



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA
CHILENA MEDIANTE INVERSIÓN DIRECTA**

Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial Mención Administración

INTEGRANTES:

Sebastián Cremaschi Barriga

PROFESOR GUIA: Erich Spencer Ruff

Santiago, Chile

Agosto de 2005

Índice

Pág.

Capítulo I

I.	Introducción.....	5
	1. Aspectos generales.....	5
	2. Reseña histórica.....	8
II.	Objetivo de la investigación.....	11

Capítulo II

I.	Marco teórico.....	13
	1. Teoría del ciclo de vida.....	14
	2. Teoría del Conocimiento (Uppsala).....	18
	A. Evolución del modelo de aprendizaje.....	19
	a. Conocimiento en áreas específicas....	21
	b. Formas de adquirir conocimientos.....	21
	c. Mantenimiento del conocimiento.....	22
	d. Conocimiento y Recursos.....	23
	e. Efectos de la tecnología.....	24
III.	Evaluación de la industria vitivinícola chilena.....	28

IV. La decisión de internacionalizarse	36
V. Etapas.....	38
1. Inversión directa.....	42
VI. Estrategias.....	48

Capitulo III

I. Particularidades de la Industria Vitivinícola.....	57
1. Caso Financiero industria vitivinícola.....	65
A. Introducción.....	65
B. Consumo de vino en México.....	70

Capitulo IV

I. Conclusiones Finales.....	77
II. Recomendaciones futuras.....	82
1. Consolidar e integrar	82
2. Debilidades de Competidores.....	83
3. Consolidar e integrar.....	86
4. Nicho de vinos de calidad.....	87
III. Bibliografía.....	88
Anexo.....	90

CAPITULO I

I Introducción a la Internacionalización

1. Aspectos Generales

Este trabajo de carácter exploratorio, tiene por objeto analizar el fenómeno de la internacionalización empresarial, vía inversión directa, en general, para luego aplicarlo a la industria vitivinícola chilena en particular.

Su motivación reside fundamentalmente en rol estratégico que cumple actualmente la apertura de los mercados en conjunto con la internacionalización de las empresas en nuestra economía y en el resto del mundo. Esta tendencia no se puede entender como un hecho aislado, sino como parte de un proceso histórico que esta en desarrollo desde al menos los 70's en el mundo y desde los 80's en Chile. Muy unido al concepto de "globalización", se refiere a la creciente integración de los países principalmente en el ámbito económico-financiero como también en ámbitos culturales o político-sociales entre otros.

Este modelo de negocios, tan aceptado en las grandes industrias manufactureras del mundo, como la automotriz o tecnológica, en donde distintas etapas del proceso productivo se desarrollan en distintos países según

sus ventajas competitivas sustentables, es lo que en resumen pretendemos buscar en una de la industrias no tradicionales más relevantes en términos de exportaciones de nuestro país, la industria vitivinícola. Con este estudio aplicaremos las teorías existentes a nuestra industria vitivinícola para hacer una análisis sobre la posibilidad de internacionalizar procesos productivos que no son necesariamente parte de nuestras ventajas competitivas.

Así surge nuestra hipótesis: Chile posee características inmejorables en cuanto a clima, suelos y estructura política-económica para el desarrollo de la industria vitivinícola. Sin embargo, es en el sector agrícola, es decir, las plantaciones de uva en donde se concentran estas ventajas, por lo que procesos como fermentación, embotellado, distribución podrían ser llevados en países que tengan menores costos o mayor posición estratégica que las presentes en Chile. Es importante entender que el consumo de vino chileno se concentra en Europa y EEUU lo que incentiva aun más la decisión de llevar el producto lo más cerca posible a los consumidores finales.

El estudio que aquí se presenta , se inicia con el desarrollo de un marco teórico sobre la internacionalización, el cual contempla las principales perspectivas conocidas sobre el tema tales como la teoría Sueca, Uppsala o Teoría del Conocimiento. También considera los conceptos de ciclo de vida del

producto, se hace un análisis de la situación actual de la industria vitivinícola chilena junto con presentar una serie de factores que explican la decisión de internacionalizarse.

Este aspecto se encuentra expuesto en el Capítulo segundo el cual tiene como fin dar sustento conceptual al trabajo posterior de aplicación a la industria vitivinícola.

En el Capítulo tercero se analizan dos motivos por el cual podría ser beneficioso para la empresa internacionalizar sus procesos mediante la inversión directa. El primero es del tipo estratégico y el segundo es económico mediante un experimento concreto aplicado a una empresa chilena del rubro llamada Vitivinícola Cremaschi Barriga S.A.

Los resultados se presentan en el capítulo cuarto junto con una serie de sugerencias sobre el futuro de la industria en junto con conclusiones extraídas de los capítulos segundo y tercero junto con una serie de recomendaciones futuras.

1. Reseña Histórica

Siguiendo el flujo temporal, se podría decir que la internacionalización ha tenido un curso progresivo desde fines del siglo pasado, sin embargo, a comienzos del mismo, con la Gran Depresión en la década de los treinta, las empresas y gobiernos volvieron a centrarse en el mercado local, revirtiéndose la tendencia con un retorno al proteccionismo. No es sino hasta la posguerra que retorna la liberalización del comercio, viviéndose un acelerado proceso de apertura y globalización. La liberalización de los flujos de capitales es más tardía, no ocurriendo sino hasta la década de los setentas luego del abandono de la convertibilidad del dólar por el oro a inicios de la década, seguido de la abolición de los tipos de cambio fijos. No obstante, en las dos últimas décadas se observa un aceleramiento importante de la globalización. A partir de sus factores explicativos, se puede afirmar que las posibilidades de una reversión de la tendencia actualmente son mucho menores, por no decir imposibles, debido a la fuerte dependencia que existe entre los distintos países.

Desde que la tecnología de las comunicaciones empezaron a desarrollarse en los años ochenta, el término globalización o aldea global comenzó ser cada vez más frecuente. Este concepto en su aspecto básico no

encierra ningún enigma, simplemente se refiere a prolongar mas allá de las fronteras aspectos económicos, culturales, políticos, etc..

La globalización debe verse como una tendencia, un proceso que se encuentra en constante cambio y desarrollo. Desde sus inicios han existido adeptos y retractores. Unos ven un alto riesgo al aumentar fuertemente la competencia internacional que produce la globalización.

Los países desarrollados verían sus niveles de empleo y de ingreso amenazados por los países en vías de desarrollo y éstos, a su vez, correrían el riesgo de marginarse del proceso de globalización si no logran atraer suficientes volúmenes de capital, lo cual depende de un conjunto de factores, entre los que cuentan la estabilidad macroeconómica, la capacidad de predecirse el comportamiento del tipo de cambio, la apertura externa, la productividad y costo de la mano de obra, la calidad y transparencia del sistema regulativo y la localización de los mercados financieros entre otros.

Por otro lado, entre los beneficios se cita la más efectiva asignación los recursos y de la libre movilidad del capital. Los consumidores se benefician de una mayor oferta de bienes y de servicios de menor costo y los inversionistas,

por su parte, tendrían mayores oportunidades de inversión como también, los países en vías de desarrollo tendrán así, acceso a volúmenes más elevados de tecnología. Por lo tanto, la globalización daría como resultado un aumento generalizado de la productividad y del bienestar a consecuencia de una división internacional más eficiente del trabajo.

Sin embargo, como hablábamos anteriormente la globalización es una tendencia y como tal está lejos de ser omnipotente, por lo tanto, las posiciones extremas resultan exageradas. La mayoría de la actividad económica y cultural sigue teniendo lugar dentro de los estados o incluso en unidades mucho menores y aún aquellas actividades globalizadas, tienen dimensiones o aspectos nacionales. No obstante, en la medida en que maduren las tendencias hacia la globalización sus efectos potenciales positivos y negativos también tenderán a manifestarse en mayor medida.

Conociendo el contexto histórico de la internacionalización, a continuación pretendemos dar a conocer al lector un marco teórico adecuado para comprender los distintos factores básicos que afectan a todo proceso de internacionalización, lo cual será una herramienta de gran utilidad en cualquier área de negocios que tenga relación con los mercados globales.

II. Objetivo específico de la Investigación

En este trabajo de carácter exploratorio se intentara explicar, en primer lugar, el motivo por el cual las empresas deciden internacionalizar sus procesos a cualquier nivel, pero con mayor intensidad en sus procesos productivos. Entender donde están los beneficios y las potenciales amenazas. Luego pretendemos llevar el estudio a un terreno mas específico, analizando el caso de la industria vitivinícola chilena, determinando si existen razones suficientes como para internacionalizar alguna de las etapas de su proceso productivo, específicamente el embotellado, en busca de menores costos de producción para poder entrar con un producto aun más competitivo al NAFTA, difícil mercado en expansión¹.

En síntesis, pretendemos entender la relación entre ventajas competitivas propias de cada industria y país con respecto a su estado de internacionalización. Entender si se justifica tener una industria vitivinícola con ciclos productivos etnocéntricos cuando sus ventajas competitivas están solo en la primera etapa del proceso, la producción de uvas de vino de calidad.

¹ Solo USA consumirá un 25% de la producción mundial de vino para el 2008. *The Good Life- CNN/ Money*. February 18, 2005

CAPITULO II

I Marco Teórico

El fin de la siguiente sección es dar un sustento teórico adecuado para entender con mayor claridad los factores que influyen en el complejo proceso de internacionalizarse. Las teorías y modelos actuales sobre el proceso de internacionalización consideradas aquí se basan principalmente en dos corrientes de las cuales haremos mención a continuación. Estas son las teorías de Raymon Vernon,² “Product Life Cycle (PLC)” y “The Learning Model” y luego llamado “Uppsals” modelo desarrollado en Suecia³

Existe una serie de teorías contemporáneas que han desarrollado este tema, sin embargo, en su mayoría se basan en los mismos principios propuestos hace mas de 30 años por Vernon y Johanson & Vahlne siendo estos los estudios que han sido mas usados por el mundo empresarial, académico y político a lo largo del tiempo. Otras teorías como la basada en las competencias nacionales del modelo “diamante” de Porter o la teoría de países similares. Todas ellas basadas en la adquisición de conocimiento por parte de la empresa y los mercados y del estado del producto o servicio a exportar.

² Veron, R, 1966 International Investment and Internatinoal Trade in the Product Cycle. Quartely Journal of Economics, 80 pag 190-207

II.1 La teoría del ciclo de vida del producto

Tomando en cuenta la realidad americana de mediados de los 60s, con un ingreso per-capita muy superior al existente en cualquier otro país del mundo, incluyendo Europa, Vernon⁴ detectó que aun existiendo un altísimo costo en los procesos de producción realizados en USA, dado los altos costos en mano de obra, las empresas preferían seguir produciendo sus productos más novedosos en EE.UU. enfocados a clientes de altos ingresos de forma local a pesar de poseer fábricas igualmente tecnológizadas en países con mano de obra más económica.

Esto se explica, según Vernon, dado que los productos en etapas de desarrollo, en donde el diseño óptimo aun no está claro y la sensibilidad de los consumidores al precio es aun baja, la producción local se justifica al acelerar y disminuir los costos de comunicaciones entre el mercado y la producción, así

³ El estudio en Suecia fue dirigido por Johanson & Vahlne, 1997, presentado en su libro, *The Internationalization Process of the Firm.. A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment* Pag 23-32

⁴ Veron, R, 1966 *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. *Quarterly Journal of Economics*, 80 pag 190-207

nuevos cambios en el producto se puede llevar a cabo en forma rápida y mas económica.⁵

Por lo expuesto, se entiende que empresas innovadoras producirán, en un comienzo, en su país de origen en forma integra. Con el paso del tiempo se comenzara a exportar el producto en forma esporádica a consumidores y mercados sofisticados en el exterior mientras el producto tiende a estabilizarse en su diseño y características con lo cual, al combinarse estos dos factores, se producirá un crecimiento de la demanda externa por el producto en cuestión, lo que tendrá como consecuencia la eventual evaluación de la empresa a internacionalizar la producción.

En el estudio de Vernon se menciona la existencia de una cierta miopía de las empresas a internacionalizar la producción por el temor de encontrarse con altos costos no relacionados a la producción debido al desconocimiento. Esto lleva a que el factor final iniciador del proceso sea un hito externo, como barreras tributarias a productos terminados, emergencias por falta de proveedores o sobre competencia u otro tipo de situaciones inesperadas puntuales.

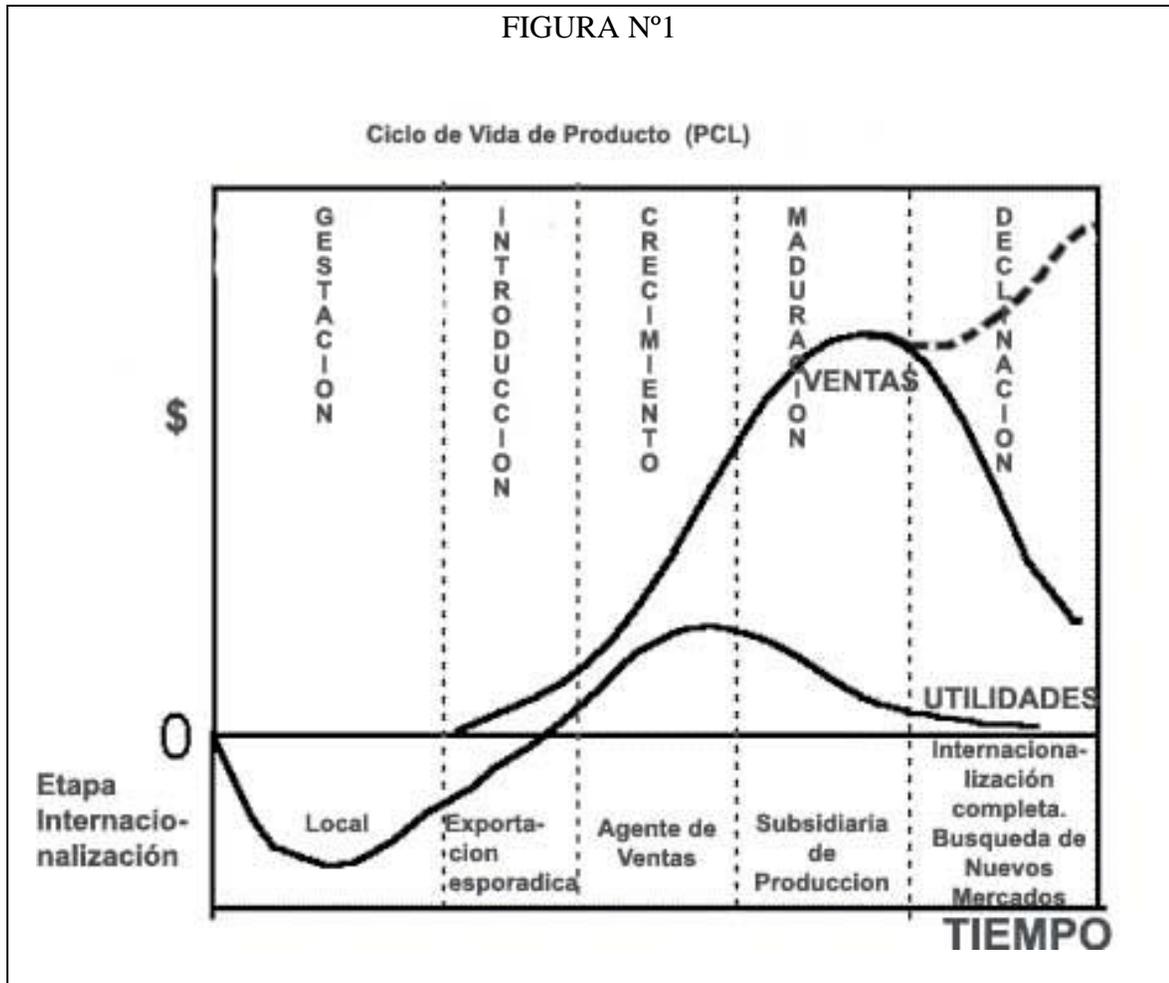
⁵ la ubicación en donde la comunicación entre el mercado y el directorio relacionado con el nuevo producto es fácil y cambiante (shift), en donde un alto grado de distintos tipos de factores (inputs)

A medida que la estabilización del producto se hace más evidente, el desarrollo empírico demuestra que las empresas tienden a mover su producción en forma integral a países en donde puedan conseguir economías en la producción al punto de cerrar plantas en el país de origen, como es el caso de la industria automotriz en EE.UU.

A pesar de la lógica de este modelo, el mismo Vernon escribió una autocrítica a su trabajo. Esto porque durante la década de los 70s, muchas empresas americanas no esperaron la estabilización de sus productos para iniciar una expansión internacional. Esto se explica, según Vernon⁶, por varias razones como: La enorme brecha en los costos de mano de obra entre USA y otros países, especialmente los de Europa del este; La velocidad en que las empresas son capaces de imitar el producto, lo que acelera el proceso y por ultimo, se explica por el alto interés de las empresas a captar los grandes mercados de países en vías de desarrollo como Brasil; México; Corea; China e India.

podrían ser requeridos por la producción tienen que ser lo más fácil posible” Vernon 1966: 105-6

FIGURA N°1



En esta figura se grafica la forma en que se relacionan las distintas etapas en el ciclo de vida de un producto y su nivel de internacionalización según lo explicado anteriormente. Solo queda destacar que durante el proceso de maduración el producto ya se encuentra en un estado estable en cuanto a sus características, lo que motiva la búsqueda de nuevos mercados con el fin

⁶ Vernon, R 1979. The Product Cycle Hipótesis in a New International Enviornment. Oxford Bulletin of

de extender el ciclo de vida del producto por la mayor cantidad de tiempo posible.

II.2 Teoría del Conocimiento

Un estudio empírico de origen Sueco⁷ detectó la existencia de patrones comunes en los pasos que siguen las empresas que comienzan un proceso de internacionalización. A cada país que entraron, el primer paso fue exportar a través de un agente de ventas, luego una subsidiaria de ventas y eventualmente en el último paso, una subsidiaria de manufactura o producción. Estas etapas también van aumentando su complejidad en la llamada “distancia psíquica” lo que hace referencia en la diversidad tanto en lenguaje como en educación; modelos económicos; cultura y otros dentro de cada una de las etapas descritas anteriormente. Esto quiere decir que una empresa se expandirá, en primera instancia a países con características similares, para luego ir integrándose a la economía en forma global.

Economics and Statistics, 41, 255-266

⁷ El estudio en Suecia fue dirigido por Johanson & Vahlne, 1997, presentado en su libro, The Internationalization Process of the Firm.. A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment Pag 23-32

Este fenómeno se explica al entender que el proceso de internacionalización es como cualquier otro dentro de la empresa, por lo que a medida que se comienza a experimentar y a aumentar el conocimiento en este campo, se desarrollan habilidades que le darán las capacidades necesarias a la empresa para aprovechar aun más las ventajas de la internacionalización con una menor incertidumbre y por lo tanto a un menor costo indirecto.

Esta teoría es una de las mas aceptadas dentro del mundo empresarial y académico, el cual ha profundizado la propuesta de Jahanson intentado detectar como se obtiene, retiene, adapta y transmite el conocimiento y habilidades dentro de la empresa o industria ⁸

II.2.A Evolución del modelo de aprendizaje

Esa teoría no ha estado al margen de cambios a través de los años. Kjell Nordström⁹, demostró en 1991 mediante estudios empíricos que junto con el conocimiento y habilidades en el proceso de internacionalización, el potencial

⁸ El estudio en Suecia fue dirigido por Johanson & Vahlne, 1997, presentado en su libro, *The Internationalization Process of the Firm.. A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment* *Journal of International Business Studies*, 8, Pag 23-32

⁹ Kjell Nordström, 'Market potential and industry structure seems to override the forces promoting incrementalism' (1991:181).

del mercado y estructura de la industria en el país de residencia de la subsidiaria jugaba un papel igualmente importante que los descritos anteriormente por Jahanson.

Otros problemas fueron detectados a lo largo de los años:

- El conocimiento obtenido en un mercado no siempre se puede utilizar en otro dado que todos operan e forma particular por lo que el conocimiento adquirido no siempre es transferible.
- Normalmente el conocimiento al ser adquirido por las personas, no es transferible a la empresa.

Basándose en estos puntos y lo que ellos implican, hoy se entiende que el modelo de aprendizaje es mucho más complicado de lo que sus creadores pensaron. Para entenderlo mejor profundizaremos en los puntos más importantes dentro de la nueva teoría de Aprendizaje.

II.2.A.a Conocimiento en áreas específicas

Para que el conocimiento juegue el rol deseado en la creación de habilidades trascendentes que puedan ser utilizadas en los procesos de internacionalización, es fundamental que esté relacionado no solo con el mercado o país específico al cual se pretende llevar a cabo el proceso, sino también sobre temas generales relativos a como operar subsidiarias externas, como controlarlas, como diseñar estructuras de incentivos, cuando crear alianzas, etc.¹⁰. Esto hace referencia al hecho que el conocimiento transferible entre distintos mercados y países es el de carácter general.

II.2.A.b Formas de adquirir conocimientos

En el modelo original de la teoría se describen dos tipos de conocimientos; el “conocimiento experimental” y el “conocimiento objetivo”. Estos dos tipos difieren por la forma en que son obtenidos.

El primero se obtiene a través de la experiencia, aprendiendo por medio de las acciones, las cuales son únicas y particulares y difícilmente transferibles

¹⁰ Welch and Luostarinen, 1988; Pedersen and Shaver, 2000

tanto a otros mercados como a la empresa misma ya que este tipo de conocimientos reside principalmente en las personas. El segundo se obtiene a través de formas estandarizadas, como estudios de mercado, investigación de distintas índoles, etc., Siendo la forma de la obtención del conocimiento fácilmente transferible en todas direcciones.

II.2.A.c Mantención del conocimiento

Esta rama dentro del modelo nos aporta conocimientos claves al darnos herramientas que ayudan a transferir el conocimiento de personas a grupos de trabajo y a la institución misma para que luego trasciendan en el tiempo. La clave para conseguir esto es por medio de la adquisición de redes de contacto, las cuales en un comienzo son personales pero luego, gracias a un procedimiento estándar dentro de la organización pasa a ser transferidas a la empresa.

Este punto nos lleva a describir con mas detalle la llamada teoría de redes o “network theory”¹¹ la cual hace referencia al hecho que toda empresa logra ser

¹¹ Johanson, J. and J.-E. Vahlne (1992), ‘Management of Foreign Market Entry’, *Scandinavian International Business Review*, 1 (3), 9-27.

parte de una economía global gracias al conocimiento de redes en el extranjero, así la empresa pasa a ser un eslabón mas dentro de una cadena en el país de destino gracias a los contactos que posee. Por esto se dice que esos contactos o nexos entre distintas redes, en un principio son de una persona, para luego ser parte de un grupo y por ultimo de la misma empresa.

II.2.A.d Conocimiento y Recursos

Este ultimo punto a analizar describe una relación positiva entre adquisición de conocimientos y la inversión de recursos en el exterior. Esto se explica porque los directivos de las empresas tienden a sobreestimar las oportunidades en los mercados extranjeros, por lo que al ingresar al mercado y comenzar el proceso de adquisición de conocimientos, los administradores se ven forzados a utilizar métodos más complejos de control, administración y producción dado el desconocimiento inicial del mercado obligándolos a invertir mas recursos de los que pretendían inicialmente lo que tiene como consecuencia la mayor adquisición de conocimientos en un menor tiempo. Pasado un periodo de tiempo, el proceso de adaptación habrá terminado y recién en ese momento existirá un retorno sobre la inversión¹²

¹² Erramilli, M. K. (1991), 'The experience factor in foreign market entry behavior of service firms', *Journal of International Business Studies*, 22 (3), 479-501.

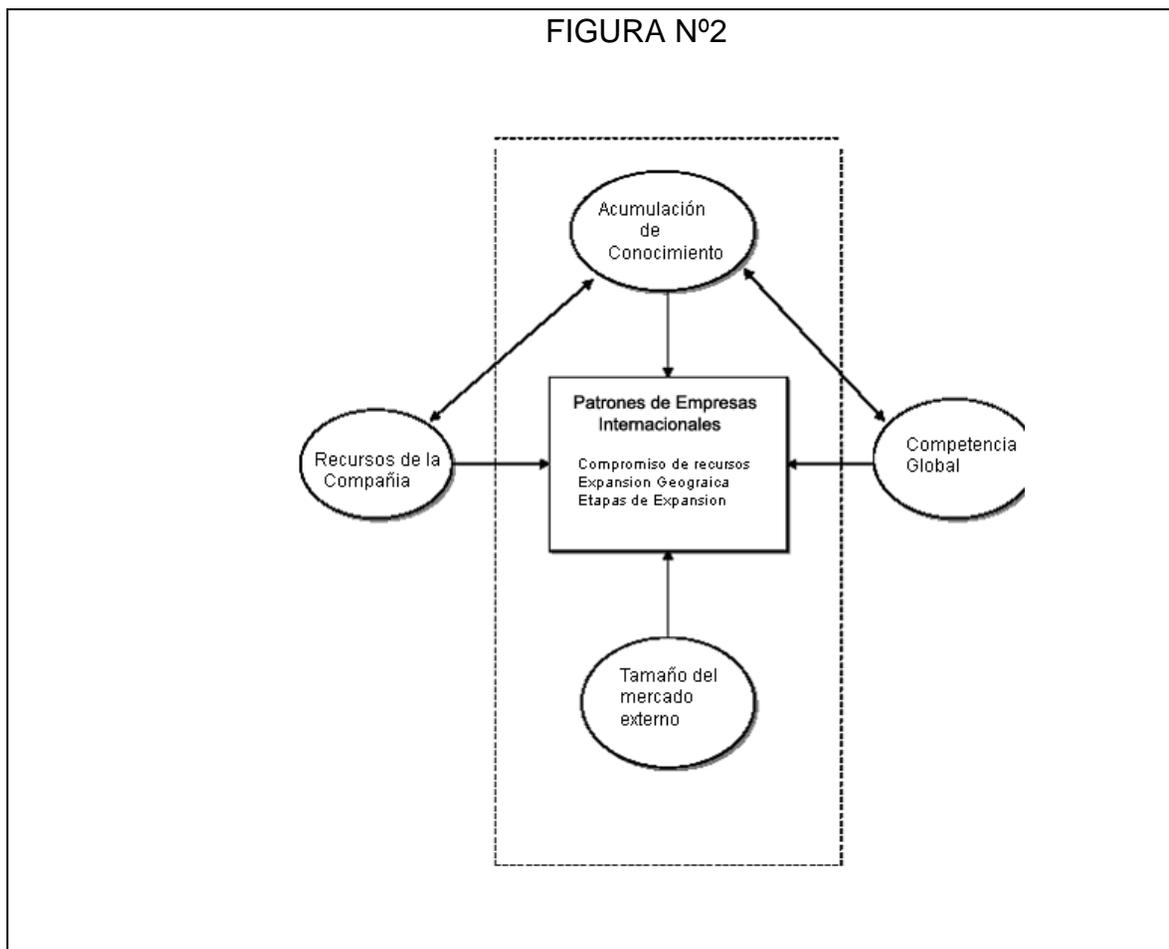
II.2.A.e Efectos de la tecnología

Claramente, la tecnología ha acelerado el proceso de aprendizaje dentro de las empresas otorgando una mayor facilidad al acceso y administración de la información lo que en términos macroeconómicos podríamos llamar como un desplazamiento de la curva de información o aprendizaje hacia abajo, acortando en tiempo y costos este proceso.

Como consecuencia, el costo de operar en forma local versus el de operar en forma global ha disminuido considerablemente tanto en costos como en conocimientos. En resumen, gracias a la tecnología, las empresas pueden internacionalizarse con menos información, adquirida por un menor costo que antes. Lo que afecta la velocidad.

En la Figura numero uno se resume lo visto es estos último puntos. En ella se entiende la forma en que interactúan los diferentes factores entre ellos y con las empresas internacionales. Cabe destacar la existencia de una mutua dependencia entre la acumulación de conocimientos, los recursos de la compañía y la competencia. Mientras que el Tamaño del mercado afecta en forma independiente. Estos factores, compuestos por el compromiso de

recursos en el mercado externo, la expansión física y la velocidad a la cual la compañía se internacionaliza. Como se incluye en la figura N°2 “ La acumulación del conocimiento” y “ EL tamaño del mercado externo” conforman los principales factores que explican los inicios de la teoría Uppsala.¹³ Claramente estos factores juegan un rol primordial en la internacionalización de las empresas, sin embargo, están lejos de ser los únicos.



¹³ Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975

La tabla N°1 tiene como fin explicar al lector, de forma mas grafica y sintetizada, lo descrito anteriormente. Es importante notar la evolución que presenta la teoría del conocimiento, que con el paso de los años ha tenido un vuelco absoluto con respecto a sus orígenes. Esta transformación no es una causa fortuita, sino más bien, un reflejo del cambio que ha tenido la forma de hacer negocios internacionales.

TABLA N°1

<p>Evolución Teoría del Conocimiento (Uppsala)</p>	<p>Ejemplos del desarrollo</p>
<p>Conocimiento Crucial en mercados específicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento general del mercado • Descomposición del conocimiento • Conocimiento del proceso de aprendizaje
<p>Conocimiento Critico adquirido mediante Actividades progresivas de internacionalización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje en función del tiempo y variación • Integrar aprendizaje del personal • Aprendizaje vía observación del medio
<p>Conocimiento Crucial depositado en las personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento crucial llevado a grupos de trabajo • Conocimiento crucial llevado a rutinas de la empresa • Conocimiento crucial llevado a redes de contactos
<p>Conocimiento Crucial es tácito</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Codificación / Descodificación del conocimiento. • Tecnología reduce los costos • Tecnología aumenta el valor del conocimiento (administración)
<p>Mas conocimiento determina mas compromiso y recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aversión al riesgo de la directiva • Aumento conocimiento incrementa requerimientos
<p>Falta de conocimiento implica fallas en el proceso de internacionalización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • EL conocimiento es el motor de la internacionalización • Internet podría acelerar demasiado las decisiones de internacionalizarse cada vez es menos necesario el conocimiento específico (estandarización de los mercados)

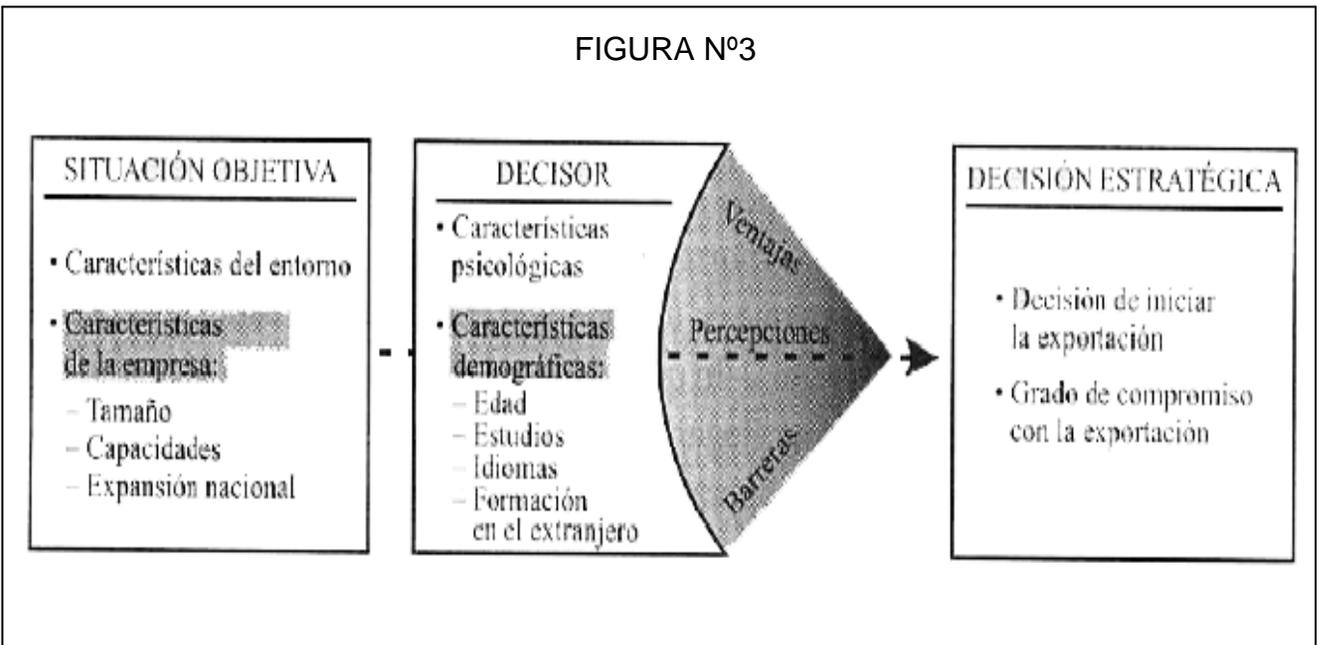
III Evaluación de la industria vitivinícola chilena

El modelo desarrollado por Hambrick y Mason nos permite entender en forma clara y simple el proceso que lleva a tomar esta decisión estratégica y cualquiera en general pero que en la figura ha sido adaptado para explicar las decisiones de compromiso de recursos con los mercados exteriores a través de la exportación.

En la figura N°3 expuesta a continuación, se puede observar que son tres los elementos básicos que afectan la decisión los cuales son:

- A. La situación objetiva de la empresa, incluido el entorno y la misma empresa.
- B. Características de la alta dirección
- C. Percepciones directivas sobre la actividad exportadora.

FIGURA N°3



En este modelo se muestra claramente como la alta dirección juega un papel de mediación entre la situación objetiva a la que se enfrenta la empresa y las percepciones directivas sobre la actividad exportadora. En el tramo final se representa la influencia directa que ejercen estas percepciones directivas sobre la elección estratégica relacionadas con la exportación o internacionalización en toda empresa.

Entrando en terreno, existen ciertas características claves en el proceso de internacionalización especialmente importantes en la industria vitivinícola.

- Tamaño de la empresa
- Capacidades distintivas

- Grado de expansión nacional
- Características de la dirección
 - Edad
 - Formación
 - Percepciones
- Ventajas relativas
- Barreas

Tamaño de la empresa. Según Reid¹⁴ la importancia de este requisito esta en la premisa de que la dimensión alcanzada por la organización es un indicador aproximado de su disponibilidad de recursos los cuales son requeridos en forma creciente al aventurarse a mercados externos¹⁵ lo que unido a la irreversibilidad de las decisiones, explica que las empresas avancen de manera lenta y gradual con el fin de reducir los riesgos inherentes a un proceso expansivo de este tipo.

Esto es particularmente importante en la industria vitivinícola dado la importancia de poder abastecer a lo largo de un extenso periodo de tiempo a mercados con un producto de similares características, que solo se dará si se posee una extensa plantación, suficiente como para, a lo menos, mantener un

¹⁴ Reid, S. 1985 "Exporting: Does sales volume make a difference? – Journal of International Business, verano 153-155

patrón similar entre características del producto de un año para otro lo que representa una barrera a abastecerse con productores externos.

Capacidades distintivas. La internacionalización esta directamente relacionada con una potencial o real capacidad distintiva llamadas también ventaja competitiva. Así, Canals¹⁶ afirma, "... no cabe impulsar un proceso de internacionalización desde la propia empresa si ésta no es competitiva a nivel nacional". Luego, Cavusgil y Nevin¹⁷ en el mismo sentido argumentaron que lo denominado según ellos, ventajas organizativas diferenciales, no son suficientes por si solas para iniciar el proceso de internacionalización, sí son importantes en la preparación de la empresa para tal proceso. Se argumenta que la posesión de una competencia distintiva lleva a la empresa a la exportación de los mercados internacionales, debido a que el desarrollo de la competencia suele conllevar ciertos costos no recuperables que la empresa tenderá a repartir de la forma más amplia posible. Por tanto, desde un punto de vista teórico, se podría esperar que las empresas que posean capacidades distintivas exhibirán un mayor grado de compromiso exportador. Sin embargo, esta característica es inútil si es que la empresa no tiene conocimiento y

¹⁵ Johanson y Vhalne, 1977

¹⁶ Canals, J. 1994. La internacionalizacion de la empresa: Como evaluar la penetración en mercados exteriores

¹⁷ Cavusgil, S.T. t Nevil, J.R. 1981 " Internal dererminants of export marketing behavior: An empirical investigation" Journal Of Business Research, 15 221-235

confianza en sus capacidades. De acuerdo a Wiedersheim¹⁸, poseer una competencia distintiva lleva a la empresa a la explotación de los mercados internacionales – a través del comercio o de la inversión-. Por lo tanto, desde un punto de vista teórico, se podría esperar que las empresas que posean capacidades distintivas exhibirán un mayor grado de compromiso exportador.

En la industria vitivinícola, la diferenciación entre los distintos producto y empresas es el motor de la industria y la gran oportunidad para empresas pequeñas y medianas a competir en el mercado con un producto único. Esto explica la razón por la cual, más allá de una estrategia líder en costos, las empresas prefieren optar por diferenciación, sustentado en el hecho que no existe un vino igual a otro, incluso dentro de una misma marca. No existe una botella igual a otra, todas evolucionan en forma única a través del tiempo.

Grado de expansión nacional. En este punto hacemos referencia a la amplitud con que la empresa abastece su mercado nacional. En la teoría de las fases de desarrollo¹⁹, es básico encontrar un desarrollo interno de la empresa en el mercado nacional. Nuevamente Wiedersheim²⁰ opina que cuando una empresa se expande mas allá de su entorno local, se esta moviendo en un

¹⁸ Wiedersheim- Paul, F.: Olson, H.C., y Welch, L.s. 1978: “ Pre-export activity: The first step in internationalization” Journal of International Business Studies, 9 (1): 47-58

¹⁹ Cavausgil, S.T. 1984 “ Organizational characteristics asociated with export activity” Journal of Management Studies, 21 (1): 3-22

territorio menos familiar, lo que implica mayores dificultades y costos en la comunicación; no obstante, a medida que se van superando estas barreras, la familiaridad relativa del mercado distante aumenta, además de que la empresa desarrolla habilidades en la comercialización de productos a distancia, permitiendo así el logro de un mayor compromiso exportador. En la industria vitivinícola esto es de gran importancia ya que las empresas al buscar una estrategia de diferenciación, sobre todo las pequeñas y medianas, se hace fundamental conocer a cabalidad el mercado externo en el cual se pretende competir.

Características de la dirección: Con afirmaciones como “La empresa geocéntrica depende de un numero adecuado de hombres geocéntricamente orientados” Perlmutter²¹ describió la relación entre las características de la dirección de una empresa y su internacionalización.

En la década de los ochenta, un trabajo realizado por Dichrl, Koeglmayer, Mueller y Leibold²², quienes desarrollaron una medida de la orientación internacional de los directivos a partir de cuatro indicadores directos: la distancia psicológica; las características directivas objetivas; las características

²⁰ Wiedersheim- Paul, F.: Olson, H.C., y Welch, L.s. 1978: “ Pre-export activity: The first step in internationalization” Journal of International Business Stuidies, 9 (1): 47-58

²¹ Perlmutter, H.V. 1969 “ The tortuous evolution of the multinational corporations, Columbia Journal of World Business, 4: 9-18

directivas subjetivas y la actitud hacia la exportación. En este contexto, la industria vitivinícola en general y especialmente en nuestro país es netamente exportadora, lo que refleja un cierto grado de avance en las características ya mencionadas.

En su estudio, los autores detectaron que estas características se podían agrupar en dos grandes segmentos: demográficas y psicológicas del directivo. Dentro de las demográficas se encuentra la edad; nivel de estudios; el conocimiento de idiomas; el número y la variedad de viajes realizados al extranjero y la experiencia laboral internacional. Dentro de las características psicológicas del directivo se encuentran, la aversión al riesgo, la aversión al cambio y la falta de ambición personal.

Ventajas relativas de exportar. La percepción del directivo sobre las ventajas que reportaría la exportación para la empresa tendrá un efecto positivo tanto en la decisión de iniciar la exportación como en el compromiso posterior con la actividad exportadora.²³

Barreras a la exportación. AL igual que con la ventaja relativa de exportar, el nivel de barreras a la exportación percibidas por el directorio tendrá

²² Dichtl, E. Koeglmayr, H.G. y Moeller, S. 1990 “ international Orientation as a precondition for export success” Journal of international Business Studies, Primer cuatrimestre: 23-40

un efecto negativo sobre dicha actividad, tanto en la decisión inicial como en el grado de compromiso con los mercados exteriores.

Por otro lado podemos afirmar la existencia de cuatro tipos de barreras a la entrada al momento de exportar, estas son: barreras de conocimiento, barreras de recursos, barreras de procedimientos y barreras exógenas.²⁴

En este sentido, se puede decir que la industria vitivinícola posee bajas barreras a la entrada en cuanto a conocimientos ya que la tecnología ha tendido a estandarizar los procedimientos, estando esta disponible en todos los mercados. En cuanto a los recursos, podríamos decir que dado los altos niveles de inversión requeridos, y las restricciones crediticias para las PyMEs, existe una barrera a la entrada y salida, ya que las inversiones serán amortizadas al largo plazo. Esto queda aun más claro si se toma en cuenta que una inversión en plantaciones de viñas solo comenzara reportando utilidades después del tercer año de haberse plantado llegando a su producción máxima al cabo de cinco años. Luego de ese periodo, la calidad del mosto comenzara a aumentar considerablemente.

²³ Cavusgil, S.T. y Nevin J.R.1981 “ubternal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation” Journal of marketing research, 18 febrero: 114-119

IV La Decisión De Internacionalizarse

¿Por que las empresas dejan de ser solo jugadoras locales para atreverse a mirar fuera de las fronteras, compitiendo a escala mundial? ¿Cuáles son los factores o patrones que se pueden detectar en las empresas que han tomado este camino?.

En la ultima década son cientos los escritos que se han intentado explicar este fenómeno. Dentro de los cuales, unos de los más importantes, se encuentra la publicación hecha por Jarillo y Martínez²⁵, en donde se concluye que la internacionalización se produce principalmente por una interacción de los siguientes motivos:

- Por crecimiento: Dado una madurez alcanzada en el mercado interno que imposibilita el crecimiento permanente.
- Capacidad ociosa: El mercado interno no tiene la capacidad actual de consumir esta capacidad ociosa

²⁴ Yang, Y.S.: Leone, R.P. y Alden, D.L. 1992 “ A market expansion ability approach to identify potential exporters” Journal of marketing 56: 84-96

²⁵ Jaramillo, J y Martinez, J “ Estrategia Internacional: más allá de la exportación”, 1991, pag 62

- Diversificación de riesgo: Cuando el país de destino tenga un ciclo económico distinto al local.
- Prestigio: En la actualidad ser exportador o multinacional es un activo que absorbe el valor de marca.
- Economías de escala: Dada la posibilidad de acceder a un mercado cientos de veces más grande que el local.
- Rentabilidad: Posibilidad de obtener una mayor rentabilidad en mercados externos dado en algunos casos por la inexistencia de rentabilidad en el mercado local.

Generalmente estos factores no se dan en forma clara y bien definida. Empíricamente se detecta una combinación de factores que aportan tanto en forma negativa como positiva en la decisión de internacionalizar la producción. Por otro lado, estas fuerzas tienen las características de ser necesarias pero no suficientes, siendo difícil detectar claramente el conjunto de razones que determinaron el accionar de la empresa, las cuales muchas veces depende de factores circunstanciales tanto internas como externas a la empresa.

Con el tiempo, junto con la mayor complejidad de factores que influyen en la decisión han surgido aún mas estudios explicando este fenómeno. Todos estos estudios, aplicado a distintas industrias en distintos mercados llegan a una misma conclusión. La empresa internacional no nace, se desarrolla en el tiempo.

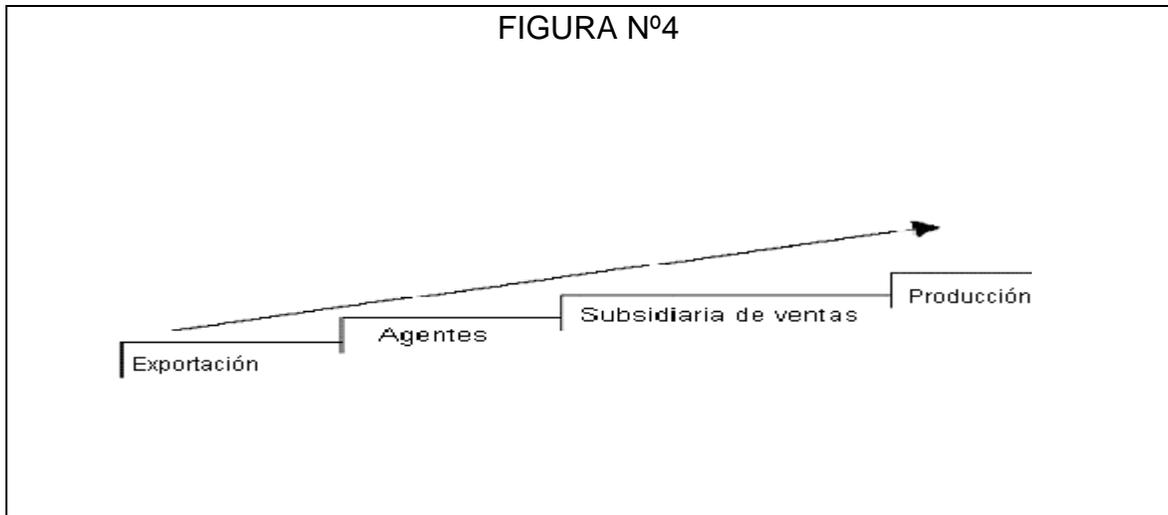
V Etapas

Como se mencionó con anterioridad, las empresas exportadores y sobre todo las PYMES no naces sino que se hacen mediante un proceso gradual y paulatino con el cual se pretende adquirir conocimientos, capacidades y habilidades necesarias para tener éxito en el proceso.

Por este motivo, se encuentra un patrón común en la forma en que la gran mayoría de las empresas se han internacionalizado. Estas etapas son una forma de integración vertical que se divide principalmente en cuatro etapas²⁶ las cuales están graficadas en la siguiente figura N°4 , donde la línea ascendente pretende simular el incremento en recursos y compromiso que implica cada nueva etapa.

²⁶ Export Stage models (ver , por ejemplo, Johanson and Wiedersheim-Paul (1975), Johanson and Vahlne (1977), Dunning (1993) entre otros

- Exportación no regular
- Exportación vía agentes independientes
- Subsidiaria de ventas
- Producción; Manufactura



En la cadena de valor de toda firma, una vez que el producto o servicio a sido terminado, el siguiente paso consiste en venderlo con todos los esfuerzos en marketing, distribución y otros que eso implica, hasta el punto en que el producto esta disponible al consumidor. Estas ultimas actividades son las que se internacionalizan en el proceso de exportación pudiendo darse a distintos

niveles, es decir mediante agentes externos o propios, al igual que la logística y otros.

Normalmente el proceso de internacionalizarse comienza con la exportación esporádica de productos o servicios. Este medio permite a la empresa comenzar a generar ventas sin la necesidad de realizar una inversión inicial significativa. Sin embargo, esta etapa es algo más compleja de lo que se podría creer a simple vista. Existe un gran número de clasificaciones sobre el tipo de compañías que operan en esta modalidad. Ansoff²⁷ hace una descripción muy simple y práctica distinguiendo una diferencia entre las exportadoras directa, siendo estas de carácter internacional o multinacional, mientras que Bilkey and Tesar (1977)²⁸ hace una clasificación más compleja describiendo seis tipos distintos de exportación, desde la más ocasional a la más experta. Cavusgil²⁹ utiliza una forma distinta de entender esta etapa basándose en las distintas actitudes que utiliza la empresa en cuanto a su organización en el mercado extranjero pudiendo ser:

Marketing Local; Marketing pre-exportación; Inversión en activos; Inversión confiada. El paso de una etapa a la otra no solo significa un aumento en el

²⁷ Ansoff, H.I., *Management strategie*, 1966, Verlag, Moderne Industrie, Munchen.

²⁸ Bilkey, W.J./Tesar G.: The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. *Journal of international business studies*, 1977, 8, spring-summer, pp. 93-98

²⁹ Cavusgil, S.T., On the Internationalization Process of Firms. *European Research*, 1980, 8, November, pp. 273-281.

nivel de inversión requerida junto con las economías de escalas necesarias para financiar la inversión, si no que además requiere la capacidad de organizar y administrar los nuevos recursos con lo que nuevamente volvemos a la teoría del conocimiento de Upsala, en donde la evolución en el proceso se entiende como un continuo aumento en el conocimiento mediante la maduración de la etapa anterior llegando al punto en que la producción como otras etapas se realizan en forma global.

Hemos visto que, en general, el comienzo del proceso de internacionalización es la exportación, pero no podríamos dejar fuera el importante papel de la importación como parte importante de este proceso el cual también representa un medio de internacionalizarse, en donde se aplica la misma lógica que con las exportaciones pero en forma de integración vertical hacia atrás, la cual puede ser según lo que muestra la Figura N°4:

- No regular
- Vía agentes independientes
- Subsidiaria de compras
- Producción; Manufactura

Teniendo en cuenta que el objetivo final de este proyecto de tesis queremos profundizar en forma especial en la etapa de inversión directa dentro del proceso de internacionalización.

V.1 Inversión directa

La inversión directa es la categoría de inversión internacional que refleja el objetivo, por parte de una entidad residente de una economía (inversor directo), de obtener una participación duradera en una empresa residente de otra economía (empresa de inversión directa). La inversión directa comprende no sólo la transacción inicial que establece la relación entre el inversor y la empresa sino también todas las transacciones que tengan lugar posteriormente entre ellos. Las transacciones de capital en concepto de inversión extranjera directa (IED) constituyen uno de los principales componentes de las transacciones financieras internacionales.

En general la inversión directa se puede dividir en dos tipos. La primera es la inversión extranjera directa, la cual se realiza mediante la adquisición de participaciones, acciones, cuotas sociales, aportes representativos del capital

de una empresa o bonos obligatoriamente convertibles en acciones o mediante la adquisición de inmuebles. La segunda forma es a través de inversiones de portafolio a través de fondos de inversión de capital extranjero del tipo institucionales o individuales. Esta ultima no es de particular interés es nuestro estudio por lo cual en adelante solo nos referiremos a la inversión extranjera directa en la forma de adquisición de bienes inmuebles o acciones.

Básicamente, inversión extranjera directa se puede dar en tres grandes formatos: Mediante la compra de una empresa productora en el país de destino³⁰; mediante la expansión propia y mediante la asociación con terceros. Estas distintas formas a su vez se pueden clasificar como etnocéntricas; policéntricas o geocéntricas dependiendo del grado, forma e integración que tenga con respecto a la matriz. Estadísticamente se ha demostrado que empresas americanas han sido sistemáticamente más eficientes al expandirse en forma propia desde sus inicios que mediante la compra de subsidiarias ya en operación.³¹

³¹ “ An Assignment Theory of Foreign Direct Investment ”, Volker Nocke; Stephen Yeaple, University of Pennsylvania, 2004

Existen distintos tipos y formas de subsidiarias, divididas principalmente por el compromiso con que interactúan con la matriz. La firma decidirá según sus necesidades el tipo de subsidiaria que implementara, pudiendo existir combinaciones de las distintas categorías. Se llama etnocéntrica a la subsidiaria que esta altamente integrada con el resto de la organización, cumpliendo con tareas específicas dentro de una gran meta que generalmente esta enfocada a un mercado global mas que local. Policéntrica se llama cuando la integración es reducida, siendo la subsidiaria mas bien un área de negocios casi independiente dentro de la matriz.. Las decisiones se toman localmente, en donde se cuenta con distintas áreas mas allá de la producción como tal. Geocéntrica es cuando la integración es muy completa y además se realizan distintas actividades asumiendo que existe una estandarización de procesos por lo que estos se podrían compartir entre países buscando economías de escala.

Una vez establecida la subsidiaria de producción en el exterior, la primera consecuencia directa será un aumento en el consumo del bien en el país en cuestión. Esto dado el menor costo de producción, suponiendo que al ser un país menos desarrollado que el de origen, los costos de mano de obra y los costos de transporte se ven reducidos lo que se traduce en un menor precio.

Es importante destacar que el consumidor de este país será definido como un consumidor del tipo “seguidor”³².

La exacerbada importancia que se le da a la exportación versus la producción o inversión directa como forma alterativa a la exportación del bien terminado es a lo menos paradójica y solo se justifica por el temor o desconocimiento que se tiene sobre este proceso.

Se dice paradójica por varias razones: Primero, la producción en países extranjeros juega un rol mucho más importante en el mundo de los negocios, por ejemplo, las ventas de subsidiarias de producción Americanas en el extranjero superan por tres veces las exportaciones de Estados Unidos. También la producción extranjera esta creciendo mucho más rápido. Desde 1984 a 1990, creció a una tasa anual del 29%, tres veces más rápido que las exportaciones según la revista The Economist en el año 1991. Segundo, la exportación juega un rol menor dentro de la empresa comparado con la inversión directa. Esta involucra muchos más recursos, tanto monetarios como de otro tipo, por lo que una decisión de este tipo habla mas claro sobre el futuro y compromiso de la empresa con el mercado internacional. Un tercer punto importante a destacar es que la inversión directa muchas veces es la única forma de introducirse en un mercado. Esto se entiende por la existencia de

³² Seguidor o llamado follower en ingles

cuotas o tarifas que pueden haber en una economía o simplemente por qué en un negocio de servicios por ejemplo, sería irresponsable dar letras de crédito a consumidores que no estén el país de sus subsidiarias.

Integrarse verticalmente en cualquier dirección en la cadena de valor de la empresa puede aumentar considerablemente el rendimiento de la empresa. Esto siempre sustentado en que exista un mercado potencial importante en el país de producción; aranceles o tipos de cambio altos; costos logísticos bajos; recursos productivos a bajo precio ente otros.

En definitiva, podemos decir que la inversión directa es un área de negocios que aun produce reticencia entre las empresas, sobre todo las medianas y pequeñas a pesar de mostrar una interesante posibilidad de aumentar el valor de estas. Teóricamente esto sucede por el riesgo que implica una inversión directa, dado que estas tienden a ser menos reversibles y que requiere mas compromiso y recursos.

Como síntesis de las distintas teorías existentes que hacen referencia sobre este tema, daremos a conocer la tabla N°2:

Descripción Teórica	Fuerza del mercado	Interno	Interacción competitiva con mercados internacionales	Desarrollo macroeconómico	Paradigma OLI ³³
Autor	Hymer	Buckley and Carsson	Vernon	Vernon	Dunning
Nivel de análisis	Industrial	Micro	Industrial	Macro	Macro, Micro e industrial
Maximización de las ganancias en la internacionalización de la producción	Mediante bloqueo de potenciales competidores a la industria	Mediante intercambio eficiente de suministros	Mediante el desarrollo de la empresa y su industria	Mediante el desarrollo del mercado de divisas y financiero	Integración de todas las teorías
Causas de la internacionalización de la producción	Reducir competencia y aumentar barreras a la entrada	Reducción de costos operacionales	Intento por mantener posición en la industria mediante economías de escala	Desarrollo de empresas y países.	Ventajas por activos intangibles principalmente relacionados con costos de producción de transacción.

TABLA N°2

³³ Dunning, J.H. (2000): "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity" *International Business Review*, 9.

VI Estrategias

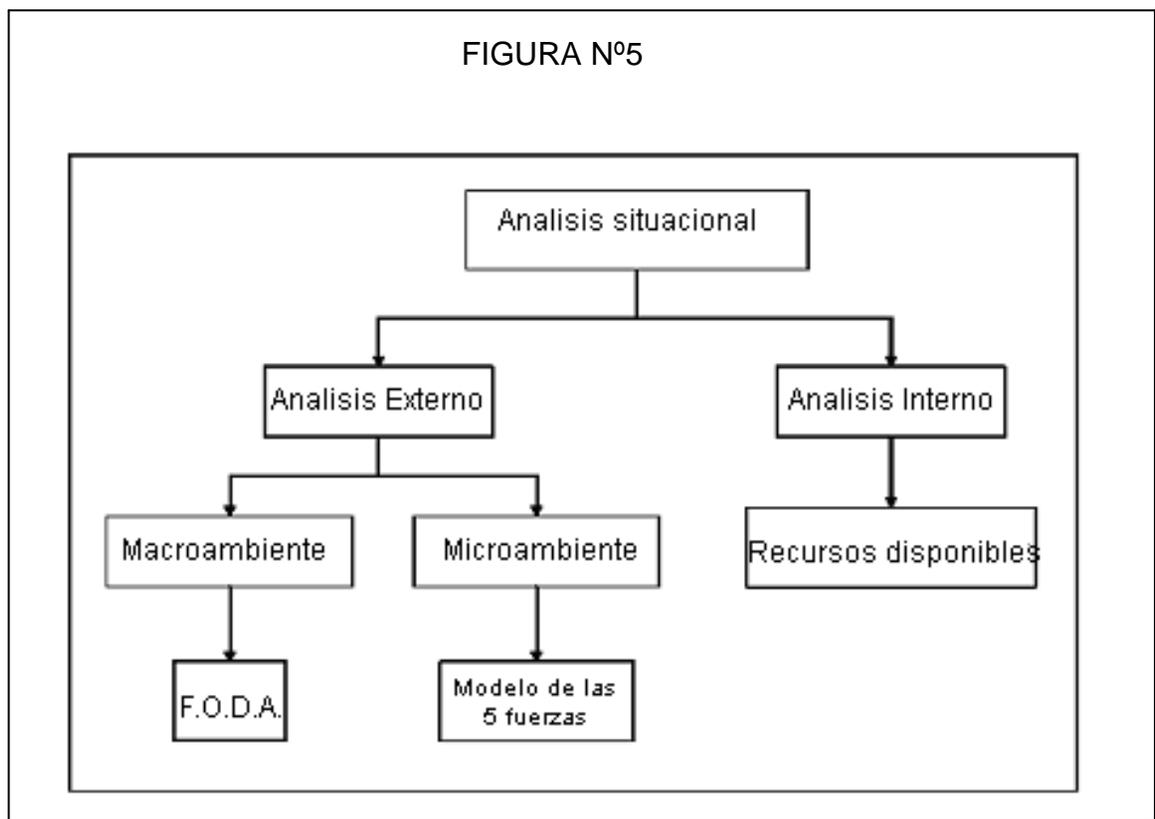
Para iniciar un plan estratégico de cualquier tipo es fundamental analizar el medio en que esta inserto la empresa. Este medio se puede entender por factores internos y externos. Los factores internos tienen relación con las capacidades y habilidades únicas las cuales serán el sustento para las ventajas estratégicas sustentables. Un estudio complementario y más reciente al anterior escrito por Porter³⁴ plantea que la estructura de la industria también es una fuente de ventajas competitivas, siendo esta parte del análisis externo así como también lo es, aunque en un nivel superior, el análisis de la macroeconomía, el cual afecta a la industria tanto como a la empresa.

El creciente fenómeno de la globalización ha tenido como consecuencia directa la creciente importancia de tener una base sólida en el conocimiento de

³⁴ Porter, M. 1980. **Competitive Strategy**. New York: The Free Press.

los factores macroeconómicos. A continuación expondremos la posibilidad de utilizar una análisis FODA para estudiar estos factores.

El cuadro a continuación muestra claramente el modelo a seguir con el fin de obtener información necesaria para poder desarrollar un análisis FODA o de las 5 fuerzas de Porter en el caso de la microeconomía.



No es el fin de esa tesis describir el modelo de Porter, por lo que solo haremos referencia a lo relevante en nuestro estudio sobre la internacionalización lo cual se puede resumir en estos cuatro factores: Políticos; Económicos; Sociales y Tecnológicos.

- Políticos: Incluye regulaciones gubernamentales y temas legales tales como:
 - Impuestos
 - Leyes Laborales
 - Regulación Ambiental
 - Restricciones y cuotas comerciales
 - Estabilidad política

A medida que la globalización avanza, estos factores han ido perdiendo importancia dado a lo mencionado anteriormente, las regulaciones en general están tendiendo a estandarizarse. En esto juegan un importante rol los organismos internacionales tanto como los tratados de libre comercio.

- Factores Económicos: Busca darnos información sobre temas importantes dentro del manejo general de la economía.
 - Crecimiento económico
 - Tasas de interés
 - Tasa de inflación
 - Ingreso per capita
 - Distribución de los ingresos

Cualquier cambio en este sentido afectara directamente el reputado de la firma

- Factores Sociales: Considera la situación demográfica y cultural del medio externo. Se dice que estos factores son los más difíciles de comprender y os que requieren mas tiempo.
 - Crecimiento de la población
 - Distribución de la edad
 - Nivele de ingreso
 - Capacidades técnicas

- Estados de salud
- Preocupación por la seguridad

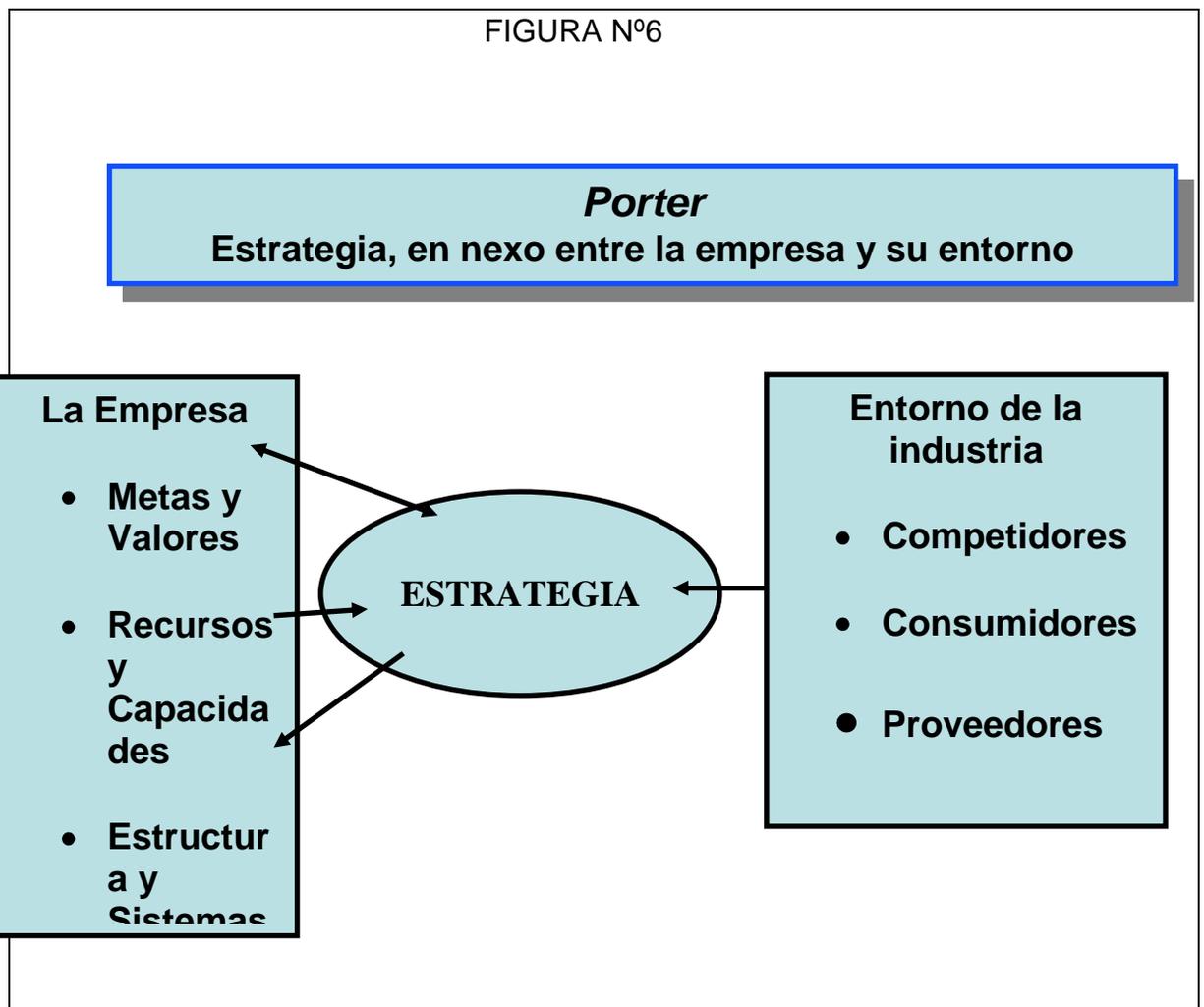
El reconocimiento del idioma Ingles como estándar internacional ha sido fundamental para lograr un acercamiento con respecto a los factores sociales.

- Factores tecnológicos: Haciendo más accesible los mercados e industrias, disminuyendo barreras a la entrada entre otras cosas, este factor es el gran impulsor de la internacionalización.

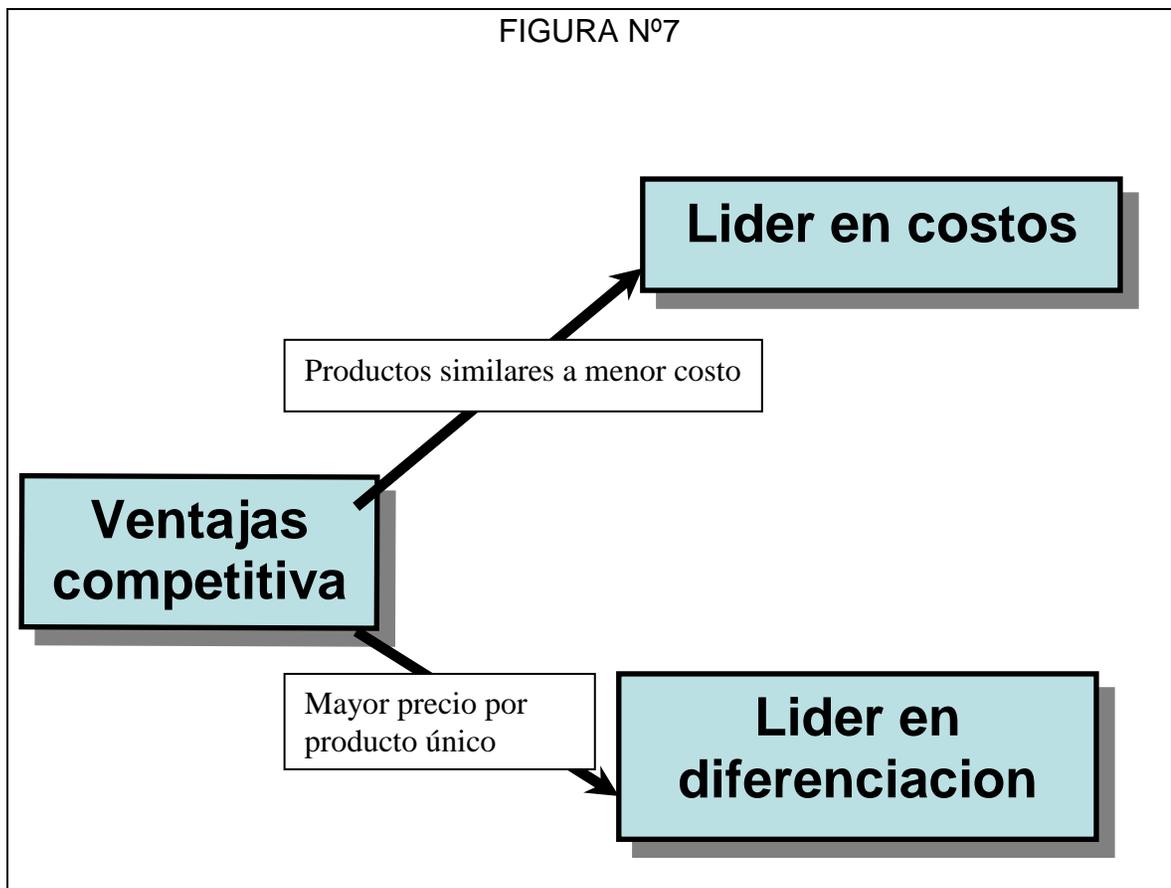
- Actividades en I&D
- Automatización

El análisis FODA anteriormente descrito tiene como objetivo definir el medio macro en que esta inserto la empresa. Seria incompleto el estudio si no tomáramos en cuenta los factores micro que más afectan el proceso de internacionalizarse. Estos efectos se pueden analizar siguiendo el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Este modelo tiene como base principal la creación de ventajas comparativas por medio de dos vías, líder en costos o en diferenciación. Estos dos factores se ven analizados mediante la relación o conexión que existe entre la firma y su industria. En la siguiente imagen se explica mas amigablemente el modelo.



Dado que el fin no es hacer un estudio del modelo de Porter, nos limitaremos a decir que basado en el cuadro anterior, las cinco fuerzas; competidores; proveedores; sustitutos; potenciales entrantes y competidores se mueven en forma estratégica dentro de una industria, afectando su relación unos con otros. De esta interacción se crean las ventajas competitivas, las cuales pueden surgir de dos fuentes: Por menores costos o por diferenciación.



Como ultimo punto relevante a destacar dentro del análisis macroeconómico en la decisión de la internacionalización y principalmente cuando esta es por medio de inversión directa es la distribución optima.

Podemos considerar que una distribución o localización óptima internacional debe cumplir con:

- **Lugar:** Disponibilidad de un producto /servicio ubicado convenientemente para un cliente potencial.
- **Forma:** Disponibilidad de que esté listo para el consumo de la forma más apropiada.
- **Tiempo:** Disponibilidad de que el cliente lo encuentre cuando lo desea.
- **Información:** Disponibilidad de responder correctamente a las necesidades de los consumidores.

Por otra parte, la decisión sobre el canal de distribución es muy importante ya que en general incluyen relaciones contractuales o compromisos "morales" a medio y largo plazo, además de responsabilidades ante terceros.

CAPITULO III

VI Particularidades Industria Vitivinícola

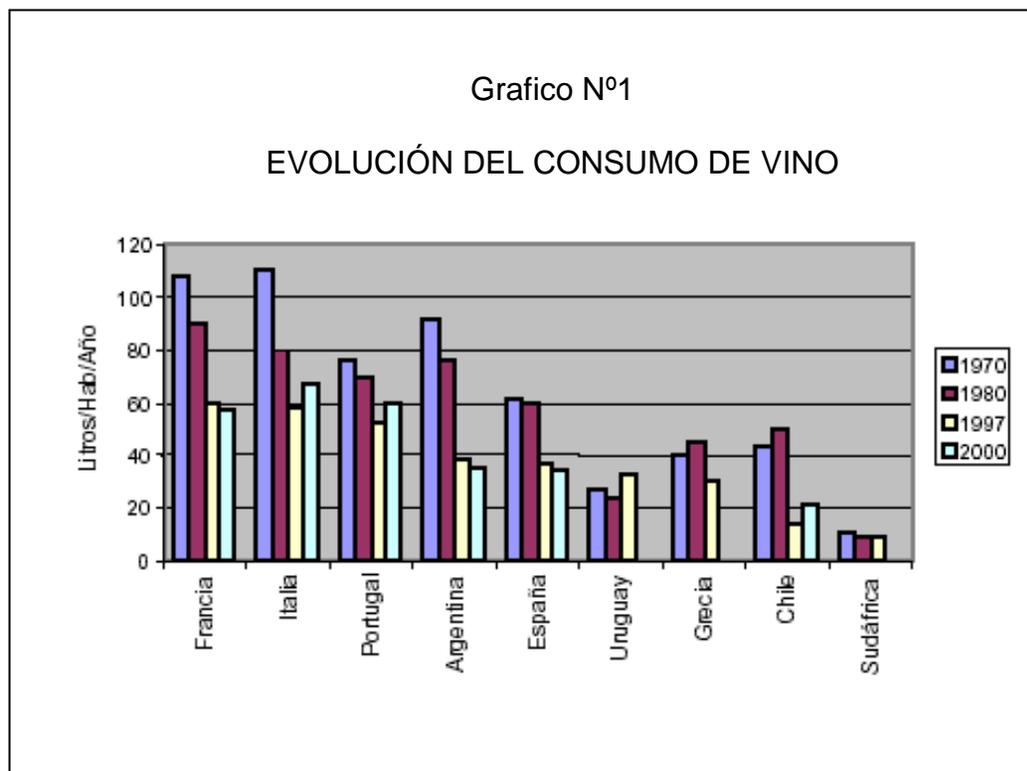
En cualquier industria productora de vinos en que nos encontremos descubriremos una lógica correlación entre el desarrollo de la producción de vinos y de cepas o tipos de uvas, lo que como hablaremos mas adelante refleja la necesaria tradición vitivinícola que necesita una empresa para tener un producto de calidad³⁵. Por lo tanto, como base para analizar la industria es importante tener en cuenta las características³⁶ de esta particular industria.

Hasta la década de los 80`s existía un dominio absoluto en la industria vitivinícola del llamado “viejo mundo” conformado principalmente por el continente Europeo. Por otro lado, el vino era una bebida de consumo masivo, caracterizado por su baja calidad, la cual al día de hoy se calificaría como “vino corriente”. Esta industria tradicional, esta básicamente orientada

³⁵ Esto se explica porque la calidad de la uva va mejorando con el paso de los años. Alcanzando una calidad reconocida al cabo de al menos 10 años mas 2 años en el proceso de vinificación como tal.

al producto y producción mediante procesos fragmentados, altamente regulados por encontrarnos en una industria alimenticia. En la industria podemos encontrar una amplia gama de vinos que satisfacen espectro de consumidores, en términos de precios y “sabores”.

Con todo esto, en la década de los ochentas se produjo una sobreoferta en la producción de vinos lo que llevo a una baja en los precios junto con una inesperada baja en el consumo del vino, tendencia que se ha mantenido hasta el día de hoy, explicada principalmente por la baja en el consumo del “vino corriente”.



³⁶ Marshall, M..B. “Industria vitivinícola, Desafíos ante la globalización” Departamento. Economía Agraria Pontífice Universidad Católica de Chile

Fuente: Wine Institute y USDA

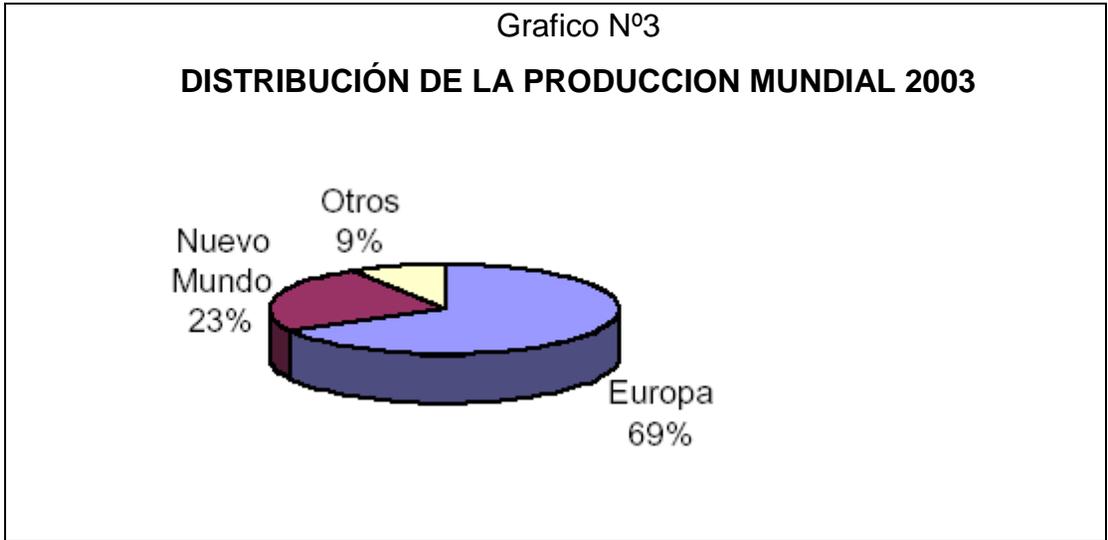
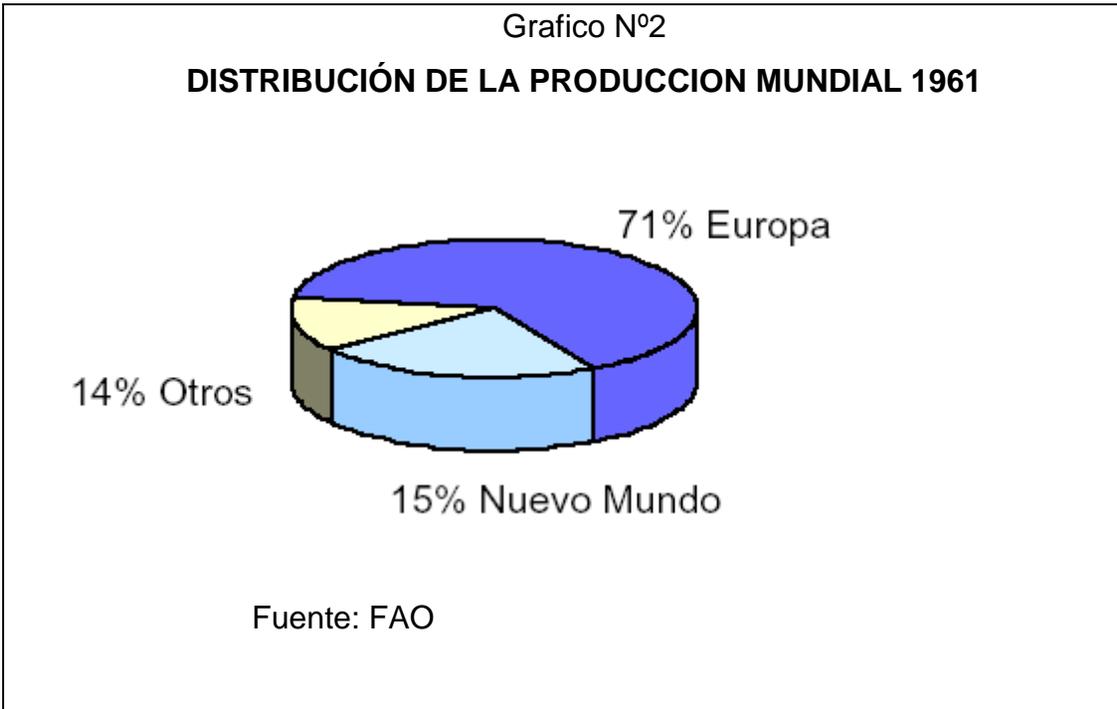
TABLA N°3

CONSUMO DE VINO			
País	Consumo (lts/capita)		
	1970	1980	1995
Francia	108	91	61
Italia	111	80	56
Argentina	92	76	38
España	61	60	30
Chile	41	43	15

Fuente: World Drink Trends

En la década de los 90`s el auge del comercio internacional de vinos ayudo para acelerar la inserción del “nuevo mundo” en la industria del vino, dándole aun más variedad y complejidad a la industria en cuanto a sabores y características de los productos. Se mantuvo la tendencia a la baja en el consumo general de vinos, pero un alza en la demanda de vinos de alta calidad abrió una oportunidad a empresas tecnologizadas enfocadas al cliente.

Esta última década se ha caracterizado por la consolidación del nuevo mundo junto con una sobreoferta, o que ha llevado a una fuerte competencia comercial.



Fuente: FAO³⁷

Como se ve los gráficos, la importancia que ha tenido el nuevo mundo en la industria ha sido el gran hito de esta década. Esto es uno de los incentivos por los cuales empresas del viejo mundo han decidido a invertir en el nuevo mundo en forma directa dándose también el caso viceversa.

TABLA N°4

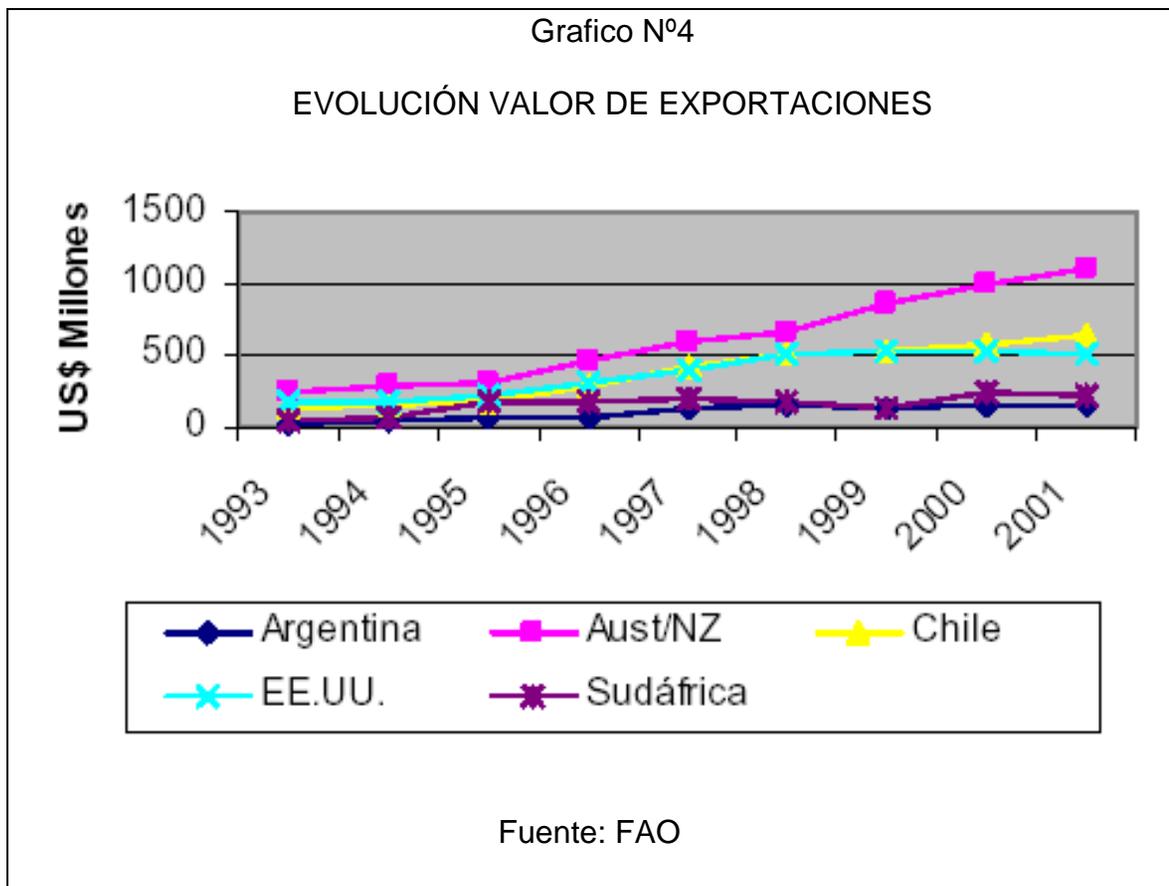
Viejo Mundo	Nuevo Mundo
<ul style="list-style-type: none">• Origen• Tradición• Regulación• Variabilidad• Industria fragmentada• Predominación de pequeñas empresas tradicionales	<ul style="list-style-type: none">• Variedad• Innovación tecnológica• Desregulación• Consistencia• Industria Consolidada• Predomina empresa global

Con todo esto, el viejo mundo se mantiene en su tendencia de disminuir su participación de mercado mientras que el nuevo mundo va en aumento. En la

³⁷ Food And Agriculture Organization Of The United Nations

misma manera, el consumo de vinos corrientes va a la baja mientras que los vinos finos al alza.

Definimos el viejo mundo como el continente Europeo, mientras que el nuevo mundo lo conforman principalmente: Argentina; Australia y Nueva Zelanda; Chile; EE.UU. y Sudáfrica. Los cuales han mantenido un patrón común de crecimiento a pesar de existir las diferencias que se muestran en el grafico siguiente:



Según la literatura, en la industria vitivinícola, al igual que otras, la internacionalización es un proceso incremental, en donde la empresa se integra a mercados exteriores a medida que los riesgos que supone el desconocimiento de estos mercados, lo que conlleva nuevas exigencias y habilidades a desarrollar van disminuyendo. Esto ya se ha explicado anteriormente haciendo referencia a la escuela escandinava de las fases de desarrollo³⁸. Un aspecto que no se puede omitir es el valor estratégico que tiene la decisión de internacionalizarse, lo cual es sin duda un factor clave para entender estos tipos de decisión en cualquier industria, pero particularmente en esta ya que el lugar geográfico en el cual se encuentren los viñedos le dará características especiales y únicas al producto final, por lo cual, una forma de alcanzar un portafolio de productos más completo, será necesario buscar distintos climas y técnicas de vinificación.

En este punto hemos comenzado hablando sobre la evolución en el consumo y producción de la industria a escala mundial. Luego hablamos de los nuevos agentes y particularidades del nuevo mundo. En ese contexto aplicamos teorías de estrategias en esta industria para continuar en los siguientes párrafos detallando esto a la realidad nacional.

En Chile, el proceso no ha sido muy distinto que en el resto del mundo. En la década de los noventa se dio un cambio radical en el sector, el cual fue un reflejo de lo que estaba pasando en el resto del mundo. La industria, de estar 100% orientada al mercado interno, se transformó en una de las industrias más orientadas a las exportaciones. Esto acompañado por un cambio tecnológico importante, principalmente gracias a la viña Miguel Torres, pionera en el país en el uso de acero inoxidable y tecnologías de vinificación y por una replantación de vides corrientes por cepas de vinos finos, junto con la plantación de nuevas variedades de alta calidad exóticas para nuestro clima. Se detecta también una integración hacia atrás de las viñas invirtiendo en producción de materia prima. Esto es consecuente con el interés de mantener una calidad constante en el tiempo, para lo cual es básico poseer un alto porcentaje del vino como producción propia.

Actualmente el mercado interno está absolutamente orientado al mercado exportador. Es una industria con bajas barreras a la entrada en producción y con una fuerte sobreoferta interna y externa, que gracias a una ventaja comparativa en costos con relación al viejo mundo, podemos mantenernos en la categoría llamada internacionalmente como “best value”.³⁹

³⁸ Johanson y Valhe, 1997

³⁹ El término “Best Value” hace referencia a una destacada relación entre precio y calidad

1 Caso financiero En la industria Vitivinícola

A. Introducción

Después haber estudiado las habilidades y claves para el éxito en la internacionalización y específicamente a través de la inversión directa, el objetivo de esta sección es hacer un experimento principalmente financiero en la industria vitivinícola y específicamente con respecto a Vitivinícola Cremaschi Barriga con el fin de estudiar y observar posibilidades practicas de internacionalización en cuanto a costos y a viabilidad comercial..

La decisión de utilizar esta industria y específicamente esta empresa se sustenta por un lado en que la industria vitivinícola es netamente exportadora con un mercado objetivo externo y diverso como lo veíamos anteriormente. A pesar de esto, actualmente los procesos productivos están centrados en un

100% en forma local. Esto se contradice con la teoría expuesta a los inicios de este texto en el cual dijimos que la producción, especialmente cuando el producto no se ha estabilizado en sus características, tenía que estar lo más cercano posible al cliente final con el fin de acelerar su adaptación a los nuevos cambios⁴⁰

Por otro lado, las ventajas competitivas en la industria del vino se encuentran básicamente en las plantaciones, gracias al clima y suelos, pero no necesariamente en procesos como la fermentación o envasado, en los cuales claramente países como Argentina, Brasil, México y otros tienen ventajas nítidas debido a bajos costos en tecnología vitivinícola o simplemente, en el envasado por ejemplo, a economías de escala y a una mayor competitividad en la industria de proveedores como por ejemplo de botellas⁴¹.

Por estas razones hemos pensado que internacionalizar el proceso de embotellado específicamente a un país que tenga ventajas comparativas en costos y que cumpla con los requisitos vistos anteriormente en cuanto a cultura,

⁴⁰Ver en: Teoría del Ciclo de vida del producto

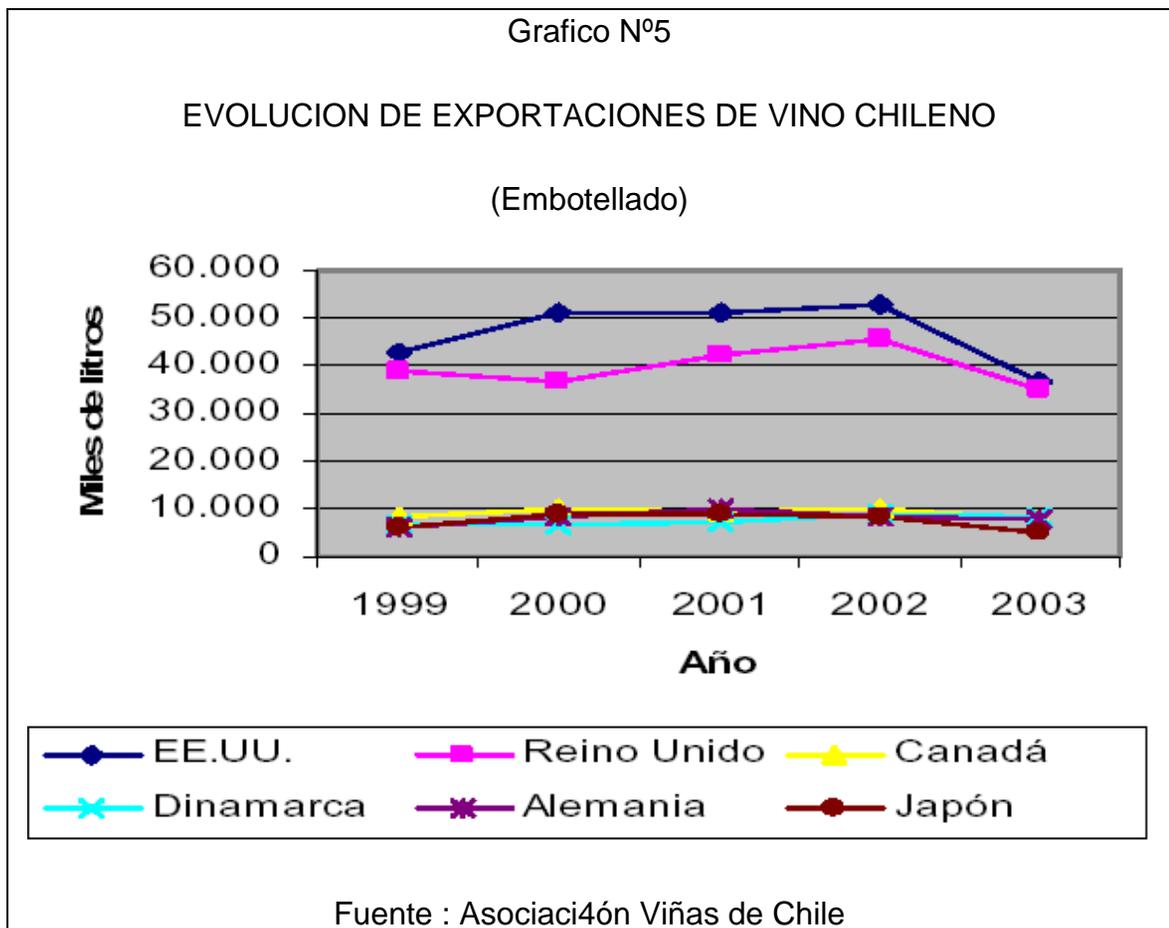
estabilidad política y económica, localización, infraestructura, demanda interna y otros⁴².

En cuanto a la decisión del país, se pensó junto con la gerencia de la vitivinícola que el punto clave serían los costos en los insumos más relevantes como botellas e imprenta y por otro lado la localización, la cual tenía que ser cercana a un mercado relevante. Con el fin de tener ahorros en transporte, el cual es un costo importante dentro del negocio. Con estas variables, y dado que los mercados actuales más relevantes para la empresa son Europa Occidental y USA, se determinó que el país al cual se internacionalizara el proceso de embotellado tenía que ser Centroamericano, apuntando a EE.UU. o de Europa del Este, apuntando a Europa Occidental.

Nuevamente aplicando el conocimiento adquirido a lo largo del análisis teórico, pensamos que basado en la teoría de las competencias⁴³, y dado el bajo grado de internacionalización de procesos productivos que posee la empresa y por lo tanto el poco conocimiento adquirido sobre el tema, pensamos

⁴¹ Recordemos que en Chile solo existen dos cristalerías. Cristalerías Chile con un 80% del mercado y Cristalerías Toro con un 20% mientras que en México por ejemplo existen más de 100 empresas relacionadas a este negocio

que la cercanía que existe entre las culturas habla hispana es un factor distintivo significativo que nos inclina a preferir los antes que un país de Europa del Este. Por otro lado el potencial de EE.UU. como país consumidor de vinos y principal destino de los vinos chilenos además de tener el mejor precio promedio por litro entre los países compradores de vino chileno lo hace ser más interesante que Europa Occidental en un proyecto de largo plazo como este.



⁴² Ver sección Estrategias.

⁴³ Veri sección Conocimientos y Recursos

Por este motivo, nuestros posibles países ya se habían acotado a países centroamericanos. Al considerar factores como localización, conocimiento del mercado objetivo, cercanía cultural, tratados de libre comercio, estabilidad política económica se optó por México y su área fronteriza con EE.UU. Por esta misma razón y por la concentración de mano de obra dado su tradición como ciudad manufacturera y exportadora, se optó por Tijuana.

Tijuana es una ciudad fronteriza ubicada a solo 19km de San Diego, California, lo que la hace ideal para poder distribuir el producto terminado a los EE.UU. por tierra. Esto nos daría una ventaja comparativa dado la flexibilidad de este medio en cuanto a volúmenes despachados y rapidez del envío. Su población bordea el millón de habitantes. Se encuentra la mayor concentración de Maquiladoras en México con más de la mitad de estas, con 593 de las 904 que existen en México.⁴⁴ En cuanto a transporte marítimo Tijuana tiene la gran ventaja de estar a menos de 10km de puertos y bodegas lo que la hace muy conveniente ya que existirán ahorros al transportar de Chile a México a

⁴⁴ Datos entregados por el gobierno de Baja California, julio 2005

Granel⁴⁵, lo que representa un ahorro de al menos un 50% con respecto al transporte desde Chile a México embotellado en el lugar de origen.

B Consumo de vino en México

Es importante considerar la situación actual del consumo de vino en México junto con los requerimientos y costos de importación de vino a ese país y luego a EE.UU.

Se estima que el consumo anual de vino en México es menor a un litro per. capita, estando cercano los 0.15 lts. Lo que es muy bajo en comparación a Francia por ejemplo, con 58 lts o EE.UU. que esta alrededor de los 7 lts. Sin embargo, en el ultimo tiempo ha habido un aumento significativo justificado por el aumento del turismo y el mayor interés de las clases altas de México por este bien. Esto ha llevado a un aumento en las importaciones de vino en un 20.7%

⁴⁵ Granl es la forma de exportar por medio de grandes contenedores tipo tanque con capacidad para 20.000lts o mas.

anual desde 1996 a 1998. El principal factor de decisión a la compra de vinos en México es el precio

Gracias a los tratados de libre comercio, el vino Chileno tanto embotellado como a granel ha tenido arancel 0 desde 1996 con todos los países asociados al NAFTA. Esto ah llevado a Chile a ser el tercer país exportador de vinos a México con un 19% del mercado con un creciente alimento en el volumen exportado a excepción del año 2002 2003 en donde existió una disminución de 2.5% ⁴⁶

TABLA N°5

⁴⁶ Fuente: USDA Foreign Agricultural Service, México Wine Annual 2004

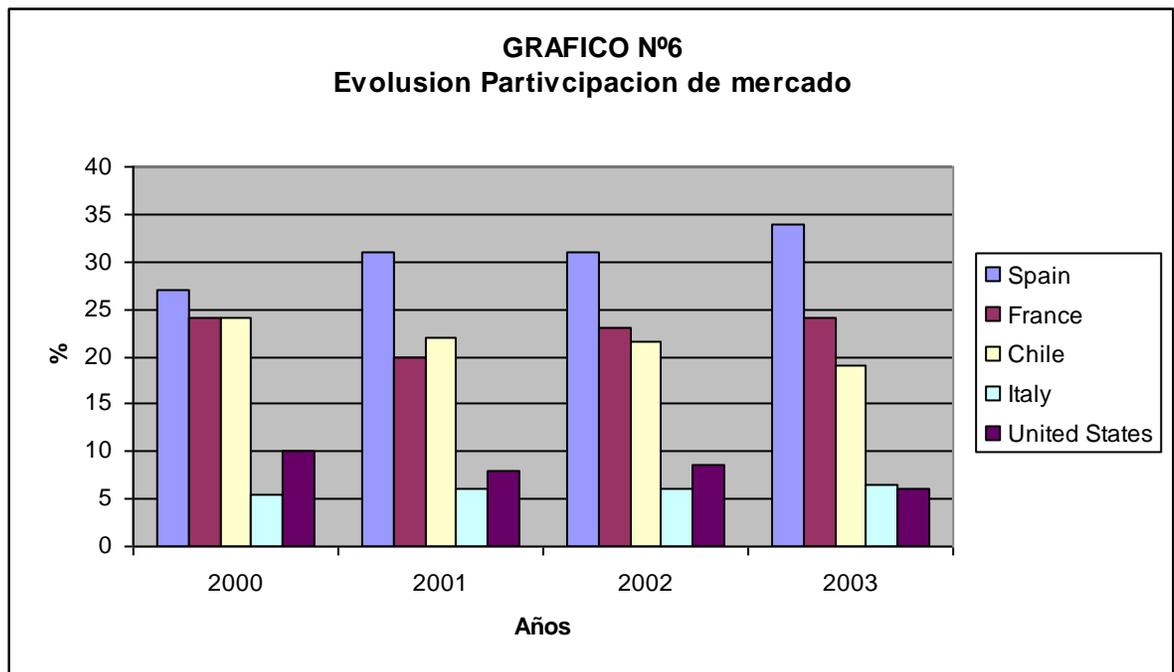
Estos datos son una señal clara de la inmadurez del mercado mexicano en cuanto al consumo de vinos, dándole aun más importancia a la exportación

Country	2000		2001		2002		2003	
	Import Value (1000 USD)	Market Share (%)	Import Value (1000 USD)	Market Share (%)	Import Value (1000 USD)	Market Share (%)	Import Value (1000 USD)	Market Share (%)
Spain	13,990	27	19,573	31	20,425	31	25,187	34
France	12,409	24	12,834	20	12,834	23	17,880	24
Chile	12,484	24	13,992	22	14,035	21.5	13,649	19
Italy	2,874	5.5	3,772	6	3,842	6	4,805	6.5
United States	5,149	10	4,792	8	5,551	8.5	4,153	6

del producto terminado desde México a EE.UU. como factor clave en el éxito de nuestro proyecto.

Por ultimo, con el fin de tener una idea mas clara sobre los costos económicos de este proyecto versus el sistema actual de exportaciones al Nafta daremos a conocer los costos promedio de las dos opciones, en cuanto a suministros y transporte. Este análisis será con base a un producto en particular

estandarizado con el fin de que sean comparables. Utilizaremos un vino varietal Cabernet Saubignon, en botella burdeo estándar de 750cc con un corcho natural de segundo nivel de 38x24mm.



El costo de los insumos para la Viña Cremschi Barriga al año 2005 para este producto es de \$530 pesos lo que considera costos secos como el mismo vino. Por costos secos entendemos la suma de los costo de botella; corcho; cápsula; etiqueta y embalaje. A estos costos nos queda sumar los gastos de transporte a Tijuana, México que para un contenedor de 20 pies con

aproximadamente 9600⁴⁷ botellas son de US\$2.500. Con estos datos ya podemos tener una idea bastante clara de los costos que implicaría producir una botella de vino en Chile para luego ser exportada en forma integra a Tijuana. Solo nos queda agregar los costos local de embotellado, el cual, según la empresa asciende a \$45 pesos por botella de 750cc o \$60 por litro.

Resumiendo tenemos la siguiente tabla:

	En Chile	En Tijuana
	\$ por bot.	\$ por bot.
Vino	300	300
Corcho	80	389
Bot	180	
Etiqueta	40	
Capsula	10	
Servicio	60	
Transporte	141	75
Total	811	764

Estos costos e han calculado tomando en cuenta insumos de igual características entre un país y otro. Se elimino el concepto impuestos ya que para ambos caos son exactamente la misma tasa de impuesto por lo que deja

⁴⁷ En litros, las 9600 botellas representan 7200 litros.

de ser un factor relevante de decisión. Los costos secos en México se calcularon mediante una cotización hecha con una embotelladora en Puebla, México, en el cual se cotizo el servicio completo de embotellado para 3 tipos de botellas. Este servicio incluía todos los costos secos mas el embotellado, razón por la cual dividimos el total por las unidades (10.000). Para el ítem transporte, el costo de enviar un contenedor de vino a granel de 20 pies es el mismo que uno de vino embotellado salvo que en el a granel se pueden enviar 25.000 lts, por los mismos US\$2500. El tipo de cambio se calculo a U\$540.⁴⁸.

Con todos estos datos llegamos a la conclusión que embotellar en México tendría a lo menos una disminución en costos de un 7%. Sin embargo, el real ahorro de costos esta en la posibilidad de exportar a EEUU directamente desde México, lo que no solo implica un ahorro en transporte, sino que más bien un aumento en la presencia y capacidad de venta a pequeños y medianos distribuidores que podrán acceder a ordenes mínimas más acorde a sus necesidades.

⁴⁸ La cotizacion se incluye como anexo al termino de la bibliografia

CAPITULO IV

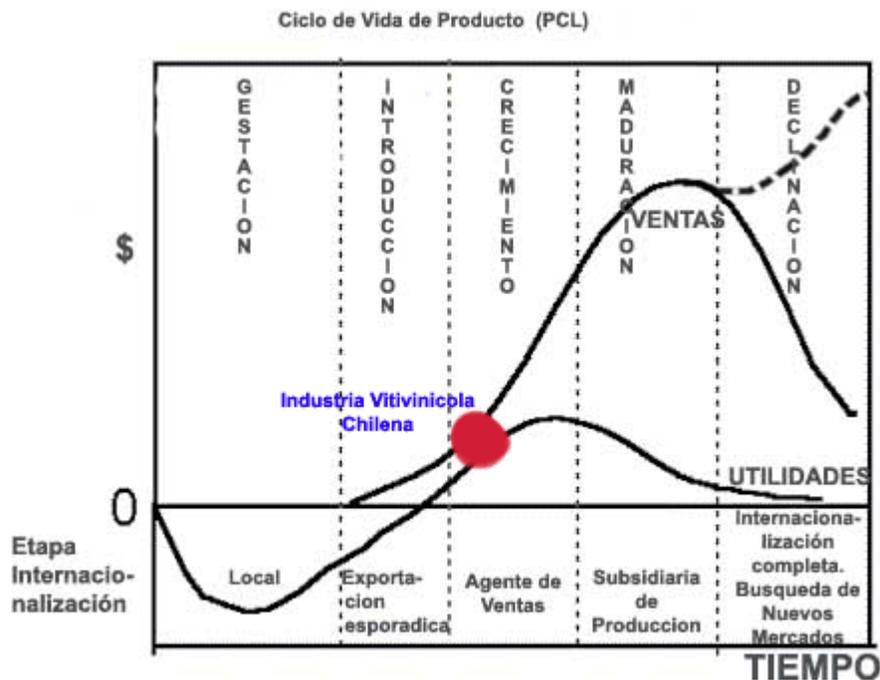
I Conclusiones Finales

En esta tesis nos propusimos entender el proceso de internacionalización y sus puntos clave para el éxito. Gracias a un marco teórico sólido, en donde comenzamos a estudiar las distintas teorías de internacionalización con sus distintas etapas y característica, logramos entender por que las empresas deciden internacionalizarse, cuales son las estrategias mas utilizadas y en que caso se recomiendan. Luego profundizamos en la inversión directa como forma de internacionalización. Basados en todo lo anterior, comenzamos con nuestro experimento en la industria vitivinícola partiendo de los mas macro con una análisis de la industria en el punto VII y luego en el punto VII.1 el caso mismo.

Sobre nuestra hipótesis planteada en la introducción del estudio podemos decir, basados principalmente en el capitulo III, que no existen motivos suficientes en la industria vitivinícola chilena para iniciar un proceso de internacionalización mediante la inversión extranjera directa debido al constante

cambio en el cual se encuentra el producto, lo que hace referencia al modelo del ciclo de vida de Vernon, en el cual claramente nos encontramos en una etapa de desarrollo a pesar de tener un conocimiento amplio, como industria, sobre mercados internacionales ya que la industria nacional es principalmente exportadora. Nuestra suposición sobre el actual estado de desarrollo de la industria son las altas tasas de crecimiento de la industria junto con el alto dinamismo que muestra la industria en cuanto a productos, procesos y formas de gestión y comercialización. Gráficamente volveremos a la figura N°1 para hacerle una pequeña modificación basado en las conclusiones del estudio.

FIGURA N°8



Por lo tanto, vemos que las teorías expuestas en el marco teórico son necesarias pero no suficientes por si solas, por lo que es importante que exista una combinación simultanea de ambas teorías para que el proceso de internacionalización sea exitoso. Poseer el conocimiento específico sobre mercados internacionales además de un producto con una madurez suficiente como para afrontar los desafíos, son los factores que no se pueden omitir al momento de internacionalizarse.

Con respecto al experimento financiero de internacionalizar el proceso de embotellado a México, tuvimos un resultado consistente a lo expuesto en el marco teórico. Por un lado encontramos un ahorro directo en los costos operacionales totales, los cuales no eran superiores al 10% dado la similitud en los costos de la mano de obra entre Chile y México y por el poco consumo de vino del mercado mexicano lo que supone un poco desarrollo de esa industria a todo nivel. A pesar de estos resultados, encontramos que la principal ventaja de esta acción, es la posibilidad de estar mas cerca del consumidor final, el mercado Americano y en general el NAFTA. La posibilidad de transportar pequeñas cantidades a distribuidores seria una ventaja comparativa importante frente a la fuerte competencia existente en EEUU, además de dar una señal clara sobre las políticas de largo plazo de la empresa.

Existe otra área de negocios potenciales que no queremos dejar de mencionar. Esta es la posible venta del servicio de embotellado para otras viñas de Chile y la región. Sin embargo, creemos que a pesar de existir esta posibilidad, el proyecto de embotellado en particular no es rentable según los datos expuestos en el Capitulo tercero además de la tendencia a liberar aun mas los mercados mediante tratados de libre comercio , los que disminuyen las barreras, cuotas y costos de transacción entre países, lo que afecta negativamente el ahorro tributario por invertir directamente en el país de destino.

Otro punto importante a destacar dentro de la eventual decisión de internacionalización en la industria vitivinícola es todo el ámbito logística que implica el transporte y movilización de los productos. Esto debido a su alto costo proporcional con respecto al producto final y a la necesidad de contar con una infraestructura mínima que permita mantener las características propias del vino en cuanto calidad y en cuando a su condición propia de alimento. Específicamente nos referimos a la imposibilidad del vino a ser transportado a altas temperaturas, los cambios orgánicos que producen los cambios de presión y movimientos bruscos.

Con respecto a la industria en general, basado en la literatura y en análisis hecho a lo largo de este estudio, podemos encontrar cinco factores que tienen que ser analizados antes de ingresar a cualquier mercado, teniendo en cuenta la necesidad de encontrar ventajas competitivas o comparativas sustentables en el tiempo.

- Calidad del producto⁴⁹
- Tecnología de producción⁵⁰

⁴⁹ Cavusgil, S.T. y Nevin, J.R. 1981 “ internal determinants of exports marketing behavior: An empirical investigation” Journal of Business Research, 15: 221-235

- Precio de los productos⁵¹
- Desarrollo de nuevos productos.⁵²
- Control de costos⁵³

II Recomendaciones Futuras

Dado el amplio marco teórico y el profundo análisis expuesto con relación a la industria vitivinícola, hemos encontrado apropiado sugerir recomendaciones futuras con relación a esta industria no solo en aspectos internacionales sino como un todo.

1. Incremento de la competencia

⁵⁰ Keng, k.a. Y Jiuan, T.S. 1989: “Differences between small and medium sized exporting and non-exporting firms: Nature or Nurture” *International Marketing Review*, 6 (4): 27-40

⁵¹ Moon, J. Y Lee, H. 1990 “On the internal correlates of exporting stage development: An empirical investigation in the Korean Electronics” *International Marketing Review*, 7 (5): 16-26

⁵² Keng, k.a. Y Jiuan, T.S. 1989: “Differences between small and medium sized exporting and non-exporting firms: Nature or Nurture” *International Marketing Review*, 6 (4): 27-40

⁵³ Keng, k.a. Y Jiuan, T.S. 1989: “Differences between small and medium sized exporting and non-exporting firms: Nature or Nurture” *International Marketing Review*, 6 (4): 27-40

Las tendencias a la baja del consumo y al aumento en la producción a nivel tanto nacional como internacional nos dan las luces que en los años venideros la competencia se incrementara fuertemente. Junto a eso, el aumento en el consumo de vinos premium y súper premium sugiere que existirá una mayor libertad para innovar, lo que se ve reflejado en el aumento en el consumo de los llamados “blends” o mezclas de vinos finos como forma de diferenciación. Sobre los vinos varietales, se detecta una oferta fragmentada e indiferenciada con tendencias a la baja para lo cual será básico utilizar una correcta estrategia de marketing en busca de la identidad de la marca. Para este segmento, serán de gran importancia las economías de escala, por lo cual empresas medianías y pequeñas tenderán a fusionarse tanto en la parte productiva como en logística.

Como forma de protección al viejo mundo, estos seguirán manteniendo una política proteccionista a las importaciones con altas barreras a la entrada. En cuanto a la distribución, los supermercados aumentaran su importancia como medio de distribución ya que los consumidores estas prefiriendo menos proveedores de mayor tamaño. El aumento en el consumo en el hogar también favorece a los supermercados como medio de distribución.

Como amenazas y Limitaciones, el nacionalismo de los consumidores afecta la posibilidad de que un país extranjero tenga predominio en un mercado de destino. La sobreoferta mundial y su guerra de precios mantienen la importancia de vender en constante promoción.

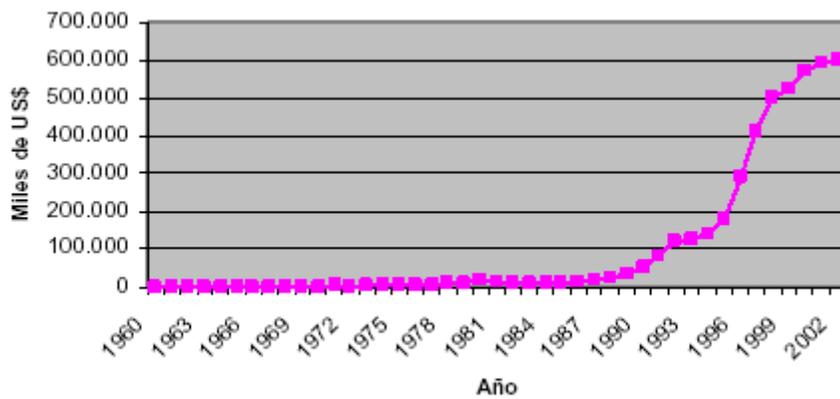
2. Debilidades de Competidores:

- Europa: Presenta una alta rigidez de regulaciones y al cambio en general, están mas orientados al producto que al mercado.
- California: Se encuentra absolutamente centrado al mercado domestico, además de contar con altísimos costos dado el valor de las tierras y de la mano de obra.
- Sudáfrica: También es una industria muy rígida y regulada, con algunos problemas políticos que han ido mejorando con el paso del tiempo.

- Europa Oriental: Inestabilidad, aunque suponemos que con el paso de los años ira desapareciendo.
- Chile y Argentina: Poseen una carencia en la imagen de valor, por lo cual se les cataloga generalmente como vinos de baja calidad, muy susceptibles a la presión de supermercados.
- Australia: Presenta una altísima dependencia del mercado ingles, aunque recientemente ha comenzado a ampliarse a EE.UU.

En Chile la industria se encuentra en un periodo cercano a la madurez, con un enfoque global, competitivo, con presencia en los principales mercados del mundo y con un gran éxito exportador, sin embargo existe una reciente tendencia a disminuir el valor de las exportaciones lo que se ha apaleado con un mayor volumen de exportaciones, especialmente con el vino a granel. Los precios promedio por litro siguen disminuyendo, con un consumo interno per capita bajo pero estable.

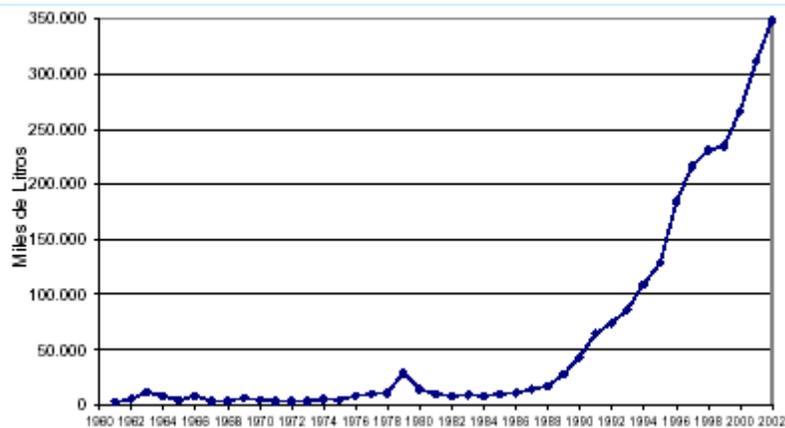
Grafico N°7
EVOLUCIÓN DEL VALOR DE EXPORTACIONES DE VINO CHILENO



Fuente: Asociación viñas de Chile

Grafico N°8

EVOLUCIÓN VOLUMEN EXPORTACIONES DE VINO CHILNO



Fuente: Asociación viñas de Chile

Al finalizar nuestro estudio, podemos dar las siguientes sugerencias para competir tanto en el mercado interno como externo.

3. Consolidar e integrar

- a. La importancia de los costos junto a una buena distribución, hace muy favorable la posición de las viñas grandes frente a las pequeñas. Sobre todo las orientadas al mercado más que al producto.
- b. Las empresas pequeñas tendrán que satisfacer principalmente las necesidades de los minoristas.
- c. La innovación será un factor vital para el éxito, para lo cual es necesario expandir y extender su rango de producción.

4. Nicho de vinos de calidad

- a. Incentivar la percepción de “best value”, la cual sigue siendo la principal fortaleza de nuestro país.
- b. Desarrollar fortalezas globales con base local mediante redes de alianzas internacionales.

- c. Incentivar el nombre de Chile como país exportador de vinos.
- d. Tecnología y Marketing como claves centrales en el proceso.

BIBLIOGRAFIA

- Ansoff, H.I., *Management strategie*, 1966, Verlag, Moderne Industrie, Munchen.
- Bilkey, W.J./Tesar G.: The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. *Journal of international business studies*, 1977, 8, spring-summer.
- Bent Petersen, Torben Pedersen, Deo Sharma, "the role of knowledge in firms' internationalisation process: wherefrom and whereto?" Copenhagen Business School
- Canals, J. 1994. La internacionalización de la empresa: Como evaluar la penetración en mercados exteriores

- Cavausgil, S.T. 1984 “ Organizational characteristics asociated with export activity” *Journal of Management Studies*.
- Cavusgil, S.T. t Nevil, J.R. 1981 “ Internal dererminants of export marketing behavior: An empirical investigation” *Journal Of Business Research*.
- Cavusgil, S.T. y Nevin J.R.1981 “ ubternal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation” *Journal of marketing research*, 18 febrero:
- Cavusgil, S.T., On the Internationalization Process of Firms. *European Research*, 1980, 8, November.
- Dichtl, E. Koeglmayr, H.G. y Moeller, S. 1990 “ international Orientation as a precondition for export success” *Journal of international Business Studies*, Primer cuatrimestre.
- Dunning, J.H. (2000): “The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity” *International Business Review*, 9.
- Erramilli, M. K. (1991), ‘The experience factor in foreign market entry behavior of service firms’, *Journal of International Business Studies*, 22 (3).
- Jaramillo, J y Martínez, J “ Estrategia Internacional: más allá de la exportación”, 1991.
- Johanson, J. and J.-E. Vahlne (1992), ‘Management of Foreign Market Entry’, *candinavianInternational Business Review*.
- Kjell Nordström, ‘Market potential and industry structure seem to override the forces promoting incrementalism’.
- Keng, k.a. Y Juan, T.S. 1989: “ Differences between small and medium sized exporting and non-exporting firms: Nature or Nurture” *International Marketing Review*, 6 (4): 27-40-
- Marshall, M..B. “Industria vitivinícola, Desafíos ante la globalización” Departamento. Economía Agraria Pontífice Universidad Católica de Chile.

- Perlmutter, H.V. 1969 “ The tortuous evolution of the multinational corporations, Columbia Journal of World Business.
- Reid, S. 1985 “Exporting: Does sales volume make a difference? – Journal of International Business.
- Vernon, R 1979. The Product Cycle Hipótesis in a New International Environment. Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 41.
- Veron, R, 1966 International Investment and Internatinoal Trade in the Product Cycle. Quartely Journal of Economics.
- Volker Nocke, Stephen 2004 “An Assignment Theory of Foreign Direct Investment Yeaple, University of Pennsylvania.
- Yang, Y.S.: Leone, R.P. y Alden, D.L. 1992 “ A market expansion ability approach to identify potential exporters” Journal of marketing 56.
- Wiedersheim- Paul, F.: Olson, H.C,. y Welch, L.s. 1978: “ Pre-export activity: The first step in internationalization” Journal of International Business Stuidies.

ANEXOS

A continuación presentamos la cotización por la cual conocimos los costos secos y servicios de embotellado en México. Esta cotización fue realizada tomando en cuenta los insumos utilizados localmente.

**PUEBLA, PUE. 09 DE AGOSTO DE
2005.**

SR. SEBASTIÁN CREMASCHI.

POR MEDIO DE LA PRESENTE ME PERMITO SOMETER A SU AMABLE CONSIDERACIÓN LA SIGUIENTE COTIZACIÓN QUE AMPARA ENVASES DE VIDRIO:

MOLDURA DESCRIPCIÓN MILLAR		PRECIO /
9362089 51	BORDOLOSА 771 ML	\$17,009.78
9362096 11	CLARET 750 ML	\$ 7,227.98
9382010 11	CLARET 1529 ML	\$31,730.93

CONDICIONES DE VENTA:

- **LOS PRECIOS COTIZADOS SON L. A. B. FÁBRICA Y ESTÁN SUJETOS A CAMBIOS SIN PREVIO AVISO.**
- **A LOS PRECIOS COTIZADOS SE LES TENDRÁ QUE APLICAR EL I. V. A. CORRESPONDIENTE.**
- **EL CLIENTE ACEPTA FORMULAR EL PEDIDO, QUE LOS PRECIOS DE LA MERCANCÍA SOLICITADA SERÁN LOS QUE ESTÉN EN VIGOR EN LA FECHA DE ENTREGA.**
- **TIEMPO DE ENTREGA: DE 2 DIAS SI TENEMOS STOCK Y DE 45 DIAS SI NO CONTAMOS CON STOCK EN BODEGA.**
- **CONDICIONES DE PAGO: CONTADO**

**SIN MAS POR EL MOMENTO Y AGRADECIENDO SU PREFERENCIA,
QUEDAMOS A SUS ORDENES.**

****No. DE CUENTA: BANCOMER (0443327396) A NOMBRE DE
DISTRIBUIDORA PREZ, S.A. DE
C. V.**

puebla@grupoprez.com

TEL. PUEBLA 01 222 2 64 75 15
01 222 2 33 40 30

**A T E N T A M E N T E
DISTRIBUIDORA PREZ, S.A. DE C. V.**

**SR. ADÁN G. MORENO CAÑAMARES
GERENTE DE VENTAS SUC. PUEBLA**