



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Colaboración, Valor y Ventaja
**“Asociatividad como herramienta de gestión para la internacionalización,
análisis de caso Viña VIA Wines S.A”**

Autor

CATERINA ALESSANDRA CRONORO VICUÑA
INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: LISARDO GOMEZ BERNAL

Viña del Mar, diciembre 2019

AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS

Agradecida de la vida que se me ha dado para construir el mundo que he logrado.

Orgullosa de cada paso y cada apoyo presente en esta carrera; cada pilar y compañero que me ha afirmado, levantado, motivado e inspirado en este camino.

Han contribuido, desde diferentes aristas, en mi proceso de formación profesional y personal. Es por esto, que también agradezco cada aliento en momentos de crisis, cada abrazo y cada apretón de manos que me ha entregado la seguridad de confiar en lo que hago. Reconocer un desarrollo compartido es esencial para un desarrollo integral.

Finalmente, haré un destacado de seres fundamentales, y agentes principales en esta transición de ser una estudiante de negocios a ser una Administradora de Negocios Internacionales con la capacidad de enfrentar desafíos individuales y grupales, pero siempre con el interés de aportar el mayor valor desde lo interno hasta el entorno.

Margarita Aída Vicuña Briones - Patricio Cronoro Gutierrez

Lisardo Gómez Bernal - Rodrigo Astudillo Amestica

Sin ustedes, no hubiese sido posible.

Gracias, muchas gracias.

RESUMEN

A modo de resumen se puede indicar que la primera etapa consolidada de este estudio, abarca la revisión teórica y casuística del comportamiento organizacional, redes de colaboración y cooperación internacional, procesos de internacionalización, ventajas competitivas y conductas evolutivas. El análisis se enfoca desde la búsqueda de comprender la influencia que tiene la administración integral en el entendimiento del sujeto y su acción en una red empresarial colaborativa que proyecta una expansión del negocio internacional en sociedades y organizaciones modernas. Para visualizar esto, se presenta una descripción del proceso en que las empresas deben aprovechar su introducción en mercados exteriores para aumentar su cuota de mercado, y por lo demás, para ampliar su territorio en alianzas.

Así, se pretendió dar cuenta de los primeros aspectos sobre este tema; trayendo al relato posturas académicas y científicas, como también la visión propia de actores propulsores de nuevas estructuras y estrategias que representan el argumento. Contemplando el caso, Uppsala muestra principios de una fase inicial de comercialización en exteriores. Por tanto, la segunda fase expone beneficios del trabajo colaborativo, para que luego la visión sea representada por el caso de la viña VIA Wines, la cual evidencia la relación directa de la colaboración en red y la cooperación internacional con su desarrollo potencial.

Finalmente, se exponen cualitativamente, análisis descriptivos críticos, metodologías de acción y herramientas utilizadas que han guiado esta investigación, teniendo en cuenta el propósito de evidenciar una realidad individual existente, carente de valores e interacciones fundamentales, que por lo demás dificultan el incremento de redes cooperativas y el crecimiento empresarial social. Es por esto, que se señala la existencia de diversas herramientas de asesoría, redes empresariales y apoyos gubernamentales que permiten generar crecimiento integral, conjunto y sostenible desde lo interno hasta el entorno en la presente Era de la colaboración.

ABSTRACT

The first stage of this study involves the theoretical and casuistic review of the organizational and evolutionary behavior, networks and processes of international cooperation.

The analysis focuses from the search to understand the influence that the integral administration has on the understanding of the subject and their respective action in a collaborative business network that projects an expansion of the international business in modern societies and organizations.

To visualize this, a description of the process is presented in the companies that must take advantage of its introduction in foreign markets to increase their market share and otherwise, to expand their commercial territory.

The first aspects of this topic brings academic and scientific positions, as well as the vision of propelling actors of new structures and strategies that represent the argument. Contemplating the previous paragraph, the Uppsala model gives principles of an initial phase of international trade. Therefore, the second phase exposes benefits of collaborative work, and, a representation of the case by Viña VIA Wines, which demonstrates the direct relationship of network collaboration and international cooperation with its potential development.

Qualitative exposures, critical descriptive analyzes, action methodologies and some tools are used to guide this research, taking into account the purpose that evidences an existing individual reality. A reality without fundamental values and interactions, which, at the same time, make it difficult to increase cooperative networks and social business growth. For this reason, it shows the existence of various consulting tools, business networks and government support that allow to generate integral and sustainable growth from the internal to the environment in the new Era of Collaboration.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del Problema.....	2
Objetivo General	3
Objetivos Específicos	3
Justificación del Estudio	4
CAPÍTULO I	5
ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL	5
1.1 Cámara Regional de Comercio y la Producción de Valparaíso (CRCP).....	5
1.2 Objetivos y Estrategias de CRCP Valparaíso	6
▪ 1.2.1 Estrategia Corporativa	6
▪ 1.2.2 CRCP: Distribución Organizacional.....	7
▪ 1.2.3 Servicios que otorga CRCP a sus miembros	8
▪ 1.2.4 CRCP: División Organizacional.....	9
▪ 1.2.5 Descripción en la Práctica	10
2 CAPÍTULO II	11
2.1 Marco teórico	11
▪ 2.2.1. El proceso de internacionalización de las empresas	11
▪ 2.2.2. Globalización: oportunidades latentes y expansivas	14
▪ 2.2.3. Negocios internacionales	16
▪ 2.2.4. Alianzas estratégicas y cooperación internacional	19
▪ 2.2.5. Perspectiva del proceso o conducta evolutiva	20
3 CAPÍTULO III.....	22
MARCO METODOLÓGICO	22
3.1 Mecanismos Utilizados para el Análisis de la Problemática de Investigación	22
▪ 3.1.1 [Diseño de la Investigación y Fuentes Secundarias]	22
▪ 3.1.2 [Nivelación de la Investigación].....	22
▪ 3.1.3[Metodología de la Investigación]	23
4 CAPÍTULO IV.....	24
ANÁLISIS Y RESULTADOS	24
4.1 Beneficios del trabajo colaborativo por los actores de la industria vitivinícola chilena.	25

4.2	Apoyo de las asociaciones gubernamentales	27
4.3	Las asociaciones privadas	29
4.4	Caso de internacionalización: VIA Wines S.A.	30
▪	4.4.1 Decisión de internacionalización.....	32
▪	4.4.2 Objetivos y políticas de internacionalización.....	33
▪	4.4.3 Estrategia de asociatividad	35
▪	4.4.4 Segmentación: mapeo de mercado	37
5	CONCLUSIÓN.....	40
6	BIBLIOGRAFÍA	44

INTRODUCCIÓN

¿Se dice o se hace? Ciertamente desde la colaboración pueden surgir nuevas ideas o diversas formas de llevar el camino actual hacia los objetivos que se pretenden lograr. La motivación y/o propósito que se tenga al respecto, es esencial para lograr un resultado mayormente eficiente y exitoso. Es por esto que, al operar bajo la acción del trabajo conjunto, el efecto podría repercutir desde lo interno hasta el entorno.

Adheridos a este planteamiento, desarrollar la comunicación es esencial para que la estructura vertical-tradicional logre expandir un pensamiento lateral. Es decir, abrir la visión a la existencia de nuevas posibilidades y conquistar nuevas fronteras. Por lo demás, esencial para generar decisiones eficientes y de beneficio mutuo que sean de gran ayuda al alcance de logros y superación de objetivos en común, tanto para la empresa u organización como para los socios y sociedad.

En relación a esto, se hace mención a la Cámara Regional del Comercio y Producción (CRCP). Asociación Gremial más antigua de América Latina y un actor relevante en el desarrollo económico regional gracias a la capacidad de adaptarse a la contingencia y definir claramente el rol del gremio en la sociedad. Representa los intereses de los socios y propicia espacios que van en beneficio del progreso económico, político y social. Por lo demás, frente a observaciones y experiencias empíricas, se contemplan interrupciones internas que no permiten la maximización del potencial. Interrupciones que contemplan una desconexión de los miembros participantes del gremio con los propósitos, beneficios y objetivos conjuntos. Es por esto, que surgen las preguntas: ¿Por qué es necesaria la integración de nuevos socios?; ¿Cuáles serían las ventajas de lograr interacción colaborativa de redes locales y redes extranjeras?; ¿Existe la atención y apoyo necesario para generar cooperación internacional? ¿Dónde se encuentra?

Planteamiento del Problema

Durante este tiempo han ocurrido muchos hechos de corte económico y social. Desde el punto de vista comercial-económico, y la agudización de la Crisis económica mundial, (Subprime, 2008) demostró, entre muchas cosas, que se requiere de empresas que sean flexibles, que puedan responder con rapidez a los múltiples desafíos de un mundo complejo y en especial Chile, cuyo devenir y futuro dependen de hechos que suceden muy lejos de las fronteras del país, debido a su alto grado de apertura comercial.

Ciertamente, en tiempos donde el mundo va más rápido que el reloj es necesario adecuarse a los cambios que esto conlleva. El riesgo se contempla por cada modificación, pero cabe la profunda necesidad de mejorar el desarrollo empresarial, y parte de esto es mejorarlo desde lo interno hasta la vuelta retroactiva del proceso. Una modificación que mueva la pirámide empresarial jerarquizada del siglo XX, y aunque aún algunas empresas o instituciones utilicen esta estructura rígida, se pueda evidenciar otra perspectiva organizacional. Otra perspectiva que orienta a contemplar a todos los miembros de esta economía social y empresarial, y complementa antiguas estrategias de gestión que quedan obsoletas. Aunque mantenerse es cómodo, el indicador dice que si está creciendo es clara señal de una agilizada adaptación a las necesidades latentes de un mundo meramente interconectado.

Realizar una conexión globalizada, es lo que debería replantearse cualquier empresa u organización que esté presente en el mundo, ya sea involucrándose entre redes nacionales e internacionales que establecen objetivos compartidos.

Objetivo General

Contribuir a identificar los elementos y tendencias que permitirán a las empresas del siglo XXI mejorar sus ventajas competitivas en una economía globalizada, en relación a la cooperación y la construcción de redes colaborativas.

Objetivos Específicos

En específico, el trabajo se ha propuesto algunas metas que contribuirán a concretar el objetivo central entre las que destacan:

- Analizar desde el punto de vista económico y social, la evolución de las tendencias en la organización industrial de las empresas al momento de su internacionalización.
- Determinar los cambios del entorno, tanto internos como externos, que influyen en la necesidad de flexibilizar estructuras e impulsos estratégicos por parte de organizaciones conducentes al comercio internacional.
- Determinar cuáles son las orientaciones que las organizaciones chilenas deben desarrollar siguiendo el nivel de países desarrollados con presencia global.

Justificación del Estudio

Primeramente, tras el trabajo realizado durante la práctica profesional, se precisa atención en la adhesión de nuevos socios de CRCP. Esto, y más la visión mixta de desarrollar mayor competitividad como región, se busca un modelo ejemplar de negocios que promueva la descentralización, la inversión y colaboración en red. Por lo demás, adherir una perspectiva en que los participantes asociados incrementan sus beneficios e incentivan, a la vez, el comercio nacional e internacional.

Aquella, es la postura contemplada para el comienzo de este estudio, por ende, la investigación será cursada en la búsqueda de realidades representativas del mundo de las sociedades, las relaciones y comportamientos organizacionales; sistemas de colaboración y apoyos institucionales del comercio internacional. Adicionalmente, valores y ventajas competitivas que evidencien la necesidad de integrar redes para generar innovación, inspiración, inversión e integración global.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

1.1 Cámara Regional de Comercio y la Producción de Valparaíso (CRCP)

En 1858, las primeras luces de esta asociación comienzan con la ayuda en la elaboración de leyes comerciales del país. Luego, en el primer transcurso del siglo XX, la institución se proyecta expresando ideas claras sobre gestión empresarial, para que posteriormente, llegando a 1980, asuma la identidad de Cámara de Comercio de Valparaíso, siendo sus principales actividades: convenios, acuerdos internacionales y exitosos encuentros empresariales. Encuentros en la década de los '90, que por lo demás, se convierten en un centro de difusión relevante para el desarrollo económico y comercial de la región, y una importante plataforma de vinculación empresarial.

Actualmente, la Cámara Regional del Comercio y la Producción de Valparaíso se ha posicionado en la vida regional como el más fiel representante del empresariado, incorporando los intereses de sus asociados, realizando un trabajo asociativo público -privado que vaya en beneficio del progreso económico, político y social de la región.

Comparten la visión de ser un gremio de vanguardia, que genera oportunidades para que sus socios se desarrollen sosteniblemente en una economía global, siendo referente nacional". Y, tienen la misión de agregar valor a los empresarios y organizaciones de la Región de Valparaíso asociados a CRCP, mediante su representación y la entrega de servicios que permitan potenciar su desarrollo, en beneficio del progreso económico, político y social de la Región.

La Cámara Regional del Comercio y la Producción (CRCP), es una organización que, en relación a la historia, comparte 5 valores principales que se mencionan a continuación.

1. Ética en el actuar, por parte de los trabajadores y socios de CRCP.
2. Compromiso con el desarrollo y éxito de CRCP.
3. Pasión por otorgar un servicio distintivo, de calidad y excelencia a sus socios.

4. Imparcialidad en la gestión temática de los miembros asociados, manteniendo visión de largo plazo, en búsqueda del bien común.
5. Compromiso con la defensa de los principios de la libertad de emprender, y de la economía social de mercado.

1.2 Objetivos y Estrategias de CRCP Valparaíso

Objetivo General

La organización se esmera en hacer crecer el comercio local, específicamente de la región de Valparaíso, generando vínculos y apoyo mutuo entre las empresas de la zona, siendo parte de esto empresarios, trabajadores y también quienes viven en la comunidad.

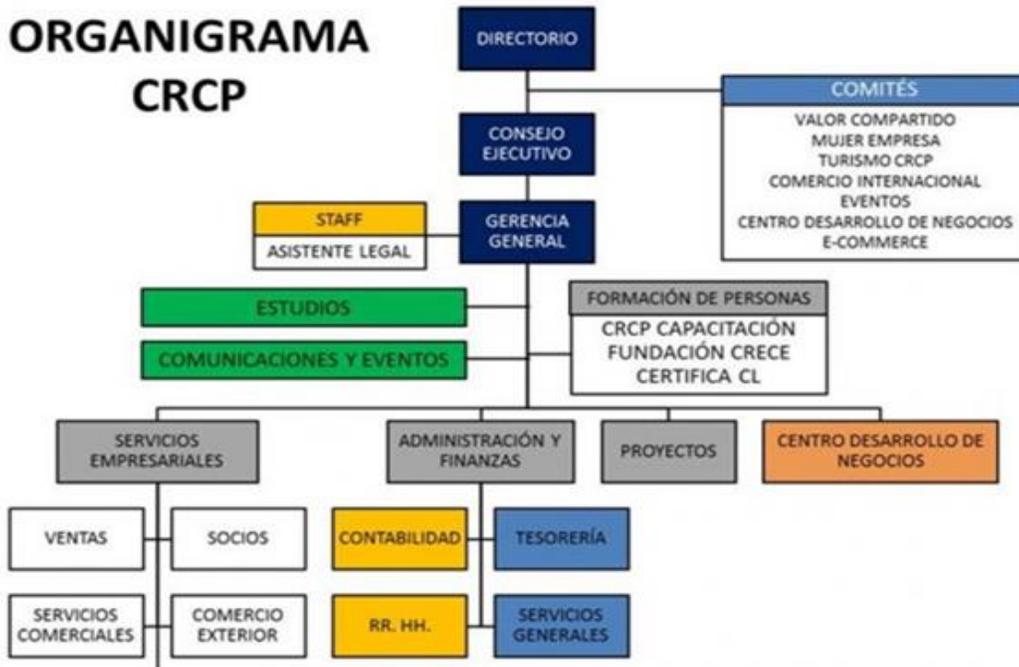
Objetivos específicos

1. Estar al tanto de las novedades de la economía global, nacional y sobretodo regional e ir innovando periódicamente sus estrategias comerciales.
2. Cumplir con la cantidad de socios nuevos estipulados anualmente.
3. Desarrollar seminarios, congresos y encuentros empresariales que generen la instancia para facilitar el comercio.
4. Capacitar a quienes necesiten formación en un área específica que les simplifique su integración al mundo laboral.

1.2.1 Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa utilizada es la de crecimiento, debido a que sus principales clientes son sus socios, y es primordial la adhesión constante de éstos para prosperar en el mercado y desarrollarse de forma conjunta generando sustentabilidad tanto económica, como social para la región.

1.2.2 CRCP: Distribución Organizacional



Cámara Regional del Comercio y la Producción de Valparaíso, 2019

Como se observa en la imagen, la organización está dividida en diferentes departamentos para llevar a cabo sus diversas tareas de manera más específica y eficaz, no obstante, cabe destacar que existe un espacio de comunicación interdepartamental que fomentaría relaciones, y a su vez, productividad de la empresa, al generar diálogos entre miembros de la empresa que podrían ser de ayuda para todos los participantes.

Cabe destacar que la Cámara Regional del Comercio de Valparaíso está encabezada por un Directorio compuesto por representantes de las empresas asociadas a CRCP, el cual se encarga de definir los lineamientos que permitan dar cumplimiento a sus objetivos estratégicos.

A la vez, se identifica que la organización gremial cuenta con diferentes comités para tratar distintos temas sociales o económicos, para así lograr un desarrollo sostenible equitativo dentro de la región y sus distintas industrias, como también para dar cumplimiento a sus objetivos, estos son: Comercio Internacional, Mujer Empresa, Valor Compartido, y Turismo CRCP.

1.2.3 Servicios que otorga CRCP a sus miembros

- **CAPACITACIÓN CRCP:** Su objetivo es conocer las necesidades y requerimientos de capacitación de sus clientes con el fin de diseñar soluciones personalizadas y de calidad, que respondan a los verdaderos desafíos de la empresa y el mercado, potenciando, de esta forma, un adecuado desarrollo organizacional.
- **CERTIFICA CL:** Nace con el objetivo de contribuir al desarrollo del capital humano ofreciendo servicios a empresas que deseen certificar las competencias laborales de sus trabajadores.
- **COMERCIO EXTERIOR:** Relacionado directamente con la importación y exportación de productos de diversos tipos, ayudando con las certificaciones y pre-certificaciones, además de la visación de documentos de exportación sobre determinados productos.
- **FIRMA ELECTRÓNICA:** Permite certificar documentos de manera online sin la necesidad de estar presente en un determinado lugar.
- **BOLETÍN COMERCIAL:** Se ocupa de la venta de informes comerciales para personas jurídicas o naturales que les permiten estar al tanto de la economía actual.
- **CÓDIGO DE BARRAS:** Su función es mantener un inventario en orden. CRCP es un organismo regional con las facultades para asesorar e incorporar este sistema, a empresas proveedoras, distribuidoras y de servicios.
- **CHILEPROVEEDORES:** Reúne en un solo lugar toda la información de las empresas que participan a través de la plataforma ChileCompra, plataforma encargada de las compras públicas y de reunir toda la información de las empresas participantes para poder ofrecer o comprar un producto.

- CLUB INNOVA: Se fomenta el crecimiento y desarrollo de la región a través de la innovación.

1.2.4 CRCP: División Organizacional

La Cámara Regional del Comercio y la Producción de Valparaíso, se encuentra organizada de tal forma que da cumplimiento a los requerimientos de sus asociados, liderado por su Gerente General, quien coordina a los diferentes departamentos que componen su estructura organizacional:

- SERVICIOS EMPRESARIALES
- ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
- PROYECTOS
- CENTRO DESARROLLO DE NEGOCIOS

1.2.5 Descripción en la Práctica

El Departamento de Servicios Empresariales y Comercio Exterior de CRCP involucra al comercio internacional, los servicios comerciales y los miembros de sociedad. Es en este lugar dónde surge la disyuntiva sobre lo que hay y lo que se necesita.

Dentro de las funciones del mencionado departamento, se encuentra la atención a consultas institucionales y comerciales, revisión de documentación requerida para exportación legítima, entrega de certificados de origen a productores nacionales y gestión de proyectos empresariales regionales de los miembros y el gremio.

Entre los motivos existentes para realizar esta investigación, se experimenta que en la cámara existe una situación repetitiva que implica una secuencia de acciones relacionadas a la falta de integración organizacional, desacelerada comunicación interactiva-creativa, por una preponderancia a la individualización de la tarea, y un interés real por comprender la evolución de las estructuras, comportamientos y oportunidades que tienen las organizaciones, en directa relación con el incremento de redes y potencial desarrollo.

CAPÍTULO II

2.1 Marco teórico

2.2.1. El proceso de internacionalización de las empresas

De acuerdo con Pedrero (2014):

La internacionalización es una necesidad de las empresas en la actualidad, aunque estas tengan éxito en los mercados nacionales. La globalización de los mercados y las empresas es una realidad que se puede observar mediante la liberalización económica y las ideologías de libre mercado que comparten los países. Esto permite que un mayor número de países, entre ellos el mercado chileno, opte por la oportunidad de consolidarse en los mercados exteriores. Hoy por hoy, un consumidor puede comprar (casi) cualquier producto en cualquier parte del mundo. Fijándonos en un producto como un móvil, observaremos que las piezas de dicho aparato están realizadas en distintas y muy separadas partes del mundo. Las empresas deben aprovechar su introducción en mercados exteriores para aumentar su cuota de mercado y ampliar sus ventas. Este es el caso de las empresas españolas, existe el ideario de que la internacionalización de los productos y marca española es necesaria. (p. 9)

En la publicación “El proceso de internacionalización de empresas” el proceso es descrito por Araya (2009) de la siguiente manera:

Bajo el enfoque estratégico, la internacionalización de empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. La internacionalización de empresas consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países. (p. 18)

Así pues, Galán, Galende y González (2000) como se citó en Araya (2009) señalaron que por “lo anterior, el proceso de internacionalización empresarial debe responder las siguientes preguntas: ¿por qué se internacionaliza la empresa?, ¿cuál es el proceso para llevarlo a cabo?, ¿cómo se internacionaliza?, y ¿dónde puede localizar sus actividades en el exterior?” (pp. 18-19).

Asimismo, el autor en referencia anotó en su publicación [que] “a partir de estos cuestionamientos la presente investigación bibliográfica tiene como objetivo principal mostrar el proceso que deben seguir las empresas con el fin de internacionalizarse” (p. 19). Y resaltó lo siguiente:

No hay un único camino para que una empresa empiece a tener actividad internacional. Lo que sí encontramos es una posible senda que nos marca distintas opciones en función del control que tiene la empresa en su actividad exterior, el riesgo que asume y los recursos que emplea en su expansión internacional. (Araya, 2009, p. 19)

A continuación, en la Figura 1 se muestran las opciones de internacionalización referidas en la cita que tienen las empresas según la actividad que realizan en el exterior.

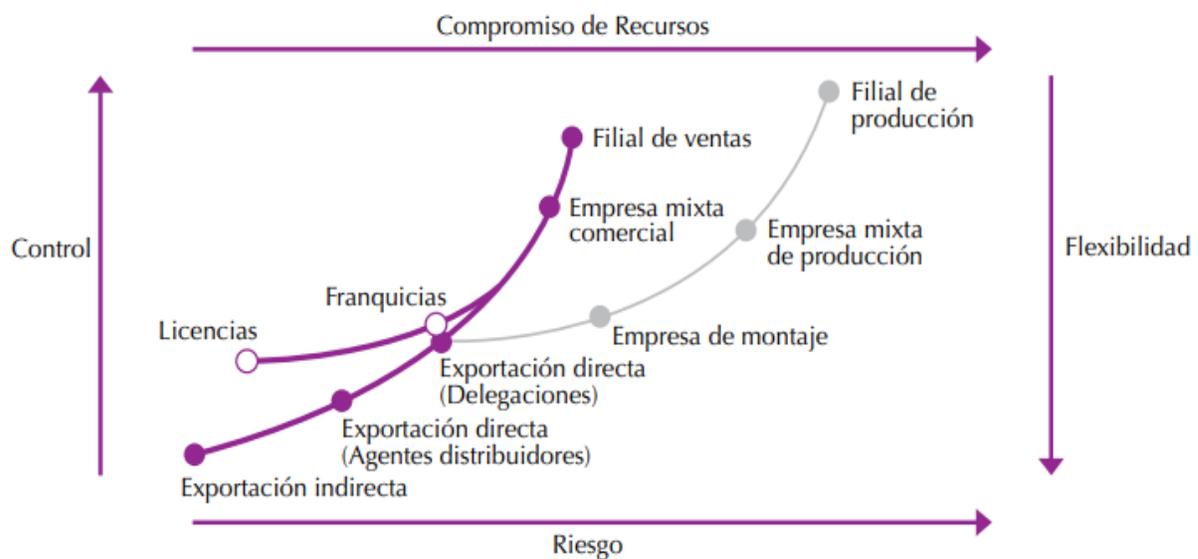


Figura 1. Opciones de las empresas en función de su actividad exterior

Fuente: (Araya, 2009)

Andersen (1993) como se citó en Araya (2009) señaló que la internacionalización de las empresas también puede definirse como “el proceso de adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales” (p. 19).

Esta definición expresa la idea de la internacionalización como una actividad muy dinámica e incluye la estrategia de modo de entrada de dimensiones y selección del mercado internacional. Estas dos dimensiones representan las decisiones estratégicas fundamentales en relación con la internacionalización de una firma. (Buckley (1995) como se citó en Araya, 2009, p. 19)

En cuanto los objetivos que tiene la internacionalización empresarial se han destacado los siguientes:

- Apertura de nuevos mercados.
- Costes de producción más bajos.
- Una estructura de la producción y la distribución de la empresa más eficiente” (Canals (1994) como se citó en Araya, 2009, p. 19).

Por otra parte, respecto al desarrollo que ha tenido la teoría acerca de la internacionalización de las empresas se debe mencionar:

[Que] a pesar de que existe una sucesión de propuestas explicativas sobre el comportamiento internacional de la empresa, conocida como teoría de la internacionalización o teoría ecléctica, a inicios de la década de los setenta no se contaba con un cuerpo teórico capaz de dar respuestas ante la heterogeneidad de las situaciones observadas en la internacionalización de la empresa. Es en este contexto donde emergen las aportaciones gradualistas de la escuela escandinava. (Araya, 2009, p. 19)

Sobre este mismo punto Araya (2009) añade lo siguiente:

Existen múltiples teorías que abordan el proceso de internacionalización y sus factores determinantes. Cada una se centra en uno o varios aspectos parciales del fenómeno, con excepción, quizás, del planteamiento ecléctico de Dunning, que tiene una visión más general a partir de la integración de las aportaciones previas. Este conjunto de teorías se puede agrupar en torno a siete bloques de corrientes doctrinales (p. 20):

1. “La teoría clásica;
2. La teoría del ciclo de vida del producto;
3. El modelo de Uppsala;
4. El paradigma de Porter;
5. La teoría estratégica;
6. La teoría de la internalización y
7. El paradigma de Dunning” (p. 20).

Por su parte, Canals (1997) como se citó en Araya (2009), realiza otros aportes a la teoría sobre la internacionalización al señalar que “se pueden distinguir cuatro grandes tipos de empresas internacionales que, a su vez, reflejan sus mismas etapas de internacionalización. Estas pautas del proceso de internacionalización son”:

- “Empresa exportadora.
- Empresa multinacional.
- Empresa global.
- Empresa transnacional” (p. 20).

2.2.2. Globalización: oportunidades latentes y expansivas

En su investigación “Oportunidades de internacionalización para empresas vitivinícolas chilenas en base al Comercio Justo” Cornejo y Labrín (2013) señalaron:

[Que] la globalización puede ayudar a describir cómo funciona el sistema internacional en la actualidad, el cual está marcado por la unión de una serie de factores, como lo son los culturales, económicos, políticos, sociales, entre otros. Pese a que no existe un consenso amplio respecto a una definición, la Real Academia Española (RAE), define globalización como “tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales” (DRAE 2006, 23ª edición). (p. 13)

Aunado a lo anterior, de acuerdo con lo referido por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) citados por Cornejo y Labrín (2013):

La globalización en sentido amplio abarcaría la expansión y liberalización del comercio internacional, la creciente interdependencia de las economías nacionales, y las también crecientes velocidades de circulación del capital, la tecnología, la información en general y los procesos de difusión cultural. Todos estos procesos tenderían, en principio, a disminuir la importancia de las fronteras nacionales (Banco Interamericano de Desarrollo, 2001). (pp. 13-14)

Así, aunque las definiciones que dan estos autores de la globalización:

Se enfocan en aspectos económicos, otorgan una visión amplia de la globalización, dado que no solo se habla de la circulación de capitales en el mundo, sino que también es posible apreciar como las ideas, la información y los aspectos culturales son trasladados en el mundo, lo cual ha llevado a tener sociedades integradas y más universales, disminuyendo así las barreras tanto geográficas como culturales. (Cornejo y Labrín, 2013, p. 14)

Por otra parte, el Fondo Monetario Internacional (FMI) como se citó en Cornejo y Labrín (2013) ha señalado respecto a las empresas:

Éstas deben estar conscientes de cómo la integración mundial puede presentar mayores desafíos al competir en un mercado más grande, donde los consumidores locales tienen acceso a un rango más amplio de productos y servicios. Pero no solo se debe mirar la globalización como una amenaza a la competitividad de las empresas en el ámbito local, sino que las compañías deben ser proactivas y aprovechar las oportunidades que brinda el pertenecer a un mundo integrado, el cual también ofrece oportunidades en otros mercados. Así, deben tener en claro que la masa crítica de clientes se amplía al mundo y las barreras que antes existían ya no parecen ser tales. Por lo tanto, las empresas deben reconocer que ahora tienen nuevos desafíos al pertenecer a un mundo globalizado y poder tomar el mayor partido posible, ahora desde una posición de ciudadanos globales (Fondo Monetario Internacional). (pp. 14-15)

En este contexto, Cornejo y Labrín (2013) mencionaron:

Los casos de países como Chile, pueden considerarse un ejemplo de apertura económica, comenzando en la década de los 70 con la liberalización de los aranceles, y acentuándose en el año 1996 cuando el país suscribió su primer tratado de libre comercio con Canadá, donde 17 años después, al 2013, se encuentran vigentes 16 tratados con diversos países y zonas como Centro América y la Unión Europea, lo cual le permite el acceso a más de 4 200 millones de personas distribuidas por el mundo (Biblioteca Nacional del Congreso de Chile, Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales). (p. 15)

2.2.3. Negocios internacionales

Acorde con las ideas expuestas en los apartados anteriores, los autores en referencia también han anotado lo siguiente:

La globalización tiene una serie de efectos en las diversas dimensiones sociales, como lo son la política, cultural, social y especialmente la económica, la cual ha mostrado ser una de las más consideradas por diversos autores en relación a los efectos de la globalización (Banco Mundial, BID, Daniels & Radebaugh, 2009).

En relación a esto, y tal como se refiere el Banco Mundial, la globalización tiene diversos efectos vinculados a la actividad comercial, donde señala que “este incremento de las actividades económicas transfronterizas adopta diversas formas: comercio internacional, inversión extranjera directa y flujo del mercado de capitales” (Banco Mundial). En línea con esto es que el comercio internacional ha jugado un rol importante en la economía del mundo, donde el Banco Mundial alude al comercio internacional de la siguiente manera, “una parte cada vez mayor de los gastos dedicados a bienes y servicios se consagra a importaciones de otros países, y una porción creciente de la producción de los países se vende a extranjeros en calidad de exportación. En los países ricos o desarrollados, la proporción del comercio internacional respecto del producto total (exportaciones más importaciones de mercancías en relación con el PIB) aumentó de 32.9 % a 37.9 % entre 1990 y 2001. En los países en desarrollo (países de ingresos bajos y medianos), la proporción aumentó de 33.8 % a 48.9 % en ese mismo periodo” (Banco Mundial). (Cornejo y Labrín, 2013, pp. 15-16)

Si bien, las empresas deben tener en cuenta varios aspectos para la internacionalización, también deben comprender y considerar:

Las complejidades agregadas de la internacionalización, [asimismo] las organizaciones deben definir cuáles son las motivaciones que las llevan a entrar en este nuevo desafío, que pueden ser de carácter proactivo o reactivo, donde en las proactivas consisten en el estímulo para intentar un cambio estratégico, mientras que las reactivas son basadas en la respuesta de las organizaciones a la influencia que ejercen los cambios en el entorno, lo cual con el tiempo afecta sus actividades (Czinkota & Ronkainen, 2008), por eso, estos autores resumen que “las empresas proactivas se internacionalizan porque quieren hacerlo,

mientras que las reactivas se internacionalizan porque tienen que hacerlo”. (Cornejo y Labrín, 2013, p. 17)

Es importante resaltar, como lo señalaron Cornejo y Labrín (2013), que es claro que además de las motivaciones mencionadas:

Dentro de esto puede haber motivaciones más específicas [para las organizaciones], como por ejemplo expandir ventas; tomar nuevos recursos; minimizar riesgos; entre otros. Estas motivaciones se ven reforzadas por las condiciones que ofrecen el mercado y el entorno en el momento, como el rápido avance tecnológico, los menores costos y tiempo de transporte, las mayores facilidades de comunicación, las nuevas políticas gubernamentales, competitividad y presión de los consumidores entre otros. (p. 17)

Es así que “las organizaciones poseen una serie de opciones para poder llevar a cabo sus motivaciones de internacionalización” (Cornejo y Labrín, 2013, p. 17). De acuerdo con Pla Barber y León (2004) como se citó en Cornejo y Labrín (2013):

Existen tres formas en las cuales las empresas pueden internacionalizarse, mediante la exportación, otorgando licencias o franquicias o bien concretando inversiones directas en el extranjero. En resumen, las opciones y formas para acceder al mercado mundial son diversas y dependerán de las necesidades y naturaleza que enfrente cada organización, considerando tanto los factores internos a la organización como los que modelan el entorno externo. (p. 17)

Al respecto, de la literatura consultada también se rescatan los aportes de Daniels y Radebaugh (2009) como se citó en Cornejo y Labrín (2013), quienes señalaron:

[Que] cuando las compañías deciden internacionalizarse, aclaran sus motivaciones y el modelo a ocupar, les resta reconocer la estrategia que ocuparán en su proceso de internacionalización, y para definir una estrategia correcta deben reconocer el ambiente externo, las capacidades internas y cuáles son sus preferencias. Por supuesto que en el mercado internacional las estrategias estarán dominadas por una serie de factores, entre los que destacan la relevancia de los costos y la presión local que enfrenta la empresa, es decir que tan importante es adaptarse o estandarizar internacionalmente la oferta en relación al mercado que pretenden atender. (p 18)

Por consiguiente, se puede concluir que “las empresas poseen una serie de motivaciones y opciones para poder entrar al mercado internacional, por lo cual se deben analizar correctamente los factores que influyen en esta decisión” (Cornejo y Labrín, 2013, p. 18).

A continuación, en la Tabla 1 se muestran algunas de las teorías de la internacionalización empresarial que Cornejo y Labrín señalan en su investigación sobre las oportunidades de internacionalización para las empresas. Éstas resumen el modo en el cual las empresas salen a los mercados extranjeros.

Tabla 1. *Teorías de la internacionalización*

Perspectiva	Teoría	Principal característica
Económica	Paradigma Ecléctico de Dunning	Decisión depende de ventajas en la propiedad, ubicación e internacionalización.
Económica	Basada en los Recursos	Internacionalización es más probable que se dé en empresas con ciertos recursos como el know how de la industria y el capital humano.
Del proceso, o de conducta evolutiva	Modelo de Uppsala	La internacionalización es un proceso gradual de aprendizaje.
Del proceso, o de conducta evolutiva	Redes	Internacionalización se da a partir de las redes entre empresas y redes sociales
Nuevas teorías	Born Globals / New Ventures	Existen empresas que desde que se crean o a los pocos años de crearse, se vuelven globales, saltándose etapas o un proceso gradual como en el modelo de Uppsala.

Fuente: (Cornejo y Labrín, 2013)

2.2.4. Alianzas estratégicas y cooperación internacional

De acuerdo con Pedrero (2014):

Las alianzas estratégicas se tratan de acuerdos cooperativos entre competidores potenciales o actuales. Las alianzas pueden establecerse: a) para acelerar el proceso de internacionalización; b) para poder penetrar en un mayor número de mercados; c) para poder recuperar la posición perdida en los mercados y mejorar la posición competitiva (al compartir recursos con un socio); d) para obtener recursos que la empresa no tiene y poder explotar sinergias competitivas; e) para compartir riesgos o para cumplir unos objetivos específicos. Las alianzas permiten la captación de unos recursos que la empresa carece, agiliza la entrada al país y se plantea como un proceso en que ambas empresas mejoran sus productos, procesos, sistema y técnicas de gestión. El fracaso de las alianzas es elevado debido a que estas pueden degenerar. Se requieren decisiones muy complejas, un elevado sistema de control y pueden surgir problemas de comportamiento oportunista por parte del socio. (p. 38)

Adicionalmente, en su investigación sobre los mecanismos de internacionalización de las empresas la autora señala:

[Que] para el buen funcionamiento de las alianzas se debe tener en cuenta: la elección del socio, la estructura de la alianza y la forma de administrarla. Para aprovechar dicho método al máximo, se requiere que la empresa y todos sus empleados aprendan el valor del socio, conozcan todos sus puntos fuertes y débiles, y adquieran las habilidades particulares que puedan potenciar la posición competitiva de la empresa. (Pedrero, 2014, p. 38)

- a) Elección del socio: “Se debe escoger un buen socio o aliado. Este, debe ayudar a lograr los objetivos, compartir la visión de la empresa y no buscar explotar la alianza a su favor. Para escoger un socio se tiene que realizar una exhaustiva investigación”. (Pedrero, 2014, p. 38)
- b) Estructura de la alianza: “Se tiene que estructurar de manera que los riesgos de la empresa sean aceptables y no se ceda demasiado al socio. Se requiere, por lo tanto: i) evitar el oportunismo, intentando no transferir tecnología; ii) crear salvaguardas contractuales, que sirvan como protección ante el oportunismo; iii) ambas partes pueden acordar por adelantando la transferencia de competencias y tecnología para

obtener una ganancia equitativa; iv) se requiere un compromiso significativo y veraz con el socio”. (Pedrero, 2014, p. 38)

- c) Administración de la alianza: “Una vez elegido el socio, se busca aumentar los beneficios y esto implica la construcción de confianza entre ambos. Hay que considerar la sensibilidad de las diferencias culturales y se tienen que construir relaciones interpersonales para facilitar la armonía y confianza entre ambas empresas”. (Pedrero, 2014, p. 38)

Ahora bien, en cuanto a la cooperación entre las empresas Pedrero (2014) ha indicado que esta:

Se trata de una asociación entre varias empresas competidoras, que buscan llevar a cabo un proyecto o una actividad específica uniendo o compartiendo parte de sus actividades, medios y/o recursos para aumentar su ventaja competitiva. La justificación de esta asociación comporta dos motivos: (I) motivos económicos: a) reducción de costes de transacción, b) aprovechamiento de la creciente eficiencia de cada socio, y, (II) motivos estratégicos: a) mejorar la posición competitiva; b) obtener un tamaño adecuado para competir; c) reducir los costes, aprovechar economías de escala y adquirir experiencia; d) reducir el riesgo e incertidumbre, se comparte el riesgo al llevar a cabo un proyecto conjunto; e) tener acceso a recursos y capacidades que la empresa carece; e d) influir en la evolución de la industria, creando lobbies y grupos de presión. (p. 41)

2.2.5. Perspectiva del proceso o conducta evolutiva

2.2.5.1. Modelo de Uppsala

De acuerdo con lo referido por Cornejo y Labrín (2013):

Esta perspectiva considera que las empresas van desarrollando su internacionalización a través de la acumulación de experiencias en los mercados exteriores, los cambios y mejoras a través del tiempo. La primera teoría agrupada bajo esta perspectiva es la de la escuela de Uppsala, que explica que la internacionalización de las empresas es un proceso que ocurre gradualmente. Esto implica que sus primeros pasos internacionales los tomarán con pocos recursos y los aumentarán a medida que conoce mejor el mercado, su potencialidad y su

alcance (Johanson & Vahlne, 1977). Estas etapas que ocurren gradualmente van desde actividades poco frecuentes de exportación hasta lograr producir en el exterior. (p. 21)

Con base en lo anterior se puede decir que pese a que esta teoría:

Haya sido creada en otra época y en otro contexto social, podemos ver empíricamente que hay empresas que se internacionalizan de manera progresiva dado sus restricciones de alcance, recursos y primordialmente información. Esto, dado que por lo general se comienza con mucha incertidumbre acerca de los nuevos mercados a los que se está entrando. (Cornejo y Labrín, 2013, p. 21)

2.2.5.2. Teoría de redes

Por otra parte, entre las teorías de internacionalización de las empresas también se encuentra el enfoque de redes, según el cual, como lo indican Cornejo y Labrín (2013), el proceso de internacionalización es considerado:

Un conjunto de interacciones y relaciones entre las empresas locales y sus redes. Las interacciones se dan a partir del crecimiento gradual de los conocimientos que posee la empresa. Estos conocimientos se dan a partir de las interacciones que hace la empresa al entrar paso a paso a un nuevo mercado, generando redes. (p. 21)

Dentro de estas redes, señalan Johanson y Mattson (1988) “se pueden encontrar redes de proveedores o clientes, [las cuales] brindan oportunidades de acceso a mercados exteriores” (como se citó en Cornejo y Labrín, 2013, p. 21).

En esta misma línea los autores resaltaron la importancia que tienen estas redes para las empresas al indicar que estas “conocen [las] necesidades o carencias en otros mercados, a través de sus redes las empresas pueden enterarse de estas oportunidades y decidir si cubrirlas o no en estos mercados extranjeros” (Cornejo y Labrín, 2013, p. 22).

Frente a ello, en su trabajo de investigación, Cornejo y Labrín (2013) también mostraron como crítica del enfoque de la teoría de redes lo siguiente:

Se puede mencionar que, dada la presencia y penetración de medios digitales como el internet, ya no es exclusivo de las redes de contacto el poder ver o enterarse de una nueva oportunidad de negocios en el extranjero. Sin embargo, las redes siguen siendo una importante fuente de información y oportunidades de negocios. (p. 22)

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1 Mecanismos Utilizados para el Análisis de la Problemática de Investigación

3.1.1 [Diseño de la Investigación y Fuentes Secundarias]

Primeramente, para realizar esta investigación se lleva a cabo una recolección de datos bibliográficos y teóricos, exponiendo bases y conceptos, junto a diversas realidades existentes que inciden en el desarrollo de estructuras organizacionales sostenibles en un mundo globalizado.

Por esto, se toma como determinación que las Fuentes secundarias serán consideradas como el instrumento competente que dará respaldo a esta Investigación de Diseño documental, y las que permitirán tanto la obtención y comparación de distintas fuentes de información como la generación de análisis de fundamentos teóricos. Todo en razón de la amplitud en alcance de información respecto a entidades profesionales e institucionales de larga data y reconocimiento mundial.

3.1.2 [Nivelación de la Investigación]

Seguidamente, para reflejar cómo influyen los cambios estructurales de una empresa al integrarse a nuevas redes de colaboración se realiza una Investigación Descriptiva, caracterizando hechos y estructuras preponderantes de comportamiento en épocas donde colaboradores se limitaban a responder sólo a una acción.

3.1.3 [Metodología de la Investigación]

Luego, se realiza una exposición cualitativa, representando una serie de fenomenologías inductivas, que se expresan de manera tal, que flexibiliza impresiones y extrae conclusiones sobre observaciones y experiencias.

Se incluye, caso nacional de compañía vitivinícola emergente; empresas internacionales y entidades gubernamentales nacionales como actores principales de esta exploración de ideas, experiencias, visión de desarrollo, gestión de procesos y percepciones que clarifican variables potencialmente relevantes para otras investigaciones.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y RESULTADOS

Para dar inicio a este apartado se precisa resaltar que “la historia del vino en Chile es lo suficientemente larga para formar parte esencial del patrimonio cultural del país. [Por ello] su proceso de producción ha estado acompañado y modelado, (...) por el modelo de desarrollo económico chileno” (Al Attrach, 2015, p. 5).

Sin duda, el desarrollo del modelo económico chileno tuvo un impacto sobre la industria vitivinícola chilena. Los cambios en el modelo posibilitaron condiciones para el éxito del sector exportador, al orientarse principalmente en productos y recursos naturales con poco valor agregado, tales como el cobre, productos agrícolas y pisqueras. Sin embargo, en la década de los noventa, el modelo exportador tradicional chileno de recursos naturales perdió terreno y se vio enfrentado a la necesidad de adoptar un modelo productivo-exportador que incorporara actividades con mayor conocimiento y valor agregado (Moguillansky & Devlin, 2009). De esta manera y en estos años, el Estado retoma en alguna medida el rol que tuvo hasta finales de los 70 en la búsqueda del fomento y desarrollo de la competencia chilena a nivel mundial, para estimular un desarrollo exportador y productivo (Rosas, 2012). (Como se citó en Al Attrach, 2015, p. 6)

Ahora bien, como se ha señalado en la investigación “Exportación del vino chileno. la estrategia de la Asociación Gremial Vinos – Chile A.G.” realizada por Al Attrach (2015), la industria vitivinícola chilena presenta una serie de condiciones naturales:

[Las cuales favorecen y] permiten la producción de diversos vinos de alta calidad, [estas] se encuentran bajo dos dimensiones. La primera de ellas es una dimensión geográfica, que destaca por una superficie extendida en forma amplia, entre el Valle de Elqui en el norte de Chile y el Valle del Bío Bío en el sur, dividida en 14 regiones vinícolas, y diferentes tipos de suelo que permiten producir una amplia variedad de vinos. La segunda dimensión corresponde a una ambiental, caracterizada por climas diversos - veranos largos y calurosos y frías brisas costeras-, un ambiente casi libre de plagas y enfermedades, y riego natural, nacido de la nieve derretida. (p. 14)

Dowling (2012) como se citó en Al Attrach (2015) “afirma que todo lo antes mencionado, hace a Chile poseedor de uno de los *terroirs* más finos del mundo. El mismo autor sostiene que las principales características de estas dimensiones son las siguientes” (p. 14):

- Dimensión geográfica: Chile es un país prolongado y estrecho, con un territorio que cubre más de 4 000 km., rodeado por el océano Pacífico en el oeste; la cordillera de los Andes —con montañas superiores a los 5 000 metros de altura al este; la Patagonia y los fiordos en el extremo sur, adicionalmente, el desierto de Atacama - con uno de los climas más secos del mundo— por el norte. Esta situación geográfica provee una

condición apropiada y conveniente para la agricultura y, en particular, para el cultivo de la vid.

- Dimensión ambiental: la descripción más correcta del clima chileno, es uno moderado-tibio, con sistema mediterráneo de lluvias. Su verano es árido y largo, con una radiación solar elevada y una oscilación térmica notable, condiciones climáticas que permiten plantar vides viníferas entre los 30° y 36° de latitud sur. (Al Attrach, 2015, p. 14- 15)

Por otra parte, en la misma investigación, Al Attrach (2015) señaló:

[Respecto a] la lista de los principales productos de exportación chilenos, el vino se encuentra en el quinto lugar, después del cobre, el molibdeno, el salmón y la celulosa. Los vinos chilenos son destinados a más de 109 países del mundo, a los cuales se despachó un volumen cercano a los 806 millones de litros en 2017. (p. 19)

En este contexto, indica Al Attrach (2015), Chile se configura:

[Como] uno de los diez mayores productores de vino. Estos diez mayores productores, proveen el 80 % del vino mundial. En este sentido, el aporte chileno es considerable, más aún considerando que Chile reemplazó en 2016 a Australia en el cuarto lugar de los mayores exportadores de vino a nivel mundial, solo tras Francia, Italia y España.

Los mayores importadores de vino son EE. UU., la UE, China, Canadá y Rusia. En este sentido, cabe destacar que el vino chileno está llegando a estos mercados además de los de América Latina y el Caribe. Chile es uno de los países que tuvieron una tendencia creciente en la producción y exportación (en volumen y valor) desde 2004 hasta 2017. (pp. 7-8)

Con base en lo expuesto, sobre el crecimiento del país como uno de los mayores productores de vino, cabe preguntar si ¿tuvieron un impacto las estrategias de asociatividad y colaboración internacional en la profundización y la ampliación del mercado internacional del vino chileno? (Al Attrach, 2015)

4.1 Beneficios del trabajo colaborativo por los actores de la industria vitivinícola chilena

De acuerdo con Al Attrach (2015) el trabajo asociativo ha generado una serie de beneficios para la industria vitivinícola en el país. En primer lugar, el autor señala que “la promoción de la marca del vino chileno a nivel mundial requiere de un trabajo de marketing arduo y caro” (p. 25), y en ese sentido:

El trabajo asociativo permite dividir este costo, beneficiando a todos los actores de la industria vitivinícola chilena, especialmente a las viñas más pequeñas. Al mismo tiempo, la creación de organizaciones asociativas como WOC —que representa los intereses de todos los asociados—, permite mejorar la relación y facilitar la cooperación con los

órganos gubernamentales, tales como la agencia de promoción de las exportaciones ProChile (Dowling, 2012).

Por ejemplo, la promoción de la imagen país del vino chileno en el estratégico mercado asiático, donde la gente no tiene el hábito de consumir vino, requiere un trabajo que un actor de la industria vitivinícola chilena no puede cumplir individualmente. [De igual forma se tiene que] otro caso especial que requiere de trabajo asociativo, es el caso del mercado chino. Este es un mercado en el cual se falsifican marcas internacionales, — entre ellas las del vino—. De esta forma, ya hay pequeñas viñas chilenas que han visto dañada su reputación por la falsificación. Para evitar tal daño, las viñas deben emplear a abogados locales para registrar sus marcas antes de ir a China. En este caso, la eficacia del trabajo asociativo radica en el dominio de la protección de la indicación geográfica del vino chileno. El trabajo asociativo también puede manejar mejor el desafío de la competencia internacional, debido a que Chile no es el único productor sudamericano de vino que compite por una mayor participación en el mercado internacional, el país requiere aumentar su campaña de marketing de la marca del vino chileno (Dowling, (2012), como se citó en Al Attrach, 2015, pp. 25-26).

Por otra parte, Parra (2015) como se citó en Al Attrach (2015) ha señalado que “Vinos de Chile A.G. jugó un rol importante en la discusión de los impuestos sobre los productos alcohólicos en Chile. La capacidad de negociación que tiene la asociación gremial logró una reducción en el impuesto original que estaba considerado” (p. 26). Lo anterior se produjo debido a “que su capacidad negociadora en conjunto es mayor que la que cada empresa puede tener, en especial considerando los distintos tamaños de las empresas en la industria vitivinícola chilena” (p. 26).

Ahora bien, según lo indicó el sitio web Portalfruticola.com (2011) como se citó en Al Attrach (2015) aunque “el trabajo asociativo ofrece muchas ventajas, también debe enfrentarse a limitaciones que dificultan su trabajo. Una limitación que enfrenta la industria vitivinícola en general, no solo la asociativa, es encontrar nuevas superficies en el territorio chileno para las vides” (p. 26). Aunado a ello, Portalfruticola.com ha señalado:

[Que] esta limitación la ha tratado de resolver el trabajo asociativo de la industria vitivinícola chilena, representado por la asociación gremial Vinos de Chile A.G., buscando concentrarse en mejorar la calidad y tratar de cumplir la estrategia “ser el primer productor de vino premium del nuevo mundo. (p. 26)

“El propósito de cualquier estrategia es vencer el reto que prohíbe realizarla, y en el caso de la industria vitivinícola chilena, los propósitos a los cuales aspira pueden dividirse en dos niveles” (Romo, Sáez, y San Martín (2012); como se citó en Al Attrach, 2015, p. 29):

1. Nivel local: en este nivel, las estrategias aspiran a la reducción de los costos de la energía; la disminución de la escasez de mano de obra; el aumento de las plantaciones a 160 mil ha hacia 2020; y la exploración y experimentación de nuevos *terroirs* de parte de los enólogos y viticultores para profundizar la diversidad del vino chileno.

2. Nivel mundial: en este otro, las estrategias buscan el aumento de las ventas internacionales de vino chileno embotellado; la realización de más inversiones en promoción; la llegada a nuevos mercados internacionales; la diversificación de productos; la ampliación de los canales de distribución, y dirigir las ventas de botellas de vino en el retail cuyo valor superen los USD 10. (Romo, Sáez, y San Martín, (2012); como se citó en Al Attrach, 2015, p. 29)

4.2 Apoyo de las asociaciones gubernamentales

La estrategia exportadora gubernamental chilena busca, entre otros objetivos, exportar productos con mayor valor agregado. Como se ha discutido previamente, el vino es uno de estos productos con valor agregado. Esta estrategia de gobierno coincide, de forma casi idéntica, con la estrategia exportadora de la industria vitivinícola chilena. Esta última busca, para mejorar la rentabilidad y éxito del negocio, aumentar las exportaciones del vino chileno a través del mejoramiento de la imagen de este en los mercados internacionales. (Al Attrach, 2015, p. 34)

Ahora bien, en su investigación, Al Attrach (2015) también ha expuesto que “la creación de la asociación gremial Vinos de Chile A. G. y su área exportadora WOC por los actores privados de la industria vitivinícola chilena fue consecuencia de esto” (p. 34). Por tanto, según el autor “es posible afirmar que el crecimiento y consolidación de la industria vitivinícola de Chile ha sido apoyado por un esfuerzo privado y público sostenido, dirigido a mejorar la imagen de las exportaciones del vino chileno” (p. 34). Dicho esfuerzo, como lo señala Al Attrach, “ha consistido en un área de desarrollo e innovación y en un trabajo de promoción en el exterior” (p. 34).

Es así como el “apoyo gubernamental a la industria vitivinícola chilena ha tenido dos ejes: el primero, de facilitación de los instrumentos para desarrollar la investigación, a cargo de asociaciones gubernamentales como Corfo; y el segundo, de promoción, bajo el alero de ProChile” (Al Attrach, 2015, pp. 34-35).

La Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) “es la institución estatal chilena que trabaja para alcanzar el desarrollo sostenible y territorialmente equilibrado” (p. 35), lo cual lleva a cabo “a través del mejoramiento de la competitividad y la diversificación productiva del país, fomentando la inversión, la innovación y el emprendimiento, y fortaleciendo, además, el capital humano y las capacidades tecnológicas” (Al Attrach, 2015, p. 35).

Por su parte, a la agencia de Promoción de las exportaciones de Chile (ProChile) le corresponde:

- i) La promoción de la oferta exportable de bienes y servicios chilenos y; ii) la contribución a la difusión de la inversión extranjera y al fomento del turismo. ProChile depende del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile y, actualmente, sigue los

objetivos trazados por el gobierno [del presidente Sebastián Piñera]. (Al Attrach, 2015, p. 35)

Como ejemplo del apoyo gubernamental que recibe la industria vitivinícola chilena, se encuentra la agencia ProChile [que] “entrega dos tipos de herramientas como parte del apoyo al sector exportador en general, las cuales son usadas por el sector vitivinícola. Estas son las herramientas de información y capacitación, y las de promoción internacional” (Al Attrach, 2015, p. 15).

Este tipo de herramientas, como lo ha indicado Al Attrach (2015), las cuales son generales para el sector exportador, se pueden condensar de la siguiente manera:

1. Atención al exportador: las 15 administraciones regionales obtienen información, solucionan dudas y consiguen antecedentes que puedan ayudar en la planificación de la instalación de productos y/o servicios en diferentes mercados mundiales. Esta herramienta busca responder las consultas de exportadores nacionales e importadores extranjeros. (p. 36)
2. Capacitación exportadora: consiste en un programa de asistencia y formación, que ofrece herramientas para el desarrollo de capacidades y competencias en gestión empresarial a empresas que tienen la posibilidad de exportar y a las empresas exportadoras que buscan reforzar sus nichos en el comercio internacional. A saber, estas herramientas son (Al Attrach, 2015, p. 36):
 - **E-learning:** “a través de cursos *online*, entrega conceptos básicos, relacionados con el proceso de internacionalización de una empresa” (ProChile (2015) como se citó en Al Attrach, 2015, p. 36).
 - **Coaching exportador:** “desarrolla habilidades de gestión internacional mediante formación de nivel avanzado. Es una capacitación de acción y una habilidad real de negocios que hacen posible desarrollar o consolidar facultades de dirección y negociación” (ProChile (2015) como se citó en Al Attrach, 2015, p. 36).
 - **Pre-internacionalización:** “corresponde a misiones guiadas de carácter técnico, que permiten observar y trabajar en el campo en el extranjero, siendo muy beneficiosas para acomodar el plan comercial internacional del exportador y consolidar habilidades que hacen posible instalarse en diferentes mercados” (ProChile (2015) como se citó en Al Attrach, 2015, pp. 36-37).

- **Talleres, cursos y seminarios:** “entrega materiales profesionales o datos sobre el proceso exportador y el mercado internacional de un sector exportador específico, tanto a nivel teórico como práctico” (ProChile (2015) como se citó en Al Attrach, 2015, p. 37).
- **Taller “Transformándose en exportador”:** “consiste en la entrega de materiales que hacen posible conocer las variables a considerar al momento de ejecutar un plan de comercio internacional” (ProChile (2015) como se citó en Al Attrach, 2015, p. 37).
- **Ciclo de talleres “Fortalece tu estrategia exportadora”:** “son conferencias temáticas acerca del proceso de exportación e internacionalización, y la dirección de las variables comerciales que hacen posible el diseño y ajuste de un plan de comercio internacional” (ProChile (2015) como se citó en Al Attrach, 2015, p. 37).
- **Talleres de “Sector/mercado”:** “entrega información relacionada a un mercado específico y la demanda que ofrece a la oferta chilena” (ProChile (2015) como se citó en Al Attrach, 2015, p. 37).
- **Talleres temáticos:** “consiste en la entrega de materiales complementarios a los entregados en el ciclo y en el taller “Transformándose en exportador”, en los cuales se entregan contenidos para el diseño estratégico de un plan de negocios internacional” (ProChile (2015) como se citó en Al Attrach, 2015, p. 37).

La agencia ProChile brinda su apoyo a la industria con el *Chilean Wine Tour*, la cual “es una herramienta específica dedicada a viñas nacionales, tanto a aquellas que están comenzando su proceso de exportación, como a las que ya están exportando y quieren expandirse a otros mercados o mejorar su red de contactos” (Al Attrach, 2015, p. 40). La herramienta:

Consiste en un “*showroom* vitivinícola” de degustaciones y seminarios especializados dedicados al fomento del vino chileno en el exterior. Visita distintos lugares del mundo para exhibir una imagen global del vino embotellado chileno mediante un seminario y dos “*walk-around tasting*”: uno para el público profesional y el otro para el consumidor final. (Al Attrach, 2015, p. 40)

4.3 Las asociaciones privadas

Con el objetivo de levantar la producción y comercialización del vino chileno y proteger a los agricultores y a la industria vitivinícola en general, la Asociación de Viñas de Chile fue creada en el año 1945 como Asociación de Exportadores y Embotelladores de Vinos Chilenos. (Al Attrach, 2015, p. 22)

Posteriormente, como lo señala Al Attrach (2015) “en 1992 y con el fin de ayudar sus socios a dirigirse al mercado internacional del vino, fue creada la asociación gremial de vino chileno, Chile Vid. Ambas tenían una oficina internacional que se llamaba Wines of Chile Internacional” (p. 22). Asimismo, el autor contextualiza que aun con “las diferentes visiones que ambas gremiales tenían, estas se unieron para el marketing internacional y crearon Wines of Chile Internacional (WOC). Con esta organización se abrieron oficinas en el exterior y participaron en las ferias internacionales” (p. 22).

WOC “es una entidad gremial sin fines de lucro y de carácter privado que representa a los productores vitivinícolas de Chile” (WOW, s.f., párr. 1). La Wines of Chile:

Busca fortalecer la industria del vitivinícola, participando en el análisis y elaboración de políticas gubernamentales de fomento, tratados de libre comercio y normativas en las que tenga cabida el vino. Promocionar el vino chileno en el ámbito nacional e internacional. Impulsar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías y procesos en toda la cadena de valor de la industria. Promover el desarrollo de los trabajadores de la industria, a través de la capacitación, la certificación laboral y las becas sociales. Ser un punto de encuentro para los asociados, orientándolos en las diferentes fases del negocio sin afectar sus identidades propias. (WOW, s.f., párr. 2)

La estrategia de Vinos de Chile tiene como objetivo central lograr que el sector vitivinícola chileno alcance una mayor participación de mercado y desarrolle un posicionamiento de vinos Premium, diversos y sustentables en el contexto mundial. Con foco en seis mercados prioritarios: Brasil, Canadá, Chile, China, Estados Unidos y Reino Unido, los esfuerzos y la planificación realizada, apuntan a emplazar el valor de nuestros vinos por sobre los 60 dólares FOB. (WOW, s.f., párr. 1)

4.4 Caso de internacionalización: VIA Wines S.A.

A continuación, se presenta la historia de VIA Wines S.A. reseñada en el documento “Reporte de sostenibilidad”:

A principios de los años ochenta, Simón Farr, fundador de Bibendum, reconocida casa importadora de vinos del Reino Unido, visitó Chile con la visión de crear una viña innovadora y diferente. A comienzos de los noventa, Simón conoció a la familia Coderch, de vasta trayectoria en vino, licores y espirituosos y en 1998, después de investigar y experimentar exhaustivamente el *terroir* de Chile, dieron vida a VIA Wines. El nombre VIA fue escogido del latín “el camino” para articular la visión de una nueva viña, audaz, basada en la tradición vitivinícola de Chile, pero abierta al futuro.

Inicialmente fueron plantadas 400 hectáreas de viñedos en la zona de San Rafael, subregión del Valle del Maule, bajo el principio de excelencia en la elaboración de vinos de la más alta calidad para ser ofrecidos al mundo. Los socios vieron en esta zona el clima ideal y el *terroir* apropiado para materializar su sueño conjunto. “San Rafael” es el

viñedo emblemático de VIA y el hogar de su bodega y moderna planta de embotellamiento.

El Viñedo San Rafael, dotado de grandes bellezas naturales a los pies del Volcán Descabezado, posee un paisaje rodeado por pequeñas lagunas con cisnes y pastizales.

Posteriormente, un grupo de inversionistas amantes del vino de Brasil, Estados Unidos y Chile, se incorporaron al proyecto. (VIA Wines, 2010, p. 7)

Como se señaló en su portal web, actualmente VIA Wines (s.f.):

Cuenta con más de 1.039 hectáreas de viñedos plantados en los principales valles vitivinícolas: Maule, Curicó, Colchagua, y Casablanca, ofreciendo vinos innovadores que reflejan fielmente la diversidad de *terroirs* y el espíritu de sus enólogos y de quienes tuvieron la visión de iniciar la aventura. (párr. 3)

Cabe anotar que VIA Wines cuenta con producto, a saber, el vino tinto premium que está “justificado por su gran calidad, gracias al manejo de los viñedos y a la dedicación del equipo enológico que imprime su sello personal en el vino” (p. 10). El “algo más” que VIA Wines ofrece “en sus vinos comienza en los viñedos los cuales gracias al correcto manejo permiten tener una excelente calidad de uvas” (Platoni, 2009, p. 10). El proceso que se lleva a cabo lo explica la autora de la siguiente manera:

Posteriormente, los enólogos continúan su trabajo durante la cosecha, ordenando la recolección manual de los racimos, así como la selección de los granos que se vinificarán. Todo esto agrega valor pues permite obtener un vino de mayor calidad. Una vez fermentado, el vino se lleva a barricas de roble francés donde se mantiene por 14 meses. Esto agrega elegancia y complejidad al vino, agregando una vez más valor al producto en sí. (Platoni, 2009, p. 10)

Por otra parte, Platoni (2009) señala que entre las características que posee VIA Wines y “que permiten alcanzar una alta calidad [se encuentran] las condiciones del *terroir* y el clima semiárido, suelos graníticos y la gran amplitud térmica entre el día y la noche” (p. 10). Aunado a ello, “junto con los esfuerzos en el producto, VIA también se ha preocupado de mantener y proyectar el ser una viña *boutique*. Para ello, es necesario establecer qué se entiende por *boutique*” (p. 10).

La viña tiene tres UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) a saber: Chilcas, Oveja Negra y Chilensis, las cuales producen y comercializan diferentes cepas de vinos. Sus características son las siguientes:

- A. Los vinos Chilcas son el resultado de la más preciada búsqueda: vinos que reflejen su lugar de origen, en donde la elegancia y fineza se combinan para ofrecer sensaciones infinitas y un gran placer a los amantes del vino en todo el mundo. (VIA Wines, s.f., párr. 1)

- B. Los vinos Oveja Negra son elaborados con fruta cosechada a mano proveniente de los viñedos en el Valle del Maule. El uso de modernas practicas sustentables de viticultura junto a una enología innovadora que combina un estilo frutal con estructura, hacen de Oveja Negra vinos únicos, para ser disfrutados en forma inmediata cuya calidad percibida supera su precio. (800 cl, s.f., párr. 1-2)
- C. Chilensis se creó en 1998 como una bodega basada en el Valle del Maule, que pretende ser una respuesta moderna a las necesidades de los mercados internacionales de vinos de hoy. Hoy, Chilensis posee más de 1.000 hectáreas de viñedos en las regiones vitivinícolas más premiadas de Chile; Casablanca, Colchagua, Curicó y el Valle del Maule.

VIA Wines “es una viña *boutique* que descansa completamente en sus vinos de altísima calidad. Este carácter especial, junto al trabajo, dedicación y reputación del equipo enológico, llevan naturalmente a que la visión” (Soto, 2009, p. 9) de VIA sea “más que vinos, es una compañía que quiere representar la solución del *terroir* sudamericano en cada uno de sus países, dentro del concepto de Nuevo Mundo”.

En cuanto a la misión de Viña VIA, esta consiste en “entregar al mundo una experiencia única a través de un vino premium, elaborado a partir del adecuado manejo de sus viñedos y participación de un equipo enológico de alto nivel” (Soto, 2009).

4.4.1 Decisión de internacionalización

Al definir el mercado local y su alcance se establece que Viña VIA debe ampliar aún más sus fronteras, aumentar su producción y expandirse a nuevos mercados. Viña VIA cuenta con los recursos necesarios para producir una mayor oferta, tiene un gran número de hectáreas y un *terroir* cuyas características de suelo, clima semiárido, suelos graníticos y la gran amplitud térmica entre el día y la noche lo destacan por sobre el resto de las viñas del país (Soto, 2009).

Además de tener esta ventaja comparativa, VIA Wines cuenta con la tecnología y el *Know-How* suficiente para crear vinos de alta gama. Por consiguiente, con esta decisión de internacionalización se busca expandir aún más sus mercados, dado que el mercado interno se ha quedado pequeño y se ha conjugado con las bajas tasas de crecimiento en consumo de vino, las cuales han disminuido año tras año. Por lo tanto, es necesario que se diversifique el riesgo.

Por otra parte, se encuentran otros factores importantes como los que se exponen a continuación:

- Aprovechar la capacidad ociosa en la elaboración y almacenamiento.
- “Ganar prestigio en el mercado interno” mediante competencias y ferias vitivinícolas (Caro, 2008, p. 15).

- “Acceder a un mercado más grande (mayor volumen) y así poder competir en un sector donde otras firmas obtienen economías de escala a nivel mundial” (Caro, 2008, p. 15).
- “Ganar competitividad al luchar con competidores más eficientes”. (Caro, 2008, p. 15)

4.4.2 **Objetivos y políticas de internacionalización**

Como objetivo general VIA Wines pretende aumentar los niveles de venta actuales a través de un proceso de internacionalización, y al fortalecer el posicionamiento del vino premium de la viña en un plazo de un año. En ese sentido, específicamente se pueden trazar los siguientes objetivos:

- Establecer el mercado de internacionalización.
- Consolidar el posicionamiento del vino premium.
- Realizar una búsqueda de distribuidores o agentes específicos para contactar en este nuevo mercado.
- Proponer los eventuales cambios que sean necesarios a nivel de estrategia de marketing, estructura organizacional, etc.

Los objetivos planteados, tanto general como específicos, permitirán realizar un plan estratégico con base en las políticas de internacionalización, las cuales se detallan en los siguientes puntos.

4.4.2.1 Política internacional de producto

Entre las variables de marketing sobre las cuales la empresa puede influir, el producto figura como una de las más importantes. Puesto que por ello no solo se conocerá y valorará el vino, sino que además será determinante en el rechazo del mercado del vino premium (Huacac, s.f., p. 10).

La importancia que tiene la imagen y marca de la empresa, y la sofisticación de los segmentos de mercado a satisfacer tienen un rol fundamental en el posicionamiento en la mente de los consumidores (Huacac, s.f., p. 10). Se busca que a lo largo de los años el producto contribuya a crear una imagen de la empresa, la cual sea respaldada por la imagen del país como gran productor de vinos de alta gama. Acorde con ello, VIA siempre debe ser un vino de alta calidad, destacar por sus procesos productivos y su experticia en el mercado vitivinícola.

4.4.2.2 Política internacional de distribución

De acuerdo con Muñiz (2014) “los canales de venta dependerán del tipo y naturaleza de nuestros productos, debemos de tener en cuenta que no hemos de utilizar necesariamente el mismo canal en cada país” (párr. 1)

Además, es fundamental reconocer que los “criterios de selección del canal de distribución deben tomar en consideración los sistemas políticos y económicos vigentes en cada país, de los cuales se derivan las condiciones de importación de los productos y la propia estructuración de los circuitos comerciales” (Notta, 2007, p. 48).

Por ejemplo, en diferentes escenarios, como un país de economía de mercado con régimen de importación liberalizado, se pueden ensayar todas las soluciones para conectar con la red de distribución local. Sin embargo, en mercados más protegidos la comercialización es costosa y difícilmente se conseguirá ocupar segmentos apreciables del mercado. En ese caso, la solución es llegar al consumidor de manera continuada a través de las redes de distribución locales, mediante la implantación de una filial (venta) o en la constitución de un *joint venture* industrial (Notta, 2007).

Por último, sobre este punto se debe resaltar que es conveniente conectar con quienes poseen el *Know-How* comercial del país de destino, como son “los importadores-distribuidores, delegar en los exportadores comisionistas especializados o incluso iniciar una negociación con las multinacionales de distribución ya establecidas en el país” (Notta, 2007, p. 48).

4.4.2.3 *Política internacional de comunicación*

Dentro de la comunicación, se tienen como estrategias la publicidad en revistas especializadas y restaurantes, los cuales desempeñan un papel importante —especialmente— en el mercado internacional, donde es más complejo obtener resultados positivos utilizando los otros elementos de la comunicación. En cuanto a la distribución de medios se deben seguir las directrices del mercado nacional, siendo conscientes que VIA debe adaptarse al país de estudio.

4.4.2.4 *Política internacional de precios*

Como lo señaló Huacac (s.f.)

El precio debe ser un equilibrio entre los costos de producción y venta del producto y las exigencias del mercado. Cuanto más alejados estén los costos del precio de mercado, más fuerte y centrada en otras variables del marketing será la política de la empresa. El precio de mercado es aquel que hace un producto vendible y llegar a establecerlo no es tarea fácil y menos todavía si pretendemos colocarlo en el mercado internacional [y destacarnos como un producto premium de gran calidad]. (p. 15)

Por lo tanto, se adoptará una política de precios que les proporcione a los consumidores exclusividad y estatus.

4.4.3 Estrategia de asociatividad

A través de la red que le otorga Wines of Chile (WOC), VIA Wines tiene a su disposición “estrategias complementarias a las de ProChile para el apoyo a las exportaciones del vino chileno. Estas tácticas son más directas, específicas y profundas en su relación con el fortalecimiento al sector exportador vitivinícola chileno y se caracterizan por ser” (Al Attrach, 2015, p. 42):

- Directas: “Están encauzadas directamente al sector exportador del vino chileno embotellado” (Al Attrach, 2015, p. 42).
- Profundas: “Entran en los detalles de las necesidades de promoción de las exportaciones de los productos vitivinícolas chilenos” (Al Attrach, 2015, p. 42).
- Interrelacionadas: “Todas buscan el mismo objetivo. Por lo tanto, se puede encontrar una feria internacional con actividad de degustación o tener una actividad con la asociación de diversos actores privados y públicos” (Al Attrach, 2015, p. 42).
- Dinámicas: “Aprovechan todas las oportunidades para lograr mejorar la imagen del vino chileno en el mundo, hasta el punto de asociarse con competidores directos como Argentina o Sudáfrica” (Al Attrach, 2015, p. 42).

A través de diversas actividades de promoción, VIA Wines puede acceder a una red de canales de comercialización y potenciales mercados. Ello mediante “la concentración de eventos en temas como la sustentabilidad, diversidad, calidad, precio, etc., y todos los tópicos que permitan que el vino chileno tenga mayor aceptación y penetración en los mercados de destino” (Al Attrach, 2015, p. 44), para lo cual la empresa tiene las siguientes opciones que buscan construir redes que aporten a su estrategia de internacionalización:

- Participación en ferias internacionales: la participación en ferias internacionales dinamiza el proceso de compra y venta, y facilita la relación entre proveedores, distribuidores y compradores.
- Degustaciones: El mecanismo de esta herramienta es más específico y está dirigido a especialistas, sumilleres, periodistas, consumidores, bloggers, etc. Esta herramienta puede ser acompañada con otras, tales como ferias internacionales y seminarios, las cuales juegan un rol importante en mejorar la percepción del producto de VIA Wines, en relación a su calidad, el desarrollo innovador de la industria, sustentabilidad. (Al Attrach, 2015, p. 43).

- Visitas internacionales: una herramienta muy eficaz consiste en que WOC invite a periodistas, sumilleres, bloggers, escritores, etc., a visitar Chile y hacer una gira por el país. Esta consiste en visitas a las viñas como VIA Wines, al mismo tiempo que disfrutan de los lindos paisajes asociados al vino, generando un impacto positivo en el invitado, el cual se refleja en artículos de prensa y charlas que favorezcan la imagen de la empresa a nivel mundial. (Al Attrach, 2015, p. 43).

La WOW, como lo señala Al Attrach (2015):

[Tiene como] destino de todas las actividades de promoción es mejorar la imagen del vino chileno a nivel mundial. Eso puede ser logrado por medio de la concentración de eventos en temas como la sustentabilidad, diversidad, calidad, precio, etc., así como todo aquel tema que ayude a que el vino chileno tenga más aceptación y penetración en los mercados de destino. (Al Attrach, 2015, p. 44)

Por otra parte, como indica Al Attrach (2015) en su investigación:

Desde el punto de vista de los países destino de los vinos chilenos, estos mercados se pueden dividir en dos categorías: mercados tradicionales, como EE. UU, UK, Canadá, UE, y; los mercados nuevos, tales como China, Rusia, Asia, América Latina. Cada una de las dos categorías tiene mecanismos de aproximación distinta de la de otra. WOC aprovecha todas las oportunidades para mejorar la imagen del vino chileno, incluso asociarse con competidores como Argentina y Sudáfrica, en la actividad denominada *The Beautiful South*. (pp. 44-45)

Las actividades de asociatividad también pueden contribuir a llegar a distintos públicos, según Al Attrach (2015) “de esta manera es posible identificar los siguientes tipos de público” (p. 45):

- Audiencias: “Consiste en una mezcla variada de públicos, incluidos el comercio, medios y diferentes bodegas. Estas pueden tener diferentes objetivos, tales como generar cobertura en los medios o reunirse con socios de negocios potenciales a través del evento” (Al Attrach, 2015, pp. 45-46).
- Medios de comunicación: “Periodistas y publicistas de vino y editores de estilo de vida asisten al evento, para garantizar la cobertura de todas las actividades de éste en las primeras planas y en medios de alta circulación nacional” (Al Attrach, 2015, p. 46).

- Líderes de opinión: “Prestigiosos bloggers o líderes de opinión virtuales, así como críticos de comida y vino, y personas que cuenten con un número importante de seguidores en sus plataformas de medios sociales” (Al Attrach, 2015, p. 46).
- Comercio: “Los importadores, distribuidores, sumilleros y gestores de diversos puntos de venta en el comercio (por ejemplo, los gerentes de F&B en hoteles)” (Al Attrach, 2015, p. 46).
- Líderes claves de la industria: El trabajo con el Comité Directivo de ProChile y prolíficas figuras de la industria, permite asegurar que todos los líderes claves de la industria estén invitados a asistir. También es parte de este público el embajador de Chile en el país en cuestión y los contactos comerciales considerados necesarios para garantizar un enfoque colaborativo. (Al Attrach, 2015, p. 46)

De acuerdo con la estrategia definida por VIA Wines, el mercado ideal al cual debe apuntar corresponde al Reino Unido, que valora los vinos de corte premium y donde la empresa presenta ventajas al momento de decidir ingresar a ese mercado.

4.4.4 Segmentación: mapeo de mercado

Según un informe realizado por la consultora de mercado Wine Intelligence:

De los 62 millones de personas adultas que habitan en el Reino Unido, un 68 % son consumidores de vino. De ellos un 58 % se considera consumidor habitual, por lo que existen 24.4 millones de consumidores potenciales de vino en el Reino Unido. (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Londres, 2011, p. 23)

En lo que respecta a la caracterización de los consumidores, se ha determinado que existen tres grupos que permiten mapear el mercado, estos son:

⇒ **Conocedores aventureros** (*adventurous connoisseurs*): generalmente son personas de mediana edad con ingresos elevados. Beben vino como hobby y para disfrutar de su tiempo. Suponen el 11 % de los bebedores habituales de vino, y responden por el 18% de las compras en el mercado. (Embajada Argentina en el Reino Unido, 2012, p. 15)

⇒ **Nuevas generaciones que desean cuidarse** (*generation treaters*): son personas jóvenes que principalmente beben vino fuera de casa, les gusta probar nuevos vinos, pero se mantienen cautos sobre sus elecciones. Suponen el 9 % de los bebedores

habituales de vino, y responden por el 16 % de las compras en el mercado. (Embajada Argentina en el Reino Unido, 2012, p. 15)

- ⇒ **Caseros** (*mainstream-at-homers*): Compran vino como parte de su cesta de la compra semanal, generalmente son de mediana edad y disfrutan del vino como un capricho frecuente. Aunque suelen conocer las marcas, generalmente son muy proclives a descuentos en el precio y promociones. Suponen el 29 % de los bebedores habituales de vino, y responden por el 26 % de las compras en el mercado. (Embajada Argentina en el Reino Unido, 2012, p. 15)

- ⇒ **Jóvenes con aversión al riesgo** (*risk-averse youngsters*): “Generalmente son poco fieles a la categoría, y suelen buscar otras opciones diferentes al vino cuando compran. Suponen el 18 % de los bebedores habituales de vino, y responden por el 17 % de las compras en el mercado” (Embajada Argentina en el Reino Unido, 2012, p. 15).

- ⇒ **Bebedores mayores** (*Senior sippers*): “Son personas mayores, con un interés limitado en el consumo de vino, compran poca variedad a precios bajos. Suponen el 24 % de los bebedores habituales de vino, y responden por el 15 % de las compras en el mercado” (Embajada Argentina en el Reino Unido, 2012, p. 15).

- ⇒ **Consumidores que beben generalmente en casa** (*kitchen casuals*): Tienen a gastar poco en vino, y a consumirlo mayoritariamente en casa. Para ellos, el vino, es una bebida alcohólica más de la que pueden disfrutar cada cierto tiempo. Suponen el 10 % de los bebedores habituales de vino, y responden por el 7 % de las compras en el mercado. (Embajada Argentina en el Reino Unido, 2012, p. 15)

Posicionamiento y expansión comercial

Al tener en cuenta los hábitos de consumo de bebidas alcohólicas en el Reino Unido, este mercado presenta una gran oportunidad para posicionar productos sobre la base de que Viña VIA produce vinos premium y es considerada una viña *boutique*. La idea consiste en entrar al mercado británico con un producto de calidad premium, haciendo hincapié en su cuerpo, aroma y

color, el cual será presentado a expertos, quienes crean tendencias en materia de consumo de este tipo de bebidas, con un precio superior a £ 5 libras para este segmento.

Como estrategia para la expansión comercial hacia el Reino Unido, Viña VIA debe contactar a un socio local —ya sea importador o distribuidor— con el cual establecer una relación para lograr la comercialización de VIA en dicho país. Este socio debe cumplir ciertas características, la más importantes de ellas es que se tenga presencia en el canal *off trade*, y dentro de este en el segmento de alta calidad; para lo cual son fundamentales la vinculación con ferias y actividades de difusión organizadas por ProChile o Wines of Chile, que le permitirán a la empresa contactar eventuales socios o generar alianzas para canales de distribución en función de los segmentos definidos anteriormente y que facilitaran la estrategia de entrada.

CONCLUSIÓN

Unas de las principales motivaciones de este trabajo están dadas por otorgar una herramienta concreta para los productores chilenos y específicamente a los productores vitivinícolas respecto a la importancia de la asociatividad en la economía del siglo XXI, para que estos puedan conocer de una manera más tangible las herramientas a su disposición en materia de construcción de redes y acceso a nuevos mercados.

La globalización, es un proceso creciente en libertad e integración mundial de los mercados de productos, servicio, trabajo, tecnología y capitales. Este proceso viene desarrollándose de manera creciente, por lo que es importante estudiar cómo afecta la globalización a las empresas y tener claro que aún faltan años para perfeccionar este proceso de negocio global.

El tema en concreto, se ha convertido en un debate importante durante las últimas dos décadas. La creciente integración de las economías mundiales, ciertamente, ha implicado costos para algunos, y beneficios para otros.

Desde la perspectiva empresarial, la globalización logra la ampliación de los mercados. Esto significa que una empresa puede empezar a vender sus productos fuera de las fronteras desde un mismo territorio, y no sólo como acostumbraba en el país propio.

A raíz de esto, se ve la internacionalización de las empresas como una oportunidad para poder acceder a un mayor número de consumidores, ampliar los horizontes de lo local y ver que sus productos y formas de producción también pueden ser conocidos en otras latitudes del mundo.

Basado en lo que señalan las teorías de internacionalización, mencionadas durante el marco teórico, y lo que se puede observar empíricamente sobre lo que ha sido la asociatividad desde su nacimiento hasta la actualidad, es que se pueden desprender ciertas conexiones en red que permiten ampliar el sistema actual de comercio local.

Hoy en día las empresas necesitan pensar en grande, ya no piensan en ser el mejor de la ciudad o del país, es inaudito pensar de esta manera cuando la globalización ha reorientado los esfuerzos de las empresas hacia una mayor calidad.

Una vez ya iniciado el proceso de internacionalización de una empresa es posible ver la existencia de diversos enfoques que envuelven a la organización multinacional, los cuales se desarrollan en varias etapas (etno-céntrica, poli-céntrica, geo-céntrica y regio-céntrica).

Durante este proceso las empresas deben adquirir habilidades y prácticas administrativas relacionadas al mundo interconectado, además de personal capacitado y relacionado al valor que la compañía pretende expandir. Competir eficientemente en el mercado internacional, implica incluir factores colaborativos que permitan una adaptación competitiva en el negocio internacional

Las organizaciones chilenas deben desenvolver estructuras integrales al nivel de países desarrollados, con presencia global. Todas estas estructuras reportan cimientos base de la empresa, los cuales nos permite determinar roles y tareas que se desempeñan al interior de ella, de manera que se pueda definir el escenario en que trabajan los empleados y la red de colaboración completa desde lo interno hasta el entorno comercial.

Como se ha hecho mención durante el desarrollo de este análisis, la industria vitivinícola chilena ha sido una de las que ha presentado mayor crecimiento en los últimos años. Esto ha sido resultado de diversas condiciones que se han dado en torno a la industria, entre las cuales resaltan las ventajas agroclimáticas que posee el país para la producción del vino. Así mismo el país posee diversidad de regiones y uvas, donde es posible encontrar el carmenere como una variedad única de donde han salido los vinos chilenos más premiados a nivel mundial. A través de los años, esto se ha ido acompañando de una fuerte inversión en viñedos e infraestructura, lo cual ha permitido que Chile se haya establecido como uno de los mejores productores de vino a nivel mundial.

Claro que, para aprovechar una oportunidad como la anteriormente mencionada, se deben poseer herramientas y planes en pro de este objetivo. Es aquí donde redes como ProChile, Corfo o *Wines of Chile* reconocen que la industria del vino en Chile se encuentra débil en relación a este ámbito, argumentando que un tema pendiente según esta asociación es el *Triple bottom line*, lo cual implica una relación directa con la sustentabilidad económica, ambiental y social. Por lo tanto, es aquí donde la industria y los productores deberían tener una agenda mucho más ambiciosa y desarrollada al respecto, para así, considerar estos elementos como una importante y valorada ventaja por los consumidores globales.

Por lo demás, contemplar que el foco en la colaboración, la articulación de redes público-privadas y el valor compartido retroalimentativo son, sin duda, aspectos importantes a considerar cuando se busca un comercio internacional sustentable y sostenible.

Por estos elementos, es que se refleja la importancia de reconocer el caso representativo de la viña VIA Wines, ya que ha demostrado la total posibilidad que tienen las empresas chilenas de acceder a redes del sector público, y también privado, con el objeto de potenciar sus planes de internacionalización, permitiendo a estas empresas integrarse a mercados altamente competitivos, con respaldos nacionales y apoyos estratégicos fundamentales para su desarrollo.

Junto con este esfuerzo de asociatividad, queda reflejado que las organizaciones requieren crear una estructura organizativa adecuada para competir con consistencia interna, y estrategias congruentes a la arquitectura de un negocio integral, que posibilite así, maximizar la eficiencia, en gran parte las utilidades, y a la vez, la producción adaptada a la demanda del mercado en el que pretende operar.

Las empresas tienen múltiples razones y motivos para internacionalizarse. Crean y establecen planes a seguir. Responden a una serie de presiones y pueden tener una estructura organizacional determinada. Y en relación con eso, pueden adoptar una estrategia u otra.

- ✓ **Estrategia de estandarización global:** Se basa en conseguir el incremento de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades aprovechando las economías de escala, las curvas de experiencia y las economías de localización. La producción, la mercadotecnia y las actividades de I+D se concentran en ubicaciones favorables. No requieren adaptar la oferta ni mercadotecnia a las condiciones locales. Se busca comercializar productos estandarizados en todo el mundo (esto aumenta el beneficio y permite tener precios fijos al utilizar la ventaja de costos). Son estrategias con fuertes presiones para reducir costos y pocas presiones para mostrar sensibilidad local.

- ✓ **Estrategia Internacional:** Se enfrentan a bajas presiones, tanto para la sensibilidad local como para el bajo coste. Venden un producto que satisface las necesidades universales, además, no tienen competidores significativos y no hay presión para reducir costos. Esto les permite tener un producto que es valorado en todos los mercados y puede tener un precio elevado, debido a la falta de competidores.

Por último, es conveniente conectar con quienes poseen el *Know-How* comercial del país de destino, como son los importadores-distribuidores, también, delegar a exportadores comisionistas especializados o incluso iniciar una negociación con multinacionales de distribución ya establecidas en el país. De ahí, surge la relevancia de utilizar herramientas de fomento y asociatividad que permitan a empresas en proceso de internacionalización de sus productos, lograr acceder a estos nuevos mercados como parte de sus pretensiones estratégicas de crecimiento.

En un mundo en constante evolución como el nuestro, el proceso de globalización y los cambios tecnológicos han motivado que las empresas rediseñen sus modalidades, modifiquen antiguos paradigmas y renueven sus estructuras organizativas, de modo que les sea factible responder a las amenazas y/o aprovechar o adaptarse a las múltiples oportunidades que brinda el nuevo marco institucional y sectorial. En este sentido, es que se identifica la existencia de una gran cantidad de estudios empíricos, centrados en el análisis de aspectos relevantes, sobre los procesos de cambio estratégico y organizativo experimentados por las firmas para lograr adaptarse, a lo largo del tiempo, a la interconexión global.

BIBLIOGRAFÍA

- 800 cl. (s.f.). *Viña Oveja Negra*. Obtenido de 800 cl:
http://www.800.cl/?id=1097&id_Ficha=10055.
- Al Attrach, F. S. (2015). *Exportación del vino chileno. La estrategia de la Asociación Gremial Vinos – Chile A.G. [Tesis de grado]*. Santiago: Universidad de Chile. Obtenido de <http://www.iei.uchile.cl/postgrado/magister-en-estrategia-internacional-y-politica-comercial/estudios-de-casos/2015/exportacion-del-vino-chileno-estrategia-de-vinos-chile-ag>.
- Buzzetti Horta, C. (febrero de 2018). *Una mirada al mercado vitivinícola nacional e internacional*. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias [Odepa]. Obtenido de <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2018/02/vino2018.pdf>.
- Caro Torres, J. (2008). *Comercio internacional de servicios de ingeniería asociados al sector eléctrico*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Obtenido de <http://noesis.uis.edu.co/bitstream/123456789/8248/1/128775.pdf>.
- Cornejo Navarro, C., y Labrín Silva, C. (2013). *Oportunidades de internacionalización para empresas vitivinícolas chilenas en base al Comercio Justo. [Tesis de grado]*. Santiago: Universidad de Chile. Obtenido de http://base.socioeco.org/docs/_bitstream_handle_2250_115061_seminario_20de_20titulo_20_28cornejo_20labrin_29_20final_20final.pdf.
- Cremschi Barriga, S. (2015). *Internacionalización de la industria vitivinícola chilena mediante inversión directa. [Tesis de grado]*. Santiago: Universidad de Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/141506/Internacionalizacion%20vi%c3%b1as%20-O5-Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Embajada Argentina en el Reino Unido. (2012). *Estudio del mercado de vinos del Reino Unido 2012*. Obtenido de Yumpu: <https://www.yumpu.com/es/document/read/47291767/estudio-del-mercado-de-vinos-del-reino-unido-2012-wines-of->.
- Huacac Carpion, H. (s.f.). *Marketing Internacional*. Obtenido de https://www.academia.edu/29871368/UNIDAD_3A.

- Montes del Campo, A. (2019-2020). *Situación de la industria vitivinícola*. Obtenido de Sociedad Nacional de Agricultura [SNA]: http://www.sna.cl/wp/wp-content/uploads/2019/05/Temp_2019%20-%20A.%20Montes.pdf.
- Muñiz González, R. (2014). Política internacional de distribución. En *Marketing en el Siglo XXI*. (5 ed.). España: Centro de Estudios Financieros. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/politica-internacional-de-distribucion-154.htm>.
- Muñoz, J. (21 de mayo de 2018). *El modelo de negocio del vino chileno*. Obtenido de WIP: <https://www.wip.cl/opinion/el-modelo-de-negocio-del-vino-chileno/>.
- Notta Mendoza, A. (2007). *Syllabus de la asignatura mercadotecnia internacional*. Universidad de Aquino Bolivia. Obtenido de <https://studylib.es/doc/245557/facultad-de-ciencias-economicas-y-financieras-carrera--in...>
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Londres. (2011). *El mercado del vino tranquilo en el Reino Unido*. Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. Obtenido de http://areadelvino.com/AreaPremium/archivos/El_mercado_del_vino_tranquilo_en_el_Reino_Unido_Oficina_Economica_y_Comercial_de_la_Embajada_de_Espana_en_Reino_Unido_GBR_2011.pdf.
- Pedrero Carrasco, Y. (2014). *La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía. [Tesis de grado]*. Universitat de Barcelona. Obtenido de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/66261/1/TFM_MOI_Pedrero-Yolanda-jun2015.pdf.
- Platoni González, V. (2009). *Propuesta de plan de expansión y penetración comercial de Viña Neyen en Rusia. [Tesis de grado]*. Santiago: Universidad de Chile. Obtenido de <https://docplayer.es/54869305-Universidad-de-chile-facultad-de-ciencias-fisicas-y-matematicas-departamento-de-ingenieria-industrial.html>.
- Soto Fernández, C. (2009). *Estrategia de expansión comercial a China de Viña Neyen. [Tesis de grado]*. Santiago: Universidad de Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/133817/Estrategia-de-expansion-comercial-a-China-de-Vina-Neyen.pdf?sequence=1>.

VIA Wines. (s.f.). *Nuestros vinos*. Obtenido de Candelaria Wines of Chile: http://www.candelariawine.com/nuestros_vinos.html.

VIA Wines. (2010). *Reporte de sostenibilidad*. Obtenido de Yumpu: <https://www.yumpu.com/es/document/read/36434351/reporte-de-sostenibilidad-via-wines>.

VIA Wines. (s.f.). *VIA Wines*. Obtenido de Sustentavid: <http://www.sustentavid.org/vinas/13/125/>.

WOW. (s.f.). *Vinos de Chile*. Obtenido de Asociación: <https://www.winesofchile.org/nosotros/asociacion/>.

WOW. (s.f.). *Vinos de Chile*. Obtenido de Estrategia: <https://www.winesofchile.org/nosotros/estrategia/>.