



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS
Escuela de Economía y Administración

**UNA EXPERIENCIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA
EMPRESA DE INSUMOS ENOLÓGICOS**

Seminario para Optar al Título de Ingeniero Comercial,
Mención Administración.

AUTOR:
ALBERTO ANDRÉS VARGAS WIENECKE

PROFESOR GUÍA:
ERICH SPENCER RUFF

Santiago, Chile
Enero, 2009

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad de Chile por haberme brindado la invaluable oportunidad de reanudar mis estudios después de tantos años. Particularmente, deseo agradecer a los profesores, funcionarios y administrativos de la Facultad de Economía y Negocios, expresando mi afecto especialmente a Amanda Barra, Virginia Céspedes y Verónica Garfias por su ayuda siempre cariñosa y a Carmen Gloria Bravo y Félix Lizama por la confianza que depositaron en mí.

Quiero dar las gracias en forma muy especial para mi profesor guía, Erich Spencer, por su amistad y dirección durante el desarrollo de este trabajo. Agradecer también a Victoria Martínez y Rubén Catalán por su gran colaboración; a mis socios Gonzalo, Rodrigo y Christian por su paciencia y comprensión, a Patricio Minte por sus sabios consejos y a Daniela por su apoyo y compañía.

Abstracto

El presente trabajo tiene como objetivo el de presentar las distintas etapas de crecimiento e internacionalización experimentadas por una empresa chilena, dedicada a la comercialización de un tipo de insumo bastante específico dentro de la industria del vino; así como también el de analizar los diversos factores que han influenciado las decisiones de emprendimiento tomadas por la administración durante su historia.

Para ello, en esta primera sección se expondrán los principales criterios teóricos que se relacionan tanto con el ámbito de las estrategias de crecimiento así como con el de la prospección de nuevos mercados. Estos conceptos han formado parte medular especialmente de las cátedras de Marketing, así como de Dirección Estratégica de Empresas y de Negocios Internacionales. Su revisión tiene como fin el de servir posteriormente como sustento técnico para realizar el análisis de las acciones tomadas por la administración de la empresa, así como para sentar las bases que permitan realizar una propuesta de estrategia de expansión futura.

En la segunda sección del trabajo se expondrá la historia de la empresa propiamente tal, haciendo hincapié en su experiencia de internacionalización desde sus comienzos hasta el día de hoy. La experiencia será narrada desde la perspectiva interna de la propia empresa y será sustentada al mismo tiempo por datos estadísticos oficiales.

Por último, la tercera sección tendrá como objeto el de realizar una valoración del mercado español y concluir sobre los resultados de negocios de la compañía y su situación actual.

Indice

PRIMERA PARTE: Marco Teórico	7
Capítulo 1 Estrategias de crecimiento	8
1.1 Antecedentes sobre estrategia direccional	8
1.1.1 Estrategia direccional como componente de la estrategia corporativa.....	8
1.1.2 Componentes de la estrategia direccional	8
1.2 Teorías de crecimiento	9
1.2.1 Estrategias de crecimiento en productos	12
Estrategias de crecimiento integrador.....	12
Estrategias de crecimiento diversificador.....	13
1.2.2 Estrategias de crecimiento en mercados	14
1.2.3 Estrategia de negocios o competitiva	14
1.2.4 Conclusión	17
1.3 Crecimiento y estructura	17
1.3.1 Formas estructurales: Revisión de la literatura	18
1.3.2 Ajuste estructural para el crecimiento	19
Capítulo 2 Factores de internacionalización	21
2.1 Decisión de entrada	21
2.1.1 Dónde competir	21
Riesgos económico-políticos	22
Diferencias culturales.....	22
Ajuste de productos o mercados.....	24

	2
2.1.2	Cómo competir 24
	Exportación 25
	Licencias 25
	Inversión directa..... 25
2.1.3	Criterios de selección del método de entrada..... 27
	Económicos..... 27
	Costos de transacción..... 27
	Tamaño y capacidades 28
	Estratégicamente 29
Capítulo 3	Internacionalización de empresas pequeñas..... 31
3.1	Definición de las International New Ventures 31
3.2	Elementos identificadores en una INV 31
3.2.1	Internación de transacciones 31
3.2.2	Ventajas de ubicación en el extranjero 32
3.2.3	Estructuras alternativas de gobierno..... 33
3.2.4	Control de recursos únicos 34
3.3	Tipos de INV..... 35
3.4	Factores claves de éxito de una INV 36
3.4.1	Durante su génesis 36
3.4.2	Durante su desarrollo..... 37
SEGUNDA PARTE: La Experiencia 39
Capítulo 4	Historia de la empresa a analizar: Brusmith Chile..... 40

4.1	Comentario inicial	40
4.2	El negocio del grupo Brusmith Timbers	40
4.2.1	Los tipos de producto.....	41
4.2.2	Los clientes de Brusmith Oak	43
4.2.3	El mercado de los PAR en los países del Nuevo Mundo.....	44
4.3	El origen de Brusmith Chile	45
4.3.1	2002: La estrategia inicial en Chile	46
4.3.2	2003: Incursión en el mercado argentino.....	48
4.3.3	2004: Consolidación en el cono sur	51
4.3.4	La búsqueda de un nuevo mercado.....	53
4.3.5	La presencia en Europa de Brusmith Oak en el 2004	54
4.4	Prospección preliminar en Francia y España.....	55
4.4.1	Datos generales de la industria europea del vino	55
4.4.2	Normativas generales para la producción de vino en Europa	57
4.4.3	Conclusiones de la prospección preliminar en Francia y España.....	60
4.4.4	Objetivos de la empresa en el 2004.....	62
4.5	Incursión en el viejo continente.....	64
4.5.1	2005: Estrategia de entrada a los mercados francés y español	64
4.5.2	España sí, Francia non.....	66
4.5.3	2008: El establecimiento definitivo en España.....	67
Capitulo 5	Balance y análisis en el 2008	69
5.1	Revisión de los hitos más importantes para la empresa	69

5.2	Análisis de los resultados obtenidos	71
5.2.1	Resultados en Chile	72
5.2.2	Resultados en Argentina.....	73
5.2.3	Resultados en España	74
5.2.4	Estadísticas comerciales en España	74
5.3	Consideraciones estratégicas tras la primera etapa española	76
5.3.1	Consideraciones sobre la industria del vino.....	77
5.3.2	Consideraciones sobre los clientes.....	81
5.3.3	Consideraciones sobre los productos	85
5.3.4	Consideraciones sobre los competidores	86
5.4	Objetivos de la empresa a fines del 2008	87
TERCERA PARTE: El Desafío Español		89
Capítulo 6 Valoración del mercado		90
6.1	Metodología para la valoración del mercado	90
6.2	Valoración del mercado chileno.	92
6.2.1	Valor promedio de los PAR en Chile.....	92
6.2.2	Segmentación del mercado de vinos chilenos.....	92
6.2.3	Supuestos para el mercado chileno.....	93
6.2.4	Conclusión del mercado chileno	95
6.3	Valoración del mercado español	95
6.3.1	Valor promedio de los PAR en España.....	96
6.3.2	Segmentación del mercado de vinos españoles.....	96

6.3.3	Supuestos para el mercado español actual	97
6.3.4	Valoración del mercado español actual	99
6.4	Potencial del mercado español en el mediano plazo	100
6.4.1	Supuestos para España en el mediano plazo.....	100
6.4.2	Conclusión del mercado español	101
Capítulo 7	Análisis competitivo	102
7.1	Análisis ambiental.....	102
7.1.1	Economía.....	102
	Relaciones internacionales	103
	El impacto de la crisis financiera actual	104
	Conclusiones.....	105
7.1.2	Marco legal.....	105
	Creación de una sociedad e impuestos	105
	Normativas locales para el uso de PAR.....	106
7.1.3	Cultura.....	107
	Estilos administrativos.....	107
	Relación jefe- subordinado.	108
	Conduciendo reuniones o presentaciones	108
	Estilos de negociación	109
	Conclusiones.....	109
7.2	Análisis industrial	110
7.2.1	Amenaza de nuevos entrantes	110

7.2.2	Rivalidad entre los competidores	111
7.2.3	Poder de negociación de proveedores	111
7.2.4	Poder de negociación de los clientes.....	112
7.2.5	Productos sustitutos.....	112
7.3	Análisis interno	113
7.4	Análisis FODA	115
Capítulo 8	Aprendizaje y Conclusiones.	116
8.1	Experiencia y empirismo.	116
8.2	B-Chile como una INV	119
8.3	El futuro.....	120
Referencias	122
Anexos	I
	Anexo 1: Diccionario de términos.	I
	Anexo 2: Datos de apoyo para la elaboración de gráficos.....	III

PRIMERA PARTE: Marco Teórico

Capítulo 1 Estrategias de crecimiento

1.1 Antecedentes sobre estrategia direccional

1.1.1 Estrategia direccional como componente de la estrategia corporativa.

Dentro de la literatura estudiada es posible identificar 3 grandes ámbitos estratégicos en torno a los cuales un administrador toma decisiones y que son considerados como los principales componentes de la estrategia corporativa de cualquier empresa (Porter 1990, Konum 1999, citados en Wheelen y Hunger, 2007). El primero de éstos es la llamada estrategia direccional, la cual está definida según la orientación que la empresa tenga hacia el retorno y el crecimiento, ya sea éste último en términos positivos, negativos o de estabilidad neutra. El segundo ámbito corresponde a la llamada estrategia de cartera, la cual se refiere a los mercados o industrias en los cuales participa la empresa. Por último, la que se conoce como estrategia de sombrilla o “parenting”; definida según las formas y estilos de coordinación y desarrollo interno.

De acuerdo a lo planteado por Wheelen, et al., cualquier decisión estratégica direccional probablemente afectará—y será afectada—por las decisiones estratégicas de cartera y parenting. En ese sentido, es más útil analizar a la empresa como un flujo en el que cada decisión en cualquiera de estos tres factores se reflejará en las dos restantes. De esta forma, en relación al objetivo de este trabajo, se realizará una revisión de aquellos aspectos relacionados a la estrategia direccional, estableciendo así las alternativas que enfrenta un administrador al momento de definir las acciones que le permitirán desarrollar y hacer crecer la empresa.

1.1.2 Componentes de la estrategia direccional

Se denominan estrategias magistrales a aquellas opciones de orientación más genéricas para el desarrollo de una empresa y que son posibles de adoptar por un administrador. Estas son:

- i. Estrategias de crecimiento: Buscan la expansión de la empresa.
- ii. Estrategias de estabilidad: Buscan mantener el nivel de operaciones actual.
- iii. Estrategias de reducción: Buscan disminuir las actividades de la empresa.

De acuerdo a Wheelen et al. (2007), aunque la estrategia de crecimiento es la más comúnmente utilizada, es necesario considerar que existen diversas razones por las que la administración puede, en ocasiones, optar por las otras opciones señaladas. De esta forma, una estrategia de estabilidad puede ser deseada como consecuencia de un ambiente de operaciones que se ha hecho previsible y cómodo de administrar. Tal es el caso de emprendedores que, tras encontrar su nicho se han acostumbrado a éste y estiman que el tamaño actual de la empresa es el óptimo manejable. También es éste el caso cuando se estima conveniente hacer una pausa en el ritmo de crecimiento con el fin de reevaluar con calma las acciones futuras; o bien cuando se busca potenciar por un tiempo la entrega de beneficios en detrimento del desarrollo de nuevos proyectos de crecimiento. De la misma forma, una estrategia de reducción es aplicada cuando alguna de las líneas de negocios es deficiente, o cuando alguna unidad de negocio deja de ser rentable, o simplemente cuando existe una reestructuración respecto de la propia orientación de la empresa (p.e. tal puede ser el caso de una empresa que decide adquirir un mayor compromiso ecológico y abandonar en consecuencia proyectos que afecten el medio ambiente).

1.2 Teorías de crecimiento

Wheelen et al. (2007), plantea que el crecimiento de una empresa está enmarcado dentro de un set de estrategias corporativas. Este crecimiento se asocia normalmente con el aumento en los ingresos, lo cual a su vez se entiende como la consecuencia del aumento en la venta de productos o servicios generados por el negocio, y no debido a venta de activos u otro tipo de ingresos no operacionales. También se asocia con el aumento en las utilidades, ya sean éstas como resultado de una disminución en los

costos, o por un manejo financiero más eficiente; así como también debido a alguna otra combinación de factores, siempre y cuando el crecimiento obtenido corresponda a procesos y estrategias internas/externas que serán sostenibles en el tiempo. Desde el punto de vista operacional, el crecimiento se refleja en un aumento en el nivel de actividades debido a que aumenta el tamaño de las plantas, la cantidad de personal, el número de transacciones, etc.

En relación a lo planteado por Wheelen et al. (2007), un punto importante de mencionar, es el hecho de que en la literatura relacionada existe una escisión: Tal como se definió anteriormente, el crecimiento es normalmente entendido como el resultado de aquellas actividades que hacen que la empresa genere más producción, ventas y utilidades. En este sentido, un tratamiento formal de todas las técnicas y modelos disponibles al respecto requeriría revisar una amplia gama de teorías de funcionamiento de la firma. Todo esto incluiría variadas técnicas de marketing, de manejo de recursos humanos, de logística, etc.; debido a que todas éstas apuntan finalmente a una maximización del valor de la empresa. Por ello, con el fin de acotar lo que se entiende por teoría de crecimiento, se dirá que ésta trata de explicar aquellos procesos de expansión que son el fruto de decisiones puramente estratégicas, las cuales no pueden ser tomadas por un solo departamento o área en particular, afectando a la compañía como un todo e influyendo directamente en los resultados de ésta. De esta forma, se plantearán preguntas tales como: ¿Es estratégicamente conveniente competir en nuevos mercados?, ¿Es recomendable ampliar las operaciones a industrias diferentes?, ¿Sería beneficioso posicionarse en un punto diferente de la cadena de valor de la industria actual?, etc.

También interesa definir cuáles son los factores que afectan directamente el nivel de operaciones de la empresa a nivel macro. En tal sentido, la literatura define principalmente dos ámbitos decisionales. En primer lugar están las decisiones relacionadas con la demanda satisfecha (p.e. al ofertar los productos ya existentes en

nuevas zonas geográficas y enfrentar así una mayor demanda). En segundo término, se distinguen las decisiones relacionadas con la oferta, ya sea abarcando más ampliamente la cadena de generación de valor industrial, así como ampliando las líneas de producto dentro de la misma industria.

En cualquiera de estos dos casos, la fuente del crecimiento puede clasificarse a la vez como interna, externa o mixta. En el primer caso, la fuente del crecimiento está originada en el interior de la compañía y puede darse por decisiones conocidas de marketing tales como mejoras de producto, campañas de promoción más adecuadas a cada mercado, optimización en la cadena logística de distribución, etc.; o raramente podría estar originada por causas desconocidas incluso para la propia administración. En el caso de un crecimiento basado en fuentes externas, aquí se consideran las fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas, etc. Finalmente, se definen como fuentes mixtas de crecimiento a aquellos casos en los que una compañía maneja una combinación del aspecto interno como del externo para fomentar un crecimiento mayor.

Finalmente, es necesario notar que en la literatura se encuentran varias diferencias respecto a cómo se tratan las estrategias de crecimiento. Algunos autores separan la estrategia de crecimiento en nuevos mercados de aquellas que tienen que ver con el inicio de operaciones en nuevas industrias, mientras que en otros casos están mezcladas (Wheelen et. al., 2007). Para más claridad, en el análisis siguiente se clasificarán las estrategias en base a dos criterios: estrategias de crecimiento en productos y estrategias de crecimiento en mercados; siguiendo un enfoque parecido al planteado por Pla Barber y León Darder (2004), pero utilizando la división que hace Wheelen, et al. (2007). Posteriormente se revisarán lo correspondiente a las llamadas estrategias competitiva y funcional.

1.2.1 Estrategias de crecimiento en productos

Este tipo de estrategias se puede dividir en dos categorías de acuerdo a la opción tomada: estrategias de integración y estrategias de diversificación. Se dice que una estrategia es de integración, cuando la empresa se mantiene en la misma industria, pero comienza a posicionarse en etapas de la cadena de valor industrial que anteriormente eran ocupadas por otros participantes, o alternativamente cuando comienza a replicar la misma cadena de valor en una industria similar a la original. Por otra parte, una estrategia se dice de diversificación cuando la empresa establece nuevas operaciones en una nueva industria, la cual es claramente distinta a la industria original, sin importar el hecho de que pueda o no existir eventualmente algún tipo de vínculo entre ambas. Un ejemplo de estrategias de diversificación es lo que las compañías telefónicas han hecho en el mundo entero, diversificando sus servicios sistemáticamente ofreciendo servicios de Internet a través de operadores ya existentes.

Estrategias de crecimiento integrador

Dentro de las opciones de crecimiento integrador en las etapas de la cadena de valor para una industria cualquiera, se diferencian con facilidad la integración de tipo vertical respecto de la de tipo horizontal.

La integración vertical ocurre cuando se comienza a desempeñar funciones que antes eran desarrolladas por proveedores, distribuidores o clientes industriales. Cuando se comienza a desempeñar la función que ejercía un proveedor se está hablando de integración vertical hacia atrás. En la práctica, un ejemplo de esto puede identificarse con facilidad cuando una empresa comienza a producir sus propios insumos. Por otra parte, cuando la nueva función desempeñada pertenecía a un distribuidor, o a algún cliente industrial (un cliente que no es final), ésta se define como integración vertical hacia adelante. La teoría explica que los menores costos de

transacción y los márgenes ahorrados representan rebajas en costos que ayudan a maximizar el valor de la empresa. Si este ahorro no compensa el aumento en la complejidad de las operaciones de la empresa, entonces la teoría predice que la empresa se mantendrá subcontractando. En contrapartida, en algunas industrias se da el caso en el que una empresa llega incluso a abarcar todas las etapas de la cadena de valor. En estos casos se dice que la industria está integrada completamente.

La integración horizontal se produce cuando la empresa comienza a ejercer operaciones en una industria o mercado diferente al actual, pero sin que se altere mayormente el producto o servicio ofrecido originalmente.

Estrategias de crecimiento diversificador

Cuando se habla de diversificación, ésta idea se refiere a una empresa que comienza a establecer operaciones en una industria diferente a aquella en la cual ha operado históricamente. Las razones que son posibles de tener para comenzar una expansión de este tipo son diversas, aunque en términos generales se puede discriminar. En este sentido, la empresa puede estar llegando al límite de crecimiento en la industria original, llegando a un tope de desarrollo y agotando las opciones de integración vertical eficientes; puede por otra parte aprovechar una posible capacidad minimizadora de riesgo al tomar posición en industrias complementarias (p.e. en industrias de bienes sustitutos); o puede de la misma forma aprovechar oportunidades sinérgicas entre las operaciones de las compañías que participan en ambas industrias.

Una empresa que está diversificando sus operaciones busca capitalizar la sinergia entre las operaciones comunes. Si estas nuevas industrias tienen alguna relación, ya sea porque existe una intersección en algún punto de la cadena de valor, o porque existen tecnologías en común, o porque el desarrollo del capital humano interno tiene similitudes importantes, etc., entonces se dice que este tipo de diversificación es concéntrica o relacionada.

Hay ocasiones en las que una empresa decide entrar a participar en una industria que es absolutamente distinta a la original; este caso corresponde a lo que se denomina como una diversificación por conglomerados o no relacionada. Normalmente lo que se busca al diversificar por conglomerados es aumentar la estabilidad financiera de la empresa, disminuyendo la importancia de estacionalidades o shocks de algún tipo (p.e. un shock de la demanda por moda, en el caso de industrias de bienes sustitutos).

1.2.2 Estrategias de crecimiento en mercados

Las opciones analizadas en el punto anterior guardan relación con las posibles estrategias de crecimiento que están relacionadas a su vez con la oferta de productos y servicios de la empresa. A todo lo recién señalado se le puede eventualmente agregar la posibilidad de ampliar el espectro de la demanda hacia el cual la empresa decida enfocarse. Esto corresponde a la decisión del “a quién” se desea satisfacer como compañía. Por lo tanto, de lo anterior se puede desprender que cualquiera de las opciones de crecimiento señaladas puede ir acompañada de una expansión geográfica en las operaciones.

1.2.3 Estrategia de negocios o competitiva

El análisis de la estrategia de negocios va más allá de la simple elección de las industrias o mercados en los que se compete, sino que apunta a la forma en la cual se organiza internamente la empresa para competir en cada uno de éstos. En este análisis entra a jugar un papel importante el concepto de ventaja competitiva, dentro del cual se puede diferenciar entre dos tipos: ventajas en costos y ventajas competitivas en diferenciación. Las primeras son ventajas asociadas a la capacidad que presenta la empresa de ofrecer productos o servicios de características similares a las de aquellos ofrecidos por la competencia, pero a costos menores. Las ventajas competitivas en diferenciación corresponden a la capacidad que una empresa tenga

para ofrecer productos con atributos únicos y apreciables por los clientes, de forma tal que existe una mayor disposición a pagar por parte de éstos.

El Análisis de Porter (1990) agrega además una matriz de opciones estratégicas para seleccionar el ámbito competitivo de la empresa, es decir la amplitud del mercado meta de la empresa o unidad de negocios. Antes de la elección de la estrategia de negocios, se debe decidir la estrategia de crecimiento de mercados y de productos. Esto se reflejará en que la empresa fije objetivos amplios o reducidos, dependiendo de la amplitud del mercado/industria escogido. Así, combinando ambas opciones se obtiene una matriz de estrategias competitivas genérica:

Tabla 1.

	Menor Costo	Diferenciación
Objetivo Amplio	Liderazgo en Costos	Diferenciación
Objetivo Reducido	Enfoque en Costos	Enfoque de Diferenciación

Fuente: Wheelen et al. (2007)

El liderazgo en costos está por definición dirigido a un mercado masivo. Requiere eficiencia y reducción de costos basados en curvas de aprendizaje, además de un estricto control de costos y gastos generales, así como de la minimización de aquellos gastos normalmente asociados a la diferenciación del producto/servicio, tales como servicios post-venta, R&D, gastos promocionales, etc.

La estrategia de diferenciación implica la creación de un producto o servicio que es percibido en el mercado como de características únicas gracias a las cuales, al ser valoradas más por los consumidores, la compañía está en pie para cobrar un “premio” por sobre el precio considerado normal. De acuerdo a Mankiw (1998), un efecto importante que tiene esta estrategia, y que no se aprecia en aquella de liderazgo en costos, es que ésta crea nuevas barreras a la entrada adicionales a las propias de la industria, lo que aumenta incluso las posibilidades de generar beneficios mayores. La teoría económica establece que este tipo de empresas opera dentro de un mercado de competencia monopolística.

La estrategia de enfoque en costos, consiste en que la empresa se centra en un extenso grupo de compradores, intentando encontrar una ventaja en costos en su segmento meta (p.e. mediante ahorro de costos en sistemas logísticos o de distribución, o mediante otros costos de marketing, etc.).

La estrategia de enfoque de diferenciación, consiste a su vez en que la empresa también se concentra en un grupo de compradores específico, lo cual le permite concentrarse en las necesidades particulares de un segmento del mercado, y por lo tanto ocuparse de satisfacerla con mayor eficiencia.

La elección de cualquiera de estas estrategias tiene sus implicancias inmediatas. La competencia basada en ventajas en costos requiere altos niveles de inversión, los puntos más importantes estarán relacionados con la capacidad de organizar y estandarizar productos y servicios por un lado, además de la capacidad de llegar a segmentos importantes de la población con el objetivo de alcanzar economías de escala por otro lado. Una competencia basada en la diferenciación impone a la empresa la obligación de especializarse, lo que limita su adaptabilidad posterior (p.e. ante cambios inesperados en la demanda), e impone además el que deba reforzar algunos departamentos internos, dependiendo del aspecto valorado por los consumidores del segmento objetivo. Además existen diversos riesgos como consecuencia de la elección de cualquiera de estas estrategias y que vale la pena tener en consideración: Si se escoge diferenciación, la empresa debe prestar atención en no cobrar un "premio" sobredimensionado puesto que el mercado podría no estar dispuesto a pagarlo; mientras que en el caso de optar por el enfoque en costos, habrá que mantenerse constantemente a la vanguardia de los cambios tecnológicos, protegiéndose así de la imitación por parte de los competidores y asegurándose de implementar todas las mejoras que ellos puedan desarrollar por sí mismos.

1.2.4 Conclusión

Se han revisado 3 tipos de ámbitos decisionales que definen la capacidad de la empresa para lograr un cierto grado de crecimiento: la definición estratégica de productos, la estrategia de mercado y la decisión de la estrategia competitiva o de negocios. La definición simultánea de estas 3 variables por parte del administrador definirá en gran medida las oportunidades de crecimiento a las que se enfrentará la empresa.

Si bien la elección correcta en cada una de estas 3 variables no es garantía para asegurar que la empresa obtendrá un crecimiento igual al esperado por parte de los accionistas o dueños—ya que éste también se ve afectado por factores como habilidades gerenciales, dinámica competitiva, economía, entre otros—, éstas sí pueden ampliar el set de opciones de crecimiento factibles para la empresa. Dicho de otra forma, una buena decisión estratégica puede abrir nuevas oportunidades de crecimiento para la empresa, que sin ella simplemente no existirían. La calidad de la implementación de las estrategias así como las tácticas definidas por la organización planificadora es fundamental para que la empresa aproveche el nuevo horizonte potencial de crecimiento.

1.3 Crecimiento y estructura

Desde la perspectiva de Pla Barber et al. (2004), la estructura también juega un papel importante a la hora de definir la capacidad de crecimiento de la empresa. En el fondo, el crecimiento representa un aumento de las actividades y operaciones de la empresa y si la estructura no es la adecuada, entonces por una parte se imponen restricciones al crecimiento mientras o, por otra, pueden surgir mayores problemas si el sistema es forzado al límite. A continuación se revisarán las diferentes formas funcionales que Pla Barber et al. (2004) propone para las empresas así como los distintos contextos en las

que éstas son adecuadas, para pasar posteriormente a un análisis del cómo esta estructura debe adaptarse cuando se busca alcanzar un mayor crecimiento.

1.3.1 Formas estructurales: Revisión de la literatura

Según Pla Barber et al. (2004), el criterio más sencillo para organizar una empresa es agrupando a los recursos en unidades organizacionales o departamentos, es decir buscando la especialización por funciones o procesos. A medida que aumenta la complejidad suele optarse por criterios de diferenciación por propósito (productos, áreas, clientes, etc.). El análisis de la diferenciación puede realizarse en dos niveles: horizontal y vertical. A nivel horizontal se observa la división del trabajo en tareas y sub-tareas, dotando a la organización de mayor especialización, pero menor flexibilidad. La diferenciación vertical permite asignar claramente la autoridad y responsabilidades, pero genera problemas de coordinación y comunicación a través de niveles jerárquicos diferentes.

Las diferentes formas estructurales que postulan dichos autores son:

- i. Estructura funcional: La organización de la compañía está en torno a las actividades y equipos técnicos requeridos para elaborar los productos o prestar los servicios (operaciones, marketing, finanzas, administración, etc.). A medida que comienzan a realizarse exportaciones se crea un departamento asignado especialmente para ello.
- ii. Estructura matriz-filial: A medida que las exportaciones cobran mayor importancia, suelen crearse filiales, las cuales actúan con bastante independencia respecto de la matriz.
- iii. Estructura multidivisional (m-form): Corresponde a aquella organización que crea divisiones operativas semi-autónomas organizadas por líneas de producto, marca, o por áreas geográficas; las cuales además están

supervisadas por un grupo de directivos y asesores a nivel corporativo.

Internacionalmente la literatura presenta las siguientes alternativas:

- iv. División internacional. Las filiales foráneas dependen de una división internacional, que está separada de las operaciones domésticas en el país de origen la cual centraliza las actividades referidas a las operaciones internacionales.
- v. División global de producto. Establece divisiones de productos que son responsables globalmente de las diversas operaciones de cada filial local en lo concerniente a la línea de productos específica asociada a dicha división.
- vi. Divisiones globales por áreas geográficas. En compañías que operan en un amplio número de países, los cuales a su vez son culturalmente diferentes entre sí, se adopta una organización dividida en áreas geográficas, que tienen la responsabilidad respecto del desempeño de todos los productos y negocios asociados a su área de influencia particular.
- vii. Estructura matricial o mixta. La estructura matricial combina la estructura de divisiones globales de producto con aquellas divisionales geográficas, existiendo un doble flujo de autoridad al mismo nivel jerárquico.
- viii. Organización virtual: Organización sin estructura formal, en donde los mecanismos coordinadores y de control son sustituidos por relaciones sociales informales y valores compartidos.
- ix. Organización federal: Organización en la que existe un poder central en torno al cual se organizan un gran número de empresas filiales, agrupadas entre sí de forma flexible.

1.3.2 Ajuste estructural para el crecimiento

Pla Barber et al. (2004) plantea que una vez caracterizada la estructura organizacional es necesario determinar cuánto se debe ajustar esta estructura para propiciar el crecimiento. Tomando en cuenta los factores de internacionalización, cuando no existe

mucha diversidad de productos y la importancia de las ventas en el exterior es reducida, entonces la organización de las actividades se realiza por medio de una "división internacional". A medida que la importancia de las ventas internacionales comienza a crecer, pero la gama de productos aún se mantiene baja, la estructura utilizada pasa a ser la llamada "global por áreas geográficas". Si la tendencia de crecimiento de la empresa es a través de líneas de productos, lo más probable es que se utilice una "estructura global por productos". Finalmente, si el crecimiento es una mezcla entre ambos, las "formas mixtas" ofrecen oportunidades para la adaptación de la estructura.

Capítulo 2 Factores de internacionalización

2.1 *Decisión de entrada*

Pla Barber et al., (2004) sostiene que una vez que la empresa ha decidido que una de sus vías de expansión será la de aplicar una estrategia de crecimiento de mercados, también llamada de internacionalización, la elección de este o estos nuevos mercados objetivo es obviamente fundamental. El proceso de selección del mercado considerará dos factores: En primer término, se debe realizar un análisis del atractivo de los diferentes mercados potenciales así como de la probabilidad de obtener el éxito en cada uno de ellos. En segundo lugar, se debe seleccionar la forma estructural-funcional mediante la cual se entrará a operar en ese nuevo mercado específico. En resumen: decidir dónde y cómo competir.

2.1.1 *Dónde competir*

Antes de tomar la decisión es necesario dimensionar qué tan atractivo es este nuevo mercado para la compañía y qué probabilidad de éxito habrá al entrar. Es posible que el mercado parezca muy atractivo a priori, pero que sin embargo no existan posibilidades reales de que la empresa en su estado actual pueda entrar a competir en buenas condiciones frente al resto de los actores ya existentes en él, lo cual significaría que las probabilidades de éxito sean bajas. Por otra parte, un mercado de menor atractivo aparente para la empresa podría presentar características similares a las del mercado de origen, repercutiendo directamente en una disminución del riesgo de entrada. Dependiendo de cuál sea el estilo de competitividad de la empresa, la capacidad de tolerancia de riesgos y la disposición a innovar, entre varios otros factores, cualquiera de estas dos opciones puede ser elegida.

Por lo tanto, el administrador deberá estimar los beneficios de los mercados de mayor atractivo y contrastarlos con la estimación de costes que implicará la serie de

ajustes necesarios que deberán implementarse a partir del proceso operacional en el mercado de origen; calculando de esta manera la probabilidad de éxito de la internacionalización. Existe bastante coherencia en la literatura estudiada de que este análisis se centra en los siguientes factores:

Riesgos económico-políticos

Se asumen una serie de riesgos al entrar a una nueva economía, las cuales en el fondo determinan el entorno en el que se deberá desenvolver la empresa. Entre éstos se encuentran:

- i. Riesgo político: Posibilidad de expropiaciones compensadas o no.
- ii. Riesgo administrativo: Restricciones a la operación de los privados.
- iii. Riesgos financieros: Por una parte se asume riesgo soberano para las operaciones financieras dentro del país, mientras que por otra se asume riesgo de tipo de cambio para todas las transacciones internacionales que lleve a cabo la filial.

Además, el potencial de ventas y la estabilidad de éstas están determinadas fuertemente por el nivel de desarrollo económico y la estabilidad de sus variables macro. Entre ellas se encuentran:

- i. PIB, tasa de crecimiento y de desempleo
- ii. Renta per-cápita y distribución del ingreso
- iii. Balanza comercial y tipo de cambio
- iv. Claridad y calidad de las políticas fiscal y monetaria

Diferencias culturales

De acuerdo a Pla Barber et al. (2004), la cultura es el conjunto de normas y valores implícitos a un colectivo humano que lo dotan de identidad y dan sentido a las

conductas de las personas. Como valores se entiende un criterio común respecto de lo que se considera adecuado, correcto y esperable; mientras que como normas, se consideran a los patrones sociales y los modelos de relaciones interpersonal establecidos.

La cultura se transmite mediante la convivencia, sirviendo de guía y eliminando grados de libertad, pero es compartida y reconocida por el colectivo de la sociedad ya que todos sus elementos están relacionados entre sí.

Las diferencias culturales entre el país de origen y aquél de destino son condicionantes para las diferencias en la demanda y pueden llegar a afectar en gran medida la forma en cómo se opera dentro de la filial, así como la forma en la cual se hacen los negocios. Estos cambios en el estilo operacional de la empresa finalmente inciden en mayores costos de operación, y por lo tanto limitan el potencial de ganancias y la probabilidad de éxito.

La literatura especifica los siguientes factores como importantes condicionantes culturales:

- i. El modo de vida tradicional y las prácticas ancestrales; las cuales condicionan el carácter de las personas.
- ii. El clima de la región; el cual es fundamental a la hora de determinar actitudes hacia el trabajo y el ocio.
- iii. Las prácticas laborales y el sector industrial dominante en la economía.
- iv. La religión, la lengua, los sistemas sociales y el modelo económico en uso, entre otros.

La literatura propone una serie de modelos que han intentado objetivar de alguna forma la cultura. Hofstede, Gesteland, Trompenaars & Hampden-Turner, entre otros; identifican, valoran y comparan variados factores que influyen y caracterizan las conductas culturales de las personas.

Ajuste de productos o mercados

Una vez realizado el análisis de riesgos económicos y políticos, así como el de diferencias culturales, el administrador está en condiciones de descartar una serie de países y culturas que poseen niveles de riesgo no aceptables. Ahora bien, para evaluar el potencial de crecimiento en los países que han superado la criba de este primer análisis, se pasa luego a considerar los siguientes factores específicos de la industria y del negocio:

- i. Ajuste del producto: Adaptación del producto a las nuevas condiciones y exigencias de mercado, así como de las estrategias y planes de Marketing que deban llevarse a cabo para pretender el éxito de estos ajustes.
- ii. Tamaño del mercado y potencial de crecimiento: Identificación del potencial de crecimiento a partir de los condicionantes de la demanda y proyección de los estados más probables del mercado en plazos que se consideren razonables para el rendimiento de la inversión.
- iii. Estructura competitiva: Realización del análisis dinámico de acción-reacción de la competencia ante el ingreso de la empresa al mercado. Además, hay que analizar las barreras a la entrada y las capacidades de la compañía para sobreponerlas, así como también los factores de poder de negociación en este nuevo mercado en relación a la posición en la cadena de valor escogida como parte de la estrategia de crecimiento.

2.1.2 *Cómo competir*

A grandes rasgos, la empresa tiene 3 opciones funcionales respecto del cómo llegar a un mercado: Exportar, conceder licencias de distribución y producción, o realizar inversión directa. Estas opciones afectan directamente el grado de control de la empresa original sobre las operaciones extranjeras, los recursos que debe aportar y la forma en que los riesgos serán compartidos entre los participantes.

A continuación se presentan las formas funcionales más comunes y sus implicancias para la estrategia.

Exportación

La exportación corresponde al proceso por el cual la empresa envía y vende productos en los nuevos mercados, ya sea a través de representantes propios en el país de origen o en el de destino, o a través de otras empresas externas o distribuidoras internacionales. En el primer caso, el proceso es conocido como exportación directa (la empresa se encarga de las operaciones internacionales), mientras que el segundo es conocido como exportación indirecta (un tercero es el encargado de realizar dichas operaciones).

Licencias

Una licencia es un contrato entre la compañía, que posee algún tipo de activo esencial para el funcionamiento del modelo de negocios y un socio de negocios local en el que a cambio de compensaciones de montos fijos y variables (dependiendo de la configuración del contrato), se le transfiere este activo con lo cual se le permite a este último establecer una filial subsidiaria de la empresa original. Existen diversos tipos de licencias: Acuerdos de distribución internacional, franquicias, contratos de gestión, contratos de fabricación y cesión de patentes.

Inversión directa

La inversión directa es la alternativa más costosa, pero que brinda a la empresa el mayor grado de control sobre las operaciones exteriores. La decisión de inversión puede solventarse completamente con recursos internos o ser compartida con otros socios, disminuyendo así el riesgo asumido. Además, si ésta inversión se realiza en conjunto con una segunda compañía, ésto puede realizarse mediante adquisición, fusión o alianza, o puede suponer la creación de una nueva compañía.

En esta forma de expansión se encuentran diversas variantes:

- i. **Joint venture (inversión compartida):** La empresa se asocia con un tercero, con el cual se comparte la inversión, los procesos de toma de decisión, el riesgo y los retornos provenientes de la incursión internacional, de forma proporcional a los aportes de los participantes.
- ii. **Alianzas:** Las alianzas siguen el mismo modelo que los "joint ventures", pero en casos en donde la complejidad del proyecto es mayor. En estos casos se hace presente un mayor riesgo y en respuesta a ello las empresas trabajan más estrechamente, generándose un traspaso del savoir-faire (know-how), así como de activos tangibles e intangibles. Además, aparecen variados proyectos menores en conjunto entre las dos empresas que dan apoyo y soporte al proyecto internacional.
- iii. **Adquisiciones:** La adquisición de una empresa que ya posee operaciones en el mercado objetivo facilita el proceso de integración en el nuevo mercado. Esta forma de expansión tiene normalmente como objetivo el aprovechar el conocimiento, las capacidades y la organización que ya existían en la empresa adquirida. De esta forma se consigue desarrollar el nuevo mercado de forma progresiva, manejando desde el principio los factores relevantes de éste, pero también replicando varias de las técnicas y conocimientos que la empresa ha adquirido en el mercado de origen. Esta opción trae consigo riesgos propios que surgen del proceso de fusión e integración de ambas compañías.
- iv. **Nuevas filiales:** Corresponde a la creación desde cero de una filial en el nuevo mercado. Implica un alto compromiso de recursos, la aceptación total del riesgo, pero al mismo tiempo otorga todo el control de las operaciones a la empresa.

2.1.3 Criterios de selección del método de entrada

Como primer punto a analizar al momento en el que se ha tomado la decisión de expansión hacia un nuevo país; la empresa debe definir su disposición a establecer instalaciones, sobretodo de producción en el nuevo mercado y contrastar esta opción con la posibilidad de operar mediante exportaciones. El segundo punto a considerar representa la medida en la cual la empresa pretende asumir el control de la propiedad de aquellas nuevas operaciones. En base a estos dos factores, la empresa puede limitar su espectro decisional.

A continuación se presentan algunos modelos bien delimitados que tratan y profundizan esta decisión:

Económicos

El modelo de Buckley & Carson (Citado en Pla Barber et al., 2004), toma como base los costos fijos y variables de las operaciones internacionales para definir el costo total incurrido por parte de la empresa en cada una de las opciones funcionales. El modelo indica para qué nivel de operaciones deseado es óptimo utilizar una u otra forma funcional. Una de las conclusiones del modelo es que en ocasiones, cuando el rango óptimo de operación en cierto tipo de negocio es muy pequeño, las empresas pueden saltarse una etapa (p.e. pasando directamente de Exportación a Inversión Directa) y eliminando así los costos de traspaso entre los distintos modelos de funcionamiento.

Costos de transacción

Define una relación entre los factores determinantes del mercado y los costos de transacción posibles para la empresa, identificando la influencia de cada uno de éstos en la forma funcional escogida. El resultado del análisis es el siguiente:

- i. Riesgo país. A medida que aumenta el riesgo país, la empresa estará menos dispuesta a efectuar mayores inversiones, por lo que aumentará el uso de

formas en las que el grado de control es mínimo y los compromisos de recursos son bajos.

- ii. Distancia cultural. A medida que aumenta la distancia cultural, aumentará la necesidad de conocimiento, y por lo tanto la inversión en fuentes de información, haciendo más proclive a la empresa a formas funcionales con mayor control y por lo tanto con un mayor compromiso de recursos.
- iii. Potencial de mercado. Un mercado con mayor potencial y tamaño permitirá alcanzar más rápidamente los niveles que cubran costos, por lo que la teoría predice una relación positiva entre el potencial del mercado y la probabilidad de utilizar formas de entrada que supongan mayor grado de control y compromiso de recursos.
- iv. Activos intangibles. A medida que aumenta el uso e importancia de activos intangibles (p.e. tecnologías) en las operaciones de la empresa, aumenta el riesgo de que éstos sean utilizados de forma maliciosa en situaciones de bajo control. Como la apropiación disminuye este riesgo, mayor sea la importancia del uso de activos intangibles, mayor será el nivel de control y de compromiso de recursos por parte de la empresa.

Tamaño y capacidades

La Teoría de Capacidades Organizativas determina que el factor de mayor importancia al definir la forma funcional de entrada en nuevos mercados es la relación entre la base de recursos y capacidades existentes en la empresa y las exigencias de cada forma de entrada en el mercado en estudio. Particularmente:

- i. Tamaño: En el caso en que la empresa cuente con los recursos financieros, aumentará la probabilidad de uso de formas de entrada que supongan mayor compromiso de recursos y grado de control.
- ii. Experiencia internacional: A medida que la empresa gana experiencia en expansiones internacionales, la probabilidad de que use formas de entrada de

mayor complejidad aumenta. Es decir, mayor compromiso de recursos y grado de control.

- iii. Naturaleza tácita del *savoir-faire*: Al igual que en el análisis de activos intangibles, mientras mayor sea la importancia estratégica del “*savoir faire*” como factor generador de ventaja competitiva, es mayor la probabilidad de que la empresa prefiera utilizar formas de entrada de mayor control y compromiso de recursos.

Estratégicamente

Como ya fue revisado anteriormente, la motivación estratégica que determina la penetración al nuevo mercado influye también la forma funcional de entrada. En el caso en que una empresa esté implementando una estrategia de competencia internacional, en el marco de una estrategia global de operaciones, la probabilidad de usar formas de entrada con mayor grado de control y compromiso de recursos es mayor; mientras que por su parte, la estrategia de tipo multidoméstica—en la que las decisiones estratégicas y operativas se descentralizan hacia la unidad de negocios de cada país, a fin de lograr tanto la eficiencia global como las respuestas locales (Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano, 2008)— no impone las mismas restricciones haciendo disminuir esta probabilidad. Si los motivos estratégicos tienen que ver con la dinámica competitiva (ésto es, acción y reacción frente a la competencia), entonces el administrador tenderá hacia modelos que otorguen mayor control y flexibilidad y, en ese caso, la probabilidad de usar formas de entrada que supongan mayores grados de control y compromiso de recursos aumentarán. Sin embargo, si lo que se busca es penetrar en un mercado antes de que lo haga la competencia, entonces esta relación ya no es tan clara, puesto que el beneficio que otorga el control se ve contrarrestado por el mayor tiempo que implicará el establecimiento de esta forma funcional y, por lo tanto, causando una pérdida de la oportunidad. Finalmente, se observa que si el motivo estratégico es simplemente el de

búsqueda de activos, la probabilidad de utilizar formas de entrada con mayor grado de control y compromiso de recursos será ciertamente menor.

Capítulo 3 Internacionalización de empresas pequeñas

3.1 Definición de las *International New Ventures*

La teoría tradicional explica el fenómeno de la expansión internacional básicamente como un hecho de tipo reactivo debido a diversas causas: Porque el mercado de origen ha llegado a un nivel suficientemente maduro y saturado, o porque la competencia emprende acciones de internacionalización, o porque la empresa comienza a enfrentar una demanda por sus productos o servicios desde el exterior. En tal sentido, la misma teoría tradicional señala que todas estas razones siempre consideran el tamaño como el factor esencial que posibilita finalmente la expansión.

Una *International New Venture* (INV) es una empresa que se define como internacional desde su creación y, contrariamente a lo señalado, el fenómeno de éstas es la demostración de que hoy por hoy una empresa no precisa alcanzar necesariamente una gran envergadura para comenzar sus operaciones internacionales. Así, el análisis de la expansión en las INV no está basado en el tamaño de la empresa sino más bien en el tiempo de existencia de ésta.

Formalmente, se ha propuesto la siguiente definición: “Una INV corresponde a una organización de negocios que desde su concepción pretende alcanzar una ventaja competitiva significativa del uso de recursos y la comercialización de sus productos y servicios en diversos países” (Pla Barber et. al., 2004).

3.2 Elementos identificadores en una INV

3.2.1 Internación de transacciones

Algunos autores plantean que las imperfecciones que existen en los mercados fomentan la internación de transacciones en una organización (Ovita et. al., 1994; Pla Barber et. al., 2004; Rialp-Criado, A., Rialp-Criado, J., y Knight, 2002). De acuerdo a

dichos autores, estos procesos se forman y desarrollan a partir de aquellos casos en los que el mercado no puede gobernar las relaciones económicas entre las partes eficientemente mediante sistemas de determinación de precios. De tal forma, si existe una manera de efectuar algún tipo de transacción a un costo menor al interior de la organización, ya sea por medio de contratos u otras formas organizativas, la organización las adoptará con mayor eficiencia.

De este modo, si bien el comportamiento anterior representa una característica de las INV, no es solo exclusivo de éstas ya que se tratara de uno de los fenómenos de formación organizacional más elementales y que forma parte de la teoría tradicional de formación de Empresas Multinacionales. Por ejemplo, este elemento de la teoría es normalmente utilizado para explicar la inversión extranjera directa (IED): Si una empresa tiene la necesidad de efectuar transacciones en el extranjero, es posible que ésto la lleve a determinar que la posesión de algún tipo de activo en otros países facilita las transacciones e intercambios (es decir, efectuar IED). Esto no implica que la no posesión de activos impida efectuar operaciones en el extranjero, pero muestra la IED como consecuencia en la internación de transacciones. Finalmente, vale la pena aclarar que la propiedad de activos en el extranjero tampoco es una característica definitoria de una INV, sino que forma parte de las características que ayudan a definir cualquier Empresa Multinacional (Oviatt et. al., 1994; Pla Barber et. al., 2004; Rialp-Criado, A., et. al, 2002).

3.2.2 Ventajas de ubicación en el extranjero

De acuerdo a la literatura mencionada, la motivación que una empresa tiene para comenzar a efectuar operaciones en el extranjero se da cuando ésta es capaz de generar ventajas al transferir algunos recursos potencialmente móviles a través de las fronteras, los cuales a su vez son combinados con otros recursos u oportunidades de menor movilidad.

Aquí, el factor que marca una mayor diferencia es el conocimiento privado. Dado el vertiginoso desarrollo en la tecnología de las comunicaciones, así como en la eficiencia de los transportes; una vez que el conocimiento se ha creado, éste tiene una movilidad casi instantánea. Así, la generación y uso de este tipo de conocimientos sirve para crear ventajas y apoyar posiciones internacionales, sin importar mayormente en el país donde se esté operando. La competencia a su vez intentará descubrir los secretos industriales o producir un conocimiento final alternativo, considerando las velocidades a las que funcionan los mercados contemporáneos acelerando todo el proceso. Por todo esto, el administrador de una INV deberá asumir la condición de internacional de su empresa desde el momento mismo de su concepción, ya que de lo contrario quedará en desventaja frente a aquellas otras compañías que sí lo hagan.

Por otra parte, los autores sostienen que no hay que olvidar que el traspasar fronteras también genera desventajas para el administrador al competir frente a empresas locales que conocen y dominan las leyes, costumbres, cultura y prácticas de negocios locales. Para superar este tipo de dificultades, las Empresas Multinacionales normalmente se apoyan en su tamaño. Sin embargo, dado que una INV no tiene esa posibilidad, el administrador debe buscar formas alternativas y creativas para superar dichos obstáculos (Oviatt et. al., 1994; Pla Barber et. al., 2004; Rialp-Criado, A., et. al, 2002).

3.2.3 Estructuras alternativas de gobierno

A las INV se les asocia de forma casi universal con una falta de recursos o de poder en comparación a las tradicionales empresas multinacionales. La necesidad de ciertos activos específicos, así como la falta de recursos para poder adquirirlos lleva a los administradores de estas empresas a intentar desarrollar formas alternativas para conseguir estos recursos escasos. Estas formas se denominan “estructuras

alternativas de gobierno” (Oviatt et. al., 1994; Pla Barber et. al., 2004; Rialp-Criado, A., et. al, 2002).

Un primer tipo de estructura corresponde a las formas híbridas (p.e. licencias o franquicias). En estos casos se consigue compartir conocimientos y activos estratégicos con un socio localizado en un país distinto lo cual entrega a cambio conocimientos y activos estratégicos importantes. Sin embargo, este proceso también conlleva riesgos, tales como la posible expropiación de estos activos por parte de este asociado.

Un segundo tipo de estructura corresponde a la de redes. Estas funcionan basadas en un control social, de tipo informal, el cual es generado más por la confianza y la obligación moral, en lugar de regirse mediante contratos formales. El oportunismo es dominado debido a que la reputación está en juego, y por lo tanto, la probabilidad de caer en un comportamiento oportunístico es controlada naturalmente por la posibilidad de que ésta afecte los futuros negocios.

3.2.4 Control de recursos únicos

Los elementos descritos anteriormente representan características en la definición de una INV, aunque no son suficientes para la existencia de ventajas competitivas sustentables (Oviatt et. al., 1994; Pla Barber et. al., 2004; Rialp-Criado, A., et. al, 2002). En tal sentido, se requiere que los recursos de la empresa sean únicos, pero además, en un entorno dentro del cual las ventajas de la empresa vienen dadas por un conocimiento que es de fácil diseminación y por lo tanto de fácil expropiación, y en el cual se trabaja con socios sobre los que a veces se tiene un bajo control, la limitación del uso de la información cobra un papel vital.

En general el uso del conocimiento suele limitarse por cuatro condiciones:

- i. Protección de derechos: El conocimiento puede mantenerse protegido por medio de patentes, derechos de autor o secretos comerciales. El poseedor de

la información puede entonces limitar la expansión en el uso del conocimiento y/o el desarrollo de sustitutos.

- ii. Imitabilidad imperfecta: Una historia organizacional única, un conocimiento que es socialmente complejo, relaciones causales confusas entre el conocimiento y las ventajas competitivas generadas puede prevenir la imitación por parte de los competidores.
- iii. Licencias: El uso de una estrategia de precios adecuada en el marco de una licencia, durante un período en el que se espera que el avance tecnológico con el que se cuenta genere ventajas competitivas, puede limitar y controlar la tasa de expansión por parte de la competencia. Asimismo, si se espera que el período de utilidad de la tecnología sea breve, pueden definirse políticas para intentar maximizar la ganancia.
- iv. Autocontrol de riesgo: El uso de estructuras de control de redes, limita la expropiación del conocimiento. Si bien el mismo uso de este tipo de estructuras es inherentemente más riesgoso, la misma red tiende a tener un efecto de autocontrol del riesgo, dado el alto valor personal y económico de las relaciones al interior de la red.

3.3 Tipos de INV

Si bien los factores expuestos en la sección anterior corresponden a aquellos que son necesarios para la existencia de una INV sustentable, en la práctica se aprecia que existen diversas configuraciones funcionales en este tipo de organización. Algunas de éstas coordinan activamente la transformación de factores provenientes de diversos lugares del mundo en productos que son vendidos en aquellos mercados donde son más valorados, mientras que otras se conforman con servir de intermediarios sólo transportando productos desde su ubicación actual hasta ahí donde son más

demandados (Oviatt et. al., 1994; Pla Barber et. al., 2004; Rialp-Criado, A., et. al, 2002).

El marco del análisis definido en la literatura mencionada considera dos dimensiones en las que se clasifica la INV. La primera se refiere a la cantidad de países que involucra en sus actividades y, la segunda, a la cantidad de pasos en la cadena de valor que abarca. Se dice estar en presencia de un “International New Market-Maker” cuando se abarcan pocas actividades dentro de la cadena de valor, si abarca pocos países se le llama “Start-Up Exportador/Importador”, mientras que si lo hace con una amplia cantidad de países el término es “Multinational Trader” (Oviatt, et.al., 1994). Normalmente si las actividades abarcadas de la cadena de valor son pocas, éstas tenderán a ser prioritariamente del tipo logístico. De la misma forma, cuando las actividades abarcadas de la cadena de valor son variadas, se está hablando de start-ups enfocadas geográficamente (pocos países), o globales (muchos países).

3.4 Factores claves de éxito de una INV

Existen variados ejemplos para entender el cómo se traducen todos los elementos analizados anteriormente en la práctica la organización de una INV. Sin embargo, Oviatt et. al. (1995) estimaron que el éxito proveniente de ventajas competitivas se da principalmente por las siguientes razones:

3.4.1 Durante su génesis

- i. Visión global: La firma es concebida desde su inicio por sus creadores como un proyecto de carácter internacional. De esta manera, las potenciales operaciones para el futuro éxito de la empresa son visualizadas dentro de un marco global.

- ii. Administradores con experiencia internacional: El conocimiento de primera mano respecto del cómo funcionan los mercados en algunos países, así como lo que se refiere a las diferencias culturales y los aspectos legales, generan ventajas al momento de instalarse en nuevos mercados comparado con una administración de carácter más localista de las empresas tradicionales.
- iii. Emprendedores globales con redes de contactos extensas: Las redes de contacto se pueden transformar en fuentes importantes de activos estratégicos y además tienen el beneficio de aportar un autocontrol del riesgo de expropiación de los activos estratégicos propios.

3.4.2 Durante su desarrollo

En esta etapa, la generación de ventajas competitivas es absolutamente necesaria para que los factores básicos generados durante la génesis de la empresa, la lleven al éxito. El factor clave para lograrlo es que la empresa consiga desarrollar activos intransferibles. En este sentido, en las empresas estudiadas se han identificado las siguientes actividades como generadoras de dichos activos:

- i. Explotación de marketing y tecnologías preventivas.
- ii. Activos intangibles únicos.
- iii. Fuerte relación entre el producto ofrecido y los servicios adicionales o extendidos (un ejemplo son los servicios post-venta)
- iv. Fuerte coordinación entre las operaciones mundiales.

La definición de estos factores de éxito, los cuales han sido fruto de un estudio empírico, entrega un marco conceptual para realizar el análisis respecto de la formación de una INV. Este análisis indicará qué factores de los mencionados están presentes o ausentes y, en consecuencia, cuáles son los puntos que el emprendedor debería potenciar o reforzar a la hora de preparar un plan de negocios durante la concepción de la empresa. También servirá de guía al momento de realizar la

planificación estratégica que preceda a la entrada hacia algún nuevo mercado, así como para posteriormente definir planes de desarrollo y fortalecimiento de las operaciones de la empresa.

SEGUNDA PARTE: La Experiencia

Capítulo 4 Historia de la empresa a analizar: Brusmith Chile

4.1 Comentario inicial

La empresa que se analizará en este trabajo está inserta dentro de la industria vitivinícola, la cual posee peculiaridades que no son triviales de estandarizar al momento de realizar comparaciones generales—sobre todo al momento de adentrarnos en el universo de variedades de vinos existentes en cualquiera de los mayores y más tradicionales países productores europeos—por lo que la información será expuesta buscando siempre una simplificación de conceptos. Sin embargo, los productos que esta empresa comercializa poseen características técnicas bastante específicas, que requieren de un cierto conocimiento en el área de la *enología*^(*). Por estas razones, con el fin de no desviarnos del análisis estratégico y comercial que este trabajo tiene por objeto, quisiera anticipar al lector que, en muchas de las instancias en las que se precise explicar asuntos de tipo técnico de los productos, así como particularidades también técnicas de la industria, utilizando conceptos que puedan ser desconocidos, la explicación de estos conceptos podrá ser encontrada en el Anexo 1 al final de este documento. Cabe mencionar que todos los datos concernientes a la empresa y a sus administradores han sido recavados de primera fuente y, con el fin de respetar la privacidad de la información que aquí se verterá, los nombres a utilizar serán ficticios.

4.2 El negocio del grupo Brusmith Timbers

Brusmith Timbers es una empresa forestal australiana de origen familiar que desde hace más de un siglo se ha especializado en la producción y comercialización de maderas provenientes de todo el mundo.

* Ver anexo 1

Durante cuatro generaciones, la empresa ha desarrollado diversas áreas de producto que se han derivado de los distintos tipos de madera que comercializa. El área específica que nos ocupará en el presente trabajo está relacionada con la industria vitivinícola y adquirió el nombre de Brusmith Oak (B-Oak). Esta, tuvo su origen hace unas cuatro o cinco décadas cuando la empresa comenzó a suministrar *duelas* de roble para la *tonelería* tanto en Francia como en Estados Unidos.

Hoy en día, B-Oak posee instalaciones productivas en ambos países, en los cuales crecen justamente las dos especies de roble tradicionalmente más utilizadas para la fabricación de barricas para la *crianza del vino*: el Roble francés (*Quercus Robur* y *Petraea*) y Roble americano (*Quercus Alba*). Estos dos tipos de roble son muy diferentes entre sí, pero existe consenso entre los enólogos de que ambos son preferidos gracias a la complementariedad de estilo y perfil aromático que cada una de ellos aporta al vino.

De acuerdo a L'encyclopédie touristique des vins de France (2002), "Correctamente utilizada, la madera nueva posee ciertas cualidades físicas (porosidad al aire lo que favorita los intercambios de gases) y químicas (aportes, después de una degradación térmica, de caracteres olfativos y gustativos particulares) que aportan notas de madera y refuerzan la tipicidad de los grandes vinos, bonificándolos. La madera de roble posee propiedades mecánicas indispensables para una perfecta resistencia física de los barriles ofreciendo una buena capacidad de curvatura. Presenta propiedades de aislante térmico y de impermeabilidad satisfactorias. Los caracteres de roble están relacionados con su origen botánico así como a su origen geográfico, a las tierras y regiones donde son cultivados" (Collectif, 2002, p.206).

4.2.1 Los tipos de producto

A partir del conocimiento técnico adquirido a través del tiempo por B-Oak respecto del roble para fabricar barricas, la empresa comenzó a desarrollar creativamente desde

hace dos décadas una gama de productos de roble que tenía como objetivo pionero, el de ofrecer una alternativa técnica a la tradicional forma de realizar la crianza y envejecimiento del vino en madera.

Estos productos son conocidos hoy en día en la industria con el genérico de “productos alternativos de roble” (en adelante: PAR) y tienen la particularidad de que, a pesar de las cualidades únicas que posee la clásica barrica de roble, pretenden reemplazarla en su utilización industrial a nivel masivo. Aun así, se reconoce que, de acuerdo a las prácticas actuales, los PAR cumplen, en la mayoría de los casos, funciones complementarias, y no necesariamente de sustitución, a la barrica.

A fin de facilitar la comprensión del lector, se puede decir que históricamente el vino se introducía dentro del roble, mientras que hoy es el roble el que puede introducirse dentro del vino. En general, se trata de pedazos de esta madera, los cuales pueden variar desde una granulometría similar a la del tabaco hasta el formato de grandes duelas. Según sea el caso, algunos de estos productos se utilizan dentro de mallas de infusión como si de gigantes bolsas de té se tratase, mientras que otros se ensamblan entre sí creando estructuras con el propósito de revestir el interior de los depósitos de acero inoxidable en los que el vino industrial madura y evoluciona.

Para explicar el proceso básico de fabricación de los PAR, también de una forma elemental: Diremos que se fabrican a partir de la misma materia prima utilizada desde siempre para fabricar las barricas. Este roble es seleccionado bajo los mismos parámetros de calidad y luego es estivado durante dos temporadas al aire libre en regiones de gran amplitud térmica con el fin de provocar un buen proceso de *lixiviación* y de secado total que garantice la calidad que se requiere. Posteriormente, la madera se expone a altas temperaturas en hornos de alta precisión con el fin de generar distintas y complejas características aromáticas gracias a una degradación térmica controlada.

Por último, respecto del grado de sustitución que estos productos tienen sobre la barrica tradicional, diremos que ésta última cumple una doble utilidad: por una parte entrega los caracteres aromáticos del roble al vino, permitiendo la oxigenación de éste a través de la porosidad de la madera y sirviendo además de recipiente contenedor. En contrapartida, los PAR también son capaces de entregar las mismas características aromáticas, aunque no sirven como contenedores por lo que deben ser utilizados dentro de depósitos de acero inoxidable, tal como fue explicado anteriormente.

4.2.2 Los clientes de Brusmith Oak

Durante la década de los 90, las operaciones comerciales de B-Oak se concentraron en Australia, para posteriormente expandirse a los Estados Unidos, Nueva Zelanda y Sudáfrica. Es decir, solo hacia aquellos países del *Nuevo Mundo* de habla inglesa siendo sus clientes las *bodegas vinícolas*. Cabe mencionar que en Francia no se comercializaban los PAR, sino que tan solo duelas para fabricar barricas.

Para la buena comprensión de este trabajo, es importante mencionar el modelo de negocio en el que están insertos estos clientes: En los países del Nuevo Mundo, los productores de vino son mayoritariamente elaboradores de volúmenes industriales. En estos países, la industria vitivinícola está muy concentrada y la mayor parte de la producción está en manos de unas pocas empresas que a su vez, sin necesidad de renunciar a la calidad de los vinos ahí producidos, se han ido adaptando a los requerimientos de los mercados internacionales como resultado de la globalización en los gustos de los consumidores. Las características principales de estos vinos se han ido estandarizando en los últimos años, gracias a un manejo cada vez más técnico tanto en los viñedos como en la bodega. Todo esto, con el fin de comercializarlos en un mercado global que en general no valoriza ni complejidades ni sutilezas en el estilo, y que premia principalmente una calidad de vino estable en el tiempo a cambio de un precio razonable. Los principales mercados de destino son el europeo y el

norteamericano, que cubren aproximadamente un 90% de la totalidad del mercado mundial y de los cuales sobresalen el Reino Unido, Alemania y los Estados Unidos por su tendencia de crecimiento.

4.2.3 El mercado de los PAR en los países del Nuevo Mundo

El mercado de los PAR se ha desarrollado paralelamente al crecimiento de las exportaciones de vino del Nuevo Mundo. Esto se explica porque los PAR alcanzan su máxima eficiencia al ser utilizados en la elaboración de grandes cantidades industriales de vino a un costo notablemente inferior que el de las barricas, así como también al hecho de que sus aportes en el vino corresponden al perfil demandado por los más importantes mercados importadores.

De acuerdo a la información disponible en el sitio Web de la Organización internacional de la Viña y el Vino (www.oiv.org), entre los años 1986 y 2005 las exportaciones en términos de volumen del Nuevo Mundo crecieron en un 243%, mientras que las de los vinos producidos en la Unión Europea (UE) lo hicieron en un 47%. Solo en los cinco últimos años del período, este aumento correspondió a un 72% para el Nuevo Mundo contra un 17% de la Unión.

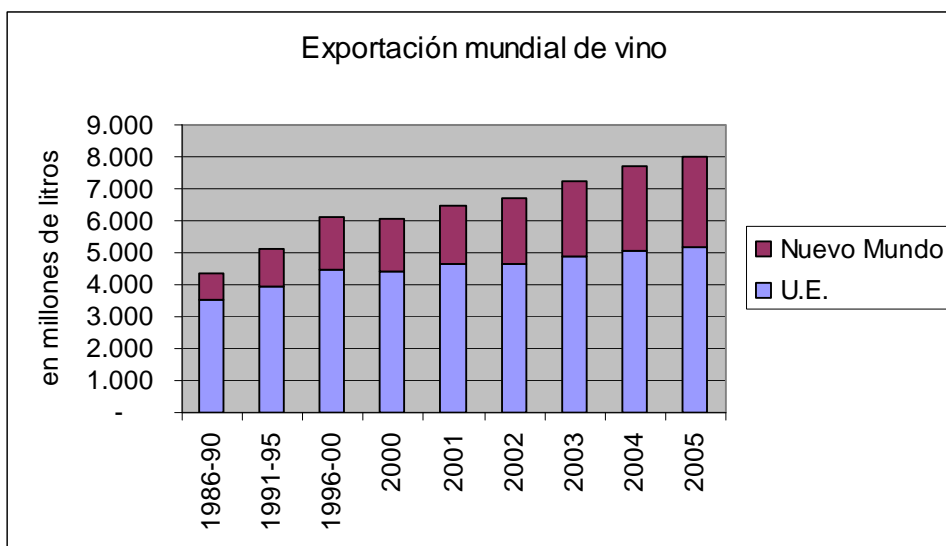


Figura1. Elaboración propia a partir de datos publicados por la Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (www.oiv.org). (Ver anexo 2; tabla 1)

A su vez, se observa que los diez primeros exportadores mundiales cubren aproximadamente el 90% de la totalidad de la exportación mundial de vino. Destacan especialmente las cinco potencias europeas históricas (Italia, España, Francia, Alemania y Portugal), mientras que por el Nuevo Mundo lo hacen Australia, Chile, Estados Unidos y Sudáfrica. Es por tanto, en estos últimos países donde los PAR se desarrollaron y donde nacieron los competidores más importantes. El Mercado de los PAR propiamente tal, corresponde a un pequeño nicho dentro del de los insumos enológicos. Según valoraciones de la propia empresa, expuesta mas adelante en este documento, la medición del mercado se puede calcular como relación del volumen de vino embotellado y exportado.

Cabe mencionar que en el mercado de los PAR, la principal ventaja competitiva se consigue creando economías de escala cuando se consigue producir una cantidad importante, ya que la inversión de tiempo y trabajo en investigación y desarrollo para testear la calidad del producto representa una importante barrera a la entrada para productores pequeños.

4.3 *El origen de Brusmith Chile*

Durante el presente trabajo se estudiará el desarrollo comercial de la empresa Brusmith Chile (B-Chile), que tuvo su origen como filial de B-Oak.

Esta se crea en el año 2002 con el fin de realizar la distribución exclusiva de los productos de B-Oak en Chile; formándose como una sociedad independiente para funcionar en una estructura de importador-exportador. Esto quiere decir que B-Oak quedó limitado al rol de proveedor exclusivo de B-Chile, sin poseer ningún tipo de participación ni control directo sobre ésta.

Años atrás, el ingeniero Ramiro Strauss, había desarrollado una estrecha relación profesional dentro del rubro maderero con el Sr. Brusmith, presidente del grupo B-Oak. Motivado por el gran desarrollo de la industria vitivinícola chilena de los

últimos años, Brusmith ofreció a Strauss la representación para sus productos en el territorio de Chile. Strauss, invitó a participar de la sociedad a su amigo Genaro Tello, un ingeniero de espíritu y con experiencia empresarial. Sin embargo, ni Strauss, ni Tello tenían conocimiento alguno acerca del rubro del vino. Finalmente, Tello ofreció a un tercer amigo, Ariel Varas, formar parte de la empresa. Varas había realizado estudios de ingeniero comercial y acababa de regresar a Chile con la motivación de emprender nuevos proyectos, después de vivir 12 años en Francia y España, países en los que había cultivado una informal afición por los temas relacionados con el vino.

Con el objetivo de posicionarse dentro del mercado de los PAR, que ya eran de uso común en Chile; los tres socios formaron un equipo en el cual los roles quedaron bastante establecidos: Tello y Varas desarrollarían comercialmente el mercado nacional, al tiempo en que el primero llevaría también labores gerenciales y administrativas y el segundo tareas creativas y de marketing. Por su parte, Strauss aportaría su experiencia financiera y su capacidad de estrategia en reuniones de dirección así como en el mantenimiento cuidadoso de la relación con su proveedor estratégico.

4.3.1 2002: La estrategia inicial en Chile

El primer aspecto de la estrategia inicial fue la de evitar correr riesgos financieros bajo el lema de “mantener los números en azul”. Para ésto, B-Chile consiguió un crédito muy flexible de su proveedor, el cual se obtuvo en base en la confianza, y dio a la empresa la posibilidad de contar con un container completo que incluía los productos básicos de la gama con el que se inició un stock. Las condiciones acordadas fueron las de ir pagándolo a medida de que se comenzaran a realizar ventas, de forma tal que este acuerdo evitó el endeudamiento frente a entidades financieras implicando un riesgo muy controlado.

El segundo aspecto de la estrategia fue el de realizar una agresiva penetración de mercado, considerando que los competidores existentes a la fecha habían aprovechado circunstancias que les permitieron beneficiarse durante los años precedentes de una muy elevada marginación sobre sus costos; lo cual fue identificado por la empresa como una oportunidad estratégica. Respecto de estos competidores, por lo general se trataba de distribuidores de marcas principalmente estadounidenses, una francesa y una chilena. Esta última representaba el mayor competidor, pues se trataba de quien mejores redes de distribución poseía. El resto de los competidores no estaban especializados en los PAR, pues comercializaban diversos insumos enológicos. El caso de la empresa chilena era distinto, pues fabricaba barricas nacionales y entregaba un muy buen servicio. Sus barricas estaban bien elaboradas, pero sin embargo, a nivel específico de los PAR, Brusmith podía posicionarse ofreciendo una calidad homogénea a un mejor precio, gracias a las economías de escala de B-Oak.

Durante los primeros meses de actividad, Tello y Varas estudiaron intensamente los productos y sus técnicas de utilización, mientras en paralelo mantuvieron un activo ritmo de contactos a través de llamadas, mails y visitas a los enólogos y departamentos técnicos de las principales empresas vinícolas del país. La fuerza de ventas se concentró en la capacidad vendedora de ambos con el objetivo de generar confianza en los potenciales clientes al presentarse como representantes de una empresa especializada que no contaba con el clásico vendedor comisionista. A esto se le sumó una agresiva estrategia de penetración de mercado debido a que la empresa decidió destinar el 30% del stock como muestras gratis. El riesgo de ofrecer este material sin costo fue compartido con el proveedor y rápidamente obtuvo sus frutos ya que el producto funcionó bien en las pruebas industriales con lo que, al cabo de poco

tiempo, se realizaron las primeras pequeñas ventas que, en el año 2002 alcanzaron los USD 40.000¹.

Para la vendimia del año siguiente²(2003), la empresa consiguió ventas que ya se podían considerar como relativamente exitosas. Los tres socios tuvieron la confirmación de que la estrategia de venta directa realizada por ellos mismos, había sido la correcta para un mercado tan concentrado como el chileno. Como consecuencia de ello consideraron oportuno solicitar al Sr. Brusmith que les permitiese prospectar el mercado argentino.



Figura 2. Elaboración propia a partir de datos publicados por la Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (www.oiv.org) . (Ver anexo 2; tabla 2)

4.3.2 2003: Incursión en el mercado argentino

Además de la cercanía física y cultural que era de suponer a-priori entre ambos países, la incursión en Argentina fue motivada por la convicción de que la industria vitivinícola de ese país seguiría probablemente el camino comercial de los vinos chilenos que tanto éxito estaban teniendo en el mercado internacional. Si bien la calidad del vino argentino, en términos generales era notoriamente inferior, el volumen

¹ En Chile, dado que gran parte de los insumos enológicos son importados, existe la costumbre de fijar las tarifas de venta en USD (dólares americanos) o en euros

² En el hemisferio sur, las vendimias se realizan entre los meses de febrero y abril.

de producción del vecino país era más del doble del chileno; lo que compensaba y daba cuenta del gran potencial.

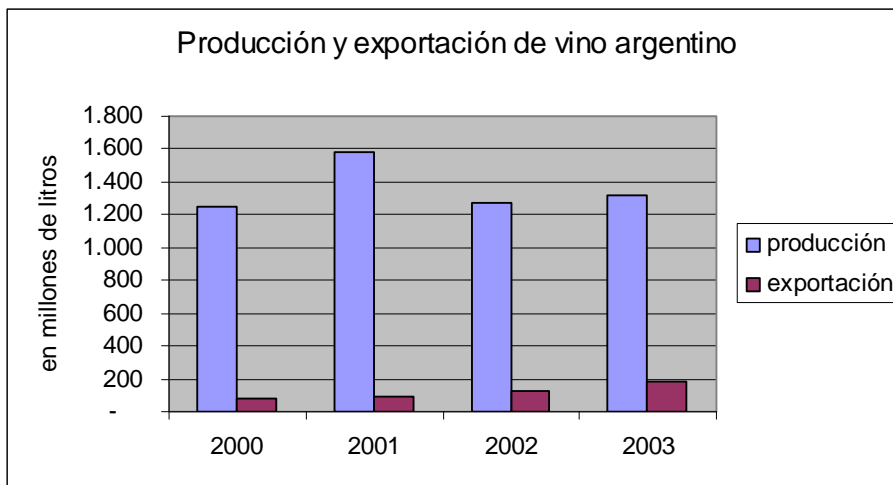


Figura 3. Elaboración propia a partir de datos publicados por la Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (www.oiv.org). (Ver anexo 2; tabla 3)

En el 2003 Argentina estaba saliendo de una crisis económica muy profunda y no era necesario ser un experto para entender que se trataba de un mercado mucho más riesgoso. Sin embargo, el sector vitivinícola daba muestras objetivas de estar bastante sano. Las principales empresas pertenecían a grupos económicos sólidos o a familias importantes, lo que sumado al aumento en la demanda mundial de los vinos del nuevo mundo, daba garantías que compensaban el riesgo país.

Estratégicamente, el mercado argentino se enfrentó de la misma forma como se hizo un año antes en Chile. Es decir: venta directa y, en casos puntuales, ofrecimiento de productos gratis para test industrial. Además, en este caso se pudo utilizar como argumento comercial el hecho de que Brusmith ya era una marca utilizada por enólogos al otro lado de la cordillera.

La gran mayoría de las bodegas argentinas están concentradas en la provincia de Mendoza, razón por la cual, la administración de la empresa decidió considerarlas

estratégicamente como si se tratase de “otro valle más”¹, considerando que desde Santiago, se tarda más yendo en auto a la ciudad de Curicó que en avión a Mendoza. A partir de ahí, se seleccionaron las doce empresas que, por tamaño, aparecían como las más interesantes en las que focalizarse. Con el fin de establecer las relaciones y de dar una imagen de cercanía, Ariel Varas viajó a la provincia de Mendoza más de veinte veces durante el año 2003. Así, lo primero que constató fue que la industria vitivinícola llevaba en general un claro retraso respecto de la chilena; lo cual representaba puntos a favor y en contra. A favor, estaba el hecho de que la competencia en el mercado de los PAR era menor (había básicamente un solo competidor protagónico, el servicio entregado no era muy sofisticado y las tarifas estaban por encima de lo que la empresa consideraba ya como atractivas). Por otro lado, en contra estaba el hecho de que muchos enólogos aún no estaban tan familiarizados con los PAR. Para contrarrestar esta situación, B-Oak apoyó la gestión ofreciendo el servicio de un reputado experto australiano para acompañar a Varas en algunas de sus visitas, con el fin de entregar asesorías técnicas de alto nivel, lo que fue muy apreciado por los clientes.

Durante la vendimia siguiente (2004), B-Chile consiguió posicionarse cerrando negocios con algunas de las empresas argentinas más importantes; operaciones que se realizaron en un 100% vía exportación directa.

Amparado por los resultados, B-Chile solicitó formalmente a B-Oak una licencia de distribución oficial para Argentina, consiguiéndola finalmente para toda América Latina.

Por último vale la pena destacar que, además de los resultados en ventas, aquel primer año de trabajo en terreno, también dejó algunas experiencias que señalaban diferencias importantes entre ambos mercados. En términos genéricos, éstas eran:

¹ Idea que se refiere al hecho de que en Chile los viñedos y bodegas se pueden agrupar por valles. Ejemplo: Colchagua, Curicó, Rapel, Casablanca, Aconcagua, etc.

- El enólogo argentino demandaba más atención cotidiana que el chileno.
- El argentino tenía un carácter más extrovertido, y valoraba más los gestos sociales tales como invitaciones a comer, organizar asados, etc.
- El argentino era menos dócil a la incursión extranjera y su carácter nacionalista hace que prefiera lo que siente como más propio.
- El carácter argentino es más informal, lo que generó a veces casos de clientes que se comprometieron a realizar compras que luego no se concretaron.
- En Argentina los plazos de pago eran bastante mayores y realizar el cobro exigía un seguimiento no menor.

Las características mencionadas llevaron a la empresa a considerar que sería necesario buscar alguna persona de confianza a través de la cual establecer una oficina local que tomase el rol de agente y estableciese una presencia en el día a día.

4.3.3 2004: Consolidación en el cono sur

Durante el año siguiente, se mantuvo una estrategia comercial similar en ambos países lo cual consolidó la participación de la empresa en dichos mercados. Continuaron las visitas regulares así como la venta directa, aunque se dejaron de ofrecer muestras industriales gratis debido a que la marca ya estaba establecida. En su reemplazo, se definieron los clientes estratégicos en relación a su capacidad de compra y se les concedió un plan de descuentos por volumen para asegurar su fidelización.

Paralelamente, durante esos meses Ariel Varas realizó la búsqueda del colaborador más idóneo para Argentina; lo que finalizó con la incorporación de dos empresarios independientes que tenían gran conocimiento de la sociedad local. El conocimiento de estas personas sobre el rubro del vino era poco, pero en contrapartida mantenían una importante red de contactos con empresarios y técnicos

locales. Ambos cumplirían un rol de agentes comerciales; uno más encargado del seguimiento regular de los clientes y el otro a cargo de tareas más administrativas.

Durante el proceso de capacitación, la diferencia de estilo de trabajo entre Varas y los dos agentes comenzó a generar asperezas. Varas era más metódico y exigía un orden riguroso en protocolos e informes, pero los argentinos no le obedecían con facilidad. Se decidió entonces dar un golpe de timón involucrando más a Genaro Tello, de carácter más diplomático, con el fin de que fuese tomando progresivamente el relevo para guiar el desarrollo del negocio en Argentina.

El acuerdo inicial con los agentes fue el de cederles un porcentaje por las ventas realizadas. A cambio, ellos debían preocuparse de los trámites de importación desde Chile, así como realizar el seguimiento de los clientes y continuar abriendo el mercado. Con el paso del tiempo se les permitió realizar importaciones que consolidasen los pedidos de las bodegas más pequeñas a quienes venderían directamente. Es decir, parte de las exportaciones de B-Chile hacia Argentina eran técnicamente de tipo indirectas, pasando por este intermediario.

El aumento de las operaciones en el país durante el 2004, así como el aumento esperado en el futuro, hizo surgir la necesidad de establecer una sede (o filial) de B-Chile. Dada la necesidad de tener que mantener una contabilidad en el país, así como el enfrentar trámites burocráticos cambiantes y desconocidos, además del hecho de no estar presentes en forma constante hizo que B-Chile decidiese no involucrarse directamente en la sociedad Brusmith Argentina; estableciendo sin embargo por contrato que ésta solo podía distribuir los PAR suministrados por B-Chile.

Con respecto a otro tipo de actividades estratégicas, también es importante señalar que durante estos tres primeros años, B-Chile desarrolló independientemente de B-Oak, una serie de aspectos relacionados con el marketing, la imagen de marca y de empresa. En tal sentido, se crearon catálogos, páginas web, nuevos sistemas de embalaje y de presentación de los productos, y hasta un logo de la empresa; todo lo

cual fue incorporado por el mismo grupo australiano para ser utilizado en todos los países en los que operaba.

4.3.4 La búsqueda de un nuevo mercado

A finales del 2004, Tello, Strauss y Varas comenzaron a pensar en cual podría ser el siguiente paso estratégico para continuar creciendo.

Los resultados en Chile y Argentina confirmaban el hecho de que las estrategias implementadas habían sido acertadas, al tiempo en que disponían además, de un contrato de distribución para toda América Latina. Como ya se explicó anteriormente, la cantidad de volumen de producción total de vinos de un país es un índice suficientemente representativo como para realizar comparaciones entre ellos, que permitan así extrapolarlo al potencial de mercado de los PAR.

De esta forma, lo primero que se hizo fue considerar el volumen de producción de los países de la región.



Figura 4. Elaboración propia a partir de datos publicados por la Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (www.oiv.org). (Ver anexo 2; tabla 4)

El tercer productor de vino sudamericano era Brasil, país que producía un tercio del volumen de Chile. Sin embargo, las condiciones geográficas y climáticas del gigante amazónico limita bastante el potencial cualitativo del vino en general. La mayor

parte de la producción se concentra en la zona de Sierra Gaucha, en el estado de Río Grande do Sul, debido a que su altitud entrega un cierto efecto refrescante que en algo contribuye a la calidad. A pesar de ello, la mayor parte de esta producción corresponde a zumo de uvas, vino espumoso, y vino blanco aromático y dulce; vinos en los cuales no es habitual el uso de PAR (Wine & Spirits Education Trust, 2005; 2006).

El cuarto país en volumen de la región era el Uruguay. A pesar de la pequeña cantidad producida, Ariel Varas recorrió durante una semana las bodegas más importantes del país para poder contar con una idea más exacta del mercado. Finalmente, constató que la mitad de la producción correspondía a un estilo local de vino rosado de regular calidad cuyo presupuesto de elaboración no daba para absorber un gasto extra en insumos como los PAR.

De esta manera, se decidió descartar a los mercados brasileño y uruguayo como objetivos directos en la estrategia comercial de B-Chile.

4.3.5 La presencia en Europa de Brusmith Oak en el 2004

Como fue señalado al hacer la presentación de la empresa, Brusmith Timbers poseía instalaciones propias en Francia. Estas instalaciones, ubicadas en las cercanías de la ciudad de Lyon, tenían como único fin el de almacenar y centralizar la distribución de las distintas maderas dentro de Europa. En concordancia con ésto, el personal local con el que se contaba cumplía labores principalmente logísticas.

En lo que respecta al negocio específico de los PAR, B-Oak había conseguido realizar solo algunas ventas esporádicas a empresas vinícolas francesas que tenían relación con empresas del “Nuevo Mundo” que sí utilizaban los PAR Brusmith. Además, había firmado un acuerdo de distribución para Italia con una empresa napolitana que comercializaba insumos vitivinícolas.

Tomando en cuenta entonces, el hecho de que B-Oak aún no había conseguido realmente ingresar por sus propios medios al mercado europeo, Varas realizó un viaje de prospección a algunas de las regiones vitivinícolas más importantes de Francia y España.

4.4 *Prospección preliminar en Francia y España*

Antes de continuar con los pasos estratégicos emprendidos por B-Chile, es importante advertir al lector de ciertas diferencias sustanciales entre la industria del vino en Europa y la del Nuevo Mundo.

4.4.1 Datos generales de la industria europea del vino

De acuerdo a Wine & Spirits Education Trust (2005; 2006), históricamente, Francia, Italia y España han sido—con diferencia y en este orden)—las mayores potencias productoras de vino. Esto no es casualidad ya que la viticultura tiene sus orígenes en el mediterráneo, región donde existe una enorme cantidad de *variedades de uva* del tipo *Vitis vinífera* (p.e., se calcula que Italia posee más de 1.000 variedades diferentes). Siglos de tradición de viticultura y enología han permitido el desarrollo de un universo de estilos de vinos profundamente arraigados a la cultura local.

Europa es por lo tanto, no solo productora sino que gran consumidora de vinos. La totalidad del continente produce cerca del 80% del total mundial y consume cerca del 70% de ésta.

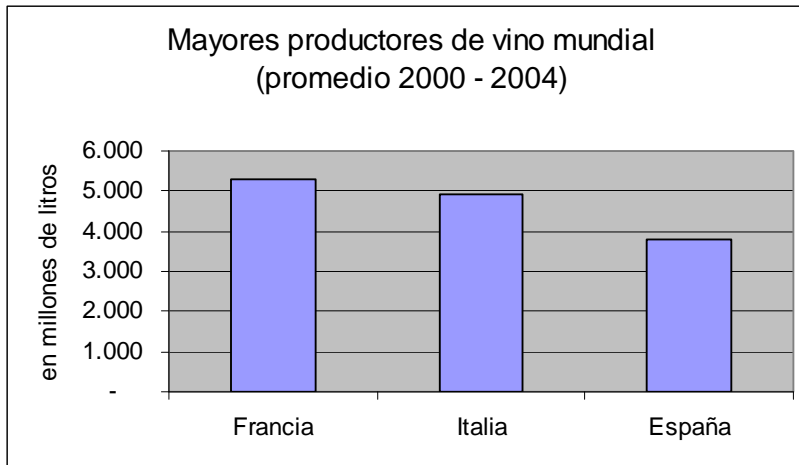


Figura 5. Elaboración propia a partir de datos publicados por la Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (www.oiv.org) . (Ver anexo 2; tabla 5)

Si bien las cosechas suelen variar año tras año, el volumen de producción promedio posiciona a Francia como el mayor productor histórico (sobrepasado en alguna temporada excepcional por Italia). España por su parte, posee la mayor extensión de plantaciones de viñedos. Sin embargo, la aridez y antigüedad de gran parte de las cepas plantadas hacen que la producción sea menor, alcanzando un promedio de 4.000 millones de litros anuales.

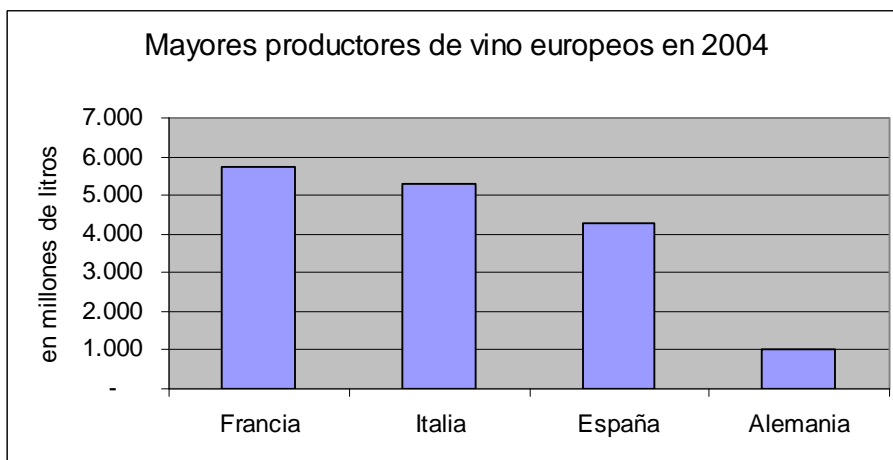


Figura 6. Elaboración propia a partir de datos publicados por la Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (www.oiv.org). (Ver anexo 2; tabla 4)

Solo en estos tres países se consumen del orden de los 8.000 millones de litros, lo que representa un tercio del total mundial. Respecto de las exportaciones, con cerca de 4.000 millones de litros, las tres potencias participan con cerca del 60% del comercio internacional.

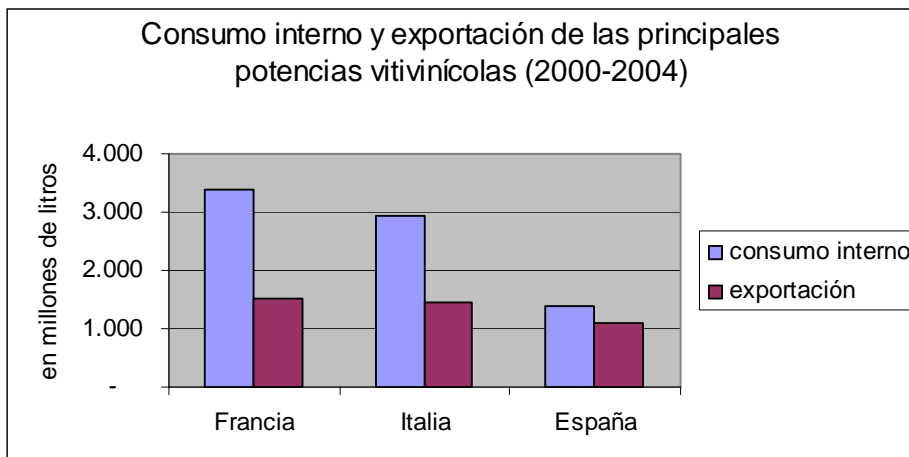


Figura 7. Elaboración propia a partir de datos publicados por la Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (www.oiv.org). (Ver anexo 2; tablas 6 y 7)

4.4.2 Normativas generales para la producción de vino en Europa

En sus publicaciones de 2005 y 2006, Wine & Spirits Education Trust sostiene que la producción de vino en Europa está delimitada por exigentes normativas legales, lo que sumado al hecho de que se trata de un rubro de tradición muy conservadora, hace que se reduzca de forma sustancial el porcentaje de vinos en los que potencialmente se pueden utilizar los PAR.

De acuerdo a dicha institución, en toda la UE, la producción de vino está estrictamente controlada, existiendo tres grandes clasificaciones que dividen las producciones nacionales en términos cualitativos. Estas categorías son: (1) VCPRD—Vino de calidad producido en una región determinada—, (2) Vino del país, y (3) Vino de mesa.

Específicamente, tanto en Francia como en España existen diversos consejos reguladores y organizaciones que intentan garantizar la calidad de los vinos pertenecientes a cada una de las tres categorías, así como asegurar el cumplimiento

de las complicadas leyes de producción según corresponda (p.e. L'Institute Nacional des Appellations d'Origine (INAO); Le Service de Repression des Fraudes; L'Office Nacional Interprofesional des Vins de Table (ONIVINS); entre otros).

La primera categoría, los "VCPRD", abarca los vinos de mayor reputación. Estos vinos deben cumplir requerimientos específicos para cada región en particular, limitando las áreas geográficas de producción, las variedades de uva permitidas, las prácticas de viticultura, los límites máximos de rendimientos por hectárea, los métodos de vinificación (incluyendo el envejecimiento y utilización del roble), así como el máximo de nivel de alcohol permitido. Desde el momento en que las uvas se recolectan, éstas deberán tener algún tipo de documentación hasta que el vino sea comprado por el consumidor final.

En Francia existen dos tipos de VCPRD, los que son conocidos como "Appellation d'Origine Contrôlée" (AC o AOC) y "Vins délimité de Qualité Supérieure" (VDQS). En España, la categoría equivalente es llamada "Denominación de origen Calificada" (DO o DOC).

El segundo grupo de vinos corresponde a los denominados "Vinos del país". Sus requerimientos también restringen el área de producción geográfica, las variedades de uva y los rendimientos por hectárea, pero no condicionan nada respecto de la crianza y, en consecuencia, del uso del roble. En Francia, reciben el nombre de "Vin de Pays", de los cuales existen al menos 150 tipos diferentes que representan alrededor de un 20% de la producción total de la república. En España, su equivalente recibe el nombre de "Vino de la Tierra" (VdlT), de los cuales existen al menos 40 tipos, de los que sobresalen dos: Vino de la Tierra de Castilla y Vino de la Tierra de Castilla y León.

Por último está el grupo definido como "Vino de Mesa", cuyos requerimientos son básicamente de índole sanitario. La categoría recibe el nombre de "Vin de Table" en Francia (correspondiendo al 30% de la producción nacional); y el de "Vino de Mesa" en España (alcanzando al 55% de la producción).

Tabla 2.

	VCPRD	Vino de país	Vino de Mesa
Francia	AC / AOC / VDQS	Vin de Pays	Vin de Table
España	DO / DOC	Vino de la Tierra	Vino de Mesa

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados en Wine & Spirits Education Trust (2005).

Redondeando cifras históricas, estas categorías se dividen en las siguientes proporciones:

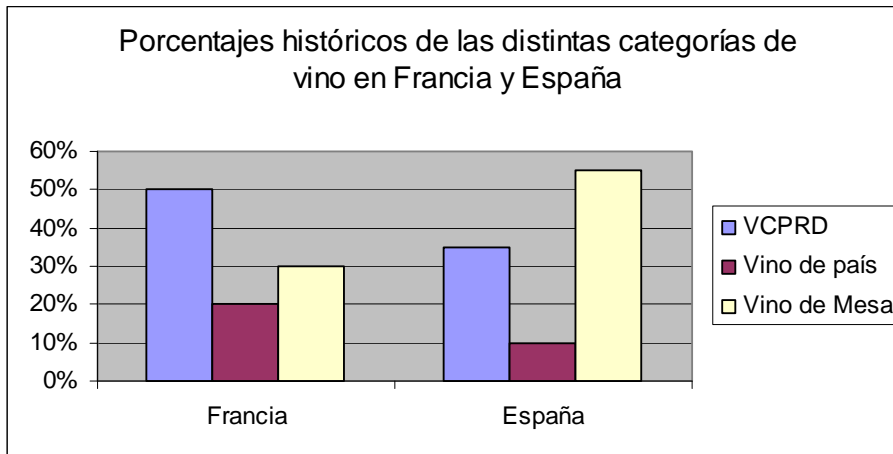


Figura 8. Elaboración propia a partir de datos publicados en Wine & Spirits Education Trust (2005).

Además de la segmentación de tipo “regional y cualitativa” recién mencionada, hay que considerar que el envejecimiento del vino en barricas de roble, así como posteriormente en botella, también está fiscalizado por los consejos reguladores. Esto representa una gran diferencia respecto de los países del nuevo mundo, ya que en estos últimos un vino puede llevar en la etiqueta el término de “Reserva” o cualquier adjetivo similar, por simple decisión del propio fabricante.

En Francia, los nombres de estas diversas categorizaciones varían de región en región y son tan complicadas de entender que pueden llegar a confundir hasta al más experto de los entendidos. En España, el asunto no deja de ser complejo, aunque la situación es bastante más simple que en su vecino país, motivo por el que lo tomaremos como ejemplo explicativo.

Con el mismo fin simplificador, para explicar este concepto nos referiremos solamente a los criterios de clasificación que conciernen a los vinos tintos; dejando de lado los blancos, rosados y espumantes, ya que éstos también poseen sus propias reglas.

De esta manera, en España, cada botella de DO o DOC lleva una etiqueta numerada en la parte trasera que es concedida por cada consejo regulador que garantiza la certificación del vino. Así, además de certificar la región de origen, también se indica el tiempo que el vino ha sido envejecido explícitamente en barricas de roble, lo que por regla general se aplica nacionalmente a todas las DOC.

Esta división por nivel de envejecimiento genera cuatro categorías: (1) Joven, (2) Crianza, (3) Reserva y (4) Gran Reserva. El vino Joven puede o no haber permanecido algún tiempo en bodega antes de ser embotellado al año siguiente de la vendimia para salir al mercado inmediatamente. Crianza, es un vino que posee al menos dos años de edad, debiendo envejecer un mínimo de seis meses en bodega antes de salir al mercado. Reserva, suele ser un vino procedente de barricas seleccionadas y de las mejores añadas. Los tintos han de haber envejecido en botella y bodega durante tres años, de los cuales al menos uno de ellos tiene que ser en bodega. Por último, Gran Reserva es un vino que solo se produce en años excepcionales; este vino debe tener por lo menos cinco años antes de salir al mercado, habiendo permanecido un mínimo de dos en bodega y el resto en botella. Es necesario añadir que, a pesar de estas consideraciones generales, en algunas regiones en particular—como Rioja—exigen más tiempo de envejecimiento para poder calificar en cada una de las cuatro categorías

4.4.3 Conclusiones de la prospección preliminar en Francia y España

Retomando los pasos seguidos por la empresa: Las acciones de emprendimiento llevadas a cabo por B-Chile a fines del 2004, a través de las visitas en terreno

realizadas por Ariel Varas a zonas vitivinícolas muy heterogéneas (Languedoc-Rousillon, Bourgogne y Côtes du Rhône en Francia; Cataluña, País Valenciano y Castilla La Mancha en España), hicieron que éste concluyera en diversas consideraciones estratégicas que se vieron reflejadas en un informe que presentó en formato power point al propio Sr. Brusmith.

Estas consideraciones incluían tanto aspectos a favor como en contra del potencial de mercado de los PAR.

Como aspectos favorables estaban:

- El enorme tamaño de la industria vitivinícola de ambos países.
- La necesidad de aumentar las exportaciones para subsistir, como consecuencia de una disminución progresiva en el consumo interno.
- La necesidad de reducir los costos de producción para recuperar la competitividad de sus vinos en los mercados internacionales.
- El reconocimiento por parte de los entendidos sobre los logros técnicos y comerciales del Nuevo Mundo.
- La insipiente e informalidad del mercado de los PAR, lo que representaba un buen momento para intentar posicionarse dentro del él.

Como aspectos desfavorables estaban:

- La existencia de normas reguladoras que si bien no prohibían, tampoco autorizaban su libre utilización.
- La opinión crítica de algunos puristas respecto de cualquier clase de tecnología revolucionaria dentro de la tradicional elaboración del vino.
- La incompatibilidad de los PAR con muchos de los estilos de vino producidos históricamente.

Como conclusión de todos los aspectos mencionados, B-Chile realizó la valoración del mercado potencial para los PAR de forma instintiva y poco ortodoxa. Su apuesta fue simplemente la de creer en el posible desarrollo de los mercados francés y español en base a un par de claras realidades que compartían las dos respectivas industrias vitivinícolas:

- Ambas eran objetivamente muy grandes.
- Ambas necesitaban abrirse eficientemente a los mercados internacionales para conseguir subsistir.

4.4.4 Objetivos de la empresa en el 2004

Bajo el lema de “mantener la mochila liviana”; en el sentido de no aumentar la estructura organizacional de la empresa, y utilizando a la vez al máximo las capacidades de los propios socios, los objetivos trazados por Strauss, Tello y Varas a fines del año 2004 se podrían resumir en los siguientes puntos:

- Continuar creciendo controladamente, con el fin de ser capaces de asumir el aumento necesario de capital de trabajo sin recurrir al endeudamiento externo.
- No diversificar la línea de productos, dado el excelente margen de utilidad que ofrecían los PAR.
- Diversificar el riesgo, considerando el acotado número de clientes que ofrecían los mercados chileno y argentino (de algunas decenas por país).
- Equilibrar el problema de la estacionalidad del negocio, en búsqueda de un flujo de caja más estable (que, como fue planteado anteriormente, tiene mucha más actividad durante la época de la vendimia).

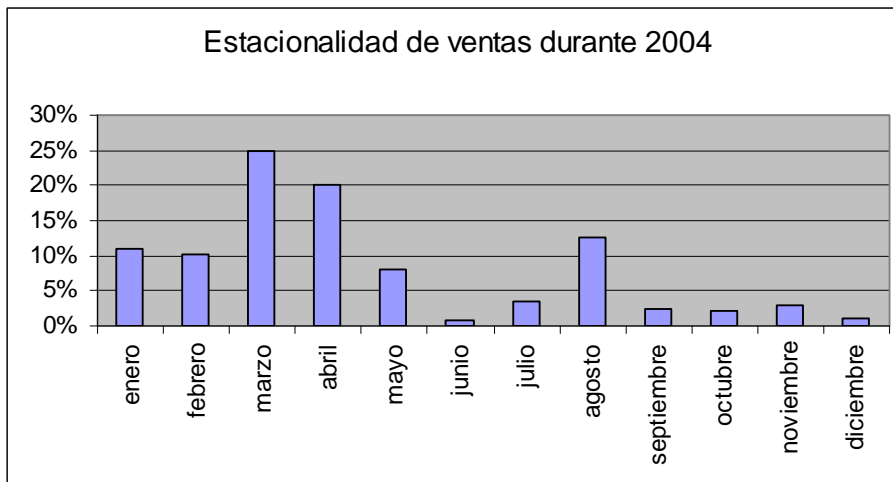


Figura 9. Elaboración propia. (Ver anexo 2; tabla 8)

En el gráfico se aprecia que durante los primeros cuatro meses del 2004 se realizaron el 66% de las ventas del año.

Entrar a competir en cualquiera de los dos países europeos analizados representaba una buena alternativa para intentar conjugar todos los objetivos trazados a la vez. Faltaba entonces, conseguir el beneplácito de la casa matriz. Por esta razón, el objetivo principal que tuvo la presentación al Sr. Brusmith del informe preliminar antes mencionado, fue el de presentar a B-Chile como una alternativa comercial y de distribución para ambos países; a lo cual se le añadió otra acción de índole más política: Durante los últimos años, los administradores de B-Chile habían fortalecido los lazos con el Sr. Brusmith y manejaban la información de que la relación entre éste y los recientes distribuidores italianos no era buena. Simplemente no se entendían bien: el Sr. Brusmith desconfiaba y los itálicos, que no habían alcanzado los resultados comerciales esperados, estaban desmotivados y mantenían un importante retraso en sus pagos.

Esta situación fue reconocida por B-Chile como una oportunidad de negocio por lo que Genaro Tello aprovechó hábilmente la instancia comentándole al Sr. Brusmith

que la sociedad chilena estaría dispuesta a hacerse cargo del stock existente en Italia, transportándolo hacia Barcelona con el fin de intentar comercializarlo en España.

En respuesta, B-Oak otorgó a B-Chile carta blanca para comercializar los PAR en ambos países a modo de prueba.

4.5 *Incursión en el viejo continente*

4.5.1 2005: Estrategia de entrada a los mercados francés y español

Con respecto a las acciones que se emprendiesen en Francia, B-Oak deseaba aprovechar las instalaciones y el personal con el que la empresa contaba en la región lyonesa, por lo que toda acción comercial que pudiese desarrollar B-Chile debía estar estrechamente coordinada con el encargado de administración y logística local. En contrapartida, para el caso de España, el Sr. Brusmith se mostró favorable a una independencia en la gestión de la empresa chilena, por lo que no condicionó sus acciones.

A diferencia de lo ocurrido con la expansión a Argentina, la distancia física entre Chile y España obligaba a contar desde un primer momento con un manejo gerencial y un control logístico más cercano. En este sentido, la primera decisión estructural fue la de incorporar un socio local. El elegido fue Otto von Krupp, de nacionalidad alemana, pero residente en Barcelona desde su época de estudiante de ingeniería. Von Krupp era un antiguo amigo de Ariel Varas y se había dedicado durante todos sus años de experiencia profesional a administrar una gran empresa logística. Además, había colaborado en la realización del estudio preliminar sobre España. El acuerdo con el recién incorporado socio fue el de que éste realizaría el rol de representante legal y administrador general, subcontratando los servicios de una gestoría para las tareas contables y legales así como los servicios de una empresa de logística para que se encargase del almacenaje y control de stock. El alemán mantendría así su

independencia profesional mientras la empresa no alcanzase un tamaño lo suficientemente grande. A cambio de ésto, los socios de B-Chile ganaban la tranquilidad de contar con una persona de plena confianza a cargo.

El acuerdo recién descrito dio nacimiento a la sociedad Brusmith España, de la cual B-Chile participaba en dos tercios; quedando el tercio restante en manos de Von Krupp. La estructura señalada sentaría la base para que Ariel Varas, en su condición de buen conocedor de ambos países y culturas, pudiese realizar sus campañas comerciales.

Como ya se había señalado, la administración de B-Chile siempre había intentado mantener una estructura simple, lo que en España tenía aún más razón de ser considerando que los costos de contratación de personal eran bastante más elevados y dado además que las leyes sociales eran más rígidas. Por todo ello, de cara a las estrictas auditorías fiscales españolas, B-España podía demostrar que los servicios comerciales eran subcontratados con la propia B-Chile.

Con el fin de ir posicionándose progresivamente en el incipiente mercado, la estrategia comercial inicial estaba basada en la realización de cinco largos viajes anuales durante los siguientes años.

Para realizar una selección inicial de potenciales clientes, se conformó una lista a partir de informes comerciales disponibles en el mercado. Como no existía información cuantificable referente del mercado de los PAR, se optó por seleccionar la lista de los mayores productores de vino. A estos datos se les sumó la información obtenida al asistir a algunos de los salones más importantes para la industria del vino en Europa, como lo son las ferias de Bordeaux (www.vinexpo.com) y de Londres (www.londonwinefair.com), incorporando a la lista a aquellas empresas participantes dada su condición de empresas exportadoras y comercialmente activas.

Se realizaron adaptaciones al catálogo de presentación de los productos de la empresa, las cuales eran necesarias para conseguir una mejor comprensión en ambos países, así como también para evitar la posibilidad de herir sensibilidades en algunos casos (recordemos que los PAR no eran vistos con buenos ojos por los más tradicionalistas y puristas). También se crearon los sitios web correspondientes a cada país, consiguiendo incluso que todo el grupo Brusmith adquiriera definitivamente la imagen corporativa creada y desarrollada por B-Chile. Por último, se tuvo especial cuidado en mejorar aún más la presentación, etiquetado y embalaje de las muestras de producto para utilización en el laboratorio. Varas llevaba éstas a todas sus reuniones y, en algunas oportunidades, las acompañaba con botellas de vinos chilenos o australianos que habían sido elaborados con los productos Brusmith, con el fin de mostrar resultados de una manera objetiva. Todos estos cuidados y mejoras tenían el fin de transmitir una imagen de cercanía y de seriedad, debido a que esta clase de insumos aún no habían sido aceptados abiertamente dentro la industria, y a muchos técnicos les seguían sonando a “técnicas poco ortodoxas del Nuevo Mundo”.

4.5.2 *España sí, Francia non...*

Durante la vendimia del año 2005—las que en el hemisferio Norte tienen lugar en los meses de Agosto y Octubre—se alcanzaron ventas que superaron los 50.000 euros en cada uno de los dos países; montos que aumentaron considerablemente para la temporada siguiente. En Francia sin embargo, el trabajo comercial se fue contaminando en un ambiente progresivamente más tenso e intrigante provocado por el encargado lyonés de Brusmith Timbers. Este último era empleado directo del Sr. Brusmith y parecía no hacerle mucha gracia el servir como simple almacén de stock para los propósitos de B-Chile.

A pesar de que desde un comienzo se podía haber entendido el mensaje de que B-Oak no tenía interés en perder el control sobre el potencial negocio en Francia; los

tres socios chilenos creyeron que, con un poco de tiempo, los resultados comerciales podían dar vuelta la balanza a su favor. Tras dos años, Ariel Varas había pasado 100 valiosos días en ese país e incurrido en gastos directos por 25.000 euros. Sin embargo, la situación ya no era sostenible y había que tomar una decisión: Por un lado estaba el potencial de España, país en el que se contaba con un eficiente socio y en el cual se gozaba de independencia a la hora de administrar el negocio. Por el otro lado estaba Francia, país en el que si bien se había conseguido entablar relaciones comerciales con algunos de los más importantes elaboradores de vino, los mayores impedimentos se encontraban al interior de la propia estructura organizacional.

En febrero del 2007 se tomó la decisión de abandonar el mercado francés. Se prefirió así, sacrificar dos años de esfuerzos comerciales para privilegiar una mejor relación con la casa matriz y de paso aprovechar la ocasión para transparentar y formalizar contractualmente el ámbito geográfico en el cual B-Chile podía distribuir los productos Brusmith. De esta forma, se firmó la exclusividad para el territorio de España.

4.5.3 2008: El establecimiento definitivo en España

Al iniciar los primeros pasos en Europa, y especialmente al momento de formar la sociedad B-España, los socios siguieron básicamente su instinto intentando cumplir con los objetivos trazados el año anterior. Convencidos del potencial que los PAR tendrían en cualquier gran industria vitivinícola, así como por el resto de circunstancias de la historia que ya fueron mencionadas, la empresa apostó por el incipiente mercado ibérico sin saber a ciencia cierta cuánto tiempo les tomaría alcanzar la envergadura suficiente que compensara la estacionalidad del negocio en el cono sur.

Los resultados hasta el año 2007 fueron considerados positivos. Sin embargo, si bien hasta ese momento la empresa había crecido lo suficiente como para seguir creyendo en el proyecto, aún estaba lejos de alcanzar un tamaño que le permitiese

considerarse consolidada en el mercado y poder beneficiarse de una inercia en el ritmo del negocio. Dado este escenario, durante el año 2008 se tomó una decisión trascendente, que representa un importante cambio a lo realizado hasta ese momento.

En razón de la estructura de este trabajo, las circunstancias de esta decisión serán expuestas con detalle un poco más adelante. Sin embargo, se puede anticipar que la administración de B-Chile llegó a la conclusión de que era estratégicamente indispensable aumentar la presencia física en el país. En tal sentido, un acuerdo interno entre los socios, propició que el propio Ariel Varas estableciese su residencia en Barcelona a partir del mes de julio por los próximos dos años, dando así inicio a la etapa que la empresa ha definido como el “establecimiento definitivo en España”.

Capítulo 5 Balance y análisis en el 2008

5.1 Revisión de los hitos más importantes para la empresa

Revisando la historia de B-Chile desde sus comienzos, se puede constatar que la administración de la empresa ha estado constantemente abierta a las oportunidades que se ha identificado en el exterior. Posee claramente el perfil contemporáneo de una INV, ya que desde su nacimiento a buscado alcanzar una ventaja competitiva significativa en el uso de sus recursos y en la comercialización de sus productos en varios países.

En lugar de crecer optando por una diversificación de productos y aprovechar así las redes de distribución ya creadas para la venta de los PAR en Chile y posteriormente también en Argentina, la empresa decidió hacerlo siguiendo el camino de la internacionalización. Esta decisión siempre se basó en el mantenimiento del buen margen operacional del negocio y de una estructura fácilmente manejable (“la mochila liviana”). En este sentido, en el camino para establecerse tanto en Argentina como luego en España, B-Chile buscó la estructura alternativa de gobierno que más se adecuara a cada mercado. En Argentina se actuó con flexibilidad al modificar la estructura original, adaptándose a las características culturales y a las personalidades propias de los agentes elegidos, sin renunciar a mantener un grado de control razonable sobre éstos; estructurando una forma de tipo híbrida como lo fue la licencia concedida. En España, se creó una nueva sociedad gracias a la relación de confianza previamente existente de uno de sus socios con una persona plenamente cualificada para el rol.

Por último, más allá de la dimensión comercializadora propiamente tal, la cuidada relación con la empresa proveedora (o casa matriz), especialmente con el presidente de ésta, también ha sido crucial lo que ha potenciado la valía de esta red de contactos y confianza. Desarrollando cotidianamente esta relación, se ha conseguido el apoyo

financiero y la flexibilidad necesaria en los momentos clave, así como la notable extensión del territorio de distribución.

En coherencia con los factores claves para el éxito de una INV, revisados en el marco conceptual; el conjunto de los socios y administradores de B-Chile contaba desde su génesis con una visión global, así como con la suficiente experiencia internacional (al menos en relación a los países involucrados), además de un manejo de redes sociales también suficiente.

Posteriormente, durante el desarrollo de la empresa, la administración ha diseñado el marketing y creado un estilo de comercialización directa que se ha convertido en un valioso y eficaz activo intangible; todo lo cual se ha beneficiado a la vez de un desarrollo tecnológico constante en la elaboración de los PAR por parte de su proveedor y casa matriz.

Tabla 3.

	Hitos Importantes	
2002	Enero	Creación de la empresa
	Abril	Incorporación del tercer socio
	Abril	Inicio de actividades comerciales en Chile
2003	Abril	Solicitud de B-Chile para convertirse en distribuidor en Argentina
	Mayo	Inicio de actividades comerciales en Argentina / Ventas vía importación
2004	Marzo	Firma de contrato de distribución para Latinoamérica
	Junio	Incorporación de agentes en Argentina
	Septiembre	Viaje de prospección a Francia
	Noviembre	Viaje de prospección a España
	Diciembre	Solicitud de B-Chile para convertirse en distribuidor en España y Francia
2005	Enero	Inicio de viajes y actividades comerciales a España y Francia
	Junio	Constitución de la sociedad B-España
	Junio	Recuperación de stock proveniente de Italia
	Agosto	Primeras ventas en España y Francia
2007	Febrero	Fin de viajes y actividades comerciales en Francia
	Marzo	Firma de contrato de distribución para España
2008	Junio	Fin de la primera etapa de prospección en España
	Julio	Inicio de la etapa de establecimiento definitivo en España

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Análisis de los resultados obtenidos

Habiendo identificado las etapas más importantes en la historia de la empresa, se pasará a continuación a realizar un análisis en términos de sus resultados al día de hoy (Diciembre del 2008).

Se comenzará con el análisis de las ventas históricas en su conjunto así como en cada uno de los tres países, medidos todos en USD (dólares americanos), entregando algunas consideraciones de previsiones futuras que la empresa posee al día de hoy, para posteriormente profundizar en datos estadísticos relativos al desarrollo comercial en España.

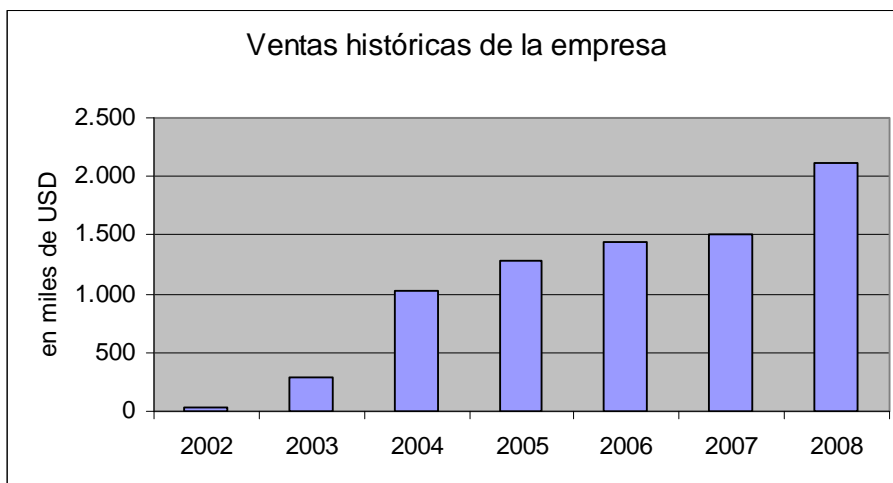


Figura 10. Elaboración propia. (Ver anexo 2; tabla 9)

El gráfico muestra una progresión positiva constante durante los siete años de existencia de la empresa, superando este último año los USD 2.000.000 de ventas totales entre los tres países. A continuación, se presentarán cada uno de ellos en forma más detallada.

5.2.1 Resultados en Chile

Las ventas en el país de origen tuvieron un explosivo aumento durante los dos primeros años de actividades. Esto se explica por la agresiva estrategia de penetración llevada a cabo en un mercado que por aquellos años ya tenía un importante grado de madurez y estaba abierto a nuevas ofertas.

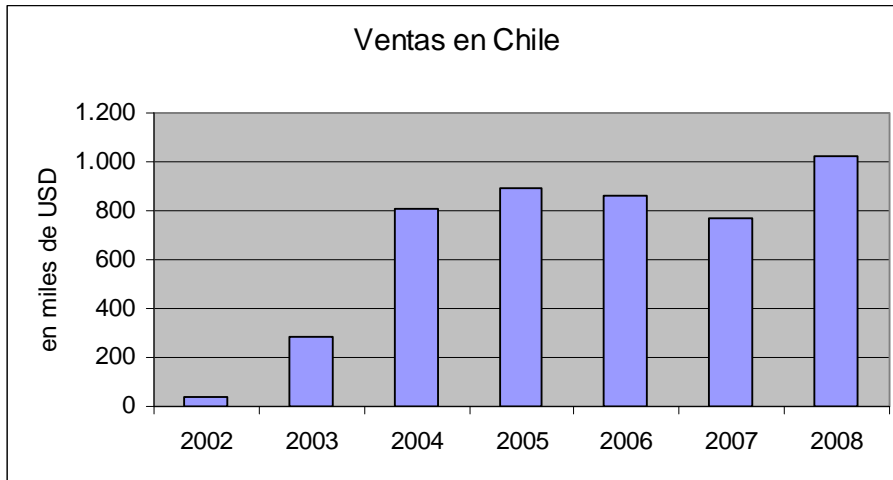


Figura 11. Elaboración propia. (Ver anexo 2; tabla 9)

Con ventas por USD 800.000 durante el 2004, B-Chile se consiguió posicionar abarcando entre el 10 y el 15 % del mercado de los PAR, según estimaciones de la propia empresa.

El estancamiento de los años siguientes se atribuye al alejamiento en las actividades comerciales de uno de los dos socios encargados de esta área, para hacerse cargo del proyecto de entrada en Europa. Por otra parte, el aumento registrado durante el 2008, con el que se consiguió superar la barrera del millón de dólares, se atribuye al hecho de que dos de las empresas vinícolas más importantes del país, que anteriormente habían sido reductos inexpugnables, terminaron por ceder ante la perseverancia comercial y el prestigio ganado en el tiempo.

Respecto de las expectativas futuras a corto plazo, se prevé un aumento en las ventas debido al potencial de crecimiento natural que ofrecen estos dos nuevos clientes, además del efecto positivo que también se espera alcanzar con la puesta en marcha de un nuevo servicio que la empresa ofrecerá para potenciar uno de sus productos históricamente más exitosos.

5.2.2 Resultados en Argentina

En el caso de Argentina, el crecimiento durante los primeros años fue más paulatino, lo que es atribuible al hecho de que se trataba de un mercado menos maduro en el cual la empresa comenzó a insertarse casi desde un principio. Durante los años 2005 y 2006, los socios de B-Chile calcularon haber alcanzado una participación de mercado cercana al 20% con tan solo un volumen de USD 300.000. Respecto al importante crecimiento ocurrido durante el último año, se estima que ha sido principalmente como consecuencia directa del crecimiento en las exportaciones de vino del vecino país.

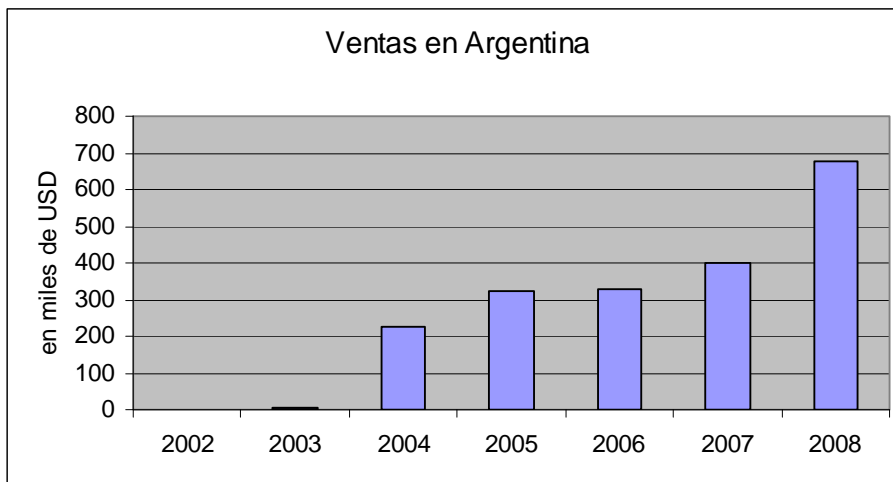


Figura 12. Elaboración propia. (Ver anexo 2; tabla 9)

Considerando que existe la creencia generalizada de que la tendencia exportadora de los vinos argentinos seguirá en notable aumento, se espera continuar con el crecimiento en las ventas de la empresa durante los próximos años.

5.2.3 Resultados en España

Actualmente, las ventas españolas representan un 20% del total de facturación de la empresa. La tendencia de crecimiento que muestra el gráfico refleja una progresión paulatina que todavía se supone no ha dado un salto cuantitativo importante debido a que, tal como la empresa cree, el mercado aún posee características de inmadurez.

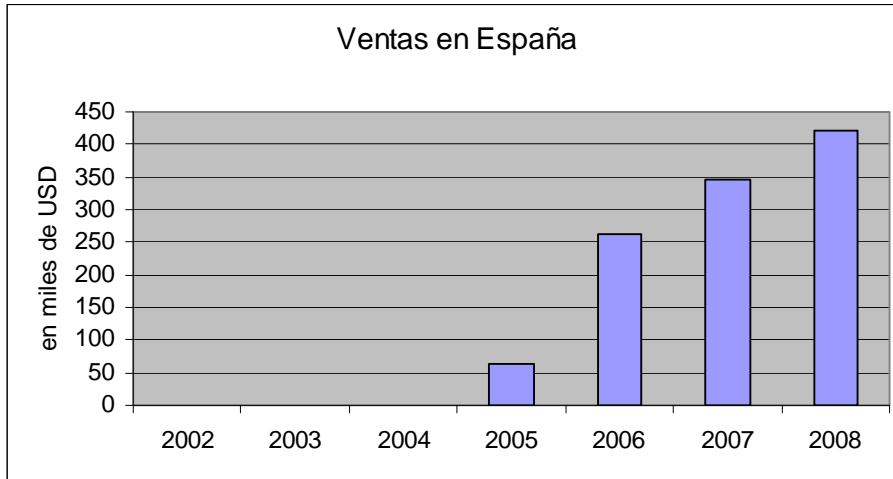


Figura 13. Elaboración propia. (Ver anexo 2; tabla 9)

5.2.4 Estadísticas comerciales en España

Al período comprendido entre enero del 2005 y junio del 2008 se define como la primera etapa en el desarrollo comercial en Europa (tal como fue mencionado al final del capítulo anterior). Durante este tiempo se realizaron en total una veintena de viajes comerciales desde Chile, que implicaron un gasto del orden de 100.000 euros (equivalentes a unos USD 130.000). De éstos, el 75% correspondió a gastos atribuibles directamente al trabajo en España.

En esta etapa, la presencia efectiva del socio vendedor en el territorio español fue sobre los 250 días (recordemos que durante los años 2005 y 2006 había dedicado también más de 100 días al proyecto francés). Estas cifras representan un tercio del total de días en todo el período.

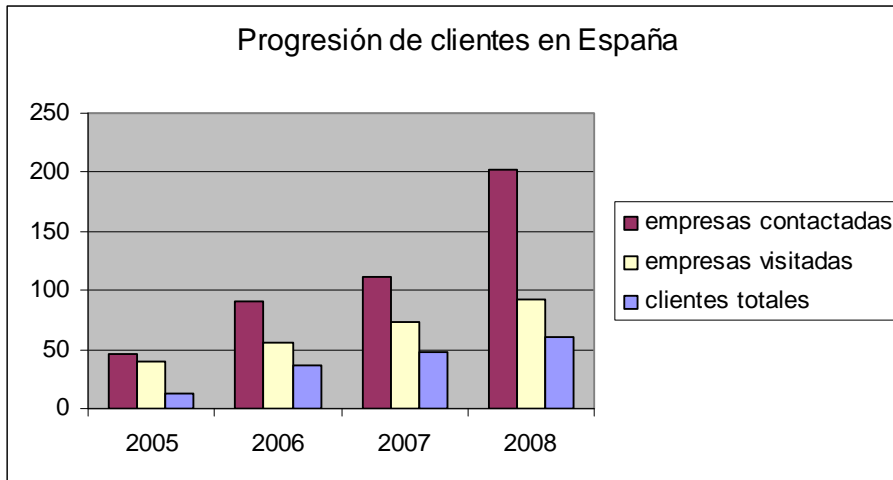


Figura 14. Elaboración propia. (Ver anexo 2; tabla 10)

Las estadísticas registradas temporada tras temporada, muestran un aumento constante, tanto a nivel de empresas contactadas como a nivel de clientes efectivos. Al terminar la temporada de vendimia del año 2008, se habían contactado más de 200 empresas de las cuales 92 se habían conseguido visitar al menos en una oportunidad y 61 se habían convertido en clientes. Esto representa un porcentaje de éxito del 30% respecto de la cantidad total de empresas contactadas así como de un 66% de eficacia respecto del número de empresas visitadas. Si a ello se añade el hecho de que actualmente existen tan solo 5 clientes que a la fecha no han sido visitados, y que el monto total de sus compras representa menos del 1% en el total de facturación histórica; entonces se puede determinar que el mayor y más importante factor de éxito comercial es la presencia física permanente.

Esta importante conclusión fue la que llevó a todos los socios de la empresa a buscar una fórmula estratégica que pudiese cubrir esta necesidad en el futuro.

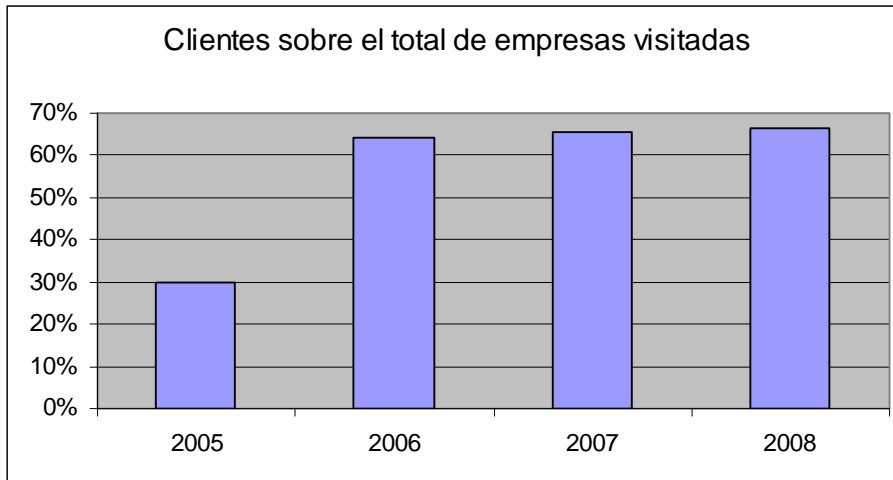


Figura 15. Elaboración propia. (Ver anexo 2; tabla 11)

Este gráfico muestra que dos de cada tres de las bodegas vinícolas que se han visitado, se han convertido en clientes.

Adicionalmente, todos los años se llevaron a cabo campañas informativas a través del correo. Enviando centenas de catálogos y de cajitas con muestras de producto para su utilización en laboratorio y, hasta ofreciendo la prueba gratis de uno de los productos en particular. Sin embargo, el porcentaje de respuesta y éxito a esta oferta ha sido prácticamente insignificante.

5.3 Consideraciones estratégicas tras la primera etapa española

Además de los resultados en ventas y registros de actividades comerciales recién revisados, en estos años se acumularon valiosas experiencias. Diversas circunstancias observadas durante el trabajo realizado en terreno han permitido a la empresa tener una visión de primera fuente sobre el mercado. Por ello sus conclusiones, comparadas con la experiencia en el cono sur, serán importantes de considerar al momento de definir los pasos estratégicos siguientes que este trabajo tiene también por objetivo dejar propuestos.

5.3.1 Consideraciones sobre la industria del vino

A continuación se realiza una serie de consideraciones complementarias respaldadas por cifras publicadas por la Federación Española del Vino (www.fev.es). A pesar de que el mercado de los PAR representa aún una pequeña porción dentro del mercado de insumos enológicos, su potencial de desarrollo está directamente relacionado con el nivel de dinamismo que alcance la industria vitivinícola en la cual está inserto, así como con el grado de apertura que ésta última tenga frente a los mercados internacionales.

Respecto de la producción total de vino elaborado durante la campaña del 2008, ésta fue del orden de los 4.000 millones de litros, lo que refleja estabilidad respecto de las últimas temporadas, a pesar de que el potencial cosechero del país es de 4.500 millones de litros. Una situación que viene repitiéndose desde hace años, es el arranque de viñedos promovidos por subvenciones provenientes de la UE, la cual intenta controlar el exceso de oferta de los vinos de más baja calidad a nivel comunitario.

En números gruesos, del total de esta producción, 1.400 millones de litros son consumidos a nivel nacional, 1.500 se destinan a la exportación, 700 se transforman en alcohol, 500 en mosto y 200 en vinagres u otros.

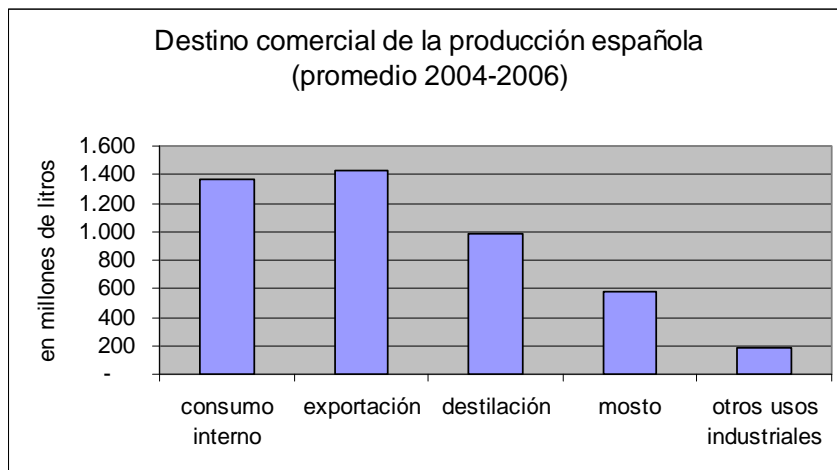


Figura 16. Elaboración propia a partir de datos publicados por la Federación Española del Vino (www.fev.es). (Ver anexo 2; tabla 12)

Para dimensionar mejor estas cifras; se observa por ejemplo, que el volumen destinado a exportación casi duplica el total de la producción de vinos en Chile.

El consumo total de vinos se ha dividido históricamente en dos segmentos. El primero corresponde a los vinos con DOC, cuyos estilos y caracteres suelen ser reconocidos por quienes acostumbran a consumirlos, además del hecho de que se trata de vinos cuyas tipicidades propias enriquecen el panorama enológico mundial. En general, estos vinos cumplen más o menos los niveles de calidad que se les suele atribuir y su demanda es bastante estable tanto al interior como al exterior del país. Como fue explicado anteriormente, este tipo de vinos está muy regulado durante toda su elaboración y las normativas de los consejos reguladores de las regiones particularmente más importantes en términos de volumen y prestigio (por ejp: La Rioja, Ribera del Duero, etc.), hasta le fecha no han autorizado el uso de los PAR en aquellos caldos en los que se garantiza la utilización de barricas durante su envejecimiento. Esto, evidentemente obstaculiza un desarrollo transparente de los PAR en dicho segmento.

El segundo mercado coexistente es el que aglutina a los vinos de mesa y vinos del país. Este es un mercado enorme en términos de volumen (históricamente del orden del 75% de la producción nacional), sin embargo sus precios son bajos. Una importante proporción de esta producción se destina a ventas a granel para mercados que pagan precios muy bajos y que no generan demandas estables (donde destaca especialmente Rusia e incluso Francia, país en el que se utiliza para aumentar el volumen de sus propios vinos); mientras que otra gran porción se destina a destilación. Esta situación se suma al hecho de que el consumo interno de estos vinos ha venido disminuyendo; caída que se ha ido compensando con el aumento en las exportaciones.

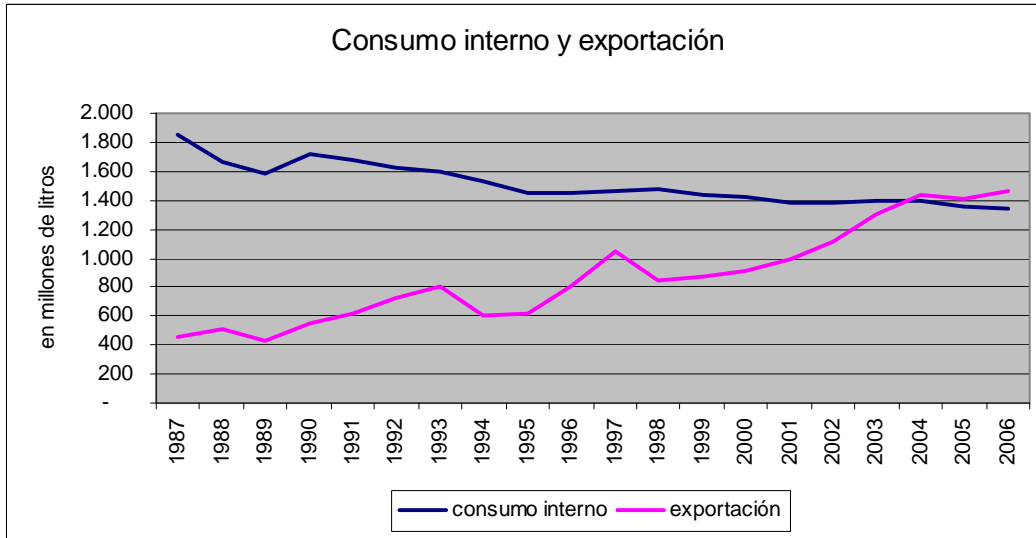


Figura 17. Elaboración propia a partir de datos publicados por la Federación Española del Vino (www.fev.es). (Ver anexo 2; tabla 13)

En el año 2004 las exportaciones totales superaron al consumo interno, representando un hecho histórico. En menos de 20 años, España triplicó sus exportaciones (de los 550 millones de litros en 1990 a los 1.500 millones de litros en la actualidad). En el 2007 este mercado representó un total de ventas por 1.833,5 millones de euros (equivalentes a USD 2.508 millones). Del total de éstos, más de la mitad del volumen corresponde a vino de mesa, principalmente a granel, aunque los vinos con DOC acaparan la mitad en términos de facturación.

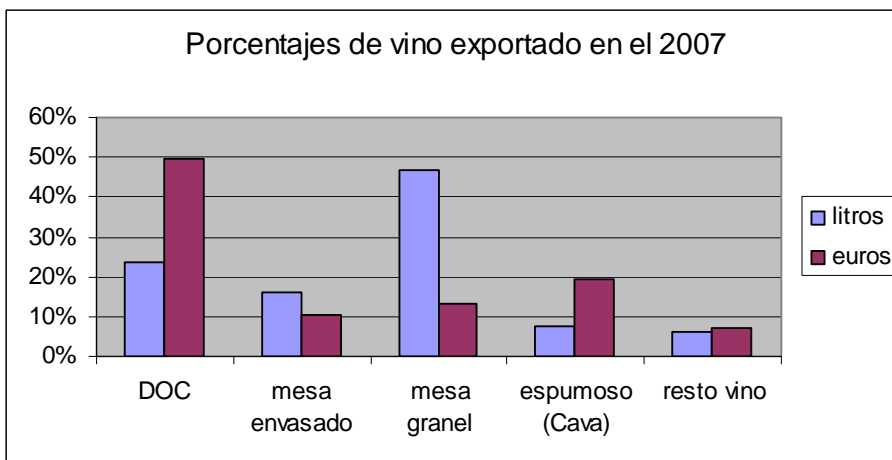


Figura 18. Elaboración propia a partir de datos publicados por la Federación Española del Vino (www.fev.es). (Ver anexo 2; tabla 14)

Los principales mercados para los vinos españoles son el Reino Unido, Alemania y los Estados Unidos. Además, los vinos se están posicionando bien en el centro y norte de Europa.

Los expertos indican que la industria del vino debe seguir reestructurándose, buscando nuevos modelos de negocio para sobrevivir creciendo en los mercados internacionales. La clave de acceso a estos mercados es el acceso a la distribución, para lo cual hay que contar con marcas potentes y una cartera de productos atractiva; todo esto, garantizando una importante capacidad de producción.

España cuenta con una excelente marca país, sin embargo, una de las mayores debilidades del sector español es que está muy atomizado. Existen muchas bodegas pequeñas con escasa capacidad de invertir en promoción y esto genera ineficiencia en la fase de comercialización debido a la fragmentación de la oferta. La baja concentración se demuestra también en el hecho de que las cinco primeras empresas del sector sólo cuentan con el 17,6% del conjunto del país, mientras que por ejemplo, en Australia esta cifra se eleva al 61%.

Para revertir esta situación, propiciando una mayor concentración del mercado, en el ambiente rondan desde hace tiempo algunas ideas. Una de ellas es la creencia de que a las grandes empresas les conviene seguir la senda de las fusiones o adquisiciones. Otra es la de crear una nueva denominación: "Vinos de la Tierra de España", la cual sería una indicación cualitativa, como un escalafón por encima de los simples vinos de mesa y debajo de los vinos con DOC, a unos precios asequibles y estables para el mercado (de entre tres y seis euros la botella), además de un volumen de abastecimiento suficientemente garantizado. Más allá de lo que finalmente ocurra, el discurso de la propia FEV viene siendo claro, propugnando que para competir con éxito en el exterior no hay que copiar al Nuevo Mundo, pero sí seguir sus enseñanzas. Ante este escenario en absoluta evolución, la posición de la empresa ha sido la de apostar por el mercado en base a la creencia de que las importaciones deberán seguir

aumentando. En consecuencia, para sobrevivir en estos mercados internacionales, las DOC tendrán que flexibilizar sus normas y los vinos de mesa deberán obligatoriamente evolucionar en calidad y estandarizar sus calidades.

¿Será éste el salto cuantitativo en el mercado de los PAR que la empresa ha estado esperando? B-España quiere encontrarse bien posicionada.

5.3.2 Consideraciones sobre los clientes

Contrariamente a lo experimentado en el Nuevo Mundo, en España cuesta encontrar un perfil claro de cliente. En este sentido, no se distingue un patrón común que explique las ventas ni por el tamaño de la empresa, ni por su región de emplazamiento. En todo caso, distinguen diferencias respecto de su tipo de estructura societaria (ya sea ésta privada o unión cooperativa). En tal sentido, una relación comercial fructífera resulta bastante más difícil de desarrollar con las empresas cooperativas.

Lo que se ha constatado como el aspecto más relevante, es el grado de independencia que posee el enólogo (o director técnico) dentro de la estructura decisional de su compañía. El enólogo es en definitiva con quien se mantiene la relación comercial. Este puede estar limitado a tareas técnicas, o puede cumplir el rol de gerente o responsable de producción. Algunos tienen directa relación con la comercialización de sus vinos, viajando y participando de las actividades de venta más importantes; mientras que otros solo acatan las instrucciones de elaboración que les dicta la gerencia. Por último, mientras algunos se muestran más interesados en conocer las nuevas tendencias, otros prefieren ceñirse al modelo clásico de elaboración al cual están acostumbrados. Como consecuencia de todo esto, los clientes más importantes que B-España ha conseguido hasta la fecha, son profesionales competentes que se han dejado guiar con humildad respecto de las opciones técnicas de los PAR; se han mostrado abiertos a las nuevas técnicas y las

han podido implementar gracias al grado de libertad que poseen en el seno de sus empresas. Por todo ello, es práctico tratar de identificar estas condiciones para cada caso.

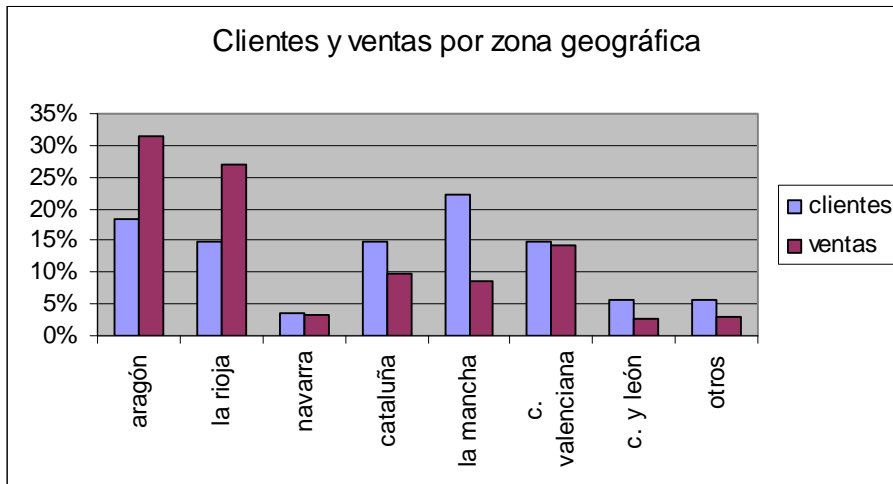


Figura 19. Elaboración propia. (Ver anexo 2; tabla 15)

Además de lo anterior, es posible sacar algunos resultados más concluyentes observando en forma separada las distintas zonas geográficas. Las ventas de la empresa se distribuyen a través de diversas regiones que abarcan prácticamente todo el país vitivinícola. Una forma interesante de analizar estas ventas, es la de comparar la cantidad de clientes versus los montos de facturación correspondientes. En este sentido, la emergente región de Aragón junto a La Rioja destacan con diferencia por sobre el resto mostrando una mayor eficiencia. En Aragón ésto se explica por el hecho de que las empresas están desarrollando vinos de corte comercial para el mercado externo. En La Rioja, que corresponde a la más grande región DOC.; ésto se debe a que a pesar de las regulaciones que perjudican los PAR, en el segmento de los vinos DOC se han identificado dos puertas de entrada. La primera corresponde a los vinos jóvenes, que no están obligados legalmente a pasar por bodega, pero que pueden adquirir una complejidad aromática extra si se tratan durante un breve tiempo con algunos PAR. La segunda vía de acceso radica en el hecho de que las rígidas normas que regulan el envejecimiento exclusivo en bodega para las categorías de crianza y

reserva solo son aplicadas a un 85% del total del volumen elaborado, dejando por lo tanto un margen de libertad al productor que corresponde al 15% del volumen restante. Algunos enólogos han entendido que utilizar los PAR en esa pequeña porción del *ensamblaje* final, sirve como efectivo complemento en el aporte de roble cuando sus barricas están muy usadas. El contacto directo ha permitido a la empresa estimar que el 25% de las ventas históricas han ido a vinos que luego son etiquetados con DOC. En el caso de la comunidad Valenciana, se produce una situación similar a la de Aragón, aunque por el momento la rentabilidad es de menor cuantía, pareciera ser que esta comunidad se encamina en la misma dirección. Por último, en el extremo más ineficiente se encuentran las ventas de la región de Castilla la Mancha, cuyos resultados se pueden explicar por el hecho de que las empresas en esta zona no pasan por un buen momento financiero debido a las dificultades para vender sus vinos de mesa sumado al hecho de que tampoco han conseguido desarrollar productos más adecuados a la demanda internacional por lo que su demanda por los PAR está por debajo de su potencial. En este sentido, muchos clientes aún consideran los PAR como insumos prescindibles y pocos parecen haber entendido que estos productos representan una forma de economizar.

Desde otro punto de vista, y más allá de lo cliché, el español en general es bastante cordial, por lo que tomar un primer contacto no suele representar mayor dificultad. Sin embargo, posee un carácter muy conservador de lenta adaptación a los cambios. Las pruebas industriales que en Chile o Argentina se realizan una sola vez, en España se repiten dos o tres veces antes de establecer las primeras conclusiones. Los cambios son lentos; es notable considerar que por ejemplo, tan solo 5 del total de clientes realizaron compras superiores a 10.000 euros en su primera temporada. De ello, se desprende que el camino es de crecimiento sostenido y no puede pretenderse que sea explosivo.

Además, está el problema de la atomización del mercado que ya fue comentado en el apartado anterior. En tal sentido, incluso las compañías que poseen la mayor concentración del sector (García Carrión, Freixenet, Félix Solís, Pened Ricard y Codorniu), son grupos que disponen todos de numerosas bodegas repartidas por toda la península, haciendo que su potencial se vea disgregado. Si bien dos de estos grupos prácticamente no cuentan entre los objetivos de la empresa, debido a que la gran parte de su producción corresponde a *cava*; con las otras tres empresas tan solo se han conseguido realizar un par de ventas anecdóticas para realizar ensayos.

Otra característica distintiva es el hecho de que es muy difícil conseguir que los pedidos se realicen de forma programada. El español está acostumbrado a hacer sus pedidos de insumos a medida de que se le presentan las necesidades, las que pueden variar de un momento a otro. Esta situación causa problemas en la gestión del stock, razón por la que conviene guiar las ventas teniendo un actualizado control de los productos disponibles.

Cabe mencionar también, que el trabajo comercial ha implicado más labores administrativas debido a mayores exigencias burocráticas por parte de los departamentos de calidad de las bodegas. Requerimientos tales como fichas técnicas, certificaciones sanitarias y de origen se han tenido que incorporar al envío de albaranes y facturas.

Para terminar con estas consideraciones; un control estadístico llevado a cabo sobre los esfuerzos de venta (llamadas efectivas, mails, visitas, envíos de muestras, elaboraciones de protocolos técnicos, presupuestos, etc.), señala que durante el último año se alcanzó una media de 13 acciones comerciales por cada cliente. Los datos muestran que ante esfuerzos muy similares, se alcanzaron cifras de venta muy dispares que oscilaron, por ejemplo, entre una venta de 55.000 euros tras 14 acciones y otra de 300 euros después de realizar 20 acciones. De esto último, se desprende que se podría intentar una mejora en la distribución de estos esfuerzos.

5.3.3 Consideraciones sobre los productos

Además de ciertas adaptaciones bastante predecibles, respecto de las clases de tostado del roble como consecuencia de las diferentes tipicidades de vino; la diferencia más significativa a considerar en cuanto a los productos, radica en el hecho de que el país cuenta con un parque de barricas de 2 millones de unidades, lo cual es enorme. Destaca especialmente la Rioja, que es la región con el parque de barricas más grande del mundo (1,2 millones de unidades). Esta es una circunstancia que no cambiará en mucho tiempo debido al uso de estos contenedores en los vinos DOC. Anualmente en el país se compran 150.000 barricas anuales, cifra de la que se desprende que la vida media de éstas es de 13,3 años, lo cual supone un importante exceso sobre la vida útil óptima que es de seis años. Es decir; existirían en torno a 1,2 millones de barricas cuyos aportes de roble están agotados. La empresa ha detectado en esta situación una posible oportunidad de negocio, debido a que cuenta con un producto histórico (al que llamaremos “renovador de barricas”). Este consistente en una larga cadena de duelas articuladas entre sí que se introduce en las barricas a través de la boca de éstas (el agujero de la parte superior), lo que permite alargar cualitativamente su vida útil. En el Nuevo Mundo, este producto prácticamente no se comercializa debido a que es menos práctico que el tratamiento de roble en depósitos de acero totalmente asépticos; pero en España están obligados a usar las barricas, por muy caducas que estén. En todo caso, el mayor problema del renovador de barricas, así como el equivalente que ofrece la competencia, radica en que es muy difícil de retirar después de haber sido usado, lo cual anula toda eficiencia debido a los retrasos logísticos que causa en una línea de vaciado.

En el último tiempo, Ariel Varas ha diseñado una posible solución técnica a este problema, por lo cual se espera pronto contar con una versión eficiente del renovador de barricas.

Con un costo promedio de unos 400,00 euros por unidad, el mercado de las barricas mueve aproximadamente 60 millones de euros anuales. Si progresivamente se consiguiera posicionar el renovador de barricas en un 10% del total del parque existente, ésto representaría un segmento de mercado de 5 millones de euros sólo para este producto (equivalente a unos USD 6,5 millones).

Como última consideración sobre los productos, cabe señalar que muchos de éstos, al ser despachados en cantidades pequeñas, deben ser etiquetados en forma individual para un correcto seguimiento de trazabilidad.

5.3.4 Consideraciones sobre los competidores

En los países del Nuevo Mundo, donde el mercado se encuentra maduro desde hace años, los competidores identificables se cuentan en una quincena de empresas, de los cuales menos de la mitad destaca repartiéndose la mayor cuota en los diversos mercados.

En España por su parte, durante años existió lo que se podría denominar como un mercado negro. Así, una comercialización poco transparente generó desinformación técnica dañando la imagen de los PAR. Mas tarde, como consecuencia directa de la tramitación y posterior aprobación parcial en la UE de los PAR a fines del año 2006¹, se produjo una proliferación de competidores en el mercado. Casi todas las empresas de insumos enológicos, que en el país se cuentan por centenas, aparecieron con sus respectivas ofertas. La casi totalidad de los distribuidores de barricas comenzó a ofrecer PAR de elaboración artesanal, evidenciando que en la mayoría de estos casos se trataba de alternativas poco consistentes incapaces de producir calidades homogéneas y responder a demandas industriales.

¹ Reglamento N° 1507/2006. Publicado en el Diario Oficial de la Comunidad Europea el 12 de octubre de 2006.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:280:0009:0011:ES:PDF>

Al día de hoy, muchas de estas ofertas parecen haber decantado y solo unas cinco marcas prevalecen como rivales destacados. Corresponden por lo general a reputadas tonelerías, especialmente francesas, las cuales han sido proveedoras históricas del mercado de las barricas. Todas participan en los mercados del Nuevo Mundo y realizaron importantes inversiones para desarrollar sus propias tecnologías de fabricación de PAR, así como para posicionar sus marcas con cuidados trabajos de presentación y embalaje. Por su parte, la calidad de los PAR Brusmith se encuentra objetivamente entre las mejores y la empresa destaca como la única totalmente especializada en ellos. En este sentido, posee una red de distribución más débil que sus competidores, pero cuenta con una estructura organizacional mucho más ligera.

5.4 *Objetivos de la empresa a fines del 2008*

Estimando que tanto los mercados de Chile como de Argentina van en una buena dirección, se espera aprovechar el crecimiento en las exportaciones de vino de ambos países. De la misma forma, se confía en un despegue progresivo del mercado español razón por la cual se pretende estar mejor posicionado.

En general, se mantiene la idea de que el negocio no deja espacio para demasiados competidores locales debido a lo relativamente pequeño de los mercados nacionales por sí solos. La suma de estos mercados es la que lo hace más interesante, razón por la cual el éxito se verá reflejado ante la capacidad de posicionarse en cada uno de ellos. Este posicionamiento global es el que puede sustentar las economías de escala que a B-Oak le significan una ventaja competitiva fundamental, pues es aquella que le ha permitido desarrollar sus productos y posicionarse como marca.

B-Chile y B-España siguen manteniendo el objetivo de no aumentar la estructura organizacional de la empresa utilizando para ello el máximo las capacidades de los

propios socios. De esta forma, los objetivos trazados por B-Chile a fines del año 2008 se podrían resumir en los siguientes puntos:

- Continuar creciendo tanto en Chile como en Argentina.
- No diversificar la línea de productos fuera de los PAR.
- Equilibrar el problema de la estacionalidad del negocio en cada hemisferio.
- Consolidarse en España.

Para producir esta consolidación la empresa cree indispensable establecer más presencia en el país. Por ello, tal como ya había sido mencionado al finalizar el capítulo anterior, uno de los socios fijó su residencia en Barcelona a partir del mes de julio por el siguiente año y medio.

Antes de tomar esta decisión se descartaron otras dos alternativas. La primera fue la de buscar asociarse a distribuidoras locales de otros insumos enológicos. Sin embargo, esta opción haría perder grados de control sobre un negocio aún no consolidado y probablemente no sería visto con buenos ojos por la casa matriz, pues sería una demostración de incapacidad. La segunda alternativa fue la de contratar uno o más vendedores, lo que fue descartado por no contar con ningún candidato en concreto y debido a que, aún contando con éste, se estima que una correcta capacitación tomaría al menos un año.

Considerando que una expatriación entraña importantes sacrificios a nivel personal, se realizó un acuerdo societario en el que tanto Strauss como Tello y Von Krupp ofrecieron a Varas un importante incentivo; definiendo que los objetivos de esta nueva etapa son el de multiplicar las ventas y consolidar la empresa así como el de encontrar algún candidato a quien poder capacitar como agente comercial y asesor técnico.

TERCERA PARTE: El Desafío Español

Capítulo 6 Valoración del mercado

La experiencia relatada en los capítulos anteriores evidencia una falta de rigor y de formalidad en la manera en la cual la administración ha enfrentado cada una de las etapas de expansión. Es por tanto, el momento de analizar los hechos desde un prisma más objetivo y profesional, y así constatar la real situación de la empresa.

6.1 Metodología para la valoración del mercado

Para analizar la situación de la empresa dentro del mercado español en particular, es prioritario contar con una estimación del tamaño del mercado, la cual debe servir para situar a la empresa dentro de éste y permitir el establecimiento de metas concretas.

En los países en los que la empresa opera no se han encontrado valoraciones del mercado de los PAR y la información relacionada no es suficientemente transparente, especialmente en Europa. Sin embargo, hoy en día es posible realizar una estimación aprovechando las experiencias vividas por la propia empresa como protagonista directa.

Con el fin de definir una metodología para la valoración del mercado español, se comenzará con una valoración del mercado chileno ya que la madurez de este último servirá para proyectar el potencial del mercado en España dentro de un mediano plazo, debido a que éste se presupone aún en una etapa de inmadurez.

Para realizar la valoración del mercado se procederá siguiendo tres pasos. Estos son: (1) la estimación del valor promedio de los PAR por litro de vino, (2) la segmentación del mercado de vinos según sea su destino comercial y (3) la definición de supuestos respecto del porcentaje de uso de los PAR en los distintos segmentos definidos.

El primer paso será el de establecer un “valor promedio de los PAR”, lo que se entiende como el valor o costo que pagan los clientes de la empresa por la utilización

de estos productos en relación a cada litro de vino maderizado. En este sentido los PAR serán separados en tres grupos, cada uno de los cuales se utiliza en diversas instancias de la elaboración de los vinos y repercute también en distinta proporción sobre los costos de producción de éstos. Así, se diferenciarán los PAR en tres grupos; los cuales para una fácil comprensión del lector serán abreviados como: "D", "C" y "T", entendiéndose que estos tres tipos pueden eventualmente ser utilizados en un mismo vino. Para determinar estas valoraciones, se utilizará información histórica de la empresa que considera el precio efectivo que es pagado en promedio por los clientes por cada producto, así como diversos cálculos de tipo técnico, referentes a protocolos estándar para la utilización de los diversos PAR en la elaboración de los vinos.

El segundo paso será el de segmentar el mercado de los vinos según el destino comercial de éstos, lo cual permite establecer diferencias en términos de calidad y precios de venta. Esta diferenciación separará principalmente los vinos de exportación con aquellos de consumo interior, permitiendo además establecer divisiones aún más específicas dentro de estos dos segmentos según sea el caso. Esta segmentación será posible de realizar utilizando cifras estadísticas oficiales.

El tercer y último paso será el de realizar supuestos para estimar un porcentaje promedio en el uso de los tres grupos de PAR dentro de cada uno de los segmentos de vino recién definidos. Estos supuestos se estimarán a partir del conocimiento de primera fuente que posee la propia empresa. Considerarán la distribución histórica de las ventas por producto así como el modelo de comportamiento de ciertos clientes de los que se tiene mayor conocimiento, considerando a éstos como una muestra representativa del mercado en su totalidad.

Por último, para el caso de España, se añadirán algunos supuestos complementarios con el fin de realizar una valoración de mercado a mediano plazo.

6.2 Valoración del mercado chileno.

Para la valoración del mercado chileno se realizaron una serie de cálculos matemáticos a partir de datos públicos. Estos datos se encuentran disponibles en forma detallada en el anexo 3 de este documento. En dicho anexo no se exhiben los datos utilizados para valoraciones realizadas en base a datos proporcionados por la empresa a fin de respetar la confidencialidad de éstos.

6.2.1 Valor promedio de los PAR en Chile

De acuerdo a los datos entregados por la empresa, el valor o costo promedio de cada grupo de producto es el siguiente:

Tabla 4. Valorización PAR en Chile

PAR	Valor promedio por litro
"D"	USD 0,060
"C"	USD 0,015
"T"	USD 0,010

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Para calcular estos valores se utilizó el precio promedio histórico por segmento y se dividió por el rendimiento promedio en litros de los PAR en dicho segmento. El precio y rendimiento promedio por segmento se calculó en base a datos confidenciales entregados por la empresa.

6.2.2 Segmentación del mercado de vinos chilenos

En Chile, los vinos de exportación son diferenciados en tres categorías: vino embotellado, envasado y a granel. Tanto las cifras de exportación para el año 2007, así como las correspondientes al vino de consumo interior del mismo año se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5. Destino comercial de vinos chilenos en el 2007.

	MM Lts.	Precio venta promedio en USD	MM de USD
Exportación embotellado	353	3,06	1.080
Exportación envasado	22	1,78	39
Exportación granel	232	0,54	125
Exportación otros	3	3,26	11
Consumo interior	253	1,47	372
TOTAL			1.627

Fuente: Elaboración propia a través de datos disponibles en www.winesofchile.org respecto a datos de exportación. El precio de venta promedio en USD para el consumo interior en Chile es una estimación del autor de acuerdo a datos encontrados en el Diario financiero (www.df.cl).

Por volumen, destacan los segmentos de vino de exportación tanto embotellado como a granel, así como el segmento que abarca la totalidad del consumo interior. Sin embargo, desde el punto de vista cualitativo, lo cual es mesurable a través de los respectivos precios de venta promedio, queda en evidencia la especial importancia del segmento de vino de exportación embotellado el cual, con un precio medio de USD 3,06 por litro alcanza un volumen de mercado de USD 1.080 millones. Por otro lado, también destaca el segmento de consumo interior el cual alcanza un mercado total de USD 372 millones, equivalentes en términos relativos aproximadamente a un tercio de las exportaciones. Respecto de este segmento es importante mencionar que, se le ha estimado un precio promedio de USD 1,47 por litro, a pesar de que éstos abarcan toda la gama de vinos comercializados dentro del país. Esto implica que en realidad existe un extenso abanico de precios que habrá que tener en cuenta al momento de establecer los supuestos correspondientes.

6.2.3 *Supuestos para el mercado chileno*

El uso de cada uno de los tres grupos de PAR en cada uno de los segmentos de vino se ha estimado en los porcentajes que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 6. Valoración de Mercado de vinos chilenos en el 2007.

	MM Lts.	uso "D"	uso "C"	uso "T"	valor en USD PAR / litro	miles de USD
Exportación embotellado	353	25%	30%	30%	0,0225	7.943
Exportación envasado	22		10%	10%	0,0025	55
Exportación granel	232				-	-
Exportación otros	3				-	-
Consumo interior	253	5%	6%	6%	0,0075	1.139
TOTAL						9.136

Fuente: Elaboración propia.

De aquí se desprende, por ejemplo, que se estima que un 25% del segmento “exportación embotellado” contiene en su ensamblaje final, algún volumen que ha sido elaborado con los productos de la categoría “D”. Para la estimación éste y de los demás valores porcentuales asignados a este segmento, se han tomado como modelo las ventas realizadas al cliente más importante de la empresa, cuyas compras representan cerca del 50% de la facturación de la empresa y cuyo volumen de exportación representa casi un cuarto del total del país.

Otro criterio ha sido considerar los precios de venta de cada segmento. De esta forma se supone por ejemplo, que el segmento “exportación envasado”, cuyo precio promedio es de USD 1,78 por litro no puede asumir el costo de los productos “D”, pero sí lo hace en el algún grado (10%) con “C” o “T”. Por su parte, el segmento “exportación a granel” corresponde a calidades muy bajas y a estilos sin madera, mientras que la categoría “exportación otros” corresponde a vinos principalmente espumosos también sin roble.

Respecto de la estimación de uso de los PAR en el segmento “consumo interior”, se ha dado el supuesto de que el uso de éstos corresponde a una quinta parte del total utilizado en “exportación embotellado”. Esto se considera razonable debido a que la empresa tiene conocimiento de que al menos un veinte por ciento del amplio abanico de precios y calidades que abarca el segmento incluye vinos de estilo exportación.

Por último, los valores de la columna “Valor en USD de los PAR por litro”, son el resultado del valor ponderado de cada PAR en función del porcentaje de aplicación en cada categoría de vino.

6.2.4 Conclusión del mercado chileno

Con el fin de dar una coherencia en el orden de magnitud y la relación entre los distintos valores porcentuales supuestos en la tabla de valoración de mercado recién presentada, se tomó como modelo la distribución real de las ventas por producto de la empresa. Esta comparación se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 7. Mercado por grupo de producto

	"D"	"C"	"T"	Total PAR
Mercado en miles de USD según supuestos	6.054	1.849	1.233	9.136
Distribución porcentual del mercado según supuestos	66%	20%	14%	100%
Distribución porcentual de las ventas en Chile en el 2008	67%	20%	13%	100%

Fuente: Elaboración propia.

De estos valores, se desprende que el grupo de productos “D” tiene una gran relevancia dentro de un mercado maduro como el chileno, representando dos tercios del total del mercado de los PAR.

Como consecuencia del análisis anterior, se obtiene una valoración de mercado que supera los 9 millones de dólares. Según estos resultados, la empresa tendría actualmente una participación del 11% en el mercado nacional.

6.3 Valoración del mercado español

Para la valoración del mercado español, todos los valores serán expresados en euros, los que podrán ser transformados en dólares solo en el caso de precisar alguna comparación entre los distintos mercados.

6.3.1 Valor promedio de los PAR en España

Análogamente a lo planteado para el caso chileno, también según criterios de la empresa, el valor o costo promedio de cada grupo de producto en España es el siguiente:

Tabla 8. Valorización PAR en España

PAR	Valor promedio por litro
"D"	0,070 €
"C"	0,015 €
"T"	0,010 €

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Para calcular este valor se utilizó el precio promedio histórico por segmento y se dividió por el rendimiento promedio en litros de los PAR en dicho segmento. El precio y rendimiento promedio por segmento se calculó en base a datos confidenciales entregados por la empresa.

6.3.2 Segmentación del mercado de vinos españoles

Para el caso de España, debido a la gran diversificación en los tipos de vino, es preciso realizar una segmentación de mercado más detallada de éstos. Es así como los vinos que son exportados, se diferenciarán entre los vinos DOC, de mesa envasado—en los que no se distingue entre botella u otra clase de envase, e incluye los vinos de tierra—, de mesa a granel, de cava y otros. Así mismo, el segmento que corresponde al vino destinado a consumo interno se diferenciará entre DOC, mesa y cava. En general, los datos sobre exportación de vinos son transparentes, sin embargo, los datos recabados en lo referente a consumo interno tuvieron que ser elaborados a partir de información puesta a disposición por el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino de España (www.marm.es).

Las cifras correspondientes a todos estos segmentos para el 2006 se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 9. Destino comercial de vinos españoles en el 2006-2007

	MM Lts.	precio venta promedio en euros	MM de euros
Exportación DOC	358	2,53	906
Exportación mesa envasado	245	0,78	190
Exportación mesa granel	714	0,34	243
Exportación cava	116	3,07	356
Exportación otros	96	1,38	132
Consumo interior DOC	355	2,53	898
Consumo interior mesa	655	0,78	511
Consumo interior Cava	75	3,07	230
TOTAL			3.467

Fuente: Elaboración propia a partir de datos disponibles en la Federación Española del Vino (www.fev.es) y en el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (www.marm.es)

Nota: Dada la naturaleza competitiva del mercado interno se considera que el precio de venta promedio para productos de consumo interno es igual al precio de exportación.

Nota2: Los datos referentes a exportación corresponden a cifras del 2007 y los referentes a consumo interior corresponden al 2006.

En concordancia con lo comentado anteriormente durante este trabajo, los segmentos más importantes por volumen son los que corresponden a los vinos DOC (tanto de exportación como de consumo interno), así como a los vinos de mesa. Sin embargo, desde el punto de vista cualitativo (valorados a través de sus respectivos precios de venta), resulta evidente que el escaso valor de estos últimos deberá ser tomado especialmente en cuenta al definir los supuestos que correspondan.

6.3.3 Supuestos para el mercado español actual

En un mercado, cuya segmentación es de mayor complejidad que la realizada para el caso chileno, se deben establecer una mayor cantidad de supuestos. Estos se resumen en el siguiente orden:

- Segmento "Exportación DOC":

Se estima que es el segmento en el que más se utilizan los PAR, debido a que sus precios de venta y sus estilos tradicionalmente maderizados así lo permiten, y además debido a que en el mercado exterior actualmente se demandan variaciones de éstos

con más roble de lo usado en los ensamblajes que no se exportan. De esta forma, los PAR están comenzando a ser utilizados para enriquecer cualitativamente nuevas categorías de DOC que están menos limitadas por los respectivos consejos reguladores, tales como los vinos clasificados como “joven” o “tinto roble”. De la misma forma, los PAR son utilizados como componente de mezcla con el fin de mejorar la competitividad de algunos vinos de “crianza” y “reserva”. Esto ocurre especialmente en las zonas vinícolas emergentes y menos tradicionales.

- Segmento “Exportación mesa envasado”:

El bajo nivel de precios relativo de este segmento (0,78 euros por litro) limita el uso masivo de los PAR. Aquí, se da el supuesto de que solo los vinos mejor pagados del segmento pueden permitirse en alguna medida el uso de estos insumos; los que en este caso se utilizan más con el fin de corregir defectos propios del vino base.

- Segmento “Exportación mesa a granel”:

El muy bajo nivel de precios imposibilita el uso de los PAR.

- Segmento “Exportación y consumo interno de Cava”:

El estilo de estos vinos imposibilita el uso de los PAR.

- Segmento “Exportación otros”:

Se estima que dentro de este pequeño segmento, puede haber cabida a un uso de los PAR en una proporción similar a la del segmento de exportación mesa envasado.

- Segmento “Consumo interior DOC”:

El mercado interior sigue prefiriendo los clásicos estilos a los que los consumidores locales están habituados, razón por la cual se estima que los PAR son utilizados en un notable menor grado que en los mismos vinos que son etiquetados para exportación. En todo caso, cabe destacar, que esta preferencia está cambiando a medida que los

gustos más globalizados de los consumidores más jóvenes toman el relevo de sus padres.

- Segmento "Consumo interior mesa":

El consumo de estos vinos corrientes y baratos va en constante descenso y se supone que no usan ningún tipo de producto para corregir defectos o mejorar calidad.

6.3.4 Valoración del mercado español actual

Como consecuencia de todos los supuestos anteriores, el uso de cada uno de los PAR en los diversos segmentos de mercado se ha estimado actualmente en los porcentajes que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 10. Valoración de Mercado de vinos españoles en el 2006

	MM Lts.	uso "D"	uso "C"	uso "T"	valor en euros PAR / litro	miles de euros
Exportación DOC	358	5%	5%	10%	0,00525	1.880
Exportación mesa envasado	245		10%	10%	0,00250	613
Exportación mesa granel	714				-	-
Exportación cava	116				-	-
Exportación otros	96		10%	10%	0,00250	240
Consumo interior DOC	355		5%	10%	0,00175	621
Consumo interior mesa	655				-	-
Consumo interior Cava	75				-	-
TOTAL						3.353

Fuente: Fuente: Elaboración propia.

Para la estimación de todos los valores porcentuales asignados a los vinos DOC, se ha tomado como patrón el uso de los PAR dado por un grupo específico de clientes de los que la empresa cree tener un mejor conocimiento.

Respecto del segmento correspondiente al vino destinado a consumo interno, la casi total incidencia de éste se estima que está dada por el vino DOC debido a que éste corresponde exactamente el mismo vino DOC que es exportado. En este sentido, no se considerará relevante el vino de mesa consumido en el mercado interno, debido a que estos vinos son consumidos cada vez menos en el país y que corresponden por

lo general a productos que no cumplen con el nivel cualitativo suficiente como para incorporar el uso de los PAR en su proceso productivo.

Utilizando estos supuestos en las cifras de producción del año 2006, se obtiene un mercado aproximado a unos 3 millones y medio de euros. Según estos resultados, la empresa tendría actualmente una participación del 9% en el mercado hispano.

6.4 *Potencial del mercado español en el mediano plazo*

6.4.1 Supuestos para España en el mediano plazo

En el caso del mercado europeo para principios del 2013, se considera un crecimiento mínimo del mercado dadas las condiciones económicas actuales. Muy probablemente este mercado, al igual que todos los del mundo, se estancará como consecuencia de la crisis *subprime*. Esta crisis se espera que detenga algo de la tendencia general de crecimiento en las exportaciones y agudice la caída en consumo interno del segmento menos valorado (vino de mesa). Específicamente, se espera que exportación y consumo de los vinos DOC se mantengan constantes, mientras aumente en un 10% las exportaciones de vino de mesa envasado y disminuya en un 10% tanto el consumo de estos vinos en el país así como la exportación del vino a granel. Es decir, se espera que mejore un poco la calidad promedio, al descender los vinos más bajos.

Sin embargo, este período de escasez y de contracción puede llevar a los productores a buscar métodos alternativos que permitan reducir los costos, a fin de lidiar con los costos fijos que involucra el mantenimiento de las operaciones. En base a este supuesto, se espera que los PAR pasen desde la etapa de crecimiento en la que se encuentran a una etapa de madurez en los próximos 5 años. De esta forma, la rigidez del mercado se vería compensada por la necesidad de contar con procesos productivos más eficientes. Así, se asumirá un aumento en el uso de todos los PAR más en concordancia a la estructura del mercado chileno, el que se toma como Proxy

de un mercado maduro y de similares características. De acuerdo a estos supuestos se realiza la siguiente valorización.

Tabla 11. Valoración de mercado de vinos españoles en 2013

	MM Lts.	Uso "D"	Uso "C"	Uso "T"	Valor en euros ponderado x litro	Miles de euros
Exportación DOC (+10%)	358	20%	20%	20%	0,0190	6.802
Exportación Mesa Envasado (+10%)	270		10%	10%	0,0025	674
Exportación Mesa Granel (-10%)	643				-	-
Exportación Cava	116				-	-
Exportación Otros	96				-	-
Consumo Interior DOC	355	20%	20%	20%	0,0190	6.745
Consumo Interior Mesa (-10%)	590		10%	10%	0,0025	1.474
Consumo Interior Cava	75				-	-
TOTAL						15.695

Fuente: Elaboración propia.

6.4.2 Conclusión del mercado español

Con el fin de comprobar la coherencia en el orden de magnitud y la relación entre los distintos valores porcentuales supuestos en la tabla de valoración de mercado recién presentada, éstos son contrastados con la distribución real de las ventas por producto de la empresa en un mercado maduro. Esta comparación se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 12. Mercado Español por grupo de producto.

	"D"	"C"	"T"	Total PAR
Mercado en miles de euros según supuestos	10.221	3.451	2.301	15.973
Distribución porcentual del mercado según supuestos	64%	22%	14%	100%
Distribución de las ventas en un mercado maduro (Chile)	67%	20%	13%	100%

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma se confirma que, utilizando estos últimos supuestos, se obtiene un mercado a mediano plazo superior a los 15 millones y medio de euros. Por esta razón se considera que el mercado es atractivo en su tamaño y se confirma la decisión de mantenerse en el mercado español.

Capítulo 7 Análisis competitivo

Considerando que la decisión de continuar el desarrollo en España ya ha sido tomada por la empresa, lo que se buscará con este análisis es sentar las bases para que la administración esté en condiciones de trazar un plan estratégico que permita alcanzar la consolidación que se desea en este mercado.

7.1 Análisis ambiental

Frente a la decisión de entrada a cualquier nuevo mercado, existen variables macro ambientales que deben ser evaluadas en una primera etapa con el fin de definir el real atractivo de éste. En el presente caso, este análisis nunca fue realizado formalmente por la empresa, debido principalmente a que los aspectos económicos y culturales del país parecían de relativa evidencia a ojos de los protagonistas. Sin embargo, con el fin de guardar cierta rigurosidad metodológica, estos aspectos serán mencionados a continuación. Algunas de estas variables se pueden derivar de información expuesta anteriormente en este trabajo, mientras que otras complementarias y objetivas serán también incluidas.

“Para tener éxito con el paso del tiempo, una organización necesita adaptarse a su ambiente externo. Debe haber un calce estratégico entre lo que el ambiente desea y lo que la corporación tiene que ofrecer, así como entre lo que la corporación necesita y lo que el ambiente puede proporcionar. Por un lado, la incertidumbre del entorno es una amenaza para desarrollar planes a largo plazo. Por otro, la incertidumbre del entorno es una oportunidad, en el que la creatividad y la innovación desempeñan un papel importante en las decisiones estratégicas” (Wheelen, T.L. et al., 2007, p.72-73).

7.1.1 Economía

El acceso de España a la Comunidad Europea—actualmente Unión Europea (UE) — en enero de 1986 requirió la apertura de la economía del país a la inversión e

intercambio con países extranjeros, la modernización de su base industrial, y la revisión de su legislación económica a fin de cumplir con las reglas proporcionadas por la UE. Al hacerlo, España incrementó su producto interno bruto, redujo la deuda pública, contrajo el desempleo de un 23% en 1986 a un 9,6% en el primer trimestre de 2008, e hizo descender su inflación a niveles inferiores al 3%, aunque esta ha aumentado a un 4.7% en mayo de 2008. Actualmente, de acuerdo al FMI, España corresponde a la octava economía mundial con un PIB de USD 1.622.541 millones en el 2008, y los retos fundamentales de la economía española incluyen una mayor reducción del desempleo, una reforma de las leyes laborales que ayude a reducir la inflación y un aumento del PIB per cápita.

Relaciones internacionales

De acuerdo a “Background Note: Spain” (2008), España—como miembro del NATO desde 1982—se ha establecido como un importante participante en las actividades de seguridad internacional multilateral. Una parte importante de su política internacional está marcada por su participación en la UE, prefiriendo en la mayoría de los casos coordinar sus esfuerzos respecto de problemáticas internacionales con países de la UE a través de los mecanismos de cooperación política de la región.

Dicho informe aclara que, el único país con el que España no mantiene relaciones diplomáticas es Corea del Norte. Sin embargo, España ha mantenido una identificación especial con Latinoamérica. Su política enfatiza el concepto de hispanidad, como una mezcla de lazos lingüísticos, religiosos, étnicos, culturales e históricos que unen a España a los países hispanohablantes de América. España mantiene programas de cooperación técnica y económica e intercambios culturales con Latinoamérica tanto bilateralmente como dentro de la UE.

Por otra parte, Investment Overview (2008), sostiene que “la pasada administración centro-derechista de Aznar favorecía la liberalización, privatización y

desregulación de la economía e introdujo algunas reformas arancelarias para ese fin. El actual presidente Rodríguez Zapatero planea reducir la intervención del gobierno en los negocios, combatir la evasión de impuestos e incentivar la innovación, investigación y desarrollo. Sin embargo, pretende reintroducir regulaciones del mercado del trabajo que fueron eliminadas en el gobierno de Aznar. Ajustarse a la política monetaria y económica de una Europa integrada—y reducir el desempleo—son metas esperadas para España en los próximos años. A su vez, el gobierno español incentiva la inversión extranjera con el propósito de modernizar la economía. España ha creado nuevas regulaciones para la inversión y el intercambio internacional para hacer al país más atractivo para los inversionistas. De hecho, las leyes españolas permiten inversiones extranjeras de hasta un 100 por ciento del capital excepto en unos pocos sectores estratégicos. Así mismo, los movimientos de capital han sido completamente liberalizados y los procedimientos burocráticos se han perfeccionado. En gran medida, los cambios en leyes y regulaciones comerciales han ocurrido a la par con la participación del país en la UE. Su marco regulatorio local se compara favorablemente con el de la mayoría de las otras potencias europeas. Como se mencionó anteriormente, las regulaciones y leyes laborales han sido la excepción” (p.1).

El impacto de la crisis financiera actual

En su estimación de la situación económica actual de España, Baigorri (2008), plantea que “El colapso de la industria inmobiliaria y de la construcción se ha combinado con la crisis financiera global para crear uno de los peores períodos de España en décadas (...). El Boom de la construcción en España, de una década de extensión, comenzó a desinflarse el año 2007 y ahora la crisis financiera global está secando los fondos internacionales que financiaban la tremenda inversión en infraestructura del país”. En el mismo documento, se indica que los expertos sostienen que la industria inmobiliaria, que ha impulsado el crecimiento del producto interno bruto en la última década, va a

congelarse por los próximos 5 a 7 años. A su vez, ésto va a incrementar el desempleo y va derribar los niveles de inversión y consumo. Baigorri (2008), adhiere mas adelante a su análisis que la industria hotelera y los restaurantes ya están siendo golpeados por una baja confianza del consumidor y la caída del turismo.

Conclusiones

A pesar del oscuro escenario económico en el que se encuentra tanto España como el mundo, la empresa se puede ver beneficiada de la actual crisis. Dado que el producto que se ofrece es menos costoso y no implica una reducción en la calidad del producto final, la crisis puede incentivar la prueba de este producto sustituto. Luego, a pesar de que los pronósticos de crecimiento de la industria del vino sean negativos, ésta es una importante oportunidad para los productores de PAR de generalizar su utilización.

7.1.2 Marco legal

Creación de una sociedad e impuestos

En concordancia con el hecho de que España es una potencia económica perteneciente a la UE, no existen mayores trabas para la constitución de empresas en el país y la protección a la propiedad privada queda ampliamente garantizada. Junto al aporte de capital necesario para la constitución societaria, una persona o sociedad extranjera puede tomar parte de la nueva sociedad tras cumplir previamente una serie de trámites notariales y consulares que certifiquen la real existencia legal de los socios en el país de origen. Posteriormente, estos documentos son presentados en España junto con una acreditación de domicilio local, con el fin de obtener un número de identificación fiscal ("NIF") a partir del cual se está validado legalmente para formar parte de alguna sociedad española.

A partir de su constitución como tal, los balances y estados de situación de pérdidas y ganancias deben ser presentados trimestralmente para realizar el pago de

IVA, cuya tasa actualmente es del 16%. Respecto del régimen de impuestos sobre las utilidades de las sociedades, existe un régimen para las PYMEs, cuya facturación debe ser inferior a los 8 millones de euros. En tal caso, el primer tramo de base imponible (los primeros 120.202,41 euros de utilidad) está afecto a un gravamen del 25%. Sobre este monto, el impuesto aplicado es el de 30% a las utilidades (<http://reformafiscal.meh.es/>).

Si un cierre anual presenta pérdidas que superen el 50% del capital nominal por el que la empresa fue establecida, la empresa debe imperativamente realizar una inyección de capital o demostrar el saneamiento de dicha situación en un plazo de tres meses ya que de lo contrario podrá ser declarada en situación de quiebra.

Normativas locales para el uso de PAR

Existen dos instancias respecto de las normativas que regulan la utilización de insumos en la producción de vino local. La primera y más importante de éstas corresponde a las normativas comunitarias que conciernen a todos los países de la UE y cuyo alcance es obligatoriamente de carácter nacional. Las segundas instancias corresponden a los consejos reguladores locales que rigen cada denominación de origen.

En el caso español, los consejos reguladores de las respectivas denominaciones de origen son organismos que dependen directamente de cada comunidad autónoma según el territorio al que pertenezcan; ya que la división política y administrativa de España tiene la forma de diecisiete comunidades autónomas.

Con la aprobación por parte de la UE de un reglamento, anteriormente mencionado en el presente trabajo, se permitió la utilización parcial de los PAR a partir de fines del año 2006, dejando la responsabilidad final a cada denominación de origen dentro de la Unión para que limitase el uso de estos productos según fueran sus propias conveniencias. Así, en España a la fecha solo los consejos reguladores de La

Rioja y de Ribera del Duero no han permitido la utilización abierta de los PAR para aquellos vinos que son etiquetados en las categorías de “Crianza”, “Reserva” y “Gran Reserva”.

7.1.3 *Cultura*

Como parte del análisis macro ambiental es necesario caracterizar la cultura del pueblo español. Going Global (2007), realizó una minuciosa caracterización de las prácticas del pueblo Español en una serie de puntos relacionados al ámbito de los negocios. A continuación se presenta dicha caracterización por áreas.

Estilos administrativos

La privacidad y la consecución de la propia tarea son críticas para los españoles. Los trabajadores proveen a sus jefes lo que éstos esperan de ellos, y planes, métodos, reportes, etcétera., pueden ser muy complicados y requerir mucho tiempo de trabajo. Compilar la información requerida en orden de realizar la tarea que el jefe espera, o crear consenso entre los colegas a fin de conseguir una meta determinada puede tomar un gran período de tiempo. Todo esto ocurre, además, dentro de una estructura jerárquica muy rígida en ocasiones, lo que significa que las fechas de entrega y a eficiencia son secundarios en comparación a la importancia que se da al detalle, la lógica rigurosa y la perfección de la forma. Al mismo tiempo, la percepción del tiempo de los españoles es tal que las demoras no son consideradas inexcusables, aunque en general las reuniones comienzan a tiempo (Especialmente en Barcelona y Madrid).

Dado la rigidez en los rangos y la orientación hacia la jerarquía, los títulos en España son muy importantes aunque no deberían ser utilizados como títulos. Premios y felicitaciones generalmente no son dados en público.

Relación jefe- subordinado.

El rango definitivamente tiene sus privilegios en España. El orgullo y la importancia personal requieren que los españoles hagan siempre sus negocios con las personas más importantes. Existe una cadena de mando rígida que debe ser respetada. No importa el campo en el que uno se encuentre, hay una jerarquía que debe ser seguida, una manera apropiada para comunicarse con cada individuo en particular y un procedimiento esperado. Desviarse de la manera apropiada o esperada de hacer las cosas va generalmente a crear más problemas, incluso si lo que se intenta es evitar lo que parecen ser dificultades u obstáculos. Se espera que los jefes provean guía e información, y que tomen decisiones. A su vez, se espera que los subordinados provean información detallada y que sigan las decisiones tomadas por sus superiores.

Conduciendo reuniones o presentaciones

En las reuniones de pares, puede existir comunicación e intercambio de ideas. Las reuniones pueden ser instancias para compartir información o foros para la toma de decisiones en los que se espera que los individuos contribuyan. Bajo estas circunstancias las discusiones usualmente son animadas, con varias personas hablando al mismo tiempo; las preguntas son comunes y las interrupciones—incluso durante presentaciones—son de esperar.

En organizaciones más formales y conservadoras, las reuniones a menudo no son entre pares, sino que los tomadores de decisiones han convocado un foro a fin de reunir información de sus subordinados, de clarificar metas y de formar planes de acción. En estos casos, los individuos a menudo se abstienen de dar ideas y no se espera que contribuyan mutuamente a la solución del problema. Es esencial presentar hechos y figuras claramente delineadas y detalladas. Las relaciones personales a menudo se demuestran a través de lo físico en las culturas latinas. Mientras más

físicamente cercano esté un colega español a un individuo, mejor está respondiendo a las proposiciones, ideas o comentarios de esa persona.

Estilos de negociación

Los españoles generalmente no divulgan información fácilmente, ya que ésta es vista como una fuente de poder. Generalmente son circunspectos en su estilo de comunicación e indican sus pensamientos en forma indirecta. Van a respetar a alguien que viene a ellos con conocimientos y experiencia bien establecidos, y van a construir relaciones basadas en el nivel social y organizacional del individuo. En ocasiones el individuo puede ser más importante que su propuesta. Aún así, los detalles son importantes y una presentación lógicamente organizada, cuidadosamente propuesta y bellamente presentada es esencial.

La primera reunión es usualmente muy formal, y será conducida en una oficina. Es una oportunidad para los participantes de medirse el uno al otro. Una actitud cálida y digna durante la reunión es importante.

Aunque los contratos deben ser absolutamente legales, son considerados una formalidad legal y pueden ser rebasados por cualquiera de las partes si surge la necesidad de hacerlo.

Las reuniones deben ser planeadas tan cuidadosamente y con tanta antelación como sea posible, pero se debe esperar que haya cambios, y la meta, al menos en la primera reunión, debe ser el desarrollo de un sentimiento positivo de respeto y confianza entre los participantes. Adicionalmente, es probable que la reunión empiece y termine mucho más tarde de lo anticipado, pero aún así, como con la mayoría de las culturas policrónicas, el interesado debe llegar puntualmente.

Conclusiones

A modo de conclusión, podemos verificar que las costumbres españolas hacen que el mercado se caracterice por una falta de eficiencia. La rigidez y la burocracia típica de

la cultura española harán que su proceso de transición a mercados alternativos sea bastante lento. De este modo, es de esperar que el proceso de adoptar los PAR como alternativa viable continúe siendo relativamente lento. Sin embargo, este proceso de modernización ya ha comenzado y es de esperar que la actual crisis económica impulse su necesidad de cambio.

7.2 *Análisis industrial*

Para comenzar un análisis industrial es necesario definir la industria (Wheelen, T. et al, 2007). Actualmente, la empresa se enfoca a satisfacer la demanda de PAR en cualquier país productor de vino en el mundo, en el que su utilización no sea prohibida y en el que se cuente con la autorización de B-Oak. Esto quiere decir que actualmente la industria a la que se enfrenta B-Chile es el mercado de PAR en Latinoamérica y España. Sin embargo, se analizarán solamente las características de la industria en el mercado español, a fin de que esta información sirva a la administración como base para el diseño de algún plan de estrategia comercial para los próximos años.

Se procederá con un análisis de la industria de acuerdo a las 5 fuerzas industriales definidas por Porter (1990).

7.2.1 *Amenaza de nuevos entrantes*

Actualmente, la industria española de PAR está en etapa de crecimiento, por lo que los productos en general aún se encuentran en un período de prueba, son altamente diferenciables y, dada la inversión en tiempo e investigación y desarrollo necesaria para su producción, necesitan beneficiarse de economías de escala para ser rentables. Aunque las tecnologías son fáciles de adquirir, es necesario abarcar un amplio mercado para hacerlas rentables. Es por ésto que la industria se encuentra concentrada en los pocos competidores capaces de solventar eficientemente la inversión que significa la producción de estos productos.

7.2.2 Rivalidad entre los competidores

Es posible afirmar que la rivalidad entre los competidores consolidados en la industria en España no es lo suficientemente significativa como para llevarlos a una guerra de precios. Dada la estructura competitiva discutida en el apartado anterior, es poco probable que la rivalidad se incremente en el mediano plazo. Como se mencionó anteriormente, la oferta experimentó un rápido crecimiento una vez que se aceptó el uso de los PAR en la UE, aunque muchos de los que entraron al mercado dejaron rápidamente de insistir en el negocio dado que se había realizado una medición desproporcionada del tamaño del mercado—el mercado de barricas en España es de 60.000.000 de euros mientras que el de los PAR, que se ha estimado en el capítulo anterior, a penas supera los 3 millones de euros en la actualidad.

Asimismo, debe tomarse en cuenta que las empresas proveedoras de barricas que diversificaron su oferta hacia los PAR ya están asentadas en los países europeos y poseen redes de distribución establecidas, entre otros costos compartidos o hundidos que facilitan su entrada a la industria. Adicionalmente, existe un cierto grado de lealtad de marca y complicidad entre los actuales compradores y dichas empresas, lo que puede beneficiarlas si se considera que muchos de los compradores no desean hacer pública su utilización de estos productos. Es decir, existe el riesgo de que las empresas vitivinícolas prefieran confiar en sus actuales proveedores de barricas la tarea de proveerles de PAR, aunque este riesgo no ha sido comprobado.

7.2.3 Poder de negociación de proveedores

Tomando en cuenta el tamaño y la naturaleza de las operaciones de B-España, salta a la vista que el único proveedor estratégico de B-España es B-Oak. Esta empresa, es una empresa seria que mantiene un contrato de distribución exclusiva con B-Chile desde sus inicios y que no ha mostrado interés alguno en tomar control de sus actividades en Latinoamérica. Básicamente, ésto se debe a que la cultura de los

administradores australianos es muy diferente a aquella de los países latinos. Para ellos, Latinoamérica y países como España e Italia representan un lugar hostil, que desconocen y les provoca inseguridad. En este contexto, los administradores chilenos actúan como una especie de catalizador de culturas, ya que sus años de amistad y trayectoria como socios generan confianza, reduciendo la incertidumbre. Adicionalmente, es necesario considerar que los administradores chilenos han hecho grandes aportes a la empresa en el mercado de los PAR, creando su logo, página Web y potenciando su imagen corporativa. Finalmente, se debe considerar que la mayoría de los esfuerzos de marketing directo son llevados a cabo directamente por los socios, creando una relación con los clientes que podría vulnerarse en una eventual toma de control. Aún así, B-Oak tiene control sobre los precios y la calidad del producto, pero siendo B-Chile su cara en el extranjero, es poco probable que pongan en riesgo la relación existente.

7.2.4 Poder de negociación de los clientes

A diferencia de lo que sucede en el mercado chileno, los clientes más importantes de B-España no alcanzan un 10% de las ventas totales de la empresa. Esto se debe a que el mercado español de productores de vino está fragmentado. A su vez, como se mencionó anteriormente, la industria de los PAR está concentrada en unos pocos actores relevantes y, por tanto, es poco probable que en la actualidad los productores de vino compren PAR a varios distribuidores a la vez. Luego, el poder de negociación de los compradores en España es relativamente pequeño.

7.2.5 Productos sustitutos

Actualmente no existen productos sustitutos a los PAR en el mercado, ya que los PAR son en sí sustitutos imperfectos de las barricas de roble. Particularmente, dada la juventud del mercado de los PAR en España y la renuencia de algunos a adoptar esta práctica, es lógico suponer que la única amenaza de sustitutos existente es la de las

propias barricas de roble. En general, la demanda por PAR se ve afectada por la rigidez al cambio que experimentan los actuales productores de vino, quienes no desean arriesgarse al cambio de un proceso productivo a otro. Sin embargo, esta actitud está cambiando. Gracias a los esfuerzos de marketing directo y a los buenos resultados obtenidos en los mercados del Nuevo Mundo, la confianza de los productores en el producto y sus resultados está incrementando.

7.3 Análisis interno

Para realizar un análisis de los recursos y capacidades de la empresa, es necesario realizar un pequeño análisis de las etapas de la cadena de valor de la empresa:

En España, la empresa funciona como una importadora y distribuidora de productos, por lo que no ha realizado grandes esfuerzos de desarrollo en lo referente a las actividades primarias de su cadena de valor. De esta forma, casi todo es tratado y administrado de acuerdo a los precios y procesos estándares del mercado, sin distinguirse la empresa de sus competidores. Sin embargo, es necesario mencionar que hay dos particularidades que distinguen este mercado del chileno. La primera de éstas es que el manejo de inventario se hace especialmente difícil en España, pues los clientes toman sus decisiones de procesamiento del vino, y por tanto de compra de insumos, en último minuto; por lo que satisfacer sus necesidades específicas se hace más complicado. En este sentido la empresa podría encontrarse en una posición de desventaja relativa ya que probablemente la rapidez de respuesta de sus competidores—especialmente franceses—será mayor, si se considera su cercanía geográfica. Sin embargo, este problema se reduce ya que la empresa ha aprendido a manejar esta situación ofreciendo alternativas de los productos en stock que pueden sustituir productos faltantes, ofreciendo complementariedad entre sus productos

En segundo lugar, cabe resaltar que, a diferencia de los otros oferentes del mercado, esta empresa está especialmente dedicada a la importación y venta de PAR.

De esta forma, el cliente es capaz de percibir la importancia del producto para la empresa y para el mercado, al existir empresas especialmente dedicadas a su comercialización. Adicionalmente, se debe notar que, tanto en España como en Chile, el manejo de la imagen corporativa y los esfuerzos de ventas están en manos de los dueños de la empresa, por lo que la calidad del servicio y la atención a clientes alcanza un muy buen nivel.

Con respecto a las actividades de soporte de la cadena de valor, la empresa cuenta con la estructura de procesos de la casa matriz, su estrategia corporativa y su inversión en investigación y desarrollo en todo lo relacionado con el producto final. De esta forma, el principal esfuerzo que debe hacer la organización es el de contar con administradores de confianza y de realizar los esfuerzos de investigación de mercados y diseño de procesos eficientes en los mercados en que ingresen.

Una vez revisada la dinámica de los procesos en la cadena de valor de la empresa podemos identificar dos recursos o capacidades centrales que pueden otorgar ventajas competitivas a esta empresa.

En primer lugar, las relaciones interpersonales entre los administradores han dado como fruto una empresa que se forma y crece en base a la confianza, el compromiso, la honestidad y la solidez en la gestión, lo que ha resultado en un buen manejo de las competencias, una organización de tareas apropiada y, como consecuencia, en una buena gestión y manejo de proyectos. De acuerdo a Wheelen (2007) estas relaciones complejas son raras y difíciles de imitar por parte de los competidores, sobre todo si se considera que en organizaciones más grandes y complejas, alcanzar el nivel de confianza y amistad que existe entre estos administradores sería prácticamente imposible o significaría un costo excesivo.

En segundo lugar, es patente que el nivel de especialización de la empresa lleva a un nivel de credibilidad capaz de generar confianza en el consumidor. El que la casa matriz se haya dedicado al mercado del roble por más de un siglo es un excelente

respaldo, pero considerar que la oferta de PAR no viene opacada por la oferta de otros productos alternativos es muy importante en la mente del consumidor, quien no se distrae al momento de sopesar sus opciones de compra.

7.4 Análisis FODA

Del análisis industrial realizado se puede deducir que el mercado de los PAR en España es atractivo para la empresa. Dentro de las posibles amenazas podemos encontrar: el que exista una sobre oferta de PAR en el mercado, la fortaleza de las redes de distribución y la lealtad de marca con que cuentan las compañías asentadas y la renuencia de los clientes a aceptar la utilización de los PAR como una práctica válida.

Por otra parte, dentro de las oportunidades que presenta la industria está el hecho que la empresa se puede beneficiar de las economías de escala alcanzadas por la matriz para alcanzar precios competitivos, la calidad y respaldo de los productos desarrollados por la casa matriz, la ausencia de sustitutos y la relación simbiótica que mantiene con sus proveedores estratégicos.

Con respecto al análisis interno, las debilidades de la empresa en este mercado son el daño de imagen que podrían provocar potenciales quiebres de inventario y la ausencia de una imagen de marca conocida en el mercado frente a la potente imagen de los productores europeos.

Con respecto a sus fortalezas la empresa se beneficia de su nivel de especialización, del compromiso de sus administradores, de las buenas relaciones que mantienen con sus proveedores y de la estructura de procesos, la estrategia corporativa y la inversión en investigación y desarrollo ejecutada por la casa matriz.

Capítulo 8 Aprendizaje y Conclusiones.

8.1 *Experiencia y empirismo.*

B- Chile, ha crecido a lo largo de los años ampliando el espectro de la demanda a través de una expansión geográfica de operaciones ya que, a pesar de que se han hecho esfuerzos de desarrollo de productos, éstos han sido bastante menores en relación a los esfuerzos de internacionalización. De esta manera el crecimiento comercial se explica casi totalmente debido a que se ofertan los productos en nuevas zonas geográficas.

Con respecto a la estrategia de negocios de la empresa, en Chile y Argentina, donde el mercado está maduro, la estrategia competitiva de la empresa ha evolucionado desde una agresiva estrategia de penetración a una de enfoque en diferenciación, dado que el cliente es muy sensible a la calidad del producto final y a que basta con que los precios sean competitivos en un mercado maduro. Precios por debajo de los del mercado, sin una justificación visible para los clientes pueden llevar a dudas sobre la calidad del producto. Sin embargo, en España la mayoría de los clientes potenciales aún percibe estos productos como una alternativa a las barricas de roble, por lo que sigue primando el concepto de sustituto imperfecto a la barrica y no es percibido aún como algo imprescindible, sino como una alternativa nueva y desconocida. De esta forma, vuelve a hacerse necesaria una estrategia de penetración que, lejos de centrarse en las posibilidades y riqueza entregan estos productos en cuanto a opciones y calidad, se centra en su ventaja de ahorro en costos.

En general la estructura de la empresa podría considerarse como “global por áreas geográficas” ya que la línea de productos es reducida y la importancia de los mercados internacionales es considerable. Sin embargo, el tamaño de la empresa, el número de socios y la forma en la que se relacionan éstos, llevan a que se entienda

mejor como una “organización virtual”. Esta organización no tiene una estructura formal, fundamentalmente debido a que la estructura societaria pone a todos los gerentes de área en igual nivel jerárquico debido a que los socios han ido tomando progresivamente la responsabilidad específica de cada una de ellas. Sin embargo, ya que existe un socio por cada área geográfica las relaciones son horizontales y la toma de decisiones estratégicas es democrática y en conjunto.

Con respecto a su estrategia de internacionalización, los administradores de la empresa en el pasado han actuado de forma instintiva, sin recurrir a rigurosos análisis del mercado, la cultura, los riesgos económico-políticos, etc. El ejemplo de Argentina, su primera incursión internacional, es el más eminente debido a que el riesgo económico político era considerable y el mercado incipiente en aquel momento. Así mismo en España y Francia, al entrar en el mercado existía una situación legal contraria y el mercado era inexistente, sin embargo se creía en el despertar de estos mercados. Al faltar este análisis previo en el mercado español, no se consideraron ajustes de productos que con el tiempo fueron probándose necesarios, tampoco se contempló el hecho de que las características del mercado lo hacían rígido al cambio; se estimaron tasas de crecimiento superiores a las reales y no se previó la entrada masiva de competidores. En general, los administradores fueron excesivamente optimistas respecto del potencial de crecimiento del negocio en la región.

A pesar de todo ello, estos análisis, que debieron ser previos, se fueron realizando progresivamente permitiendo que la empresa fuera relativamente exitosa en los países en que se asentó.

Aún así, de la experiencia que ha tenido la organización en su internacionalización se puede extraer una importante conclusión: gran parte de los tropiezos con que se toparon los administradores nacieron de que sobrestimaron su conocimiento de la idiosincrasia de la región a la que llegaron. Así, se hace necesaria una nueva estrategia de internacionalización que incluya, no solo una valoración del

mercado al que ingresan sino también un estudio de la cultura y conducta de los administradores, responsables de compras y hombres de negocios dentro de este mercado.

Con respecto al cómo competir, la empresa ha utilizado diversas estrategias. Actualmente la empresa cuenta con una licencia de distribución internacional de B-Oak que le ha permitido establecerse en otros países. Estratégicamente la empresa se caracteriza por una estrategia multidoméstica en la que se intenta lograr eficiencia global acompañada de una buena respuesta a las necesidades locales. De esta forma, la empresa maneja su nivel de control sobre sus filiales de acuerdo a sus necesidades en cada región.

En Argentina, la empresa opera dando apoyo a otros agentes que cuentan solo con la obligación de comprar a B-Chile a través de una licencia de distribución dentro del país. Esta estructura permite que B-Chile evite parte del riesgo que involucra hacer negocios con Argentina, el cual está más que nada relacionado con los costos de transacción de operar en el país, principalmente debido a la distancia cultural y el riesgo país.

En cambio, en España, donde el riesgo es menor y la distancia geográfica es considerable, la empresa realizó una Joint Venture, de forma de compartir la carga de trabajo, la inversión y los riesgos con un tercero que participa de las operaciones, la toma de decisiones y de las utilidades de la empresa. Este aumento en el control de la empresa sobre sus negocios en España también tiene que ver con las capacidades que ha alcanzado la empresa en los últimos años. Como se expone en el marco teórico, el tamaño, la experiencia y el “savoir faire” son determinantes del grado de control y la forma funcional de entrada a nuevos mercados. En este respecto, la empresa ha alcanzado un tamaño de operaciones que le permite cumplir con los gastos que significa realizar una Joint Venture en España. Además, la experiencia

internacional que han adquirido los administradores incrementa su capacidad para manejar formas de entrada de mayor complejidad.

8.2 B-Chile como una INV

Si bien antes se entendía que una empresa internacional debía ser de un tamaño considerable, la globalización y los adelantos en las comunicaciones han permitido que empresas de menor tamaño puedan considerar dentro de sus metas la expansión internacional. Tal es el caso de B-Chile que, con un modelo de negocios de una estructura simple, desde el momento de su formación se vio con perspectivas internacionales. Tal como fue presentado en el marco teórico y consecuentemente con lo planteado hasta el momento, la empresa está basada en un modelo de negocios de características muy contemporáneas que puede ser definida como una INV. Cabe resaltar, que las ventajas competitivas de la empresa, como fueron identificadas a través del análisis de recursos internos, han sido fundamentales para el posicionamiento de la empresa en el extranjero y serán fundamentales para su crecimiento futuro. Las relaciones interpersonales entre los administradores la confianza, el compromiso, la credibilidad y la solidez en la gestión, han generado un buen manejo de las competencias, una organización de tareas apropiada y, como consecuencia, en una buena gestión internacional y manejo de la toma de decisiones regionales, que permite una baja fiscalización y una importante reducción en los costos de control interno. Así, la empresa se mantiene en su estructura simple gracias a esta complementariedad y confianza que existe entre los socios.

En España, los socios podrían haber recurrido a la subcontratación de servicios de distribución, de gestión, de ventas o a un modelo de negocios similar al de Argentina; sin embargo se optó por la interacción de transacciones debido a que las características del mercado eran propicias.

De acuerdo al marco teórico definido, los factores de éxito de una INV en su génesis son la posesión por parte de sus administradores de una visión global, de una experiencia internacional y de redes de contacto en el extranjero. En este sentido, tal como se dijo anteriormente, la empresa fue concebida con esa visión global y, a pesar de que los administradores no tuvieran experiencia en el funcionamiento de mercados internacionales, se sabe que el conocimiento experiencial previo por parte de sus gerentes en otros países es un determinante crucial de la internacionalización de una firma y es un impulsor del proceso de internacionalización de firmas pequeñas (Johanson & Vahlne, 1997, 1990, 2006; Oviatt & McDougall, 1994, 1997, 2005 citados en Michailova & Wilson, 2008). Adicionalmente, las redes de contactos de los administradores también han probado ser lo suficientemente importantes como para proveerles de socios y agentes estratégicos importantes en cada región, facilitándose su expansión a nuevas regiones.

8.3 El futuro

Con respecto a la situación actual de la B-España, es necesario considerar que las características culturales de España lo convierte un país rígido, averso al cambio y, en ocasiones, no muy eficiente. Ambas características representan una amenaza para la organización.

Sin embargo, la crisis económica global puede significar una gran oportunidad de crecimiento en el mercado, impulsando a los productores a probar procesos alternativos de menor costo. Es precisamente esta situación de estrechez la que puede minar la rigidez al cambio de la mentalidad española. Aún así, esta oportunidad debe ser aprovechada con cautela y en mira de las diferencias culturales que existen entre los países en que se encuentra la industria.

De esta manera, la empresa debe potenciar un posicionamiento como sustituto cercano de calidad asequible y bajo costo, diseñando una estrategia de marketing

directo que tome en cuenta todas y cada una de las características que definen la mentalidad española y generando tácticas especiales para este mercado. Es en este ámbito que la empresa puede aprovechar sus ventajas competitivas y en especial su nivel de especialización, obteniendo un nivel de credibilidad capaz de generar confianza en el consumidor.

Referencias

- Background Note: Spain. (2008, June). *Background Notes on Countries of the World: Spain*, Retrieved December 28, 2008, from Business Source Premier database.
- Baigorri, M. (2008, October 17). The Economic Outlook for Spain: Bleak. *Business Week Online*, Retrieved December 28, 2008, from Business Source Premier database.
- Collectif (2002) *L'encyclopédie touristique des vins de France*. Francia: Hachette Livre.
- Going Global (2007). Career & Employment Resource Guide for Spain - Cultural Advice. *Spain Career Guide*, Retrieved December 28, 2008, from Business Source Premier database.
- Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, (2009, 07 de enero). Glosario de *Administración*. Extraído el 07 de Enero de 2009 desde <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/Decisiones/glosary/Glosary.html>
- Investment Overview. (2008, July). *Spain Country Review*, Retrieved December 28, 2008, from Business Source Premier database.
- Konúm, T. (1999). A Strong Head Office Makes a Strong Company. *Long Range Planning*, 1, 235-236.
- Mankiw, N.G. (1998) *Principles of Economics*. Fort Worth, TX: Dryden Press
- Michailova, S., Wilson, H., (2008). Small firm internationalization through experiential learning, *Journal of World Business*, 43(2), 243-254
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies* 25(1), 45-64.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (1995). *Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage*, *Academy of Management Executive* 9, 2, 30-44

Pla Barber, J. y León Darder, F. (2004). *La Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Porter, M.E. (1990). From Competitive Strategy to Corporate Strategy. *International Review of Strategic Management*, 1, 29.

Rialp-Criado, A.; Rialp-Criado, J. y Knight, G. (2002). The phenomenon of International New Ventures, Global Start-ups, and Born-globals: What do we know after a decade (1993-2003) of exhaustive inquiry? Documentos de trabajo del Departamento D'Economia de l'Empresa Universitat Autònoma de Barcelona.

Wheelen, T. L. y Hunger, D. J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios: Conceptos y Casos*. México: Pearson Educación.

Anexos

Anexo 1: Diccionario de términos.

Este diccionario de términos ha sido desarrollado en base a información extraída del diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (www.rae.es), de “*Exploring the world of wine and spirits*” (2005; 2006) y de “*L’encyclopédie touristique des vins de France*” (1994).

Bodegas vinícolas: En Chile, son más conocidas bajo el término de Viñas.

Cava: Método tradicional de vino espumante de DOC en Cataluña.

Crianza del vino: Conjunto de cuidados (clarificación, estabilización maduración) aportados al final de la vinificación y que prepara al vino al envejecimiento.

Duelas: Nombre que se le da a los tablones de roble que son minuciosamente dimensionados para fabricar con ellos las barricas tradicionales, utilizando para ello el proceso de hendido que convierte los troncos en tablones sin utilizar la sierra, respetando las vetas naturales en el sentido radial del tronco, permitiendo que las fibras de la madera permanezcan intactas.

Enología: “Ciencia del vino, que trata tanto su elaboración y conservación así como los elementos que lo componen”.

Ensamblaje: Mezcla de un número de diferentes tipos de vino.

Lixiviación: Acción de tratar una sustancia compleja, como un mineral, con un disolvente adecuado para separar sus partes solubles de las insolubles.

Nuevo Mundo: Es el término que, dentro del contexto de la industria vitivinícola, hace referencia a todos los países no europeos productores de vino.

Tonelería: Oficio que en sus orígenes producía una gama importante de objetos usuales (cuévanos, jarros, cubetas, etcétera), pero que desde los comienzos del siglo

XX se especializó consagrándose a la fabricación de barricas destinadas para la producción de cervezas, vinos y espirituosos.

Variedad de uva: En Chile más utilizado el término de “cepa”. Ejp: Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc, Pinot Noir, Tempranillo, Sauvignon Blanc, etc.

Vitis vinifera: Especie que posee el gen “vitis” de la cual se derivan el 99% de los vinos del mundo.

Anexo 2: Datos de apoyo para la elaboración de gráficos.

Este anexo contiene los datos generales utilizados para la elaboración de Tablas y Gráficos de apoyo a lo largo de este documento.

Tabla 1. Exportación Mundial de Vino.

	1986-90	1991-95	1996-00	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Francia	1.278	1.148	1.527	1.504	1.513	1.554	1.515	1.421	1.408
Italia	1.255	1.507	1.483	1.468	1.537	1.519	1.292	1.420	1.572
España	465	735	882	865	995	959	1.236	1.404	1.444
Alemania	271	269	233	241	237	238	277	271	297
UE	3.545	3.967	4.492	4.432	4.638	4.669	4.860	5.048	5.204
Europa	4.118	4.605	5.112	4.879	5.139	5.204	5.493	5.627	5.872
Mundo	4.353	5.112	6.089	6.038	6.458	6.731	7.222	7.698	7.974
Nuevo Mundo	808	1.145	1.598	1.607	1.820	2.062	2.362	2.650	2.770

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por la Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (www.oiv.org)

Tabla 2. Producción y Exportación de Vino Chileno.

Chile	1986-90	1991-95	1996-00	2000	2001	2002	2003
Producción	414	333	507	667	545	562	668
Exportación	18	87	225	265	309	355	403
% crecimiento		374%	159%	18%	17%	15%	13%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por la Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (www.oiv.org)

Tabla 3. Producción y Exportación de Vino Argentino.

Argentina	1986-90	1991-95	1996-00	2000	2001	2002	2003
Producción	1.991	1.559	1.346	1.254	1.584	1.270	1.323
Exportación	22	59	103	84	88	123	185
% crecimiento		167%	74%	-18%	5%	40%	50%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por la Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (www.oiv.org)

Tabla 4. Producción mundial de Vino

País	1986-90	1991-95	1996-00	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Francia	6.464	5.289	5.627	5.754	5.339	5.035	4.636	5.739	5.211
Italia	6.572	6.077	5.439	5.162	5.229	4.460	4.485	5.318	5.402
España	3.352	2.644	3.416	4.169	3.050	3.348	4.184	4.299	3.616
EEUU	1.817	1.762	2.039	2.150	1.920	2.030	1.950	2.011	2.289
Argentina	1.991	1.559	1.346	1.254	1.584	1.270	1.323	1.546	1.522
Australia	429	481	738	806	1.073	1.217	1.084	1.468	1.430
China	273	514	958	1.050	1.080	1.120	1.160	1.170	1.200
Alemania	1.001	1.039	999	985	889	989	819	1.005	915
Sudáfrica	774	823	784	695	647	719	885	928	841
Chile	414	333	507	667	545	562	668	630	789
Portugal	846	728	683	671	779	668	734	748	727
Rusia	-	335	251	305	343	406	453	512	504
Grecia	424	367	383	356	348	309	380	425	403
Hungría	1.097	382	413	430	551	333	388	434	357
Brasil	297	310	292	364	297	321	262	393	320
Uruguay	86	88	100	100	87	71	84	113	89

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por la Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (www.oiv.org)

Tabla 5. Mayores Productores de Vino Mundial. Promedio 2000-2004.

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2000 - 2004
Francia	5.754	5.339	5.035	4.636	5.739	5.211	5.301
Italia	5.162	5.229	4.460	4.485	5.318	5.402	4.931
España	4.169	3.050	3.348	4.184	4.299	3.616	3.810
Alemania	985	889	989	819	1.005	915	937
UE	17.346	15.902	15.085	15.524	17.820	16.515	16.335
Europa	20.360	18.856	17.951	18.566	21.001	19.102	19.347
Mundo	27.998	26.664	25.687	26.473	29.817	28.228	27.328

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por la Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (www.oiv.org)

Tabla 6. Exportación de principales potencias vitivinícolas. Promedio 2000-2004.

Exportación	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2000-2004
Francia	1.504	1.513	1.554	1.515	1.421	1.408	1.501
Italia	1.468	1.537	1.519	1.292	1.420	1.572	1.447
España	865	995	959	1.236	1.404	1.444	1.092
Alemania	241	237	238	277	271	297	253
UE	4.432	4.638	4.669	4.860	5.048	5.204	4.729
Europa	4.879	5.139	5.204	5.493	5.627	5.872	5.268
Mundo	6.038	6.458	6.731	7.222	7.698	7.974	6.829

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por la Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (www.oiv.org)

Tabla 7. Consumo Interno de principales potencias vitivinícolas. Promedio 2000-2004.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2000-2004
Francia	3.450	3.392	3.482	3.334	3.314	3.353	3.394
Italia	3.080	3.015	2.771	2.934	2.830	2.702	2.926
España	1.405	1.424	1.396	1.380	1.390	1.369	1.399
Alemania	2.015	2.004	2.027	2.015	1.959	1.985	2.004
UE	12.794	12.800	12.658	12.805	12.692	12.776	12.750
Europa	15.615	15.686	15.685	16.050	16.137	15.965	15.834
Mundo	22.509	22.686	22.857	23.473	23.696	23.767	23.044

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por la Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (www.oiv.org)

Tabla 8. Estacionalidad de las ventas en 2004

Cifras totales en Chile y Argentina		
Enero	USD 113.293	0
Febrero	USD 105.004,91	10%
Marzo	USD 257.619,70	25%
Abril	USD 206.839,85	20%
Mayo	USD 83.775,54	8%
Junio	USD 8.343,00	1%
Julio	USD 36.969,00	4%
Agosto	USD 130.804,16	13%
Septiembre	USD 25.850,90	3%
Octubre	USD 21.139,00	2%
Noviembre	USD 29.876,50	3%
Diciembre	USD 11.067,25	1%
TOTAL	USD 1.030.582,80	100%

Fuente: Valoración propia.

Tabla 9. Ventas históricas de la Empresa (M USD)

En miles de USD	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Chile	40	284	804	895	858	766	1.020
Argentina	0	5	227	325	330	398	675
España (*)	0	0	0	63	262	345	421

Fuente: Elaboración propia.

Nota (*): Con el fin de estandarizar las cifras, los montos originales en euros se transformaron en dólares americanos, utilizando para su conversión el promedio correspondiente a cada año, publicado por el Banco Central Europeo.

Tabla 10. Progresión de clientes en España.

	empresas contactadas	empresas visitadas	clientes nuevos	clientes en el período	clientes totales
2005	46	40	12	12	12
2006	91	56	24	33	36
2007	111	73	12	33	48
2008	203	92	13	38	61

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 11. Clientes sobre el total de empresas visitadas.

Total de clientes sobre el total de empresas contactadas	Total de clientes sobre el total de empresas visitadas
26%	30%
40%	64%
43%	66%
30%	66%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 12. Destino comercial de la producción española.

	2004	2005	2006	Promedio 2004-06
Consumo Interno	1.385	1.364	1.340	1.363
Exportación	1.431	1.410	1.434	1.425
Destilación	1.040	1.061	866	989
Mosto	689	496	539	575
Otros Usos Industriales	179	189	187	185

Fuente: Elaboración propia a través de datos obtenidos en la Federación Española del Vino (www.fev.es)

Tabla 13. Consumo Interno y Exportación en España (Millones de litros).

	Consumo Interno	Exportación
1987	1.850	450
1988	1.660	510
1989	1.590	430
1990	1.720	550
1991	1.680	620
1992	1.630	720
1993	1.600	800
1994	1.530	610
1995	1.450	620
1996	1.450	800
1997	1.460	1.050
1998	1.480	850
1999	1.430	870
2000	1.420	910
2001	1.380	990
2002	1.380	1.110
2003	1.390	1.300
2004	1.390	1.430
2005	1.360	1.410
2006	1.340	1.460

Fuente: Federación Española del Vino (www.fev.es)

Tabla 14. Vino Exportado en España en 2007

Tipo	Millones De Litros		Millones de Euros		precio medio
DOC	358	23%	907	49%	2,53 €
Mesa Envasado	245	16%	192	10%	0,78 €
Mesa Granel	714	47%	246	13%	0,34 €
Espumoso (Cava)	116	8%	356	19%	3,07 €
Resto Vino	96	6%	132	7%	1,38 €
TOTAL	1.528	100%	1.834	100%	1,20 €

Fuente: Elaboración propia a través de datos obtenidos en la Federación Española del Vino (www.fev.es)

Tabla 15. Clientes y Ventas en España por Zona Geográfica

	Número De Clientes	Ventas
Aragón	19%	31%
La Rioja	15%	27%
Navarra	4%	3%
Cataluña	15%	10%
La Mancha	22%	9%
C. Valenciana	15%	14%
C. y León	6%	3%
Otros	6%	3%

Fuente: Elaboración Propia.