

Provost creó grandes expectativas y conocimiento del producto, atrayendo con su éxito a la competencia. Nacieron nuevos productores que intentaban quitarle mercado, se crearon nuevas variedades de vino helado, hasta productos falsos de Inniskillin en los mercados de Asia Pacífico.

Canadá se ha hecho conocida por producir whisky de calidad. Este país cuenta con productores como Seagram Company y Walker's Club Whisky, empresas de gran reconocimiento a nivel mundial.

Joseph Seagram en 1864, cuando fue contratado para administrar la destilería Waterloo en Ontario, Canadá; viendo el gran potencial que tenía esta organización, la compró. El se concentró en nuevos procesos de whisky combinados y luego empezó a producir un whisky suave y liviano que se hizo popular en Estados Unidos.

Durante la Primer Guerra Mundial, Canadá y Estados Unidos entraron en ley seca. En 1918, el gobierno canadiense frenó la producción e importación de licores donde su consumo era ilegal. Quebec se opuso a la prohibición a principios de 1919, pero Ontario la mantuvo hasta 1924. De todas maneras, el gobierno de Ontario no hizo mucho esfuerzo en la penalización de su incumplimiento,

por lo que las bodegas continuaron su producción, porque los viñateros del Niágara, pidieron una exención al gobierno, ya que no tenían a quién venderles su producción.

Tanto las destilerías como las empresas de alcohol continuaron su producción, siempre y cuando ésta fuese destinada a usos medicinales, científicos o industriales. La empresa superó la prohibición vendiendo “Temperance Ales”, cerveza de baja graduación alcohólica (menos de 2 grados) para vender en Canadá y Estados Unidos. En 1930, en gran parte de Canadá se abandonó la ley seca.

Por suerte para Canadá, en Estados Unidos esta ley tuvo mucho más peso. El alcohol legalmente producido o importado en Canadá, podía luego ser exportado legalmente bajo la ley canadiense. Durante los años '20 lo enviaban a Estados Unidos a través de la frontera por ríos y lagos, ya que el control fronterizo no era muy monitoreado.

Mientras que Seagram hacía crecer su compañía, Samuel Bronfman también vio el negocio en la industria. El padre de Bronfman provenía de Rusia y se dedicaba al negocio del pescado helado, de la leña y los caballos. Su hijo fue quien le aconsejó el cambio de rubro; es así como abrió su primer destilería en Montreal, en 1924. Luego, en 1928, se fusionó con Seagram Company.

Bronfman fue quien llevó la empresa al éxito global. Se preparó para el fin de la prohibición en Estados Unidos, para esto se encargó un stock masivo de whisky añejo de renombre, posicionó sus productos bajo varias denominaciones que muy pronto fueron los mejores vendidos internacionalmente y planeó y estableció nuevas redes de distribuidores con el país de llegada. También ganó mucho respeto por su rol activo en la comunidad judía canadiense y luego de la Segunda Guerra Mundial organizó ayudas financieras para el Estado de Israel.

En 1965, las ventas de Seagram superaron el billón de dólares norteamericanos. La empresa invirtió sus utilidades en el desarrollo de destilerías en todo el mundo, también en nuevas compañías para diversificar su portfolio.

Por otro lado, Hiram Walker, tenía una destilería de sidra en Michigan, mientras operaba una despensa. Él vio la oportunidad en la industria del whisky, pero por la situación del momento en Michigan, compró unos terrenos del otro lado de la frontera con Canadá, en Windsor, Ontario. Produjo su primer barril en 1854, siendo rápidamente reconocido por sus productos de alta calidad y pureza.

Mientras que otros vendían el whisky en barril, él comenzó a venderlo en botellas, nombrando su producto como “Walker’s Club Whisky” y haciéndolo conocido en todo el mundo.

Luego el Congreso de EEUU le pidió que incluyera en el nombre la palabra “Canadian”, con el fin de disminuir sus ventas, haciéndole creer a la gente que no era un producto nacional. Sin embargo, sus ventas siguieron creciendo. La compañía fue la primera en recibir el premio “Royal Warrant” concedido por la corona Británica, lo cual significa que la corona lo consume, en muestra de conexión con las compañías con las que comercializa. Este premio le permite al vendedor utilizar el escudo de las Armas Reales.

Debido al éxito de la compañía, comenzaron a integrarse verticalmente. Compró terrenos para el crecimiento de sus cultivos y ranchos para el ganado, para usar en los molinos y la destilería. También comenzó a producir madera. Construyó un ferrocarril para el traslado de su materia prima y sus productos: había creado una ciudad en función de la compañía.

En la época de la ley seca, también utilizó los ríos y lagos para la comercialización en Estados Unidos. Al final de la prohibición, la empresa alcanzó a ser reconocida mundialmente como una marca líder de whisky. En 1986 se vendió la compañía al dueño de Allied Domecq. El whisky de la empresa se podía encontrar en 150 países.

Cuando la ley seca fue abolida en 1926, la producción, la distribución y el consumo fue custodiado por el gobierno de cada provincia en Canadá o estado en EEUU.

Se estableció un sistema de control de tres niveles: (1) productores, (2) mayoristas y distribuidores y (3) minoristas. En cada jurisdicción variaba el grado de involucramiento del gobierno en cada nivel.

Teniendo mayoristas en la cadena de distribución, el sistema se aseguraba que los impuestos a las bebidas alcohólicas eran cobrados.

En 1927 en Ontario, se creó el Board de Control de Alcohol ( LCBO: Liquor Control Board of Ontario), que se encargaba de controlar la venta, transporte y distribución de las bebidas alcohólicas en Ontario. La LCBO compraba las bebidas de proveedores locales y extranjeros, para distribuir en Ontario. También otorgaba las licencias para las ventas de alcohol.

Seagran y Walker ayudaron mucho a la reputación del whisky canadiense a nivel mundial. Pero el mercado del vino, no contaba con ella. Contando con menos del 3% de las ventas a nivel mundial. Ontario tenía un clima húmedo, en cambio British Columbia la región de vides, tenía un clima más seco. La mayor zona de viñas de Canadá.

La industria vitivinícola canadiense creció con el pasar de los años, pero seguía subdesarrollada hasta fines de 1980. Luego de la ley seca, el LCBO colocó una moratoria sobre la emisión de licencias a nuevos productores de vino. Esto se debió a que el gobierno consideraba que iba a ser muy difícil regularlos y controlarlos a todos. Es entonces como los grandes productores de Ontario compraron licencias de productores más pequeños para crecer en tamaño. Para 1974, existían solo 6 bodegas de 64 que eran en 1927.

A mediados de los 70 y al principio de 1980, las bodegas más exitosas experimentaron con nuevos varietales como los de mejor calidad europeos (Chardonnay, Riesling, Sauvignon Blanc, Cabernet Sauvignon, Merlot). Antes de esta introducción, en Canadá sólo se producían varietales locales menos robustos y de menor calidad. Los nuevos varietales se dieron de manera exitosa en los terrenos canadiense, lo que presionó a la LCBO a otorgar más licencias.

En 1988, frente al Tratado de Libre Comercio entre EEUU y Canadá, la industria de vino canadiense, se vio en desventaja frente al proteccionismo del mercado del país vecino. Los varietales nativos canadienses no podían competir con la implementación del TLC. Entonces, los gobiernos de Ontario y Columbia Británica, formaron un programa masivo para el reemplazo de los varietales antiguos, por los europeos de mayor calidad y empujó a la industria a cumplir con mejores estándares de calidad. Al mismo tiempo se formó en Ontario la VQA (Vitners Quality Alliance: Alianza de Calidad de Viticultores) con el propósito de mejorar estándares de calidad del vino canadiense.

A través de estas mejoras, la calidad del vino aumentó como también el número de bodegas. Hacia fines de los '90, el vino canadiense empezó a crecer tanto en ventas domésticas como internacionales y ganó reconocimiento por su calidad a través de prestigiosos premios. En 2004, había ya 170 bodegas canadienses. Vincor International y Andres Wines Ltda. Se convirtieron en líderes se la industria a través de las adquisiciones que realizaron.

En 2005 más de un millón de bodegas se encontraban en la industria a nivel mundial. Las bodegas que encabezaban la industria por su nivel de ventas eran de capitales estadounidenses. El mayor consumo anual per cápita se daba en Europa con 50 l., mientras que en Canadá y EEUU era de 7,9 l.

Para ese año, había una sobrepoblación de oferentes. En el 2000, los vinos del “Nuevo Mundo” de países como Australia, Chile, Sudáfrica, EEUU, Canadá, aumentaron su popularidad internacional. Esto se debió por sus mejoras en calidad, publicidad y promoción, tecnologías modernas y automatización de procesos permitiéndoles reducir sus estructuras de costos, lo que llevó a través de los excedentes de la producción a un desequilibrio en la oferta y demanda. Como

resultado, las bodegas debieron enfrentar campañas de descuentos para eliminar sus excesos de inventario.

La mayoría de las ventas a nivel volumen, se producían a través de off-trade ( a través de retailers, outlets), con supermercados, hipermercados; alcanzando un volumen del 70% de las ventas globales, representando el 43% del valor total de las ventas.

Las preferencias de los consumidores cambiaban: a medida que la industria crecía, ellos volvían sus gustos más exigentes, resultando los vinos Premium más populares. Es por esto que el branding de estos productos se volvía esencial para el desarrollo de la industria en un mercado donde al consumidor no le era familiar el vino y para atraer al público joven.

Hubo considerables consolidaciones en la industria de las bebidas alcohólicas, pero la del vino siguió más fragmentada que las de las cervezas y bebidas espirituosas.

La industria vitivinícola empezó a consolidarse después. A través de fusiones y adquisiciones a principios de siglo. Eran grandes organizaciones, sobre todo de EEUU y Australia que buscaban a pequeños productores para expandir sus operaciones desde una perspectiva tanto de producto como de expansión geográfica. También compañías de otras bebidas alcohólicas intentaban diversificar sus carteras y disminuir riesgos. Aun así, la consolidación en la industria vitivinícola no fue tan fuerte como la de la cerveza y bebidas espirituosas.

Vincor International e Inniskillin Donald P. Ziraldo, nacido en Canadá de familia de viñateros del norte de Italia; y Karl J. Kaiser, inmigrante austríaco establecieron Inniskillin el 31 de julio de 1977, en Niagara-on-the-lake, Canadá. La primera bodega a la que la LCBO concedió su licencia desde 1929. Ellos querían establecer una bodega Premium produciendo varietales de uvas que crecieran en la Península de Niagara.

En 1992, Carter Wines compró a Inniskillin Wines, que subsecuentemente le cambió el nombre a Vincor International Inc. Con Trigg como CEO, se buscaba desarrollar la alta calidad de los vinos canadienses. La compañía adquirió Dumont vins et Spiritueux y Okanagan Vineyards en 1996. La empresa capturó más de un quinto del mercado canadiense de vinos de mesa. La compañía se vio beneficiada por las reglamentaciones de importación del gobierno canadiense. En Ontario todo el vino extranjero debía ser adquirido por el gobierno, pero una cláusula en el NAFTA, le permitió a Vincor establecer 165 negocios propios. Con otras adquisiciones que realizó, Vincor se convirtió en el grupo más grande de Canadá y el cuarto de todo Norte América.

Reconociendo el éxito de los vinos Premium (vinos de un más de USD7 la botella), Vincor cambió su mezcla de producción enfocándose en este segmento más exitoso. Con Inniskillin a la cabecera del segmento, se llegó a casi cuadruplicar el volumen de ventas en 2004.

Vincor operaba en la península de Niágara y el valle de Okanagan. En 2004 se expandió globalmente adquiriendo las marcas en EEUU, Nueva Zelanda, Australia y Sudáfrica.

Se piensa que Walter Heinley, inmigrante alemán, hizo el primer vino de hielo de Canadá en 1973 en British Columbia, por el congelamiento accidental de unas uvas antes de ser cosechadas. Él decidió continuar con la elaboración de este descubrimiento hasta producir el primero disponible para su comercialización en 1978.

En 1983 se produjo por primera vez en Ontario por Hillebrand Estates, siendo reconocido por primera vez en 1991 cuando el vino helado Inniskillin ganó el premio Grand Prix d'Honneur en el Vinexpo, la más grande y reconocida feria de vinos.

En 2002, las ventas aumentaron exponencialmente, el vino helado ganó popularidad mundial con sus mayores mercados en Asia en países como Taiwan, Singapur y Japón.

Actualmente, el vino de hielo se produce extrayendo las pequeñas gotas de jugo dulce (que contienen azúcar, ácido y extractos concentrados), que quedan en la uva luego de que se han naturalmente congelado en la vid. En Canadá, en octubre alcanzan su madurez y se dejan sin tocar en los viñedos bajo una red protección esperando la primer helada de invierno. En este tiempo, la uva se deshidrata naturalmente por sus elementos, lo que produce una concentración del sabor, aromas, azúcar y ácidos. En enero, las temperaturas pueden caer a menos de -10º C. congelando la uva, dejándola lista para ser cosechada. La temperatura ideal para la cosecha es entre -13º a -10º C.

Se realiza la cosecha manual y el prensado de la misma durante la noche. El rendimiento de lo extraído para la producción de una botella estándar era sumamente bajo, entre un 1/20 y 1/10 de la extracción.

Las entidades regulatorias de Canadá, Austria y Alemania, determinan que el auténtico vino de hielo requiere que el proceso de congelamiento ocurra naturalmente, por efecto de elementos naturales.

El vino de hielo era altamente regulado en Canadá, Austria y Alemania. En Canadá, la regulación estaba en manos de la VQA (Vintners Quality Alliance) Todos los productores de vino de hielo deben ser registrados y necesitan participar de seminarios que organiza la VQA una vez al año.

Además los productores deben seguir regulaciones muy estrictas para asegurar la calidad del producto, incluyendo estándares de calidad y reportes de la cosecha para asegurar la autenticidad del producto.

La producción de vino de hielo se centra en lugares donde crecen viñedos y las temperaturas alcanzan a congelar los cultivos: Canadá, Austria y Alemania. Canadá, era desconocida y con poca reputación en la industria del vino, lo que ayudó al país a posicionar de cero la producción de vinos de hielo. Este no fue el caso de Austria y Alemania, que no tenían muy buena reputación en el mercado vitivinícola, la cual el consumidor le atribuyó también a este nuevo producto.

Entre 1960 y 1970 Alemania exportó cantidades masivas de vino blanco dulce de muy mala calidad. La mala reputación de estos vinos llevó a los consumidores a trasladar la mala reputación a toda la industria vitivinícola alemana. Recién para 2004, se dice que hubo un incremento de confianza hacia los vinos alemanes con el nacimiento de los vinos secos blancos alemanes.

La mala reputación austríaca por otro lado surgió como resultado de un escándalo. Durante los '80, Austria era muy bien conocida por sus vinos dulces de postre. En 1985, se descubrió que algunos productores austríacos agregaban dietilen glicol a sus vinos, para incrementar el sabor dulce. Debido a esto, las regulaciones en este país pasaron a ser las más estrictas a nivel mundial, obligando a los bodegueros a tener que enfocar su producción en vinos de alta calidad, en lugar de buscar grandes volúmenes.

La estrategia Inicial de Inniskillin

Roger Provost comenzó a trabajar en la compañía en 1996, como vicepresidente ejecutivo de la división internacional recientemente formada, siendo su responsabilidad incrementar la presencia internacional y expandir el negocio global.

Provost, mientras hacía sus prácticas en Suiza en una empresa química, decidió viajar a Francia, donde en un pequeño pueblo pudo vivir con familias que tenían su propia producción y ahí fue donde tomó su gusto por la industria.

Luego de graduarse de su MBA en Harvard, se entrenó en el Instituto de Enología de Bordeaux en 1987. Luego fue director de Marketing Internacional de la empresa de coñac Courvoisier S.A. Él estaba especialmente orgulloso de su creación "Courvoisier Collection Erté". Constaba de una serie de decantadores de 24 kilates de oro diseñados para consumidores de alta gama, los cuales contenían mezclas de Grande Champagne de coñac. Erté era un artista ruso que murió en 1990, conocido como el padre del Art Deco y trabajó con la empresa diseñando estas series. Cada

decantador tomaba un mes realizarlo. Cada botella se tornó de colección llegando a alcanzar un valor de USD 10.000.

Esta experiencia le otorgó a Provost una enorme experiencia internacional en marketing de marcas de lujo en la industria de bebidas alcohólicas.

En 1996, Vincor necesitaba expandir su mercado. Canadá no contaba con tanta presencia internacional. Provost necesitaba determinar cuál producto iba a utilizar para lanzar Vincor al mundo.

Para posicionar la marca internacionalmente, primero se pensó en hacerlo a través de los vinos de mesa. Pero como Canadá no era muy conocida en la industria vitivinícola, esto iba a resultar difícil. Luego se pensó en la sidra; Pero al ser un producto de bajo margen de retorno, commodity, no estaban seguros del atractivo de esta categoría. Por último el vino de hielo, no tenía mucho mercado internacional. Sin embargo, descubrieron que podía ofrecer una ventaja competitiva más sostenible frente a otros países y los altos márgenes que generaría podrían ser reinvertidos para construir esta categoría.

En ese momento, Provost estaba intrigado por la popularidad del vino de hielo en el mercado japonés. Al año 35.000 turistas japoneses visitaban la Bodega Inniskillin en Niagara y dejaban casi sin stock al establecimiento. El producto adquirió status a través de estos turistas, por lo que Provost decidió realizar una fuerte campaña de comunicación en Japón. Sin ser esto posible, excepto a través de los outlet de Duty Free, donde los locales eran grandes consumidores.

La conexión entre los grandes compradores de productos de lujo en las tiendas Duty Free por los japoneses y la popularidad adquirida de Inniskillin a través de estos turistas, se convirtió en la estrategia para la concreción de la cadena de distribución. En la región de Asia Pacífico, el grupo de tiendas Duty Free era identificado como el distribuidor líder para los japoneses y clave para las próximas estrategias.

En cuanto a la variable precio, debido a los altos márgenes requeridos por Duty Free, el precio de USD 30 era insostenible. Por lo tanto, debieron incrementar el precio a USD 65 la botella. Es así como la compañía decidió diseñar un nuevo producto para este elevado precio. La empresa desarrolló el vino de hielo de alta calidad Oak Aged Vidal Gold Icewine: un producto con muy buena concentración de azúcar, añejado en barricas de roble francés; una compañía de diseño francesa se encargó del packaging.

Provost siguió una política de precios muy estricta, la cual consistía en mantener el mismo precio en todos los Duty Free donde se vendían. Pero también reconociendo la necesidad de variedades de precios de los clientes, ofrecieron otras marcas de menor precio a los consumidores como una alternativa a la línea Premium.

Con respecto a la campaña de comunicación, Vincor invirtió millones de dólares en campañas de relaciones públicas alrededor de Pacífico Asiático. La empresa llevó a cabo eventos de degustaciones, se publicaron artículos en revistas especializadas para educar al público de Inniskillin y de vinos de hielo. También fue fuertemente publicitada en publicaciones de Duty Free y participó de muchas ferias.

A nivel de los retail se hicieron extensos entrenamientos y degustaciones a niveles gerenciales y en planta para garantizar personal preparado. Promotoras de Inniskillin en los Duty Free de mayor tráfico para generar nuevos consumidores.

En 1998, DFS Group (Duty Free Shop) ordenó una gran cantidad de cajas de Inniskillin para probar su venta en los locales de Duty Free del aeropuerto de Singapore. Tras el éxito de esta prueba, DFS clasificó al producto como “producto de selección”. En el 2000, Inniskillin fue catalogado como “producto clave”, por lo que desde ese momento, era un producto que obligatoriamente debía estar en los locales comerciales. Un año más tarde se lo nombró “producto principal” de la categoría de vinos, implicando que el Grupo DFS debía asegurar prioridad en la publicidad de los mismos. Se les daba estanterías privilegiadas y espacios de visualización. También DFS tenía que hacer foco en la publicidad de estos productos.

Mientras el éxito de Vincor crecía, otras compañías de Duty Free, empezaban a demandar el Inniskillin. En un principio, la empresa tenía exclusividad con DFS, por lo que no podía vender sus productos a través de otras empresas de Duty Free. Aun así, al seguir creciendo en popularidad, la empresa vio la necesidad de expandirse a otros retailers internacionales.

Con la finalidad de preservar la relación que habían construido con el Grupo DFS, se lanzó una línea reserva de Inniskillin, vendida exclusivamente en DFS. También se extendió la línea de producto Inniskillin, con un vino de hielo ultra Premium. Por último, también se introdujeron otras líneas menos costosas, bajo otras denominaciones. En 2004, la cartera de Vincor estaba sobre doce marcas diferentes en un enfoque de múltiples niveles, que ofrecía gran variedad de productos a diferentes precios, para distintos consumidores.

Como la popularidad de Inniskillin creció, la dependencia con el sector de los duty free disminuyó.

En el 2000, la compañía empezó con la entrada a EEUU. Este país es el mayor consumidor de “Vinos del Nuevo Mundo” volumen y valor, pero entrar en el mismo no es nada fácil debido a sus estrictos controles desde los dos países y por las licencias locales requeridas.

La estrategia inicial era entrar en establecimientos determinados de clase alta. Para esto, Provost contrató fuerza de venta dedicada a las ciudades claves de EEUU donde el consumo de vinos Premium fuese prevaeciente. El objetivo era detectar bares y restaurantes claves para la venta de Inniskillin. Al mismo tiempo, durante nueve meses trabajó con Riedel Crystal para desarrollar una copa específica para beber vino de hielo. Desarrollando esta nueva copa de cristal, Inniskillin proveía de copas Riedel gratis a restaurantes que servían Inniskillin, promoviendo a Riedel Crystal. A su vez, Riedel conducía el sabor con nuevas copas desarrolladas para el vino de hielo, promoviendo Inniskillin, beneficiándose de esta manera mutuamente.

La compañía desarrolló múltiples eventos, incluyendo el esponsoreo del equipo canadiense en la World Pastry Championship en 2002 en Las Vegas, Nevada. Consecuentemente siendo el principal sponsor del evento en los siguientes años, llevando a cambiar el nombre de la competencia por Inniskillin Icewine World Pastry Team Championship. Finalmente, los chefs top de pastelería impusieron Inniskillin como el vino principal de postres.

Varios factores beneficiaban al vino de hielo. En comparación con las bebidas espirituosas, el vino ha crecido en popularidad debido a sus beneficios en la salud. Se probó científicamente que el etanol (un componente del vino) reducía riesgos cardiovasculares. También que el resveratrol (contenido en las moléculas del vino) incrementaba las expectativas de vida y prevenía enfermedades relacionadas con el envejecimiento. También por un incremento de la intolerancia a los límites del alcohol en sangre. El vino de hielo posee entre 8% y 11% de alcohol, mientras que las bebidas espirituosas, suelen superar el 40% de alcohol. Finalmente, debido al alto margen generado por esta bebida que se vende a precios entre USD30 y USD40 por vaso en restaurantes, estos tenían un gran interés en la venta del producto.

Mientras la popularidad crecía en los lugares predeterminados, el empuje de los clientes se había generado y la marca Inniskillin empezó a ser vendida a través de retailers off-premise (cuando el consumidor compra el producto pero no lo consume en el lugar ni en el momento de la compra) (Chacón, 2010). Al mismo tiempo, bares y restaurantes habían buscado la manera de vender el producto a través del trago “martin-skillin”. Este consistía en Martini con Inniskillin Cabernet Franc y

vodka, servido con una uva helada. La popularidad del trago llegó a las grandes celebridades de Hollywood, que las incluían en sus fiestas privadas. En el 2003, Inniskillin fue premiado como “New World Winery of the Year”, por la revista estadounidense Wine Enthusiastic.

Para el 2001, se intentaba entrar al mercado de la Unión Europea. Aquí las regulaciones eran sumamente exigentes, sobre todo para vinos dulces. Estaba prohibido en la Unión Europea importar vinos dulces en una cantidad total mayor a 1.000 hl. Los productores de Ontario consideraban esta regulación totalmente injusta, considerando que Canadá era uno de los mayores importadores de vinos europeos en el mundo.

En ese mismo año, las autoridades europeas decidieron desestimar esa antigua regulación, dando lugar a que los productores de vinos de hielo canadienses pudieran penetrar este mercado.

El éxito del vino de hielo, fue crear una categoría de “hielo” a través de la marca, dentro de la industria del vino, lo que llevó a otras compañías a capitalizar esa actual popularidad.

Dos empresas se establecieron produciendo sidra de hielo, en la cual dejando la manzana congelar, luego extraían su jugo. Ellas penetraron el mercado canadiense y otros mercados.

Por un lado Domaine Pinnacle también utilizó a DFS para ingresar al mercado. La otra compañía se trataba de La Face Cachée de la Pomme, que presentaba dos tipos de sidra de hielo: una generada del congelamiento artificial de las manzanas y otra que lo hacía naturalmente.

Provost dudaba acerca de mantenerse en el vino de hielo o acercarse también a estas variaciones dentro de las categorías de “hielo”.

Como el vino de hielo se convirtió en un producto de lujo de gran reconocimiento, el problema de las imitaciones se hacía muy dificultoso. Existen dos tipos de imitaciones: por un lado cuando el producto falso es vendido como una copia del original; y por el otro, cuando la producción es artificial.

En el año 2003 se detectó que los países con mayor venta de imitaciones eran Taiwan y China. Se estimaba que cerca del 60% de los vinos vendidos en Asia eran ilegítimos. Los vinos de hielo falsos se podían encontrar junto con los originales por un precio de USD 15 , mientras que el legítimo valía entre USD 40 y USD 100. En algunos casos se daba que las imitaciones no contenían alcohol y eran una mezcla de jugo de uvas con azúcar. La mayoría de estos productos falsos eran producidos en Canadá.

En China, muchas veces ocurría que estos vinos falsos eran vendidos a precios elevados, para que el consumidor creyera que era el original. Provost comentaba que muchas veces estos la gente consumía estos vinos falsos sin saberlo y tenían una muy mala primera experiencia.

Otro caso fue el de la producción de vinos a través del congelamiento artificial de las uvas. Esto se podía realizar ya que solo Canadá, Alemana y Austria, eran restringidos al congelamiento natural. Para los productores ajenos a esta regulación, era más efectiva en costos.

Estos dos tipos de falsificaciones preocupaban a Provost por el hecho de que los nuevos clientes, desconociendo la ilegitimidad del producto y tentados por un precio un poco menor, iban a tener una primer mala experiencia que los alejaría para siempre del producto.

Provost pensó en casos similares de productos de lujo como pueden ser el Cognac y el Champagne. En ambos casos, el gobierno francés habilitó el uso de ambas palabras en las denominaciones de los productos, sí y sólo sí, las uvas provenían del distrito de Charente o de Champagne, respectivamente, ambos situados en Francia. De esta manera el gobierno de dichos países protege el nombre de estos productos.

El gobierno canadiense por su parte se reúne con productores de vino de dicho país, con el fin de limitar y proteger de igual manera la denominación del vino de hielo.

Por último, en la industria se encontraban con bajas barreras de entrada a nuevos productores y precio de venta alto, atrayendo a nuevos competidores con interés de generar rápidos ingresos. Muchos productores inexperimentados, en la desesperación de deshacerse de su stock, vendían el producto a un menor precio con el fin de cubrir sus costos. Lo que disminuyó las presiones sobre los precios en los vinos de hielo. Es así como Vincor debía luchar con un bajo margen de ingresos para producir, ya que funcionaba con altos costos fijos.

## B. ANÁLISIS DEL CASO INNISKILLIN

Al igual que en el caso anterior, se aplicará al caso Inniskillin el marco teórico previamente desarrollado. Se determinará la teoría aplicada, las fuentes de ventaja competitiva de la empresa, la estrategia que utiliza y por último, su forma de tangibilizarla a través del modo de entrada al país extranjero. En el caso de Vincor, se acotará el análisis a su categoría de vinos de hielo, sobre todo a Inniskillin.

Se considera que la teoría que mejor encuadra el caso de Inniskillin es el Paradigma Ecléctico de Dunning.

Recordando el Paradigma Ecléctico, éste explica que para que una empresa se internacionalice, se debe dar la yuxtaposición de tres factores:

- a. Ventaja de propiedad (Ownership): son específicas a la empresa, la compañía multinacional que posee estos activos específicos (acceso exclusivo a tecnología, capital humano, etcétera), está en mejor posición competitiva que aquella otra que no los posee, lo cual permite posicionarse mejor que una empresa del país host. En el caso de Vincor, Inniskillin contaba con la propiedad de sus terrenos que, dado sus condiciones, le daban características únicas al vino de hielo producido. También, teniendo a Provost, con su experiencia, talento, conocimientos pudo desarrollar un modelo de negocio exclusivo.
- b. Ventaja de localización (Location): son las ventajas específicas de cada país, que lo hacen atractivo a los inversores extranjeros (Letto-Guilles, 2005) Surgen cuando es mejor combinar productos espacialmente producidos en su país de origen con algunos factores inmóviles u otros productos intermedios fabricados en otros países. Dunning (1980), incluye variables como tamaño de mercado, ratio de exportación/importación. Provost se da cuenta del alto nivel de consumo del público japonés, lo cual ayudó a iniciar el posicionamiento del producto. Llegando a través del Grupo DFS, pudo hacer conocer Inniskillin en esos mercados, donde el consumo era más pronunciado que en Canadá.
- c. Ventaja de internalización (Internalization): deriva de la capacidad que tiene la empresa para coordinar actividades de la cadena de valor añadido internamente. En el caso de Vincor mantiene toda su cadena de valor dentro del país, ya que es lo que le otorga las características exclusivas al producto. Sólo en las actividades de comercialización de distribución y publicidad se apoya con otras empresas como retailers, bares, restaurantes y los grupos de duty free; donde se vende el producto y ayudan a publicitar con espacios preferentes de visualización, estanterías privilegiadas, el trago “Martini-skillin”. Pero la empresa no las delega totalmente, es ella quien organiza sus eventos, degustaciones, esponsoros, fuerza de venta y mantiene controlada la distribución.

Luego, en relación a las fuentes de valor, se puede detectar que la cadena de suministro de la compañía posee fuertes ventajas competitivas en sus actividades de **Upstream**.

Para las empresas que se enfocan en **Upstream**, el valor de la compañía se encuentra en los procesos de producción. Aquí la ventaja que hace único a Inniskillin es el terroir de la uva que por las características específicas del suelo de Ontario, más las temperaturas que alcanza el clima de la zona, se combinan y dan el sabor particular que no poseen otros vinos de otra parte del mundo.

Hay ciertos elementos que dificultan la determinación de la fuente de la empresa. Es decir, cuando se nombraron las fuentes de Upstream en el marco teórico, se explicó el foco por generar economías de escala y en este caso, la empresa, cuida sus costos, pero no se focaliza en eso, sino más bien en mantener sus características distintivas, de ser un vino de lujo.

Por otro lado, que la empresa haga hincapié en las fuerzas de Upstream, no quiere decir que no tenga que adaptarse a las condiciones del mercado local. Vincor, para llegar al mercado de Asia Pacífico, tuvo que adoptar una determinada cadena de distribución, debido a las restricciones locales, convirtiendo así la relación con sus distribuidores en otra fuente de valor para Vincor: El apoyo del Grupo DFS, de bares y restaurantes.

Es muy difícil encontrar casos que se encasillen perfectamente en una clasificación. Se considera que éstas deben dar un esquema, un patrón de comportamiento, pero no necesariamente esperar un encuadre perfecto en la realidad.

Frente a esta fuente de ventaja competitiva, Vincor toma una estrategia Internacional. Esta estrategia se da en los casos en que las empresas transfieren productos y servicios que tienen un valor único en el extranjero que su competencia en el país host no lo tiene.

Dadas las características del suelo de Ontario donde resultó exitosa la combinación de los varietales europeos con las mismas, más las temperaturas alcanzadas en la región que permiten el congelamiento natural de las uvas que le dan a Inniskillin un sabor único. Por lo que derivar su producción a otro país le haría perder totalmente la esencia del producto.

Es por esto que también, en pos de defender las características exclusivas del vino de hielo en suelo canadiense, el gobierno de dicho país trabajaba por la defensa del nombre para uso exclusivo de vinos provenientes de esta región.

Se requiere una baja adaptación de la comercialización y del producto al mercado de llegada. Vincor tuvo que buscar la manera de adaptar el canal de distribución en Asia Pacífico, pero no hubo cambios en el contenido del producto ni se hizo foco en el estudio del cliente para una completa customización de la mercadería, ni su packaging, etc. La comunicación se realizó a través de esponsoros de eventos afines para ser reconocidos mundialmente, degustaciones, se publicaron artículos en revistas especializadas y también se acudió a promotoras en los Duty Free de mayor tráfico. DFS también colaboraba en la publicidad de los productos, por la escala de producto ("producto principal") que había alcanzado Inniskillin, otorgándole estanterías privilegiadas y

espacios de visualización. Los bares y restaurantes ofrecían este producto y fomentaron su venta a través del trago “Martini-skillin”.

En esta estrategia se centralizan las decisiones más importantes (decisiones core), las cuales siempre estuvieron en manos de Provost y su equipo, sin delegarlas a otras organizaciones.

Por último, el modo de entrar a los países extranjeros que utiliza Vincor, dada la estrategia previamente escogida, es el de Exportación.

Según P. Kotler y K. Keller (2006) este modo de entrada consta en producir en el país de origen de la compañía y vender sus productos en mercados internacionales.

En el marco teórico se menciona la ventaja de este modo de entrada, como la de evitar incurrir en los costos de establecerse en el país extranjero. En el caso del vino de hielo, la empresa no necesita establecerse en estos países también por el hecho de que si lo hace, pierde la esencia de su producto.

También se explican las desventajas de exportar para una empresa. Al trabajar con agentes de venta en el extranjero, ellos también comercializan productos de la competencia, lo que produce que su compromiso con la venta de ambos se vea dividido (Hill & Jones, 2005). Esta desventaja se pudo ver en las imitaciones con productos falsos o de producidos artificialmente, mayoritariamente en China y Taiwan, amenazaban el primer encuentro entre nuevos clientes y el producto, generando un detrimento de la imagen de Inniskillin. También las limitaciones impuestas por el Grupo DFS, de exclusividad en la comercialización del producto, provocando que la empresa deba desarrollar productos exclusivos para ellos en pos de mantener una buena relación con su distribuidor.

Kotler y Keller (2006) clasifican las exportaciones en directas e indirectas. Ellos explican las exportaciones indirectas cuando las empresas acuden a intermediarios independientes para que realicen el proceso de comercialización. Esto lo realiza Vincor a través del Grupo DFS, de retailers, bares y restaurantes.

Los autores citan dos ventajas para las exportaciones indirectas. Primero, requieren de una menor inversión: no tienen un departamento de exportaciones que mantener, ni una oficina de ventas en el exterior, etc.; por otro lado, el riesgo que corren es menor, esto es así, ya que se evitan errores a partir de la aplicación de los conocimientos de los intermediarios.

## **CAPÍTULO III: CASOS LOCALES**

En el siguiente capítulo se presentarán dos casos mendocinos. Por un lado se presentará el caso de Finca Flichman, desarrollando el grupo Sogrape, grupo portugués al que pertenece. También se expondrá Bodega Filus.

En ambos casos se comentará sus características actuales, sus historias, los procesos de internacionalización, en el caso del grupo Sogrape se hará referencia a sus adquisiciones. Para después analizar cada uno de los casos respecto a su proceso de internacionalización, comentando sobre los modelos utilizados, reflejando sus fuentes de ventaja competitiva, las estrategias utilizadas y los modos de entrada con los que las llevan a cabo.

Finalmente, se realizará un análisis de FODA de los casos mendocinos, a partir del cual se harán sugerencias para ambas bodegas.

### **1. GRUPO SOGRAPE**

En Portugal, el grupo vitivinícola de mayor renombre es Grupo Sogrape, cuya misión es “ser una empresa de vinos de calidad de naturaleza familiar y presencia internacional, reconocida por su experiencia y enfocada en el desarrollo de marcas premium portuguesas”. (Simões, 2010). Fundando su primera bodega en 1942 bajo el nombre de “Sociedade Comercial dos Grandes Vinhos de Mesa de Portugal” (Sáez, 2013)

El Grupo Sogrape se dedica mayoritariamente a la producción y comercialización de bebidas alcohólicas, sobre todo de vinos. El grupo cuenta con 19 subsidiarias, donde se produce y comercializa vino, contando con una amplia gama de vinos de mesa, oporto, jerez, aguardientes, licores, whiskies y cervezas. Sogrape incluye en su cartera, las siguientes marcas (Simões, 2010):

- Sandeman (oporto, jerez, madeira y brandy)
- Mateus
- Salpico
- Constantino
- Casa Ferreirinha
- Confraderiro
- Constantino
- Morgadio da Torre
- Ferreira y Offley (Oporto)
- Gazela, Grão Vasco y Ferreirinha (Barca Velha, Quinta da Leda, Vinha Grande, Esteba)
- Quinta dos Carvalhais (Quinta de Carvalhais Reserva, Duque de Viseu)
- Quinta de Azevedo
- Herdade do Peso (Herdade do Peso Reserva, Vinha do Monte)
- Legado
- Tierra Franca
- Vila Regia
- Finca Flichman (Gestos, Dedicado, Reserva, Misterio)
- Château de los Boldos (Los Boldos Nuevo Mundo, Sanama)
- Framingham
- Lan

Para sus espumantes:

- Codorniu
- Taitinger

Para sus whiskies:

- Cutty Sark
- Glenrothes

El éxito de Sogrape nace con su vino Mateus Rosé, el cual representa el 30% de su producción vitivinícola. Este vino fue lanzado en los años 40, del siglo anterior, pensado para el mercado externo. (Simões, 2010).

Sogrape triplica su volumen de negocio a través de las exportaciones a 130 países entre 1995 y 2003, siendo todavía Europa su principal mercado, con una concentración del 85%. En el 2005, contaba con 805 empleados, de los cuales 158 se encontraban en Argentina y 63 en España. Ya para el 2010, el número de expatriados era más reducido. La empresa desde ese entonces busca ubicar administradores portugueses, con algunos años de experiencia y conocimientos adquiridos dentro del Grupo Sogrape. Entre estos conocimientos debía estar el de operar en el extranjero, tanto en la producción como en la distribución. (Simões, 2010)

Para el 2009, la facturación consolidada del Grupo Sogrape fue de USD 202 945 000, con un EBITDA de alrededor de USD 27 425 000. En 2001 la facturación del Grupo se había elevado a USD 138 222 000. A finales del 2010, Sogrape empleaba 931 personas, de los cuales aproximadamente el 30 % en el extranjeros, particularmente en Argentina. (Simões, 2010)

El grupo de base familiar es presidido por Fernando Guedes, de la segunda generación. Luego, la gerencia ejecutiva está en manos de Salvador da Cunha Guedes, de la tercer generación familiar. Para este miembro de la familia Guedes, la apertura a la internacionalización implicó una nueva fase de su vida, un gran desafío para él en cuanto a sus capacidades de gerenciamiento, de adaptación a culturas y realidades diferentes, al control de procesos lejos de su región (Simões, 2010)

Hoy en día, la familia Guedes es dueña de más del 80% de la empresa. Luego de que José Berado vendiera el 32% de su participación a los accionistas mayoritarios, la familia fundadora de Sogrape. (Winesur, 2012).

#### **A. RESPUESTA A UN NUEVO ESCENARIO DEL GRUPO SOGRAPE**

A medida que los consumidores generaban un mayor conocimiento de vinos, más exigentes se tornaban en sus decisiones, exigiendo así una mejora continua para la empresa tanto en sus productos, como en sus procesos.

En respuesta a este cambio, otras compañías vitivinícolas comenzaron a establecer sus bases productivas también en otros países como Estados Unidos, Australia, Chile, Argentina, incrementando así sus variedades, puntos de distribución, cuota de mercado. A través de estas acciones incurrieron en una estrategia de diversificación, reduciendo también su dependencia del mercado local. (Simões, 2010)

Frente a este escenario la compañía decidió pasar su foco en la diversificación, dejando un poco detrás su foco en el mercado local. Esta política la realizó a través de adquisiciones, las cuales empezaron a partir de 1987, cuando compró A. A. Ferreira (Ferreirinha), tomando así el dominio del vino Oporto del mercado interno (Simões, 2010).

En 1995, mediante una asociación estratégica con Bacardi-Martini Portugal, adquirió la empresa de vino Forrester, que poseía la marca Offley. A partir de este acuerdo, Sogrape cede 10% de su capital, pero pasa a hacer uso de la cadena de distribución de Baccardi-Martini, evitando acudir a otros agentes de distribución independientes. (Simões, 2010)

Hacia 1997, la bodega argentina Finca Flichman es adquirida por el grupo Sogrape por un monto cercano a los USD 18 millones (Collit, 2000), convirtiéndose en USD 32 910 000, (Simões, 2010) incluyendo la inversión en reformas, maquinarias de última tecnología. Tras esta adquisición, el grupo se enfrentaba a un nuevo mercado: el de los varietales internacionales como el Chardonnay, el Cabernet Sauvignon. A mediados del 2000, Finca Flichman llegó a representar el 4% de los negocios de Sogrape. (Simões, 2010)

Posteriormente, el grupo adquirió Evaton Inc., empresa dedicada a la comercialización de vinos y bebidas espirituosas portuguesas. El objetivo de Sogrape era que Evaton Inc. se convirtiese en su brazo comercial dentro del mercado estadounidense, con el fin de aumentar la eficiencia en la distribución en dicho mercado. Evaton Inc. creció significativamente y fortaleció su portafolio, introduciendo los vinos del grupo y otras marcas de terceros, tales como Ramazzotti, Macieira Brandy y Anakena de Chile (Sogrape Evaton Inc., 2015)

En el año 2002, adquiere la totalidad de la bodega española Sandeman a Diageo Pernod Ricard. De esta forma, el grupo Sogrape concentraba las marcas de mayor renombre de vino portugués: Mateus y Sandeman.

Ese mismo año, con el objetivo de mejorar la distribución de los vinos de mesa en Reino Unido, Sogrape concreta su meta, mediante la adquisición de la participación en Stevens Garnier. (Simões, 2010). Ésta es una agente y distribuidor en el Reino Unido, para on y off trade. Ellos representan a un amplio número de marcas globales, pero principalmente a su compañía asociada que es el grupo Sogrape.

Ellos tienen un servicio con un enfoque completo abarcando desde los clientes hasta sus proveedores, en todos los sectores del Reino Unido, desde grandes distribuidores hasta restaurantes premium. Su cobertura en todo el mercado nacional lo realiza a través de otro socio encargado de la

logística, dejando todo otro tipo de servicio de relación con el cliente en manos de Stevens Garnier, asegurando customización y eficiencia. (Sogrape United Kingdom., 2015)

Posteriormente, en el 2007, Sogrape adquiere la empresa Framingham al grupo Pernod Ricard, localizada en Marlborough, Nueva Zelanda, incorporando vinos blancos como el Sauvignon Blanc a su portfolio de productos. (Simões, 2010)

Un año después, adquiere en Chile, el Château de Los Boldos: una quinta de 273 has., considerada con un microclima ideal para el desarrollo de variedades premium (EFE, 2008).

Para el año 2010, nuevamente compra en Mendoza una bodega, al grupo Pernod Ricard. La misma se encuentra en la zona de Luján de Cuyo, permitiendo un aumento de su capacidad productiva, pasando así a poseer más de 1200 has de producción en esta zona. (Simões, 2010)

En el año 2010 Sogrape se enfocó en el mercado chino, uno de los pocos en los cuales el consumo del vino aumentó luego de la crisis del 2008. Para cubrir toda la región asiática, abrió una subsidiaria en Hong Kong. Ese mismo año, el nuevo encargado de las exportaciones para América Latina, Jorge Guimarães, decidió abrir otra subsidiaria en Brasil, que se encargaba de todas las exportaciones del vino portugués en América del Sur. (Simões, 2010)

Por lo tanto, para el 2010, la empresa llegó a tener su producción distribuida en cinco países: Portugal, Argentina (Finca Flichman más la bodega adquirida en 2010), España (Sanderman), Chile (Château Los Boldos) y Nueva Zelanda (Framingham Wines). Por otro lado, contaba con subsidiarias en: Reino Unido (C.G. Sandeman and Sons), EEUU (Evaton), Angola (Vinus), España (Iberia Wines), Hong Kong (Sogrape Asia Pacific) y Brasil. (Simões, 2010).

## **B. BODEGAS EN EL EXTRANJERO DEL GRUPO SOGRAPE**

Como se comentó anteriormente, llegó un momento donde los consumidores tenían conocimiento suficiente para tornarse más exigentes. La competencia se adaptaba a ellos en cuanto a la calidad de sus productos, pero también en sus procesos. Comenzaron a adquirir y desarrollar los vinos del “Nuevo Mundo”, dotando esas bodegas de menor tamaño de tecnología, equipamiento, conocimientos. Es por esto y para obtener una mayor cuota de mercado que el Grupo Sogrape decidió cambiar sus estrategias y adquirir y asociarse a empresas foráneas.

A continuación se desarrollará cada una de las bodegas que compró en el extranjero el grupo. Luego, en el siguiente apartado, utilizando esta información, se procederá a analizar el caso de internacionalización del grupo.

a. España

- Bodega Sandeman Jerez

En Jerez de la Frontera, Cádiz, (EUROPA PRESS, 2012), se ubica la primer bodega española adquirida por Sogrape en el año 2002. La misma la compra en su totalidad a Diageo Pernod Ricard.

Sandeman es el mayor símbolo del oporto a nivel mundial. Aunque también ofrece jerez, madeira y brandy de excelencia.

Su fundador fue George Sandeman, originario de Perth, Escocia, quien empezó en la industria vitivinícola en 1790 en Londres. A través de un préstamo de su padre de £300, con el cual compró su primer bodega de vino y empezó a producir y comercializar oporto y jerez a través de Tom's Coffee House. (Pais, 2012)

En 1805, Sandeman fue la primer bodega de vino oporto que puso una marca a sus barricas. Empezó poniendo sellos de fuego con la sigla GSC (George Sandeman & Co.) en las tuberías, otorgándole un nombre para asegurar la calidad de los vinos que vendían.

En 1809, Sandeman abrió su primer oficina en Cádiz, España (Unidad Editorial Información General). Luego, en 1811, compró una bodega en Vila Nova de Gaia, Portugal. Posteriormente, en 1879, Sandeman compró una bodega, abriendo así una rama de su bodega en Cádiz, para la producción de jerez (Sogrape Vinhos S.A., 2015).

A fines del siglo pasado, Sandeman adquirió en el Valle de Douro, Quinta do Seixo (Sogrape S.A., 2015).

En 1865, construyeron una embarcación para el traslado de sus vinos, la cual operó en la compañía por más de 10 años, la cual llevaba vinos de Cádiz y Porto. (Sogrape S.A., 2015).

A principio del siglo pasado, comenzó con la exportación de sus vinos en Europa, Norte y Sud América, África, Asia y países remotos para ese entonces, como lo era Nueva Zelanda (Pais, 2012).

En 1877, la marca que habían determinado en 1805 "GSC" se registró como tal. Ya en aquellos años, Sandeman defendía la idea de otorgarle un nombre y preservarlo, ya que este era un certificado de calidad y reputación de sus vinos. Es así, como Sandeman fue la primer marca de vino oporto registrada, que hoy todavía sigue en vigencia y está registrada en 130 países (Sogrape S.A., 2015).

Es así como la compañía fue la primer bodega de vino oporto en etiquetar, publicitar e introducir marcas propias a precios de venta fijo , siendo también precursora de la automatización de la tecnología para encorchar (Sogrape S.A., 2015).

En 1880, Sandeman se convirtió en la primer compañía exportadora de oporto en botella y etiquetada (Pais, 2012).

En 1903 y luego en 1914, la marca tuvo sus primeros agentes de ventas, que ayudaron a localizar sus productos en diversas partes del mundo (Pais, 2012).

Fueron pioneros en la publicidad de sus productos a nivel mundial. A pesar de que en ese momento no se estilaba publicitar productos de mercados de lujo, ellos decidieron no seguir esta tendencia. (Pais, 2012)

En 1914, la empresa publicó en The Times, una lista de agentes con los trabajaban alrededor del mundo, las cuales se encontraban en ciudades como Londres, Moscú, Estocolmo, Nueva York, Montreal, Sydney, Wellington, Johannesburgo y Tientsin. (Pais, 2012)

En 1910 compañía empezó a comprar obras de grandes artistas de la época que utilizaban para publicidad, en etiquetas y merchandising. En 1928, el artista George Massiot Brown, se contactó para trabajar con la marca. Él realizó la obra de “El Don”, la cual firmó como G.Massiot, escondiendo su procedencia escocesa, simulando ser francés, ya que el arte de este último país estaba de moda (Sogrape S.A., 2015). “El Don” era un caballero vestido de negro con capa como la de los estudiantes portugueses de Coimbra de aquella época, simbolizando los vinos de Oporto. También vestía el típico sombrero de Andalucía, simbolizando el vino de Jerez. Este caballero además llevaba una copa de vino en la mano. (Pais, 2012). De presencia misteriosa, ya que no se muestra su cara ni su cuerpo. J. Pais menciona que, El Don tenía el propósito de representar el *“misterio y la sensualidad”* del vino Sandeman.

El Don tuvo que esperar hasta 1935, cuando apareció por primera vez en la botella del vino Oporto Tawny, llamado oporto seco. Desde ese momento, la figura del Don está siempre presente en las etiquetas. Este uno de los 3 personajes de la industria alcohólica a nivel mundial (Sogrape S.A., 2015).La empresa continuó creciendo y comenzó a publicitarse también en televisión en el año 1965 (Pais, 2012).

La compañía fue adquirida por la multinacional canadiense Seagram en 1979, que se asoció con un productor riojano llamado Palacio Coprimar, formando así Sandeman Corpimar S.A.. Luego en 1991, tomó el nombre de Seagram España. Ellos pusieron mucho énfasis en la generación de ventas

descuidando la calidad tan características de los vinos. Fue recién en 2002, cuando Sogrape Vinhos la adquiere, que la calidad volvió a la empresa (MacLean, 2012).

Cuando las exportaciones comenzaron a caer en 1990, los principales importadores de oporto siguieron siendo europeos, como Francia, Reino Unido y Bélgica; aunque las ventas en EE.UU. comenzaron a crecer. (Jones, 2000)

Entre 1995 y 1996, fue la primer casa en recibir certificación ISO 9001 y fue la primer bodega de vino oporto en recibir la certificación del gobierno portugués en función del acuerdo con el Instituto de Calidad de Portugal. (Pais, 2012)

La marca era distribuida en más de 75 países y era marca líder en países como Bélgica, Italia, EE.UU., Suiza, Irlanda, Alemania y Japón. (Pais, 2012)

Como se mencionó anteriormente, para el 2002, el grupo Sogrape adquiere a Sandeman. De esta manera el grupo se convierte en el poseedor de las dos marcas más importantes de país a nivel mundial: Mateus y Sandeman (DIARIO ABC, S.L., 2002).

En su publicación J. Pais cita que el grupo preserva cuidadosamente la historia y la tradición de la familia Sandeman. La cual hoy continua en la dirección de esta bodega, siendo ya la séptima generación de George Sandeman. Generación a generación se ha transmitido la capacidad de innovar ( Sogrape Vinhos S.A., 2015) y el conocimiento, en pos de preservar la excelencia de los vinos, su calidad, el sabor, el misterio y la seducción (Pais, 2012).

Tras la adquisición de Sogrape, los vinos Sandeman pudieron ser comercializados en EE.UU. a través de Evaton Inc , comercializadora del grupo que también maneja otras marcas del mismo (Moaba, 2013).

Actualmente, su enólogo Luis Sottomayor es quien dirige la producción de los vinos de todas las marcas de Porto y Douro de Sogrape desde 2007. Sottomayor es citado por J.Pais, donde expresa que *“enfatisa el esfuerzo de Sogrape Vinhos de preservar y magnificar la herencia recibida de extensas y prestigiosas marcas, a través de la combinación de valores de tradición con los deseos y tendencias que emergen para el futuro”* (Pais, 2012).

Como se mencionó anteriormente, Sandeman contaba con una bodega en Potugal, Valle do Douro; y otra en Jerez, Cádiz, en las cuales produce vino oporto y jerez, respectivamente.

En Valle do Douro, es donde Sandeman produce su oporto desde 1756. Una de las regiones más importantes a nivel mundial para este producto. (Pais, 2012)

La región de Douro se encuentra en el valle de Douro, por el cual pasa el río que lleva el mismo nombre. Ubicada al noreste de Portugal, rodeado por montañas, limitando al este con España. Es una región seca, con distribución de lluvias estacional. (Pais, 2012)

Por un lado Sogrape Vinhos posee en esta región más de 450 has, ubicados en la mejor zona del valle para la producción de oporto y vinos DOC. Por su parte, Sandeman posee Quinta do Seixo, en otra zona privilegiada de este valle. (Pais, 2012)

En Quinta do Seixo, Sandeman cuenta con una bodega de última tecnología y gran versatilidad. Esta bodega está perfectamente integrada al paisaje, preservando la tradición asociada con la producción de alta calidad. (Pais, 2012)

La gran diferencia de los vinos oporto de esta región es que su fermentación nunca se completa. Ellos deben frenarla en etapas precedentes y la cortan con grappa. (Pais, 2012)

Por otro lado, Sandeman posee otra bodega en Jerez de la Frontera en Cadiz con 358 has (MacLean, 2012), donde también produce vinos de alta calidad. Son productos exclusivos con denominación de origen. Brandy de Jerez es especial porque se añejan en barriles de una madera muy específica, en un clima único propio de la región. Es una bebida espirituosa producida con vino destilado, en barriles de roble y se añeja en el tradicional proceso de solera. Los Brandies que ofrece Sandeman son: Capa Negra, Capa Real, Imperial y WO Solera Gran Reserva.

- Bodegas LAN

Bodegas LAN es adquirida por el Grupo en 2002. Sogrape adquiere la prestigiosa bodega española situada en las zonas de referencia Rueda y Ribera del Duero. Actualmente esta bodega cuenta con una media de producción de 4 millones de botellas y 80 ha de viñedo propio (Sáez, 2013).

Toma su nombre de las iniciales de las tres provincias que forman parte de la Denominación de Origen Rioja: Logroño (hoy La Rioja), Álava y Navarra. (Sáez, 2013) Abre sus puertas en 1972 (Cervera Mateo), ubicada en Fuenmayor en un edificio de fachada industrial característico de la época que alberga 25000 barricas (Vino Turismo Rioja, 2010), comenzó a comercializar vinos de calidad superior, haciéndose notar en el mercado europeo, para luego entrar al mercado estadounidense y canadiense recién en los años 90 (DHL News, 2012).

“Viña Lanciano”, uno de los mejores viñedos de La Rioja, pertenece a Bodegas Lan. Estos viñedos de unos 35 a 60 años, proveen la materia prima ideal para los vinos: LAN D-12, Viña

Lanciano, Culmen y Lan a Mano. Son 72 has situadas en este microclima, circundadas por el río Ebro, que proveen las condiciones ideales para las características únicas de estos vinos. (Sáez, 2013)

Estos viñedos son cosechados manualmente con el fin de garantizar la más alta calidad, tras tratar y seleccionar muy cuidadosamente sus uvas (Sáez, 2013).

Otra característica única de los vinos de Bodegas Lan viene dada por su nave de crianza con techos abovedados de madera o sala diáfana que cuenta con un sistema de apilado automático (Cervera Mateo) pionero en el mundo, Este sistema añeja el vino en una selección de robles procedentes de EE.UU, Francia, Rusia y a su vez, Lan también innovó con la mezcla de robles estadounidenses y franceses (Ruiz Fernández & Bosco, 2009).

Presentan dos gamas de vino: una más tradicional de Rioja y otra más moderna. Con respecto a la primera presenta las marcas LAN Crianza, LAN Reserva y LAN Gran Reserva. Para los vinos de fina y alta gama, con características más modernas, ofrece LAN D-12, Viña Lanciano, Culmen y LAN a Mano; los cuales proceden de “Viña Lanciano” (Vino Turismo Rioja, 2010). Incorporando al marca “Duquesa de Valladolid”, producida en Rueda y también su vino “Marqués de Burgos” producido en la Ribera del Duero, LAN se encuentra presente en los puntos preferenciales españoles como lo son: Rioja, Rias Baixas, Rueda y Ribera del Duero. (Sáez, 2013)

Tras conjugar una minuciosa selección de sus uvas, su añejamiento en robles de la más alta calidad, le da a sus vinos cualidades únicas. Su variedad más producida es el Tempranillo, variedad que se da en España como en ningún otro lugar en el mundo (Elarde, 2010). Considerando también su desarrollo tecnológico en sus sistemas automatizados de apilamiento, trasiego y lavado de barrica (Vino Turismo Rioja, 2010); hacen a Bodegas LAN un conjunto de ventajas competitivas únicas a nivel mundial.

Bodegas LAN pasa a formar parte del grupo Sogrape en 2012 con el objetivo de potenciar las exportaciones de la misma a través de la fuerte cadena de distribución de Sogrape, la cual abarca más de 120 países (Sáez, 2013). A su vez, en el artículo publicado por Europa Press se menciona que “reforzó su equipo directivo, desarrolló estrategias de entrada en nuevas denominaciones, consolidó al red de distribución nacional” (Mercado Capital, 2012).

Previamente, Lan tenía su propia red de distribución a través de la cual exportaba el 30% de sus vinos a países como Estados Unidos, Suiza y México. Tras pertenecer al grupo hace uso de su cadena de distribución, teniendo como principales mercados de llegada Estados Unidos, Canadá (Sáez, 2013) y América Latina (EUROPA PRESS, 2012)

Trinidad Villegas, encargada de exportación de Bodegas Lan, comenta que el mercado norteamericano es muy atractivo, por la disposición de las personas a probar nuevos sabores, sin aferrarse a una sola marca. Ella aclara también que no es conveniente triangular la exportación a EE.UU. como un solo mercado, debido a la diversidad en sus múltiples estados. Bodegas Lan, a través de Sogrape, ha ido creando una gran red de importadores, construyendo acuerdos exclusivos región por región. Agrega que las operaciones comerciales con EE.UU. abarcan procesos que son rápidos y sencillos. Ellos debieron registrar sus productos en la FDA (Food and Drug Administration) y adaptar sus etiquetas según las indicaciones provenientes de los importadores, según las leyes estadounidenses. (DHL News, 2012)

Por otro lado, respecto a Canadá, la forma de exportar como se explicó en el caso de Inniskillin, es a través de LCBO, el cual es un sistema de distribución monopólico, altamente regulado por el estado canadiense. De todas maneras Villegas agrega que es un mercado con un alto potencial (DHL News, 2012).

b. Nueva Zelanda

- **Framingham Wines**

La visión estratégica internacional de Sogrape, que comenzó con la compra de Finca Flichman, también buscó reforzar su portfolio expandiéndose al muy reconocido Sauvignon Blanc de Nueva Zelanda. Es así como el 24 de enero de 2008, el grupo Sogrape adquiere Framingham Wines, pasando a ser propietarios de 19.746 has ubicadas en Condor Bend Road, donde se incluye las instalaciones de las bodegas, oficinas, salas de degustación y de añejamiento y viñedos. (LINZ New Zeland Government, 2008)

Framingham es una compañía con productos de calidad y que en ese momento poseía un gran potencial de ventas en los mercados de llegada de Sogrape, principalmente Reino Unido, EE.UU., Canadá, además de Australia y dentro de Nueva Zelanda (Sogrape Vinhos, 2008).

Rex Brooke-Tylor, fundador de la bodega, originario de Framingham un pueblo al sur de Norfolk en Inglaterra, nombre del cual la bodega toma su nombre (Jelena, 2010); plantó los primeros viñedos en 1981, procesados originariamente en bodegas ajenas, por la falta de infraestructura en su momento (Framingham Wines, 2015).

El primer vino Riesling procesado bajo el nombre de Framingham, fue en 1994. Para el año 1997, con la intención de encargarse ellos mismos de la producción y controlarla, construyeron la bodega, las oficinas y la sala de degustación, ocupando 17 has en Condors Bend Road (Framingham Wines, 2015). Framingham produce vino desde su bodega desde 1998. Adhiriendo en el 2002,

inmediaciones especiales para el procesamiento de vino tinto y una sala de barriles (Framingham Wines, 2015).

Hoy en día la bodega produce diversos varietales como: Riesling, Sauvignon Blanc, Chardonnay, Pinot Gris, Pinot Noir, Gewürztraminer, Viognier y Montepulciano (Framingham Wines, 2015).

Framingham tiene un fuerte enfoque ambiental, evitando sistemas químicos y plantando flores fomentando la biodiversidad. En el año 2009, bajo el programa de Sustainable Winegrowing New Zeland (Productores de vinos sustentables de Nueva Zelanda), auditaron y certificaron 100% de sustentabilidad en sus viñedos y en los procesos de producción, certificando también sus viñedos como viñedos orgánicos a través de BrioGro NZ Ltd. (Framingham Wines, 2015).

La región de Marlborough es la región vitivinícola más importante de Nueva Zelanda. Ubicada al noreste de South Island, región seca y soleada, con un suelo seco, rocoso y muy drenado (Framingham Wines, 2015), características que proveen el clima y los minerales propicios para el crecimiento de la vid (Wine-Searcher™, 2015).

Sauvignon Blanc es la variedad estrella de la región, la cual toma su auge entre 1980 y 1990 gracias a críticos especializados de todo el mundo (Wine-Searcher™, 2015). Existiendo muy pocas variedades asociadas tan estrechamente a regiones del Nuevo Mundo como el Sauvignon Blanc a Marlborough, exceptuando el caso mendocino con el Malbec. (Wine-Searcher™, 2015)

Marlborough está subdivida en dos regiones: Wairau y Awatere. Framingham, se ubica en Wairau, de clima templado, soleado, fuera de peligro de nevadas que congelen el cultivo. En esta zona soplan vientos del Pacífico.

Gracias a la vasta cadena de distribución del grupo Sogrape, hoy la bodega exporta a los siguientes destinos (Framingham Wines, 2015):

- Australia
- Nueva Zelanda
- Oceanía (Islas Cook, Guam)
- Europa (Alemania, Austria, Bélgica, Chipre, Channel Island, Dinamarca, España, Finlandia, Holanda, Latvia, Luxemburgo, Malta, Noruega, Polonia, Portugal, Suecia, Inglaterra e Irlanda)
- Norte América (Canadá y EE.UU, a través de Evaton Inc.)

- Sud América (Argentina, Brasil, Colombia y Paraguay)
  - Caribe (Aruba)
  - Este y Sudeste Asiático (Camboya, China, Corea del Sur, Hong Kong, Japón, Macau, Taiwan, Tailandia, Timor y Vietnam)
  - Oeste y Sudoeste Asiático (India, Qatar, Emiratos Árabes)
  - África (Angola, Cabo Verde, Kenia)
- c. Chile
- Château Los Boldos

Sogrape continúa expandiéndose globalmente, adquiriendo la bodega chilena Château Los Boldos. A fines de febrero del 2008, el grupo concreta la compra del 100% de la bodega, sus viñedos, maquinarias y todo lo necesario para continuar con la producción del establecimiento. La bodega cuenta con capacidad de almacenamiento de 5 millones de litros, línea de embotellado propio y 273 has de viñedos ubicados en el valle del río Cachapoal, a unos 100 km hacia el sur de Santiago de Chile (EFE, 2008).

La familia Massenez llegó de Francia en 1991 en búsqueda de una propiedad estilo francesa en Chile. Se establecieron en Château Los Boldos en el valle del río Cachapoal, donde a través del procesamiento de viñedos con una antigüedad de 67 años, se propusieron producir vinos Premium de alta calidad ( LifeStyle.com, 2014).

Sandra Lelas, enóloga y manager del área de Marketing de la bodega, explica que la familia instaure allí la filosofía del Château francés el cual “no solo implica utilizar conocimientos y técnicas tradicionales francesas, sino que se debe vivir y producir todo en el mismo lugar”. Actualmente la bodega incorporó también alta tecnología para el desarrollo de sus procesos (Alacarta, 2014 ) y dedica su producción mayoritariamente al mercado internacional (EFE, 2008).

Los viñedos se ubican en un antiguo brazo del río Cachapoal, lo que le otorga al terreno características aluviales, con texturas arcillo-limosa, en profundidad arenosa y superficie pedregosa. Esto permite una buena oxigenación y drenaje del terreno, dando lugar a que las plantas desarrollen con mayor profundidad sus raíces ( LifeStyle.com, 2014) El valle posee un clima mediterráneo con inviernos fríos y lluviosos y veranos cálidos y secos. Es así como las condiciones del suelo y climáticas de la región, permiten a su vez, una madurez controlada y una acidez natural de la uva (Alacarta, 2014 ).

Los boldos produce vinos Premium con uvas de sus viñedos, los cuales cuentan con variedades de Cabernet Sauvignon plantados en 1948, Merlot (1959), Chardonnay (1985) y también Carménère, Syrah y Sauvignon Blanc. (Alacarta, 2014 )

Los viñedos Premium están destinados a la producción de vinos finos, que asemejan a los vinos europeos, pertenecientes a la gama Château. Otra gama Premium que presenta la bodega es Gran Reserve Assemblage. En los vinos Premium las uvas son cosechadas manualmente de parcelas seleccionadas. Su añejamiento se efectúa en barriles de roble francés durante 8 meses. (Alacarta, 2014 ).

Desde sus orígenes la bodega hizo hincapié en el mercado internacional para destinar su producción. Apoyándose en la cadena de distribución del grupo Sogrape, sus principales mercados son EE.UU., Reino Unido, Japón y China. Luego continúan Brasil, Holanda, Canadá , Dinamarca, Irlanda, Alemania (Vinos de Chile A.G., 2014).

d. Argentina

- Finca Flichman

Hacia 1997, la bodega argentina Finca Flichman es adquirida por el grupo Sogrape por un monto total de USD 32 910 000, (Simões, 2010). Incorporando por primera vez, variedades del Nuevo Mundo (FBL Contenidos, 2014) como el Chardonnay y el Cabernet Sauvignon.

Sami Flichman, inmigrante polaco de religión judía, se estableció en Barrancas, Maipú, en 1873. Sembró viñedos en terrenos secos y pedregosos, anteriormente ocupados por el río Mendoza, donde 37 años más tarde, la familia inauguraría Finca Flichman (Tripin SRL, 2009)

Desde 1910, se elaboraban vinos con el objetivo de alcanzar la más alta calidad, inclinándose por el desarrollo vitivinícola y enológico.

La tradicional marca “Caballero de la Cepa”, se posicionó como el primer vino Premium de la Argentina y al poco tiempo se convertiría en el producto estrella de la bodega. Luego nació “Dedicado”, su segunda marca más exitosa manteniéndose en la actualidad como el vino ícono de la bodega, un corte único e irrepetible elaborado solo con uvas de cosechas excepcionales (FBL Contenidos, 2014).

En un principio, Finca Flichman, como otras grandes bodegas mendocinas del momento, enfocaban su producción al mercado interno, posicionándose aquí entre las marcas más fuertes.

En 1997, el grupo portugués Sogrape, líder en su país adquirió totalmente Finca Flichman, la cual contaba con vinos de calidad y nuevos variedades para el grupo Sogrape.

Ocurrida la adquisición, el grupo realizó un plan estratégico de elaboración y desarrollo, con el objetivo de restaurar, ampliar y equipar la bodega con la más alta tecnología de vinificación (Tripin SRL, 2009). Siguiendo su plan, el grupo invirtió una fuerte suma de dinero dotándola de tecnología vitivinícola de punta, restaurando y ampliando la bodega (Simões, 2010). También incorporó un equipo de profesionales y asesores internacionales para el desempeño de la bodega.

En el sitio FBL se pueden leer las palabras de Ricardo Rebelo, CEO de la bodega que expresó “Nuestra cultura corporativa -transmitida por la familia Guedes- solo admite altos estándares de calidad (HACCP- ISO 14001), excelencia, desempeño, máxima capacidad del grupo humano y sobresalir dentro de las preferencias del consumidor”. Se puede ver que no sólo fue capital y mano de obra, sino también know how y cultura organizacional en pos del progreso y la eficiencia.

Aquí también explican por qué son una bodega con más de 100 años liderando el negocio del vino Premium a nivel mundial. Ellos enuncian que son vinos sustentados en el exhaustivo estudio del terroir y de los viñedos, en la dedicación de su gente y en el Know How internacional transmitido por los Guedes, familia con experiencia en el liderazgo de esta industria (FBL Contenidos, 2014).

En abril de 2010, Finca Flichman adquirió por más de U\$S 2 millones, una bodega en Perdriel, Mendoza. Ubicada en una finca de 10 has, pertenecía al grupo francés Pernod Ricard, produciendo líneas de su bodega Etchart. También dueña de Graffigna, con bodega en San Juan; Colón; los espumantes Mumm, en San Rafael. Flichman necesitaba ampliar su capacidad de producción, pues sus ventas estaban creciendo fuerte localmente y exportando. En ese momento eran la sexta por ventas externas. La nueva bodega le agregaba 4,1 millones de litros de capacidad, 22% sobre 18 millones de su bodega principal de Barrancas, Maipú. Cuenta con 360 has. plantadas con vides en diferentes fincas de Barrancas y Tupungato. (Galíndez, 2010)

Actualmente, Finca Flichman posee 950 has con uvas provenientes de 360 has plantadas de variedades nobles. Sus viñas se extienden en dos regiones mendocinas: en Barrancas Maipú (700m. sobre el nivel del mar) y en Tupungato (1.100m sobre el nivel del mar).

Barrancas se encuentra al sur de la ciudad de Mendoza, junto al río Mendoza, recibiendo la influencia del clima de la cordillera de los Andes, presenta estaciones bien marcadas, con cálidos veranos e inviernos fríos, la altitud y la fuerte intensidad del sol. (Wine-Searcher™, 2013)

El suelo en la zona es profundo y aluvial, lo que permite un crecimiento fuerte y sano de la planta, al permitir que sus raíces crezcan en profundidad (Wine-Searcher™, 2013)

Al ubicarse en una posición de menos altura, como es la de Tupungato, las variaciones diurnas de temperatura son menores, lo que permite la producción de vinos menos rígidos y estructurados. (Wine-Searcher™, 2013)

Como se presentó anteriormente, Flichman también posee viñedos en Tupungato. Esta zona se ubica al norte del Valle de Uco, rodeado por el Cordón del Plata, a los pies del volcán Tupungato. La altitud de los viñedos provee gran luminosidad, agua, aire y modera las altas temperaturas. Vinos de cuerpo como el Malbec y vinos blancos elegantes como el Chardonnay, son las variedades típicas de la zona (Wine-Searcher™, 2014).

La exposición a los rayos solares es más fuerte en esta región por su altitud, lo que también implica noches más frías influenciadas por los vientos de las montañas. Estas características permiten el crecimiento de viñedos de alta calidad. El frío de la noche extiende el período de madurez, lo que permite desarrollar bien las características del varietal, mientras que retiene la acidez del fruto (Wine-Searcher™, 2014).

Muchos de los viñedos son irrigados por goteo con agua de deshielo de la cordillera. Este riego permite un gran control del agua que recibe la planta durante su crecimiento (Wine-Searcher™, 2014).

Dadas sus características aluviales, el suelo rocoso y la escasa agua recibida por la planta, provocan que la uva alcance un tamaño pequeño, concentrado, produciendo así vino de taninos fuertes y buen cuerpo. (Wine-Searcher™, 2014)

Actualmente Finca Flichman cuenta con los siguientes varietales: Cabernet Sauvignon, Malbec, Syrah y Chardonnay. Tiene una capacidad de molienda de 12.000.000 kg y de vasija de 24.000.000 litros. Su capacidad de estiba es de 1.500.000 botellas y de fraccionamiento de 10.000 botellas/hora. Cuenta con 1.500 barricas de 225 litros de roble francés y americano (Wines of Argentina).

Finca Flichman, posee una facturación anual de USD 35.000.000, donde USD 22.500.000 se refiere a exportaciones. Las marcas de exportación de la bodega son: Dedicado, Paisajes de Barrancas, Paisajes de Tupungato, Expresiones, Gestos, FF Reserva, Caballero de la Cepa, Misterio, Finca Flichman Roble (Wines of Argentina).

A través de entrevistas personales con el personal de comercio exterior de la bodega en Mendoza<sup>1</sup> se pudo continuar con la investigación. Ellos comentaron que la bodega, antes de ser adquirida por el grupo, contaba con su propia distribución externa, la cual era bastante reducida. Ocurrida la compra, la bodega pasa a aprovechar la plataforma de distribución que tiene el grupo al que pertenece y utiliza para vender sus vinos en lugares estratégicos.

Ellos no contaban con información previa a la compra del Grupo, por lo que no se supo responder a cuáles países llegaba Finca Flichman antes del '97. Sí comentaron que siempre se ha utilizado la misma estrategia de internacionalización, bajo un modo de exportación, pero no más detalles.

Actualmente la bodega ubica sus productos en los siguientes mercados:

- América:
  - Brasil
  - Uruguay
  - Chile
  - Paraguay
  - Bolivia
  - Perú
  - Colombia
  - Venezuela
  - Panamá
  - Costa Rica
  - Aruba
  - República Dominicana
  - Puerto Rico
  - México
  - EE.UU.
  - Canadá
- Asia
  - Hong Kong
  - Emiratos Árabes

---

<sup>1</sup> Entrevista realizada al Lic. Ariel Fernandez, encargado de operaciones de comercio exterior de Finca Flichman en Maipú, Mendoza. (15 de Mayo de 2015)

- África
  - Angola
  - Nigeria
  -
- Europa
  - Alemania
  - Dinamarca
  - Holanda
  - Reino Unido
  - Suecia
  - Finlandia
  - Noruega
  - Letonia
  - Estonia
  - Bélgica
  - Suiza
  - España
  - Portugal
  - Italia
  - Malta

Los encargados comentaron que en los únicos países en los cuales la bodega comercializa a través de subsidiarias propias del grupo son: Reino Unido, Portugal, Angola, Hong Kong, Estados Unidos y Brasil. En los demás países, la fuerza de venta los visita, acuerda con importadores y distribuidores. Posteriormente, sólo controla in situ la gestión de los mismos, a través de viajes comerciales.

A su vez, la exportación depende de cada mercado. Por ejemplo: en Canadá, el estado monopoliza la compra de las bebidas alcohólicas en general. En EE.UU., Sogrape ingresa a través de su subsidiaria Evaton, debiendo registrar el nombre del vino en cada estado, siendo diferente la estrategia de venta que debe aplicar Evaton en cada uno de ellos.

El importador de cada país indica las modificaciones que se exigen en ese mercado. El encargado mencionó “el importador más que un cliente, es nuestro socio”. Esto es así ya que el importador primero que nada, hará que la venta sea factible o no. Él indicará los requerimientos

legales de entrada. En el caso de Finca Flichman, sólo tienen que modificar el contenido de las etiquetas. (Ver ANEXO A), sin necesidad de realizar cambios en el contenido del producto.

Durante la entrevista, se preguntó respecto a su percepción de las debilidades de la bodega a la hora de vender sus productos en el extranjero. Los representantes manifestaron que la bodega estaba intentando superarse en sus costos de distribución, la atención al mercado interno, su inversión en publicidad, su dependencia del Malbec y del mercado brasileño.

Dado que es una industria donde su oferta se encuentra muy atomizada, es sumamente difícil posicionar una marca en el exterior y ser reconocido; el precio de los vinos juega un valor determinante a la hora de la venta. Ante los cambios coyunturales argentinos, provocando un creciente incremento de costos mes a mes, se torna prácticamente imposible no poder modificar el precio y no perder rentabilidad, quedándose fuera de juego. Al incrementar el precio internacional ya se deja de ser competitivo. Entonces, la alternativa considerada por muchos bodegueros locales fue cubrir los costos atendiendo nuevamente el mercado local, recibiendo una gran aceptación sobre todo en el público joven, en vinos de gama alta.

Finca Flichman en sus comienzos era de las marcas más reconocidas a nivel nacional, pasando a implementar estrategias con hincapié en el mercado internacional. Hoy en día, este nuevo cambio de foco, le podría haber sido mucho más sencillo, ocupando los mejores lugares en el mercado local, de no haber sido por el descuido del mismo en su momento. Actualmente, es una debilidad que está enfrentando poco a poco.

En la entrevista también se hizo mención de falta de publicidad en este mismo mercado. Actualmente, las grandes bodegas locales que también dieron más peso a esta perspectiva, están invirtiendo en publicidad y eventos en el mercado local. Por ejemplo Wine Beats, que fomentan el consumo de vinos Premium mientras se escucha música electrónica, rodeado de viñedos y la cordillera de Los Andes. Esto delimita y posiciona en un público de adultos jóvenes, de un poder adquisitivo medio alto. Hoy en día, la bodega no está cubriendo este segmento como debería, porque todavía no está dando tanta relevancia a la inversión en la comunicación local.

Otra flaqueza actual de la bodega es su dependencia del Malbec. Durante la entrevista se preguntó por un artículo donde Ricardo Rebelo (CEO de Finca Flichman) exponía este punto, el cual fue confirmado en la misma. El CEO comentaba que Argentina es muy dependiente de este varietal, lo que puede ser visto como una oportunidad, pero al mismo tiempo como una debilidad (Schmitt, 2013). Actualmente, el consumo del Malbec es tendencia a nivel mundial, lo que es muy provechoso, ya que es un varietal asociado directamente con Argentina; pero al mismo tiempo, una vez que esta

decaiga, las bodegas argentinas correrían mucho peligro, considerando la fuerte dedicación que tienen hoy en día. Finca Flichman se encuentra en esta situación hoy en día, lo cual puede ser visto como una peligrosa debilidad.

En ese mismo artículo, se menciona una fuerte dependencia del mercado norteamericano, lo cual fue corroborado durante la entrevista, añadiendo también al mercado brasilero.

### **C. ANÁLISIS DE GRUPO SOGRAPE**

A partir del caso de Grupo Sogrape, se aplicará el contenido conceptual desarrollado en el primer capítulo, determinando qué modelo o modelos se aplicaron, luego cuáles son sus fuentes de ventaja competitiva que llevaron al grupo a determinar sus estrategias. Por último cómo implementaron su internacionalización, explicando cuál modo de entrada se utilizó.

Partiendo del análisis de modelos, se puede inferir que el grupo, utiliza modelo del Paradigma Ecléctico u OLI y la teoría de redes.

Para el Paradigma Ecléctico, la internacionalización surge de la yuxtaposición de tres factores:

- Ventaja de propiedad (Ownership): son específicas a la empresa, y se vinculan especialmente con la acumulación de activos creados o con sus características tecnológicas o de producto. La empresa multinacional que posee estos activos específicos (acceso exclusivo a tecnología, capital humano, etcétera), está en mejor posición competitiva que aquella otra que no los posee, lo cual permite posicionarse mejor que una empresa del país host. Ventajas de propiedad por la experiencia que cuenta una empresa por pertenecer a una compañía multinacional.

En cada adquisición, Sogrape contaba con la ventaja del capital y el recurso humano necesario para abastecer de know how y profesionales capacitados para desarrollar las bodegas, invertir en tecnología

La empresa tenía la ventaja de la experiencia, del conocimiento en la industria. Sogrape desde principios del siglo pasado hacía crecer una de las bodegas más grandes de Portugal. También contaba con experiencia internacional con su primera compra y establecimiento en España por parte del fundador. Luego la construcción de la embarcación a través de la cual vendían sus vinos. Ese espíritu dinámico e innovador, llevó a la empresa a adquirir la experiencia necesaria para lanzarse a nuevos mercados.

Sogrape mejoró la distribución en cada una de las bodegas adquiridas, introduciendo sus productos en más de 120 países. A través de sus subsidiarios en los mercados más importantes, como son EE.UU. a través de Evaton, en el Reino Unido con Stevens Garnier, en Asia con su subsidiaria en Hong Kong y en Brasil. Ellas cubrían tanto el canal off trade como el on trade. El grupo contaba con la ventaja de poder hacer llegar sus vinos a mayores mercados, pero también con un know how tal, que asegurar eficiencia en los procesos.

Otra ventaja muy importante del grupo, es el capital de soporte con el que cuenta y con el cual financió las adquisiciones, las remodelaciones y mejoramiento tecnológico y reforzó equipos directivos.

- Ventaja de localización (Location): ventaja geográfica de algunos países en proveer activos complementarios. Se refiere a los factores productivos e institucionales presentes en una zona geográfica determinada. Son las ventajas específicas de cada país que lo hacen atractivo a los inversores extranjeros (Ietto-Guilles, 2005) Surgen cuando es mejor combinar productos espacialmente producidos en su país de origen con algunos factores inmóviles u otros productos intermedios fabricados en otros países. Dunning (1980).

En cada bodega adquirida por el grupo las ventajas geográficas se manifiestan a través de las características del suelo, las condiciones climáticas y las características institucionales de cada establecimiento.

El suelo de Jerez, la viña Lanciano, la región de Malborough, el valle del río Cachapoal, Tupungato y Barrancas, aportan sus diferentes terroir al vino, que los hace únicos. Características que en cualquier otro espacio, bajo otras condiciones, otorgarían un sabor y una composición diferente.

No fueron sólo las condiciones climáticas y del suelo, las que tuvo en cuenta el grupo a la hora de su adquisición. Ellos no compraron cualquier bodega. Todas las adquisiciones eran bodegas de trayectoria, con años operando en la industria, todas contaban con buena infraestructura, construcción de marca, cierto posicionamiento.

Sandeman contaba con una marca registrada en barrica desde 1805 y la personalidad de “El Don” de reconocimiento global, más su inmensa capacidad productiva y trayectoria. En Argentina, Caballero de la Cepa había logrado posicionarse como primer vino Premium en el país, previo a esta adquisición, contando con viñedos que datan de 1873. En Chile, adquirieron la filosofía del Château francés.

- Ventaja de internalización (Internalization): deriva de la capacidad que tiene la empresa para coordinar actividades de la cadena de valor añadido internamente.

Sogrape es una compañía que gracias a sus ventajas de distribución le resulta más rentable adquirir los establecimientos productivos, que solamente aplicar estrategias de distribución conjunta, como podría ser un joint venture a través de sus subsidiarias como Evaton en EE.UU.

La compañía cuenta con el capital y el conocimiento para enfrentar ese riesgo y poder traer mayores beneficios.

Por otro lado, se considera que también se pueden observar características de la teoría de redes. En la misma se explica que las empresas entran a mercados internacionales a partir de las interrelaciones que existen entre la empresa local y sus relaciones con las que componen una red. Es así que las oportunidades que existen fuera del país, le llegan a la empresa a través de la red.

En este caso, Sogrape no pasa a ser internacional por integrarse a una red ya creada, sino que forma es Sogrape quien crea un grupo. Modelo organizacional que posee otras características. Pero si se analiza la teoría con detalle, existen características que comparten.

Por ejemplo, en el marco conceptual se explica que la información se transmite a través de las relaciones sociales, las cuales van a influir en el decisor a la hora de tomar decisiones, considerando la fuente de información más valiosa aquella que viene de la interacción con los miembros del canal de distribución que integra la red. Asociando la incertidumbre con el riesgo de la inversión, una manera de reducirlos es entrando a mercados externos a través de las relaciones sociales.

El grupo, entra a mercados nuevos y amplía su portfolio incorporando nuevos varietales de las bodegas que adquiere. En el momento de operar, de interpretar los mercados a la hora de comercializar, de producir, de operar; la empresa interpreta a sus operarios que son los que conocen el mercado, conocen el suelo y las características específicas del viñedo.

Lo mismo ocurre con sus subsidiarias como Evaton, sus oficinas en Hong Kong, Angola, Brasil, Reino Unido. Ellos conocen las regulaciones locales, las mejores maneras de penetrar el mercado con sus marcas y llegar al consumidor.

En conclusión, la información fluye desde sus adquisiciones y redes de distribución, que de otra manera no obtendría o hubiese tenido que invertir enormes cantidades de tiempo y dinero para adquirirlas.

Grupo Sogrape, sin ser una red, también logra mantener unidos las empresas con sus clientes y los integrantes de su cadena de distribución y suministro, aumentando el número de actores con los que van a interactuar y estrechando sus relaciones.

Continuando con el análisis, al igual que Inniskillin, Sogrape presenta una gran fuerza en las fuentes de ventajas competitivas en el Upstream de la cadena de valor.

Para las empresas que se enfocan en **Upstream**, el valor de la compañía se encuentra en las características del terroir y del proceso de producción del vino. Como también de la poderosa cadena de distribución con la que cuenta la empresa.

Una vez más, se hacen presentes algunos elementos, que dificultan la clasificación exacta de la fuente de la empresa. Es decir, cuando se nombraron las fuentes de Upstream en el marco teórico, se explicó el foco por generar economías de escala y en este caso, la empresa controla minuciosamente sus costos, buscando mejorar sus operaciones, pero no se focaliza en eso, sino más bien en mantener sus características distintivas, en cada bodega que adquiere y por transmitir las características únicas de cada vino, su proceso productivo y su historia.

Dado que el valor del producto viene generado por su espacio de creación y su proceso productivo principalmente, para la empresa fue necesario elegir una estrategia que lo conserve y sea apropiada para transmitirlo. Se puede ver que en cada bodega adquirida, el grupo aplica la misma estrategia de Internacionalización: estrategia Internacional.

Dadas las características del suelo de cada valle, la influencia de los ríos secos, la rocosidad de la tierra, los climas mediterráneos, los años de los viñedos, son características que no pueden ser modificadas, sin cambiar la esencia de cada producto. Por lo que la producción no puede ser trasladada a otros países con mano de obra menos costosos, donde el valor del terreno sea más económico o donde los gobiernos brinden privilegios arancelarios.

Otra característica de esta estrategia es su poca adaptación al mercado de llegada, tanto del producto, como de la estrategia de comercialización del mismo. En el desarrollo del Grupo Sogrape se comentó que los únicos cambios que se hacían para la entrada a otros mercados eran cambios en las etiquetas o contra-etiquetas, en ciertos casos registros de nombres; pero no más que eso. El vino no debía ser alterado. Todas estas indicaciones eran relevadas y comunicadas por los importadores.

Por último, la manera que elige Sogrape de hacer funcionar su estrategia Internacional, es a través de dos modos de entrada. Por un lado, Sogrape realiza una Inversión extranjera directa en los

países que se desarrolló. Luego, con sus establecimientos en funcionamiento, exporta sus vinos a diferentes mercados.

Sogrape ha liderado el camino, gracias a sus adquisiciones. El plan de aumentar las exportaciones al máximo es lo que ha garantizado el éxito de esta compañía.

Hill y Jones comentaban que este modo de entrada se da cuando la empresa tiene en su poder el 100% del capital de la empresa extranjera, el cual puede ser montado desde cero por la compañía que se internacionaliza en el país host, construyendo su establecimiento tal como lo necesita (Greenfield) (R. Daft, 2004)) o adquirir completamente una empresa previamente establecida en el país host.

Todas las inversiones que realizó el grupo las hizo adquiriendo las bodegas completamente. Ellos compraban la bodega, la marca, la maquinaria, los viñedos, materiales de trabajo y todo lo necesario para continuar con el normal funcionamiento de las bodegas.

Estos autores enuncian ventajas sobre este tipo de modo de entrada como el aprovechamiento de precios inferiores de mano de obra y/o recursos, incentivos del gobierno a las inversiones extranjeras, ahorros por distribución, las compañías logran economías de escala. Por otro lado, mejora su imagen en el país tras la generación de puestos de trabajo. En el caso del grupo Sogrape, algunas de estas ventajas se aprovecharon, pero no todas.

El grupo aprovechó precios de compras en los países del Nuevo Mundo (Chile, Argentina, Nueva Zelanda), donde los terrenos y la mano de obra eran más baratos que si adquiriría en el Viejo Mundo, pero no busca lograr economías de escala como si estuviese produciendo commodities.

Otra ventaja de este modo de entrada es que ayuda a mantener relaciones más cercanas con los clientes, la cadena de distribución, proveedores, lo que ayuda a la compañía a adaptar mejor sus productos al mercado local. En este caso particular, el grupo no adapta el producto, sino que mantiene las características esenciales del mismo y las transmite a través de otro modo de entrada que es la exportación.

Un beneficio de mucha relevancia, es que no pierde control, conservando y ajustando todo tipo de decisión a los objetivos de largo plazo de la compañía (Kotler & Keller, 2006). Este control estrecho, también ayuda a una *“coordinación estratégica global”* (Hill & Jones, 2005). El grupo construye una de sus mayores fortalezas, que es su cadena de distribución a través del conjunto de bodegas y subsidiarias de distribución que posee, coordinando su producción, su distribución y sus estrategias con el fin de mantener su misión de *“ser una empresa de vinos de calidad de naturaleza*

familiar y presencia internacional, reconocida por su experiencia y enfocada en el desarrollo de marcas premium portuguesas". En cada bodega preservaron sus filosofías originarias y ellos protegieron la propia para su bodega en Portugal. El grupo ubicó líderes portugueses con experiencia en Portugal en sus diferentes adquisiciones. Ellos pueden controlar de cerca, distribuir conocimiento bajando líneas y amoldando a la misión de Sogrape, sin dejar que se desvíe de la misión del grupo.

La mayor desventaja de este modo de entrada es el riesgo en el que incurre la organización. La empresa puede verse en riesgo por inestabilidades económicas (devaluación, inflación, etc.), políticas (expropiación), condiciones del mercado (Kotler & Keller, 2006) C. Hill y G. Jones, explican que el riesgo de negociar en el país host puede atenuarse mediante la adquisición de una empresa que ya operaba en el entorno. Aun así, los problemas de adaptación a la cultura organizacional previa, muchas veces terminan neutralizando e incluso aumentando los problemas. Los directivos citaron que debieron enfrentar esta adaptación y que constituyó un gran desafío de equipo y personal.

Grupo Sogrape no quedó exento de esta desventaja. Han tenido que lidiar con crisis económicas en España y Europa en general. También con la inflación, devaluación, presión fiscal en Argentina. Los líderes del grupo debieron soportar rentabilidades por debajo del punto de tolerancia, soportando con capital del grupo, en respuesta a la inestabilidad económica de nuestro país, apostando a la corrección de costos internos y gestiones cuidadosas en pos de la longevidad en este país con muchas condiciones actuales y a futuro.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, las bodegas que adquirió el grupo Sogrape exportan sus propios vinos, preservando el nombre de sus antiguas marcas, haciendo uso de la cadena de distribución del grupo.

En el marco teórico se explica la exportación como el modo de entrada donde se produce en el país de origen de la compañía y se venden los productos en mercados internacionales (P. Kotler y K. Keller, 2006).

El grupo recibe la ventaja de evitar costos de asentarse en cada lugar donde vende sus vinos. Aparte que esto sería imposible si quisiera preservar las características de sus vinos. También dio provecho de los conocimientos generados en cada bodega, más los propios, creando una curva de experiencia que hoy en día es una de sus principales fortalezas.

A su vez, exportar también tiene sus desventajas, las cuales el grupo enfrenta. Puede suceder que el transporte de lo producido hasta su destino final posea un costo muy elevado que debilite la

ventaja de producir en el país de origen. Por otro lado, también pueden existir barreras, como tarifas que gravan la exportación que también perjudique el costo de las mismas. Estas desventajas son minimizadas por el grupo con sus fuertes canales de distribución, pero no es posible sortearlos completamente. Por ejemplo, en Argentina, la falta de infraestructura vial para el traslado a Valparaíso, Chile que es el puerto más cercano, en invierno es sumamente riesgoso por el cierre del paso fronterizo cuando nieva en grandes cantidades. Por lo que se ven obligados a llevar el vino hasta Buenos Aires, que es el próximo puerto de menor cercanía. A su vez, por no contar con sistemas ferroviarios y el alto costo del transporte terrestre, llega a ser lo mismo en costo trasladarlo de Mendoza a Buenos Aires, que de Valparaíso a China (Fernandez, 2015).

En los mercados más representativos en función del volumen de venta para el grupo, Sogrape realiza exportaciones directas, donde administra sus exportaciones corriendo con las desventajas de que los riesgos y la inversión en la que deben incurrir son mayores. Pero sus posibles utilidades también se incrementan en comparación con la exportación indirecta. Ellos poseen subsidiarias de ventas en Reino Unido (C.G. Sandeman and Sons), EE.UU. (Evaton Inc.), Angola (Vinus), España (Iberia Wines), Hong Kong (Sogrape Asia Pacific) y Brasil. (Simões, 2010).

En otros países, donde no poseen estas oficinas subsidiarias cuentan con fuerza de venta itinerante, vendedores que mantienen su sede en el país de origen de la empresa, pero que viajan al extranjero a realizar la comercialización del vino. Ellos conocen a los importadores, estrechan relaciones con ellos, reciben inputs de ellos y siguen sus consejos, corroboran que los acuerdos se cumplan.

En resumen, en el proceso de internacionalización del grupo Sogrape, se puede ver la influencia de dos modelos. Por un lado el Paradigma Ecléctico de Dunning, donde se tomó beneficio de las tres ventajas de propiedad, localización e internalización. También se vieron características del Modelo de Redes, sin ser una red, pudo aprovechar las relaciones humanas y el gran valor que tiene la información para el desarrollo de la empresa a nivel global.

Considerando las fuertes ventajas en las actividades del upstream de la cadena de valor presentada por Porter, ellos buscaron enfatizarlas y trasladarlas a sus clientes a través de la estrategia Internacional que preserva sus características esenciales.

Optando en sus primeros pasos por la exportación, luego por la adquisición de más bodegas y así exportar los vinos de alta calidad con sus notables elementos hasta el consumidor final.

## 2. BODEGA FILUS

Gustavo Capone y Ambrosio Di Leo, en su sitio web expresan que tenían un sueño, el cual constaba en tener su propia bodega y producir vinos de excelente calidad. Este sueño lo llevan adelante desde 1997, año en el cual pudieron adquirir su bodega y dar origen a Bodega Filus.

Sus viñedos están ubicados en Mendoza, a los pies de la cordillera de Los Andes. Aquí la planta cuenta con los nutrientes necesarios propios del terreno, clima estacional perfecto, más sol permanente durante todo el año, elementos propicios para que la vid alcance el grado de madurez y calidad necesarios para vinos Premium.

Filus posee 150 has distribuidas en 6 viñedos en la provincia de Mendoza, por un lado en Alto del Río Mendoza y Valle de Uco.

La altitud del terreno y sus suelos rocosos, son especialmente elegidas ya que proveen las condiciones perfectas para vinos tintos, permitiendo el crecimiento sano de la planta.

La bodega donde se realiza el procesamiento de la materia prima, se ubica en Lunlunta, Mendoza a unos kilómetros de la ciudad, con la cordillera de Los Andes por detrás. Se trata de un edificio clásico de tonos grises claros, con espacios perfectamente cuidados y una hermosa decoración interior. En el mismo cuentan con alta tecnología para la producción del vino, permitiéndole a la empresa adaptar su demanda para los diferentes mercados a los que sirven, siempre manteniendo las virtudes naturales de la uva y su terroir.

Para un mayor conocimiento y análisis de la bodega, se pudo concretar visitas a la misma, donde se entrevistó al director de ventas y marketing de Filus<sup>2</sup>. El representante de Filus, comentó acerca de la historia, sus estrategias actuales, sus principales mercados y más información relevante que será detallada a continuación.

Ambrosio Di Leo y Gustavo Capone comenzaron en la industria del vino como brokers. Ellos conocían los productos de pequeños productores de vino locales, luego buscaban compradores en el

---

<sup>2</sup> Entrevista realizada al Lic. Andrés Belinsky, Gerente de Comercio Exterior de Bodega Filus, en Mendoza Argentina. (19 de Mayo de 2015)

exterior y comercializaban estos productos. En este momento ellos no contaban con una bodega propia, por lo que no debían contar con capital inmovilizado, era más flexible, su inversión era mínima. Pero por otro lado, ejercían muy bajo control sobre la producción de los procesos y la producción de los mismos.

En una segunda etapa, ellos decidieron empezar a integrarse hacia atrás. Se asociaron junto a una bodega de pequeño tamaño a la cual le vendían su producción en el exterior, al mismo tiempo que a otros pequeños productores. En ese momento se hizo necesario un incremento del capital comprometido, disminuyó la flexibilidad, aunque aún así los costos no eran tan representativos como si ellos fuesen los propietarios de la bodega. También, les permitía contar con un mayor margen de ganancias y podían influir en el incremento de la calidad y estilo ofrecido al consumidor.

Finalmente, en 1997, Ambrosio Di Leo y Gustavo Capone decidieron dar un paso más y adquirir su propia bodega. La compraron a su socio y comenzaron a producir y vender sus propios vinos, integrándose así completamente hacia atrás.

Aquí el capital comprometido era totalmente propio, por lo que su riesgo creció. Pero a su vez el control sobre los procesos era plenamente de ellos y el margen de ganancias a largo plazo iba a ser mayor.

En las tres etapas por las que pasaron los dueños, dedicaron sus ventas en menos del 20% al mercado interno, lo que lo hacía muy poco representativo.

Actualmente el proceso de internacionalización que sigue la empresa empieza por un estudio de los mercados externos. Para esto analizan la información de las exportaciones del país, planteándose a cuáles países se les vende más, cuáles han incrementado sus importaciones de vino argentino, cómo son las exportaciones por rango de precios.

Luego, se analizan cómo son los mercados de los países con mayor importación del vino de nuestro país. Aquí se estudian muy a fondo quiénes son los importadores. Se tiene en cuenta si piden exclusividad en la comercialización y tiempo de convenio para el desarrollo de la marca. También se analiza el market share local que ellos cubren. Por ejemplo, existen países como Brasil, Colombia y México donde sus importadores no abarcan todo el país, sino pequeñas regiones. Otros casos como el de Canadá, donde el gobierno a través de LCBO importa todo lo relacionado con bebidas alcohólicas.

Luego de determinar el país y su importador, la bodega busca apoyarse en él para el éxito en sus ventas. Este intermediario es una pieza clave entre la bodega y su consumidor final, ya que es el que determina las adaptaciones necesarias para una entrada exitosa en ese segmento.

Debido a que el vino es un producto de consumo y una bebida de contenido alcohólico, debe cumplir con muchas restricciones legales a la hora de entrar a un nuevo país. Los diversos países tienen diferentes reglas y limitaciones, las cuales son advertidas a Bodega Filus por sus importadores. Generalmente, la mayor adaptación que deben hacer es en cuanto a la información requerida en la etiqueta o contra-etiqueta, según el destino. En algunos países exigen que el contenido se exprese en su idioma nativo. Por ejemplo, en China debe estar en chino, en Suiza, puede estar en inglés; en el caso de Canadá, debe estar escrito en inglés y francés. Otros datos también necesarios, son los referidos al productor y al importador del vino en cada mercado.

Por otro lado, respecto a la construcción de la marca, para los pequeños productores, se limita mucho el campo de acción debido a limitaciones de capital. Hoy en día, no llegan a 10 las bodegas mendocinas que pueden alcanzar una campaña de comunicación que llegue directo al consumidor. Sólo las grandes cadenas pueden acceder a ello. Por lo tanto, la alternativa para bodegas como Filus, es otra vez, apoyándose en el importador.

La bodega busca generar interés en el vendedor del importador que gestionará la venta de sus vinos a futuros consumidores. Considerando que los importadores manejan no sólo Bodega Filus, sino muchas otras marcas de diferentes partes del mundo, no será fiel a una sola. Por lo tanto, lo que busca la bodega es atraer al vendedor para que se enfoque en el propio producto, generándose así una competencia interna dentro de un importador. Filus otorga comisiones extra a la fuerza de venta por un determinado tiempo por ejemplo.

Con respecto a retails, lo que aplica la bodega para atraer a sus clientes son promociones con los supermercados.

Hoy en día, los principales mercados a los que llega Bodega Filus son EE.UU., Canadá, Brasil, Colombia. Con menor relevancia, Filipinas, Japón y China.

Actualmente una de las mayores fortalezas con las que cuenta Bodega Filus es su equipo de trabajo. Durante la investigación y paso por la bodega, se pudo denotar el gran compromiso del personal por el desarrollo y la prosperidad de la bodega. Una gran ventaja para la bodega, es el conocimiento y profesionalismo de sus dueños en lo que respecta a la producción y comercialización del vino, mayoritariamente en el mercado externo, lo que le permite, en comparación con otras

bodegas de su tamaño, reducir notoriamente su estructura de costos, evitando contratar más profesiones, evitando errores y acertando en procesos tanto de producción, como de comercialización.

A su vez, actualmente debe enfrentarse a los condicionamientos que implican ser una bodega pequeña/mediana en nuestro país. En el caso de Filus, su principal debilidad era de reconocimiento de marca.

El director comentaba que hoy por hoy, la bodega debe trabajar más en el reconocimiento de la marca a través de la prensa, de líderes de opinión. Es necesario un mayor posicionamiento de la marca.

Por otro lado, también se comentó una falta de acceso a créditos con tasas de intereses razonables. Dado que son bodegas de menor tamaño, con menor disponibilidad de capital, comparándolas con Flichman por ejemplo, que cuenta con el soporte del Grupo Sogrape; es necesario para invertir en comunicación, en reconocimiento, en infraestructura, etc. de grandes capitales, los cuales son muy difíciles de acceder por la bodega debido a la tasa de interés que les imponen.

Como muchas bodegas mendocinas, Filus cae también en su gran dependencia de Malbec, que como se comentó con anterioridad: es una tendencia y un atributo de nuestro país, corre grandes riesgos, cuando deje de serlo.

## **A. ANÁLISIS DE BODEGA FILUS**

Al igual que en el caso del Grupo Sogrape, a continuación se utilizará la teoría desarrollada en el primer capítulo, analizando qué modelo se adecua al caso, cuáles son sus fuentes de ventaja competitiva en la cadena de valor que llevaron al grupo a determinar su estrategia de internacionalización. Finalmente, cómo se llevó a cabo más operativamente su estrategia, desarrollando cuál modo de entrada se utilizó.

Analizando el proceso de internacionalización de la bodega se considera que el modelo de Empresas Nacidas Globales, es el que más se adecua a Filus.

Esta teoría toma a las empresas que nacieron internacionales o salieron a mercados externos dentro de sus dos primeros años. En el caso de Filus, donde sus dueños empezaron directamente comercializando vino ajeno en el mercado externo y luego, cuando ya poseían su bodega, su principal foco era este mercado, contando con menos del 20% de sus ventas en el interior del país.

Esto ocurre así porque su conocimiento y su ventaja competitiva se encontraban en sus procesos de producción y de ventas fuera del país.

Algunos autores explican esta teoría para algunos sectores como el de alta tecnología y actividades artesanales. Entre otras causas, debido a las capacidades más desarrolladas de las personas: actualmente, el mercado laboral cuenta con muchos más trabajadores que ya han tenido experiencia fuera del mercado local, esto da la posibilidad de que cuenten con mejores capacidades para comunicarse y negociar con gente de otras culturas, generando también que los mercados se vuelvan más homogéneos (Madsen y Servais, 1997). Este tipo de empresas requieren de una administración muy cuidadosa, con empresarios que conciben al mundo como un solo mercado, sin fronteras.

En este modelo se pueden encontrar pequeñas empresas. Ellas cuentan con una estrategia de internacionalización proactiva, que poseen escasos recursos para invertir, con un tomador de decisiones o emprendedor que además de visionario, deberá adoptar una estructura híbrida con la flexibilidad suficiente para poder controlar de cerca sus ventas y procesos.

Como se mencionaba en los párrafos anteriores, Di Leo y Capone, hoy en día también su Director de Ventas y Marketing, hacen que una de las principales fortalezas de Filus sea el conocimiento y la experiencia de ellos operando foráneamente. Sin poder disponer de enormes capitales para invertir, como es el caso de otras bodegas mendocinas, Filus crece poco a poco gracias a las capacidades de su dueño y la excelencia de sus vinos.

Como las anteriores bodegas analizadas, Filus no es una excepción. Su fuerza de ventaja competitiva se presenta en las actividades de Upstream dentro de su cadena de valor según el modelo de Michael Porter.

Por un lado, Filus cuenta con las dotaciones del clima y suelo, que permiten la producción de sus vinos Premium. También poseen muy buena tecnología para realizar estos procesos. Por otro lado, cuentan con el conocimiento y profesionalismo de sus dueños, que otorgan calidad y eficiencia a los procesos de producción y comercialización en el mercado externo, lo que evita incurrir en más profesionales, mejorando su estructura de costos. Sin llegar a ser economía de escala tampoco en este caso, la bodega trabaja por mejorar su estructura de costos, teniendo su valor añadido en los procesos, más que en la customización como en el caso de downstream.

Dada su fortaleza mayoritariamente en sus procesos productivos y características básicas. Como es el caso de las bodegas, si es que no son todas, se escogió la estrategia Internacional.

Filus cuenta con viñedos a los pies de la cordillera de Los Andes en el Valle de Uco y en Alto del Río Mendoza, donde las características del terreno y el clima, hacen que sea factible la producción de vinos de alta calidad, característicos de ese terroir. Este valor único del producto se transfiere a otros países, centralizando el desarrollo de la producción localmente.

Su adaptación para colocarlos en el exterior, también es mínima. Sirviéndose de sus importadores para adaptarse a los requerimientos legales de cada país, modifican etiquetas y contra-etiquetas con la información necesaria, en el idioma oportuno.

En cuanto a la comunicación, como se comentaba en el desarrollo del caso, es sumamente difícil poder impactar en el consumidor final con una campaña de comunicación, por lo que directamente transa con el importador para un privilegio en la venta de los vinos a través de comisiones. Aquí se ve otra vez muy poco grado de adaptación a los mercados extranjeros.

Por último, Filus tangibiliza su estrategia a través de exportaciones: produciendo en Mendoza y transportando sus vinos a los mercados internacionales.

Actualmente ellos no deben incurrir en costos de establecerse en cada país donde quieren vender, ya que perderían la naturaleza del producto. A su vez están ganando conocimiento y experiencia con la concentración de la producción y decisiones core en un solo lugar.

Al tener su foco en el mercado externo, Filus realiza exportaciones directas. La bodega cuenta con fuerza de venta itinerante. Es decir, su vendedor, con gran experiencia, conocimiento y muchos contactos en el mercado internacional, se encarga de negociar con los importadores, recibir sus requerimientos, viajar y corroborar el cumplimiento de las negociaciones.

### **3. ANÁLISIS DE BODEGAS MENDOCINAS**

En este apartado se intenta hacer un análisis comparativo de las dos bodegas mendocinas Filus y Finca Flichman, desarrolladas con anterioridad. Aquí se comentará la situación externa donde se desenvuelven ambas, comentando sus condiciones internas, con el apoyo de la matriz FODA (SWOT), concluyendo con la sugerencia de estrategias para ambas.

Mendoza es la región de mayor producción vitivinícola de Argentina. Ubicada a los pies de la Cordillera de Los Andes, se producen vinos de mucho cuerpo e intensidad, con el Malbec como su varietal de excelencia.

La altitud de la provincia es una de sus principales características. Se ubica entre los 800 y 1200 m sobre el nivel del mar, lo que permite moderar el calor, su clima seco, soleado y noches frías, influenciado por vientos de la cordillera. Estas condiciones llevan a que se extienda la madurez de la uva, proveyendo sabores más concentrados en sus uvas, sin ser causados por su acidez.

El riego de las vides, se produce a través del agua de deshielo que es transportada por los ríos de montaña, conservada en sus embalses y distribuida por sistemas de canales y en algunas bodegas con riegos por goteo.

Un clima templado y seco, permiten que la época de cosecha coincida con la madurez de la uva y no porque las condiciones climáticas lo impongan. También permite una calidad constante en sus cosechas, permitiéndole a los productores mantener y aumentar el control sobre su producción, factor que le ha permitido a ganar a la provincia gran reputación a nivel internacional.

El suelo en Mendoza es profundo y aluvial, lo que hace posible un crecimiento fuerte y sano de la planta, al permitir que sus raíces crezcan en profundidad (Wine-Searcher™, 2013). Estos son rocosos, secos, arenosos, de baja fertilidad, por lo que la planta se ve obligada a esforzarse por obtener agua y nutrientes, produciendo un grano de uva pequeño y concentrado. Esto permite luego la producción de vinos de mucho cuerpo, taninos fuertes y con minerales distintivos, propios de este tipo de suelo (Wine-Searcher™, 2014).

La historia del vino mendocino comienza con las primeras plantaciones de los curas jesuitas a mediados de siglo XVI, que combinaron prácticas agrícolas incaicas y de los indios Huarpes. El Malbec se introdujo en estas épocas, por el agrónomo francés, Miguel Aimé Pouget.

En 1800, inmigrantes europeos huyeron de su continente, escapando de la phylloxera que afectaba sus viñedos, ocupando la provincia. Con la llegada del ferrocarril a la provincia en 1885, conectándola con Buenos Aires, la industria tuvo su auge. De esta manera contaba con un medio barato de cubrir el mercado nacional, que hasta el siglo XX, fue su principal foco.

Hacen sólo unos 25 años, que comenzó una revolución vitivinícola en la provincia. A través de ella, los vinos mendocinos comenzaron a encontrarse en puntos de ventas a nivel mundial (Wine-Searcher™, 2014).

En los años '90, hubo un gran movimiento para la exportación de vinos en Argentina. Antes de este momento se producía para vender en el mercado interno. Gran parte de las plantaciones locales eran uvas criolla y cereza, variedades de menor calidad y el vino producto de estas vides resulta de baja calidad como los vinos criullus ,blancos escurridos ,etc y se comercializa en presentaciones más cotidianas como la Damajuana (envases de vidrio de 5 litros y 10 litros). Se pensaban en vinos de mesa de menor calidad y precio (Wiederhold, 2015).

A partir de ese momento, observando a los países vitivinícolas del viejo continente y el modelo que venía desarrollando Chile hacía ya 15 años, viendo grandes oportunidades en mercado externos. Argentina decidió imitarlo, realizando su revolución vitivinícola.

Se dejó de lado la producción de uvas locales, plantando varietales europeos más demandados a nivel internacional. Se comenzaron a importar barricas estadounidenses y francesas para la estiba, añejamiento. Con la intención de incorporar sabores de madera en los vinos.

Otro cambio sumamente importante del momento fue la inversión en sistemas de refrigeración y tecnología de punta, que año a año se ha ido mejorando. En entrevista con Eduardo Wiederhold, Jefe de laboratorio del Instituto Nacional de Vitivinicultura<sup>3</sup>, comentó que “previo a estas inversiones las altas temperaturas de fermentación eran una gran dificultad para los enólogos en la elaboración de caldos de calidad. Hoy en día, la temperatura puede ser controlada con sistemas frigoríficos adecuados y vasijas con sensores de temperatura, de esta forma se enfría y se controla la misma en forma automática y computarizada.”

Con estos cambios, Argentina buscó tender a los sabores de vinos del Nuevo Mundo. Sabores más frutales, frescos, muy distintos a los del viejo Mundo, que son vinos más complejos, con mucha presencia de minerales, de mucha estiba, muy añejos.

En este proceso de cambio se modificó la visión de macro bodega por el de bodega boutique, pasando de producir enormes cantidades de poca calidad, a producciones más acotadas pero de vinos Premium.

En este momento, con el boom de la internacionalización de la industria vitivinícola, se pudieron reconocer dos realidades distintas entre las diferentes bodegas. Por un lado las grandes bodegas que diversificaban mercados y por otro, otras bodegas que se lanzaron a exportar siguiendo tendencias.

---

<sup>3</sup> Entrevista realizada al enólogo Julio Eduardo Wiederhold, director de laboratorio del Instituto Nacional de Vitivinicultura en Mendoza, Argentina. (19 de Mayo de 2015)

De un lado estaban las grandes bodegas argentinas que decidieron empezar a abrirse a otros mercados. Cambiando sus fuertes estrategias de venta en el mercado interno, para extender su market share a otros países del mundo. Tal fue el caso de Finca Flichman. La bodega llegó a posicionar su Caballero de la Cepa, como el vino Premium preferido en Argentina y otra gran variedad de vinos de mesa. En este momento, siguió esta corriente, incorporando nuevos varietales y empezando a abrirse al mercado exterior.

Luego, cuando en 1997 fue adquirida por el grupo Sogrape, amplió sus puntos de llegada, aprovechando su cadena de distribución, inversiones en tecnología e innovación y profesionales experimentados.

Por otro lado, se encontraban aquellos inversores locales y extranjeros que contaban con capital provenientes de otros negocios principales de los mismos, llegando a resultados muy heterogéneos.

Algunos fueron exitosos, pero gran parte invirtió en la industria con el fin de exportar sus vinos, llevados por el esnobismo que representaba el hecho de exportar y producir vino en su momento. Hicieron presupuestos erróneos y debieron invertir elevadas sumas de dinero no esperadas; debido al desconocimiento de la industria.

Se encontraban con una inversión inicial mucho menor en relación con otros países del mundo. Tanto en países europeos y otros como Australia, EE.UU., Sudáfrica, Chile, entre otros. Por lo tanto, seducidos por esos primeros números, se lanzaban en los proyectos, sin contar con la enorme inversión restante necesaria, una vez que comenzaran a operar.

Estos inversores iniciaron sin estrategias claras previamente establecidas. Un factor común fue la falta de consideración en la inversión de comercialización. Era necesario invertir en personal comercial capacitado, en los viajes de los mismos, eventos, ferias, construcción de la marca, comisiones de importadores, entre otras muchas cosas. La inversión inicial realizada, se agotaba en el primer ejercicio en capital de trabajo, activos fijos, dejando un pequeño remanente para la comercialización. En este primer año, no llegaban a ver un retorno significativo de lo invertido, siendo necesario invertir más de lo planeado en mercadeo. De esta manera, los inversores se desalentaban ya que los resultados de sus proyectos no resultaban según lo planificado.

La industria del vino es una industria que necesita tiempo. Tiempo para el proceso natural de producción del mismo, tiempo para posicionar su marca y mucho tiempo para ver un retorno significativo de la inversión.

## **A. MARCA PAÍS**

Investigando por el apoyo institucional de agentes ajenos a las bodegas en el proceso de exportación, también los resultados fueron heterogéneos.

Respecto al apoyo desde una perspectiva gubernamental, el mismo fue y continúa siendo muy pobre. Actualmente las tasas de intereses para créditos son inaccesibles a pequeños y medianos bodegueros, trabas para la importación de maquinaria, impuestos muy elevados, falta de Tratados de Libre Comercio (TLC) con otros países, como lo tienen el principal competidor argentino que es Chile.

La promoción por la exportación, por el contrario, sí fue promovida por la propia industria. En el caso de Mendoza, se creó la organización Wines of Argentina (Vinos de Argentina).

En 1993 Wines of Argentina, comenzó con la promoción de la marca y la imagen de Argentina como país productor y exportador de vino. Esta institución brinda soporte estratégico respecto a la internacionalización del vino: nuevos mercados, cambios en el consumo; ayudando a bodegas de todo el país para la promoción del vino en el mundo (Wines of Argentina, 2011).

La misión de WoA es “colaborar en la consolidación de Argentina entre los principales países exportadores de vino del mundo y contribuir al éxito global de la industria vitivinícola argentina a través de la construcción de la marca “VINO ARGENTINO”, procurando elevar la percepción positiva en eltrade, los líderes de opinión y los consumidores.” (Wines of Argentina, 2011).

Algunas actividades que fomenta WoA son ferias, giras, degustaciones en EE.UU., Canadá, Latinoamérica, Asia y Europa. (Wines of Argentina, 2011).

Por otro lado, la COVIAR es otra iniciativa de autopromoción. Los productores vitivinícolas autoimponiéndose impuestos por ley, para la posterior reinversión en la industria, con el único propósito de desarrollar la misma.

## **B. MALBEC**

Una gran ventaja para el país, es contar con su varietal distintivo: el Malbec. A diferencia de otros varietales, como puede ser el Chardonnay, Syrah, los cuales son reconocidos por ser producidos excelentemente en varios países. El Malbec es reconocido y asociado directamente con Argentina, sumando que es un varietal convertido en tendencia, por la facilidad en la degustación del mismo, ha ayudado a posicionar enormemente a Argentina como país vitivinícola.

*“Existen muy pocas regiones del Nuevo Mundo asociadas directamente con un varietal específico. Exceptuando el caso de Mendoza con el Malbec” (Wine-Searcher™, 2015)*

A su vez, las bodegas argentinas han caído muchas veces en una gran dependencia de este varietal. Si se observa el volumen de exportaciones de vino en botella de los diversos varietales a Marzo de 2015, se pueden notar exportaciones de Malbec en volumen de 2.326.220 cajas de 9 litros, mientras que el Cabernet Sauvignon, el varietal que ocupa el segundo lugar, tiene un volumen de exportación de 428.872 cajas de 9 litros. (ANEXO B)

Las diferencias son muy notorias, siendo una amenaza al mismo tiempo, porque los consumidores buscan diversidad. Se cansan de consumir siempre la misma variedad y son curiosos por incursionar en nuevos sabores; lo que puede afectar a futuro la gran dependencia de este varietal

### **C. EXPORTACIONES MERCADO INTERNACIONAL**

Hoy en día las exportaciones están creciendo. En el ANEXO C se puede ver el ranking de países importadores de vino argentino. El cuadro muestra las exportaciones vitivinícolas de Argentina en vino fraccionado en botella hasta marzo de 2015. Aquí puede verse un aumento total del volumen del 7.2% respecto a marzo del 2014. Con incrementos de los principales países importadores como son EE.UU., Canadá, Reino Unido y Brasil.

### **D. SITUACION ECONÓMICA, INFLACIÓN**

Sin embargo, más allá del incremento de las exportaciones, el panorama económico no favorece la situación de los bodegueros locales, ni pequeños ni de gran volumen.

Los problemas surgen debido a que en Argentina el precio del dólar atractivo para los exportadores, ha mostrado un estancamiento en su crecimiento, sobrepasado por el aumento de la inflación. Tornando una estructura de costos cada vez más desfavorable, incrementando el precio de insumos, de salarios, que no se pueden trasladar a los precios (Jaimovich, 2015).

*“Según Economía & Regiones, la combinación de un tipo de cambio que avanza de a centavos, un excepcional aumento de la presión tributaria y la inflación de costos genera que hoy la actividad agrícola "tenga una competitividad efectiva incluso más baja que la que exhibía en 2001” (Wasilevsky, El "modelo" exportador, en crisis: por dólar barato se cierran más fábricas en el granero del mundo, 2015)*

Debido a los problemas coyunturales argentinos, con estructuras de costos empeorando cada vez más, sin la posibilidad de trasladar estos incrementos al mercado internacional; las grandes

empresas se están volviendo a enfocar y apoyar en el mercado interno. El cual recibió muy bien los vinos finos, sobre todo en el nicho de mercado del adulto joven.

Sin embargo, todavía el precio que se presenta para los importadores de vino sigue siendo atractivo.

## **E. SITUACIÓN POLÍTICA**

En este año electoral, muchas alteraciones debe enfrentar la industria. Como ya se comentó se busca estancar el precio del dólar, mientras hay una inflación que crece con mayor aceleración, inflando los costos. Por otro lado, las relaciones comerciales del país con los principales importadores de vino argentino como son EE.UU., Canadá, Reino Unido, se ven cada vez más debilitadas. Por el contrario, se intentaron fortalecer relaciones con Rusia, Irán, Angola, países que luego en términos generales no expandieron en gran volumen sus importaciones con Argentina. Exceptuando el caso de China, que sí las incrementó ( Wasilevsky, Primero China, ahora Rusia: por qué Cristina va en busca del "amigo" Putin y qué puede venderle la Argentina, 2015).

Argentina no posee Tratados de Libre Comercio que faciliten las exportaciones vitivinícolas. Sumando los altos aranceles, las trabas, y demoras que se deben enfrentar. El panorama actual político y económico no es muy próspero para la industria.

## **F. INFRAESTRUCTURA**

Otro factor desmotivador para los bodegueros argentinos es la infraestructura del transporte nacional. Para todo comerciante mendocino en general, que desee transportar sus productos a otro punto del país o venderlo fuera de éste, se enfrenta diariamente frente a la escasa estructura de transporte nacional.

Como se mencionó en el caso Flichman, en Argentina, la falta de infraestructura vial constituye una debilidad, puesto que el traslado al puerto más próximo es sumamente riesgoso por el cierre del paso fronterizo cuando nieva en grandes cantidades. Por lo tanto, se ven obligados a llevar el vino hasta Buenos Aires, que es el próximo puerto. A su vez, por no contar con sistemas ferroviarios y el alto costo del transporte terrestre, llega a ser altísimo el costo de trasladarlo de Mendoza a Buenos Aires (Fernandez, 2015).

## **G. COMPETENCIA**

Durante las entrevistas, se cuestionaba sobre la competencia en ambos casos. Esperando por respuesta nombres de bodegas, en cambio los especialistas respondieron en concordancia, con países. Esto se debe a que en los mercados extranjeros es supremamente difícil, debido a la cantidad

de oferentes, posicionarse como marca. Por lo que la estrategia es hacerlo por país. Ellos respondieron que hoy en día el principal competidor es Chile.

Tras haber comenzado 15 años antes que Argentina, con la revolución vitivinícola y su situación económica y política, hoy nos lleva una gran ventaja en el mercado internacional.

## **H. CONDICIONES CLIMÁTICAS**

Por último, las condiciones climáticas, son un factor que nunca puede dejar de considerarse en Mendoza, a pesar de tener un clima templado, con pocas lluvias y calidad bastante asegurada. Las últimas semanas de enero, en febrero y comienzos de marzo, suelen haber grandes tormentas que amenazan la época de la cosecha. Se ha visto en repetidas ocasiones que el granizo destruye los cultivos listos para ser recogidos.

Actualmente existen métodos para preservarlos, como mallas antigranizo o roturas de nubes antes de las precipitaciones. Sin embargo, no ha dejado de ser una amenaza para los productores.

Otro factor climático que influyen sobre la calidad y el rendimiento son las intensas lluvias de los últimos años en enero febrero y marzo que no solo impide el ingreso a las viñas durante la cosecha sino que crean un microclima ideal para el desarrollo de enfermedades como la botritis (podredumbre gris), hecho que desmejora considerablemente la calidad de los caldos vínicos.

Cada uno de estos factores benefician y perjudican a ambas bodegas bajo análisis. Van a ser afectadas de diferente manera, por ser de tamaños distintos, tener diferente trayectoria, disponibilidades de capitales, etc. Es por esto que se detallará la influencia de cada factor a través de una ponderación de la relevancia y un puntaje basado en la situación actual de Finca Flichman y de Bodega Filus.

## **I. ANÁLISIS FODA DE FINCA FLICHMAN**

A continuación, para clarificar las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades nombradas previamente en el desarrollo de los casos, se graficará la matriz FODA (SWOT).

Para el entendimiento del análisis se agregan las siguientes aclaraciones:

Ponderación: Importancia relativa de cada factor crítico

Evaluación: valora las oportunidades y amenazas entre ellas, como también las fortalezas y debilidades.

Metodología de trabajo de la matriz:

- Columna del Factor Crítico: se identificó en forma concreta las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.
- Ponderación: una vez definidas las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, en concreto, distribuí entre ellas el 100%, estableciendo el peso porcentual a cada uno de los ítems definidos.
- Evaluación: una vez establecido el peso porcentual, procedí a calificar cada una de la siguiente manera:

Oportunidades y fortalezas: 4 si es muy relevante la oportunidad o fortaleza y 3 si no es tan relevante.

Amenazas y debilidades: 2 si la amenaza o debilidad no es muy contundente y 1 si lo es.

- Resultado: se establece en forma automática la multiplicación de la ponderación con la calificación.
- Luego de analizar el entorno interno y externo de la compañía, se traslada en el eje abscisas el externo y en las ordenadas el interno. Allí se busca determinar la posición de la empresa respecto de su mercado.
- El modelo plantea tres posiciones:
  - Ataque: es un entorno muy agresivo, con muchas oportunidades o fortalezas y muy pocas debilidades o amenazas.
  - Resista: se presenta un FODA más equilibrado, por lo tanto la empresa no puede ser tan agresiva.
  - Desposeer: se presentan más debilidades o amenazas que fortalezas u oportunidades. La compañía se encuentra en un estado de supervivencia, donde tiene que intentar evitar meterse en entornos más agresivos y el ataque de la competencia. No necesariamente hay que liquidar la empresa, se pueden determinar otras estrategias, como por ejemplo, vender unidades de negocios.

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO DE FINCA FLICHMAN</b>			
<b>FACTOR CRITICO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>EVALUACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
EXPANSIÓN DEL MERCADO NACIONAL	9%	3,8	0,34
MALBEC	8%	4,0	0,32
MARCA PAÍS	9%	4	0,32

EXPANSION EN EL MERCADO INTERNACIONAL	6%	3	0,18
PRECIO INTERNACIONAL	4%	3	0,12
<b>FACTOR CRITICO:</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>EVALUACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>AMENAZAS</b>			
INFLACIÓN	10%	1	0,10
ESCASA ESTRUCTURA NACIONAL DE DISTRIBUCIÓN	8%	1	0,08
COSTOS DE DISTRIBUCIÓN	8%	1	0,08
SITUACIÓN ECONÓMICA	8%	1	0,08
SITUACIÓN POLÍTICA	8%	1,2	0,10
COMPETENCIA	6%	1,2	0,07
DEPENDENCIA DEL MALBEC	6%	1,2	0,07
CONTINGENCIAS AMBIENTALES	5%	1,5	0,08
TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	5%	1,5	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>1,93</b>

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO DE FINCA FLICHMAN</b>			
<b>FACTOR CRITICO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>EVALUACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
CANAL DE DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL	12%	4	0,48
MARCA	10%	3,8	0,38
ATRIBUTOS DE LA LOCALIZACIÓN DE LOS VIÑEDOS	9%	3,8	0,34
RESPALDO ECONÓMICO POR FLUCTUACIONES ECONÓMICAS	9%	3,7	0,33
ATRIBUTOS DEL PRODUCTO RECONOCIDOS POR EL MERCADO	9%	3,6	0,32
KNOW HOW	9%	3,6	0,32
CALIDAD DEL PRODUCTO	8%	3,6	0,29
<b>FACTOR CRITICO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>EVALUACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>

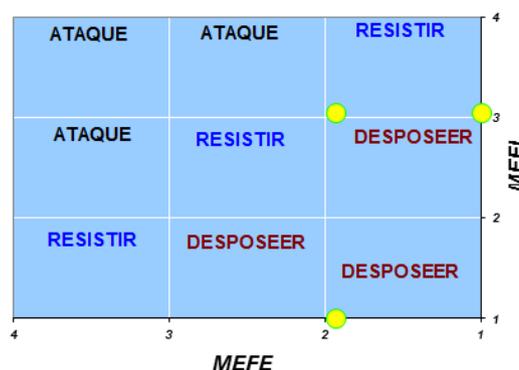
DEBILIDADES			
ATENCIÓN AL MERCADO INTERNO	12%	1,8	0,22
INVERSIÓN EN PUBLICIDAD	8%	1,5	0,12
DEPENDENCIA DEL MERCADO BRASILEIRO	7%	1,7	0,12
DEPENDENCIA DEL MALBEC	7%	1,7	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,05</b>

Tabla 1: Matriz FODA elaborada en base a los datos relevados en investigación y entrevistas personales.

**INFORMACION PARA LA  
MATRIZ MIME**

X: MEFE	Y: MEFI
1,93	1,00
1,00	3,05
<b>1,93</b>	<b>3,05</b>

**MATRIZ MIME ( M INTERNA - M EXTERNA)**



Cuadro 1: Matriz de Factores Internos y Externos. Elaboración propia

A continuación, complementando el análisis externo e interno de las matrices, se propondrán estrategias para Finca Flichman.

MATRIZ DOFA DE FINCA FLICHMAN			
	DEBILIDADES	FORTALEZAS	
	ATENCIÓN AL MERCADO INTERNO	CANAL DE DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL	
	INVERSIÓN EN PUBLICIDAD	MARCA	
	DEPENDENCIA DEL MERCADO BRASILEIRO	ATRIBUTOS DE LA LOCALIZACIÓN DE LOS VIÑEDOS	
	DEPENDENCIA DEL MALBEC	RESPALDO ECONÓMICO POR	

			<b>FLUCTUACIONES ECONÓMICAS</b>
			<b>ATRIBUTOS DEL PRODUCTO RECONOCIDOS POR EL MERCADO</b>
			<b>KNOW HOW</b>
			<b>CALIDAD DEL PRODUCTO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>EXPANSIÓN DEL MERCADO NACIONAL</b>	<b>POSICION (DO)</b>	<b>POSICION (FO)</b>
	<b>MALBEC</b>	D1,D3,O1: DESARROLLO DE MERCADO	F2,F3,F5,F6,F7,O1: DESARROLLO DE MERCADO
	<b>MARCA PAÍS</b>	<b>MIXTAS</b>	<b>MIXTAS</b>
	<b>EXPANSION EN EL MERCADO INTERNACIONAL</b>	D4,O3,O4,O5:DESARROLLO DE PRODUCTO + PENETRACIÓN DE MERCADO	F1,F2,F3,F4,F6,F7, O3,O4,O5:DESARROLLO DE PRODUCTO + PENETRACIÓN DE MERCADO
<b>PRECIO INTERNACIONAL</b>			
<b>AMENAZAS</b>	<b>INFLACIÓN</b>	<b>POSICION (DA)</b>	<b>POSICION (FA)</b>
	<b>ESCASA ESTRUCTURA NACIONAL DE DISTRIBUCIÓN</b>	D1,D3,A1,A2,A3,A4, A9: DESARROLLO DE MERCADO	F2,F3,F5,F6,F7,A1,A2,A3, A4,A9:DESARROLLO DE MERCADO
	<b>COSTOS DE DISTRIBUCIÓN</b>	<b>MIXTAS</b>	<b>MIXTAS</b>
	<b>SITUACIÓN ECONÓMICA</b>	D4,A7:DESARROLLO DE PRODUCTO +	F1,F2,F3,F4,F6,F7,A7:DESA RROLLO DE PRODUCTO +

		PENETRACIÓN DE MERCADO	PENETRACIÓN DE MERCADO
	<b>SITUACIÓN POLÍTICA</b>		
	<b>COMPETENCIA</b>		
	<b>DEPENDENCIA DEL MALBEC</b>		
	<b>CONTINGENCIAS AMBIENTALES</b>		
	<b>TRATADOS DE LIBRE COMERCIO</b>		

Cuadro2: Matriz FODA con elaboración de estrategias. Elaboración personal

Considerando el resultado arrojado por la Matriz MIME, de resistir, muy cercano al de desposeer, se plantearán estrategias, teniendo en cuenta que no es momento para ser agresivo, sin necesidad de desposeer, sino más bien mantenerse equilibrado.

Considero que el desarrollo del mercado interno es una estrategia en la cual se debe persistir. Así se estaría aprovechando la oportunidad del crecimiento del mercado nacional, enfrentando las desventajas de la inflación en un mercado que vive y conoce del tema por lo que no será tan reacio a los incrementos de precios. Los costos de distribución disminuirían, sin tener que enfrentar con tanto impacto la falta de infraestructura nacional.

Se estaría trabajando sobre la desatención que se le dio al mercado interno, rompiendo un poco la dependencia del mercado brasilero, sirviéndose de su imagen de marca, en un mercado que reconoce los atributos de los vinos Flichman, contando con know how y vinos de excelente de calidad necesarios para una excelente aceptación y eficiencia en el trabajo nacional.

Por lo tanto, se aconseja comenzar a invertir en una campaña de comunicación interna fuerte, refiriéndose con esto a la cobertura del público adulto joven de gama media alta a través de vinos de alta gama de diferentes varietales, con la idea de inculcar la cultura del buen vino en reuniones formales e informales, incorporando diferentes varietales, no solamente el Malbec.

El medio más apropiado sería a través de eventos, fiestas y recitales exclusivos, degustaciones, restaurantes, bares y promociones en retails y vinerías.

También se podría aplicar el e-marketing para llegar a este sector. El mensaje que enviaría sería informando los diferentes vinos que ofrece la empresa, aconsejaría cómo consumirlos, con qué maridajes. Mostraría la cobertura de eventos que se realicen y promociones. Por último el canal que elegiría serían las redes sociales: Facebook, Twitter e Instagram.

También intentaría apuntar al público adulto y de la tercera edad, que conocieron y pidieron alguna vez “Caballero de la Cepa” como vino Premium. A este público también de gama media-alta, lo abarcaría a través de eventos como invitaciones a la bodega con degustaciones y almuerzos o cenas, en restaurantes más exclusivos, siendo sponsor de eventos deportivos o agrupaciones numerosos notorios para el target.

Otra estrategia sería desarrollo de producto y penetración de mercado, entrando de la mano del Malbec, haciendo uso de la enorme cadena de distribución, iría posicionando poco a poco los otros varietales con los que cuenta Finca Flichman.

Ante la amenaza a nivel país y debilidad de la gran producción del Malbec de Flichman, llevándolos a una dependencia de este varietal, considero que esta sugerencia sería una manera de enfrentar la situación, beneficiándose de su gran fortaleza de canales de distribución, el reconocimiento de la marca y el respaldo económico que le permitiría enfrentar la inversión que ello implica, aprovechando las oportunidades de expansión de las importaciones de vino argentino, el crecimiento de la marca país y el precio internacional atractivo.

Desarrollaría promociones de venta a importadores apuntando a países que expresen una mayor tendencia a probar nuevos productos como puede ser Australia o en países nuevos, donde todavía la cultura vitivinícola no está muy marcada, comenzando a posicionarse lentamente. Otra alternativa podrían ser los países de América Latina o el Caribe, donde por sus climas y sus comidas típicas, el maridaje permite el ingreso de otras variedades diferentes al Malbec, que tiene una estructura más fuerte. Aquí deberá ser muy precavido en el modo de operarlo, ya que el consumo de cerveza es muy grande y la cultura del vino no es muy marcada. Esto no quiere decir que no exista y que no pueda fomentarse.

Esta estrategia, antes de implementarse necesita un estudio exhaustivo del mercado de llegada, de sus importadores, es decir es indispensable un plan de exportación el cual sería clave para el éxito de la penetración.

## J. ANÁLISIS FODA DE BODEGA FILUS

Al igual que con Finca Flichman, se presentará la matriz FODA y se propondrán estrategias para Bodega Filus:

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO DE BODEGA FILUS			
FACTOR CRITICO	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
EXPANSIÓN DEL MERCADO INTERNACIONAL	9%	4,0	0,36
MARCA PAÍS	8%	4,0	0,32
RECONOCIMIENTO DEL MALBEC	8%	3,8	0,30
EXPANSIÓN DEL MERCADO NACIONAL	6%	3,0	0,18
PRECIO INTERNACIONAL	2%	3,0	0,06
FACTOR CRITICO	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
<b>AMENAZAS</b>			
INFLACIÓN	10%	1,0	0,10
COSTOS DE DISTRIBUCIÓN	9%	1,0	0,09
TASA DE CAMBIO	8%	1,0	0,08
ESCASA ESTRUCTURA NACIONAL DE DISTRIBUCIÓN	8%	1,0	0,08
DEPENDENCIA DEL MALBEC	8%	1,7	0,14
SITUACIÓN POLÍTICA	8%	1,2	0,10
TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	6%	1,5	0,09
CONTINGENCIAS AMBIENTALES	5%	1,4	0,07
COMPETENCIA	5%	1,2	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,03</b>

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO			
FACTOR CRITICO	PONDERACIÓN	EVALUACION	RESULTADO
<b>FORTALEZAS</b>			
EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO DE LOS DUEÑOS	14%	4	0,56
EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO DEL MERCADO INTERNACIONAL	14%	4	0,56

ATRIBUTOS DE LA LOCALIZACIÓN DE LOS VIÑEDOS	12%	3,5	0,42
COMPROMISO DEL PERSONAL	11%	3,7	0,41
CALIDAD DE PRODUCTO	8%	4	0,32
<b>FACTOR CRITICO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>EVALUACIÓN</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
RECONOCIMIENTO DE MARCA	15%	1	0,15
DISPONIBILIDAD DE CAPITAL	13%	1,4	0,18
DEPENDENCIA DEL MALBEC	13%	1	0,13
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,73</b>

Tabla 2: Matriz FODA elaborada en base a los datos relevados en investigación y entrevistas personales.

**INFORMACION PARA LA  
MATRIZ MIME**

X: MEFE	Y: MEFI
2,03	1,00
1,00	2,88
<b>2,03</b>	<b>2,73</b>

**MATRIZ MIME ( M INTERNA - M EXTERNA)**



Cuadro 3: Matriz de Factores Internos y Externos. Elaboración propia

<b>MATRIZ DOFA DE BODEGA FILUS</b>		
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
	RECONOCIMIENTO DE MARCA	EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO DE LOS DUEÑOS
	DISPONIBILIDAD DE CAPITAL	EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO DEL MERCADO INTERNACIONAL

		DEPENDENCIA DEL MALBEC	ATRIBUTOS DE LA LOCALIZACIÓN DE LOS VIÑEDOS
			COMPROMISO DEL PERSONAL
			CALIDAD DE PRODUCTO
OPORTUNIDADES	EXPANSIÓN DEL MERCADO INTERNACIONAL	POSICION (DO)	POSICION (FO)
	MARCA PAÍS	D1, O1, O2, O3,O5: PENETRACION DE MERCADO D2,O1,O2,O5:DESARROLLO DE PRODUCTO	F1,F2,F3,F4,F5,O1,O2,O3,O5:PENETRACION DE MERCADO F1,F2,F4,O1,O2,O5:DESARROLLO DE PRODUCTO
	RECONOCIMIENTO DEL MALBEC	MIXTAS	MIXTAS
	EXPANSIÓN DEL MERCADO NACIONAL	D2,O1,O2,O3,O5: DESARROLLO DE PRODUCTOS+PENETRACIÓN DE MERCADO	F1,F2,O1,O2,O3,O5: DESARROLLO DE MERCADO+PENETRACIÓN DE MERCADO
	PRECIO INTERNACIONAL		
AMENAZAS	INFLACIÓN	POSICION (DA)	POSICION (FA)
	COSTOS DE DISTRIBUCIÓN	D1: PENETRACIÓN DE MERCADO D2,A5:DESARROLLO DE PRODUCTO	F1,F2,F3,F4,F5:PENETRACION DE MERCADO F1,F2,F4,A5: DESARROLLO DE PRODUCTO
	TASA DE CAMBIO	MIXTAS	MIXTAS

		<b>ESCASA ESTRUCTURA NACIONAL DE DISTRIBUCIÓN</b>	D2,A2,A3,A4: DESARROLLO DE PRODUCTOS+PENETRACIÓN DE MERCADO	F1,F2,A2,A3,A4: DESARROLLO DE PRODUCTOS+PENETRACIÓN DE MERCADO
		<b>DEPENDE NCIA DEL MALBEC</b>		
		<b>SITUACIÓ N POLÍTICA</b>		
		<b>TRATADO S DE LIBRE COMERCIO</b>		
		<b>CONTING ENCIAS AMBIENTALES</b>		
		<b>COMPETE NCIA</b>		

Cuadro 4: Matriz FODA con elaboración de estrategias. Elaboración personal

Al igual que para la anterior bodega, se sugerirán estrategias para Bodega Filus. Dado su análisis de sector interno y externo, su situación según el gráfico de la matriz MIME es de Resistir. Aquí, se debe ser equilibrado, sin atacar agresivamente, ni desposeer unidades de negocio.

Considerando que las importaciones internacionales de vino argentino siguen aumentando, el crecimiento de la marca país, de la mano del reconocimiento del Malbec; sumando que el precio internacional todavía sigue conveniente para los importadores, se sugiere que la empresa incremente su penetración en el mercado externo, apoyándose en la experiencia y el conocimiento de sus dueños en la producción y en la producción vitivinícola, más el compromiso de su equipo de trabajo, contando con vinos de excelente calidad, provenientes de viñedos de excelente terroir.

Esta estrategia puede ayudar a enfrentar una de las grandes debilidades actuales de la bodega: su reconocimiento como marca.

La sugerencia es incrementar las negociaciones con los importadores y promociones de venta con retails.

Por otro lado, aumentar las ventas a través del reconocimiento de la marca. Es necesario que la bodega se posicione y sea reconocida, sin dejar de lado lo costoso que puede ser publicitar directamente con el consumidor, la recomendación es invertir en participación para reconocimiento de especialistas.

Se sugiere no invertir grandes cantidades de dinero en publicidad menos eficiente por su ROI como cartelería vial o publicidad televisiva, sino invertir en aquellas que logren un reconocimiento más significativo para el consumidor. Por ejemplo, intentar participar en ferias y competencias que distinguan la calidad del vino, que le otorguen una puntuación la cual pueda ser mostrada al público a través de publicidad más económica como es a través de las redes o publicaciones en blogs, artículos especializados, etc.

Otra sugerencia es empezar a prever una posible caída de la demanda del Malbec, incorporando un nuevo varietal a su producción.

La dependencia del Malbec es una amenaza a nivel país y puede llegar a ser una debilidad para Filus, ya que es el único varietal que produce.

No se deja de considerar la situación de resistencia, que mostró la matriz MIME, pero considero que es necesario empezar a enfrentar esta situación de manera gradual y progresiva, incorporando de a un nuevo varietal aprovechando las oportunidades de crecimiento de las exportaciones vitivinícolas del país, de la marca de éste y la conveniencia del precio internacional.

Con este aporte, también se estaría aprovechando la principal fortaleza de Filus, que es el conocimiento en producción y comercialización de sus dueños, la calidad de su equipo de trabajo.

Por último, recomendaría crear un servicio paralelo de asesoramiento en exportación a pequeños productores, tal como hacían los dueños de Bodega Filus en un comienzo. Bajo este nuevo servicio, se estaría aprovechando el conocimiento de los dueños, su experiencia y contactos en el exterior. Incrementaría su entrada de ingresos, sin necesidad de grandes inversiones para el funcionamiento de la unidad de negocio.

También aprovecharía de otra perspectiva el incremento de las importaciones del vino argentino, el crecimiento de la marca país y la tendencia del Malbec, con su precio internacional.

En esta sugerencia, los dueños harían consultoría a pequeños productores que los ayudarían a colocar de la mejor manera sus vinos en el exterior. De esta forma podrían mejorar también las

exportaciones de Filus, disminuyendo costos de distribución por volumen al incorporar los volúmenes de exportaciones a los propios, de modo de mejorar su poder de negociación.

## CONCLUSIÓN

Una vez finalizado el análisis académico y empírico, se puede concluir que los objetivos planteados en el marco introductorio, se han alcanzado.

A través de la revisión bibliográfica y su respectivo análisis, se pudo ahondar en el estudio del proceso de internacionalización de una organización, incorporando el contenido mínimo y en cierta medida desconectado que se obtuvo durante el desarrollo de la carrera de Lic. en Administración, a un análisis bibliográfico más detallado con el estudio de modelos de internacionalización, fuentes generadoras de ventajas competitivas, estrategias de internacionalización y modos de entrada; se pudo esclarecer y completar este proceso.

Por otro lado, a través del análisis de dos casos de estudio emblemáticos como son el de Danimal en Sudáfrica e Inniskillin, se pudo demostrar cómo diferentes empresas internacionales aplicaron cada una un proceso único siguiendo el hilo conductivo del análisis planteado.

Por último, para comprender con mayor profundidad el tema, se lo llevó al contexto local, estudiándolo en la industria vitivinícola, desde dos perspectivas muy diferentes. Por un lado la de un grupo internacional que adquirió una bodega local; y por el otro, la de una pequeña bodega mendocina.

Aquí se evidenciaron dos realidades completamente diferentes, donde dos bodegas se internacionalizaron cada una de una manera distinta.

En conclusión, el gran objetivo de profundizar el estudio de este complejo proceso se alcanzó. Además se pudo demostrar que cada proceso para cada organización, en cada momento y lugar es sumamente diferente. Se pueden modelar casos, establecer reglas y sugerir modos de acción, pero se considera que para el éxito de cualquier proceso nunca se debe implantar un modelo o un caso anterior, por más similar que fuese la realidad de ambos. Por el contrario se debe plantear un detallado plan de internacionalización, estudiar patrones anteriores y tendencias actuales, con un exhaustivo estudio de mercados potenciales, teniendo en cuenta que los elementos que harán que

el proceso sea exitoso serán la creatividad, la flexibilidad y la correcta interpretación del mercado de llegada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Artículos Periodísticos

- Almeida, H. (21 de Enero de 2013). *Crecen ventas de vino portugués conforme aumenta demanda de Asia y excolonias* El Economista. Disponible en: <http://www.eleconomista.net/bloomberg/141780-crecen-ventas-de-vino-portugues-conforme-aumenta-demanda-de-asia-y-excolonias-html> [Junio de 2015]
- Cronista.com. (12 de Julio de 2006). *Sogrape invierte US 65 millones en Finca Flichman*. Disponible en: <http://www.cronista.com/impresageneral/Sogrape-invierte-us-65-millones-en-Finca-Flichman-20060713-0061.html> [Junio de 2015]
- Jaimovich, M. (1 de Junio de 2015). *Dólar oficial sube, pronósticos bajan: el "nuevo precio" para fin de año que dan las consultoras*. iProfesional. Disponible en: <http://www.iprofesional.com/notas/212788-Dlar-oficial-sube-pronsticos-bajan-el-nuevo-precio-para-fin-de-ao-que-dan-las-consultoras> [Mayo de 2015]
- JornadaOnline. (20 de Mayo de 2015). *Sogrape, dueña de Finca Flichman, subastó vino de 1815*. JornadaOnline. Disponible en: <http://www.jornadaonline.com/Notas%20Entorno/135057-Sogrape-due%C3%B1a-de-Finca-Flichman-subast%C3%B3-vino-de-1815> [Mayo de 2015]
- Mercado Financiero, (3 de Abril de 2012). *Mercapital vende Bodegas LAN al grupo portugués Sogrape*. Disponible en: <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-mercapital-vende-bodegas-lan-grupo-portugues-sogrape-20120403113210.html> [Mayo de 2015]
- Moaba, M. (23 de Julio de 2013). *Portuguese Wines Rise In U.S. As Domestic Market Struggles*.Shanken News Daily. Disponible en: <http://www.shankennewsdaily.com/index.php/2013/07/23/6330/portuguese-wines-rise-in-u-s-as-domestic-market-struggles/> [Junio de 2015]
- Schmitt, P. (18 de Septiembre de 2013). *The Drinks Business*. Disponible en: <http://www.thedrinksbusiness.com/2013/09/argentina-should-promote-its-chardonnay/> [Mayo de 2015]

Wasilevsky, J. D. (2 de Junio de 2015). El "modelo" exportador, en crisis: por dólar barato se cierran más fábricas en el granero del mundo. *iProfesional*. Disponible en: <http://www.iprofesional.com/notas/210420-El-modelo-exportador-en-crisis-por-dlar-barato-se-cierran-ms-fbricas-en-el-granero-del-mundo> [Junio de 2015]

Wasilevsky, J. D. (21 de Abril de 2015). *Primero China, ahora Rusia: por qué Cristina va en busca del "amigo" Putin y qué puede venderle la Argentina*. *iProfesional*. Disponible en: <http://www.iprofesional.com/notas/210262-Primero-China-ahora-Rusia-por-qu-Cristina-va-en-busca-del-amigo-Putin-y-qu-puede-venderle-la-Argentina> [Mayo de 2015]

### **Libros**

Daft, R. (2004). *Administración 6a. Edición*. Buenos Aires: Thomson .

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2005). *Administración EStratégica*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert Jr., D. R. (1996). *Administración*. Naucalpan de Juárez, Ed. de México: Prentice Hall.

### **Páginas Web consultadas**

ABC de Sevilla. (21 de Junio de 2002). Disponible en: [http://sevilla.abc.es/hemeroteca/historico-21-06-2002/sevilla/Andalucia/sogrape-formaliza-la-compra-de-sandeman-a-diageo\\_53009.htm](http://sevilla.abc.es/hemeroteca/historico-21-06-2002/sevilla/Andalucia/sogrape-formaliza-la-compra-de-sandeman-a-diageo_53009.htm) [Abril de 2015]

Alacarta. (4 de Julio de 2014 ). Disponible en: <http://alacarta.com.py/v1/2014/07/04/chateau-los-boldos-vinos-de-cachapoal/> [Junio de 2015]

Cervera Mateo, A. (s.f.). *Spanish Wine Lovers*. Disponible en: <http://www.spanishwinelover.com/80-bodega-bodegas-lan> [Junio de 2015]

Chacón, Á. J. (18 de Enero de 2010). *AJChacón*. Disponible en: <http://alvarojachacon.com/2010/01/segmentacion-y-giros-de-negocio/> [Abril de 2015]

- Danone. (2013). Disponible en: [www.danone.es/conoce-danone/nuestra-historia/un-paseo-por-danone/#.VUuSa\\_I\\_Okp](http://www.danone.es/conoce-danone/nuestra-historia/un-paseo-por-danone/#.VUuSa_I_Okp) [Abril de 2015]
- DHL News. (3 de Marzo de 2012). Disponible en: <http://www.exportacondhl.com/blog/bodegas-lan-la-rioja-en-estados-unidos-y-canada/> [ Mayo de 2015]
- Elarde, P. (2010). *Wine.com*. Disponible en: <http://www.wine.com/v6/Bodegas-Lan-Rioja-Reserva-2007/wine/122684/Detail.aspx?state=CA> [Junio de 2015]
- Elmundovino.es. Disponible en: [http://elmundovino.elmundo.es/elmundovino/des\\_bodega.html?param=281](http://elmundovino.elmundo.es/elmundovino/des_bodega.html?param=281) [Abril de 2015]
- FBL Contenidos. (10 de Marzo de 2014). Disponible en: <http://vinosybuenvivir.com.ar/bebidas/finca-flichman-grand-vineyard-nuevo-concepto-de-alta-gama.html> [Junio de 2015]
- Framingham Wines. (s/f). Disponible en : <http://www.framingham.co.nz/wines.asp> [Junio de 2015]
- Framingham Wines. (s/f). Disponible en: <http://www.framingham.co.nz/ourhistory.asp> [Junio de 2015]
- Framingham Wines. (s/f) . Disponible en: <http://www.framingham.co.nz/vineyards.asp> [Junio de 2015]
- Framingham Wines. (s/f). Disponible en: <http://www.framingham.co.nz/distribution.asp> [Junio de 2015]
- Galíndez, R. A. (May0 de 2010). *Mergers News*. Disponible en: <http://www.mergersnews.com.ar/n57/fusiones.htm> [Mayo de 2015]
- Garay, A. (26 de Diciembre de 2012). *Inversión Extranjera Directa*. Disponible en: <http://omal.info/spip.php?article4822> [Abril de 2015]
- Jelena, A. (2010). Snooth, Inc. Disponible en: <http://www.snooth.com/winery/framingham-wine-company-limited-renwick/> [Junio de 2015]
- LifeStyle.com. (13 de Noviembre de 2014). Disponible en: <http://lifestyle.americaeconomia.com/articulos/vina-chateau-los-boldos-amplia-su-oferta-premium-con-dos-primaverales-vinos-blancos> [Junio de 2015]
- LINZ New Zeland Government. (28 de Enero de 2008). Disponible en: <http://www.linz.govt.nz/regulatory/overseas-investment/decision-summaries-statistics/2008-01/200810008> [Junio de 2015]
- Moreno, É., & Fredy, O. F. (2011). Turismo sostenible, cadena de valor y participación comunitaria en Suesca (Cundinamarca), Colombia. *Turismo y Sociedad*. Disponible en: <http://search.proquest.com/docview/1438733128?accountid=13250>. [Abril de 2015]
- Pais, J. (2012). *Sogrape Vinhos*. Disponible en: [http://eng.sograpevinhos.com/app/templates/media/kits\\_imprensa/sandeman\\_en.pdf](http://eng.sograpevinhos.com/app/templates/media/kits_imprensa/sandeman_en.pdf) [Junio de 2015]

- Ruiz Fernández, V., & Bosco, M. (Enero de 2009). *Quebodega.es*. Disponible en: <http://www.quebodega.es/bodegas/lan.htm> [Abril de 2015]
- Sáez, P. B. (18 de Febrero de 2013). *Urbina Vinos Blog*. Disponible en: [http://urbinavinos.blogspot.com.ar/2013/02/bodegas-land-fuenmayor-la-rioja\\_18.html](http://urbinavinos.blogspot.com.ar/2013/02/bodegas-land-fuenmayor-la-rioja_18.html) [Mayo de 2015]
- Sandeman. (2015) Disponible en: <http://www.sandeman.com/history> [Abril de 2015]
- Simões, V. C. (10 de Julio de 2010). Disponible en: <https://aquila4.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?method=getFile&fileId=526783> [Mayo de 2015]
- Sogrape Vinhos S.A. (2015). Disponible en: <http://eng.sograpevinhos.com/marcas/Sandeman> [Junio de 2015]
- Sogrape(Enero de 2008). Disponible en: [http://www.sograpevinhos.com/blog/wp-content/uploads/2011/10/n\\_176424641482164ac40fe35.pdf](http://www.sograpevinhos.com/blog/wp-content/uploads/2011/10/n_176424641482164ac40fe35.pdf) [Junio de 2015]
- Sogrape Evaton Inc. (2015). Disponible en: <http://www.evaton.com/about> [ Mayo de 2015]
- Sogrape United Kingdom. (2015). Disponible en: <http://www.stevensgarnier.co.uk/> [ Mayo de 2015]
- Soitu. (20 de Febrero de 2008). Disponible en: [http://www.soitu.es/soitu/2008/02/20/info/1203525080\\_805547.html](http://www.soitu.es/soitu/2008/02/20/info/1203525080_805547.html) [Junio de 2015]
- Tripin SRL. (2009). Disponible en: <http://www.tripin.travel/finca-flichman/historia.html> [Junio de 2015]
- Vinos de Chile A.G. (Diciembre de 2014). Disponible en: <http://www.vinosdechile.cl/contenidos/informacion/estadisticas-anauales/> [Junio de 2015]
- Vino Turismo Rioja. (2010). Disponible en: <http://www.vinoturismorioja.com/bodegas/Ampliacion/099/Bodegas-LAN> [Junio de 2015]
- Wines of Argentina. (2011). Disponible en: <http://www.winesofargentina.org/es/wofa/> [Mayo de 2015]
- Wines of Argentina. (s/f.). Disponible en: <http://www.winesofargentina.org/es/bodegas/F/562> [Mayo de 2015]
- Wine-Searcher™. (18 de Mayo de 2015). *Wine-Searcher™*. Disponible en:<http://www.wine-searcher.com/regions-marlborough> [Junio de 2015]:
- Wine-Searcher™. (8 de Octubre de 2014). Disponible en: <http://www.wine-searcher.com/regions-mendoza> [Junio de 2015]
- Wine-Searcher™. (12 de Agostos de 2014). Disponible en: <http://www.wine-searcher.com/regions-tupungato> [Junio de 2015]

Wine-Searcher™. (17 de Julio de 2013). Disponible en: <http://www.wine-searcher.com/regions-barrancas> [Junio de 2015]

Winesur. (27 de Diciembre de 2012). Disponible en: <http://www.winesur.com/es/bodegas/sogrape-nuevamente-bajo-el-mando-familiar> [Mayo de 2015]

### Publicaciones académicas On-line

Arroyo, J. A., Moreno, I. C., & Jiménez, M. (2013). *Competitividad, cadena de valor e investigación científica/Competitiveness, Value Chain and Scientific Research*. Revista Global De Negocios, 1(2), 19-30. Disponible en: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v1n2-2013/RGN-V1N2-2013-2.pdf> [Mayo de 2015]

Buckley, P. J., & Casson, M. C. (2009). *The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years*. Journal of International Business Studies, 40(9), 1563-1580. Disponible en: doi:<http://dx.doi.org/10.1057/ji>. [Abril de 2015]

Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2007). *Teorías de la Internacionalización*. Panorama, ISSN-e 2145-308X, ISSN 1909-7433, Vol. 1, Nº. 3, 2007. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4780130>. [Abril de 2015]

Collit, R. (7 de Septiembre de 2000). *Argentina's wines tempting the world's palate: If the current trend continues, the country could match the success of neighbouring chile in making wine one of its principal exports*. Financial Times. Disponible en: <http://search.proquest.com/docview/248966246?accountid=13250> [Mayo de 2015]

Dunning, J. H. (2001). *The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future*. International Journal of the Economics of Business Vol nº8, 173-190. Disponible en: [http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13571510110051441#.Vb6Nmvl\\_Oko](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13571510110051441#.Vb6Nmvl_Oko) [Marzo de 2015]

Dunning, J. H., & Pitelis, C. N. (2008). *Stephen Hymer's contribution to international business scholarship: an assessment and extension*. Journal of International Business Studie, 39, 167–176. Disponible en: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v39/n1/full/8400328a.html> [Marzo de 2015]

Grant, B. (2012) *Joint Ventures in the Canadian Energy Industry*. Alberta Law Review. 50(2), 373-401. Disponible en: <http://www.albertalawreview.com/index.php/alr/article/view/295> [Mayo de 2015]

- Hawarden, V., & Barnard, H. (2012). *Danimal in south africa: Management innovation at the bottom of the pyramid*. London: Ivey Management Services, a division of Richard Ivey School of Business. Disponible en : <http://search.proquest.com/docview/1082257271?> [Abril de 2015]
- Jasson, E. M. V. (2010). *A study of argentine competitiveness: An extension of porter's diamond model* (Order No. NR64921). Disponible en: ABI/INFORM Global. (748284669). <http://search.proquest.com/docview/748284669?accountid=13250> [Mayo de 2015]
- Jones, B. (2000). *The pleasure of port. Europe, (399), 36-37*. Disponible en: <http://search.proquest.com/docview/222967003?accountid=13250> [Junio de 2015]
- Jones, G., & Hirasawa, J. (2 de Febrero de 2007). *Inniskillin and the Globalization of Icewine*. Disponible en: <http://www.expert2business.com/itson/Articles/IceWineGlobalization.pdf> [Abril de 2015]
- MacLean, P. (2 de Diciembre de 2012). *Jerez-Xeres-Sherry*. Disponible en: <http://jerez-xeres-sherry.blogspot.com.ar/2012/12/bodegas-sandeman.html> [Junio de 2015]
- Múnera, E. A., Arroyave, S. T., Vanegas, J. G., Morales, J. A. R., & Botero, S. B. (2015). *Internacionalización empresarial: características gerenciales y métodos aplicados, una revisión analítica/Internationalization firm: manager capabilities and applied methods, an analytical review*. Trabajo presentado en: 10(1) 568-576. Disponible en: <http://search.proquest.com/docview/1655360316?accountid=13250> [Mayo de 2015]
- Nicovich, S. G., Dibrell, C. C., & Davis, P. S. (2007). *Integration of value chain position and porter's (1980) competitive strategies into the market orientation conversation: An examination of upstream and downstream activities*. *The Journal of Business and Economic Studies*, 13(2), 91-108. Disponible en: <http://search.proquest.com/docview/235799061?accountid=13250>. [Abril de 2015]
- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). *The Hierarchical Model of Market Entry Modes*. *Journal of International Business Studies*, Vol 31. 535-554. Disponible en: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v31/n4/abs/8490921a.html> [Mayo de 2015]
- Vélez Ocampo, J. F. (2013). *Proceso de internacionalización de compañía multinacional de un país en desarrollo: las decisiones de inversión extranjera del Grupo Bimbo*. *Pensamiento y Gestión*. Universidad del Norete. , nº34, ISSN 2145-941X. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/5639/3338> [Mayo de 2015]

## **Tesis on-line**

Rodríguez Márquez, A. (Mayo de 2011). *La internacionalización de los Servicios Intensivos en Conocimiento: Cooperación, Innovación e implicaciones del Offshoring de I+D*. Getafe, Madrid, España: Tesis de Doctorado, Universidad Carlos III de Madrid. Recuperado de [http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/11956/alicia\\_rodriguez\\_tesis.pdf?sequence=1](http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/11956/alicia_rodriguez_tesis.pdf?sequence=1)

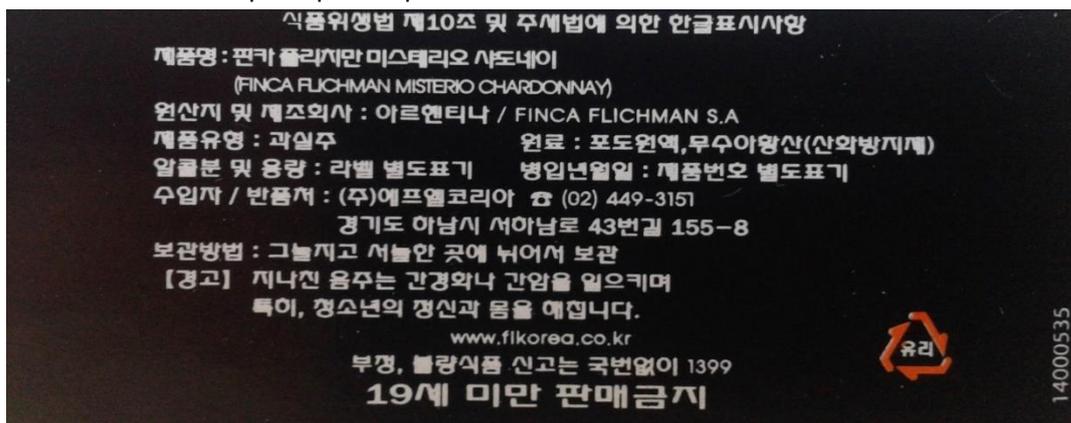
## ANEXO

### ANEXO A:

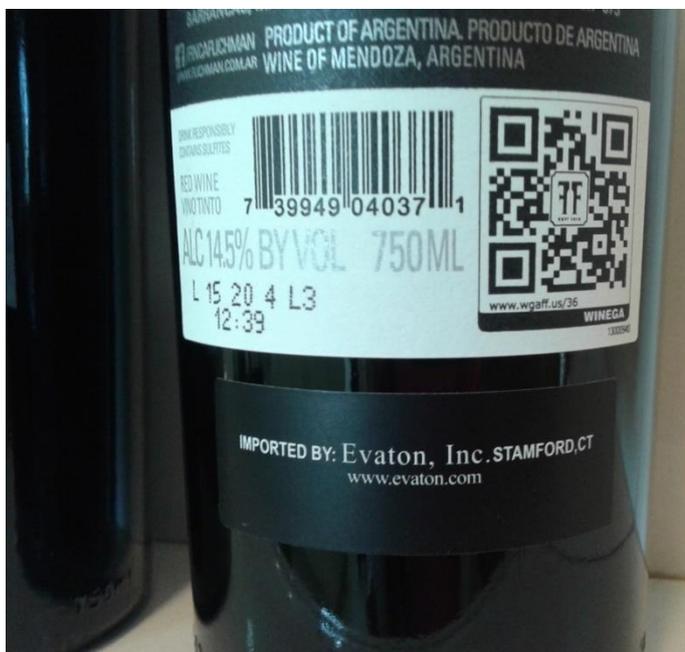
A-CONTRA-ETIQUETA PARA EXPORTACIÓN A PERÚ. (DATOS DEL IMPORTADOR OCULTOS, POR PRIVACIDAD DE LA BODEGA)



### B-Contratiqueta para exportación a Corea del Sur



### C- Contra-etiqueta para exportación con destino a EE.UU.



## ANEXO B: Exportaciones Vitivinícolas de Argentina. Vino Fraccionado en Botella. (Marzo de 2015)

Fuente: Caucasia. Wine Thinking. En base a datos de DGA

VARIETADES (10 PRINCIPALES).

ACUMULADO ANUAL (YTD).

N°	VARIEDAD	US\$ FOB			PRECIO PROMEDIO POR CAJA			VOLUMEN (CAJAS 9 LITROS)		
		YTD 2014	YTD 2015	VARIACIÓN	YTD 2014	YTD 2015	VARIACIÓN	YTD 2014	YTD 2015	VARIACIÓN
1	MALBEC	93.534.957	87.902.837	-6,0%	40,73	37,79	-7,2%	2.296.855	2.326.220	1,3%
2	CABERNET SAUVIGNON	15.757.759	15.471.753	-1,8%	37,33	36,08	-3,4%	422.088	428.872	1,6%
3	GENÉRICO TINTO	10.670.340	9.783.222	-8,3%	46,81	43,91	-6,2%	227.936	222.791	-2,3%
4	CHARDONNAY	7.018.326	6.790.539	-3,2%	33,97	31,80	-7,0%	206.614	214.906	4,0%
5	TORRONTES	3.308.024	2.698.011	-18,4%	32,42	30,24	-6,7%	102.030	89.221	-12,6%
6	SAUVIGNON BLANC	2.710.194	2.422.131	-10,6%	28,37	25,90	-8,7%	95.534	93.510	-2,1%
7	SYRAH - MALBEC	2.740.347	2.223.721	-18,9%	24,07	21,21	-11,0%	113.855	104.856	-7,9%
8	PINOT GRIS	1.587.665	1.781.621	12,2%	26,96	25,30	-6,2%	58.893	70.419	19,8%
9	SYRAH	1.987.586	1.745.925	-12,2%	28,47	27,21	-4,4%	69.812	64.189	-8,1%
10	MERLOT	1.947.424	1.598.518	-17,9%	32,73	28,76	-12,1%	59.495	55.582	-6,6%
	SIN DESCRIPCIÓN DE VARIEDAD	7.130.499	20.516.012	187,7%	34,92	39,92	14,3%	204.190	513.958	151,7%
	LAS DEMAS	17.995.253	15.449.736	-14,1%	30,79	26,86	-12,8%	584.439	575.121	-1,6%
	<b>TOTAL BOTELLA</b>	<b>166.388.344</b>	<b>168.384.027</b>	<b>1,2%</b>	<b>37,46</b>	<b>35,38</b>	<b>-5,6%</b>	<b>4.441.541</b>	<b>4.759.625</b>	<b>7,2%</b>

Fuente: CAUCASIA Wine Thinking - en base a datos de la DGA.

## ANEXO C: Exportaciones Vitivinícolas de Argentina. Vino Fraccionado en Botella (Marzo de 2015)

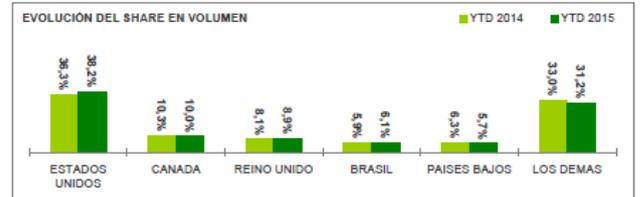
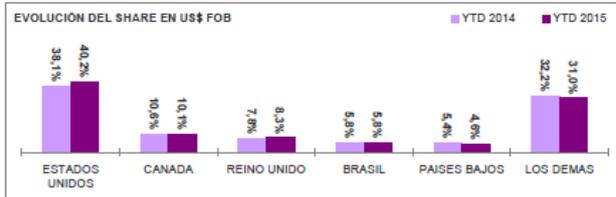
Fuente: Caucasia. Wine Thinking. En base a datos de DGA.

MERCADOS DESTINO (20 PRINCIPALES).

ACUMULADO ANUAL (YTD).

Nº	MERCADO DESTINO	US\$ FOB			PRECIO PROMEDIO POR CAJA			VOLUMEN (CAJAS 9 LITROS)		
		YTD 2014	YTD 2015	VARIACIÓN	YTD 2014	YTD 2015	VARIACIÓN	YTD 2014	YTD 2015	VARIACIÓN
1	ESTADOS UNIDOS	63.475.064	67.644.737	6,6%	39,34	37,22	-5,4%	1.613.434	1.817.534	12,6%
2	CANADA	17.714.081	17.035.755	-3,8%	38,68	35,89	-7,2%	457.966	474.710	3,7%
3	REINO UNIDO	13.039.814	13.980.560	7,2%	36,05	33,13	-8,1%	361.729	422.005	16,7%
4	BRASIL	9.643.252	9.783.495	1,5%	36,57	33,92	-7,2%	263.688	288.423	9,4%
5	PAISES BAJOS	8.973.851	7.684.184	-14,4%	31,94	28,21	-11,7%	280.968	272.431	-3,0%
6	MEXICO	4.224.922	4.998.078	18,3%	34,40	33,02	-4,0%	122.809	151.355	23,2%
7	SUIZA	3.592.440	4.156.174	15,7%	45,52	41,72	-8,3%	78.928	99.632	26,2%
8	CHINA	3.266.632	3.866.188	18,4%	37,59	32,94	-12,4%	86.900	117.370	35,1%
9	ALEMANIA	2.953.671	2.990.474	1,2%	39,81	35,55	-10,7%	74.195	84.116	13,4%
10	SUECIA	3.310.065	2.661.133	-19,6%	35,03	28,78	-17,8%	94.503	92.455	-2,2%
11	JAPON	4.032.747	2.061.551	-48,9%	32,57	34,36	5,5%	123.820	60.000	-51,5%
12	DINAMARCA	2.255.016	2.020.435	-10,4%	37,75	34,96	-7,4%	59.734	57.798	-3,2%
13	FRANCIA	1.521.390	2.011.166	32,2%	51,26	52,08	1,6%	29.683	38.617	30,1%
14	BELGICA	2.874.733	1.856.036	-35,4%	39,25	31,11	-20,7%	73.250	59.654	-18,6%
15	FINLANDIA	2.024.492	1.506.845	-25,6%	36,18	29,29	-19,0%	55.957	51.440	-8,1%
16	PERU	1.597.841	1.493.212	-6,5%	40,59	46,65	14,9%	39.365	32.010	-18,7%
17	VENEZUELA	384.925	1.472.810	282,6%	29,19	38,19	30,8%	13.185	38.561	192,5%
18	COLOMBIA	1.245.204	1.447.312	16,2%	38,39	35,77	-6,8%	32.435	40.465	24,8%
19	IRLANDA	524.661	1.111.000	111,8%	33,91	28,40	-16,2%	15.473	39.115	152,8%
20	COREA DEL SUR	1.166.134	1.024.979	-12,1%	45,37	44,21	-2,6%	25.702	23.183	-9,8%
	LOS DEMAS	18.567.410	17.577.903	-5,3%	34,52	35,24	2,1%	537.817	498.750	-7,3%
	<b>TOTAL BOTELLA</b>	<b>166.388.344</b>	<b>168.384.027</b>	<b>1,2%</b>	<b>37,46</b>	<b>35,38</b>	<b>-5,6%</b>	<b>4.441.541</b>	<b>4.759.625</b>	<b>7,2%</b>

Fuente: CAUCASIA Wine Thinking - en base a datos de la DGA.



---

**Declaración Jurada Resolución 212/99-CD**

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”

Apellido y Nombre  
WIEDERHOLD, KAREN VERENA

Mendoza,  
N° Registro 26926

Firma

