

Estudio de los procesos de internacionalización y políticas de marketing internacional de empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava en China.

Noelia Jiménez-Asenjo de Pedro

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tesisenxarxa.net) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tesisenred.net) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tesisenxarxa.net) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.



DOCTORADO EN CIENCIAS HUMANAS, SOCIALES Y JURÍDICAS

NOELIA JIMÉNEZ-ASENJO DE PEDRO

**Estudio del proceso de internacionalización y políticas de marketing
internacional de empresas vitivinícolas catalanas
de la DO cava en China.**

Tesis Doctoral

Barcelona, 2016

Directora: Dra. Diana Filipescu

Tutor: Dr. Toni Mora

Universitat Internacional de Catalunya

Índice de Contenidos

Índice de Tablas	vi
Índice de Figuras	xi
Glosario.....	xiv
Resumen ejecutivo	1
Capítulo 1: Introducción	5
1.1 Decisiones estratégicas de internacionalización	5
1.2 Objetivo de la investigación.....	8
1.3 Justificación	9
1.3.1 Interés creciente en China	10
1.3.2 Sector vitivinícola mundial.....	11
1.4 Objetivos específicos	14
1.5 Preguntas de investigación.....	15
1.6 Metodología	17
1.7 Contribuciones esperadas	17
1.8 Estructura del trabajo.....	18
Capítulo 2: Proceso de internacionalización.....	19
2.1 Teorías y modelos gradualistas.....	21
2.1.1 Modelo de Uppsala.....	22
2.1.2 Otros modelos gradualistas	23
2.1.3 Contribuciones de los modelos gradualistas	34
2.1.4 Limitaciones de los modelos gradualistas	27
2.1.5 Propuesta del modelo gradualista de estudio.....	33
2.2 Formas de entrada y mecanismos de expansión	35
2.3 Enfoque de redes.....	37
2.3.1 Limitaciones del enfoque de redes.....	40
2.4 Fenómeno “ <i>born global</i> ”	41
2.5 Estímulos y barreras	42
2.5.1 Estímulos a la internacionalización empresarial.....	42
2.5.2 Barreras a la internacionalización empresarial	45

Capítulo 3: Políticas de marketing internacional.....	51
3.1 Marco teórico: estandarización vs adaptación.....	51
3.1.1 Estrategia de adaptación	52
3.1.2 Estrategia de estandarización.....	53
3.1.3 Teoría de la contingencia.....	56
3.1.4 Resultados de la actividad internacional	57
3.1.5 Alineación estratégica.....	58
3.2 Factores que influyen en las políticas de marketing internacional	59
3.2.1 Factores externos del macroentorno	59
3.2.2 Factores externos del microentorno	61
3.2.3 Factores externos del mercado doméstico	64
3.2.4 Factores internos: características de la empresa	64
3.2.5 Factores internos: características de la dirección de empresa.....	66
3.3 Resultados de la actividad internacional.....	68
3.3.1 Factores que influyen en los resultados de la actividad internacional.....	68
3.3.2 Indicadores de los resultados de la actividad internacional.....	71
Capítulo 4: Metodología	73
4.1 Metodología cuantitativa vs cualitativa	73
4.2 Metodología cualitativa.....	74
4.3 El estudio de casos como método de investigación.....	76
4.3.1 Proceso del estudio de casos: análisis teórico.....	78
Fase 1: Definición de la investigación	78
Fase 2: Diseño del trabajo.....	79
Fase 3: Proceso de recogida de datos.....	83
Fase 4: Análisis e interpretación de datos	85
Fase 5: Validación e informe	86
4.3.2 Proceso del estudio de casos: aplicación práctica.....	88
Fase 1: Definición de la investigación	88
Fase 2: Diseño del trabajo.....	90
Fase 3: Proceso de recogida de datos.....	105
Fase 4: Análisis e interpretación de datos	110
Fase 5: Validación e Informe.....	111

Capítulo 5: Resultados individuales	113
5.1 Empresa <i>Mestres</i>	115
5.1.1 Proceso general de internacionalización	116
5.1.2 Proceso de internacionalización en China	119
5.1.3 Estímulos y barreras	120
5.1.4 Políticas de marketing internacional	123
5.1.5 Resultados.....	125
5.2 Empresa <i>Raventós Rosell</i>	126
5.2.1 Proceso general de internacionalización	127
5.2.2 Proceso de internacionalización en China	129
5.2.3 Estímulos y barreras	129
5.2.4 Políticas de marketing internacional	132
5.2.5 Resultados.....	134
5.3 Empresa <i>Sumarroca</i>	135
5.3.1 Proceso general de internacionalización	136
5.3.2 Proceso de internacionalización en China	139
5.3.3 Estímulos y barreras	139
5.3.4 Políticas de marketing internacional	142
5.3.5 Resultados.....	143
5.4 Empresa <i>Juvé y Camps</i>	144
5.4.1 Proceso general de internacionalización	145
5.4.2 Proceso de internacionalización en China	147
5.4.3 Estímulos y barreras	148
5.4.4 Políticas de marketing internacional	150
5.4.5 Resultados.....	151
5.5 Empresa <i>Codorníu</i>	152
5.5.1 Proceso general de internacionalización	153
5.5.2 Proceso de internacionalización en China	158
5.5.3 Estímulos y barreras	160
5.5.4 Políticas de marketing internacional	162
5.5.5 Resultados.....	163

5.6 Empresa <i>Freixenet</i>	164
5.6.1 Proceso general de internacionalización	165
5.6.2 Proceso de internacionalización en China	170
5.6.3 Estímulos y barreras	171
5.6.4 Políticas de marketing internacional	173
5.6.5 Resultados.....	175
Capítulo 6: Resultados comparativos	177
6.1 Análisis del proceso general de internacionalización	177
6.1.1 Magnitud y grado de compromiso con la actividad internacional	178
6.1.2 Formas de entrada y mecanismos de expansión.....	183
6.1.3 Procesos graduales de internacionalización empresarial.....	184
6.1.4 Análisis basado en el enfoque de redes	192
6.1.5 Factores clave de internacionalización	194
6.2 Análisis del proceso de internacionalización en China	196
6.2.1 Exploración, entrada y expansión en el mercado chino	196
6.2.2 Formas de entrada y mecanismos de expansión en China.....	203
6.2.3 Grado de compromiso empresarial con el mercado chino	204
6.2.4 Influencia del proceso general en la internacionalización en China	209
6.3 Análisis de estímulos y barreras	211
6.3.1 Estímulos del proceso general de internacionalización.....	211
6.3.2 Estímulos iniciales a la internacionalización en China	213
6.3.3 Estímulos actuales a la internacionalización en China	215
6.3.4 Barreras a la internacionalización en China.....	218
6.4 Análisis de las políticas de marketing internacional implementadas en China.....	227
6.4.1 Política internacional de producto	228
6.4.2 Política internacional de precio	231
6.4.3 Política internacional de comunicación.....	234
6.4.4 Política internacional de distribución	236
6.4.5 Control sobre las políticas de marketing internacional	238
6.4.6 Estandarización o adaptación del marketing mix en el mercado chino	239
6.4.7 Factores que inciden en el marketing mix del mercado chino.....	241

6.5 Análisis de los resultados de la actividad exportadora.....	243
6.5.1 Resultados objetivos de la actividad exportadora en China.....	243
6.5.2 Resultados subjetivos de la actividad exportadora	244
6.5.3 Factores que influyen en los resultados de la actividad en China.....	246
Capítulo 7: Discusión, conclusiones y consideraciones finales.....	249
7.1 Discusión.....	249
7.2 Conclusiones.....	261
7.3 Consideraciones finales	265
7.3.1 Calidad de la investigación.....	265
7.3.2 Contribuciones.....	267
7.3.3 Limitaciones y futuras líneas de investigación	274
Capítulo 8: Bibliografía.....	277
Anexos.....	289
Anexo 1: Metodología	289
Anexo 2: Descripción de la internacionalización de <i>Mestres</i>	293
Anexo 3: Descripción de la internacionalización de <i>Raventós Rosell</i>	302
Anexo 4: Descripción de la internacionalización de <i>Sumarroca</i>	311
Anexo 5: Descripción de la internacionalización de <i>Juvé y Camps</i>	321
Anexo 6: Descripción de la internacionalización de <i>Codorníu</i>	328
Anexo 7: Descripción de la internacionalización de <i>Freixenet</i>	339

Índice de Tablas

Tabla 1.3.1: Exportaciones anuales de cava.	13
Tabla 1.3.2: Exportación de botellas de cava a China.....	14
Tabla 2.1.1: Patrón de la cadena de establecimiento.....	25
Tabla 2.1.2: Patrón de selección de mercados.	25
Tabla 2.1.3: Patrón de expansión.	26
Tabla 2.1.4: Indicadores para segmentar los procesos de internacionalización.	28
Tabla 2.5.1: Clasificación de los estímulos según Leonidou et al. (2007).....	43
Tabla 2.5.2: Clasificación de las barreras a la exportación según Leonidou (2004).	47
Tabla 3.3.1: Clasificación de los indicadores de los resultados de la exportación más utilizados en la literatura científica según Katsikeas et al. (2000).....	72
Tabla 4.3.1: Elección del método del caso: comparativa entre Shramm (1971) y el actual trabajo de investigación.	76
Tabla 4.3.2: Elección del método del caso: comparativa entre Yin (2009) y el actual estudio de investigación.	77
Tabla 4.3.3: Tácticas del método del caso para asegurar la calidad de la investigación.....	81
Tabla 4.3.4: Variables a estudiar.....	93
Tabla 4.3.5: Indicadores de las variables: “empresa” y “responsable de internacionalización”	94
Tabla 4.3.6: Proceso general de internacionalización: variables e indicadores.	95
Tabla 4.3.7: Procesos de internacionalización en China: variables e indicadores.....	96
Tabla 4.3.8: Conocimiento de estímulos y barreras: variables e indicadores.	96
Tabla 4.3.9: Elementos analizados en estudios de estandarización/adaptación del marketing mix y elementos seleccionados.....	97
Tabla 4.3.10: Políticas de marketing internacional en China: variables e indicadores.....	98
Tabla 4.3.11: Resultados objetivos y subjetivos: variables e indicadores.	98
Tabla 4.3.12: Exportación de botellas de cava a China.	102
Tabla 4.3.13: Selección de empresas y agrupación <i>a priori</i> atendiendo a la “estructura internacional en China” y “formas de entrada”.....	103
Tabla 4.3.14: Fuentes de información consultadas durante la selección de casos.....	105
Tabla 4.3.15: Información sobre las entrevistas realizadas.....	107
Tabla 4.3.16: Responsables de internacionalización: respuesta obtenidas a las preguntas de investigación planteadas.	109
Tabla 4.3.17: Categorías creadas en el software de análisis cualitativo <i>Atlas.ti</i>	110
Tabla 4.3.18: Responsables de internacionalización de las diferentes empresas que confirman la información contenida en el documento.	111

Tabla 5.1.1: Datos de las empresas seleccionadas según el año de fundación, tamaño, facturación y estructura internacional.	113
Tabla 5.1.2: Proceso de internacionalización de <i>Mestres</i>	116
Tabla 5.1.3: Estímulos a la internacionalización percibidos por los responsables de <i>Mestres</i>	121
Tabla 5.1.4: Barreras a la internacionalización en China percibidas para <i>Mestres</i>	122
Tabla 5.1.5: Estandarización o adaptación del marketing mix de <i>Mestres</i> en los mercados internacionales vs mercado nacional y factores que influyen en dichas decisiones....	124
Tabla 5.1.6: Estandarización o adaptación del marketing mix de <i>Mestres</i> en el mercado chino vs mercados internacionales y factores que inciden en dichas decisiones.	124
Tabla 5.2.1: Estímulos a la internacionalización percibidos por los gerentes de <i>Raventós Rosell</i>	130
Tabla 5.2.2: Percepción de barreras a la internacionalización de <i>Raventós Rosell</i>	131
Tabla 5.2.3: Estandarización o adaptación del marketing mix de <i>Raventós Rosell</i> en los mercados internacionales vs mercado nacional y factores que influyen.	133
Tabla 5.2.4: Estandarización o adaptación del marketing mix de <i>Raventós Rosell</i> en el mercado chino vs mercados internacionales y factores que inciden en dichas decisiones.	133
Tabla 5.2.5: Resultados subjetivos percibidos por el gerente de <i>Raventós Rosell</i>	134
Tabla 5.3.1: Proceso de internacionalización de <i>Sumarroca</i>	136
Tabla 5.3.2: Estímulos a la internacionalización percibidos por los responsables de <i>Sumarroca</i>	140
Tabla 5.3.3: Barreras a la internacionalización en China percibidas para <i>Sumarroca</i>	141
Tabla 5.3.4: Estandarización o adaptación del marketing mix de <i>Sumarroca</i> en los mercados internacionales vs mercado nacional y factores que influyen en dichas decisiones....	142
Tabla 5.3.5: Estandarización o adaptación del marketing mix de <i>Sumarroca</i> en el mercado chino vs mercados internacionales y factores que inciden en dichas decisiones.	143
Tabla 5.3.6: Resultados subjetivos del actual responsable de China de <i>Sumarroca</i>	143
Tabla 5.4.1: Percepción de los estímulos a la internacionalización de <i>Juvé y Camps</i>	148
Tabla 5.4.2: Percepción de barreras a la internacionalización de <i>Juvé y Camps</i>	149
Tabla 5.4.3: Estandarización o adaptación del marketing mix de <i>Juvé y Camps</i> en los mercados internacionales vs mercado nacional y factores que influyen en dichas decisiones....	150
Tabla 5.4.4: Estandarización o adaptación del marketing mix de <i>Juvé y Camps</i> en el mercado chino vs mercados internacionales y factores que inciden en dichas decisiones.	151
Tabla 5.4.5: Resultados subjetivos percibidos por el director de exportación de <i>Juvé y Camps</i>	151
Tabla 5.5.1: Etapas más relevantes de la internacionalización de <i>Codorníu</i>	154
Tabla 5.5.2: Gestión directa de los mercados internacionales que realiza <i>Codorníu</i>	154
Tabla 5.5.3: Variables que influyen la selección de mercados de <i>Codorníu</i>	157
Tabla 5.5.4: Principales fases de entrada de <i>Codorníu</i> en China.	159
Tabla 5.5.5: Percepción de los estímulos a la internacionalización de <i>Codorníu</i>	160
Tabla 5.5.6: Percepción de barreras a la internacionalización de <i>Codorníu</i>	161

Tabla 5.5.7: Estandarización o adaptación del marketing mix de <i>Codorníu</i> en los mercados internacionales vs mercado nacional y factores que influyen en dichas decisiones....	162
Tabla 5.5.8: Estandarización o adaptación del marketing mix de <i>Codorníu</i> en el mercado chino vs mercados internacionales y factores que inciden en dichas decisiones.	163
Tabla 5.5.9: Resultados subjetivos percibidos por el CEO Asia de <i>Codorníu</i>	163
Tabla 5.6.1: Proceso de internacionalización de <i>Freixenet</i>	166
Tabla 5.6.2: Principales fases de entrada y expansión de <i>Freixenet</i> en China.	170
Tabla 5.6.3: Estímulos a la internacionalización percibidos para <i>Freixenet</i>	172
Tabla 5.6.4: Barreras a la internacionalización en China percibidas por los directivos de <i>Freixenet</i>	173
Tabla 5.6.5: Estandarización o adaptación del marketing mix de <i>Freixenet</i> en los mercados internacionales vs mercado nacional y factores que influyen en dichas decisiones....	174
Tabla 5.6.6: Estandarización o adaptación del marketing mix de <i>Freixenet</i> en el mercado chino vs mercados internacionales y factores que inciden en dichas decisiones.	174
Tabla 5.6.7: Resultados subjetivos percibidos por los directivos de <i>Freixenet</i>	175
Tabla 6.1.1: Estructura internacional de las empresas seleccionadas.	178
Tabla 6.1.2: Datos sobre las empresas y sus procesos de internacionalización.....	178
Tabla 6.1.3: Tamaño de las empresas seleccionadas.	179
Tabla 6.1.4: Grado de compromiso atendiendo a la intensidad exportadora.	179
Tabla 6.1.5: Grado de compromiso y magnitud de la actividad internacional atendiendo al volumen exportado.....	180
Tabla 6.1.6: Grado de compromiso con la actividad internacional atendiendo a la estructura internacional y al número de mercados internacionales.	181
Tabla 6.1.7: Grado de compromiso con la actividad internacional atendiendo a la experiencia exportadora y a la forma de entrada.....	181
Tabla 6.1.8: Indicadores comparativos del grado de compromiso y magnitud de la actividad internacional.....	182
Tabla 6.1.9: Grado de compromiso asumido por las empresas con el proceso general de internacionalización.....	182
Tabla 6.1.10: Datos indicativos de la internacionalización de <i>Codorníu</i> y <i>Freixenet</i>	184
Tabla 6.1.11: Datos indicativos de la internacionalización de las pymes.	186
Tabla 6.1.12: Situación de las empresas según el patrón de la cadena de establecimiento de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975).	190
Tabla 6.1.13: Patrón de selección de mercados para las empresas seleccionadas según el modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975).	190
Tabla 6.2.1: Información relativa a la internacionalización empresarial en China.....	196
Tabla 6.2.2: Experiencia exportadora y formas de entrada en China	197
Tabla 6.2.3: Exploración empresarial del mercado chino.....	199

Tabla 6.2.4: Fase de entrada en el mercado chino.....	201
Tabla 6.2.5: Fase de expansión en el mercado chino.....	202
Tabla 6.2.6: Formas de entrada en China.....	203
Tabla 6.2.7: Datos sobre la internacionalización de las empresas seleccionadas en el mercado chino.	204
Tabla 6.2.8: Grado de compromiso atendiendo a la experiencia exportadora.....	205
Tabla 6.2.9: Estructura empresarial en China.....	206
Tabla 6.2.10: Magnitud y grado de compromiso atendiendo a la facturación de las empresas en China.....	207
Tabla 6.2.11: Grado de compromiso atendiendo a los indicadores de: experiencia exportadora, formas de entrada y expansión, estructura empresarial y volumen exportado.....	208
Tabla 6.2.12: Grado de compromiso con el proceso general de internacionalización y con el mercado chino.....	209
Tabla 6.3.1: Estímulos del proceso general de internacionalización.....	212
Tabla 6.3.2: Estímulos iniciales a la internacionalización en China.....	213
Tabla 6.3.3: Estímulos actuales a la entrada o expansión en China.....	215
Tabla 6.3.4: Barreras a la internacionalización en China.....	218
Tabla 6.3.5: Percepción de las barreras en el proceso de internacionalización en China.....	224
Tabla 6.4.1: Política internacional de producto.....	228
Tabla 6.4.2: Política internacional de precio.....	231
Tabla 6.4.3: Política internacional de comunicación.....	234
Tabla 6.4.4: Política internacional de distribución.....	236
Tabla 6.4.5: Control ejercido por las empresas sobre el marketing mix internacional y sobre el mercado chino.....	238
Tabla 6.4.6: Estandarización y grado de adaptación del marketing mix realizado en China.....	240
Tabla 6.4.7: Factores que influyen estandarizando los elementos de las políticas de marketing internacional en China.....	241
Tabla 6.4.8: Factores que influyen adaptando los elementos de las políticas de marketing internacional en China.....	242
Tabla 6.5.1: Resultados objetivos de la actividad exportadora en China.....	243
Tabla 6.5.2: Resultados subjetivos de la actividad exportadora.....	244
Tabla 7.2.1: Tácticas del método del caso utilizadas para asegurar la calidad de la investigación (Yin, 2009).....	265
Tabla: A.2.1: Desglose de los estímulos de <i>Mestres</i> respecto a la clasificación de Leonidou et al. (2007).....	296
Tabla A.2.2: Desglose de las barreras de <i>Mestres</i> respecto a la clasificación de Leonidou (2004).....	298
Tabla A.3.1: Desglose de los estímulos de <i>Raventós Rosell</i> respecto a la clasificación de Leonidou et al. (2007).....	304

Tabla A.3.2: Desglose de las barreras de <i>Raventós Rosell</i> respecto a la clasificación de Leonidou (2004).....	307
Tabla A.4.1: Desglose de los estímulos de <i>Sumarroca</i> respecto a la clasificación de Leonidou et al. (2007).....	314
Tabla A.4.2: Desglose de las barreras de <i>Sumarroca</i> respecto a la clasificación de Leonidou (2004).	317
Tabla A.5.1: Desglose de los estímulos de <i>Juvé y Camps</i> de acuerdo a la clasificación de Leonidou et al. (2007).	324
Tabla A.5.2: Desglose de las barreras de <i>Juvé y Camps</i> de acuerdo a la clasificación de Leonidou (2004).....	325
Tabla A.6.1: Desglose de los estímulos de <i>Codorníu</i> respecto a la clasificación de Leonidou et al. (2007).....	332
Tabla A.6.2: Desglose de las barreras de <i>Codorníu</i> respecto a la clasificación de Leonidou (2004).	335
Tabla A.7.1: Desglose de los estímulos de <i>Freixenet</i> respecto a la clasificación de Leonidou et al. (2007).....	346
Tabla A.7.2: Desglose de los estímulos de <i>Freixenet</i> respecto a la clasificación de Leonidou et al. (2007).....	349

Índice de Figuras

Figura 1.1.1: Decisiones estratégicas clave en los procesos de internacionalización.	7
Figura 1.1.2: Modelo teórico para estudiar las decisiones estratégicas de interancionalización.	8
Figura 1.2.1: Modelo general propuesto para estudiar la internacionalización en China.	9
Figura 2.1.1: Estudio de las decisiones sobre los procesos de internacionalización en China, utilizando el modelo general propuesto.....	19
Figura 2.1.2: Modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977).	22
Figura 2.1.3: Modelos gradualistas de internacionalización.	23
Figura 2.1.4: Modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975).....	24
Figura 2.1.5: Modelo de Bilkey y Tesar (1977).	27
Figura 2.1.6: Modelo gradualista propuesto para el estudio de los procesos de internacionalización.	34
Figura 2.2.1: Formas de entrada y mecanismos de expansión.....	36
Figura 2.3.1: Internacionalización según el modelo de redes de Johanson y Mattsson (1986).....	38
Figura 2.3.2: Modelo de Uppsala basado en el enfoque de redes.	39
Figura 3.1.1: Estudio de las decisiones de marketing internacional en China, utilizando el modelo general propuesto.	51
Figura 3.1.2: Determinantes de las estrategias de estandarización y adaptación.	57
Figura 3.2.1: Modelo general propuesto desglosando los factores externos e internos que influyen en las políticas de marketing internacional.	67
Figura 4.2.1: Etapas de la investigación cualitativa.	74
Figura 4.3.1: Primera fase del diseño metodológico del estudio de casos: definición de la investigación.	78
Figura 4.3.2: Segunda fase del diseño metodológico del estudio de casos: diseño del trabajo.	79
Figura 4.3.3: Tercera fase del diseño metodológico del estudio de casos: proceso de recogida de datos.	83
Figura 4.3.4: Cuarta fase del diseño metodológico del estudio de casos: análisis e interpretación de datos.	85
Figura 4.3.5: Diseño metodológico del estudio de casos.	87
Figura 4.3.6: Decisiones y percepciones a estudiar.	91
Figura 4.3.7: Secuencia de decisiones y percepciones a estudiar.	92
Figura 5.1.1: Formas de entrada utilizadas por <i>Mestres</i>	117
Figura 5.1.2: Proceso general de internacionalización de <i>Mestres</i> atendiendo al modelo gradualista propuesto.....	118
Figura 5.1.3: Patrón de la cadena de establecimiento según el modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975).....	118

Figura 5.1.4: Internacionalización de <i>Mestres</i> en el mercado chino.....	120
Figura 5.2.1: Formas de entrada utilizadas por <i>Raventós Rosell</i>	127
Figura 5.2.2: Proceso general de internacionalización de <i>Raventós Rosell</i> atendiendo al modelo gradualista propuesto.....	128
Figura 5.2.3: Internacionalización de <i>Raventós Rosell</i> en el mercado chino.....	129
Figura 5.3.1: Formas de entrada utilizadas por <i>Sumarroca</i>	137
Figura 5.3.2: Proceso general de internacionalización de <i>Sumarroca</i> atendiendo al modelo gradualista propuesto.....	138
Figura 5.3.3: Internacionalización de <i>Sumarroca</i> en el mercado chino.	139
Figura 5.4.1: Forma de entrada utilizada por <i>Juvé y Camps</i>	145
Figura 5.4.2: Proceso general de internacionalización de <i>Juvé y Camps</i> atendiendo al modelo gradualista propuesto.....	146
Figura 5.4.3: Internacionalización de <i>Juvé y Camps</i> en el mercado chino.	147
Figura 5.5.1: Mecanismos de internacionalización de <i>Codorníu</i>	155
Figura 5.5.2: Proceso general de internacionalización de <i>Codorníu</i> atendiendo al modelo gradualista propuesto.....	156
Figura 5.5.3: Situación <i>Codorníu</i> según el patrón de la cadena de establecimiento de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975).	157
Figura 5.5.4: Internacionalización de <i>Codorníu</i> en el mercado chino.	159
Figura 5.5.5: Formas de entrada y expansión de <i>Codorníu</i> en China y en Asia.....	159
Figura 5.6.1: Mecanismos de internacionalización de <i>Freixenet</i>	167
Figura 5.6.2: Proceso general de internacionalización de <i>Freixenet</i> atendiendo al modelo gradualista propuesto.....	168
Figura 5.6.3: Internacionalización de <i>Freixenet</i> atendiendo al modelo de redes de Johanson y Mattsson (1986).....	169
Figura 5.6.4: Internacionalización de <i>Freixenet</i> en el mercado chino.	171
Figura 5.6.5: Formas de entrada y expansión de <i>Freixenet</i> en China.....	171
Figura 6.1.1: Formas de entrada y mecanismos de expansión de pymes y multinacionales.....	183
Figura 6.1.2: Procesos generales de la internacionalización empresarial atendiendo a los modelos gradualistas.....	184
Figura 6.1.3: Proceso general de internacionalización de <i>Freixenet</i> y <i>Codorníu</i>	185
Figura 6.1.4: Proceso general de internacionalización de las pymes.	186
Figura 6.1.5: Proceso general de la internacionalización empresarial atendiendo al modelo gradualista propuesto.....	188
Figura 6.1.6: Procesos de internacionalización atendiendo al modelo de redes de Johanson y Mattsson (1986).....	192
Figura 6.2.1: Procesos generales de internacionalización empresarial y exploración, entrada y expansión en el mercado chino.	198

Figura 6.2.2: Formas de entrada y expansión en el mercado chino.....	203
Figura 6.2.3: Proceso de internacionalización en China.....	205
Figura 6.2.4: Grado de compromiso asumido por las empresas con el mercado chino atendiendo a la forma de entrada y expansión.....	206
Figura 6.2.5: Grado de compromiso asumido por las empresas con el mercado chino atendiendo a la estructura empresarial en China.....	207
Figura A.2.1: Díptico de las puntuaciones de Robert Parker de los cavas <i>Mestres</i>	299
Figura A.2.2: Red de distribución de <i>Mestres</i>	301
Figura A.3.1: Red de distribución de <i>Raventós Rosell</i>	309
Figura A.4.1: Ciclo de vida de la categoría de vino y cava: evolución del consumo de vino en un mercado.....	313
Figura A.4.2: Productos de la bodega <i>Sumarroca</i> seleccionados por los importadores y comercializados en China.....	319

Glosario

BRIC	Brasil, Rusia, India y China.
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> , Director General.
CVP	Ciclo de vida del producto
DO	Denominación de origen.
FMI	Fondo monetario internacional
IED	Inversiones directas en el extranjero.
I+D	Investigación y desarrollo
ICEX	Instituto español de comercio exterior
JV	<i>Joint venture</i> .
EPG y EPRG	Perfiles internacionales empresariales: etnocéntricas, policéntricas, geocéntricas y regiocéntricas.
Pyme	Pequeña y mediana empresa.
4P's	Cuatro políticas de marketing internacional que caracterizan a los productos: producto, precio, distribución y comunicación.
7P's	Siete políticas de marketing internacional que caracterizan a los servicios: producto, precio, distribución, comunicación, personas, procesos y evidencias físicas.

Resumen ejecutivo

El fenómeno de la globalización y la emergencia de un mercado global inciden en las realidades que viven las empresas estimulando el proceso de internacionalización empresarial y haciendo crecer las exportaciones a nivel mundial.

Son numerosos los beneficios que las empresas pueden conseguir saliendo a los mercados extranjeros, lo que influye positivamente en el desarrollo socio-económico de los países involucrados, razón por la cual, los gobiernos tratan de crear mecanismos efectivos que estimulen y ayuden a las empresas nacionales a internacionalizarse.

Por su parte, los procesos de internacionalización requieren de las empresas la toma de una serie de decisiones estratégicas para poder acceder y operar en los mercados extranjeros, decisiones donde se centrará esta investigación, que tiene por objetivo conocer cómo se producen los procesos de internacionalización de las empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava en China.

El contexto elegido para realizar este estudio se debe al interés creciente, que existe por parte de las empresas, por aprovechar las oportunidades de crecimiento que brindan los países emergentes. De estos países, cabe destacar el potencial económico y demográfico de China, razones que estimulan la internacionalización de numerosas empresas en el gigante asiático, aunque muchas de ellas fracasaron en su intento por entrar y expandirse en este mercado.

El sector vitivinícola en China evoluciona rápidamente y el desarrollo del sector se refleja en el crecimiento de la producción interna, en el desarrollo del sistema distributivo y en el hecho de que se incremente el consumo de vino importado y que los consumidores chinos estén aprendiendo a diferenciar y apreciar las distintas calidades de este producto. Es así como China, en el año 2014, se situó como el país número uno en consumo de vino a nivel mundial, lo que atrae a numerosas empresas productoras extranjeras a querer luchar por entrar y establecerse en el país, haciéndose un hueco en las preferencias de los consumidores locales. Asimismo, son muchas las empresas españolas y catalanas dedicadas a la producción vitivinícola, sector clave en la economía, cultura y gastronomía nacional. De las 69 denominaciones de origen (DO) que componen el sector vitivinícola español, destaca la DO cava, objeto de esta investigación, ya que es la DO española, arraigada en Cataluña, más exportada al extranjero.

Este trabajo de investigación quiere realizar un estudio transversal sobre las decisiones estratégicas de internacionalización que abarque las áreas de procesos de internacionalización y marketing internacional. Así pues, las decisiones estratégicas de los procesos de internacionalización que se quieren conocer son las de selección del mercado chino y las decisiones de entrada y expansión en dicho mercado, mientras que las decisiones de marketing internacional a analizar son las de selección del producto a exportar y el grado de estandarización o adaptación del marketing internacional implementado en el país, todo ello enmarcado en el propio proceso general de internacionalización empresarial. Asimismo, se quieren conocer los factores externos e internos,

también estudiados como estímulos y barreras, que influyen en dichas decisiones y, por último, se quiere estudiar cómo estas decisiones afectan a los resultados de la actividad internacional.

Para conseguir este conocimiento se utilizará una metodología cualitativa basada en el estudio de casos, donde la información se obtendrá, principalmente, de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los directivos responsables de la internacionalización empresarial. Con esta metodología se quiere conocer en profundidad la internacionalización empresarial, ahondando en los “cómos” y en los “porqués”. Asimismo, se quiere encontrar similitudes y diferencias en los patrones de internacionalización de empresas que tienen diferentes grados de compromiso con el mercado chino, por lo que estamos ante una replicación teórica que requerirá realizar un estudio de casos múltiples.

A nivel teórico, los procesos de internacionalización serán estudiados bajo la perspectiva de las teorías gradualistas, el enfoque de redes y el fenómeno “*born-global*”, mientras que el análisis de las decisiones relativas al marketing internacional se basarán en la teoría de contingencia aplicada al dilema de estandarizar o adaptar las políticas de marketing internacional.

Los resultados obtenidos del estudio muestran que la globalización del sector vitivinícola favorece la actividad internacional de las empresas que lo forman, así como la posibilidad de internacionalizarse simultáneamente en mercados psíquicamente cercanos y lejanos. Asimismo, se constatan diferencias importantes en los procesos generales de internacionalización de las pymes y multinacionales analizadas, ya que muestran oportunidades, retos y restricciones internas y externas muy diferentes, lo que se refleja en la capacidad que tienen las multinacionales de desarrollarse por formas de entrada y mecanismos de expansión que requieran de una mayor inversión, riesgo y compromiso empresarial. También se comprueba que cada una de las empresas seleccionadas ha sido capaz de internacionalizarse con éxito en mercados cercanos y lejanos, aunque lo han conseguido utilizando diferentes factores clave.

A través del análisis de los procesos generales de internacionalización se comprueba que todas las empresas, excepto una, siguen patrones graduales de internacionalización, confirmando así la aplicabilidad de las teorías gradualistas, del modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977) y de otros modelos gradualistas (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, 1982; Czinkota, 1982; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Rao y Naidu, 1992) en dichas empresas. Por otro lado, se constata la importancia del enfoque de redes (Johanson y Vahlne, 2003; Johanson et al., 1988; Johanson y Mattsson, 1986) tanto en el inicio, como durante todo el proceso de internacionalización y se valida el modelo revisado de Uppsala (Johanson y Vahlne, 2009). También se ha comprobado que la actitud del equipo directivo es clave en los procesos de internacionalización, especialmente en los momentos iniciales, y se ha conseguido conocer la importancia de las relaciones con socios en la red, a nivel de micro-posición, para internacionalizar la empresa en determinados mercados, así como la macro-posición que ocupa en la red una de las grandes multinacionales del sector. Además, se ha hallado una empresa cuyo proceso de internacionalización no sigue un patrón gradual y, dadas las características que presenta, se ha asociado con el fenómeno “*born-again global*”.

En lo que hace referencia a la internacionalización de las empresas de la DO cava en China, el gran potencial del mercado ofrece a las mismas una gran oportunidad de crecimiento y ventas. No obstante, la idiosincrasia del país y las particularidades del sector dificultan la entrada en el gigante asiático, donde la principal barrera a la que se enfrentan las empresas es la dificultad de localizar intermediarios serios en el sector que den acceso al sistema distributivo del país y que quieran trabajar posicionando marcas en el mercado. También cabe destacar, que mientras la percepción de estímulos es homogénea para los responsables de las empresas, la percepción de barreras varía y está asociada al grado de compromiso asumido por las empresas con el mercado chino.

Referente a las políticas de marketing internacional implementadas en el mercado chino, el estudio confirma la aplicabilidad de la teoría de la contingencia, donde los factores internos tienden hacia la estandarización, mientras que los externos lo hacen a favor de la adaptación. Asimismo, se aprecia una homogeneización en las decisiones de estandarizar o adaptar las políticas internacionales de producto y precio en China, así como en los factores que afectan a dichas decisiones. Sin embargo, se constatan diferencias importantes en las políticas de comunicación y distribución y, de forma significativa, en el control ejercido por las empresas productoras sobre las actividades de marketing implementadas en dicho mercado, así como en la satisfacción percibida por los responsables internacionales con la actividad llevada a cabo en China.

También se han hallado que las características de la dirección de empresa inciden directamente en los resultados obtenidos, así como las características de la empresa en el caso de las multinacionales.

La principal contribución a la academia es la de realizar un estudio transversal que abarque las áreas de procesos de internacionalización y marketing internacional en Eurasia y conseguir conocer en profundidad los “cómos” y los “porqués” de determinadas decisiones estratégicas de los procesos de internacionalización de empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava en China.

Las limitaciones que se constatan provienen de la metodología elegida y la principal de ellas es la de no poder generalizar los resultados obtenidos sobre las decisiones de internacionalización a otras empresas del sector. Por esta razón, una de las futuras líneas de investigación consiste en la realización de estudios cuantitativos que permitan contrastar y confirmar las aportaciones al sector, así como la de realizar estudios longitudinales, o estudiar los procesos de internacionalización de empresas vitivinícolas españolas a otros mercados extranjeros, o analizar los procesos de internacionalización a China seguidos por empresas catalanas o españolas pertenecientes a otros sectores económicos.

Capítulo 1: Introducción

1.1 Decisiones estratégicas de internacionalización

El fenómeno de la globalización, entendido como la conexión de los mercados internacionales y la interdependencia de las economías nacionales (Levitt, 1983), azota el panorama económico internacional incidiendo en las realidades que viven las empresas.

Ante la emergencia de un mercado global, las multinacionales fueron las primeras empresas que dominaron el escenario internacional, mientras que las pymes quedaron relegadas al ámbito local o regional (Buzzell, 1968).

Sin embargo, este inicio de siglo XXI se caracteriza por la continua evolución de la tecnología, la progresiva eliminación de las barreras al comercio internacional y la reestructuración y liberalización económica a favor de los BRIC y otros países emergentes (Teng, 2004; Wilson y Purushothaman, 2006). Estas razones impulsan a las empresas a internacionalizarse y aprovechar así las oportunidades que ofrecen los mercados extranjeros y alienta a numerosas empresas, especialmente pymes, a salir al extranjero (da Rocha et al., 2008), iniciando así un proceso de internacionalización.

Son muchos los beneficios que las empresas pueden conseguir saliendo a los mercados exteriores. Los más obvios hacen referencia al incremento de ventas, beneficios y cuota de mercado. Sin embargo, hay que destacar que la internacionalización ofrece a las empresas la posibilidad de diversificar el riesgo, acceder a recursos productivos clave, explotar la capacidad productiva ociosa y mejorar el uso de los recursos internos y de la eficiencia productiva (da Rocha et al., 2008; Rabino, 1980). Asimismo, la internacionalización empresarial puede dotar a la empresa de una mayor capacidad para atraer y recompensar accionistas y empleados (Leonidou, 2004), así como mejorar las habilidades y capacidades directivas y la competitividad empresarial, tanto a nivel nacional como internacional, dada la necesidad de mejorar la cultura empresarial, la tecnología o los estándares de calidad y servicio que dicho proceso lleva asociado (Pinho y Martins, 2010).

Por supuesto, estos beneficios no sólo influyen en las empresas en sí, sino que también los países pueden beneficiarse de estas actividades y conseguir promover el desarrollo socio-económico a largo plazo, incrementando las oportunidades de empleo y consiguiendo una mayor prosperidad social (Leonidou et al., 1998).

Los gobiernos, conscientes de los beneficios que puede obtener el país, tratan de crear e implementar mecanismos efectivos que motiven y ayuden a las empresas nacionales a salir al extranjero (da Rocha et al., 2008). Pero estas salidas no están exentas de riesgos y obstáculos, por lo que entender los estímulos y barreras a la internacionalización es clave para que las empresas desarrollen estrategias y los gobiernos impulsen ayudas que faciliten el proceso.

Capítulo 1:

En la literatura científica, no existe una definición consensuada sobre el término “internacionalización empresarial”, ya que se trata de un concepto amplio y difícil de conceptualizar (Merlin, 1992; Rialp y Rialp, 2005) por lo que diferentes autores proponen diferentes acepciones del término dependiendo de las diferentes teorías adoptadas desde las que abordan su investigación, como son las teorías económicas, la teoría de los recursos y capacidades, las teorías gradualistas o el enfoque de redes.

Una definición holística del término define la internacionalización empresarial como un proceso (estratégico) que conlleva un conjunto de decisiones y operaciones estratégicas que facilitan el establecimiento de relaciones crecientemente estables entre una empresa y sus mercados exteriores, a través de un proceso de aprendizaje gradual, desde el que se redefinen constantemente el grado de implicación y compromiso adoptado internacionalmente por dicha organización (Rialp y Rialp, 2005).

Es así como el proceso de internacionalización requiere que las empresas tomen una serie de decisiones estratégicas para poder acceder y operar en los mercados extranjeros, decisiones clave en las que se centra esta investigación.

Andersen (1997) destaca tres decisiones clave en la internacionalización empresarial: 1) la selección del mercado geográfico donde entrar; 2) la selección de la forma de entrada; y 3) la selección del producto o servicio a internacionalizar. Lam y White (1999) destacan tres tipos de decisiones: 1) decisiones estratégicas sobre cómo entrar, cuándo entrar y el grado de estandarización o adaptación del producto y resto del marketing mix; 2) decisiones sobre la estructura corporativa que adoptará la empresa; y 3) decisiones sobre los recursos humanos. Por otro lado, Pla y León (2004) señalan que una vez la empresa ha decidido adoptar una estrategia internacional, las siguientes decisiones de entrada consisten en decidir dónde y cómo se van a comercializar los productos y servicios ofrecidos, lo que incluye evaluar el atractivo de los mercados donde la empresa pretende entrar y seleccionar aquellos que garanticen ciertas probabilidades de éxito, así como decidir qué forma de entrada se utilizará en dicho mercado. Una vez tomadas estas decisiones, la empresa debe decidir sobre los aspectos organizativos, lo que incluye las formas estructurales y los procesos organizativos en sí.

Por su parte, Cateora et al. (2009), abordando las decisiones clave de internacionalización desde la disciplina del marketing internacional, extienden el modelo propuesto por Andersen (1997) y Pla y León (2004), destacando seis decisiones clave en el proceso: 1) decisión de entrar o no en un mercado extranjero; 2) selección de los mercados potenciales; 3) decisión de cómo entrar; 4) decisión del producto o servicio con el que se va a entrar; 5) grado de estandarización o adaptación del marketing mix; y 6) estructura del departamento de marketing internacional.

La figura 1.1.1 muestra la cadena de decisiones estratégicas clave en los procesos de internacionalización basada en Cateora et al. (2009), y muestra gráficamente como las tres primeras decisiones hacen referencia al proceso de internacionalización, lo que incluye las decisiones de entrar o no en un mercado extranjero, la selección de los mercados y la selección de la forma de entrada, mientras que las siguientes decisiones estratégicas se corresponden con la

elección del producto o servicio a internacionalizar, con el desarrollo del plan de marketing y con la estructura del departamento, decisiones que principalmente competen al área de marketing internacional.

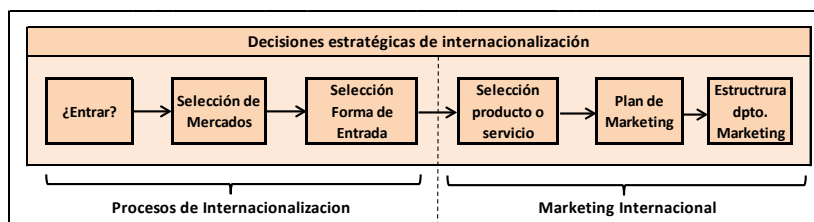


Figura 1.1.1: Decisiones estratégicas clave en los procesos de internacionalización.
Esquema basado en Cateora et al. (2009).

Esta representación gráfica también refleja la afirmación de Johanson y Mattsson (1986, p.234) para los cuales el estudio de la estrategia de marketing internacional no se puede realizar sin tener en cuenta el propio proceso de internacionalización empresarial. Esto es debido a que los procesos de internacionalización tienen una influencia directa e inmediata en la creación y desarrollo de las actividades de marketing que, a su vez, provocan cambios e interdependencias con la internacionalización empresarial (Johanson y Mattsson, 1986; Johanson y Vahlne, 1977). En la literatura científica se considera que las actividades de marketing permiten a las empresas ganar conocimiento y experiencia en los mercados extranjeros, conocimiento y experiencia que al incorporarse en el proceso de internacionalización favorece el avance de las empresas en dicho proceso.

Tras revisar la literatura científica se comprueba que existen toda una serie de factores externos, tanto del mercado extranjero como del mercado doméstico, y factores internos, de la propia organización y de la dirección de empresa, que influyen en las decisiones estratégicas empresariales (Etemad, 2004; Fillis, 2002; Hultman et al., 2009; Hutchinson et al., 2007; Leonidou, 2004; Leonidou et al., 2007; Romero y García, 2013). Es así como en la literatura científica se estudia la incidencia de los factores externos e internos en las decisiones de estandarizar o adaptar las políticas de marketing internacional, mientras que la influencia de estos factores en los procesos de internacionalización se estudia en forma de estímulos y barreras.

Por otro lado, las decisiones estratégicas de internacionalización inciden en los resultados de la actividad exportadora (Katsikeas et al., 2000; Morgan et al., 2012; Ozsomer y Prussia, 2000; Solberg, 2000, 2002; Sousa et al., 2008; Zou y Stan, 1998) y éstos a su vez en las futuras decisiones estratégicas (Lages, 2000; Lages y Motgomery, 2004;). Además, existen numerosos artículos que estudian concretamente la influencia de la estandarización o adaptación de las políticas de marketing internacionales en dichos resultados (Albaum y Tse, 2001; Dow, 2006; Jain, 1989; Katsikeas et al. 2006; Lages, 2000; Lado et al., 2004; Leonidou et al., 2002; Ozsomer y Simonin, 2004; Shoham, 1999).

La figura 1.1.2 muestra el modelo teórico desde el que estudiar estas relaciones, modelo similar al propuesto por diversos autores en la literatura científica (Katsikeas et al., 2000, Leonidou et al., 2002; Theodosious y Leonidou, 2003).

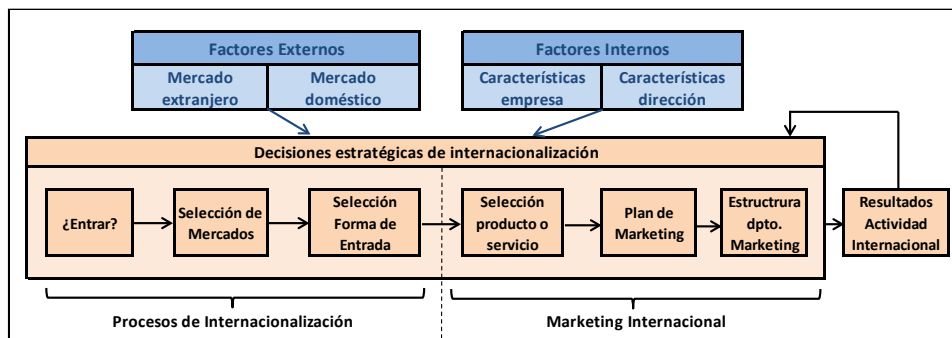


Figura 1.1.2: Modelo teórico para estudiar las decisiones estratégicas de interancionalización. Elaboración propia basado en Cateora et al. (2009), Katsikeas et al. (2000) y Leonidou et al. (2002).

1.2 Objetivo de la investigación

El propósito de esta investigación es el de conocer cómo se producen los procesos de internacionalización de las empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava en China. Por esta razón se quiere valorar el resultado de determinadas decisiones estratégicas clave de la internacionalización empresarial de dichas empresas, lo que comprenderá analizar decisiones estratégicas del área de procesos de internacionalización y del área de marketing internacional.

En concreto, las decisiones estratégicas del área de procesos de internacionalización que se quieren estudiar son: 1) la selección del mercado chino; y 2) la selección de las formas de entrada y expansión en dicho mercado. Por otro lado, las decisiones estratégicas de marketing internacional a analizar son: 1) el producto o servicio a internacionalizar en China; y 2) el grado de estandarización o adaptación de las políticas de marketing internacional que darán lugar al plan de marketing en dicho país.

En lo que hace referencia a la selección de las formas de entrada y expansión, este trabajo quiere conocer la decisión inicial sobre la forma de entrada seleccionada por las empresas para entrar en el mercado chino, así como estudiar la evolución de dicha forma de entrada, es decir, saber que formas y mecanismos de expansión utilizan las empresas para incrementar el grado de compromiso asumido, en este caso, con el mercado chino.

Asimismo, se quieren conocer los factores internos y externos que actúan como estímulos o barreras impactando en la decisión de selección, entrada y expansión en dicho mercado, y que inciden directamente en la selección del producto y en el grado de estandarización o adaptación de los diferentes elementos del marketing mix.

Este estudio también quiere conocer la influencia de las decisiones estratégicas en los resultados de la actividad internacional, resultados que a su vez influirán en la futura toma de decisiones sobre la internacionalización empresarial.

Además, para estudiar la internacionalización de las empresas en el mercado chino, se cree conveniente conocer el proceso general de internacionalización empresarial, para así analizar la influencia que éste tiene en la internacionalización en China. La figura 1.2.1 contiene el modelo general propuesto para estudiar la internacionalización en China.

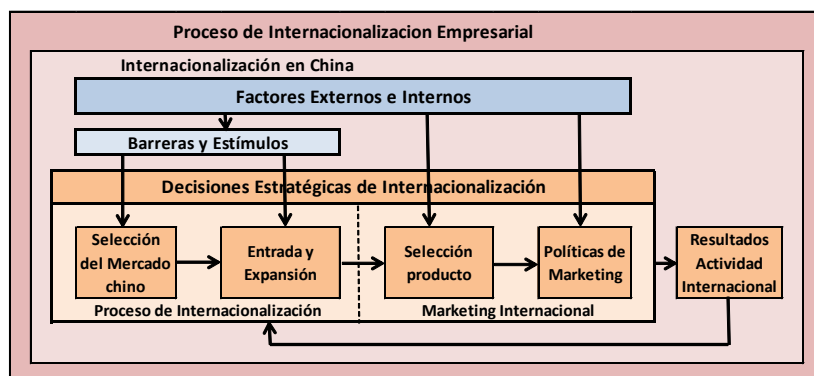


Figura 1.2.1: Modelo general propuesto para estudiar la internacionalización en China.

El contexto elegido para estudiar la internacionalización en China son las empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava que se internacionalizan en dicho mercado. Además, se quieren buscar empresas que estén en diferentes fases del proceso de internacionalización en China para comparar los procesos generales y las decisiones estratégicas tomadas por las empresas para internacionalizarse en dicho mercado, así como conocer las diferentes percepciones sobre los factores externos e internos, así como sobre los estímulos y barreras, que influyen en dichas decisiones de internacionalización.

Se cree conveniente matizar que el 95% de las empresas que forman la DO cava son empresas familiares¹ y que a pesar de que dicha DO está dominada por pymes, también existen grandes multinacionales en el sector. La posterior elección de multinacionales y pymes para realizar este estudio hace que en el mismo hagamos referencia a la actividad internacional, en lugar de la actividad exportadora más propia de pymes, para poder incluir aquellas decisiones estratégicas que van más allá del mecanismo exportador, ya que las grandes empresas requieren alternativas que les permitan asumir un mayor grado de compromiso y control sobre los mercados extranjeros donde se internacionalizan.

1.3 Justificación

El fenómeno de la globalización y la emergencia de un mercado global influyen en las realidades que viven las empresas estimulando el proceso de internacionalización empresarial y haciendo crecer las exportaciones a nivel mundial. Es así como las estadísticas de la Organización Mundial del Comercio (WTO, 2015) muestran un crecimiento de las exportaciones mundiales de mercancías, las cuales en 1995 estaban valoradas en 5.168B\$, en 2005 estas cifras se duplican hasta alcanzar los 10.509B\$ y en 2014 se sitúan en los 19.002B\$. En cuanto a la evolución de las exportaciones españolas, el ICEX también muestra una evolución favorable, donde en el año 2010 habían 109.363 empresas españolas exportadoras que facturaban 186.780M€, cifras que en 2014 aumentaron hasta las 147.845 empresas y alcanzaron los 240.581,8M€.

La literatura científica lleva décadas estudiando los procesos de internacionalización, sin embargo, conforme el entorno empresarial se vuelve cada vez más global y competitivo surgen nuevas

¹ Información facilitada por el Consejo Regulador del Cava, que es el organismo que vela por el buen funcionamiento de la denominación de origen.

oportunidades de internacionalizarse y, al mismo tiempo, nuevas barreras de entrada, por lo que el interés por estudiar dicho fenómeno sigue vigente (Mullen y Sheng, 2007; Leonidou et al., 2010; Rialp y Rialp, 2007).

Johanson y Mattson (1986) comentan sobre la necesidad de estudiar la internacionalización empresarial desde diferentes áreas que, al estar todas conectadas entre sí, ayuden a entender el proceso de internacionalización desde una perspectiva más amplia. Además, la literatura científica critica la falta de estudios en profundidad, dirigidos a conocer los “cómos” y “porqués” de las decisiones tomadas a nivel internacional (Doz, 2011; Fillis, 2002; Greener, 2008; Leonidou y Katsikeas, 2010) y numerosos artículos inciden en la necesidad de investigar los procesos de internacionalización, los factores externos del micro y macro-entorno que influyen en las decisiones a tomar, la identificación y evaluación de mercados y los aspectos estratégicos sobre la estandarización o adaptación del marketing mix (Leonidou et al., 2010; Leonidou y Katsikeas, 2010; Rialp y Rialp, 2007).

Es así como esta investigación quiere suplir estas carencias de la literatura científica, realizando un estudio transversal que analice la internacionalización empresarial cubriendo las áreas de procesos de internacionalización y marketing internacional. Asimismo, se quiere realizar un análisis en profundidad de determinadas decisiones estratégicas tomadas por los responsables de internacionalización, así como de los factores que indican en dichas decisiones, con lo que se conseguirá conocer los “cómos” y los “porqués”, para lo que será necesario utilizar una metodología cualitativa que consiga acceder a dicho conocimiento.

Por último, dado el cambio de tendencia económica mundial a favor de los BRIC y del interés creciente de las empresas por internacionalizarse en los países emergentes, esta tesis quiere conocer los procesos de internacionalización de empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava en China, decisiones que se justifican a continuación.

1.3.1 Interés creciente en China

En 2006, el trabajo de Wilson y Purushothaman (2006) ya recogía el futuro cambio del panorama económico mundial a favor de los BRIC, y sus proyecciones macroeconómicas situaban a estos países, en el año 2050, como las futuras potencias económicas mundiales.

Sin embargo, dichas proyecciones se aceleran en el tiempo y en 2014 el producto interior bruto de China superó al de Estados Unidos, por lo que el gigante asiático pasó a convertirse en la primera potencia económica mundial, según los datos publicados por el FMI.

Además, el potencial demográfico de China y el incremento del consumo interno provocan que haya muchas empresas interesadas en exportar sus productos al mercado chino (Teng, 2004). Es así como China está actualmente considerada por el *Market Potential Index*² como el país de mayor potencial a nivel mundial para las empresas que se quieran expandir internacionalmente, y el *BDO*

² El *Market Potential Index* compara y clasifica el potencial de 87 países, de acuerdo a 8 dimensiones seleccionadas, para guiar la toma de decisiones de las empresas norteamericanas que planean expandirse internacionalmente.

*Global Market Opportunity Index*³ califica a China como el país número uno en la intención de expansión empresarial internacional.

No obstante, a pesar del potencial del mercado, son numerosas las empresas que han fracasado en su intento por internacionalizarse en China⁴, o aquellas empresas que han tenido problemas jurídicos⁵ en el gigante asiático. Por esta razón, se quieren estudiar las barreras que dificultan la internacionalización en China de las empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava, así como los factores externos e internos que inciden en el proceso de internacionalización, para que dichas empresas puedan crear estrategias, y el gobierno mecanismos, que ayuden a estas empresas a internacionalizarse con éxito en el gigante asiático.

1.3.2 Sector vitivinícola mundial

El sector vitivinícola a nivel mundial está globalizado y, en los últimos 30 años, las exportaciones realizadas por los países productores tradicionales, Francia, Italia y España, también llamados *Old World*, se ven retados por vinos de nuevos países productores como son Australia, Nueva Zelanda, Sudáfrica, Chile, Argentina o Estados Unidos, concretamente California, que son los denominados vinos *New World*.

El incremento de la producción y venta internacional del vino procedente del *New World* repercute en contra de las exportaciones de Francia, Italia y España, las cuales ven en Asia y, concretamente en China y en India, una buena oportunidad donde vender sus productos, ya que estos países consumen vino desde hace siglos. Además, estas economías crecen, por lo que los países productores vuelcan sus esfuerzos en promocionar el consumo de vino e introducirlo como un producto de consumo habitual.

i. Sector vitivinícola chino

El sector vitivinícola chino se encuentra en una fase inicial, caracterizada por el consumo de vino básico, donde los canales y los intermediarios de distribución se están desarrollando, sin embargo, su potencial es enorme. En el año 2002 China entró en la Organización Mundial del Comercio, por lo que se vio instada a disminuir los impuestos de los productos vinícolas importados. Este hecho contribuyó al aumento de las importaciones de estos productos en el país, cuyo consumo se ve favorecido por el desarrollo del sector, el incremento de la clase media y el incremento del consumo de productos vinícolas, tanto nacionales como importados, especialmente de vino

³ El *BDO Global Market Opportunity Index* es un índice creado a partir de la intención declarada por directores financieros por internacionalizar la empresa donde trabajan en países extranjeros. Este índice identifica aquellos países que para dichos directivos representan las mayores oportunidades de crecimiento futuro. Los países son evaluados y cuantificados atendiendo a diecinueve factores de oportunidad y dieciséis retos que las empresas que participan identifican como los más importantes al considerar la expansión internacional.

⁴ Algunos ejemplos de multinacionales que han fracasado en su proceso de internacionalización en China son *Walmart*, que tuvo que adaptar sus operaciones al mercado chino, la empresa *Mattel* con su producto *Barbie* y *SEAT*, *Desigual*, *BBVA*, *Tous* o *Telepizza* que han tenido serias dificultades al entrar en este mercado.

⁵ Algunas empresas internacionales que han tenido problemas jurídicos en el país son la multinacional textil española *Zara* o las empresas de comida rápida *McDonald's* y *KFC*.

tranquilo, destacando el de origen francés que es el que goza de una mayor reputación y reconocimiento en China.

El desarrollo del sector también viene determinado por el crecimiento de la producción vitivinícola interna, así como por la mejora de la calidad del vino producido, donde diferentes empresarios chinos están comprando bodegas en el extranjero o desplazándose para aprender a elaborar dicho producto. También hay empresas francesas de referencia en el sector que están produciendo vino tranquilo y espumoso en China, llevando su *know-how* al mercado. Asimismo, los consumidores chinos están aprendiendo a diferenciar y apreciar las distintas calidades que se esconden tras un producto de moda.

El desarrollo del sector, el gran potencial de crecimiento del mercado y el hecho de que en el año 2014 China se convirtiera en el país número uno en consumo de vino a nivel mundial, motiva a las empresas vitivinícolas extranjeras, y también a las españolas y catalanas, a querer luchar por hacerse un hueco en las preferencias de los consumidores locales. Además, el potencial de consumo del mercado chino es tal, que numerosas empresas del sector están invirtiendo muchos recursos por entrar y expandirse en el país. Sin embargo, este mercado es un mercado de grandes retos y dificultades, razón por la cual son numerosos los fracasos de empresas que tratan de internacionalizarse en China.

ii. Sector vitivinícola español

El sector vitivinícola español es un sector clave en la economía, cultura y gastronomía española, y cuenta con una gran tradición y prestigio internacional. Junto con Francia e Italia, están considerados como los países líderes en la elaboración de productos vinícolas de calidad a nivel mundial y son los vinos procedentes del llamado *Old World*.

El sector vitivinícola español está dividido en productos con denominación de origen (DO), vinos de mesa y productos vinícolas genéricos. Los productos con denominación de origen son productos reconocidos, de calidad diferenciada, elaborados en zonas geográficas determinadas, donde se exige utilizar la uva tradicional de la zona.

Las cifras del ICEX muestran una evolución muy favorable de las exportaciones de las empresas con denominación de origen del sector vitivinícola español, las cuales pasaron de facturar 854,3M€ en 2005, a exportar 1.061M€ en 2010 y 1.418,9M€ en 2014. Concretamente, las exportaciones de este grupo de empresas a China en el año 2005 estaban valoradas en 1,35M€, mientras que en 2010 hubo 534 empresas con denominación de origen que exportaron 18,13M€ al mercado chino, cifra que en 2014 alcanzó las 808 empresas y los 53,58M€. En 2014 las exportaciones de este sector fueron dirigidas principalmente a los mercados de Reino Unido, Alemania y Estados Unidos, y China ocupó la octava posición en el ranking.

De las 69 denominaciones de origen que existen en España, la DO Rioja es la denominación de origen con un mayor volumen total comercializado⁶, seguido por la DO cava⁷, que es la DO

⁶ La DO Rioja, en 2014, comercializó un total de 280.789.424 litros de vino y exportó el 37.6% del vino producido.

⁷ La DO cava en 2014 comercializó 242.288.000 de botellas de cava, de las cuales exportó el 63.9%.

española más exportada al extranjero. Las principales razones por las que se quiere centrar este trabajo de investigación en esta denominación de origen, la DO cava, es por su localización, por el liderazgo exportador que presenta dicha DO, que en 2014 exportó el 63,9% de la producción total de cava, y por la gran relevancia que tiene en el sector vitivinícola español y, especialmente, en el sector y en la economía catalana.

iii. Denominación de origen cava

La DO cava es la única DO española dedicada exclusivamente a la producción de vino espumoso y su relevancia en la industria vinícola española y catalana es indiscutible (Junyent, 2007a). Es una DO concentrada geográficamente en Cataluña, donde destaca la actividad elaboradora del Penedés, y más concretamente la de Sant Sadurní d'Anoia. Asimismo, el fenómeno más destacable de la evolución del sector en los últimos 35 años ha sido el elevado grado de internacionalización conseguido (Junyent, 2007a).

La DO cava nace en Cataluña, con el objetivo de denominar el vino espumoso realizado con el método champenoise producido en unas zonas determinadas de Cataluña que, posteriormente, se ampliaron a otras áreas geográficas del territorio español.

En el año 2013, la DO cava estaba compuesta por 247 bodegas elaboradoras de cava registradas en el Consejo Regulador de Cava, que es el organismo que vela por el buen funcionamiento de la DO, y localizadas principalmente en St. Sadurní d'Anoia. Asimismo, más de un 95% de las empresas inscritas en la DO cava son empresas familiares, incluyendo las dos multinacionales que lideran el sector: *Codorníu* y *Freixenet*.

El dinamismo internacional de la DO cava queda reflejado en el aumento de las exportaciones anuales, tal como muestra la tabla 1.3.1. Asimismo, la crisis española iniciada en el año 2007 dinamizó aún más las exportaciones del sector y, concretamente, las pymes vieron en la internacionalización una opción para crecer, incrementar sus ventas y dar salida a su excedente productivo.

Año	Nº botellas	% incremento
1980	10.048.230	
1985	28.852.069	187,14%
1990	47.226.159	63,68%
1995	60.729.132	28,59%
2000	97.018.660	59,76%
2005	128.901.064	32,86%
2010	149.160.023	15,72%
2014	154.708.279	3,72%

Tabla 1.3.1: Exportaciones anuales de cava.

En 2014, los principales países importadores de cava fueron Alemania, Bélgica, Reino Unido y Estados Unidos, donde China ocupó la posición 22 del ranking, con una importación de 636.388 botellas, lo que representó un incremento del 104% respecto al año anterior. También cabe destacar que las ventas de *Codorníu* y *Freixenet* en el mercado chino representan más de un 40% de

la facturación total de la DO cava en China. La tabla 1.3.2 muestra la evolución creciente de las exportaciones de botellas de cava al mercado chino.

Año	Nº botellas	% Incremento
1995	9.300	
1996	52.416	463,61%
2000	1.129	-97,85%
2005	48.697	4213,29%
2010	95.349	95,80%
2011	246.317	158,33%
2014	636.388	158,36%

Tabla 1.3.2: Exportación de botellas de cava a China.

Así pues, la decisión de estudiar la internacionalización de empresas vitivinícolas catalanas, pertenecientes a la DO cava, en China, se basa en la importancia del sector tanto a nivel nacional como internacional, así como por la relevancia de las exportaciones de la DO cava y por las oportunidades crecientes que presenta el mercado chino. Asimismo, no parecen existir trabajos de investigación actuales centrados en analizar los procesos de internacionalización de las empresas de la DO cava, y dado el potencial que presenta el mercado chino y el interés creciente de las empresas vitivinícolas a nivel mundial por acceder a este mercado, este trabajo quiere centrarse en conocer la internacionalización de empresas de la DO cava en China.

Por último, cabe matizar que este trabajo estudiará la internacionalización en China, lo que no incluirá a la ciudad de Hong Kong, ya que las empresas tratan estratégicamente a este mercado de forma diferenciada, al presentar unos índices de consumo y un desarrollo del sector muy avanzado, comparándolos con el resto de China continental.

1.4 Objetivos específicos

Tras definir el objetivo principal, justificar su elección y proponer el modelo general para estudiar la internacionalización en China, se determinan cinco objetivos específicos que se quieren conseguir en este trabajo. Éstos son:

1. Conocer los procesos generales de internacionalización de las empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava donde se enmarca la internacionalización en China.
2. Conocer las decisiones de selección, entrada y expansión de las empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava en el mercado chino.
3. Conocer los estímulos y barreras percibidos por los responsables de internacionalización, a los que se enfrentan las empresas en su proceso de selección, entrada y expansión en China.
4. Conocer las decisiones relativas a las políticas de marketing internacional implementadas en China.
5. Conocer el resultado de la actividad internacional de las empresas en China.

1.5 Preguntas de investigación

Teniendo en cuenta el objetivo general planteado en este trabajo de investigación, la principal pregunta de investigación es:

¿Cómo se producen los procesos de internacionalización de las empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava en el mercado chino?

Es así como este trabajo quiere analizar el proceso de internacionalización de empresas vitivinícolas catalanas en China, un país geográfica y psicológicamente distante. Partiendo de los objetivos específicos previamente definidos, a continuación se plantean las preguntas de investigación que se quieren responder en este trabajo, asociándolas a dichos objetivos.

Preguntas asociadas al objetivo específico 1:

Este trabajo quiere conocer cómo se produce la internacionalización de las empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava en China, y para realizarlo se ve conveniente entender el proceso general de internacionalización empresarial. Es así como se quiere conocer la magnitud y el grado de compromiso asumido por las empresas con la actividad internacional y las formas de entrada y mecanismos de expansión utilizados. También se pretende estudiar si la internacionalización empresarial se realizó de forma gradual, si la empresa utiliza sus contactos y posición en la red empresarial para internacionalizarse y, por último, se quieren conocer los factores clave de éxito internacional. Así pues las preguntas de investigación asociadas son:

- 1.1. ¿Cuál es la magnitud y el grado de compromiso asumido por las empresas con la actividad internacional?
- 1.2. ¿Qué formas de entrada y mecanismos de expansión utilizan las empresas en sus procesos de internacionalización?
- 1.3. ¿La internacionalización de las empresas sigue un proceso gradual?
- 1.4. ¿Qué importancia tiene el enfoque de redes en los procesos generales de internacionalización de las empresas de cava?
- 1.5. ¿Cuáles son los factores clave que explican el éxito de los procesos de internacionalización empresarial?

Preguntas asociadas al objetivo específico 2:

Una vez conocido el proceso general de internacionalización, el segundo objetivo específico quiere analizar cómo incide el proceso general en la internacionalización en China, así como conocer las formas de entrada y mecanismos de expansión y el grado de compromiso asumido con dicho mercado. Así pues, las preguntas de investigación asociadas a este objetivo son:

- 2.1 ¿En qué momento del proceso general de internacionalización deciden las empresas explorar el mercado chino? y ¿cuándo consiguen entrar y expandirse en dicho mercado?
- 2.2 ¿Qué formas de entrada y mecanismos de expansión utilizan las empresas en el mercado chino?
- 2.3 ¿Cuál es el grado de compromiso asumido por las empresas con dicho mercado?
- 2.4 ¿Cómo incide el proceso general en la internacionalización en China?

Preguntas asociadas al objetivo específico 3:

Una vez conocido el proceso general de internacionalización empresarial y analizada la entrada y expansión en el mercado chino, este tercer objetivo quiere conocer los estímulos y barreras que motivan y dificultan los procesos de internacionalización empresarial en China. Por esta razón se pretende descubrir el estímulo inicial que motivó a las empresas a seleccionar y explorar el mercado chino, los estímulos actuales que llevan a las empresas a querer entrar y expandirse en dicho mercado, así como las barreras que dificultan todo el proceso. Las preguntas de investigación planteadas son:

- 3.1 ¿Por qué las empresas vitivinícolas de la DO cava están interesadas en internacionalizarse en China?
- 3.2 ¿Cuáles son los estímulos actuales que motivan a estas empresas a entrar o expandirse en el mercado chino?
- 3.3 ¿Cuáles son las barreras a las que se enfrentan estas empresas en su reto por internacionalizarse en China?

Preguntas asociadas al objetivo específico 4:

El cuarto objetivo específico quiere conocer las decisiones relativas a las políticas de marketing internacional implementadas en China. Así pues, este objetivo tiene una doble finalidad. Por una parte quiere conocer el resultado de las decisiones estratégicas tomadas por las empresas respecto a la selección de producto para internacionalizarse en China, así como el grado de estandarización o adaptación del marketing mix realizado en el mercado, mientras que, por otra parte, se quiere conocer los porqués, es decir, los factores externos e internos que influyen en dichas decisiones. De este modo, las preguntas de investigación asociadas a este objetivo son:

- 4.1 ¿Qué producto o gama de producto eligen las empresas para internacionalizarse en China?
- 4.2 ¿Cuáles son los factores externos e internos que influyen en la selección del producto?
- 4.3 ¿Qué elementos de las políticas de marketing internacional estandarizan o adaptan dichas empresas al mercado chino?
- 4.4 ¿Cuáles son los factores externos e internos que influyen en la decisión de adaptar las políticas de marketing internacional para este país?

Preguntas asociadas al objetivo específico 5:

El quinto objetivo quiere conocer los resultados obtenidos, medidos a través de indicadores objetivos y subjetivos, así como los factores que inciden en dichos resultados. Las preguntas de investigación planteadas son:

- 5.1 ¿Cuáles son los resultados objetivos obtenidos por las empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava en China?
- 5.2 ¿Están las empresas satisfechas con los resultados obtenidos por la actividad internacional en China?
- 5.3 ¿Cuáles son los factores que inciden en los resultados obtenidos en el mercado chino?

Una vez expuestos los objetivos específicos y las preguntas de investigación, se procede a explicar la metodología utilizada, las contribuciones que se esperan obtener de este estudio y la estructura del trabajo.

1.6 Metodología

Una vez planteado el objetivo principal de la presente investigación, se procede a seleccionar una metodología cualitativa para que, tal como afirma Olabuénaga (1999), consiga “*describir y comprender interpretativamente la conducta humana en el propio marco de referencia del individuo*”.

Asimismo, el foco de esta investigación está centrado en un fenómeno contemporáneo, que se produce en un contexto real y actual, donde las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes. Además, el investigador no tiene control sobre los eventos y se quiere conocer los “*cómos*” y los “*porqués*”. Todo ello, nos lleva a elegir la investigación cualitativa basada en el método del estudio de casos, ya que las condiciones de este estudio concuerdan con los requisitos especificados por Yin (2009) para el uso de este método.

Para alcanzar el objetivo principal, se quiere contrastar diferentes patrones de comportamiento, es decir, diferentes decisiones estratégicas sobre los procesos de internacionalización y distintas percepciones sobre los factores que las influyen, lo que evidencia que estemos ante una replicación teórica que, según Yin (2009), requerirá seleccionar entre 4 y 6 casos. Es así como se decide realizar un estudio de casos múltiples, donde la selección de casos únicos se realizará por razones teóricas, al querer seleccionar empresas con distintos grados de compromiso con el mercado chino y comparar la toma de decisiones estratégicas y las diferentes percepciones que inciden sobre ellas.

1.7 Contribuciones esperadas

Esta tesis doctoral quiere contribuir al ámbito académico, tanto a nivel teórico como empírico, así como realizar aportaciones a la gestión empresarial y a los organismos públicos.

En el ámbito académico, se espera realizar un estudio transversal sobre decisiones estratégicas de internacionalización, que abarcará los campos de procesos de internacionalización y marketing internacional, mientras que los estudios científicos suelen estar centrados solamente en una de estas dos áreas.

Además, se quiere contribuir conociendo en profundidad los procesos de internacionalización y las políticas de marketing internacional aplicadas por un grupo de empresas en un mercado extranjero concreto. Para ello se quiere proporcionar descripciones ricas y densas sobre los procesos generales de internacionalización, así como ilustrar los factores que repercuten en determinadas decisiones sobre la internacionalización empresarial. También se quiere conocer las decisiones estratégicas tomadas por empresas vitivinícolas catalanas en el mercado chino, tales como la selección del mercado, las formas de entrada y expansión, el producto exportado y el plan de marketing implementado, todo ello analizado a la luz de las teorías gradualistas, del enfoque de redes, del fenómeno “*born-global*” y de la teoría de la contingencia aplicado al dilema de estandarizar o adaptar el marketing mix. Es así como se espera conocer la aplicabilidad de las diferentes teorías en las distintas situaciones encontradas.

Otra aportación será la de conocer los estímulos, barreras y factores que inciden en las decisiones estratégicas de internacionalización y en los resultados obtenidos de la actividad internacional llevada a cabo en China, medidos a través de indicadores objetivos y subjetivos.

Para conseguir dicho conocimiento, este trabajo se basará en una metodología cualitativa basada en el estudio de casos, que espera conocer los “cómos” y los “porqués”, y que permitirá suplir las carencias existentes en la literatura científica dominada por estudios cuantitativos (Doz, 2011; Fillis, 2002; Greener, 2008; Leonidou y Katsikeas, 2010).

En la academia también existe un interés creciente por estudiar temas relacionados con Eurasia, por lo que esta tesis doctoral espera poder contribuir analizando los procesos de exploración, entrada y expansión de empresas catalanas en China.

Este trabajo también espera realizar aportaciones a la gestión empresarial y a los organismos públicos, ya que se espera conocer los factores externos e internos del mercado chino que obligan o propician las adaptaciones del marketing mix, así como los estímulos que motivan a las empresas a internacionalizarse en China y, especialmente, se quiere analizar las barreras que dificultan este proceso. Con este conocimiento se espera poder dar recomendaciones a los profesionales del sector y organismos públicos o privados relacionados con el mismo, proponiendo políticas o mecanismos que ayuden a las empresas del sector en sus procesos de internacionalización en dicho mercado.

1.8 Estructura del trabajo

Una vez realizada la introducción de este trabajo y definidos el propósito, los objetivos específicos y las preguntas de investigación, el segundo capítulo contiene la revisión de los marcos teóricos y de la literatura científica relacionada con los procesos de internacionalización y con los factores que los influyen, es decir, con los estímulos y barreras.

El tercer capítulo se centrará en revisar los marcos teóricos y la literatura científica relacionados con las políticas de marketing internacional, lo que incluye una revisión de los factores externos e internos que indican en las decisiones de estandarizar o adaptar el marketing mix, así como cubre el área de los resultados de la actividad exportadora.

El cuarto capítulo contiene la justificación de la elección de la metodología cualitativa basada en el estudio de casos, así como el análisis de dicha metodología y la explicación de cómo ha sido llevada a cabo en este estudio.

El quinto capítulo contiene la descripción y el análisis individualizado de los procesos de internacionalización en China de las seis empresas seleccionadas sobre las que se realiza esta investigación y, el capítulo sexto, realiza un análisis comparativo de los resultados individuales. El séptimo capítulo contiene la discusión, las conclusiones, el análisis de la calidad de la investigación, así como las contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

Capítulo 2: Proceso de internacionalización

Este apartado se centrará en realizar la revisión de la literatura científica que estudia los procesos de internacionalización y que permitirá dar respuesta a las preguntas de investigación asociadas a los tres primeros objetivos de investigación (ver figura 2.1.1).

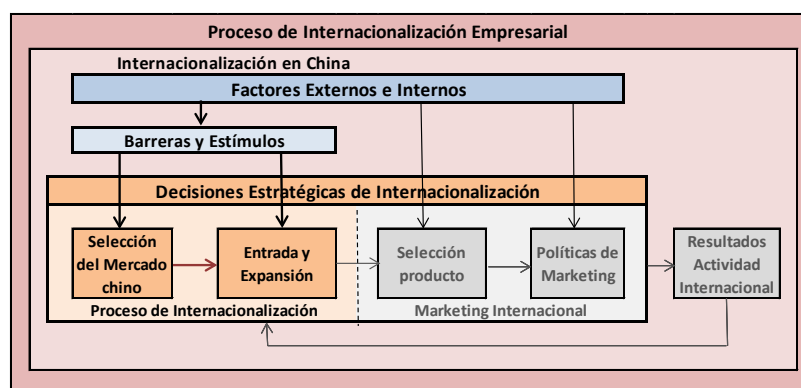


Figura 2.1.1: Estudio de las decisiones sobre los procesos de internacionalización en China, utilizando el modelo general propuesto.

El contexto elegido son empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava, todas ellas empresas familiares que iniciaron su internacionalización cuando eran pymes, si bien posteriormente algunas de ellas se han convertido en grandes multinacionales del sector.

Por esta razón, es necesario señalar que los procesos de internacionalización de multinacionales y pymes muestran oportunidades, retos y restricciones internas y externas muy diferentes entre ellas (Melin, 1992; Rialp y Rialp, 2001). Esto es debido a la diferencia que existe en la disponibilidad de recursos, tanto de capital, recursos humanos, recursos financieros, experiencia, tiempo y acceso a la información, así como diferencias en el equipo directivo, capacidades, estructuras jerárquicas, escala de operaciones y procesos internos, entre otros factores (Alvarez, 2004; Rialp y Rialp, 2001, 2005).

Así pues, las características de multinacionales y pymes difieren, así como los comportamientos que deben adoptar las pymes para superar las limitaciones planteadas por el tamaño de la empresa (Cavusgil, 1980, 1982; Rao y Naidu, 1992) dada su menor capacidad de asumir riesgos, de soportar crisis temporales o a la mayor necesidad de recibir asistencia (Crick, 1995), lo que provoca diferencias notables en los procesos de internacionalización, en su análisis y en las teorías utilizadas en dichos análisis (Coviello y McAuley, 1999; Melin, 1992; Rialp y Rialp, 2001, 2005; Ruzzier et al., 2006).

Las teorías de internacionalización, más ampliamente utilizadas, para analizar las actividades de las multinacionales en el extranjero provienen de la perspectiva económica y están enmarcadas en las diferentes teorías explicativas de las inversiones directas en el extranjero (IED). Las teorías con una mayor contribución en la literatura científica son la teoría de la organización industrial, la teoría de los costes de transacción, la teoría de la internalización, el paradigma ecléctico de Dunning y la teoría de la ventaja monopolística (Rialp y Rialp, 2001, 2005; Ruzzier et al., 2006).

Una segunda corriente de investigación está enfocada en analizar los procesos de internacionalización, principalmente de las pymes. Estos estudios están basados en las teorías gradualistas y, en concreto, en el modelo de Uppsala, que se considera el modelo pionero en la interpretación del fenómeno de la internacionalización, entendido como un proceso gradual de desarrollo internacional (Coviello y McAuley, 1999; Rialp y Rialp, 2001, p. 57; Tabares, 2012). Estas teorías y modelos gradualistas son posteriormente ampliados con el enfoque de redes (Amal y Rocha, 2010; Bell, 1995; Collinson y Houlden, 2005; Johanson y Mattsson, 1986; Johanson y Vahlne, 2003, 2009) y contrastados con el fenómeno “*born global*” (Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Madsen y Servais, 1997; Rialp et al., 2005). Asimismo, para conocer y analizar los procesos de internacionalización de las empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava en China, se seleccionan dichas teorías gradualistas y el enfoque de redes, ya que, como se comprobará más adelante, es el marco teórico idóneo para la investigación planteada.

No obstante, también existen otras perspectivas desde las que actualmente se analizan los procesos de internacionalización, éstas son la teoría de recursos y capacidades, el enfoque de las capacidades dinámicas y el emprendimiento internacional, que se expondrán brevemente a continuación.

La teoría de los recursos y capacidades quiere valorar el potencial de la empresa para generar ventajas competitivas a partir de los recursos y capacidades que posee, y trata de entender cómo debe proceder para mantener dicha ventaja competitiva en el tiempo. Asimismo, reconoce que los recursos y capacidades son heterogéneos entre las empresa y gozan de una movilidad imperfecta (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Además, dichos recursos y capacidades serán capaces de generar ventajas competitivas en la medida en que éstos sean escasos, valiosos, insustituibles, difícilmente transferibles o reproducibles y duraderos en el tiempo (Barney, 1991).

Los recursos empresariales suelen clasificarse en tangibles, identificados con los activos mostrados en el balance de la empresa, e intangibles, relacionados con el potencial humano de la empresa y el *know-how* técnico y comercial (Wernerfelt, 1984). Las capacidades, por su parte, se refieren a las habilidades que posee una empresa, las cuales están sustentadas en una serie de rutinas y procesos que son independientes de las personas que las ejecutan (Pla y León, 2004).

Numerosos artículos estudian la internacionalización empresarial basándose en esta teoría (Peng, 2001), a través de la cual tratan de identificar los recursos y capacidades relevantes a la hora de abordar el proceso de internacionalización. Peng y York (2001) destacan que el conocimiento, las capacidades dinámicas y la experiencia internacional son recursos valiosos, únicos y difíciles de imitar, que diferencian el éxito o fracaso de las empresas a nivel global.

La teoría de recursos y capacidades se enriquece con el enfoque de las capacidades dinámicas, que estudia el desarrollo de los recursos empresariales y de las capacidades directivas, así como la evolución de la combinación de habilidades organizacionales, funcionales y tecnológicas (Teece et al., 1997) las cuales permiten que la empresa pueda mantener su ventaja competitiva ante entornos cambiantes. Según Festing y Eidems (2007) la reconfiguración de dichos recursos y

capacidades críticas permiten a la empresa adaptarse a las nuevas necesidades estratégicas que lleva asociado el proceso de internacionalización.

También existen otros estudios científicos centrados en analizar la naturaleza emprendedora asociada al proceso de internacionalización (Dimitratos et al., 2004; Mosakowski, 1993). Es así como los emprendedores buscan, descubren, evalúan y explotan oportunidades en mercados extranjeros, con el objetivo de crear futuros productos y servicios (Oviatt y McDougall, 2005) que generen oportunidades internacionales y fomenten la orientación emprendedora con visión internacional.

Una vez seleccionadas las teorías y modelos gradualistas, y el enfoque de redes como marcos teóricos desde las que abordar esta investigación, a continuación se revisará la literatura científica asociada, lo que llevará a estudiar el fenómeno *“born global”*. Por último, se analizarán las aportaciones sobre los estímulos y barreras que influyen en las decisiones de internacionalización empresarial.

2.1 Teorías y modelos gradualistas

Durante los años setenta y ochenta numerosos estudios empíricos analizan los procesos de internacionalización dando lugar a las teorías gradualistas y a diferentes modelos gradualistas. Entre los modelos gradualistas, la literatura científica destaca el “U-Model”, o modelo de Uppsala, y el “I-Model”, o modelo de innovación. El modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977) analiza la naturaleza dinámica de los procesos de internacionalización de las pymes y llega a la conclusión de que la internacionalización es un proceso gradual. Por su parte el “I-Model” (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil 1980, 1982; Czinkota, 1982) afirma que la internacionalización es un proceso innovador para la propia empresa, la cual debe desarrollar nuevos procesos internos para hacer frente a los retos planteados por el propio proceso de internacionalización empresarial.

Los creadores de las teorías gradualistas (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Johanson y Vahlne, 1977) definen la internacionalización como un *“proceso evolutivo donde las empresas incrementan su implicación internacional en función del conocimiento y compromiso creciente asumido en el mercado”*.

A continuación se presenta el modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977), modelo que ha tenido una mayor repercusión y contribución en los estudios científicos posteriores (Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Coviello y McAuley, 1999; Rialp y Rialp, 2001; Tabares, 2012), para después centrar la revisión de la literatura en diferentes estudios empíricos que dieron lugar a distintos modelos gradualistas, tras lo que propondremos un modelo gradualista para estudiar los procesos de internacionalización de las empresas seleccionadas.

2.1.1 Modelo de Uppsala

El modelo de Uppsala creado por Johanson y Vahlne (1977) destaca la naturaleza dinámica de los procesos de internacionalización de las empresas, por el cual las empresas, a medida que aumentan sus conocimientos y experiencias en el mercado extranjero, incrementan su compromiso con el mismo. Este modelo trabaja con la presunción básica de que el principal obstáculo para el desarrollo internacional se debe a la falta de conocimiento del mercado, conocimiento que las empresas adquieren, principalmente, a través de las actividades y operaciones empresariales realizadas en el extranjero.

El modelo de Uppsala está basado en el estudio empírico de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), en el que se comprueba que la internacionalización de las empresas sigue un proceso gradual, por el cual, éstas, a medida que avanzan de una fase a la siguiente, aumentan su conocimiento y experiencia en los mercados extranjeros, lo que provoca un incremento de los recursos comprometidos y del grado de implicación que la empresa asume con dichos mercados.

Así pues el “U-Model” sugiere que los mecanismos básicos de la internacionalización empresarial son la combinación del conocimiento del mercado, del compromiso asumido y de las actividades desarrolladas en el mercado extranjero (ver figura 2.1.2).

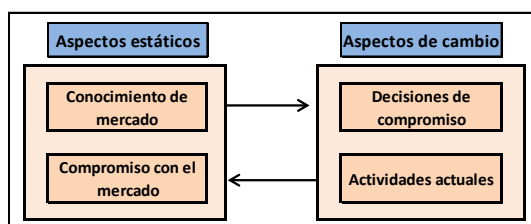


Figura 2.1.2: Modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977).

Asimismo sugiere que el estado actual de la empresa en el proceso de internacionalización está integrado por el compromiso asumido y por el conocimiento⁸ del mercado (aspectos estáticos), destacando el conocimiento experiencial. El compromiso asumido se define por la cantidad de recursos comprometidos y el grado de compromiso alcanzado por los propios recursos, que a su vez se mide por la dificultad de encontrar un uso alternativo a los recursos comprometidos y por lo tanto de ser transferidos a otros mercados. Por esta razón, a mayor grado de especialización de los recursos al mercado extranjero, mayor será el compromiso asumido por la empresa en dicho mercado.

Dicho conocimiento y compromiso (aspectos estáticos) influyen en la percepción de oportunidades y riesgos en el mercado extranjero, que a su vez influyen en las decisiones de los recursos a comprometer y de las actividades a realizar (aspectos de cambio). Una vez se ha realizado el ciclo, el bucle empieza a girar de nuevo, dando lugar a un proceso dinámico donde interactúa el aprendizaje de las oportunidades, con el compromiso a la internacionalización.

⁸ Penrose clasifica el conocimiento en base a la forma en el que éste es adquirido, y lo divide en conocimiento objetivo y experiencial. El autor destaca que “el conocimiento objetivo puede ser aprendido, mientras que la experiencia sólo puede ser aprendida a través de la experiencia personal...que proviene de las actividades realizadas por la empresa” (Penrose, 1995).

2.1.2 Otros modelos gradualistas

Los estudios empíricos que analizan los procesos de internacionalización de las pymes, realizados durante los años setenta, ochenta y noventa, llegan a la conclusión de que la internacionalización empresarial se realiza de forma gradual y dan lugar a diferentes modelos gradualistas de internacionalización. Todos estos modelos coinciden en ordenar los procesos de internacionalización en diferentes fases que van desde el compromiso pequeño o nulo de la empresa con la actividad exportadora, hasta un compromiso mayor o total. La evolución de una fase a la siguiente de mayor compromiso, refleja los cambios de actitud y comportamiento de sus directivos, a favor de una mayor orientación internacional y de un mayor compromiso de recursos con el mercado extranjero (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1982; Czinkota, 1982; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Rao y Naidu, 1992). La figura 2.1.3 muestra diferentes modelos gradualistas de internacionalización, dispuestos de tal manera que las fases de los modelos reflejan el mismo grado de compromiso con la actividad internacional.

	Johanson y Wiedersheim-Paul (1975)	Bilkey y Tesar (1977)	Cavusgil (1980) (1982)	Czinkota (1982)	Rao y Naidu (1992)
Proceso de Internacionalización Grado de Compromiso ↑ Compromiso menor ↓ Compromiso mayor		Fase 1 Dirección no interesada en exportar	Fase 1 Sólo mercado doméstico	Fase 1 Compañía nada interesada en exportar	Fase 1 No exportador No hay interés
	Fase 1 Actividad exportadora no regular	Fase 2 Voluntad por servir pedidos no solicitados	Fase 2 Pre-exportación	Fase 2 Firma interesada parcialmente	Fase 2 Intención de exportar
	Fase 2 Exportación vía agentes	Fase 3 Dirección explora activamente la actividad exportadora	Fase 3 Actividad experimental en países psicológicamente cercanos	Fase 3 Exploración	Fase 3 Exportador esporádico
	Fase 3 Establecimiento de subsidiarias de venta	Fase 4 Actividad experimental en países psicológicamente cercanos	Fase 4 Exportador activo	Fase 4 Exportador experimental	
	Fase 5 Exportador experimentado	Fase 5 Compromiso total	Fase 5 Exportador pequeño con experiencia	Fase 4 Exportador regular	
	Fase 6 Exportación a países psicológicamente lejanos		Fase 6 Gran exportador con experiencia		
	Fase 4 Establecimiento de la producción en países extranjeros				

Figura 2.1.3: Modelos gradualistas de internacionalización.

Fuente: Elaboración propia partiendo de Bell (1995).

Tal como se puede apreciar en la figura 2.1.3, cabe destacar que algunos modelos gradualistas sólo analizan la internacionalización vía exportación (Bilkey y Tesar, 1977; Czinkota, 1982; Rao y Naidu, 1992), mientras que otros modelos dejan constancia de las decisiones asumidas por numerosas empresas, donde para poder continuar avanzando en sus procesos de internacionalización, éstas deciden cambiar la forma de entrada y expandirse mediante mecanismos propios de la IED (inversión directa en el extranjero) (Cavusgil 1980, 1982; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Melin, 1992).

Las diferencias en el número de fases y nombres que reciben son debidas a que los modelos surgen tras analizar la internacionalización desde diferentes perspectivas (Leonidou y Katsikeas, 1996). El modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) analiza y desglosa las diferentes fases de internacionalización atendiendo a los cambios en las formas de entrada y mecanismos de expansión en un mercado internacional. Bilkey y Tesar (1977) tienen en cuenta la distancia psicológica de los mercados extranjeros y la actitud del equipo directivo, factor que numerosos estudios lo destacan como elemento clave en el proceso de internacionalización empresarial (Alvarez, 2004; Barrett y Wilkinson, 1986; Cavusgil, 1980, 1982; Christensen et al., 1987). De forma similar, Rao y Naidu (1992) se centran en analizar el compromiso directivo, mientras que Cavusgil (1980, 1982) analiza el proceso atendiendo a los perfiles directivos y organizacionales de la empresa y Czinkota (1982) desglosa el proceso de internacionalización atendiendo a las políticas de asistencia a la exportación que necesitan las empresas americanas de las instituciones gubernamentales.

A continuación, y debido a la relevancia que tendrán a la hora de analizar los procesos de internacionalización de las empresas seleccionadas, se explica con más detalle dos de los modelos gradualistas, el modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), estudio empírico que dio lugar al “U-Model”, y el modelo de Bilkey y Tesar (1977) que junto con otros estudios dio lugar al “I-Model”.

i. Modelo de Johanson y Wiedersheim-Pau (1975)

Se elige estudiar con mayor profundidad el modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) (ver figura 2.1.4) debido a que desglosa las fases del proceso de internacionalización atendiendo a las formas de entrada y teniendo en cuenta que dichos procesos pueden desarrollarse a través de mecanismos alternativos a la exportación en su fase de mayor compromiso. Además, estas fases pueden aplicarse tanto al proceso general de internacionalización empresarial, como al proceso de internacionalización en un mercado concreto.

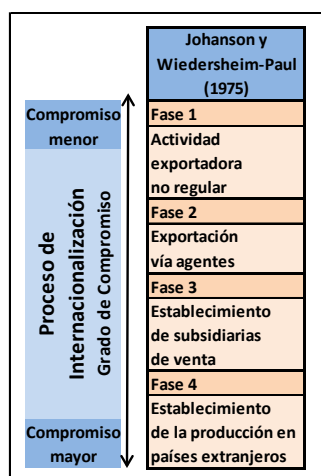


Figura 2.1.4: Modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975).

El modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) comprueba que la internacionalización de las empresas se produce de forma gradual y en su estudio encuentra tres patrones de comportamiento empresarial: 1) el patrón de la cadena de establecimiento; 2) el patrón de selección de mercados; y 3) el patrón de expansión a otros mercados.

1. Patrón de la cadena de establecimiento

Este primer patrón surge de analizar las formas de entrada y expansión de ciertas empresas en países extranjeros. Es así como se aprecia que las empresas investigadas pasan de la actividad exportadora no regular a la internacionalización mediante la exportación vía agentes, para desde ahí pasar a la exportación vía filiales de ventas y posteriormente evolucionar a la apertura de plantas productivas en el extranjero (ver tabla 2.1.1). Así pues, este patrón demuestra que la elección de la forma de entrada evoluciona a medida que incrementa el compromiso de la empresa con el mercado extranjero.

Patrón de la cadena de establecimiento	
Fases del proceso de internacionalización	Modo de entrada y expansión
1. Actividad exportadora no regular	
2. Exportación vía agentes	Agentes
3. Establecimiento de filiales de venta	Filiales de venta
4. Establecimiento de filiales de producción	Filiales productivas

Tabla 2.1.1: Patrón de la cadena de establecimiento.

Fuente: Johanson y Wiedersheim-Paul (1975).

2. Patrón de selección de mercados

El segundo patrón pone de manifiesto las variables que influyen en la toma de decisiones sobre la selección de nuevos mercados (ver tabla 2.1.2). Según este modelo, la selección de mercados en la segunda fase, exportación vía agentes, está directamente relacionada con el concepto de “distancia psíquica”, es decir, con la percepción de barreras y riesgos asociados a los diferentes países. Así pues, este modelo comprueba cómo las empresas inician su proceso de internacionalización en países vecinos o cercanos, o bien en países con similitud de idiomas, cultura, sistema político, desarrollo industrial o económico, ya que esta decisión disminuye las incertidumbres sobre los mercados y reduce la percepción del riesgo. Este hecho también se constata en numerosos estudios gradualistas posteriores (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1982; Czinkota, 1982).

Patrón de selección de mercados	
Fases del proceso de internacionalización	Variables en la toma de decisiones
1. Actividad exportadora no regular	
2. Exportación vía agentes	Distancia psíquica
3. Establecimiento de filiales de venta	Tamaño y potencial del mercado
4. Establecimiento de filiales de producción	Barreras legales, tarifarias y coste del transporte

Tabla 2.1.2: Patrón de selección de mercados.

Fuente: Johanson y Wiedersheim-Paul (1975).

A medida que la empresa avanza en su proceso de internacionalización, ésta tiene en cuenta otras variables para seleccionar los mercados donde internacionalizarse. En la fase de establecimiento de filiales de venta, Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) afirman que las empresas basan sus decisiones en el tamaño del mercado y en el potencial económico del mismo, mientras que en la fase de establecimiento de filiales productivas en el extranjero son las barreras legales, los costes del transporte o la existencia de tarifas lo que determina la localización de las plantas productivas.

3. Patrón de expansión a otros mercados

El tercer patrón encontrado en el estudio trata sobre la expansión de las empresas a otros mercados (ver tabla 2.1.3). Los autores constatan que las empresas analizadas, tras establecer un primer agente en un mercado extranjero, le sigue una fase de expansión a otros mercados mediante el establecimiento de agentes. Lo mismo ocurre tras el establecimiento de una filial de ventas, donde le sigue la creación de filiales comerciales en diferentes mercados. En la última fase se vuelve a repetir el patrón, donde tras abrir una primera planta productiva en el extranjero, se establecen facilidades de producción en diferentes mercados.

Patrón de expansión a otros mercados		
Fases del proceso de internacionalización	Modo de entrada y expansión	Expansión a otros mercados
1. Actividad exportadora no regular		
2. Exportación vía agentes	Agentes	Establecimiento de agentes
3. Establecimiento de filiales de venta	Filiales de venta	Apertura de filiales de venta
4. Establecimiento de filiales de producción	Filiales productivas	Apertura de filiales productivas

Tabla 2.1.3: Patrón de expansión.

Fuente: Johanson y Wiedersheim-Paul (1975).

ii. Modelo de Bilkey y Tesar (1977)

El modelo de Bilkey y Tesar (1977) es un modelo gradualista de referencia en la literatura científica que junto con otros estudios dio lugar al “I-Model”. Se elige estudiar con detalle este modelo por dos razones. La primera se basa en la importancia que este modelo otorga al concepto de distancia psíquica, concepto que fácilmente se puede relacionar con el estudio que aquí se quiere realizar: analizar empresas catalanas que se internacionalizan en China, país con una gran distancia tanto geográfica⁹, como cultural¹⁰. Así pues, y atendiendo a este modelo, este trabajo quiere estudiar procesos de internacionalización que se encuentran en la última fase del modelo de Bilkey y Tesar (1977): “exportación a países psicológicamente lejanos” por lo que las empresas analizadas deberían reflejar un alto grado de compromiso con la actividad exportadora.

La segunda razón por la que se elige estudiar este modelo es porque desglosa el proceso de exportación atendiendo a la actitud del directivo y al grado de compromiso que éste esté dispuesto a asumir, cuestiones que fundamentan y aplican a este trabajo de investigación, que se propone entrevistar a los directivos de exportación para conocer sus percepciones y actitud frente a la internacionalización empresarial, así como conocer las decisiones sobre el grado de compromiso a asumir con la internacionalización en general y con el mercado chino, en particular.

El modelo de Bilkey y Tesar (1977) (ver figura 2.1.5) muestra como las empresas pasan por diferentes fases. La primera fase pone de relieve que existen empresas que no están interesadas en exportar, sin embargo, algunas inician su internacionalización de forma pasiva debido a que reciben

⁹ La distancia geográfica de Barcelona a Pequín es de 8.813Km (<http://www.distanciasentreciudades.com/>).

¹⁰ Distancia cultural: los parámetros de la distancia cultural, medidos a través de las dimensiones propuestas por Hofstede, son: “distancia al poder”: 57-80; “Individualismo”: 51-20; “masculinidad”: 42-66; “aversión a la incertidumbre”: 86-30; “indulgencia”: 44-24 y “orientación a largo plazo”: 48-87, donde el primer número siempre hace referencia a España y el segundo a China.

un “pedido no solicitado”, es decir, un pedido solicitado por intermediarios extranjeros (fase dos), mientras que otras empresas inician la internacionalización empresarial gracias a la exploración activa de mercados extranjeros (fase tres). La cuarta fase refleja que las empresas inician su actividad exportadora en países psicológicamente cercanos, en los cuales comienzan a adquirir conocimiento y experiencia exportadora, hasta convertirse en exportadores experimentados (fase cinco), lo que les permite posteriormente internacionalizarse en países psicológicamente lejanos (fase seis).



Figura 2.1.5: Modelo de Bilkey y Tesar (1977).

2.1.3 Contribuciones de los modelos gradualistas

Los modelos gradualistas tienen un gran reconocimiento en la literatura científica ya que ofrecen teorías y modelos explicativos de los procesos de internacionalización. Diversas aportaciones de estos modelos a la literatura científica son la identificación del directivo como persona clave en el proceso de internacionalización (Barrett y Wilkinson, 1986; Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1982; Lim et al., 1991; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980; Wiedersheim-Paul et al., 1978), así como la explicación de cómo se inicia el proceso de internacionalización (Welch y Wiedersheim-Paul, 1980; Wiedersheim-Paul et al., 1978). Además, el “I-Model” considera que el proceso de internacionalización es una innovación para la propia empresa (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982), la cual debe aprender a hacer frente a los nuevos retos que le plantea su propio proceso de internacionalización en cada una de sus fases (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1982; Lim et al., 1991).

Asimismo, los modelos gradualistas utilizan diferentes indicadores para determinar el grado de compromiso empresarial con la actividad exportadora, dividiendo el proceso de internacionalización en diferentes fases y, para cada una de las fases, estudian los factores que tienen una mayor relevancia en las decisiones tomadas.

i. Indicadores que determinan el grado de compromiso

Los distintos estudios gradualistas utilizan diferentes indicadores para determinar el grado de compromiso que las empresas asumen con el proceso de internacionalización y poder identificar la

fase donde la empresa se encuentra presente en un momento determinado. La tabla 2.1.4 muestra los diferentes indicadores utilizados en la literatura científica para segmentar los procesos de internacionalización. Asimismo, y atendiendo a Leonidou y Katsikeas (1996, p.6), los tres indicadores de mayor relevancia utilizados son: la intensidad exportadora, la experiencia exportadora y el análisis de las formas de entrada.

Indicadores de mayor relevancia	Autores
Intensidad exportadora	Bilkey y Tesar (1977) Cavusgil (1980, 1982) Crick (1995) Czinkota (1982) Diamantoulos e Inglis (1988) Moon y Lee (1990)
Experiencia exportadora	Bilkey (1978) Bilkey y Tesar (1977) Cavusgil (1980, 1982) Czinkota (1982) Christensen et al. (1987) Johanson y Vahlne (1977) Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) Rao y Naidu (1992)
Forma de entrada	Bilkey y Tesar (1977) Cavusgil (1980) Crick (1995) Czinkota (1982) Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) Moon y Lee (1990) Rao y Naidu (1992)
Otros indicadores	Autores
Número de mercados extranjeros	Crick (1995) Czinkota (1982) Diamantoulos e Inglis (1988) Johanson y Wiedersheim-Paul (1975)
Clientes extranjeros	Crick (1995) Czinkota (1982)
Transacciones comerciales en el extranjero	Czinkota (1982)
Existencia de dpto. de exportación	Diamantoulos e Inglis (1988)
Personas a jornada completa y parcial	Czinkota (1982) Diamantoulos e Inglis (1988) Rao y Naidu (1992)
Actitud del directivo	Barret y Wilkinson (1986) Bilkey y Tesar (1977) Czinkota (1982)
% del producto exportado	Cavusgil (1980)
Tamaño de la empresa Volumen de ventas Número de empleados	Crick (1995) Czinkota (1982) Rao y Naidu (1992)
Volumen de Exportación	Crick (1995) Czinkota (1982)
Planificación de la Exportación	Barret y Wilkinson (1986) Bilkey y Tesar (1977) Cavusgil (1980) Rao y Naidu (1992)
Características de la dirección	Barret y Wilkinson (1986) Stoian, Rialp y Rialp (2011)
Estímulo inicial/actual	Czinkota (1982)
Orientación producto	Rao y Naidu (1992)

Tabla 2.1.4: Indicadores para segmentar los procesos de internacionalización.
Elaboración propia.

En este trabajo, para determinar el grado de compromiso de una empresa con la actividad internacional, se selecciona los indicadores de: experiencia exportadora, intensidad exportadora y formas de entrada, ya que son los tres indicadores más relevantes de la literatura científica (Leonidou y Katsikeas, 1996), y a éstos se le añade el indicador de estructura empresarial que quiere conocer los recursos humanos que las empresas comprometen a la actividad internacional.

ii. Factores que inciden en el proceso de internacionalización

Otra gran aportación de estos modelos a la literatura científica es la de determinar aquellos factores, tanto directivos, como organizacionales y del entorno, que inciden en las decisiones de internacionalización de las empresas y que les permite evolucionar de una fase a la siguiente (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1982; Collinson y Houlden, 2005; Wiedersheim-Paul et al., 1978).

Dichos factores pueden actuar o bien estimulando o bien obstaculizando los procesos de internacionalización. Es por ello que gran parte del análisis de estos factores se realiza mediante el estudio de estímulos (Hutchinson et al., 2007; Leonidou et al., 2007; Morgan y Katsikeas, 1997) y barreras (Groke y Kreidle, 1967; Jiménez et al., 2013; Kneller y Pisu, 2011; Romero y García, 2013), que es uno de los objetivos de esta investigación, por lo que más adelante (apartado 2.5) se revisará la literatura relacionada con los mismos.

La mayoría de estudios empíricos afirman que los factores que impactan en el proceso de internacionalización varían significativamente dependiendo de la fase donde se encuentra la empresa y esto es debido a que cada fase tiene características propias (Barrett y Wilkinson, 1986; Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Crick, 1995; Wiedersheim-Paul et al., 1978; Wortzel y Wortzel, 1982). Por esta razón, entender estos factores es clave para que las empresas puedan internacionalizarse con éxito y para que los gobiernos o instituciones puedan ayudar a las empresas creando mecanismos de asistencia a la exportación óptimos para cada una de las fases.

Factores que impactan en las fases del proceso de internacionalización

A continuación, y partiendo de las seis fases en la que se desglosa el modelo de Bilkey y Tesar (1977), se exponen los factores que impactan en cada una de las fases del proceso de internacionalización, para luego analizar aquellos factores que impactan en todo el proceso.

▪ Fase 1: Dirección no interesada en exportar

Esta fase pone de relieve que existen empresas orientadas al mercado doméstico que no planean exportar. Esto puede ser debido a los recursos limitados con los que cuenta la empresa (Cavusgil, 1980, 1982; Crick, 1995; Rao y Naidu, 1992), o a la ausencia de compromiso de la dirección con la actividad exportadora (Rao y Naidu, 1992), lo que incluye empresas que sí exportaron anteriormente, pero que debido a diversas circunstancias o al fracaso de la actividad internacional, dejaron de exportar (Barrett y Wilkinson, 1986; Crick, 1995).

▪ Fase 2: Voluntad por servir pedidos no solicitados

La actitud de la dirección de empresa sobre la actividad exportadora es uno de los factores clave durante la fase pre-exportadora, ya que éstas pueden adoptar dos actitudes bien diferenciadas: actitud activa o pasiva.

Las empresas con una actitud pasiva son aquellas que no realizan una búsqueda activa de oportunidades de negocio en los mercados extranjeros, por lo que la recepción de un pedido solicitado por intermediarios extranjeros suele ser crucial en el inicio de la actividad exportadora (Welch y Wiedersheim-Paul, 1980; Wiedersheim-Paul et al., 1978, p.53). Sin embargo, está demostrado que este tipo de empresas tienen un mayor riesgo de fracaso en su actividad exportadora, debido a la poca o nula preparación para la misma, a la falta de compromiso directivo y a la falta de flexibilidad interna para ajustarse a los cambios que la actividad internacional requiere (Welch y Wiedersheim-Paul, 1980).

▪ **Fase 3: Exploración activa**

Por otro lado, las empresas que demuestran una actitud activa hacia la internacionalización son aquellas que le dedican tiempo y esfuerzo a la búsqueda de mercados extranjeros donde vender sus productos. Esta actitud lleva a las empresas a prepararse para el proceso de internacionalización, lo que incrementa la posibilidad de éxito y de continuar con su actividad exportadora (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980; Wiedersheim-Paul et al., 1978).

En estas fases iniciales son diversos los factores que influyen en despertar un cierto interés por la actividad exportadora. Los factores más nombrados se agrupan en la figura del directivo, la propia empresa y las características de los entornos.

El directivo de empresa es un factor clave, ya que dependiendo de su actitud, preparación personal, experiencia internacional, expectativas y percepciones sobre las oportunidades y riesgos de la actividad internacional, comprometerá más o menos recursos a la actividad exportadora (Barrett y Wilkinson, 1986; Cavusgil, 1982; Lim et al., 1991; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980; Wiedersheim-Paul et al., 1978).

Esta actitud y percepción del directivo están influenciadas por la existencia de contactos personales que permiten acceder a la información sobre oportunidades existentes en países extranjeros (Cavusgil, 1982; Wiedersheim-Paul et al., 1978), así como por las características del entorno, tanto doméstico como internacional, percibidas en forma de estímulos y barreras (Alvarez, 2004; Bilkey y Tesar, 1977; Moon y Lee, 1990; Lim et al., 1991).

También existen factores propios de la empresa que influyen en las decisiones de iniciar la actividad internacional. Los más destacados hacen referencia a la posesión de ciertas ventajas competitivas, tales como la capacidad de desarrollar nuevos productos, la calidad superior que posee el producto (Cavusgil, 1982), y a los factores que provienen de la propia historia de la empresa que quedan reflejados en la capacidad que ésta tiene de responder a retos, adoptar estrategias, actuar acorde a sus limitaciones internas y aprender de su propio proceso de expansión extra-regional (Barrett y Wilkinson, 1986; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980; Wiedersheim-Paul et al., 1978). Dicho proceso extra-regional es considerado por diferentes autores como clave (Cavusgil, 1982; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980; Wiedersheim-Paul et al., 1978), ya que se considera una formación previa al tratarse de un “proceso de internacionalización” que se realiza dentro de las fronteras nacionales.

En diferentes estudios se ha demostrado que aquellas empresas que obtienen por ellas su primer pedido internacional, son empresas que cuentan con un equipo directivo de mayor calidad y dinamismo, con unas mejores expectativas, una percepción más favorable sobre las ventajas de exportar y que perciben en menor medida las barreras a la exportación (Bilkey y Tesar, 1977, p.94; Cavusgil, 1982), por lo que su actividad exportadora tiene una mayor probabilidad de éxito (Alvarez, 2004; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980).

Como conclusión de esta fase exploratoria los estudios afirman que el inicio de la actividad exportadora se considera una fase crucial y frágil debido al compromiso mínimo que la empresa tiene con la actividad exportadora y al riesgo e incertidumbre percibido por la dirección (Leonidou et al., 2007; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980, p.343).

- **Fase 4: Exportación experimental en países psicológicamente cercanos**

A la fase exploratoria, le sigue una fase llamada experimental donde la empresa inicia su actividad exportadora en países psicológicamente cercanos, por lo que empieza a adquirir conocimientos y experiencia, no sólo sobre el mercado en sí, sino también sobre el proceso de internacionalización.

- **Fase 5: Exportador experimentado**

En esta fase la empresa ha adquirido el suficiente conocimiento y experiencia exportadora en un país determinado, por lo que es capaz de ajustar las actividades al mercado de forma óptima. Asimismo, Cavusgil (1982) afirma que las empresas estudiadas han conseguido desarrollar sus propios sistemas de inteligencia para recoger datos y obtener información sobre los mercados extranjeros donde están presentes.

Algunos de los factores que en esta fase inciden favorablemente en la actividad internacional son la capacidad de recolectar y analizar información de forma sistemática (Cavusgil, 1980), la intensidad tecnológica del producto y, de nuevo, los beneficios y riesgos percibidos por la dirección (Cavusgil, 1982), así como los recursos financieros y humanos comprometidos con la actividad exportadora (Wortzel y Wortzel, 1982).

- **Fase 6: Exportación a países psicológicamente lejanos**

Esta es la última fase que reflejan los modelos gradualistas que analizan la actividad puramente exportadora (Bilkey y Tesar, 1977; Czinkota, 1982; Rao y Naidu, 1992). En esta fase las empresas, tras adquirir gran experiencia y un alto grado de compromiso con la actividad internacional, exploran la posibilidad de exportar a países psicológicamente lejanos.

No obstante, existen ciertos modelos gradualistas que comprueban que las empresas, para seguir avanzando en su proceso de expansión, dejan de trabajar vía exportación para adoptar un mecanismo propio de la IED (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Cavusgil 1980, 1982). Por esta razón, en este trabajo se añade una séptima fase al modelo inicial de Bilkey y Tesar (1977) que se denomina “expansión vía IED” y se analizará a continuación.

- **Fase 7: Expansión vía IED**

Los factores que empujan a las empresas a cambiar de mecanismo de entrada y pasar de la internacionalización vía exportación a algún mecanismo propio de la IED son los estímulos de superar las diferentes barreras tarifarias y el coste del transporte (Johanson y Wiedersheim-Paul,

1975), así como aprovechar la deslocalización y las ventajas competitivas que un mercado puede ofrecer (Cavusgil, 1980), o la de obtener un mayor beneficio y control sobre la actividad internacional (Rialp y Rialp, 2005; Root, 1998).

Tal como se ha analizado, la literatura científica constata que ciertos factores que inciden en las distintas fases del proceso gradual de internacionalización varían. A partir de aquí, diversos estudios (Erikson et al., 1997; Wortzel y Wortzel, 1982) concluyen que no existe una estrategia particular o fase óptima para todas las empresas de una industria o sector, o para una empresa con presencia en diferentes países. Es así como cada empresa, en función de sus recursos, capacidades, limitaciones y de las características de los entornos, debe adaptar sus estructuras y procesos, y decidir el grado de compromiso óptimo a asumir en cada uno de los mercados extranjeros donde está presente.

Factores que impactan en todo el proceso de internacionalización

A pesar de que los factores que impactan en el proceso de internacionalización varían dependiendo de la fase donde se encuentra la empresa, la literatura científica también destaca una serie de factores que influyen en todo el proceso, independientemente de la fase de internacionalización donde la empresa se encuentre presente, esto son: la actitud del directivo y el tamaño de la empresa.

▪ **Actitud del directivo**

Existe un factor consensado que influye en todas las fases del proceso de internacionalización y que hace avanzar a la empresa en dicho proceso. Este factor es la actitud favorable del directivo hacia la exportación, lo que influye positivamente en el compromiso que la empresa adopta con los mercados extranjeros (Bilkey y Tesar, 1977; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980; Wiedersheim-Paul et al., 1978). Esta actitud favorable está influenciada directamente por características personales tales como la edad, país de nacimiento, sistema de valores, dominio de un idioma extranjero, experiencia internacional, nivel de educación, vivir o realizar viajes al extranjero, junto con las habilidades propias del directivo (Barrett y Wilkinson, 1986; Bilkey y Tesar, 1977; Lim et al., 1991; Wiedersheim-Paul et al., 1978; Stoian et al., 2011).

▪ **Tamaño de la empresa**

El tamaño de la empresa es, por otra parte, un factor controvertido al originar resultados contrapuestos. Las conclusiones de diferentes estudios sugieren, por un lado, que las empresas grandes, dada su mayor disponibilidad de capital, recursos, equipo directivo, tiempo, experiencia y acceso a la información (Crick, 1995; Rialp y Rialp, 2001) parecen estar más orientadas a la planificación exportadora (Barrett y Wilkinson, 1986), son más propensas a exportar (Czinkota, 1982; Suárez-Ortega y Álamo-Vera, 2005) y tiene un comportamiento más activo (Coviello y McAuley, 1999; Crick, 1995; Rao y Naidu, 1992). Estos estudios también constatan que las pymes encuentran obstáculos más significativos para avanzar de una fase a otra dadas las limitaciones de sus recursos (Cavusgil, 1980, 1982; Rao y Naidu, 1992), por lo que necesitan más ayudas a la exportación y son menos conscientes del potencial de crecimiento que ofrece la internacionalización empresarial y tienen menos confianza en la habilidad exportadora de la empresa (Czinkota, 1982, p.37). Sin embargo, conclusiones de otros trabajos sugieren que el

tamaño de la empresa no impacta en el proceso de internacionalización (Bilkey y Tesar, 1977; Moon y Lee, 1990) aunque reconocen que hay que ser precavido con dicha afirmación, dado que el tamaño empresarial está normalmente correlacionado con la disponibilidad de recursos y con la calidad y dinamismo del equipo directivo (Czinkota, 1982) y puede tener un efecto indirecto en el comportamiento de las empresas, que puede verse reflejado en la rapidez a la hora de avanzar de una fase a otra, rapidez que será mayor en las multinacionales que en las pymes.

Las teorías gradualistas admiten que la internacionalización no es un proceso limitado a las multinacionales y que las pymes pueden dedicarse con éxito a la actividad exportadora. Es así como cada empresa debe decidir el grado de compromiso óptimo a asumir en el mercado donde se internacionaliza (Wortzel y Wortzel, 1982).

2.1.4 Limitaciones de los modelos gradualistas

A pesar del reconocimiento que la literatura científica atribuye a los modelos gradualistas como teorías explicativas de los procesos de internacionalización, son numerosos los estudios empíricos que observan fenómenos que dichas teorías no pueden explicar. Esto es debido a que a finales del siglo XX e inicios del siglo XXI los mercados adquieren nuevas dimensiones, que se caracterizan por un gran desarrollo tecnológico y por la existencia de una competencia global que obliga a las empresas a internacionalizarse de una forma más rápida que en años anteriores (Johanson y Vahlne, 2003; Madsen y Servais, 1997; Rialp et al., 2005).

Por esta razón surgen estudios empíricos que quieren captar estos nuevos fenómenos y demuestran que existen empresas que omiten diferentes fases para acelerar el proceso de internacionalización (Reid, 1983), o empresas pasivas que una vez iniciado el proceso de exportación no siguieron un proceso gradual y algunas otras dejaron de exportar (Morgan et al., 2012).

Otros estudios empíricos muestran empresas que se internacionalizan en el momento de su creación o que inician sus actividades internacionales en un tiempo asombrosamente rápido, inferior a uno o dos años (Bell, 1995), como es el caso de las empresas llamadas "*born global*".

El estudio de Bell (1995) analiza la internacionalización de pequeñas empresas de *software* y observa cómo dichos procesos no siguen un modelo gradual y que la internacionalización está fuertemente influenciada por tres causas: 1) el seguimiento de las empresas a clientes que se internacionalizan; 2) el hecho de que la empresa se dirige a un nicho de mercado tan pequeño en el mercado doméstico que obliga a buscar estos nichos en mercados internacionales; o 3) debido a consideraciones específicas de la industria, como es la internacionalización provocada por el contacto con proveedores extranjeros.

Asimismo, el concepto de distancia psíquica pierde relevancia en un mundo globalizado (Johanson y Vahlne, 2003; Nordstrom, 1991; Schmid y Kotulla, 2011; Virvilaite et al., 2007), donde las empresas, incluidas las pymes, pueden elegir formas de entrada más rápidas y directas, tipo licencias, adquisiciones, alianzas estratégicas o *joint ventures*, en lugar de mecanismos tradicionales como son la exportación directa e indirecta. Estos patrones de internacionalización suelen darse en empresa que trabajan en el sector servicios o presentes en industrial altamente tecnológicas, con

altos costes de I+D, o productos con un alto componente tecnológico y ciclos de vida cortos (Bell, 1995; Madsen y Servais, 1997), aunque estudios posteriores demuestran que estos patrones de internacionalización rápida también ocurren en empresas pertenecientes a otros sectores (Rialp et al., 2005, p.159).

Así pues, las principales críticas que reciben los modelos gradualistas es que son modelos determinísticos, que no estudian las diversas vías alternativas por las que el proceso de internacionalización puede iniciarse o expandirse (Bell, 1995; Melin, 1992). En general, la crítica recibida sí está de acuerdo en que son teorías y modelos significativos para explicar los procesos de internacionalización en sus primeras fases, pero que dicen poco sobre los procesos de internacionalización en sus fases más avanzadas o en aquellos procesos que ocurren en empresas con mucha experiencia internacional (Bell, 1995; Melin, 1992).

2.1.5 Propuesta del modelo gradualista de estudio

Tras la revisión de los modelos gradualistas de internacionalización, de sus contribuciones a la literatura científica y limitaciones, a continuación se crea un modelo que permita estudiar los procesos generales de internacionalización empresarial y las decisiones relativas a la selección, entrada y expansión en China, desde la perspectiva de las teorías gradualistas.

El modelo propuesto (ver figura 2.1.6) parte de la secuencia de fases planteada en el modelo de Bilkey y Tesar (1977) que estudia la internacionalización empresarial atendiendo a la actitud del directivo y a su capacidad de comprometerse con los mercados extranjeros, así como dependiendo de la distancia psíquica de dichos mercados.



Figura 2.1.6: Modelo gradualista propuesto para el estudio de los procesos de internacionalización.

A las seis fases en las que se desglosa este modelo: 1) no interés por exportar; 2) pedido no solicitado; 3) exploración activa; 4) experimental en países cercanos; 5) exportador experimentado; y 6) exportación a países lejanos; se le añade una séptima fase, a la que llamaremos “expansión vía IED”, que recoge la última fase estudiada en ciertos modelos gradualistas, como el de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) o el de Cavusgil (1980, 1982), para reflejar el cambio de mecanismo por el que optan diferentes empresas para seguir desarrollándose en los mercados internacionales. Esta última y séptima fase refleja las inversiones directas que realizan ciertas empresas en el extranjero, ya sea mediante la creación o adquisición de filiales productivas, o mediante la negociación de alianzas estratégicas, como es el caso específico de los *joint ventures*.

2.2 Formas de entrada y mecanismos de expansión

Ligado a los modelos gradualistas, y en concreto al trabajo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) que diferencia las fases de internacionalización atendiendo a los modos de entrada, a continuación se realizará una revisión de la literatura científica que trata sobre las formas de entrada y mecanismos de expansión, ya que en este estudio se han planteado dos preguntas de investigación directamente relacionadas con las vías de entrada.

La decisión de las formas genéricas de entrada en los mercados internacionales es una decisión clave en los procesos de internacionalización puesto que condiciona prácticamente todas las futuras actuaciones y decisiones de la empresa en el extranjero (Andersen, 1997; Root, 1998). Estas formas de entrada se pueden agrupar en tres mecanismos (Pla y León, 2004; Root, 1998): exportador, acuerdos contractuales o alianzas estratégicas, e inversiones directas en el extranjero (IED), mecanismos que definiremos a continuación:

1. Mecanismo exportador.

La exportación se define como la transferencia física de productos desde el país de origen hasta el mercado externo de consumo a cambio de su valor monetario (Rialp y Rialp, 2005). Existen dos tipos de exportación, la directa y la indirecta. La exportación directa es la que se realiza a través de agentes, distribuidores u otros intermediarios establecidos en el país de destino, así como a través de delegaciones y filiales o subsidiarias comerciales en el extranjero, las cuales requieren, por parte de la empresa, de un grado creciente de inversión directa. La exportación indirecta, por su parte, se realizada a través de intermediarios o consorcios de exportación establecidos en el país de origen.

2. Acuerdos contractuales o alianzas estratégicas.

Los acuerdos contractuales regulan la transferencia del derecho a utilizar o explotar un derecho de propiedad o el derecho intelectual de una empresa a cambio de una contraprestación, siendo las licencias y franquicias los modelos usados más frecuentemente. Por su parte, las alianzas estratégicas son acuerdos donde dos o más empresas se asocian creando una nueva entidad y compartiendo la propiedad, gestión y control de esta nueva empresa, como es el caso específico de los "joint venture" (JV). Dejar constancia que, de nuevo, las alianzas estratégicas también requieren que la empresa realice una inversión directa en el extranjero.

3. Inversiones directas en el extranjero (IED).

El tercer mecanismo de expansión hace referencia a la creación o adquisición de filiales de venta o filiales productivas que pueden ser propias o compartidas con otras empresas establecidas en el país de destino, mediante la negociación de alianzas estratégicas.

La figura 2.2.1 muestra las diferentes formas de entrada y los mecanismos de expansión que puede seleccionar una empresa para entrar y expandirse en un mercado. También muestra la evolución que pueden seguir dichas formas de entrada dentro de cada uno de los mecanismos de expansión. Así pues, dentro del mecanismo exportador, las empresas pueden evolucionar desde la exportación indirecta hasta la exportación directa vía agentes, vía delegaciones, JV comerciales y filiales de venta, incrementando progresivamente su compromiso con la actividad internacional, así como el riesgo, control y posibles beneficios obtenidos. Asimismo, las empresas pueden avanzar e

incrementar su grado de compromiso con la actividad internacional cambiando de mecanismo de expansión, como sería, por ejemplo, pasar de una forma de entrada del mecanismo exportador, a una forma de entrada del mecanismo del IED.

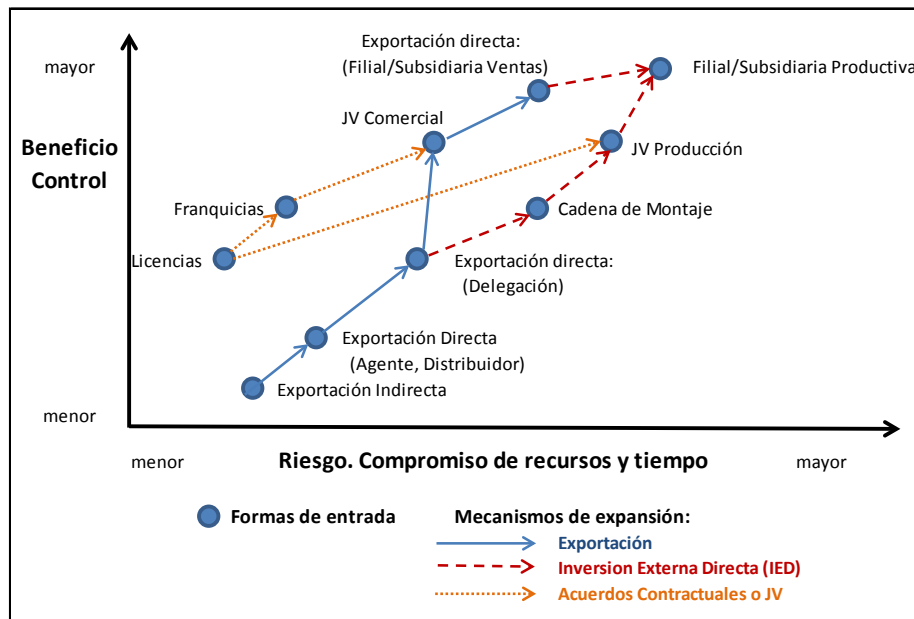


Figura 2.2.1: Formas de entrada y mecanismos de expansión.

Fuente: Rialp y Rialp (2005).

Los modelos gradualistas que analizan los procesos de internacionalización de las pymes se dan cuenta de que en el inicio de dichos procesos la mayoría de empresas consideran la exportación como la forma de entrada más favorable debido al bajo riesgo a asumir, a la falta de conocimiento y experiencia en el mercado internacional y a la capacidad de ajustar el esfuerzo interno realizado, dependiendo de los resultados obtenidos (Cavusgil, 1980; Rialp y Rialp, 2001). Por esta razón, la exportación es el mecanismo más común de entrada en un mercado extranjero, especialmente para las pymes (Bell, 1995; Czinkota, 1982; Rao y Naidu, 1992).

A medida que las empresas se expanden en un mercado internacional, éstas pueden cambiar y hacer evolucionar su forma de entrada, adaptándola a las necesidades de la empresa y de los entornos (Cavusgil, 1980, 1982; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Rialp y Rialp, 2005).

Respecto a la evolución de las formas de entrada, los modelos gradualistas destacan que la expansión inicial de las pymes en un mercado se produce cambiando la forma de entrada a otra de mayor compromiso dentro del mecanismo exportador (Bilkey y Tesar, 1977; Czinkota, 1982; Rao y Naidu, 1992). No obstante, los procesos de expansión de multinacionales suelen evolucionar hacia inversiones directas o acuerdos contractuales, mecanismos que, en general, aportarán mayores beneficios y mayor control sobre las operaciones que las multinacionales establecen en sus mercados extranjeros (Cavusgil, 1980, 1982; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Melin, 1992; Rialp y Rialp, 2005).

Así pues, se puede afirmar que las empresas pueden y deben elegir estratégicamente su trayectoria internacional, mediante la elección de la forma de entrada y mecanismo de expansión (Rialp y Rialp, 2005) y que estas decisiones son clave en los procesos de internacionalización (Root, 1998).

2.3 Enfoque de redes

El hecho de que las teorías gradualistas no consiguieran explicar algunos de los procesos de internacionalización de la época dio lugar al enfoque de redes, que tuvo un impacto directo en el modelo de Uppsala, el cual tuvo que incluir este nuevo enfoque en su modelo.

El enfoque de redes no niega la veracidad de que existan procesos de internacionalización graduales, ni la aplicación del concepto de distancia psíquica en las fases iniciales de internacionalización, sino que sugiere que ante los cambios que sufren los entornos, los procesos de internacionalización se vuelven mucho más complejos y menos estructurados que los descritos por las teorías gradualistas (Bell, 1995; Johanson y Vahlne, 2003).

Este enfoque trabaja con la premisa de que las empresas se relacionan de forma directa o indirecta con otras empresas y conjunto de socios, tales como clientes, consumidores, distribuidores, proveedores, gobierno y competidores (Johanson y Mattson, 1988), formando una red empresarial que las empresas pueden aprovechar para internacionalizarse.

Así pues, la teoría de redes entiende la internacionalización como *“el resultado de la interacción, desarrollo y mantenimiento de las relaciones empresariales con los socios y otros actores del mercado”* (Johanson y Vahlne, 1990) y definen las redes empresariales como un *“conjunto de relaciones empresariales donde las empresas y actores que lo forman están interconectados a través de relaciones de intercambio”* (Johanson y Vahlne, 2003, p.92).

Asimismo, las relaciones de las empresas con sus socios evolucionan de una forma que conduce al incremento de la confianza mutua entre ellos, lo que aumenta el compromiso de la empresa con sus socios internacionales (Johanson et al., 1988; Johanson y Vahlne, 2009) formando una red empresarial.

Este nuevo enfoque permite analizar la internacionalización empresarial desde una nueva perspectiva, en la cual, las empresas pueden aprovechar el contacto que tienen con personas y empresas presentes en la red para internacionalizarse. Por lo tanto, las empresas deben luchar por mejorar o fortalecer su posición en la red, o ampliar el número de redes en las que están presentes (Johanson y Vahlne, 2003; Johanson et al., 1988; Ruzzier et al., 2006).

El enfoque de redes se basa en la presunción de que la empresa individual depende de los recursos controlados por otras empresas, lo que origina que las empresas puedan beneficiarse explotando las ventajas inherentes a la red. Específicamente para las pymes puede significar el incremento de su propensión a expandirse internacionalmente, al poder aprovechar los recursos y capacidades de sus socios en la red, y reducir así la dependencia de la disponibilidad de sus propios recursos internos (Johanson y Vahlne, 1990; Rialp y Rialp, 2001).

Además, la red motiva a las empresas a internacionalizarse, influye en las decisiones de selección de mercados y forma de entrada, ayuda inicialmente a ganar credibilidad en el mercado extranjero, permite a la empresa relacionarse con otros miembros de la red, acceder a los canales de distribución reduciendo costes y el riesgo percibido, e influye en el proceso de internacionalización,

tanto en el patrón seguido, como en los tiempos utilizados para avanzar de una fase a la siguiente (Zain y Ng, 2006).

Por otro lado, el acceso a los recursos clave de los socios de la red se obtiene mediante relaciones de intercambio, a través de las cuales la empresa se posiciona en la red y dicha posición puede analizarse desde perspectivas micro y macro (Johanson y Mattsson, 1986).

La perspectiva micro hace referencia al papel que tiene una empresa respecto a otra, así como a la importancia y fortaleza de la relación respecto a esta otra empresa. La macro-posición, por su parte, se caracteriza por la identidad de las empresas de la red con las cuales una empresa se relaciona directa o indirectamente, así como por el papel y la importancia de la empresa en la red y la fortaleza de las relaciones con las demás empresas.

Bajo esta perspectiva, la internacionalización de la empresa, entendida como el establecimiento y desarrollo de la posición en la red, puede conseguirse mediante: 1) la entrada en nuevas redes internacionales, llamada estrategia de extensión internacional; 2) el desarrollo de las redes en mercados extranjeros donde la empresa está presente denominado mecanismo de penetración; y 3) el incremento de la coordinación entre las posiciones que una empresa tiene en diferentes redes nacionales, también llamado estrategia de integración internacional.

i. Modelo de Johanson y Mattsson (1986)

Basándose en el enfoque de redes, Johanson y Mattsson (1986) crean un modelo en el que distinguen cuatro situaciones en las que se pueden encontrar las empresas que se internacionalizan, alternativas que vienen determinadas por el grado de internacionalización de la empresa y de la red (ver figura 2.3.1).

		Grado de Internacionalización de la Red	
		Bajo	Alto
Grado de Internacionalización de la Empresa	Bajo	Entrante Temprano	Entrante Tardío
	Alto	Internacional en Solitario	Internacional entre otros muchos

Figura 2.3.1: Internacionalización según el modelo de redes de Johanson y Mattsson (1986).

1. Entrante temprano

Esta situación hace referencia a aquellas empresas que inician el proceso de internacionalización con poco conocimiento sobre los mercados extranjeros. Además, estas empresas tampoco pueden utilizar sus relaciones con otros miembros en la red para adquirirlo, puesto que éstos no se han internacionalizado. Por esta razón, las empresas en esta situación tienden a disminuir el riesgo tratando de entrar en mercados cercanos mediante modos de entrada que impliquen un bajo compromiso.

2. Entrante tardío

Este escenario refleja a aquellas empresas domésticas situadas en redes altamente internacionalizadas, lo que les da acceso a entrar en mercados extranjeros con cierta facilidad. Este acceso permite a las empresas nacionales a internacionalizarse tanto en mercados cercanos como lejanos, siendo incluso deseable acudir a mercados lejanos no ocupados por competidores, o mercados donde haya oportunidades de entrada.

3. Internacional en solitario

En este caso la empresa está altamente internacionalizada, por lo que posee conocimiento y experiencia sobre mercados extranjeros, mientras que la red no está internacionalizada. Dicho conocimiento y experiencia lleva a la empresa a disminuir la percepción de riesgo ante la entrada en nuevos mercados y a la posibilidad de invertir recursos que impliquen un mayor grado de compromiso, actuando como promotora de la internacionalización del resto de miembros de la red.

4. Internacional entre otros muchos

Finalmente, cuando la empresa y la red están altamente internacionalizadas, la posición internacional de la empresa está condicionada por la posición del resto de empresas en la red. Para estas empresas es fundamental conseguir coordinar las diferentes unidades que la componen, transfiriendo recursos entre las mismas.

Bajo esta nueva perspectiva de redes, los creadores del modelo de Uppsala, Johanson y Vahlne, entienden que existen procesos de internacionalización que no pueden ser explicados en su totalidad por las teorías gradualistas, por lo que reformulan el modelo original de Uppsala incorporando el enfoque de redes al proceso de internacionalización.

ii. Modelo revisado de Uppsala (Johanson y Vahlne, 2009)

El modelo revisado de Uppsala (ver figura 2.3.2) asume que la internacionalización es el resultado de los esfuerzos que realiza una empresa por fortalecer su situación en la red a la que pertenece. Esto da lugar a un proceso dinámico, donde las empresas salen al exterior y se expanden dependiendo de las relaciones con sus socios y dependiendo de los recursos, capacidades y relaciones que estos socios tengan en la red. Así pues, el conocimiento crece con el tiempo y con el desarrollo de la confianza y del compromiso con los socios de la red (Johanson et al., 1988), confianza que se adquiere de forma gradual (Johanson y Vahlne, 2009).

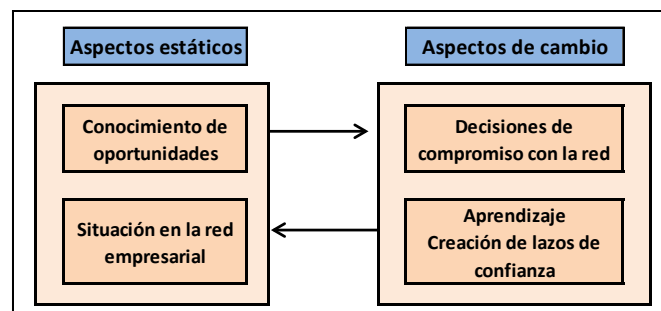


Figura 2.3.2: Modelo de Uppsala basado en el enfoque de redes.

Fuente: Johanson y Vahlne (2009).

Johanson y Vahlne (2009) también señalan que el éxito empresarial requiere a las empresas estar presentes en una o varias redes. La posición conseguida se convierte en un elemento crítico en los procesos de internacionalización y en una condición necesaria, pero no suficiente, para asegurar el éxito empresarial. Sin embargo, el hecho de no estar posicionado en redes relevantes sitúa a las empresas en una posición marginal que complica el acceso a redes y la expansión y desarrollo empresarial.

iii. Tipos de redes

Oparaochoa (2015) muestra la clasificación de tres tipos de relaciones en redes, las relaciones sociales, empresariales e institucionales. Las redes sociales estudian las relaciones sociales entre personas u organizaciones que impactan en la creación y desarrollo del capital social y del conocimiento empresarial. Las redes empresariales estudian las relaciones entre las empresas y resto de agentes que la forman, mientras que las redes institucionales se centran en analizar la interacción entre las empresas y las instituciones y organizaciones, las cuales tratan de crear oportunidades para que las compañías puedan acceder a recursos que les permitan desarrollarse tanto a nivel nacional como internacional.

2.3.1 Limitaciones del enfoque de redes

Atendiendo al enfoque de redes, el único factor que influye en el proceso de internacionalización es la pertenencia a las redes empresariales y a la capacidad del equipo directivo de crear, desarrollar y fortalecer dichas redes (Johanson y Mattson, 1988). Esta aportación científica, la importancia de las redes en los procesos de internacionalización, es también su gran limitación al no reconocer ningún otro factor que incida en dicho proceso (Chetty y Holm, 2000).

A continuación y relacionado con el enfoque de redes se estudiará el fenómeno “*born global*” que contrasta con los modelos gradualistas.

2.4 Fenómeno “*born global*”

El fenómeno “*born global*” hace referencia a todas aquellas empresas que desde su creación, o en un periodo relativamente corto tras su creación, inferior a dos años, adoptan un enfoque internacional, incluso global (Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Madsen y Servais, 1997; Rialp et al., 2005). Este fenómeno, que puede ser parcialmente explicado a través del enfoque de redes (Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Madsen y Servais, 1997), contrasta con las teorías gradualistas que afirman que el proceso de internacionalización es un proceso gradual en el cual las empresas incrementan su compromiso en el mercado a medida que aumentan su conocimiento y experiencia en el mismo.

Knight y Cavusgil (1996) nombran estudios empíricos realizados a finales de los años setenta, donde se documentan procesos de internacionalización asombrosamente rápidos, similares a los descritos en los estudios “*born global*”, aunque es a finales del siglo XX e inicios del XXI cuando este fenómeno gana peso en la literatura científica.

Los factores a los que se les atribuye una mayor influencia favoreciendo el incremento de empresas “*born global*” son: 1) las nuevas condiciones de los mercados, tales como la especialización de ciertas empresas en determinados nichos de mercado, las cuales deben vender sus productos a escala internacional debido a que la demanda doméstica es demasiado pequeña; 2) el desarrollo tecnológico en las áreas de producción, transporte y comunicación; 3) el incremento de la importancia de las alianzas estratégicas y redes empresariales globales; y por último 4) el hecho de que los directivos tengan capacidades más desarrolladas, en cuanto a su visión internacional presente desde el inicio de la actividad empresarial, alto grado de experiencia internacional, alto compromiso con la actividad exportadora, gran conocimiento de mercado, estrategia adoptada, contactos en redes internacionales y, por último, a la flexibilidad de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado (Madsen y Servais, 1997; Rialp et al., 2005). Estos factores disminuyen el riesgo asociado a la actividad internacional, incentivándola (Madsen y Servais, 1997, p.567).

La propia dinámica de los entornos y de los mercados internacionales tiende a potenciar estas tendencias, por lo que diferentes autores (Madsen y Servais, 1997; Rialp et al., 2005) auguran un incremento de empresas “*born global*” en un futuro no lejano.

A principios del siglo XXI se documenta que existen empresas establecidas en sus respectivos mercados domésticos y que aparentemente no tienen motivación por internacionalizarse, sin embargo, tras ocurrir un acontecimiento, como puede ser un cambio en la dirección de empresa o la adquisición de la misma, estas empresas inician un proceso de internacionalización asombrosamente rápido. Son las llamadas empresas “*born-again global*” (Bell et al., 2001).

2.5 Estímulos y barreras

En los procesos de internacionalización empresarial existen una serie de factores, tanto internos como externos, que interactúan con las dinámicas internas propias de la empresa respecto a los procesos de toma de decisiones y formulación e implementación de estrategias, que actúan estimulando o dificultando dichos procesos (Etemad, 2004). Son los llamados estímulos y barreras, que se exponen a continuación.

2.5.1 Estímulos a la internacionalización empresarial

Leonidou et al. (2007, p.737) definen los estímulos como aquellos factores que despiertan el interés de la empresa por iniciar y desarrollar la actividad exportadora [o actividad internacional]. Asimismo, los autores reconocen que los estímulos son necesarios, pero no suficientes, para que la empresa inicie su actividad internacional y en su trabajo realizan una doble clasificación de los mismos: estímulos internos y externos, y estímulos proactivos y reactivos.

Los estímulos internos son aquellos que provienen de las propias características de la empresa y denotan un comportamiento más racional y orientado a objetivos por parte de la empresa, mientras que los externos son los que provienen tanto de los entornos donde opera la empresa, como de los mercados donde ésta desea establecerse (Leonidou et al., 2007).

De forma alternativa, los estímulos pueden ser clasificados como proactivos y reactivos. Los estímulos proactivos son aquellos que reflejan el interés de la propia empresa por explotar una oportunidad de mercado o una competencia única de la empresa, por lo que las empresas con este tipo de incentivos adoptan una actitud más agresiva y orientada estratégicamente a la exportación. Por otra parte, los motivos reactivos indican que una empresa inicia su proceso de internacionalización debido a presiones internas o externas, lo que denota una actitud pasiva y oportunista por parte de la empresa (Leonidou et al., 2007).

El estudio de Leonidou et al. (2007) realiza una revisión de 32 estudios empíricos, realizados entre 1974 y 2005, donde analizan las razones que estimulan a las empresas a exportar y, tal como se ha dicho, clasifican los estímulos en internos o externos y proactivos o reactivos (ver tabla 2.5.1).

Por otra parte, los autores afirman que existen unos estímulos que sistemáticamente tienen un papel crucial motivando a las pymes a exportar, mientras que el resto de estímulos tienen una influencia moderada o baja. La columna "influencia" que aparece en la tabla 2.5.1 deja constancia de la incidencia de cada uno de los estímulos en el proceso de internacionalización, de acuerdo con la clasificación de: MA= influencia muy alta, A=alta, M=moderada, B=baja y MB=muy baja.

Sin embargo, los autores afirman que las pymes, dadas sus limitaciones en cuanto a tamaño y recursos, pueden estar impactadas por algunos estímulos con impacto moderado, bajo o muy bajo, que en casos determinados pueden ser el principal motor del proceso de internacionalización.

		Proactivo (P) o Reactivo (R)	Influencia	
Estímulos Internos	RRHH	Interés de la dirección Uso del talento, tiempo y habilidades directivas Viajes al extranjero de la dirección	P A P M P MB	
	Recursos Financieros	Potencial de conseguir más ventas y beneficios Potencial de crecimiento Posesión de recursos financieros como ventaja competitiva Estancamiento/disminución de las ventas y beneficios en el mercado doméstico	P MA P MA P A R M	
	Producción	Conseguir economías de escala Disponibilidad de capacidad productiva extra Venta de producto estacional Acumulación de inventario no vendido	P A R A R M R B	
	I+D	Posesión de un producto único o patentado Posesión de conocimiento tecnológico Extensión del ciclo de vida del producto	P MA P A P MB	
	Marketing	Posesión de una ventaja competitiva de marketing Habilidad de adaptar el marketing mix	P M P B	
	Estímulos Externos	Mercado doméstico	Necesidad de reducir la dependencia y el riesgo en mercado doméstico Decrecimiento o saturación del mercado doméstico Tipos de cambio favorables Reducción del poder de los consumidores domésticos Entornos económicos desfavorables	R MA R A R B P MB R MB
		Mercado extranjero	Identificación de mejores oportunidades en el extranjero Posesión de información exclusiva sobre el mercado extranjero Proximidad geográfica con el mercado extranjero	P A P M R B
		Gobierno local	Asistencia e incentivos gubernamentales Ministerio de Economía Agencias gubernamentales	P B R B R MB
		Gobierno extranjero	Relajación de las barreras al comercial internacional Reducción de las barreras tarifarias y no tarifarias	R MB R MB
		Intermediarios	Intermediarios industriales, comerciales o de otras asociaciones Intermediarios financieros y bancos Intermediarios en el canal de distribución: agentes, distribuidores, etc.	R M R M R M
Competencia		Competencia doméstica intensa Iniciación a la exportación por competidores domésticos Entrada de un competidor extranjero en el mercado doméstico Ganar experiencia en el extranjero para mejorar el posicionamiento local	R B R B R MB P MB	
Clientes		Recepción de un pedido no solicitado Recepción de pedidos tras participar en ferias	R MA R M	
Varios		Proximidad al puerto o al aeropuerto Obligación patriótica	R M P B	
			MA=influencia muy alta A=influencia alta M=influencia moderada B=influencia baja MB=influencia muy baja	

Tabla 2.5.1: Clasificación de los estímulos según Leonidou et al. (2007).

La revisión bibliográfica de Leonidou et al. (2007) encuentra que durante las fases iniciales de los procesos de internacionalización las empresas tienen una mayor probabilidad de estar más influenciadas por factores externos y reactivos (por ejemplo, la recepción de un pedido no solicitado), mientras que en sus fases más avanzadas los estímulos suelen ser más proactivos e internos (por ejemplo, el deseo de crecer).

Los modelos gradualistas definen los estímulos como razones que influyen a las empresas a iniciar el proceso de internacionalización o a pasar de una fase de exportación a la siguiente, y aseguran

que éstos varían dependiendo de la fase donde se encuentra la empresa (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1982; Moon y Lee, 1990; Morgan y Katsikeas, 1997).

Tal como se ha destacado anteriormente, la actitud del directivo es uno de los factores clave durante la fase pre-exportadora, ya que su percepción determinará el punto de vista que la empresa tiene del proceso de internacionalización. Ante una actitud negativa por parte del directivo, la empresa entenderá la internacionalización como una carrera de obstáculos, mientras que si la actitud es positiva, el proceso se entenderá como la búsqueda de oportunidades en el exterior, aunque entendiendo que no por ello el proceso estará exento de obstáculos (Welch y Wiedersheim-Paul, 1980). Así pues, para las empresas con una actitud proactiva, es el interés de la dirección¹¹, lo que influirá en el proceso de exportación (Cavusgil, 1980; Wiedersheim-Paul et al., 1978), mientras que ante una actitud pasiva, el mayor estímulo para iniciar un proceso de internacionalización es la recepción de un pedido no solicitado¹² (Bilkey y Tesar, 1977; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980).

Para las empresas activas, es decir aquellas que buscan activamente vender sus productos en los mercados extranjeros, los estímulos iniciales que las llevan a adoptar esta actitud y a querer internacionalizarse son el saber que cuentan con el soporte y compromiso de la dirección (Welch y Wiedersheim-Paul, 1980), la percepción positiva del directivo respecto al proceso de internacionalización, que a su vez depende de sus características personales (Cavusgil, 1982; Wiedersheim-Paul et al., 1978) y de su orientación internacional (Cavusgil, 1980; Madsen y Servais, 1997; Morgan y Katsikeas, 1997), así como la capacidad de la empresa de desarrollar nuevos productos, o productos de mayor calidad (Cavusgil, 1982), la posesión de un producto con características únicas¹³ apreciadas en los mercados extranjeros (Cavusgil, 1982; Douglas y Craig, 1989; Morgan y Katsikeas, 1997; Wiedersman-Paul et al., 1978), la posesión de ventajas competitivas diferenciales como son las ventajas productivas (Cavusgil, 1980; Etemad, 2004) y las ayudas recibidas por el gobierno local (Hutchinson et al., 2007; Leonidou et al., 2007).

Algunos de los estímulos internos destacados en los estudios empíricos que ayudan a mantener o expandir la actividad internacional en el mercado extranjero son la personalidad emprendedora y la visión global del directivo (Etemad, 2004; Hutchinson et al., 2007); la existencia de redes personales e informales (Hutchinson et al., 2007; Johanson y Vahlne, 1990); la disponibilidad o acceso a recursos clave (Cavusgil, 1980); la voluntad de la empresa por comprometer recursos (Cavusgil, 1980); la capacidad de la empresa de adoptar estrategias y tácticas, así como la de superar retos o planificarse gracias a los recursos y capacidades que posee (Barrett y Wilkinson, 1986) y a los resultados satisfactorios que la empresa consigue en el mercado extranjero (Cavusgil, 1980).

¹¹ El estímulo “interés de la dirección” está clasificado por Leonidou (2004) como un estímulo con impacto alto.

¹² El estímulo “recepción de un pedido no solicitado” está clasificado por Leonidou (2004) como un estímulo de impacto muy alto.

¹³ Cavusgil et al. (1993) se refieren a las características únicas de un producto para hacer referencia a aquellos productos que se han producido específicamente para satisfacer necesidades únicas o, alternativamente, para ser utilizado para propósitos únicos.

Los estímulos externos que impulsan a la empresa a mantener o desarrollar su presencia en los mercados internacionales son la existencia de presiones en el mercado doméstico, la asistencia del gobierno local, las políticas gubernamentales en el extranjero y el acceso a redes empresariales (Hutchinson et al., 2007; Morgan y Katsikeas, 1997).

Asimismo, Etmad (2004) destaca la existencia de una fuerzas mediadoras que actúan como lentes incrementando o disminuyendo el efecto de los estímulos internos y externos en el proceso de internacionalización. Estas fuerzas mediadoras están formadas por ciertas características de la industria, necesidades financieras de las pymes, dinámicas internas de aprendizaje, capacidad, productos y recursos de la empresa, y necesidades de internacionalización de clientes y proveedores.

Cabe destacar que atendiendo al enfoque de redes, el principal estímulo del proceso de internacionalización empresarial es la existencia de redes personales y empresariales. Dichas redes son clave, especialmente en el caso donde se contacte estratégicamente con redes que ayuden a superar las limitaciones planteadas por los recursos internos de la empresa y al lograr que estas empresas puedan acceder a conocimientos y experiencia en mercados extranjeros (Johanson y Vahlne, 2003, 2009). Así pues y bajo este enfoque se puede afirmar que estas redes ofrecen a la empresa la motivación y la capacidad de reconocer oportunidades en el exterior que la invitan a internacionalizarse (Johanson y Vahlne, 1990, 2003, 2009; Hutchinson et al., 2007, p.101)

2.5.2 Barreras a la internacionalización empresarial

A pesar de que los estudios iniciales sobre las barreras a la internacionalización aparecen a mediados de los años sesenta (Groke y Kreidle, 1967), es durante los años ochenta y noventa cuando se realiza un esfuerzo investigador superior, que perdura hasta la actualidad. Esto es debido a que la reciente crisis económica de los países desarrollados está haciendo revisar las políticas comerciales, con el objetivo de intensificar las barreras, lo que genera un renovado interés por el tema (Bown, 2011).

Conocer las barreras y entender el impacto que tienen en los procesos de internacionalización es clave, ya que puede ayudar a entender y determinar por qué algunos exportadores no son capaces de explotar todo su potencial en los mercados extranjeros, o por qué algunas otras empresas fracasan o incurren en pérdidas financieras en su actividad internacional (Chung, 2003; Leonidou, 1995a, 1995b).

Además, dado que los gobiernos son conscientes de la repercusión positiva que aporta al país la internacionalización de las empresas nacionales, son los propios gobiernos y otros organismos de ayuda a la exportación quienes están muy interesados en conocer dichas barreras, para orientar el desarrollo de las políticas exportadoras y ajustarlas a la realidad de tal forma que faciliten los procesos de internacionalización de las empresas nacionales y ayuden a resolver los problemas reales a los que estas empresas se enfrentan (Czinkota, 1982; Katsikeas y Morgan, 1994).

Leonidou (1995a, 2004) define las barreras a la exportación [o a la internacionalización] como todas aquellas actitudes, estructuras, operaciones y otras restricciones que frenan la capacidad de la empresa de iniciar, desarrollar o mantener una actividad internacional.

En la literatura científica existen diferentes clasificaciones de las barreras a la internacionalización (Arteaga-Ortiz y Fernández-Ortiz, 2010; Cavusgil y Zou, 1994; Katsikeas y Morgan, 1994; Leonidou 1995a, 2004), sin embargo, la clasificación más aceptada y utilizada es la propuesta por Leonidou (2004) que diferencia entre barreras internas y externas y que surge de agrupar el trabajo que realizó en 1995 (Leonidou 1995a), junto con 32 estudios científicos realizados durante el periodo 1960-2000. Esta clasificación resulta de gran utilidad ya que sirve para analizar las barreras de todo tipo de empresas: exportadoras, no exportadoras y ex-exportadoras.

Las barreras internas se definen como aquellos obstáculos que podemos asociar a los recursos y capacidades organizacionales y al enfoque que la empresa utiliza para afrontar las barreras encontradas durante su proceso exportador. Por su parte, las barreras externas hacen referencia a las barreras que provienen de los entornos domésticos y extranjeros (Leonidou, 1995a). También Leonidou (2004) y da Rocha et al. (2008) reconocen que las barreras internas son más controlables y fáciles de gestionar, ya que dependen de la propia empresa y de elementos que ésta puede tratar de cambiar, mientras que las externas no son controlables al depender de las circunstancias de los entornos.

La tabla 2.5.2 muestra la clasificación de las barreras realizada por Leonidou (2004), así como el nivel de influencia de cada barrera concreta en el proceso de internacionalización (donde MA equivale a una influencia muy alta, A=alta, M=moderada, B=baja y MB=muy baja).

Asociando las barreras a las teorías gradualistas y al enfoque de redes, encontramos que el modelo de Uppsala parte de la premisa de que la falta de conocimiento y de recursos son los mayores obstáculos a la internacionalización empresarial (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). De la misma forma, los modelos gradualistas aseguran que las barreras a la internacionalización existen en todas las fases de los procesos de internacionalización aunque la naturaleza y severidad de los obstáculos difiere sistemáticamente en cada fase (Bilkey, 1978; Bilkey y Tesar, 1977; Leonidou, 1995a, 2004; Wortzel y Wortzel, 1982; Rao y Naidu, 1992) y que dos empresas en la misma fase pueden percibir, experimentar y reaccionar ante los obstáculos de formas diferentes (Fillis, 2002; Kneller y Pisu, 2011; Leonidou, 1995a, 2004).

El enfoque de redes también asegura que ciertas barreras tales como la falta de recursos, conocimientos y experiencia, pueden ser superadas gracias a explotar los contactos inherentes a la red, tanto con miembros locales, como extranjeros (Fillis, 2002; Hutchinson et al., 2007) y Hutchinson et al. (2009) afirman que los limitados recursos y capacidades, especialmente de las empresas pequeñas, pueden afectar la capacidad de implementar nuevas estrategias que aporten valor añadido a la empresa, como es la estrategia de internacionalización.

La revisión bibliográfica muestra que el análisis de las barreras a la internacionalización se realiza desde diferentes ángulos. Hay estudios que analizan las barreras midiendo el impacto de éstas en los resultados financieros (Julian y Ahmed, 2005) o en los costes asociados a la actividad comercial (Kneller y Pisu, 2011), mientras que otros estudios analizan el grado de importancia de las barreras y de sus percepciones dependiendo de la fase del proceso de internacionalización donde se

encuentra la empresa, por lo tanto, del grado de compromiso asumido con la actividad exportadora (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Kaleka y Katsikeas, 1995; Wortzel y Wortzel, 1982).

			Influencia	
Barreras a la Exportación	Barreras Internas	Información	Información limitada para localizar y analizar mercados	MA
			Dificultad en contactar consumidores extranjeros	MA
			Identificación de oportunidades en el extranjero	MA
			Datos internacionales del mercado incorrectos	M
		Funcionales	Falta de tiempo directivo	M
			Personal inadecuado o poco formado	M
			Falta de recursos financieros para financiar las exportaciones	M
			Falta de capacidad productiva	B
		Marketing	Producto	Ofrecer servicio post-venta
	Conseguir los estándares de calidad solicitados			B
	Adaptación del diseño o estilo del producto			MB
	Conseguir los requerimientos de envase y etiquetado			MB
	Desarrollo de nuevos productos para mercados extranjeros			MB
	Precio		Dificultad de ofrecer un precio competitivo	MA
			Asegurar facilidades de crédito a los clientes extranjeros	A
	Distribución	Acceso a los canales de distribución para exportar	A	
		Conseguir representación de fiar en el extranjero	A	
		Complejidad de los canales de distribución en el extranjero	M	
Mantener el control sobre los intermediarios		MB		
Logística	Costes de transporte y seguros excesivos	MA		
	No disponer de almacenes en el extranjero	MB		
Promoción	Adaptación de las actividades promocionales	M		
Barreras Externas	Procesos	Procedimientos y documentación desconocidos	A	
		Comunicación problemática con los clientes extranjeros	M	
		Dificultad para cobrar	M	
	Gobiernos	Regulaciones locales no favorables	A	
		Falta de asistencia e incentivos gubernamentales locales	M	
	Actividades	Diferencia en los hábitos y costumbres	MA	
		Competencia intensa en los mercados extranjeros	M	
	Entornos	Económico	Condiciones económicas deterioradas en el extranjero	MA
			Riesgo en los tipos de cambio	A
		Político-Legal	Inestabilidad política en los mercados extranjeros	MA
			Regulaciones estrictas en los mercados extranjeros	A
		Socio-cultural	Barreras tarifarias y no tarifarias	M
Diferencias socio-culturales			M	
		Prácticas empresariales desconocidas	M	
		Diferencias en la comunicación verbal y no verbal	B	

MA=influencia muy alta
 A= influencia alta
 M= influencia moderada
 B= influencia baja
 MB= influencia muy baja

Tabla 2.5.2: Clasificación de las barreras a la exportación según Leonidou (2004).

Para las empresas que desean iniciar la actividad internacional es clave conocer cuáles son las barreras iniciales a las que se deberán enfrentar, por lo que el inicio de la actividad internacional dependerá de la percepción que el directivo tenga de dichas barreras (Hutchinson et al., 2009; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980).

Asimismo, da Rocha et al. (2008) realiza un estudio longitudinal cuyos resultados sugieren una sorprendente estabilidad en la percepción de las barreras a la exportación por parte de los directivos, a lo largo del tiempo¹⁴.

A continuación se presentarán los resultados encontrados en la revisión bibliográfica sobre las barreras más importantes a las que se enfrentan las empresas exportadoras y las barreras organizacionales.

i. Barreras de las empresas exportadoras

Al analizar las barreras a la exportación percibidas por empresas exportadoras y comparándolas con las empresas no exportadoras, sí parece advertirse un cambio de tendencia en los obstáculos encontrados, a pesar de que ambas coinciden en señalar que la fuerte competencia en los mercados extranjeros (Alvarez, 2004; Julian y Ahmed, 2005; Kaleka y Katsikeas, 1995; Romero y García, 2013), provocada por la globalización y la apertura comercial de numerosos países, es uno de los grandes obstáculos que se encuentran en sus procesos de internacionalización.

Otro de los principales obstáculos que encuentran las empresas exportadoras hace referencia a las barreras gubernamentales, tanto las planteadas por el propio país, ya sea por el uso inadecuado de incentivos a la exportación o por los requisitos burocráticos (Barkema et al., 1996; Fillis, 2002; Julian y Ahmed, 2005; Kaleka y Katsikeas, 1995; Katsikeas y Morgan, 1994), así como las planteadas por los gobiernos de los países extranjeros. De este segundo grupo las empresas destacan como obstáculos las restricciones a las importaciones y a las exportaciones (Groke y Kreidle, 1967), las barreras no tarifarias (Rabino, 1980), las barreras al comercio en general (Fillis, 2002) y las dificultades por completar la documentación y papeleo administrativo. Éstas últimas se encuentran de forma recurrente en los estudios realizados en los años sesenta, setenta y ochenta (Groke y Kreidle, 1967; Rabino, 1980), pero apenas se nombran en estudios posteriores, por lo que parece desprenderse que los gobiernos han mejorado estos aspectos, facilitando a las empresas las gestiones administrativas en los procesos de internacionalización.

Las empresas no exportadoras están preocupadas por la falta de conocimiento del mercado en general y por la falta de acceso a la información (Hutchinson et al., 2007; Leonidou, 1995b; Pinho y Martins, 2010; Romero y García, 2013), sin embargo, las empresas exportadoras están más preocupadas por la insuficiente información específica de marketing que necesitan para poder planificar una estrategia comercial adecuada. Así pues, los estudios reflejan la preocupación de las empresas por contactar con los consumidores en el extranjero (Fillis, 2002; Hutchinson et al., 2009; Katsikeas y Morgan, 1994; Rabino, 1980), acceder a los canales de distribución, así como seleccionar a los intermediarios más adecuados (Fillis, 2002; Katsikeas y Morgan, 1994; Julian y Ahmed, 2005; Rabino, 1980; Romero y García, 2013), promocionar su producto (Fillis, 2002; Julian y Ahmed, 2005), ofrecer precios competitivos (Fillis, 2002; Julian y Ahmed, 2005; Kaleka y Katsikeas, 1995; Katsikeas y Morgan, 1994) y adaptar el producto y sus componentes, tales como el envase, diseño, estilo, estándares de calidad y de seguridad a las necesidades de los consumidores

¹⁴ La investigación de las barreras se realizó con un estudio longitudinal que duró 27 años, donde los autores comprobaron una gran estabilidad en la percepción de las barreras durante este tiempo.

extranjeros y conseguir superar al mismo tiempo las restricciones legales impuestas por los gobiernos (Groke y Kreidle, 1967; Hutchinson et al., 2009; Julian y Ahmed, 2005; Katsikeas y Morgan, 1994; Rabino, 1980).

Diversos estudios (Fillis, 2002; Pinho y Martins, 2010; Romero y García, 2013) aseguran que la percepción de los obstáculos a la internacionalización, en cuanto al tipo de obstáculo, severidad del mismo, así como la diferencia entre lo real y lo percibido, difiere entre las empresas exportadoras y las no exportadoras. En el estudio de Leonidou (1995b) los resultados reflejan una tendencia por parte de las empresas no exportadoras a sobredimensionar varias de las barreras a la exportación, comparándolo con las empresas exportadoras.

ii. Barreras organizacionales

En la literatura científica existe una preocupación por entender cómo afectan ciertos factores organizacionales, tales como el tamaño, la experiencia internacional o el acceso a redes empresariales, en la percepción de las barreras.

1. Tamaño

Respecto al tamaño, Leonidou (1995b) encuentra que las empresas pequeñas sin experiencia exportadora y que llevan poco tiempo en el mercado tienden a sobredimensionar algunas de las barreras a la exportación, confirmando el punto de vista predominante que afirma que las empresas pequeñas tienen mayores posibilidades de experimentar obstáculos en la exportación, dadas las características demográficas y de comportamiento asociadas a su tamaño (Acs et al., 1997; Katsikeas y Morgan, 1994; Leonidou, 1995a, 2004) por lo que existen obstáculos, tales como ciertos factores políticos, económicos, hábitos de consumo, competitividad en los precios e ineficiencias en la recogida de datos y análisis de la información, que actúan como barreras sistemáticas y fuertes obstruyendo el proceso de exportación de las pequeñas empresas.

2. Experiencia interancional

En lo que se refiere al efecto de la experiencia internacional en la percepción de obstáculos se encuentran resultados contradictorios. Algunos estudios destacan que las empresas con ninguna o con poca experiencia perciben las barreras de forma más severa debido al desconocimiento de los procesos y de los mecanismos de internacionalización (Katsikeas y Morgan, 1994; Kneller y Pisu, 2011; Leonidou, 1995a, 1995b), mientras que el estudio longitudinal, de 27 años de duración, de da Rocha et al. (2008) halla un resultado contradictorio, al desprenderse de su análisis que son las empresas con mayor experiencia exportadora las que perciben las barreras con mayor intensidad, resultado que se confirma en estudios posteriores para las barreras directamente relacionadas con el marketing mix, en concreto con la variable precio (Kaleka y Katsikeas, 1995; Katsikeas y Morgan, 1994).

3. Acceso a redes

Analizando las barreras bajo el prisma ofrecido por el enfoque de redes cabe destacar que existen barreras que pueden ser superadas por las relaciones con socios en la red (Fillis, 2002), por lo que atendiendo a este enfoque la barrera más importante del proceso de internacionalización es el acceso, pertenencia y desarrollo de la red empresarial, y el que la empresa consiga organizarse dependiendo del desarrollo, soporte y coordinación de las relaciones en la red (Johanson y Vahlne, 2003). Esto es debido a que este enfoque entiende que el proceso de internacionalización no depende solamente de la propia empresa, sino que también depende del contacto que la empresa tenga con los socios internacionales (Bell, 1995; Johanson y Vahlne, 1990).

Para concluir, hay que señalar que tanto los estímulos como las barreras tienen un impacto real en los procesos de internacionalización (Etemad, 2004; Groke y Kreidle, 1967; Kaleka y Katsikeas, 1995; Kneller y Pisu, 2011; Leonidou y Katsikeas, 1996; Pinho y Martins, 2010; Romero y García, 2013) y que la frecuencia, intensidad e importancia de ambos varía con el tiempo, espacio geográfico, industria y fase de internacionalización (Fillis, 2002; Leonidou, 1995a, 2004; Morgan y Katsikeas, 1997). Esto es debido a la naturaleza dinámica de los estímulos y de las barreras, y su percepción varía ante cambios internos de la propia empresa y externos de los entornos. Por ello, los estímulos y barreras son específicos a cada situación y su percepción depende, principalmente, de las características de la dirección, de la empresa y de los entornos (Fillis, 2002; Leonidou, 1995a, 2004, p.296).

Además, hay que destacar que existe una diferencia importante en cuanto a la percepción de los estímulos y de las barreras por parte de las empresas exportadoras y no exportadoras, teniendo las empresas exportadoras una actitud más favorable hacia la internacionalización, comparándolo con las no exportadoras (Leonidou, 1995a, 1995b; Leonidou et al., 2007).

Capítulo 3: Políticas de marketing internacional

Una vez realizada la revisión de la literatura científica sobre los procesos de internacionalización, se puede afirmar que las actividades de marketing realizadas en los mercados extranjeros permiten a las empresas adquirir conocimiento y experiencia que, junto con los resultados de la actividad internacional, guiarán la toma de futuras decisiones. Así pues, este apartado se propone explorar los marcos teóricos y estudios científicos que tratan sobre las políticas de marketing internacional y sobre los resultados de la actividad internacional, para poder analizar las decisiones relativas a: 1) la selección del producto con el que se incursionará en el mercado chino; 2) el grado de estandarización o adaptación de los diferentes elementos del marketing mix; 3) los factores externos e internos que influyen en la toma de dichas decisiones; y 4) los resultados de la actividad internacional (ver figura 3.1.1).

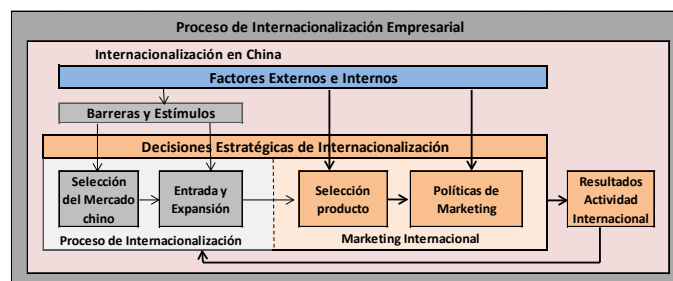


Figura 3.1.1: Estudio de las decisiones de marketing internacional en China, utilizando el modelo general propuesto.

A continuación se estudiarán las diferentes estrategias teóricas propuestas en la literatura científica desde las que abordar las decisiones de marketing internacional, estrategia de estandarización y adaptación. También se revisarán las aportaciones de diversos estudios empíricos cuyo objetivo era el de demostrar la validez de una u otra estrategia, estudios que dieron lugar a la teoría de la contingencia y que posteriormente se ampliaron con el concepto de alineación estratégica. Después se realizará una revisión de los factores que influyen en las decisiones estratégicas de marketing internacional y, por último, la revisión se centrará en los resultados de la actividad internacional, concretamente en los factores que inciden en dichos resultados y en los indicadores utilizados.

3.1 Marco teórico: estandarización vs adaptación

Cuando una empresa inicia su actividad exportadora y vende sus productos o servicios en países extranjeros queda expuesta a las presiones que ejercen los entornos de dichos países (Katsikeas et al., 2006; Leonidou et al., 2002; Quelch y Hoff, 1986). Nos referimos a los entornos económicos, políticos, legales, culturales y competitivos, entre otros. Como consecuencia, las empresas deben analizar las oportunidades y amenazas de dichos entornos, teniendo presente las propias fortalezas y debilidades de su empresa y con ello decidir las políticas de marketing internacional con la que incursionará en el país extranjero (Cavusgil et al., 1993), concretamente decidir el grado de estandarización o adaptación de los diferentes elementos del marketing mix.

Según Jain (1989) la estrategia de estandarización consiste en utilizar el mismo producto, precio, distribución y comunicación a nivel mundial, mientras que la estrategia de adaptación hace referencia a la introducción de cambios en las políticas de marketing internacional para adaptarlos a los diferentes entornos y preferencias de los consumidores (Kotler et al., 2008). En la estrategia de adaptación se diferencian dos tipos de adaptaciones, las obligatorias y las discrecionales (Hill y Still, 1984; Ozsomer et al., 1991). Las adaptaciones obligatorias son aquellas que la empresa ha de llevar a cabo obligatoriamente para vender un producto en un mercado, mientras que las discrecionales son aquellas que la empresa realiza en un país con el objetivo de acomodarse mejor a las características del entorno y a las preferencias de los consumidores.

En la literatura científica, numerosos autores se han centrado en demostrar la superioridad de la estrategia de estandarización o adaptación del marketing internacional, creando así un debate conceptual que se inició en los años sesenta cuando Elinder (1961) escribe un artículo sobre la posibilidad de estandarizar la publicidad en Europa. A partir de aquí, son muchos los investigadores que se interesan por el tema y amplían el debate estandarización/adaptación al resto de elementos del marketing mix.

A continuación se procede a conocer los argumentos a favor de las estrategias de adaptación y estandarización de las políticas de marketing internacional, debate que dio lugar a la teoría de la contingencia y que posteriormente se amplió con el estudio de los resultados de la actividad exportadora y con el concepto de alineación estratégica.

3.1.1 Estrategia de adaptación

La estrategia de adaptación está basada en la premisa en la que se fundamenta la disciplina de marketing, la cual afirma que los mercados y consumidores son heterogéneos. Es así como los mercados tienen diferentes características, tales como diferentes fases de desarrollo económico e industrial, restricciones legales y comerciales, diferentes entornos físicos o características de la industria, las cuales se reflejan en la competencia local, en el desarrollo tecnológico y en la fase del ciclo de vida del producto. Por otra parte, varía la disponibilidad de instituciones e infraestructuras de marketing, tales como los canales de distribución, las agencias de publicidad o los medios de comunicación disponibles y, asociados a las diferencias socio-culturales, los consumidores exhiben diferentes preferencias y patrones de consumo. Además, existen barreras internas creadas por los propios recursos y procesos internos de la empresa, así como por la actitud y motivación de los directivos locales.

Desde los años cincuenta, tanto los directivos como los académicos han apostado por reconocer las diferencias en los mercados, tanto de tipo legal, político, económico, socio-cultural, competitivo e institucional, así como en las necesidades y preferencias de los consumidores, por lo que las empresas apostaban y apuestan por una estrategia de adaptación que dio lugar al enfoque multidoméstico¹⁵ (Douglas y Craig, 1989).

¹⁵ El enfoque multidoméstico se basa en aplicar programas de marketing adaptados a cada mercado local a través del establecimiento de delegaciones o filiales comerciales a nivel local.

En los años cincuenta, las empresas presuponían que no sólo los entornos y consumidores eran diferentes, sino que estos entornos eran difíciles de comprender, por lo que en muchos casos las compañías cedían la decisión de adaptación de los planes de marketing internacional a los directivos locales, que eran considerados como el personal capacitado para entender y afrontar los retos planteados por el mercado, con una mayor garantía de éxito (Douglas y Craig, 1989; Quelch y Hoff, 1986; Levitt, 1983).

Además la disciplina de marketing aboga por seguir un enfoque de mercado, basado en conocer las necesidades y deseos de los clientes en los mercados extranjeros, lo que implicará que las empresas tengan que adaptar el marketing mix, o parte de él, a dichos mercados y consumidores.

Shoham (1999) destaca tres argumentos a favor de la estrategia de adaptación. El primero consiste en la necesidad de segmentar los mercados y obtener grupos homogéneos de clientes, a los cuales se debe adaptar el posicionamiento, lo que posibilitará un incremento de precios y mejorará los resultados. El segundo argumento hace referencia a la flexibilidad productiva, la cual permite alcanzar economías de escala con la producción de lotes, lo que permite mantener a las empresas su ventaja competitiva frente a empresas líderes en costes. El tercer y último argumento trata sobre la fricción existente entre la empresa y sus representantes locales, en la cual sus directivos creen estar bien preparados para adaptar el marketing mix al mercado local y conseguir unos resultados superiores.

3.1.2 Estrategia de estandarización

El escenario que se vivía en los años cincuenta a favor de la adaptación, cambia cuando Elinder (1961) propone la creación y el uso de una publicidad estandarizada en Europa, con el objetivo de ahorrar en costes e incrementar los beneficios, argumentando que los consumidores europeos son cada vez más similares. Esta corriente a favor de la estandarización encuentra apoyo en otros trabajos posteriores, que también defienden la realización de una publicidad estandarizada. Es aquí cuando se inicia el debate sobre la estandarización o adaptación, que posteriormente se amplía al resto de variables del marketing mix.

En 1983 Theodore Levitt hace resurgir el debate con fuerzas renovadas a través del artículo "*The globalization of markets*" (Levitt, 1983). En este trabajo teórico, Levitt defiende la estrategia de la estandarización total, al afirmar que sólo las compañías globales conseguirán tener éxito a largo plazo concentrándose en ofrecer productos totalmente estandarizados. Levitt argumenta que la globalización y los avances tecnológicos homogenizan las necesidades y preferencias de los consumidores a nivel mundial, lo que provoca que éstos estén dispuestos a sacrificar sus preferencias por productos globales, de bajos precios y de alta calidad y fiabilidad. Este hecho permite a las empresas aplicar una estrategia de estandarización total, con la que podrán aprovecharse de todos sus beneficios, entre los que destaca la consecución de economías de escala productivas y de marketing, así como beneficios en las áreas de I+D, distribución y dirección empresarial. Bajo este enfoque, las empresas deben dirigir sus actividades empresariales desde una perspectiva global, entendiendo el mundo como un todo, en lugar de ser entendido como la suma de mercados inconexos, con direcciones empresariales independientes.

Capítulo 3:

Diversos trabajos comentan que Levitt llevó la estrategia de la estandarización total hasta sus últimas consecuencias, debido a que todos los autores reconocen que existen diferencias entre los países, pero sólo Levitt niega que éstas se conviertan en un obstáculo para implementar una estrategia de estandarización total. De hecho, Levitt argumenta que las diferencias en los mercados son debidas a que los directivos se han acomodado a la premisa de que las preferencias locales son fijas, por lo que es necesario cambiar la forma de pensar de estos directivos, que deben ofrecer a los clientes productos estandarizados. Además, el autor también critica duramente a las empresas que fracasaron en el intento de implementar una estrategia de estandarización total, afirmando que dicho fracaso se debe a la falta de imaginación o a una ejecución pobre o incompleta, afirmaciones que fueron duramente criticadas por los científicos contemporáneos (Boddewyn et al., 1986; Douglas y Craig, 1986; Douglas y Wind, 1987).

En cualquiera de los casos, Levitt defiende que las empresas realmente globales deben seguir una estrategia de estandarización total para poder competir con garantías de éxito en los mercados globalizados y poder así aprovecharse de los beneficios derivados de la estandarización.

A través de este artículo, Levitt despierta el interés de muchos académicos por conocer cómo se puede implementar una estrategia de marketing global, utilizando un marketing estandarizado. Por esta razón surgen estudios teóricos que quieren conocer los componentes internos de la empresa y las condiciones de los mercados extranjeros que deben darse para que la estrategia de marketing global pueda implementarse en la realidad (Douglas y Craig, 1986; Douglas y Wind, 1987; Hamel y Prahalad, 1985; Jain, 1989; Ohmae, 1985; Quelch y Hoff, 1986).

Es así como Quelch y Hoff (1986) estudian cómo imponer una estrategia de marketing global en las filiales de las compañías, para conseguir superar con éxito los conflictos planteados por la actitud, a favor de la estrategia de adaptación, de los directivos locales. Por otro lado, estos autores destacan la capacidad de disminuir los costes operacionales y el conseguir una efectiva coordinación dentro de la empresa como los principales beneficios derivados de esta estrategia. El estudio de Ohmae (1985) también afirma que es posible implementar una estrategia de marketing estandarizada en los países de la Triada¹⁶, debido a que los consumidores de estos mercados son similares en educación, renta y estilos de vida, por lo que exhiben unos mismos patrones de consumo. Esto provoca que desde el punto de vista del marketing, todos ellos puedan ser tratados como un mercado único.

Otros autores estudian la evolución de la estrategia global empresarial y de marketing. Perlmutter (1969) crea los perfiles EPG y EPRG¹⁷, y concluye que aquellas multinacionales que quieren tener

¹⁶ Triada: término que Ohmae (1985) utiliza para hacer referencia a las potencias económicas del momento, integradas por los mercados de Europa [occidental], Estados Unidos y Japón.

¹⁷ El perfil EPG (Perlmutter, 1969) fue posteriormente ampliado al perfil EPRG (Wind et al., 1973). Perlmutter, atendiendo a los perfiles asumidos por las empresas multinacionales respecto al grado de orientación internacional, distingue cuatro perfiles empresariales: 1) etnocéntrico: organización que basan su autoridad y toma de decisiones en la empresa matriz; 2) policéntrico: empresas basadas en la premisa de que existen diferencias culturales entre los países difíciles de entender, debido a ello, los planes de marketing deben estar adaptados localmente; 3) y 4) geocéntrico y regiocéntrico: empresas que siguen un enfoque realmente global o regional, pero saben identificar los intereses nacionales, y su cultura

una presencia global deben moverse desde los perfiles etnocéntricos y policéntricos, hacia el perfil geocéntrico o regiocéntrico, ya que son los que aportan unos mejores beneficios y una forma más eficiente de competir en el mercado global, idea que es apoyada en el trabajo de Douglas y Craig (1989) y demostrada en el trabajo de Roper (2005). En esta misma línea de investigación, Lemak y Arunthanes (1997) estudian las implicaciones de los diferentes perfiles EPRG en las decisiones de estandarizar o adaptar el marketing mix empresarial.

Por su parte, Buzzell (1968) agrupa los beneficios derivados de la estandarización en cuatro categorías: 1) ahorro en costes derivados de unificar el diseño del producto, envase y material promocional; 2) capacidad de crear una imagen coherente para los consumidores y consistente a nivel mundial, lo que se consigue mediante el uso de una misma marca, posicionamiento, estilo de producto, envase y servicio al cliente; 3) mejora en la planificación y control internos, lo cual consigue ahorrar tiempo y esfuerzo directivo y mejorar la gestión de la producción, de los stocks y de la entrega de productos; y 4) capacidad de explotar buenas ideas “*marketinianas*”, tales como las buenas ideas creativas y promocionales que son escasas y difíciles de conseguir.

i. Limitaciones a la estrategia de estandarización total

El trabajo de Levitt (1983) fue considerado como una obra maestra por algunos académicos (Boddewyn et al., 1986; Ohame, 1985), aunque también fue duramente criticado. La principal crítica que reciben los argumentos en los que Levitt basa la estrategia de estandarización total es la falta de evidencias empíricas de todos y cada uno de ellos (Boddewyn et al., 1986; Douglas y Craig, 1986; Douglas y Wind, 1987; Shoham, 1999). De hecho, Douglas y Wind (1987) inician su artículo criticando las tres premisas en las que Levitt basa su elocuente discurso: 1) la homogenización mundial de las preferencias de los consumidores; 2) la predisposición de los consumidores a sacrificar sus preferencias; y 3) el hecho de que solamente mediante una estrategia de aprovisionamiento global se consigan economías de escala en el área de producción y marketing. Para todas ellas, el artículo tiene argumentos sólidos en su contra, algunos de ellos demostrados empíricamente. Estos autores también critican la estrategia de estandarización total, ya que ésta es “*ingenua*” y “*simplista*” y, sin lugar a dudas, “*se trata de una estrategia que ignora la complejidad de operar internacionalmente*”. Además, se da una especial importancia al argumento de que la estandarización total está basada en la “*orientación producto*” y numerosos estudios demuestran que es la “*orientación mercado*” la que consigue mejorar los resultados económicos de la empresa, orientación que requiere de una adaptación a los mercados y a sus consumidores (Hill y Still, 1984; Leonidou et al., 2002; Shoham, 1999).

Ante el debate estandarización/adaptación, diferentes autores se proponen comprobar que las empresas globales con una estrategia de estandarización total consiguen unos mejores resultados financieros a largo plazo. Sin embargo, los principales estudios empíricos de la época no consiguen demostrarlo. Las conclusiones de Sorenson y Wiechmann (1975) señalan que la estrategia de estandarización es a menudo inapropiada. Por su parte, Hill y Still (1984) encuentran que la adaptación del marketing mix es la estrategia más adecuada para vender los productos

corporativa exige un ambiente de colaboración entre la matriz y las filiales, así como alcanzar unos objetivos globales, a la vez que nacionales.

producidos en países desarrollados a países en vías de desarrollo. Es así como numerosos autores de la época reconocen que existen diferentes factores externos e internos que dificultan la implementación real de la estrategia de estandarización total, factores que obligan a las empresas a adaptar ciertos elementos del marketing mix a los mercados locales (Buzzell, 1968; Douglas y Craig, 1986; Douglas y Wind, 1987; Hamel y Prahalad, 1985; Jain, 1989; Quelch y Hoff, 1986; Rosenbloom et al., 1997).

3.1.3 Teoría de la contingencia

En 1986, Boddewyn et al. (1986) cambian el centro de atención puesto en Levitt y en la estrategia de estandarización total, a favor de la teoría de la contingencia. Esto es debido a que el trabajo longitudinal concluye que son muchas las industrias que operan en mercados globales y que la estandarización no es la única estrategia para competir y tener éxito en dichos mercados, conclusiones avaladas por diversos resultados empíricos anteriores (Hill y Still, 1984; Sorenson y Wiechmann, 1975).

La teoría de contingencia defiende que en lugar de preguntarse cuál de las dos estrategias, estandarización total o adaptación total, es la mejor, lo importante es entender bajo qué condiciones es mejor adoptar una estrategia u otra, y asegura que la estandarización total o la adaptación total son los extremos de un continuo y que las empresas deben decidir el grado de estandarización o adaptación de los diferentes elementos que forman el marketing mix, en lugar de apostar por posturas radicales.

La teoría de la contingencia da una explicación satisfactoria respecto al porqué fracasaron los estudios dedicados a comprobar empíricamente que la estrategia de la estandarización total es superior. Es así como se pone de manifiesto que existen diferencias reales entre los mercados y los consumidores y que dichas diferencias deben reconocerse y hacerse visibles en los planes de marketing mediante la adaptación del marketing mix. No obstante, los académicos resaltan que las empresas deben tener presentes los beneficios potenciales que pueden obtener mediante la estandarización de las políticas de marketing internacional (Buzzell, 1968; Douglas y Craig, 1986; Douglas y Wind, 1987; Wind et al., 1973).

Los artículos conceptuales de esta época, años ochenta, siguen trabajando y ampliando el concepto de “estrategia global de marketing” asociada a la teoría de contingencia. Douglas y Craig (1986) proponen que la estrategia global de marketing debe ser desarrollada e implementada dentro de la estrategia global de la empresa, por lo que se debe tener en cuenta 1) las estrategias de aprovisionamiento; 2) el diseño de los sistemas de producción, dirección y logística; 3) las estrategias del marketing mix y 4) el portafolio de productos de la empresa, y que solamente una consideración cuidadosa de estos cuatro elementos permitirá formular una estrategia efectiva de marketing, que combine apropiadamente la estandarización o adaptación y que permita a la empresa tener unos resultados positivos. Douglas y Wind (1987) estudian bajo qué condiciones es apropiado utilizar una estrategia de estandarización total, y llegan a la conclusión de que es prácticamente imposible que se den todas las circunstancias internas y externas que permitan a las empresas aplicarla.

Siguiendo esta línea de investigación, hay que destacar el trabajo teórico de Jain (1989), el cual sugiere que la estandarización es prácticamente imposible de implementar, pero al mismo tiempo reconoce la existencia de productos globales. Por ello crea una serie de proposiciones que quieren analizar bajo qué condiciones puede aplicarse dicha estrategia. Estas proposiciones serán utilizadas posteriormente como las hipótesis de numerosos trabajos empíricos cuyo objetivo será el de analizar los factores que inciden en las decisiones de estandarizar o adaptar el marketing mix, así como el de estudiar bajo qué condiciones dichos factores actúan a favor de una u otra estrategia, y conocer el grado de influencia que ejercen los mismos (Cavusgil et al., 1993; Cavusgil y Zou, 1994; Hultman et al., 2009; Samiee y Roth, 1992; Stoian et al., 2012; Ozsomer et al., 1991).

Concluiremos el dilema de estandarización/adaptación haciendo referencia al conflicto entre las fuerzas internas y externas que actúan dentro de la empresa y que presionan hacia la estandarización y adaptación respectivamente (Douglas y Wind, 1987, p. 20). Vrontis et al. (2009) determinan en su modelo (ver figura 3.1.2) cuáles son las fuerzas internas que presionan hacia la estandarización y las externas que presionan hacia la adaptación de las 4 P's, o en su caso de las 7 P's¹⁸. Asimismo, en ambos artículos, los autores reconocen la dificultad de aplicar totalmente una de estas dos estrategias y enfatizan la necesidad de utilizar ambas a la vez, apoyando la teoría de la contingencia.

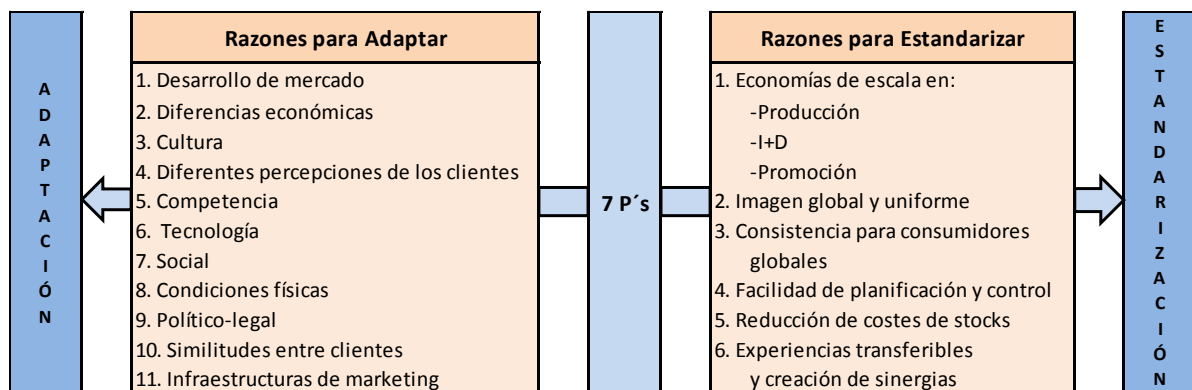


Figura 3.1.2: Determinantes de las estrategias de estandarización y adaptación.

Fuente: Vrontis et al. (2009).

3.1.4 Resultados de la actividad internacional

En los años noventa, el debate adquiere una nueva dimensión cuando el foco de atención se centra en estudiar la relación entre la estrategia de marketing internacional y los resultados de la actividad exportadora. Samiee y Roth (1992) consideran que los resultados financieros a largo plazo son el elemento crítico en el que las empresas deben basar sus decisiones de estandarización o adaptación. Asimismo, su estudio fue determinante, ya que demuestran empíricamente que las empresas que siguen una estrategia global, con un marketing estandarizado, no obtienen unos resultados financieros superiores a los obtenidos por las empresas que no enfatizan la estandarización. Obviamente, esta conclusión empírica pone en

¹⁸ Las 7 P's hace referencia a las 7 políticas de marketing que forman los servicios. Estas políticas están compuestas por las 4 P's características de los productos: producto, precio, distribución y comunicación; y 3 P's adicionales que caracterizan a los servicios: procesos, evidencias físicas y personas.

duda todas las afirmaciones teóricas que aseguran que la estrategia global de marketing, basada en la estandarización total, es la única que permite a las empresas competir con éxito en los mercados globalizados.

3.1.5 Alineación estratégica

La disciplina de marketing internacional, al igual que muchas otras disciplinas del área de empresa, basaban sus estudios en la convicción lógica e intuitiva que afirma que la empresa conseguirá unos resultados financieros superiores si elige la mejor forma de utilizar sus recursos y fortalezas ante las oportunidades y amenazas externas, consiguiendo así alinear estratégicamente los recursos a los entornos (Cavusgil y Zou, 1994; Hultman et al., 2009; Katsikeas et al., 2006; Shoham et al., 2002; Theodosious y Leonidou, 2003). Este concepto, que hasta 1990 sólo existía conceptualmente en la literatura científica, recibe el nombre de “alineación estratégica”.

En 1990, Venkatraman y Prescott (1990) consiguen demostrar empíricamente que las empresas que mejor alinean sus decisiones estratégicas a las características de los entornos obtienen unos resultados financieros superiores, por lo que este trabajo se convierte en un estudio clave para toda la literatura empresarial.

A partir de este momento las hipótesis de diferentes estudios de investigación cambian, intentando demostrar que la estrategia de estandarización o la de adaptación es superior si se consigue una “alineación estratégica” entre las decisiones tomadas por la empresa y las características de los entornos (Hultman et al., 2009; Katsikeas et al., 2006), y Cavusgil y Zou (1994) afirman que la estrategia de marketing internacional es la herramienta empresarial que permite a las empresas alinear los recursos internos a las características de los entornos internacionales.

3.2 Factores que influyen en las políticas de marketing internacional

Una vez conocido el marco teórico relativo a las políticas de marketing internacional, a continuación se realizará una revisión bibliográfica de los factores externos e internos que influyen en las decisiones de estandarizar o adaptar dichas políticas. Atendiendo a las clasificaciones propuestas en los trabajos recopilatorios de Leonidou et al. (2002), Sousa et al. (2008) y Zou y Stan (1998), los factores externos se han dividido en factores del mercado doméstico y factores del macroentorno y microentorno del mercado extranjero, mientras que los factores internos se han clasificado en características de la empresa y características de la dirección de empresa.

3.2.1 Factores externos del macroentorno

El macroentorno se define como aquellas fuerzas genéricas, que afectan no sólo a las actividades comerciales, sino también a otras muchas actividades humanas y sociales. Santesmases (2001, p.153) agrupa los factores del macroentorno en los entornos políticos, legales, económicos, socio-culturales, naturales o físicos, demográficos y tecnológicos.

i. Factor político-legal

El entorno político-legal hace referencia a la capacidad de intervención de un gobierno en el mercado y comprende las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan a las organizaciones y particulares, aunque a veces también crean oportunidades para las empresas (Kotler et al., 2008).

La mayoría de estudios teóricos nombran el factor político-legal como una de las mayores barreras que encuentran las empresas para poder estandarizar sus políticas de marketing internacional (Buzzell, 1968; Douglas y Craig, 1986; Douglas y Wind, 1987; Jain, 1989; Onkvisit y Shaw, 1987; Rosenbloom et al., 1997). Por esta razón, numerosos estudios empíricos consiguen demostrar que este entorno es uno de los principales factores que influye en la adaptación del marketing mix en los mercados extranjeros (Boddewyn et al., 1986; Cavusgil, 1988; Cavusgil et al., 1993; Katsikeas et al., 2006; Myers et al., 2002; O' Cass y Julian, 2003; Shoham, 1999; Sorenson y Wiechmann, 1975; Theodosious y Katsikeas, 2001; Vrontis et al., 2009), adaptaciones que en muchas ocasiones son obligatorias (Hill y Still, 1984; Ozsomer et al., 1991). Por su parte, Chung (2003, 2005) halla que ante entornos político-legales similares las empresas pueden estandarizar su política de precios y comunicación.

ii. Factor económico

El entorno económico analiza las condiciones económicas de un país y de sus habitantes, y se trata de un factor clave que determina el potencial y las oportunidades de los mercados extranjeros (Kotler et al., 2008).

A nivel teórico diversos autores coinciden en argumentar que las diferencias en el desarrollo económico entre los países es una de las principales barreras a la estandarización (Boddewyn et al., 1986; Buzzell, 1968; Jain, 1989). Sin embargo, los resultados de estudios empíricos no siempre validan esta proposición. Myers et al. (2002) obtienen que los tipos de cambio, la cooperación

económica entre los países y la existencia de mercados grises inciden en el precio de los productos exportados. Por otro lado, Theodosious y Katsikeas (2001) y Vrontis et al. (2009) si consiguen demostrar que las empresas, ante entornos económicos similares, pueden estandarizar su marketing mix, mientras que en entornos diferentes es necesario adaptarlo. No obstante, los estudios de Katsikeas et al. (2006) y Hultman et al. (2009) concluyen que el factor económico no influye en la decisión de estandarizar o adaptar las políticas de marketing internacional, y también existen evidencias de resultados no significativos (Chung, 2003).

iii. Factor socio-cultural

El entorno socio-cultural quiere conocer las creencias, valores y normas que definen los gustos y preferencias de los consumidores. La cultura, junto con la influencia de la sociedad, forma parte del individuo, por lo que afecta directamente sus percepciones, necesidades, deseos o intereses, lo que afectará directamente su comportamiento en los procesos de compra (Cateora et al., 2009).

Muchos estudios mencionan el entorno socio-cultural como un factor importante que incide en las decisiones sobre las políticas de marketing internacional a implementar y en la selección de mercados (Chung, 2003, 2005; Schmid y Kotulla, 2011; Vrontis, 2003; Vrontis et al., 2009). Esto es debido a que en la literatura científica, se asume de manera implícita, que las empresas prefieren internacionalizarse en países que presenten similitudes culturales, ya que son más fáciles de dirigir que los países con grandes diferencias culturales (Hultman et al., 2009). Asociado con el concepto de distancia psíquica, Lado et al. (2004) proponen que las similitudes culturales reducen el riesgo de fracaso percibido por los directivos y actúan como incentivo en las empresas para iniciar su actividad comercial en estos países. Asimismo, afirman que las diferencias culturales a menudo incrementan la dificultad de obtener e interpretar información sobre las características de los mercados extranjeros, lo que reduce la habilidad de las empresas de responder de forma eficiente a los cambios que se producen en los mismos.

Balabanis et al. (2004) destacan la oportunidad que existe para las pymes de exportar a países en vías de desarrollo como China, sin embargo, advierte que estos mercados son muy diferentes en sus valores culturales, tradiciones y costumbres, por lo que estas diferencias no permiten la estandarización del marketing mix, excepto si la empresa encuentra un segmento de intermercado¹⁹.

Cavusgil et al. (1993) y Hill y Still (1984) concluyen que las diferencias culturales favorecen la adaptación del producto durante la entrada de una empresa en un país y afecta también al posicionamiento, envase, etiqueta y enfoque promocional. Este resultado es apoyado por Katsikeas et al. (2006) que encuentran que ante entornos socio-culturales similares, las empresas aplican una estrategia de estandarización, y Hultman et al. (2009) demuestran que los diferentes entornos socio-culturales influyen en la adaptación del producto, mientras que Chung (2003) no encuentra un resultado significativo.

¹⁹ Los segmentos de Inter-mercado hacen referencia a encontrar y servir a un público objetivo que tiene las mismas características que el servido nacionalmente o en otros mercados extranjeros.

iv. Factor natural o físico

El entorno natural se refiere a las condiciones físicas de un país, tales como el clima, la topografía y los recursos. Vrontis et al. (2009) que realizan su estudio en empresas dedicadas a la construcción, manufactureras y textiles, hallan que este entorno es uno de los principales factores que favorece la adaptación de las políticas de marketing internacional. Asimismo, diversos autores (Douglas y Craig, 1986; Douglas y Wind, 1987; Shoham, 1999) nombran este factor como determinante en las estrategias globales de las empresas productoras, debido a que afecta directamente la capacidad de obtener recursos naturales productivos.

v. Factor tecnológico

En los estudios científicos, el factor tecnológico suele incluirse en el análisis del microentorno, al estudiar la influencia de la aplicación de la tecnología en los procesos productivos, lo que afecta a la industria, al mercado y a la competitividad del sector. No obstante, Hultman et al. (2009) comprueban que las diferentes habilidades tecnológicas que poseen los países y el desarrollo tecnológico de la industria favorecen la adaptación del producto, y Vrontis et al. (2009) definen este factor como un elemento del macroentorno que afecta las decisiones de adaptación del marketing mix.

vi. Factor demográfico

El entorno demográfico analiza la población que conforma el mercado, estudiando el tamaño y crecimiento de la población por ciudades, regiones o países, la distribución por edades, mezcla étnica, nivel educativo, modelos familiares, características regionales y desplazamientos de la población (Kotler et al., 2008). Asimismo, también estudia las tendencias en el tiempo de estos elementos, las cuales son muy fiables a corto y medio plazo, y tal vez sea la alta predictibilidad del entorno, la razón por la cual la literatura científica apenas analiza este factor.

No obstante, Quelch y Hoff (1986) afirman que una empresa que exporta sus productos a un país grande, donde tiene directivos locales reacios a aceptar la estandarización del marketing mix, optará por adaptar sus planes de marketing en dicho país, debido al beneficio potencial percibido de ofrecer productos o servicios que satisfagan las preferencias de los consumidores. En los países pequeños, que dependen de las decisiones de la matriz, las empresas preferirán estandarizar y ahorrar así en costes.

3.2.2 Factores externos del microentorno

El microentorno se define como aquellas fuerzas cercanas a la empresa, tales como los proveedores, intermediarios, consumidores, clientes, competidores y organismos públicos, que afectan su habilidad para servir a los clientes, por lo tanto afectan a las relaciones comerciales de la empresa (Kotler et al., 2008).

Atendiendo a la literatura científica (Cavusgil et al., 1993; Cavusgil y Zou, 1994; Hultman et al., 2009; Katsikeas et al., 2006; O' Cass y Julian, 2003; Ozsomer et al., 1991; Samiee y Roth, 1992; Sorenson y Wiechmann, 1975), los factores del microentorno se pueden agrupar en cinco

categorías: 1) infraestructuras de marketing; 2) características de los consumidores; 3) competencia; 4) características del mercado; y 5) características de la industria.

i. Infraestructuras de marketing

El término infraestructuras de marketing se refiere a las instituciones y funciones necesarias para crear, desarrollar y servir la demanda de un producto. Los elementos más investigados son las agencias de publicidad, la disponibilidad del tipo de media y los sistemas de distribución (Buzzell, 1968; O' Cass y Julian, 2003; Onkvisit y Shaw, 1987; Ozsomer et al., 1991; Sorenson y Wiechmann, 1975).

La gran mayoría de estudios empíricos que tratan el tema coinciden en señalar que las empresas, ante infraestructuras de marketing similares, pueden estandarizar sus políticas de marketing internacional (Chung, 2003, 2005; Katsikeas et al., 2006; Ozsomer et al., 1991; Ozsomer y Simonin, 2004) y ante infraestructuras diferentes deberán adaptarlas (Hultman et al., 2009; Vrontis et al., 2009). Sorenson y Wiechmann (1975) llegan a la conclusión de que los diferentes sistemas distributivos y medios de comunicación disponibles son razones que obligan a las empresas a adaptar el marketing mix y, de forma similar, Rosenbloom et al. (1997) hallan que existen diversos factores que no permiten la estandarización del programa de distribución, entre los que se incluye las características del mercado y de la industria, regulaciones gubernamentales y las propias infraestructuras de marketing.

ii. Características de los consumidores

Son numerosos los estudios que analizan los diferentes indicadores de las características de los consumidores, tales como sus preferencias, hábitos de compra, intereses u otros, para estudiar el impacto que producen en las decisiones de marketing internacional.

De hecho, la creencia o no de la homogenización de las necesidades y preferencias de los consumidores a nivel mundial, es una de las diferencias clave entre los académicos que apuestan por la estrategia de estandarización o por los que defienden la estrategia de adaptación.

Todos los estudios coinciden en afirmar que la estandarización es posible y deseable si las características de los consumidores son similares (Cavusgil y Zou, 1994; Katsikeas et al., 2006; Theodosious y Katsikeas, 2001; Vrontis et al., 2009) y que si estas características son diferentes la adaptación es la estrategia a seguir (Boddewyn et al., 1986; Cavusgil et al., 1993; Hill y Still, 1984).

iii. Competencia

Diversos autores afirman que la competitividad del mercado es uno de los factores clave a la hora de decidir las políticas de marketing internacional y, a su vez, determina los resultados de la exportación (Hill y Still, 1984; Katsikeas et al., 2006; O' Cass y Julian, 2003; Vrontis et al., 2009). Por su parte, Ozsomer et al. (1991) concluyen que ante estructuras competitivas similares, la estandarización puede llevarse a cabo. Shoham (1999) obtiene que si la posición competitiva es similar, la estandarización de la publicidad incrementa, Cavusgil et al. (1993) encuentran que a mayor intensidad competitiva, mayor es el grado de adaptación del producto y promoción. Por su

parte, Myers et al. (2002) proponen que la competencia influye en el precio y Chung (2003) halla que ante mercados competitivos similares las empresas optan por estandarizar.

iv. Características de los mercados

Jain (1989) afirma que las características de los mercados están formadas por el grado de sofisticación y desarrollo de un mercado concreto en función de su tamaño, crecimiento, demanda potencial y beneficios potenciales. De acuerdo con Calantone et al. (2006) estas características son únicas y diferentes para cada uno de los mercados, por lo que influyen en la decisión de adaptar el producto. Esta misma conclusión es a la que llegan Hultman et al. (2009) y Vrontis et al. (2009) que también hallan que el diferente grado de desarrollo de los mercados es uno de los principales factores que influye en las decisiones de adaptar el marketing internacional.

v. Características de la industria

Diferentes autores analizan la influencia de diferentes elementos de la industria en las políticas de marketing internacional, tales como el desarrollo industrial, la capacidad de adaptación de la industria, la intensidad y velocidad a la que se producen los cambios tecnológicos en la misma y el ciclo de vida del producto (CVP).

Buzzell (1968) encuentra en los diferentes grados de desarrollo industrial y económico una barrera a la estandarización. Por ello, productos asequibles para las rentas familiares norteamericanas o europeas, son posicionados como productos de lujo en otros países.

Calantone et al. (2006) confirman que el incremento de la capacidad de adaptación de la industria, favorece la adaptación del producto a nivel internacional y ejerce una presión en las empresas que deben adaptar su estructura organizativa e impulsar la innovación de los productos, para mantener su competitividad en el mercado.

Los estudios científicos que investigan los cambios tecnológicos en la industria concluyen que el alto grado de intensidad y velocidad a la que se producen determinados cambios tecnológicos favorecen la estandarización de ciertos productos (Cavusgil et al., 1993; Cavusgil y Zou, 1994; Katsikeas et al., 2006). Es así como la rapidez con la que los productos de alta tecnología quedan obsoletos, hace que las empresas no dispongan del tiempo y recursos para adaptar sus estrategias de marketing internacional (Katsikeas et al., 2006, p. 872), teniendo que ofrecer productos estandarizados.

Los autores que estudian el CVP afirman que cuando el producto se encuentra en fases similares de su ciclo de vida en ambos países, exportador y exportado, se puede utilizar la estrategia de estandarización, mientras que si el CVP se encuentra en fases diferentes, la empresa debe adaptar su marketing mix (Buzzell, 1968; Hultman et al., 2009; Katsikeas et al., 2006; Sorenson y Wiechmann, 1975; Samiee y Roth, 1992; Theodosious y Katsikeas, 2001; Ozsomer et al., 1991; Ozsomer y Simonin, 2004).

3.2.3 Factores externos del mercado doméstico

La literatura científica estudia la influencia de diversos factores del mercado doméstico en la actividad exportadora y obtienen que tanto la asistencia a la exportación, como la hostilidad del mercado doméstico, afectan los procesos de internacionalización, lo que incidirá en las actividades de marketing internacional.

Una vez analizados los factores externos, procedemos a revisar los factores internos que influyen en el marketing mix, que se han dividido en “características de la empresa” y “características de la dirección”.

3.2.4 Factores internos: características de la empresa

Tras realizar la revisión de la literatura científica se aprecia que la estrategia empresarial, experiencia internacional, dependencia en ventas, estructura del departamento de marketing y características del producto son características de la empresa que influyen en la estrategia de marketing internacional (Calantone et al., 2006; Cavusgil et al., 1993; Cavusgil y Zou, 1994; Jain, 1989; Levitt, 1983; Quelch y Hoff, 1986; Vrontis et al., 2009).

i. Estrategia empresarial

Uno de los factores más estudiados en la literatura científica es el impacto de la estrategia empresarial en las decisiones de marketing internacional.

Lemak y Arunthanes (1997) postulan que las diferentes orientaciones estratégicas, definidas en base a los perfiles EPG²⁰ de Perlmutter (1969), se identifican con la adopción, por parte de la empresa, de una estrategia determinada. Según Douglas y Craig (1989) esta estrategia evoluciona a medida que una empresa avanza por las tres fases del proceso de internacionalización: entrada, expansión y globalización de las operaciones.

Los autores describen que durante la fase inicial de entrada en un mercado extranjero, las empresas presentan un perfil etnocéntrico y basan su actividad exportadora en los productos y/o servicios que tienen disponibles en su mercado doméstico, por lo que buscan mercados internacionales similares donde puedan ofrecer el producto doméstico más estandarizado posible.

La segunda fase de internacionalización, la expansión en el mercado local, se caracteriza por el incremento de los conocimientos, experiencia y contactos en este mercado, por la incorporación de directivos locales y por la consolidación de la empresa en el mercado. Todas estas razones llevan a las empresas a adoptar una actitud policéntrica, basada en la adaptación de los planes de marketing al mercado local.

²⁰ Los perfiles EPG (Perlmutter, 1969), tal como se ha explicado anteriormente, hacen referencia a las distintas orientaciones estratégicas internacionales que pueden adoptar las empresas: orientación etnocéntrica, policéntrica o geocéntrica.

A medida que la compañía se consolida en los diferentes mercados internacionales se hace más visible la existencia de segmentos de intermercado²¹ y las ineficiencias en costes que se producen por la duplicidad de tareas y la adaptación de elementos estandarizables. En este momento, la empresa debe evolucionar y adoptar un perfil regional o global que requerirá racionalizar los productos, el número de líneas y duplicidades de tareas o funciones, para conseguir estandarizar al máximo las políticas de marketing internacional y conseguir trabajar con una estrategia global.

ii. Experiencia internacional

La experiencia internacional de las empresas es uno de los elementos internacionales más estudiados en la literatura científica. Los estudios están de acuerdo en señalar que a medida que aumenta el conocimiento sobre los entornos de un país, mayor es el deseo de adaptar los elementos del marketing mix y ajustar los productos y resto de las 4 P's a las preferencias de los consumidores y a las características de los mercados (Cavusgil et al., 1993; Cavusgil y Zou, 1994; Hultman et al., 2009; Myers et al., 2002; O' Cass y Julian, 2003; Vrontis et al., 2009; Zou y Cavusgil, 2002).

iii. Dependencia en ventas

Cavusgil et al. (1993) y Calantone et al. (2006) demuestran que a medida que incrementa la dependencia de los resultados empresariales en las ventas conseguidas en mercados extranjeros, incrementa la adaptación del producto y del resto de variables del marketing mix.

iv. Estructura del departamento de marketing internacional

Los estudios que apoyan la estrategia de estandarización están de acuerdo que las empresas necesitan tener estructuras de marketing internacional centralizadas (Douglas y Craig, 1989; Quelch y Hoff, 1986; Lemak y Arunthanes, 1997; Ozsomer et al., 1991; Theodosious y Katsikeas, 2001) desde las que coordinar y desarrollar estrategias de marketing globales, con las que incrementar la eficiencia de las empresas y sus resultados financieros. Asimismo, Ozsomer y Prussia (2000) encuentran que las empresas que desean vender sus productos a un público objetivo diferente al del mercado doméstico, deben adaptar el marketing mix mediante una estructura descentralizada, ya que sólo así se conseguirán resultados positivos en la actividad exportadora.

v. Características del producto

Las características de los productos, concretamente, la carga cultural asociada al producto, el hecho de ser "único" y las diferencias entre productos industriales o de gran consumo, son factores que afectarán las decisiones de estandarizar o adaptar el marketing mix.

Cavusgil et al. (1993) y Cavusgil y Zou (1994) encuentran que aquellos productos con gran carga cultural deben ser adaptados. Esto es debido a que dichos productos cubren necesidades concretas de consumidores pertenecientes a una cultura o subcultura, por lo que al ser

²¹ Los segmentos de intermercado hacen referencia a la existencia del mismo segmento de población que se sirve en el mercado local, también llamado público objetivo, en los diferentes mercados extranjeros.

exportados a otros países con entornos socio-culturales diferentes deben acomodarse a las preferencias de los consumidores locales (Cavusgil et al., 1993, p.6).

Asimismo, diversos autores afirman que la característica de un producto de ser “único” influye en las estrategias de marketing internacional (Cavusgil et al., 1993; Cavusgil y Zou, 1994; O’Cass y Julian, 2003). Cavusgil et al. (1993) definen el “producto único” como aquel producto que se diferencia del resto porque tiene alguna característica superior y no imitada, como por ejemplo la calidad, durabilidad, servicio, diseño o tecnología. Cavusgil y Zou (1994) afirman que tener un “producto único” dota a la empresa de una ventaja competitiva en el mercado que le proporcionará unos buenos resultados financieros.

Por último, Boddewyn et al. (1986) confirman que los productos industriales se suelen estandarizar, mientras que esta estrategia que es más difícil de conseguir en productos de gran consumo.

3.2.5 Factores internos: características de la dirección de empresa

Las características de la dirección engloban todos los factores directamente relacionados con las personas que trabajan en las empresas. Los elementos más estudiados que analizaremos en esta categoría son la actitud, motivación y percepción de sus directivos, y el compromiso que demuestran los directivos con la actividad exportadora a la hora de asignar recursos.

i. Actitud, motivación y percepción

Hultman et al. (2009) argumentan que cuando los directivos locales están motivados por conseguir que el producto satisfaga las preferencias locales, la adaptación del producto incrementa. Albaum y Tse (2001) también comprueban que la adaptación de un elemento del marketing mix incrementa, en el momento en el que los directivos perciben este elemento como crítico en el éxito de la actividad exportadora de la empresa.

ii. Compromiso con la exportación

Otro de los factores clave que impacta en las decisiones de marketing internacional es el compromiso de la dirección de empresa con la actividad exportadora (Cavusgil y Zou, 1994; Hultman et al., 2009; O’Cass y Julian, 2003).

Tal como se ha revisado en el modelo de Uppsala y en las teorías gradualistas, a medida que incrementa el conocimiento y experiencia de una empresa en un mercado, aumenta el número de recursos asignados a la actividad internacional, incrementando el grado de compromiso asumido por la empresa con dicho mercado, lo que a su vez impactará en las actividades de marketing implementadas en el país (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, 1982; Christensen et al., 1987; Johanson y Vahlne, 1977; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980).

Una vez revisados los factores que inciden en las políticas de marketing internacional, éstos se incorporan al modelo general propuesto y se obtiene la figura 3.2.1.

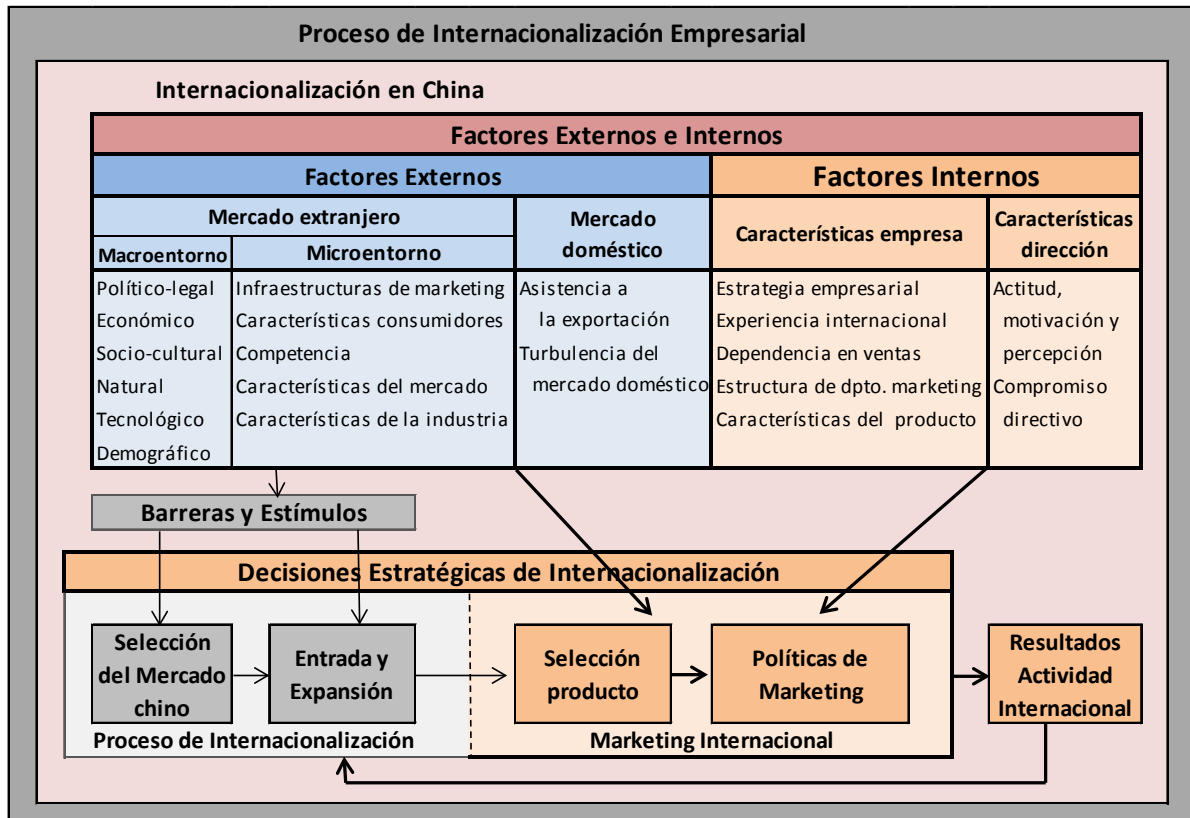


Figura 3.2.1: Modelo general propuesto desglosando los factores externos e internos que influyen en las políticas de marketing internacional.

A pesar de que son muchos y muy diversos los factores que influyen en el marketing mix, Theodosious y Leonidou (2003) afirman que sólo unos pocos exhiben sistemáticamente una influencia significativa. Shoham (1999), por su parte, comprueba que cuando un directivo toma decisiones sobre las estrategias para incursionar en un mercado extranjero, esto lo hace teniendo en cuenta un pequeño y limitado número de elementos en los que basa sus decisiones de internacionalización. Por su parte, Schmid y Kotulla (2011) proponen que las directivos cometen errores a la hora de evaluar los factores más importantes que inciden en las decisiones sobre el marketing mix. Por esta razón, este estudio quiere conocer cuáles son los factores percibidos por los diferentes responsables internacionales, que influyen en sus decisiones sobre el marketing mix a implementar en China.

3.3 Resultados de la actividad internacional

Los resultados de la actividad exportadora o, tal como se menciona en este trabajo, actividad internacional, son indispensables para analizar el éxito o fracaso de dicha actividad, así como permite a los responsables internacionales tomar decisiones sobre el compromiso a asumir en los mercados extranjeros (Samiee y Roth, 1992; Shoham, 1998). Por su parte, Shoham (1998) los define como un conjunto de inferencias obtenidas por las empresas a través de las ventas realizadas en los mercados internacionales.

A continuación, se quieren conocer los principales factores que influyen en los resultados de la actividad internacional, así como los distintos indicadores objetivos y subjetivos que permiten medir dichos resultados.

3.3.1 Factores que influyen en los resultados de la actividad internacional.

Son muchos y de naturaleza muy diversa los factores que influyen en los resultados de la actividad internacional. Por un lado, algunos académicos analizan la influencia directa de los factores externos e internos en los resultados de la actividad exportadora (Das, 1994; Lado et al., 2004; Lages y Motgomery, 2005) y existen diversas revisiones bibliográficas que sintetizan este conocimiento (Sousa et al., 2008; Zou y Stan, 1998). Por otro lado, Wheeler et al. (2008) proponen un modelo en el cual los factores externos afectan a los factores internos, los cuales influyen en los resultados de la actividad internacional. Por último, la mayoría de autores sugieren y comprueban a través de sus modelos que los factores externos e internos inciden en la estrategia de marketing internacional, y ésta es la que influye directamente en los resultados de la actividad exportadora (Cavusgil y Zou, 1994; Katsikeas et al., 2000; Leonidou et al., 2002; Theodosious y Leonidou, 2003; Waheeduzzaman y Dube, 2004).

i. Factores externos del macro y microentorno

Tal como recoge el meta-análisis de Sousa et al. (2008), los factores externos más estudiados en la literatura científica que inciden en los resultados de la actividad internacional son los entornos políticos, legales, culturales y económicos, así como la competitividad y hostilidad del mercado extranjero, el acceso a los canales de distribución y la exposición a los consumidores. Algunos de los elementos concretos estudiados que inciden en los resultados de la actividad exportadora son la globalización de las condiciones de los mercados (Zou y Cavusgil, 2002), la competitividad de los mercados extranjeros (Cavusgil y Zou, 1994), y los factores político-legales, el acceso a la distribución y la exposición al consumidor (O' Cass y Julian, 2003). No obstante, el meta-análisis de Zou y Stan (1998) revela que la influencia de los factores externos en los resultados empresariales es débil, comparada con la influencia que ejercen los factores internos y especialmente la estrategia de marketing internacional.

ii. Factores internos: características de la empresa y de la dirección

Numerosos estudios científicos comprueban la influencia de los factores internos, tanto de las características de la empresa, como de las características de la dirección de empresa, en los resultados de la actividad internacional.

Algunos ejemplos concretos de factores que inciden en los resultados de la actividad internacional son el compromiso directivo con la actividad internacional y la competitividad de la empresa (Cavusgil y Zou, 1994), la capacidad empresarial de innovar (Calantone et al., 2006) y el compromiso empresarial, el apoyo a la distribución, la experiencia internacional y el hecho de que el producto sea “único” (Ocass y Julian, 2003). Además, Lages y Motgomery (2005) comprueban que la experiencia internacional del equipo directivo influye positivamente en los resultados de la actividad exportadora.

Wheeler et al. (2008) y Zou y Stan (1998) realizan una revisión completa de los factores internos estudiados en la literatura científica que inciden directamente en los resultados de la actividad exportadora, y afirman que tanto las características de la empresa, como las características de la dirección inciden en los resultados obtenidos. Por último, comentar que la revisión de Leonidou et al. (1998) recoge las características directivas que inciden en los resultados obtenidos.

iii. Estrategia de marketing internacional: decisiones previas al plan de marketing

La gran mayoría de estudios coinciden al afirmar que son las estrategias de marketing internacional, especialmente las decisiones relativas a la estandarización o adaptación de las políticas de marketing implementadas en un mercado, las que tienen una mayor incidencia en los resultados de la actividad internacional (Katsikeas et al., 2000; Leonidou et al., 2002; Shoham, 1999; Theodosious y Leonidou, 2003; Zou y Stan, 1998; Wheeler et al., 2008).

En la literatura científica no existe un consenso sobre la definición de “estrategia de marketing internacional” y la mayoría de autores se centran exclusivamente en conocer la influencia de la estandarización o adaptación del marketing mix en los resultados de la actividad exportadora. Es así como ésta es la relación más estudiada en la literatura científica (Sousa et al., 2008).

No obstante, diversos académicos destacan que la estrategia de marketing internacional está formada por toda una serie de decisiones previas que también inciden en los resultados de la actividad exportadora.

Katsikeas et al. (2000) y Leonidou et al. (2002) hacen referencia a los procesos de identificación, segmentación y selección de mercados, y destacan diversos estudios que hallan relaciones significativas entre estos elementos y los resultados obtenidos.

Shoham (1999) comprueba que la planificación internacional, entendida como todas aquellas actividades que sirven para determinar las futuras estrategias de exportación de la empresa, mejoran los resultados de la actividad exportadora.

Por último, el meta-análisis de Zou y Stan (1998) destaca que los principales factores internos que inciden en los resultados de la actividad internacional son las actitudes y percepciones directivas, las actividades de marketing internacional, es decir, la estandarización o adaptación de las 4P's,

pero también la planificación y organización de la exportación y la investigación sistemática de mercados, que se tratan de tareas previas a la planificación del marketing mix. Los autores clasifican todos estos factores como internos y controlables por parte de la empresa, razón por la cual afirman que los resultados de la actividad internacional dependen de la empresa, de su equipo directivo y de la capacidad de alinear la estrategia de marketing internacional al entorno concreto donde se implementa dicha estrategia.

iv. Estrategia de marketing: estandarización o adaptación de las 4P's

Tal como se ha señalado, la relación más estudiada en la literatura científica es la que analiza la incidencia de la estandarización o adaptación de las políticas de marketing internacional en los resultados de la actividad exportadora. La mayoría de estudios encuentran una relación significativa entre la estandarización o adaptación del marketing mix y los resultados de la actividad exportadora, a pesar de que O' Cass y Julian (2003) no hallan tal influencia.

Los estudios empíricos de los años setenta, ochenta e inicios de los noventa trataban de demostrar empíricamente la superioridad de la estrategia de estandarización total, superioridad que debía reflejarse en los resultados de la actividad internacional. Sin embargo, ninguno de estos estudios consigue su objetivo (Ozsomer et al., 1991; Samiee y Roth, 1992; Sorenson y Wiechmann, 1975).

Estudios posteriores hallan resultados contradictorios. Algunos de ellos demuestran que la adaptación de alguna de las 4P's influye positivamente en los resultados de la actividad internacional (Calantone et al., 2006; Cavusgil y Zou, 1994; Johnson y Arunthanes, 1995; Lado et al., 2004; Ozsomer y Prussia, 2000; Shoham, 1999). Es así como Cavusgil y Zou (1994) comprueban que la adaptación del producto, precio y distribución tiene un impacto positivo en los resultados de la exportación, no siendo así para la variable comunicación. Por su parte, Shoham (1999) demuestra que la adaptación del producto y la comunicación tienen una influencia positiva en los resultados de la exportación, mientras que la adaptación del precio y distribución tiene un impacto negativo. Calantone et al. (2006) demuestran que la adaptación del producto tiene una influencia directa y positiva en los resultados de la exportación. Estos resultados contradicen conclusiones como las halladas en estudios como el de Zou y Cavusgil (2002) y Ozsomer y Simonin (2004) que demuestran que la estandarización tiene un efecto positivo en los resultados de la actividad internacional.

Es así como todos estos estudios apoyan la teoría de la contingencia, que afirma que la estrategia de estandarización o adaptación no son superiores *per se* y que la empresa debe decidir qué elementos puede estandarizar, y obtener así las ventajas inherentes a esta estrategia, y cuales debe adaptar para acomodarse mejor a las características de los entornos y a las preferencias de los consumidores.

A partir del año 1990, y demostrado empíricamente que las empresas obtendrán unos mejores resultados si consiguen alinear sus estrategias de marketing internacional a las características de los entornos (Venkatraman y Prescott, 1990), surgen estudios que demuestran que la estrategia de estandarización o la de adaptación influye positivamente en los resultados de la exportación si

se produce una alineación estratégica entre el entorno y la estrategia elegida (Hultman et al., 2009; Katsikeas et al., 2006; Ozsomer y Prussia, 2000; Stoian et al., 2011).

v. *Influencia de los resultados en futuras decisiones*

Lages (2000) propone que los resultados de la actividad exportadora influyen directamente en los resultados del año posterior y, a su vez, afectan indirectamente a través de su incidencia en las decisiones relativas al marketing mix a implementar. Lages y Motgomery (2004) confirmaron empíricamente estas proposiciones, al hallar que los resultados de la actividad internacional inciden en el futuro compromiso empresarial, así como en las futuras decisiones sobre la estrategia de marketing internacional que, como ya se ha analizado, inciden directamente en los resultados obtenidos por la empresa.

No obstante, se ve necesario comentar que las revisiones sistemáticas de la literatura científica que recopilan y analizan los factores que inciden en los resultados de la actividad exportadora aseguran que no existe un consenso sobre dichos factores, ya que los estudios son fragmentados, diversificados e incompletos (Leonidou et al., 2002; Zou y Stan, 1998) lo que limita el avance teórico en el área (Sousa et al., 2008). Por otra parte, Theodosious y Leonidou (2003) afirman que las conceptualizaciones son inapropiadas, los diseños inadecuados y las técnicas analíticas son débiles, lo que origina resultados no significativos, contradictorios y confusos. Además, Sousa et al. (2008) critica la falta de estudios longitudinales que permitan análisis dinámicos.

3.3.2 Indicadores de los resultados de la actividad internacional

En la literatura científica no existe un consenso generalizado sobre cómo medir los resultados de la actividad exportadora (Katsikeas et al., 2000; Wheeler et al., 2008). Sin embargo, diversas revisiones de estudios científicos (Cavusgil y Zou, 1994; Katsileas et al., 2000; Shoham, 1998) facilitan la identificación de los indicadores utilizados y analizan la frecuencia de uso y la idoneidad de cada uno de ellos.

Shoham (1998) realiza una doble clasificación de los indicadores y divide los resultados en tres subdimensiones: 1) ventas; 2) beneficios; y 3) evolución [de ventas y beneficios], subdimensiones que, tal como afirma el autor, permiten captar la amplitud del concepto a estudiar, al proporcionar diferentes perspectivas desde las que analizar los resultados, ya que incluyen indicadores estáticos: ventas y beneficios, y dinámicos: evolución de las ventas y beneficios. Además, Shoham (1998) destaca que cada una de estas subdimensiones puede ser estudiada con indicadores objetivos y subjetivos, donde éstos últimos captan la satisfacción con la actividad internacional.

Por otro lado, Katsikeas et al. (2000) clasifican los indicadores en tres categorías: 1) indicadores económicos; 2) no económicos; y 3) genéricos. Los autores afirman que, a pesar de la cantidad de indicadores utilizados en los estudios científicos, sólo unos pocos son frecuentemente utilizados, y destacan el indicador económico de “intensidad exportadora” como el más utilizado. La tabla 3.3.1 contiene los indicadores recopilados y analizados por Katsikeas et al. (2000) que son utilizados en dos o más estudios científicos.

Indicadores de los Resultados de la Exportación	Frecuencia de uso (%)
Indicadores Económicos	
Relación con Ventas	
Intensidad exportadora	61%
Crecimiento en ventas derivadas de la exportación	44%
Volumen de ventas derivadas de la exportación	22%
Crecimiento de la intensidad exportadora	14%
Tamaño de las transacciones derivadas de la exportación	2%
Relación con Beneficios	
Beneficios derivados de la exportación	22%
Crecimiento de los beneficios derivados de la exportación	9%
Ratio de beneficios obtenidos en la exportación	5%
Margen de beneficios derivados de la exportación	4%
Contribución de la exportación a los beneficios	2%
Relación con Cuota de Mercado	
Cuota de mercado de la exportación	5%
Crecimiento de la cuota de mercado de la exportación	2%
Indicadores No Económicos	
Relación con Productos	
Nuevos productos exportados	2%
Relación con el Mercado	
Número de mercados/países donde se exporta	5%
Penetración en los mercados de exportación	2%
Nuevos mercados donde se exporta	2%
Indicadores Genéricos	
Percepción de éxito de la exportación	9%
Consecución de los objetivos de la exportación	5%
Satisfacción con los resultados obtenidos en la exportación	3%
Satisfacción con los resultados generales obtenidos en la exportación	2%

Tabla 3.3.1: Clasificación de los indicadores de los resultados de la exportación más utilizados en la literatura científica según Katsikeas et al. (2000).

Shoham (1998) recomienda utilizar indicadores objetivos y subjetivos de cada una de las subdimensiones y la literatura científica coincide en señalar la necesidad de utilizar múltiples indicadores, recomendando incorporar indicadores objetivos y subjetivos, dado que la naturaleza complementaria de los mismos permitirá captar las diferentes facetas de los resultados de la actividad internacional (Katsikeas et al., 2000; Shoham, 1998; Shoham et al., 2002; Wheeler et al., 2008). Por esta razón, se eligen los indicadores objetivos de: 1) intensidad exportadora; 2) beneficios obtenidos en el mercado chino; y 3) evolución de las ventas en China en los últimos 5 años, mientras que los indicadores subjetivos seleccionados son: 1) satisfacción con la actividad internacional; 2) satisfacción con la actividad internacional realizada en China; 3) satisfacción con los resultados económicos obtenidos en el mercado chino; 4) percepción de éxito en China; y 5) consecución de los objetivos propuestos en el mercado chino.

Capítulo 4: Metodología

Una vez expuestos los objetivos y las preguntas de investigación, y realizada la revisión de los marcos teóricos y de la literatura científica donde se encuadra esta investigación, se procede a justificar la metodología elegida para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas, así como explicar el proceso seguido.

Con este propósito se inicia este apartado presentando la metodología cuantitativa y cualitativa, resaltando sus diferencias y la idoneidad de su uso para, posteriormente, centrar el estudio en las aportaciones de la metodología cualitativa y en concreto justificar el uso del método del estudio de casos como técnica de investigación utilizada.

4.1 Metodología cuantitativa vs cualitativa

La comprensión, representación y análisis de toda la riqueza y complejidad de la realidad social puede hacerse desde enfoques cuantitativos y cualitativos. Algunos autores destacan las diferencias que existen entre ambos, mientras que otros defienden su complementariedad, destacando que la realidad social a investigar lleva asociado tanto aspectos simbólicos como elementos medibles (Olabuénga, 2012).

Una de las principales diferencias entre ambos paradigmas se encuentra en la forma de entender la realidad social. La metodología cuantitativa la entiende como un sistema de regularidades empíricas, objetivas, observables, medibles, replicables y predecibles mentalmente, lo que enfatiza la obtención de datos objetivos, para la posterior aplicación de un análisis estadístico que cuantifique la realidad social, las relaciones causales y la intensidad de éstas. Por su parte, la metodología cualitativa entiende que la realidad social está constituida por significados y símbolos, por lo que el énfasis se pone en la descripción y comprensión interpretativa de la conducta humana, en el propio marco de referencia del individuo o grupo social donde éste actúa (Olabuénaga, 1999).

El área de empresa, y en concreto el área de internacionalización y de marketing internacional, está dominada por estudios cuantitativos que estudian procesos o fenómenos partiendo de evidencias empíricas medibles y predecibles mentalmente. No obstante, diversos autores señalan la necesidad de realizar investigaciones cualitativas para poder profundizar en los “porqués”, es decir, en las percepciones de los sujetos involucrados en la realidad que se quiere estudiar (Doz, 2011; Fillis, 2002; Greener, 2008; Leonidou y Katsikeas, 2010).

Atendiendo a Flick (2004) la elección de la metodología debe basarse en la conveniencia del método para el problema de estudio planteado y para las preguntas de investigación propuestas, por lo que a continuación se analizará cuándo es más conveniente aplicar una u otra metodología.

Según Olabuénaga (1996) la metodología cuantitativa se aplicará en situaciones donde:

1. Se intenta describir y explicar los eventos, procesos y fenómenos del mundo social cuantificándolos.
2. Se quiere llegar a formular generalizaciones o explicaciones sistemáticas.
3. Se apoya en evidencias empíricas reproducibles y replicables.
4. Presupone la existencia previa de unas regularidades básicas que se pueden expresar en forma de leyes o relaciones empíricas.

Por su parte, la metodología cualitativa implica un enfoque interpretativo y naturalista hacia su objeto de estudio (Denzin y Lincoln, 1994), por lo que se aplicará en las siguientes situaciones:

1. Se quiere conocer y estudiar la realidad en su contexto natural y real.
2. Se intenta interpretar los fenómenos según el significado que tiene para las personas implicadas.
3. Se centra en estudiar uno o pocos individuos o situaciones, para profundizar en algún aspecto determinado.

En esta investigación se elige la metodología cualitativa, ya que es la que mejor se adecua a las situaciones nombradas por Denzin y Lincoln (1994), ya que este trabajo de investigación quiere:

1. Conocer un fenómeno complejo y en construcción permanente, como es el proceso de internacionalización empresarial, en su propio contexto actual y real.
2. Conocer, comprender e interpretar las diferentes percepciones que tienen los responsables de internacionalización, tanto de los factores externos del entorno, como de los internos de la empresa, que influyen en la toma de decisiones en dicho proceso.
3. Se quiere estudiar, para unas pocas empresas, los resultados de determinadas decisiones estratégicas sobre el proceso de internacionalización, así como conocer las percepciones que las impulsan, lo que exigirá investigar muchas variables.

Así pues, se puede comprobar que la investigación planteada coincide con la aplicabilidad de la metodología cualitativa, donde tal como señala Olabuénaga (1999), se quiere conocer *“la descripción y comprensión interpretativa de la conducta humana en el propio marco de referencia del individuo”*, lo que permitirá conocer determinadas decisiones del proceso de internacionalización desde la perspectiva de las personas implicadas.

4.2 Metodología cualitativa

Una vez seleccionada la investigación cualitativa y atendiendo a Olabuénaga (1996, 2012), se procede a explicar brevemente las cinco fases que la componen (ver figura 4.2.1).

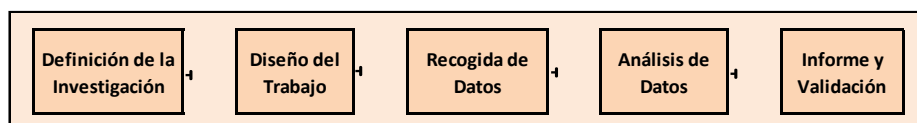


Figura 4.2.1: Etapas de la investigación cualitativa.

Fuente: Olabuénaga (1996, 2012).

Según Olabuénaga (1996), el objetivo individualizado de cada una de estas fases en la metodología cualitativa es:

1. **Definición de la Investigación:** esta fase trata de encontrar lo que constituye el foco central del análisis cualitativo y significa seleccionar un suceso, situación, hecho o comportamiento y delimitarlo en el tiempo, espacio, personas y contexto en el que se decide realizar la investigación.
2. **Diseño del trabajo:** consiste en tomar una serie de decisiones basándose principalmente en los conocimientos previos y en la bibliografía consultada, y requiere de una planificación para aproximarse a la realidad a estudiar.
3. **Recogida de datos:** primero se debe seleccionar entre las diferentes técnicas de recogida de datos: entrevistas, observación participante, *focus group*, técnicas audiovisuales o investigación acción, para posteriormente recoger las evidencias que permitirán entender y captar el significado social que los individuos atribuyen a las situaciones a investigar.
4. **Análisis de datos:** consiste en descifrar las estructuras de significación y determinar el campo social y el alcance. Esto se realiza a través de una descripción densa que tiene como característica principal la interpretación de las interpretaciones de los sujetos que toman parte en una acción social.
5. **Validación e informe:** consiste en demostrar el rigor metodológico y la validez del estudio cualitativo realizado a través de los test de fiabilidad, generalización y validez externa e interna (Yin, 2009), así como dejar constancia del estudio realizado mediante un informe de investigación.

Las contribuciones generales que aporta la metodología cualitativa (De Massis y Kotlar, 2014; Doz, 2011; Eisenhardt, 1989; Yin 2009) son:

- Contribución central en la creación y en el desarrollo de teorías.
- Contribución confrontando y testando teorías, lo que puede originar nuevos conceptos.
- Capacidad de analizar procesos empresariales que incluye conocer el “cómo”, “quien” y “porqué” de las acciones individuales o colectivas.
- Capacidad de proporcionar descripciones ricas y densas sobre fenómenos reales que estimulen estudios con mayor profundidad.
- Capacidad de comunicar la aplicabilidad de las teorías.
- Capacidad de ilustrar y enfatizar los elementos clave y relaciones en la teoría.
- Capacidad de entender diferencias contextuales y de crear teorías que reconozcan éstas diferencias en los contextos.
- Capacidad de descubrir la importancia de una perspectiva teórica en un fenómeno.

Según Doz (2011), el paradigma cualitativo en los estudios de los negocios internacionales puede y debe colaborar mediante la creación, contraste y testeo de teorías; y mediante el estudio de procesos organizacionales que incluyan conocer el “cómo”, “quién” y “porqué” de las acciones individuales y colectivas. Asimismo, Doz (2011) destaca que estos estudios suelen estar centrados en la figura de los directivos.

Ante estas aportaciones, de nuevo se observa la idoneidad de aplicar la metodología cualitativa en el presente trabajo, dado que en el mismo queremos testar diferentes teorías, como son la teoría gradual de internacionalización, el enfoque de redes y la teoría de contingencia aplicada al marketing mix. Asimismo, esta metodología ayudará a conocer el “cómo” y los “porqués” de las decisiones de los directivos sobre la internacionalización empresarial, siendo éstos el centro del análisis.

Dentro de la investigación empírica cualitativa, De Massis y Kotlar (2014), Larrinaga y Rodríguez (2010) y Yin (2009, 2014) afirman que el estudio de casos es una estrategia particular, que permite realizar una investigación en profundidad sobre un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real. De Massis y Kotlar (2014) también destacan el rol primordial del estudio de casos como método de investigación al ser la metodología cualitativa más adoptada en estudios de organizaciones empresariales y estudios de empresas familiares. Es así como se plantea utilizar el estudio de casos como método de investigación, al asociar estas características con el estudio que aquí se quiere realizar.

4.3 El estudio de casos como método de investigación

A continuación se justifica la elección del estudio de casos como el método de investigación idóneo para dar respuesta a las preguntas de investigación aquí planteadas, fundamentando dicha decisión en las definiciones de Schramm (1971) y Yin (2009, 2014).

Schramm (1971) afirma que la esencia del estudio de casos es la de tratar de iluminar una decisión o conjunto de decisiones, respondiendo a las preguntas: ¿por qué se tomaron?, ¿cómo se implementaron? y ¿con qué resultado? En nuestro caso se observa una analogía directa entre los objetivos y las preguntas de investigación planteadas en este trabajo con la definición de Schramm (1971), al querer investigar los “porqués” y los “cómos” de las decisiones tomadas en el proceso de internacionalización, así como querer conocer el “resultado” de dichas decisiones. La tabla 4.3.1 recoge esta analogía.

Schramm (1971)		Trabajo de Investigación actual	
Decisiones	Preguntas a responder	Preguntas de investigación	Decisiones
Decisión o Decisiones	¿Por qué se tomaron?	¿Por qué las empresas quieren ir a China? ¿Por qué se eligen unos determinados productos para ir? ¿Por qué se estandariza o adapta el marketing mix?	Selección, entrada y expansión del mercado chino
	¿Cómo se implementaron?	¿Cómo se produce el proceso general de internacionalización? ¿Cómo se produce la internacionalización en China? ¿Cómo entra la empresa en China? ¿Cómo implementa el marketing mix?	Mecanismo de entrada Producto a comercializar
	¿Con qué resultado?	¿Cuál es la magnitud y el grado de compromiso asumido? ¿Cuál es el grado de estandarización o adaptación aplicado? ¿Cuáles son los resultados objetivos conseguidos? ¿Están los responsables satisfechos con la actividad en China?	Estandarización o adaptación del Marketing Mix

Tabla 4.3.1: Elección del método del caso: comparativa entre Schramm (1971) y el actual trabajo de investigación.

Yin (2009, 2014), por su parte, define el método del estudio de casos como una investigación empírica que investiga en profundidad fenómenos contemporáneos, dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en la que se utilizan múltiples fuentes de evidencias.

A través de esta definición, de nuevo se confirma la idoneidad de este método, al querer estudiar un fenómeno actual, como es el proceso de internacionalización, para un grupo determinado de empresas y que tiene lugar en un país determinado, donde las condiciones contextuales, es decir, las características del país de origen, país de destino, empresa y responsables internacionales, estarán totalmente ligadas a las decisiones tomadas en dicho proceso, no pudiendo entender el fenómeno independientemente del contexto real en el que éste se encuentra imbuido.

Asimismo, Yin (2009) afirma que el estudio de casos es el método preferido cuando: 1) se estudian preguntas que empiezan por “cómo” o “por qué”; 2) el foco de investigación se centra en un fenómeno contemporáneo que se produce en un contexto real y actual; y 3) cuando el investigador tiene poco o nulo control sobre los eventos. En este caso, la investigación propuesta cumple absolutamente con estos tres requisitos, al querer investigar el “cómo” y el “porqué” se producen los procesos de internacionalización en China y querer estudiar un fenómeno contemporáneo en su contexto real, sobre el que el investigador no tiene ningún tipo de control sobre los eventos, ni sobre las decisiones tomadas. La tabla 4.3.2 muestra la analogía entre las condiciones propuestas por Yin (2009) y las que se dan en esta investigación.

Yin (2009)	Trabajo de Investigación
Condiciones para utilizar el Método del Caso	Condiciones de la Investigación
Preguntas empiezan por "cómo"	¿Cómo se produce el proceso de internacionalización? ¿Cómo se produce la internacionalización en China? ¿Cómo entra la empresa en China? ¿Cómo implementa el marketing mix?
Preguntas empiezan por "por qué"	¿Por qué las empresas quieren ir a China? ¿Por qué se eligen unos determinados productos para ir? ¿Por qué se estandariza o adapta el marketing mix?
El foco de la investigación se centra en: - Fenómeno contemporáneo - Se produce en un contexto real y actual	Trabajo centrado en conocer cómo se produce actualmente el fenómeno de la internacionalización, para un grupo de empresas, en un país determinado
Investigador: poco o nulo control sobre los eventos	Investigador: nulo control sobre las decisiones y percepciones

Tabla 4.3.2: Elección del método del caso: comparativa entre Yin (2009) y el actual estudio de investigación.

La riqueza y complejidad del fenómeno a estudiar en su contexto real hace necesario el uso de múltiples fuentes de investigación. En este estudio se comprueba cómo los datos secundarios que se pueden obtener no dan respuesta directa a las preguntas de investigación planteadas, lo que lleva a la necesidad de obtener datos primarios que se recogerán a través de entrevistas dirigidas a los responsables de la internacionalización empresarial. De la Fuente Sabaté (1996) afirma que en los casos como el que se propone, donde domina la necesidad de obtener información de fuentes primarias para analizar un proceso empresarial, como es el proceso de internacionalización, la investigación de casos particulares se revela como una potente herramienta de análisis.

4.3.1 Proceso del estudio de casos: análisis teórico

Yin (2009) afirma que el estudio de casos debe seguir un plan lógico que debe ligar las preguntas de investigación a las conclusiones, mediante la realización de una serie de pasos, que incluye la preparación, recogida, análisis e interpretación de datos. Este plan lógico también se recoge en los artículos de De Massis y Kotlar (2014) y Larrinaga y Rodríguez (2010) y todos ellos, con el objetivo de mejorar el carácter científico de esta metodología y reivindicar su validez científica, proponen diseños metodológicos similares para llevar a cabo el estudio de casos.

Tal como se ha explicado anteriormente, la metodología cualitativa está compuesta por una serie de etapas, y sobre estas etapas se aplicará el diseño metodológico del estudio de casos propuesto por Yin (2009), incluyendo todos los pasos detallados por el autor que tratan de asegurar la calidad de la investigación, pasos que a su vez, están también detallados en los artículos de diversos autores (De Massis y Kotlar, 2014; Dubé y Paré, 2003; Eisenhardt, 1989; Larrinaga y Rodríguez, 2010).

A continuación se procede a realizar un análisis teórico de la metodología del estudio de casos propuesta por Yin (2009). Para realizar dicho análisis, se seguirán las cinco etapas de investigación cualitativa de Olabuénaga (2012), sobre las que se aplicarán los distintos pasos del diseño metodológico del estudio de casos de Yin (2009, 2014), mientras que el siguiente apartado (apartado 4.3.2) se explicarán detalladamente cómo se han realizado estos pasos en la investigación actual.

Fase 1: Definición de la investigación

El primer paso a realizar en una investigación es el de definir el foco central del análisis a realizar. Es en este primer paso donde Larrinaga y Rodríguez (2010) señalan la necesidad de conocer los objetivos últimos que se quieren conseguir, así como la finalidad, el objeto de estudio y las preguntas de investigación genéricas. Yin (2009, 2014), por su parte, destaca la necesidad de definir las preguntas de investigación que son las que guiarán el estudio, puesto que determinarán la elección de la literatura a revisar y delimitarán el marco teórico a utilizar. Asimismo, conocer las teorías y realizar la revisión bibliográfica permitirá definir nuevas preguntas de investigación o redefinir las preguntas inicialmente planteadas. Esta primera fase queda recogida en la figura 4.3.1.

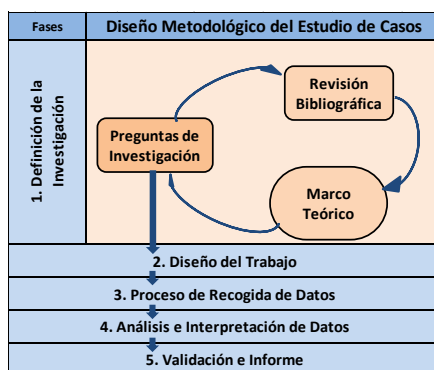


Figura 4.3.1: Primera fase del diseño metodológico del estudio de casos: definición de la investigación.

Elaboración propia partiendo de Olabuénaga (2012) y Yin (2009, 2014).

Por otro lado, es necesario delimitar el estudio en un contexto específico, en este caso se analizarán empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava que actualmente se internacionalizan en China.

Por último, hay que constatar que las preguntas de investigación son las que determinan la elección de la metodología y en este caso se ha elegido el método del estudio del caso, al querer analizar preguntas que empiezan por “cómo” y “porqué”, tal como se ha justificado anteriormente.

Fase 2: Diseño del trabajo

Una vez conocidas las preguntas de investigación, revisada la literatura científica y delimitado el marco teórico, la segunda fase de la investigación cualitativa, “diseño del trabajo”, requiere de una reflexión y planificación sobre cómo nos vamos a aproximar a la realidad a estudiar (ver figura 4.3.2).

Yin (2009) divide esta fase en dos partes. La primera recibe el nombre de “diseño del estudio de casos” y la segunda trata sobre la “preparación en la recogida de datos”. La primera fase contiene el diseño de la investigación, lo que incluye seleccionar el tipo de estudio a realizar y el número de casos a analizar, tratando de asegurar la calidad de la investigación, para después determinar la unidad de análisis del estudio, así como los datos a recoger y los indicadores a utilizar. La segunda parte incluye el desarrollo de un protocolo del estudio de casos, así como es necesario establecer los criterios para seleccionar los casos a investigar y la realización de un caso piloto que asista en el desarrollo del proceso de recogida de datos, el cual, a su vez, puede influir aportando mejoras en el diseño del estudio de casos. A continuación se explicará cada una de estas fases.

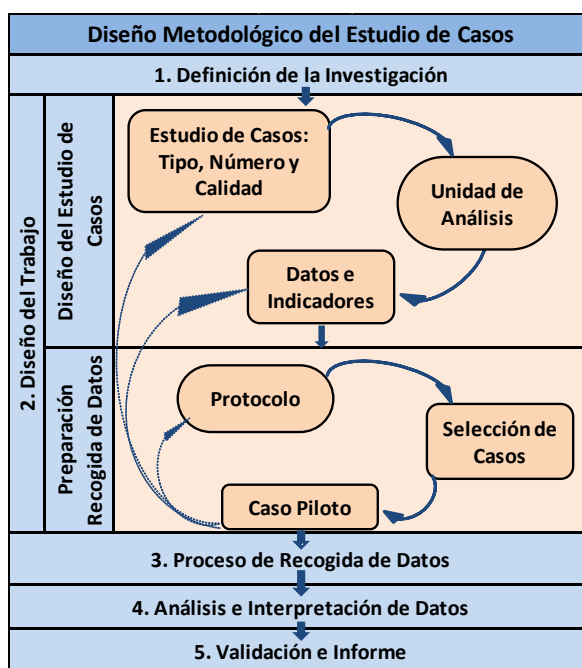


Figura 4.3.2: Segunda fase del diseño metodológico del estudio de casos: diseño del trabajo.

Elaboración propia partiendo de Olabuénaga (2012) y Yin (2009, 2014).

i. Estudio de casos: tipo, número y calidad

El primer paso a realizar en el “diseño del estudio de casos” es decidir el diseño de la investigación, lo que incluye seleccionar el tipo de estudio a realizar y el número de casos a analizar, tratando de asegurar la calidad de la investigación.

1. Tipo de estudio de casos

Una vez decidida la metodología del estudio de casos, se debe diseñar el trabajo, eligiendo el tipo de estudio de casos a realizar. El objetivo general del estudio será el que guíe esta elección, donde la literatura científica distingue entre los casos exploratorios, explicativos y descriptivos. Los casos descriptivos analizan cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real, los exploratorios tienen como objetivo familiarizarse con una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido y, por último, los estudios explicativos se centran en revelar las causas o por qué se produce un fenómeno determinado (De Massis y Kotlar, 2014; Dubé y Paré, 2003).

2. Número de estudio de casos

La segunda decisión a tomar en el diseño del estudio de casos es determinar el número de casos que se quiere analizar, pudiéndose tratar de un caso único o de casos múltiples.

Atendiendo a Yin (2009), la selección del caso único es apropiada bajo cinco circunstancias: 1) se trata de un caso crítico para poder testar una teoría; 2) presenta circunstancias extremas o únicas; 3) es capaz de capturar determinadas circunstancias y condiciones por lo que es representativo o típico; 4) se trata de un caso revelatorio, es decir, de un caso que por alguna circunstancia las ciencias sociales no habían podido acceder; y 5) se estudia un caso concreto de forma longitudinal, para ver como determinados aspectos evolucionan en el tiempo.

La estrategia de casos múltiples se basa en elegir cuidadosamente diferentes casos únicos a analizar y requiere de un diseño basado en la replicación. Si el objetivo del estudio es el de comparar varios casos para obtener unos resultados similares, se realizará una replicación literal, para lo cual se necesitarán entre 2 o 3 casos. Si el objetivo es el de contrastar diferentes patrones de comportamiento, reproduciendo la experiencia de cada caso en los otros, con el fin de verificar los resultados y clarificar sus determinantes, estaremos ante una replicación teórica y será necesario ampliar el número de casos a 4 o 6 (Yin, 2009).

Frente al diseño de caso único, las evidencias presentadas a través de un diseño de casos múltiples suelen considerarse más robustas al reforzar su validez interna y externa (Larrinaga y Rodríguez, 2010, p.40) y sus resultados permiten realizar la validación lógica de las teorías (Yin, 1989) al basarse en la lógica de la replicación teórica.

3. Calidad de la investigación

Asimismo, el diseño del estudio de casos debe realizarse de tal forma que asegure la calidad de la investigación científica. Para conseguirlo existen cuatro test comúnmente utilizados en las ciencias sociales que ayudan a determinar dicha calidad: fiabilidad, validez constructiva, validez interna y validez externa, test que, basándose en Yin (2009, 2014), se definen a continuación.

- **Fiabilidad:** consiste en demostrar que si se repiten todos los pasos seguidos en la investigación realizada se obtendrán los mismos resultados.
- **Validez constructiva:** consiste en identificar las medidas operativas correctas para los conceptos que están siendo estudiados, basándose en medidas utilizadas en estudios similares al nuestro.
- **Validez externa o generalización:** consiste en definir hasta qué punto los resultados y conclusiones obtenidas pueden generalizarse.
- **Validez interna:** quiere conseguir establecer relaciones causales y se puede establecer en estudios causales y explicativos, pero no en estudios descriptivos.

Para asegurar la calidad de la investigación utilizando el método del caso, Yin (2009, 2014) establece el uso de diferentes tácticas basadas en procedimientos concretos del diseño metodológico, mostrados en la tabla 4.3.3.

Test de calidad	Tácticas del método del caso	Fase de la investigación
Fiabilidad	Uso del protocolo en el estudio de casos	Recogida de datos
	Desarrollo de una base de datos para cada caso	Recogida de datos
Validez constructiva	Uso de múltiples fuentes de evidencia	Recogida de datos
	Establecer la cadena de evidencias	Recogida de datos
	Entrevistar informantes clave	Composición
	Revisión de los resultados individuales Llevado a cabo por las personas entrevistadas	Composición
Validez externa	Uso de teoría en los resultados de los casos individuales	Diseño del caso
	Estudio de casos múltiples: aplicar replicación lógica	Diseño del caso
Validez interna	Realizar construcciones de explicaciones	Análisis de datos
	Realizar análisis de series temporales	Análisis de datos
	Realizar "pattern matching"	Análisis de datos
	Tener en cuenta teorías rivales	Análisis de datos

Tabla 4.3.3: Tácticas del método del caso para asegurar la calidad de la investigación.

Fuente: Yin (2014, p.45).

ii. **Unidad de análisis**

Otro de los componentes clave en el diseño del estudio de casos es definir la unidad de análisis, lo que significa determinar "cuál es el caso en sí" y cuál es el agente o los agentes claves que debemos investigar (De Massis y Kotlar, 2014; Dubé y Paré, 2003; Yin, 2009).

iii. **Datos: variables e indicadores**

Una vez determinada la unidad de análisis, Yin (2009) propone centrarse en conocer los datos que debemos recoger para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas. Para ello se determinarán tanto las variables sobre las que se quiere obtener información, como los indicadores que guiarán la obtención de dicha información. Dichos indicadores se obtendrán revisando la literatura científica y deben ser los más adecuados con los que operacionalizar las evidencias que se desean obtener.

iv. Protocolo

Atendiendo a Yin (2014), el protocolo es esencial si se realizan múltiples casos, ya que guía al investigador en la recogida de evidencias, manteniéndolo centrado en el tema de estudio. Dicho protocolo debe contener no sólo las preguntas de investigación a realizar y los datos a recoger, sino los procedimientos y reglas a seguir, para garantizar que el camino de evidencias está perfectamente documentado, así como incrementar la fiabilidad y validez del estudio.

El protocolo según Yin (2014) debe contener cuatro secciones. Éstas son:

1. Información general del proyecto

En este apartado debe aparecer información sobre el proyecto en cuanto a sus objetivos, intenciones, lecturas relevantes, propósitos, fuentes de información a utilizar y criterios en la selección de casos.

En cuanto a las fuentes de información, la metodología de casos tiene la característica que puede trabajar con gran variedad de evidencias empíricas: documentos, entrevistas, observaciones, cuestionarios, etc. por lo que será necesario seleccionar cuales se van a utilizar.

También es necesario definir los criterios de selección de casos donde, según Eisenhard (1989), éstos deben ser seleccionados por razones teóricas, al ser los casos más apropiados para conocer mejor el fenómeno a estudiar, o bien por conseguir extender las relaciones y la lógica que existe entre las variables.

2. Procedimientos de campo

Dichos procedimientos deben contemplar cómo acceder a las empresas y a los entrevistados, así como los recursos que se requieren y los procedimientos y tiempos para realizar cada actividad.

3. Preguntas de investigación

Este apartado debe contener las preguntas específicas que el investigador debe tener en mente durante la recogida de datos, así como tablas vacías preparadas para recoger aspectos específicos y potenciales fuentes de información para responder a cada pregunta.

4. Guía para la elaboración del informe

El cual debe contener el diseño del informe final, el uso y la presentación de la documentación y evidencias, así como la información bibliográfica relacionada.

v. Selección de casos

Aplicando los criterios de selección de casos establecidos en el protocolo y recogiendo información a través de fuentes secundarias y/o preguntando a gente con conocimiento sobre los candidatos, se debe conseguir identificar y seleccionar los casos más convenientes para el estudio de investigación planteado, de forma que se realizará un mini estudio de casos en sí.

vi. Caso piloto

Atendiendo a Yin (2014) el caso piloto debe realizarse ya que ayuda a redefinir y mejorar el plan de recogida de datos, tanto en el contenido de los mismos, como en los procedimientos a seguir.

Así pues, se trata de un caso formativo, que ayuda a clarificar conceptos y a desarrollar las líneas de investigación relevantes, puesto que el foco de la investigación suele ser más amplio y menos enfocado que el marcado en el plan de recogida de datos, ya que también cubre conceptos, procesos y temas metodológicos.

En general, se selecciona el caso piloto por conveniencia, acceso, o proximidad geográfica, siendo el criterio más común la existencia de un contacto personal previo.

Una vez realizado el caso piloto deben extraerse las lecciones aprendidas y aplicar e incorporar dichos cambios o mejoras, tanto en el diseño de la investigación, como en los procedimientos metodológicos a seguir.

Fase 3: Proceso de recogida de datos

Tras diseñar el estudio de casos y preparar el proceso de recogida de datos, se procede a la recogida de evidencias en sí, que según Yin (2014) debe cumplir con tres principios: la creación de una base de datos por caso, la triangulación de los datos y el mantener la cadena de evidencias. La figura 4.3.3 muestra la fase del proceso de recogida de datos.

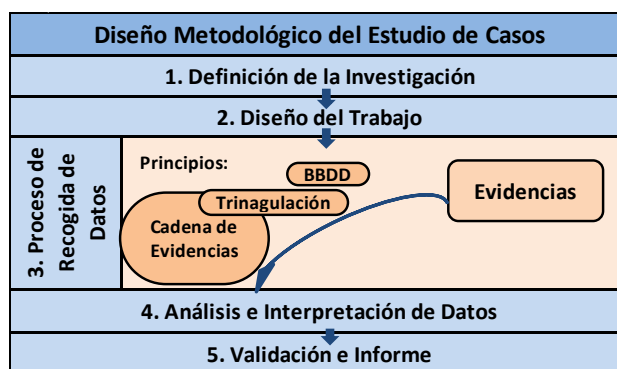


Figura 4.3.3: Tercera fase del diseño metodológico del estudio de casos: proceso de recogida de datos.

Elaboración propia partiendo de Olabuénaga (2012) y Yin (2009, 2014).

i. Recogida de evidencias

Yin (2009) destaca que en los estudios de casos, las evidencias pueden provenir de seis fuentes de información. Éstas son:

1. Documentos: los cuales deben formar parte de los planes de recogida de datos. Su disponibilidad aumenta a través de los buscadores de internet y deben ser usados para corroborar e incrementar las evidencias obtenidas por otras fuentes.
2. Archivos: puede ser relevante disponer de datos estadísticos u otro tipo de datos disponibles a través de un formato *software* que, de nuevo, corroboren e incrementen las evidencias obtenidas por otras fuentes.

3. Entrevistas: representan una de las fuentes más importantes para obtener información, al tratarse de conversaciones guiadas que quieren conseguir extraer información específica, especialmente cuando ésta no está disponible a través de otras fuentes.
4. Observación directa: donde el investigador observa e interpreta directamente lo que sucede a su alrededor, lo que puede incluir la observación participante, que es un tipo específico de observación directa, donde el investigador asume uno o varios roles participando de forma activa en los hechos a estudiar.
5. Evidencias físicas: se trata de todas aquellas evidencias visuales o palpables que se pueden obtener.

ii. Principios en la recogida de datos

Yin (2009) destaca que existen tres principios que deben estar presentes en la recogida de datos: 1) la creación de una base de datos por caso; 2) la triangulación de datos; y 3) el mantener la cadena de evidencias, principios que se analizarán a continuación.

1. Creación de una base de datos por caso

El estudio de casos se caracteriza por el uso de múltiples fuentes de información de donde obtener evidencias, lo que hace necesario la creación de una base de datos para cada uno de los casos de estudio a analizar, donde las evidencias estén agrupadas y organizadas.

2. Triangulación de datos

Una de las fortalezas del estudio de casos es el uso de diferentes fuentes de información para obtener evidencias. Este hecho conlleva la posibilidad de contrastar las evidencias obtenidas en las diferentes fuentes de información, con el objetivo de confirmar la veracidad de los hechos y fenómenos a analizar. Este proceso recibe el nombre de triangulación de datos.

El proceso de triangulación de datos ayuda a incrementar la fiabilidad y la validez constructiva del estudio, aportando precisión, ya que los hechos o fenómenos del caso aparecen en más de una fuente de información, por lo que se corrobora la veracidad de las evidencias obtenidas, dando lugar a resultados más sólidos (Coller, 2000).

A parte de la triangulación de datos, Denzin (1989) reconoce la existencia de otros tipos de triangulación que son la triangulación de investigadores, teorías y metodología.

La triangulación de los investigadores consiste en que varios investigadores analizan el fenómeno a estudiar, para contrastar e interpretar los resultados obtenidos individualmente y así minimizar los errores derivados del análisis de un investigador.

La triangulación de la teoría hace referencia al uso de diferentes marcos teórico que guían la conceptualización del estudio y la interpretación de evidencias, tratando de extender la capacidad de producir conocimiento científico.

Por último, la triangulación metodológica consiste en utilizar múltiples métodos de recogida de datos con la intención de clarificar posibles influencias externas y atenuar la variabilidad en las observaciones.

3. Cadena de evidencias

El tercer principio al que Yin hace referencia es el de mantener la cadena de evidencias. Éste principio permite a un observador externo seguir el proceso de cualquier evidencia desde el inicio, en el planteamiento de las preguntas de investigación, hasta el final, en las conclusiones de la investigación.

Así pues, el informe de investigación debe citar las evidencias halladas en la base de datos, la cual contienen no sólo los datos, sino las circunstancias bajo las cuales los datos han sido recogidos. Estas circunstancias deben ser consistentes con los procedimientos y preguntas establecidas en el protocolo, que relaciona el contenido de las evidencias a las preguntas de investigación planteadas.

Fase 4: Análisis e interpretación de datos

El análisis de datos consiste en examinar, categorizar, tabular, testar y recombinar evidencias, para obtener conclusiones basadas en lo empírico. Para realizarlo el investigador puede ayudarse de *softwares*, como son el *Atlas.ti* y *NVivo*, que son herramientas informáticas fiables que ayudan y sirven como asistente en el proceso de codificación y categorización de los datos que aparecen en los textos. No obstante, es el investigador quien crea los códigos, interpreta los resultados y obtiene conclusiones.

Larrinaga y Rodríguez (2010) proponen realizar inicialmente un análisis individualizado para cada caso, para después realizar un análisis global de los casos que confronten las proposiciones teóricas y consigan: 1) encontrar un patrón de comportamiento común; 2) crear explicaciones; 3) analizar series temporales; o 4) desarrollar modelos lógicos. La figura 4.3.4 muestra la fase de análisis e interpretación de datos.

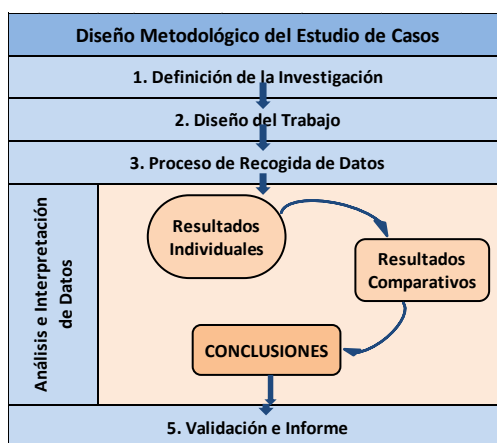


Figura 4.3.4: Cuarta fase del diseño metodológico del estudio de casos: análisis e interpretación de datos.

Elaboración propia partiendo de Larrinaga y Rodríguez (2010), Olabuénaga (2012) y Yin (2014).

Fase 5: Validación e informe

El último paso de la metodología cualitativa consiste en demostrar el rigor metodológico y la validez del estudio cualitativo realizado, y dejar constancia mediante un informe de investigación.

i. Validación

Atendiendo a Yin (2009) la validación consiste en hacer que el documento que contiene la información sobre el caso sea revisado por los participantes que proporcionaron dicha información. Es así como estos participantes corroboran que la información contenida en el caso es correcta, además de poder indicar correcciones o mejoras en el documento escrito. Por esta razón, la validación del caso incrementará la validez constructiva del mismo.

Larrinaga y Rodríguez (2010) reseñan que es necesario hacer una valoración de la fiabilidad y validez de los resultados exhibidos, derivados de la forma en que la metodología se ha llevado a cabo. Según Yin (2009), para que los estudios consigan alcanzar los estándares más altos de calidad se necesita: 1) demostrar que se han analizado todas las evidencias y que no quedan “cabos sueltos”; 2) el análisis debe tener en cuenta todas las interpretaciones rivales y los aspectos más significativos del estudio de casos; y 3) el investigador debe usar su propia opinión y conocimientos para demostrar conocer el pensamiento científico actual y los últimos avances de la disciplina a investigar.

ii. Informe

El último paso consiste en redactar el informe final. Los pasos a llevar a cabo según Yin (2009) son el de identificar a la audiencia a la que irá dirigido el informe, desarrollar la estructura del documento y el formato del mismo.

Tras aplicar el diseño metodológico del estudio de casos propuestos por Yin (2009) en las cinco etapas de investigación cualitativa, obtenemos el modelo completo que recoge el diseño metodológico del estudio de casos (ver figura 4.3.5) y a continuación se procede a explicar cómo se ha seguido este diseño metodológico en el estudio de casos realizado.

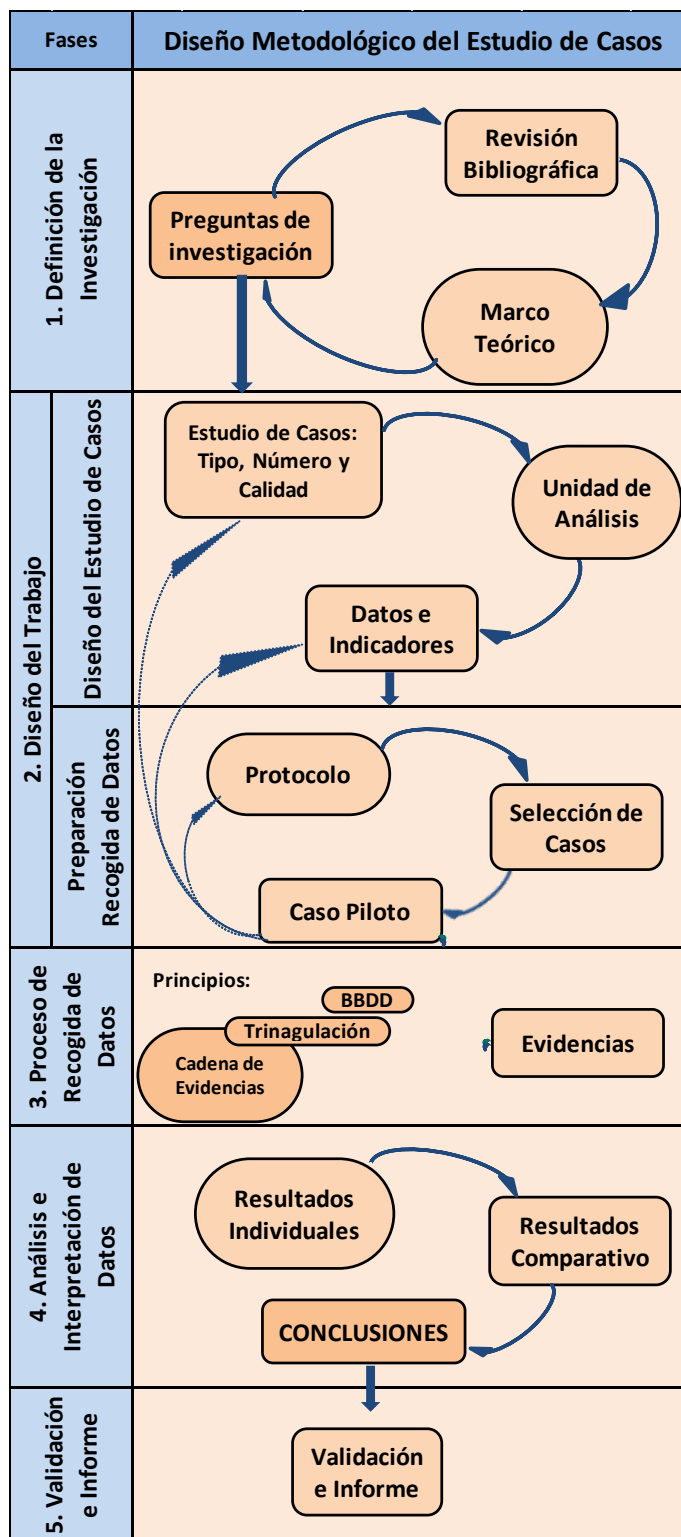


Figura 4.3.5: Diseño metodológico del estudio de casos.

Elaboración propia a partir de Larrinaga y Rodríguez (2010), Olabuenga (2012) y Yin (2009, 2014).

4.3.2 Proceso del estudio de casos: aplicación práctica

A continuación se procede a explicar la aplicación práctica del diseño metodológico del estudio de casos realizada en este trabajo de investigación, para lo que se seguirán las fases y pasos de dicho diseño metodológico mostrados en la figura 4.3.5 (figura mostrada en la página anterior).

Fase 1: Definición de la investigación

El diseño metodológico del estudio de casos parte de la definición de las preguntas de investigación que son las que determinarán la revisión bibliográfica a realizar y delimitarán el marco teórico y la metodología de investigación a seguir.

i. Preguntas de investigación

En este trabajo la pregunta de investigación que guía el estudio es “¿Cómo se producen los procesos de internacionalización empresarial?”. A partir de aquí se limita el estudio a un contexto determinado: empresas vitivinícolas catalanas, pertenecientes a la DO cava, que se internacionalizan en China.

Al inicio de esta investigación se ha planteado el objetivo principal, los objetivos específicos y las preguntas de investigación, que a continuación se vuelven a presentar con el objetivo de ligarlos a todo el diseño metodológico del estudio de casos. Así pues, los cinco objetivos planteados, junto con sus preguntas de investigación asociadas son:

Objetivo general 1:

1. Conocer los procesos generales de internacionalización de las empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava donde se enmarca la internacionalización en China.

- 1.1. ¿Cuál es la magnitud y el grado de compromiso asumido por las empresas con la actividad internacional?
- 1.2. ¿Qué formas de entrada y mecanismos de expansión utilizan las empresas en sus procesos de internacionalización?
- 1.3. ¿La internacionalización de las empresas sigue un proceso gradual?
- 1.4. ¿Qué importancia tiene el enfoque de redes en los procesos generales de internacionalización de las empresas de cava?
- 1.5. ¿Cuáles son los factores clave que explican el éxito de los procesos de internacionalización empresarial?

Objetivo general 2:

2. Conocer las decisiones de selección, entrada y expansión de las empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava en el mercado chino.

- 2.1 ¿En qué momento del proceso general de internacionalización deciden las empresas explorar el mercado chino? y ¿cuándo consiguen entrar y expandirse en dicho mercado?
- 2.2 ¿Qué formas de entrada y mecanismos de expansión utilizan las empresas en el mercado chino?
- 2.3 ¿Cuál es el grado de compromiso asumido por las empresas con el mercado chino?
- 2.4 ¿Cómo incide el proceso general en la internacionalización en China?

Objetivo general 3:

3. Conocer los estímulos y barreras percibidos por los responsables de internacionalización, a los que se enfrentan las empresas en su proceso de selección, entrada y expansión en China.

3.4 ¿Por qué las empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava están interesadas en internacionalizarse en China?

3.5 ¿Cuáles son los estímulos actuales que motivan a estas empresas a entrar o expandirse en el mercado chino? Y

3.6 ¿Cuáles son las barreras a las que se enfrentan estas empresas en su reto por internacionalizarse en China?

Objetivo general 4:

4. Conocer las decisiones relativas al marketing mix internacional implementado en China.

4.1 ¿Qué producto o gama de producto eligen las empresas para internacionalizarse en China?

4.2 ¿Por qué lo eligen?

4.3 ¿Qué elementos de las políticas de marketing internacional estandarizan o adaptan dichas empresas al mercado chino? Y

4.4 ¿Por qué lo estandarizan o adaptan? Es decir, ¿cuáles son los factores externos e internos que influyen en la decisión de adaptar las políticas de marketing internacional para este país?

Objetivo general 5:

5. Conocer los resultados de la actividad internacional de las empresas en China.

5.1 ¿Cuáles son los resultados objetivos obtenidos por las empresas catalanas del sector vitivinícola en China?

5.2 ¿Están las empresas satisfechas con los resultados obtenidos por la actividad internacional en China? Y

5.3 ¿Cuáles son los factores que inciden en los resultados conseguidos en el mercado chino?

ii. Revisión de la literatura y marco teórico

Una vez determinados los objetivos específicos y las preguntas de investigación, se procede a seleccionar los artículos científicos que tratan sobre los procesos de internacionalización empresarial y sobre las políticas de marketing internacional, artículos sobre los cuales se realiza la revisión bibliográfica y éstos, a su vez, delimitan los marcos teóricos donde se enmarca esta investigación. La revisión de dicha literatura científica y marcos teóricos se ha realizado, respectivamente, en los capítulos 2 y 3 de este trabajo.

Fase 2: Diseño del trabajo

Una vez definida la investigación que se quiere realizar, se procede a diseñar el trabajo de investigación, donde se determina el diseño del estudio, la unidad de análisis, los datos a recoger e indicadores a utilizar, para luego proceder a preparar la recogida de evidencias mediante el desarrollo del protocolo, la selección de casos y la realización del caso piloto. A continuación se detalla cómo se han llevado a cabo estos pasos en esta investigación.

i. Diseño del estudio de casos: tipo y número de casos

El diseño del estudio de casos comprende determinar el tipo y número de casos.

1. Tipo de casos

Se considera que el trabajo de investigación es de tipo descriptivo, ya que el objetivo principal consiste en conocer cómo ocurre el fenómeno de la internacionalización para un grupo determinado de empresas en su contexto real y actual: empresas de la DO cava que se internacionalizan en China. También se considera que es de tipo explicativo, ya que quiere revelar las causas o el por qué se produce un fenómeno determinado y, en este caso, se quieren conocer los estímulos, barreras y factores internos y externos que influyen en las decisiones del proceso de internacionalización en el mercado chino.

Asimismo, se considera un estudio interpretativo, dado que se quiere conocer e interpretar las percepciones transmitidas por los responsables de internacionalización, respecto a los diferentes estímulos, barreras y otros factores que influyen en las decisiones de internacionalización empresarial.

2. Número de estudio de casos

Teniendo en cuenta que el objetivo del estudio es contrastar diferentes patrones de comportamiento, estamos ante una replicación teórica que, atendiendo a Yin (2009), requiere seleccionar entre 4 y 6 casos. Esta es la razón por la que se opta por realizar un estudio de casos múltiples, donde los casos únicos serán seleccionados por razones teóricas, al querer seleccionar empresas con distintos grados de compromiso con el mercado chino, con el objetivo de comparar la toma de decisiones estratégicas y las percepciones, para saber si existe patrones de comportamiento similares o diferenciados.

Por otro lado, se decide seguir detalladamente los pasos establecidos en el estudio de casos de Yin (2009) para tratar de asegurar la calidad de la investigación científica y poder demostrar la fiabilidad, validez constructiva, validez externa y validez interna.

ii. Unidad de análisis

Uno de los componentes clave del diseño del estudio de casos es definir la unidad de análisis, es decir, determinar “cuál es el caso en sí” (De Massis y Kotlar, 2014; Dubé y Paré, 2003; Yin, 2009).

En este trabajo, el objetivo general de investigación consiste en conocer cómo se producen los procesos de internacionalización de las empresas vitivinícolas de la DO cava en el mercado chino, por lo que el fenómeno contemporáneo que se quiere estudiar es dicho proceso de internacionalización empresarial. Al ser éste un fenómeno que ocurre en muchas empresas de

diferentes sectores, las cuales pueden internacionalizarse en múltiples países alrededor del mundo, el estudio se limita a un contexto específico.

Además se observa que tanto los objetivos específicos, como las preguntas de investigación asociadas, quieren por una parte conocer el resultado de determinadas decisiones estratégicas de internacionalización: selección, entrada y expansión en el mercado chino, selección de producto y políticas de marketing internacional a realizar, y por otro lado se quiere conocer la percepción de los factores externos e internos que llevan a los responsables de la internacionalización empresarial a tomar dichas decisiones estratégicas. La figura 4.3.6 muestra las diferentes decisiones y percepciones que se quieren estudiar.

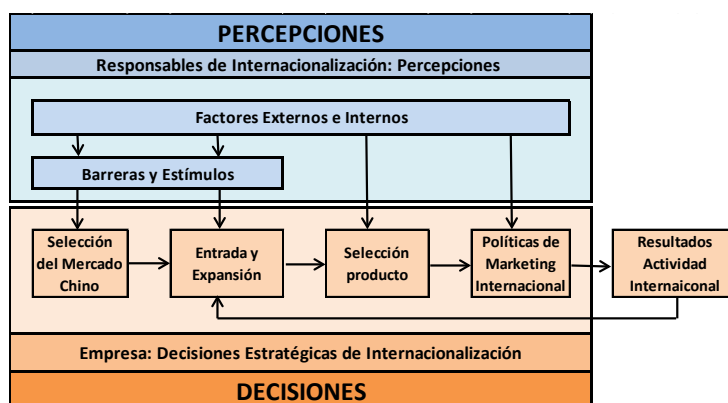


Figura 4.3.6: Decisiones y percepciones a estudiar.

Esta dualidad de objetivos, conocer decisiones y conocer percepciones, hace que la unidad de análisis sea doble: por una parte estará la “empresa”, para la que se quiere conocer las decisiones empresariales tomadas, y por otra parte estará el “responsable de internacionalización”, para quien habrá que detectar sus percepciones sobre los factores que inciden en la toma de dichas decisiones.

Así pues, para cada empresa analizada, se quieren conocer las decisiones que se toman respecto al proceso de internacionalización, así como las percepciones que tienen los responsables de dicho proceso sobre los factores externos de los mercados e internos de la empresa, que afectan la toma de decisiones.

Una vez determinado que existen dos unidades de análisis, las empresas y los responsables de internacionalización, la figura 4.3.7 contiene la secuencia de decisiones y percepciones que se desean conocer. En la figura también se aprecia cómo las percepciones influyen en las decisiones a tomar y, los resultados de éstas, impactan de nuevo en las percepciones de los responsables. Asimismo el estudio de decisiones y percepciones sobre el proceso de internacionalización en China, están enmarcados en el propio proceso general de internacionalización de la compañía.

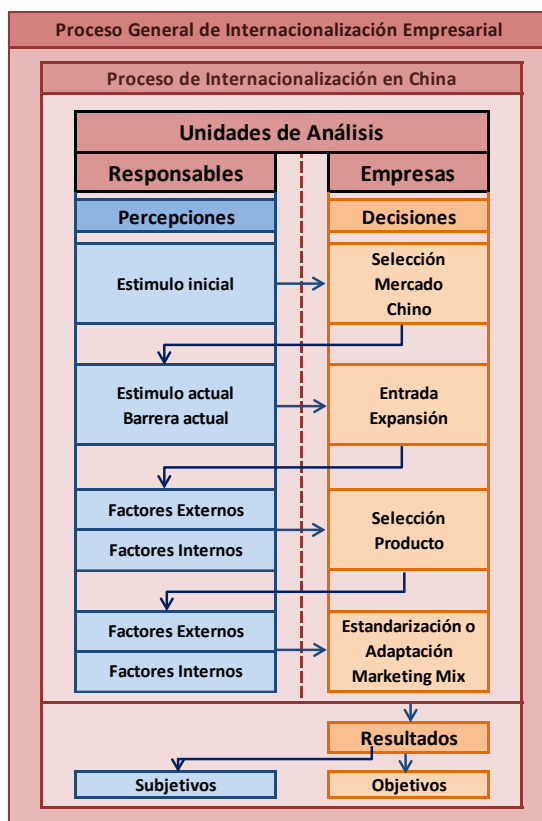


Figura 4.3.7: Secuencia de decisiones y percepciones a estudiar.

Se considera que para entender mejor las decisiones relativas a la internacionalización en China, es deseable conocer el proceso general de internacionalización empresarial, con lo que se sabrá la experiencia internacional y el grado de compromiso asumido por la empresa con la actividad internacional, previa entrada en China. Además, para evaluar la internacionalización en China, se decide estudiar los resultados objetivos y subjetivos alcanzados en el mercado.

iii. Datos: variables e indicadores

A continuación se quieren conocer los datos a recoger que darán respuesta a las preguntas de investigación planteadas y, para ello, se determinarán tanto las variables sobre las que se quiere obtener información, como los indicadores que guiarán la obtención de dicha información.

1. Variables

La tabla 4.3.4 recoge las variables sobre las cuales se pretende obtener información. Las dos primeras variables hacen referencia a la empresa y al responsable de internacionalización, ya que se obtendrá información sobre las unidades de análisis, mientras que el resto de variables se corresponden con las preguntas de investigación asociadas a los objetivos marcados.

Variables	
Unidad de Análisis	
Empresa Responsable de internacionalización	
Objetivo 1: Proceso General de internacionalización	
Preguntas de investigación	
1.1	Actividad internacional: -Magnitud -Grado de compromiso
1.2	Formas de entrada y expansión
1.3	Proceso gradual
1.4	Enfoque de redes
1.5	Factores clave
Objetivo 2: Entrada en China	
2.1	Exploración, entrada y expansión
2.2	Formas de entrada
2.3	Grado de compromiso
2.4	Factores de incidencia clave
Objetivo 3: Estímulos y Barreras	
3.1	Estimulo inicial
3.2	Estimulo actual
3.3	Barrera actual
Objetivo 4: Marketing mix	
4.1	Selección producto
4.2	Factores afectan la selección del producto
4.3	Estandarización/Adaptación Marketing Mix Producto Precio Distribución Comunicación
4.4	Factores afectan al marketing mix
Objetivo 5: Resultados	
5.1	Resultados objetivos
5.2	Resultados subjetivos
5.3	Factores que inciden en los resultados

Tabla 4.3.4: Variables a estudiar.

2. Indicadores

Una vez determinadas las variables a estudiar y, basándose en la literatura científica, se procede a buscar los indicadores más adecuados con los que operacionalizar las evidencias que se desean obtener. Para ello se decidirán cuáles son los indicadores que guiarán la obtención de datos para las dos unidades de análisis: empresas y responsables, para luego buscar los mejores indicadores con los que obtener los datos que darán respuesta a las preguntas de investigación planteadas.

▪ Indicadores de las unidades de análisis

Dado que las dos unidades de análisis son la empresa y el responsable de internacionalización, se ve la necesidad de obtener información sobre ambas variables.

Empresas

En lo que respecta a la empresa se quiere conocer el nombre, el año en que se fundó y el tamaño medido a través del número de empleados y de las ventas totales. El tamaño se quiere conocer ya que, tal como se analizó en la revisión de la literatura, se trata de una variable polémica ya que, al analizar la influencia que ejerce en los procesos de internacionalización, origina resultados contrapuestos.

Responsable de internacionalización

La segunda unidad de análisis se centra en conocer las percepciones de los responsables de internacionalización. Sobre éstos se quiere conocer su cargo, el tiempo en la empresa, tiempo en el cargo y, tal como muestra la bibliografía, los años de experiencia internacional acumulada en su carrera profesional, ya que es uno de los factores clave que influye en la decisión de comprometer más o menos recursos a la actividad exportadora (Cavusgil, 1980; Barrett y Wilkinson, 1986; Lim et al., 1991; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980; Wiedersheim-Paul et al., 1978). La tabla 4.3.5 recoge los indicadores de estas dos variables.

Variables	Indicadores
Unidad de Análisis	Unidad de Análisis
Empresa	Nombre Tamaño: Ventas totales Número de empleados Año que se fundó
Responsable de internacionalización	Cargo en la empresa Tiempo en la empresa Tiempo en el cargo Experiencia internacional acumulada

Tabla 4.3.5: Indicadores de las variables: “empresa” y “responsable de internacionalización”.

Una vez conocidos los indicadores a utilizar para recoger la información sobre las unidades de análisis, se procede a determinar, para cada objetivo y preguntas de investigación, los indicadores más apropiados para cada una de las variables seleccionadas.

- **Indicadores del objetivo 1**

El primer objetivo quiere conocer cómo se produce el proceso general de internacionalización de la empresa y para ello se quiere conocer la magnitud y el grado de compromiso asumido por la empresa con la actividad internacional, así como las formas de entrada y los mecanismos de expansión. También se quiere saber si este proceso ha seguido un patrón gradual de internacionalización, la importancia de las redes y los factores clave de éxito internacional.

Tal como se ha señalado en la revisión bibliográfica, existen numerosos estudios que analizan la internacionalización empresarial, los cuales se basan en diferentes criterios para determinar el grado de compromiso de la empresa con el proceso de internacionalización e identificar la fase donde ésta se encuentra.

En este estudio, y tal como se justificó en el capítulo dos, para conocer la magnitud y el grado de compromiso de la empresa con la actividad internacional se han seleccionado los indicadores de: 1) intensidad exportadora; 2) experiencia exportadora; 3) formas de entrada; y 4) estructura internacional.

Para dar respuesta a la segunda pregunta de investigación, se quiere conocer y analizar las diferentes formas de entrada y mecanismos de expansión utilizados por las empresas en sus procesos generales de internacionalización.

Asimismo, para conocer si el proceso general de internacionalización ha seguido o no un proceso gradual, se decide conocer: 1) el año de inicio de la actividad exportadora, que permite conocer la

experiencia internacional; 2) los países donde la empresa se internacionaliza; 3) el año de entrada en dichos mercados; 4) las formas de entrada y los mecanismos de expansión utilizados; y 5) la intensidad exportadora de la empresa. No obstante, tras revisar los datos que aparecen en las páginas web de las posibles empresas a investigar, se observa que la mayoría de ellas exportan a más de 50 países. Por esta razón se decide conocer, tanto para el inicio de la actividad exportadora, como para los principales mercados internacionales, los países donde la empresa está presente, así como el año de entrada y las formas de entrada y expansión.

Para saber la importancia del enfoque de redes en los procesos generales de internacionalización se quiere averiguar si la empresa y el responsable internacional tienen contactos establecidos en redes empresariales. Por último, se espera recoger información sobre los factores claves que explican el éxito internacional de las empresas seleccionadas.

La tabla 4.3.6 recoge los indicadores seleccionados para hallar los datos que darán respuesta a cada una de las preguntas de investigación englobadas en el primer objetivo.

Variables		Indicadores
Objetivo 1: Proceso general de internacionalización		Objetivo 1: Proceso general de internacionalización
Preguntas de investigación		
1.1	Actividad internacional: -Magnitud -Grado de compromiso	Intensidad exportadora Experiencia exportadora Forma de entrada Estructura internacional
1.2	Formas de entrada y expansión	Forma de entrada Mecanismos de expansión
1.3	Proceso gradual	Inicio exportación y principales mercados: País Año de entrada Forma de entrada Intensidad exportadora
1.4	Enfoque de redes	Contactos en redes
1.5	Factores clave	Factores clave

Tabla 4.3.6: Proceso general de internacionalización: variables e indicadores.

▪ **Indicadores del objetivo 2**

Para analizar el segundo objetivo, que quiere analizar la entrada de las empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava en el mercado chino, se quiere saber cómo incide el proceso general en la internacionalización en China, qué formas de entrada y mecanismos de expansión utilizan y cuál es el grado de compromiso asumido por la empresa con dicho mercado.

Para conocer la exploración, entrada y expansión de las empresas en el mercado chino se quiere conocer la experiencia exportadora, formas de entrada y estructura empresarial en China, mientras que para dar respuesta a la segunda pregunta será necesario conocer las formas de entrada y mecanismos de expansión que las empresas utilizan en dicho mercado.

Además, para conocer el grado de compromiso de las empresas con el mercado chino se tendrán en cuenta los indicadores de: 1) formas de entrada; 2) estructura empresarial en China; 3) experiencia exportadora; e 4) intensidad exportadora. Por último, se analizará cómo los factores clave del proceso general inciden en la internacionalización en China. La tabla 4.3.7 recoge los

indicadores seleccionados para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas en el segundo objetivo.

Variables		Indicadores
Objetivo 2: Entrada en China		Objetivo 2: Entrada en China
2.1	Exploración, entrada y expansión	Experiencia exportadora Año de exploración del mercado Año de entrada y expansión en China Forma de entrada Estructura internacional en China
2.2	Formas de entrada	Forma de entrada Mecanismos de expansión
2.3	Grado de compromiso	Formas de entrada Estructura empresarial en China Experiencia exportadora Intensidad exportadora en China
2.4	Factores clave de internacionalización	Factores clave de internacionalización en China

Tabla 4.3.7: Procesos de internacionalización en China: variables e indicadores.

▪ **Indicadores del objetivo 3**

El tercer objetivo quiere conocer los estímulos iniciales, y los estímulos y barreras actuales que motivan y obstaculizan a las empresas en su empeño por internacionalizarse en China. En concreto se quiere conocer las percepciones que tienen los distintos responsables de internacionalización sobre los factores externos, tanto del mercado chino como del mercado doméstico, y sobre los factores internos de la empresa, que influyen en la decisión de ir a China, motivando la internacionalización, o bien obstaculizando dicho proceso (ver tabla 4.3.8).

Variables		Indicadores
Objetivo 3: Estímulos y Barreras		Objetivo 3: Estímulos y Barreras
3.1	Estímulo inicial	Percepciones de factores externos e internos
3.2	Estímulo actual	
3.3	Barrera actual	

Tabla 4.3.8: Conocimiento de estímulos y barreras: variables e indicadores.

▪ **Indicadores del objetivo 4**

Para conocer las decisiones relativas al marketing mix implementado en China, lo que incluye conocer cuál es el producto que la empresa selecciona para entrar en China y cuál es el grado de estandarización o adaptación de los diferentes elementos del marketing mix, se realiza la tabla 4.3.9 que muestra los diferentes elementos investigados en estudios anteriores. De estos elementos y tras consultarlo con un consultor vitivinícola, un investigador académico y el gerente de una empresa vitivinícola responsable de la internacionalización empresarial, se elige estudiar aquellos elementos más apropiados para el sector vitivinícola (elementos marcados en la primera columna como “elementos seleccionados” de la tabla 4.3.9).

Elementos seleccionados	Elementos seleccionados														
	Cavusgil y Zou (1994)	Cavusgil, Zou y Naidu (1993)	Chung (2003)	Chung (2005)	Hultman et al. (2009)	Johnson y Arunthanes (1995)	Leonidou, Katsikeas y Samiee (2002)	Ozsomer, Bodury Cavusgil (1991)	Shoham (1999)	Theodosious y Leonidou (2003)	Vrontis (2003)	Vrontis et al. (2009)	Zou, Andrus Y Norvell (1997)		
PRODUCTO	PRODUCTO														
Características del producto		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	
Marca	x			x		x	x	x	x		x	x	x	x	
Envase		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	
Etiqueta	x	x	x			x		x			x		x		
Diseño				x	x	x		x		x		x	x	x	
Posicionamiento producto	x	x	x	x	x				x		x	x			
Servicio cliente								x	x	x	x	x	x	x	
Calidad						x	x	x		x	x	x	x		
Garantía								x			x	x	x	x	
Líneas de producto	x									x	x		x	x	
PRECIO	PRECIO														
Precio final	x			x	x			x	x	x	x			x	
Precio al intermediario	x	x		x	x						x	x	x	x	
Política de descuentos				x	x						x	x	x		
Rentabilidad											x			x	
Método cálculo de precios				x	x			x			x				
COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN														
Presupuesto de comunicación	x		x	x	x				x	x	x			x	
Medios de comunicación	x		x	x							x		x	x	
Promociones de venta (Herramienta)	x			x				x	x	x	x	x	x	x	
Tema de publicidad		x	x	x	x			x	x	x	x		x	x	
Trabajo de los vendedores				x	x			x	x	x	x	x	x	x	
Imagen corporativa															
DISTRIBUCIÓN	DISTRIBUCIÓN														
Canales de distribución	x	x		x	x			x		x	x		x		
Estrategia de transporte								x					x	x	
Presupuesto de distribución														x	
Intermediarios	x	x		x	x			x	x	x	x		x		
Cobertura de mercado		x									x				
Control sobre la distribución	x			x	x									x	
Programa de Marketing General									x						

Tabla 4.3.9: Elementos analizados en estudios de estandarización/adaptación del marketing mix y elementos seleccionados.

Para estos elementos se quiere saber el grado de estandarización o adaptación llevado a cabo en el mercado chino, para lo que se utilizará una escala de Likert del 1 al 5, (donde 1 equivale a la estandarización total y 5 a la adaptación total), y dicho grado de estandarización o adaptación se quiere comparar tanto con el mercado nacional, como con los principales mercados internacionales.

También se quiere conocer la percepción de los factores externos e internos que afectan a la selección del producto y la decisión del grado de estandarización o adaptación del marketing mix. La tabla 4.3.10 muestra los indicadores con los que estudiar las decisiones relativas al marketing mix.

Variables		Indicadores	
Objetivo 4: Marketing mix		Objetivo 4: Marketing mix	
4.1	Selección producto	Gama/línea de producto	
4.2	Factores afectan la selección del producto	Percepciones de factores externos e internos	
4.3	Estandarización/Adaptación Marketing Mix Producto	Marca Etiqueta Posicionamiento	
	Precio	Precio final Precio al intermediario	
	Comunicación	Presupuesto de comunicación Medios de comunicación Herramientas de comunicación	
	Distribución	Canales de distribución Intermediario Responsabilidad de intermediarios Control sobre la distribución	
4.4	Factores afectan al marketing mix	Percepciones de factores externos e internos	

Tabla 4.3.10: Políticas de marketing internacional en China: variables e indicadores.

▪ **Indicadores del objetivo 5**

A partir de los años noventa, el debate sobre estandarización/adaptación adquiere una nueva dimensión cuando el foco de atención se centra en estudiar la relación entre la estrategia de marketing internacional y los resultados de la actividad exportadora (Hultman et al., 2009; Leonidou et al., 1998; Katsikeas et al., 2006; O’Cass y Julian, 2003; Samiee y Roth, 1992; Shoham, 1998; Stoian et al., 2011, Zou y Stan, 1998). Por esta razón, este trabajo se propone conocer cuáles son los resultados, tanto objetivos como subjetivos, del proceso de internacionalización en China y también se quieren conocer los factores que inciden en los resultados obtenidos en el mercado chino.

La tabla 4.3.11 muestra los indicadores seleccionados para conocer los resultados objetivos y subjetivos de la internacionalización en China, que tras su selección y ser revisados con el gerente de *Mestres* en la prueba piloto, se decide eliminar dos de ellos, el beneficio obtenido en China y la evolución de las ventas en dicho mercado en los últimos 5 años, al darnos cuenta de que las empresas pueden ser o son reacias a dar este tipo de información.

Variables		Indicadores	
Objetivo 5: Resultados		Objetivo 5: Resultados	
4.1	Resultados objetivos	Ventas totales (2013) Intensidad exportadora Intensidad exportadora en China	
4.2	Resultados subjetivos	Percepciones sobre: Satisfacción con la actividad internacional Satisfacción con la actividad internacional en China Satisfacción con los resultados económicos en China Percepción de éxito en el mercado chino Consecución de los objetivos propuestos en China	
5.3	Factores que inciden en los resultados	Factores externos Factores internos	

Tabla 4.3.11: Resultados objetivos y subjetivos: variables e indicadores.

De todos los datos que se quieren obtener a través de los indicadores seleccionados, se divide la información en aquellos datos objetivos que podemos pedir a la empresa a través de un cuestionario, de aquellos datos que se necesitan obtener a través de una entrevista personal. El anexo 1 contiene el cuestionario y las preguntas de investigación a realizar.

iv. Protocolo

Atendiendo a Yin (2009), la realización del protocolo es esencial si se realizan múltiples casos, como sucederá en esta investigación, ya que guía al investigador en la recogida de evidencias, manteniéndolo centrado en el tema de estudio. Éste está formado por cuatro secciones que detallaremos a continuación.

1. Información general del proyecto

En este apartado se determinan las fuentes de información a utilizar y los criterios a seguir en la selección de casos.

Fuentes de información

La metodología de casos tiene la característica de que puede trabajar con gran variedad de evidencias empíricas. Así pues, se decide que para conseguir información específica sobre los procesos de internacionalización empresarial e información general sobre el sector vitivinícola en el mercado nacional y, en especial, en el mercado chino, se acudirá a diferentes fuentes de información, a través de las cuales se quiere conseguir los datos primarios y secundarios, que conjuntamente deben dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas. Las fuentes de información seleccionadas son:

- Fuentes primarias:
 - Entrevistas semi-estructuradas realizadas a los responsables de internacionalización de las diferentes empresas seleccionadas.
- Fuentes secundarias:
 - Consultas a expertos en el tema.
 - Páginas web de las empresas seleccionadas.
 - Documentos internos de las empresas seleccionadas.
 - Internet: búsqueda de información relativa al sector vitivinícola en China y en el mercado doméstico, así como información sobre las empresas y sus procesos de internacionalización.
 - Revistas incluidas en bases de datos de publicaciones académicas sobre temas empresariales, accediendo a través del *Business Source Complete*, *EconoLit* y *Factiva*.
 - Bases de datos: como los proporcionados por la “Cámara de Comercio” o “SABI”.
 - Institutos y organismos oficiales, tales como el ICEX, el Consejo Regulador del Cava, Prodeca, INCAVI, PIME CAVA, Institut del vi i del cava u otros organismos.

Criterios de selección de casos

Tal como se ha explicado anteriormente, con el objetivo de conseguir una replicación teórica, se opta por un estudio de casos múltiples, donde los casos únicos serán seleccionados por razones teóricas. De este modo, se buscan empresas exportadoras que pertenezcan a la DO cava, que por facilidad de acceso a la empresa su central esté localizada en St. Sadurniu d’Anoia o alrededores, que hayan iniciado el proceso de internacionalización en China y tengan diferente grado de compromiso con dicho mercado.

2. Procedimientos de campo

Este apartado debe contemplar cómo acceder a las empresas y a los entrevistados, así como los procedimientos a seguir.

Se decide que para acceder a los responsables de internacionalización de las distintas empresas previamente seleccionadas se realizará una llamada telefónica a la empresa para conocer y contactar con el responsable de exportación. Una vez contactado, se realizará una breve presentación del investigador y del proyecto de investigación, donde se pedirá su colaboración y acordará el día, hora y lugar donde se realizará la entrevista, intentando que sea cara a cara y en el propio lugar de trabajo de las personas contactadas, lo que esperamos mejore su predisposición a compartir su experiencia profesional y facilite su colaboración.

También se acuerda el envío de un mail previo a la entrevista, que quiere conseguir tres objetivos: 1) informar sobre los objetivos de la entrevista y sobre la información que se desea obtener; 2) enviar el cuestionario con los datos objetivos que se desean conseguir de la empresa para que los responsables puedan rellenarlo previamente; y 3) recordar el día, hora y lugar de la reunión.

Asimismo, se decide que todas las entrevistas serán realizadas por la misma persona, la titular de la tesis, y que al inicio de la entrevista se pedirá permiso para grabar la conversación y para publicar la información recogida, por lo que se acuerda con los responsables entrevistados enviar el caso individual escrito sobre su empresa previa publicación, para que éstos confirmen la veracidad de la información expuesta.

3. Preguntas de investigación

Este apartado debe contener las preguntas específicas que el investigador debe tener en mente, así como tablas preparadas para recoger datos y potenciales fuentes de información para responder a cada pregunta.

Tal como se ha expuesto en el apartado anterior, se realiza un cuestionario, que contiene todos los datos objetivos que se desean obtener de las empresas, así como el guión de la entrevista que contiene las preguntas, las tablas y los datos a recoger, ambos incluidos en el anexo 1. Este guión fue revisado por un consultor vitivinícola, un investigador académico y fue testado en la prueba piloto con un gerente responsable de la actividad exportadora.

A medida que se testa el guion de la entrevista, ésta sufre pequeñas modificaciones para ajustarse mejor a la realidad del sector vitivinícola. Los ajustes principalmente se realizan en las políticas de marketing mix, al eliminar ciertos elementos a estudiar, tales como la composición del vino, el envase, la rentabilidad esperada y la cobertura del mercado, asimismo, en los resultados objetivos se eliminaron los indicadores de beneficios obtenidos en China y el incremento de ventas en los últimos 5 años, al darnos cuenta de que las empresas son reacias a dar este tipo de información.

4. Guía para la elaboración del informe

Se decide que tras realizar las entrevistas éstas se transcribirán, poniendo como objetivo el plazo de dos semanas, para poder reflejar en la transcripción no solamente las palabras literalmente expresadas, sino también la comunicación no verbal, el estado de ánimo del entrevistado u otros aspectos cualitativos detectados durante la entrevista que se quieran destacar en el informe. Con

la transcripción de las entrevistas, y resto de documentos encontrados en las diferentes fuentes de información, se decide crear una base de datos por empresa, a partir de la cual se elaborará un informe individual para cada una de ellas, que se redactará siguiendo el orden de los objetivos y de las preguntas de investigación. Dicho informe individual será enviado a todas las personas entrevistadas, para que éstas den su conformidad respecto a la veracidad de la información que aparece de sus respectivas empresas.

A partir de este documento descriptivo, se analizará la información obtenida individualmente contestando a las preguntas de investigación y aplicando los marcos teóricos seleccionados.

Por último, se compararán los resultados individuales obtenidos de las seis empresas, con el objetivo de encontrar similitudes y diferencias en los patrones de internacionalización y en las percepciones de sus responsables, todo ello contrastándolo con los marcos teóricos y con las aportaciones de la literatura científica revisada en los capítulos 2 y 3.

v. Selección de casos

En este paso se trató de seleccionar los mejores casos individuales para llevar a cabo la investigación. Para seleccionar empresas con distintos grados de compromiso, y partiendo de la literatura científica, primero se han seleccionado los indicadores que se tendrán en cuenta. Tal como recoge el capítulo 2, que revisa a literatura correspondiente a los procesos de internacionalización, se seleccionan cuatro indicadores: la experiencia exportadora, la intensidad exportadora, las formas de entrada y la estructura empresarial.

De estos cuatro indicadores seleccionados, *a priori* sólo se pudo acceder a conocer la estructura empresarial internacional y parcialmente las formas de entrada. Es así como se detectó que existen ciertas empresas donde es el gerente o un responsable internacional quienes se encargan de la actividad exportadora, mientras que en otras empresas existe un departamento de exportación propiamente dicho y, por último, existen empresas que tienen delegaciones en China.

Así pues, se decide seleccionar y analizar un mínimo de dos casos por cada nivel de compromiso, con el objetivo de ver si existen o no patrones de comportamiento similares entre empresas con el mismo grado de compromiso, o patrones de internacionalización diferentes entre empresas con diferentes grados de compromiso, o similitudes y diferencias en las decisiones de las empresas y en las percepciones de los responsables. Los pasos seguidos para conocer y seleccionar a las empresas del sector fueron:

1. Búsqueda en BBDD

Lo primero que se hace es obtener una base de datos de la Cámara de Comercio, donde se obtiene un listado de empresas españolas, con facturación superior a 50.000€, que se dedican a la “Exportación de bebidas alcohólicas”

Los datos obtenidos son muy genéricos, al aparecer empresas productoras de vino y cava, así como productoras de aceite y otros licores, y distribuidores y consultoras del sector. Además, la cifra de negocios se proporciona en función a unos rangos muy amplios y no se determina el porcentaje de la cifra de negocio exportada, ni la intensidad exportadora en China.

Por esta razón se acude al SABI para obtener una base de datos más depurada y se obtiene un listado con las empresas españolas activas, clasificadas como “empresas elaboradoras de vino”, que se corresponden con el código CENAE 1102 y para dichas empresas se obtienen los datos de facturación anual, facturación en los últimos 10 años, número de empleados, etc.

De esta forma se consigue conocer que hay dos empresas grandes que dominan el mercado de la exportación en China: *Freixenet* y *Codorníu*, así pues se piensa que *a priori* resultaría interesante seleccionar estas dos empresas, ya que son las empresas líderes en este sector y también posibilitaría el estudio sobre el efecto que tiene el tamaño en los procesos de internacionalización, al ser uno de los factores controvertidos en la literatura científica.

2. Búsqueda en institutos y organismos oficiales

También se acude a diferentes organismos oficiales para obtener información sobre el sector y las empresas seleccionadas. A través de los informes del ICEX, que analizan el comercio exterior español, se ve una evolución muy positiva de las exportaciones de vino español, con denominación de origen, en China.

Por otra parte, tanto el ICEX, como el Consejo Regulador Cava, tienen documentos accesibles en su página web que tratan respectivamente del mercado del vino en China y de las expediciones del cava en el extranjero, donde éste último organismo, informa de la evolución del número de botellas de cava exportadas a China y, tal como muestra la tabla 4.3.12, se puede apreciar un incremento importante de la exportación de cava a China.

Año	Nº botellas	% Incremento
1995	9.300	
2000	1.129	-87,86%
2005	48.697	4213,29%
2010	95.349	95,80%
2011	246.317	158,33%
2012	370.000	50,21%
2013	310.957	-15,96%

Tabla 4.3.12: Exportación de botellas de cava a China.

Fuente: Consejo Regulador del Cava.

3. Feria de la Alimentaria

En abril 2014, la investigadora acude a la Feria de la Alimentaria, que tuvo lugar en Barcelona, donde se cogieron los nombres y teléfonos de contactos de diferentes empresas vitivinícolas que se consideraron potenciales casos a investigar. También, se les preguntó a estas empresas por su presencia en China, por la estructura internacional de la empresa y por su predisposición a participar en el estudio de investigación, detectando, en general, una buena predisposición para colaborar en este tipo de estudios.

4. Consultas a profesionales del sector vitivinícola

El tercer paso se basó en consultar a dos profesionales del sector vitivinícola: 1) el consultor David Navarro, que es el socio-director de una consultora de empresas llamada *Proceo's*, especializada en la gestión de pymes y que trabaja con empresas vitivinícolas; y 2) el empresario Carlos Lafuente, gerente de la empresa *Lafuente Lorenzo S.A*, empresa dedicada a la importación y

distribución de vinos, cavas y otras bebidas espirituosas en España. En estas consultas se consiguió obtener información general sobre el sector, así como información específica sobre las diferentes empresas de cava que tienen presencia en China.

5. Búsqueda en páginas web e internet

A continuación se consultó las páginas web de las diferentes empresas pre-seleccionadas y se consultó si la empresa tiene filiales, delegaciones o distribuidores en China, y si la página web está traducida al chino.

También se busca por internet noticias relacionadas con la internacionalización de las empresas en China y se obtiene información de las dos grandes empresas del sector: *Freixenet* y *Codorniu*, mientras que apenas se encontró información sobre la internacionalización del resto de empresas del sector.

6. Búsqueda de información en revistas científicas

A través de las revistas científicas *EconLit*, *Factivia* y *Regional Business*, se accede a numerosos artículos que muestran el estado del sector del vino en China, aunque solamente unos pocos están centrados en temas relacionados con el producto de vino espumoso en dicho mercado.

7. Selección de empresas

A través de las búsquedas realizadas, de las consultas en internet y de las llamadas telefónicas a las empresas se aprecia que existen empresas con diferentes estructuras internacionales y formas de entrada: empresas con delegaciones y filiales en China, empresas con un departamento de exportación y empresas que desde gerencia se encargan de la exportación del producto. Así pues, basándonos en estos indicadores, se seleccionan dos empresas de cada tipo, seleccionando:

- *Freixenet* y *Codorniu*, debido a que son empresas que poseen delegaciones o filiales comerciales en China.
- *Sumarroca* y *Juvé y Camps*, debido a que ambas tienen un departamento de exportación y un responsable de la actividad internacional en China.
- *Raventós Rosell* y *Torelló*, debido a que son empresas donde es el gerente o un responsable interno quien se encarga de la internacionalización empresarial.

La tabla 4.3.13 refleja la selección de empresas agrupadas en segmentos que se corresponden con los diferentes grados de compromiso basados en el indicador de “estructura internacional” y, parcialmente, en las “formas de entrada”.

Empresa	Formas de entrada	Estructura internacional	
		Delegación en China	Dpto. Exportación
Freixenet	Filial comercial	Sí	Sí
Codorniu	Delegación	Sí	Sí
Sumarroca		No	Sí
Juvé y Camps		No	Sí
Raventós Rosell		No	No
Torelló		No	No

Tabla 4.3.13: Selección de empresas y agrupación *a priori* atendiendo a la “estructura internacional en China” y “formas de entrada”.

Asimismo, se dejan en reserva un pequeño número de empresas que cumplen con los criterios de selección de casos, por si no fuera posible acceder a alguna de las empresas seleccionadas.

vi. Caso piloto

Para realizar la búsqueda y selección del caso piloto, se siguen dos criterios. Por un lado se busca una empresa que cumpla con los requisitos de pertenecer a la DO cava, producir cava y haber iniciado el proceso de internacionalización en China, y por otro lado se busca una empresa donde exista un contacto personal previo, o contacto a través de terceras personas, que facilite el acceso al responsable de internacionalización.

Así pues, por razones de conveniencia y a través de un contacto personal previo, surge el nombre de la empresa *Mestres*. Es así como se revisa la página web y se comprueba gratamente que ésta está traducida al chino. Asimismo, se habla con el gerente de la empresa, que es la persona con la que existe dicho contacto y, tras explicarle el proyecto, nos informa de que él es el responsable de la actividad internacional de la empresa y accede gustosamente a atendernos.

Comentar que *Mestres* es una pyme familiar fundada en 1312, que actualmente se dedica exclusivamente a la producción y comercialización de cava de gama alta, siendo una de las empresas pioneras en utilizar la palabra “cava” en sus etiquetas para hacer referencia al método tradicional utilizado en su elaboración. Además, en el año 2000, la empresa inicia su proceso de internacionalización empresarial y en 2013 empieza la exportación de sus productos a China.

En Junio del 2014 la investigadora se desplaza a la bodega de *Mestres*, en el centro de St. Sadurní d’Anoia, para entrevistarse con el gerente de dicha empresa. La entrevista dura dos horas y en ella se consigue extraer información del sector, de la DO cava, de las empresas que lo forman, del producto y del método de elaboración comparándolo con el producto francés denominado “champagne”, de las condiciones del mercado chino y de lo que sucede en el mercado doméstico, tanto de la situación de Cataluña, como la de España, que afecta o puede afectar a la internacionalización empresarial.

También se realizan y graban las respuestas a las preguntas anotadas en el guion de la entrevista, se pide completar el cuestionario que previamente se había enviado por mail y, por último, se pide la opinión sobre los temas planteados, las preguntas de investigación realizadas, los datos solicitados y los procedimientos seguidos.

El resultado de la entrevistas es que se consigue conocer en profundidad el fenómeno de la internacionalización para esta empresa, pero especialmente se consigue conocer el contexto donde este fenómeno ocurre. Asimismo, y gracias a las aportaciones del gerente de *Mestres*, se acaban de matizar determinados aspectos del cuestionario. Es así como se eliminaron algunos elementos del marketing mix y de los resultados objetivos seleccionados debido a la reticencia que nos podríamos encontrar al pedir a las empresas información sobre el beneficio conseguido en el mercado chino y la evolución de las ventas de los últimos 5 años.

Fase 3: Proceso de recogida de datos

Una vez determinado los indicadores, el guion de preguntas, el cuestionario a realizar y preparado el proceso de recogida de datos, procedemos a la fase de recogida de datos propiamente dicha.

De los seis tipos de evidencias presentados por Yin (2009), este trabajo se centra en conseguir: documentos, archivos, evidencias físicas y, principalmente, entrevistas, desechando la observación directa y la observación participante.

De las fuentes de información seleccionadas en el protocolo, se ve como durante la etapa de selección de casos, ya se han consultado todas las fuentes secundarias (ver tabla 4.3.14), excepto la de documentos internos de la empresa, y se ha creado una base de datos por empresa con toda la información recogida hasta el momento.

Tal como se decidió en el protocolo, en esta etapa se procede a recoger información a través de entrevistas semiestructuradas realizadas a los responsables de internacionalización de las empresas seleccionadas, así como a través del cuestionario que se les envía previamente.

Fuentes primarias
Entrevistas
Fuentes secundarias
√ Consultas a expertos
√ Web de empresa
Documentos internos de empresa
√ Internet
√ Revistas académicas
√ Bases de datos
√ Institutos y organismos oficiales

Tabla 4.3.14: Fuentes de información consultadas durante la selección de casos.

i. Cuestionario

Una vez determinados los datos que se quieren obtener y los indicadores que se van a utilizar, se agrupan todos aquellos datos objetivos en un cuestionario (ver anexo 1), que es enviado con anterioridad a la entrevista con los responsables de internacionalización.

Comentar que dichos datos fueron verificados o completados durante la entrevista, especialmente los relativos a conocer los países, años, formas de entrada y principales mercados donde la empresa está presente.

ii. Entrevistas semiestructuradas

La elección de realizar entrevistas proviene de la necesidad de hallar las percepciones de los responsables de internacionalización sobre los factores externos e internos, que les lleva a tomar una serie de decisiones respecto a los recursos a comprometer con la actividad internacional. Así pues, se trata de encontrar el “cómo”, el “porqué” y “con qué resultado” se produce el proceso de internacionalización.

Se elige realizar una entrevista de tipo semiestructurado, donde el guion de preguntas mantiene al entrevistador centrado en las líneas de investigación, pero también este tipo de entrevista dota al entrevistador de una mayor libertad, al permitirle adaptarse a las necesidades de la investigación y a las características de los sujetos (Olabuenaga, 1999). Esto permite al investigador

dirigir la entrevista a aquellos aspectos que considera de interés (Greener, 2008) para conseguir una información rica, variada y completa.

Asimismo, al querer conseguir información sobre las percepciones individuales de los factores externos e internos que impactan en las decisiones de internacionalización, se decidió realizar entrevistas individuales y cara a cara, para así poder recoger la comunicación no verbal, detectar la sinceridad de las respuestas, ver si se duda, cambios de voz, silencios, etc. Y todo ello se quiso realizar en un contexto natural, es decir en la propia empresa de la persona entrevistada, donde se consideró que el responsable se sentiría más a gusto y esto propiciaría la predisposición a compartir su experiencia profesional, tal como sucedió.

1. Contacto con las empresas y los responsables

Siguiendo los procedimientos de campo marcados en el protocolo, la investigadora procede a ponerse en contacto telefónico con los responsables de internacionalización de las empresas seleccionadas, para pedir su colaboración. Comentar que todas las empresas excepto una, donde nos atiende la secretaria, nos pasan directamente con la persona responsable, a la cual se le explica el proyecto a investigar y se solicita una entrevista personal de 30 minutos de duración.

Este tiempo se considera el máximo que se puede proponer a responsables de internacionalización para que accedan a la entrevista, dado que son personas con agendas muy ocupadas y que viajan constantemente. Al mismo tiempo se considera que es el tiempo mínimo, incluso se cree que puede ser insuficiente, para recoger toda la información que se desea obtener.

Una vez contactado telefónicamente con el responsable de internacionalización se acuerda día, hora y lugar para realizar la entrevista, intentando que ésta sea cara a cara y en la propia empresa del responsable a entrevistar. Esto se consigue en las entrevistas realizadas antes de agosto 2014, mientras que a partir de dicha fecha, dado que las empresas están preparando las campañas comerciales de Navidad, no fue posible conseguirlo, por lo que se accedió a realizar entrevistas por teléfono.

En el caso concreto de la empresa *Torelló* no se pudo acceder al responsable de internacionalización y se decidió cambiar la empresa por *Mestres*, empresa donde se realizó el caso piloto, y de la que se tenía toda la información, ya que ambas empresas presentaban el mismo grado de compromiso.

Previo a la entrevista, y siguiendo los procedimientos marcados, se envía un mail a la persona entrevistada confirmando la entrevista, las líneas generales de investigación y se envía el cuestionario a completar por dicha persona.

2. Realización de las entrevistas

Un requisito importante para incluir a las empresas en el estudio, fue el de conseguir entrevistar al responsable de internacionalización en China, objetivo que se consiguió con cierta facilidad para todas las empresas, excepto, tal como se ha dicho, para *Torelló*.

De los responsable entrevistados cuatro de ellos (los pertenecientes a las empresas *Freixenet*, *Mestres*, *Juvé y Camps* y *Raventós Rosell*) nos dieron información completa de todos los temas a tratar, mientras que dos de ellos (*Codorníu* y *Sumarroca*) no pudieron proporcionar información sobre el inicio del proceso general de internacionalización de su empresa, por lo que esta información tuvo que ser obtenida a través de otro responsable de la misma.

En el caso concreto de *Freixenet*, donde fue posible hablar con cuatro directivos internacionales, una vez obtenida toda la información a través de la subdirectora de exportación, el resto de entrevistas se dirigió a obtener información en profundidad de las diferentes áreas a investigar.

Para el resto de empresas se buscó entrevistar a una segunda persona que primero pudiera proporcionar la información sobre las áreas no cubiertas por el primer entrevistado, y así completar la información obtenida en la primera entrevista. En todos los casos, también se buscó que esta segunda persona pudiera validar la información sobre las decisiones de internacionalización de la empresa dadas por el primer entrevistado, con el objetivo de triangular los datos.

Decir que todas las entrevistas personales, excepto las tres telefónicas, tuvieron una duración de 40-60 minutos, por lo tanto superior a lo solicitado, donde los entrevistados, tal como afirma Greener (2008), disfrutaron de la experiencia de compartir su conocimiento y experiencia profesional, así como sus percepciones sobre la internacionalización empresarial y sobre el mercado chino, con una investigadora académica.

A continuación se crea la tabla 4.3.15 que muestra para cada empresa los cargos de las personas entrevistadas, así como la fecha, el idioma, el lugar y la duración de la entrevista.

Empresa	Cargo	Fecha de la entrevista	Idioma	Lugar entrevista	Duración de la entrevista (minutos)
<i>Mestres</i>	Gerente	Junio 2014	Catalán	St. Sadurni d'Anoia	110
	<i>Freelance</i> exportación	Julio 2014	Castellano	Barcelona	48
<i>Freixenet</i>	Subdirector exportación	Junio 2014	Catalán	St. Sadurni d'Anoia	52
	Director de exportación	Julio 2014	Castellano	St. Sadurni d'Anoia	47
	Director Freixenet China	Julio 2014	Castellano	Barcelona	50
	Responsable Marketing Interna	Julio 2014	Castellano	St. Cugat de Sesgarrigues	48
<i>Raventós Rosell</i>	Gerente-Director comercial	Junio 2014	Catalán/Castellano	St. Sadurni d'Anoia	60
	Gerente	Octubre 2014	Catalán	Entrevista telefónica	6
<i>Juvé y Camps</i>	Director exportación	Julio 2014	Castellano	St. Sadurni d'Anoia	62
	Adjunta a presidencia	Octubre 2014	Catalán	Entrevista telefónica	21
<i>Sumarroca</i>	<i>Export area manager</i> (China)	Julio 2014	Catalán	St. Sadurni d'Anoia	61
	<i>Export area manager</i>	Octubre 2014	Catalán	Entrevista telefónica	16
<i>Codorníu</i>	Director General Asia	Julio 2014	Inglés	Esplugues del Llobregat	55
	Director estratégico	Octubre 2014	Castellano	Entrevista telefónica	24
<i>Torelló</i>	Dueña	Octubre 2014	Catalán	St. Sadurni d'Anoia	35
	Gerente	No se pudo realizar			0

Tabla 4.3.15: Información sobre las entrevistas realizadas.

Queremos hacer una mención especial de agradecimiento a aquellas empresas con filiales en China y Asia, donde si fue posible entrevistar al responsable de dichos mercados durante sus breves visitas a Barcelona, que realizaron por trabajo o por vacaciones y, este último, fue el caso del director de la filial en China de *Freixenet*.

3. Grabaciones y transcripciones

De las 15 entrevistas realizadas, 14 fueron utilizadas para escribir los casos individuales. Sin embargo una de ellas se descartó, la de la empresa *Torelló*, ya que se entrevistó a la dueña de la empresa, pero no se consiguió hablar con la persona responsable de internacionalización, requisito indispensable en esta investigación.

Las 14 entrevistas fueron grabadas y transcritas en una media de 3 semanas. Dado que las transcripciones fueron realizadas por 4 personas diferentes, la investigadora revisó todas las transcripciones para asegurar la calidad de las mismas, así como para añadir información, tal como comunicación no verbal, sujetos omitidos, etc.

iii. Bases de datos

Toda la información obtenida a través de las entrevistas y de los cuestionarios fue añadida a la base de datos de cada una de las empresas, sumándose a la información previamente recopilada a través de las fuentes secundarias.

Asimismo, comentar que no se consiguieron obtener documentos internos de las empresas, sólo algunas evidencias físicas como fueron catálogos actualizados de los productos, o dosieres con información general de la empresa.

iv. Triangulación de datos

Tal como se ha comentado durante el documento, esta investigación quiere conocer decisiones empresariales y las diferentes percepciones de sus directivos.

Por esta razón se quiere conseguir un mínimo de dos personas por empresa que validen la información referente a las decisiones de internacionalización, con el objetivo de triangular los datos y verificar que la información obtenida es correcta, mientras que para conocer los factores que impactan en las decisiones de internacionalización, se quiere conocer las percepciones individuales de los responsables entrevistados, por lo que dicha información será comparada, pero no necesita ni debe triangularse. La tabla 4.3.16 muestra las respuestas obtenidas por los distintos responsables entrevistados respecto a las preguntas de investigación planteadas.

Tal como se ha comentado en el apartado de “realización de entrevistas”, para todas las empresas se consiguió entrevistar al máximo responsable de la internacionalización en China y se buscó a una segunda persona que proporcionara información para validar las decisiones de internacionalización llevadas a cabo por la empresa y explicados por el primer entrevistado. Esto se consiguió para todas las empresas excepto para una, *Raventós Rosell*, donde hay un cambio de gerencia y el nuevo gerente solo puede aportar información sobre el proceso de internacionalización actual. Sin embargo, se ha decidido incluir a esta empresa en el estudio ya que es la única que, habiendo iniciado la internacionalización en China, ha decidido dejar de exportar a dicho país, además de que presenta particularidades en su proceso de internacionalización que analizaremos más adelante. En el caso de *Sumarroca* y *Codorníu*, este segundo entrevistado proporcionó información sobre el proceso general de internacionalización no cubierta durante la primera entrevista, aunque en el caso de *Codorníu* se consiguió validar

parte de la información a través de internet y de dos artículos científicos que tratan sobre la internacionalización de las dos grandes empresas del sector, *Codorníu* y *Freixenet* (Junyent, 2007a, 2007b).

Empresa	Cargo	Información Conseguida																		
		Objetivo 1					Objetivo 2				Objetivo 3			Objetivo 4				Objetivo 5		
		Preguntas de investigación																		
1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	5.3		
<i>Mestres</i>	Gerente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Freelance exportación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
<i>Freixenet</i>	Subdirector exportación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Director de exportación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Director Freixenet China						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Responsable Marketing Interna	x												x	x	x	x			
<i>Raventós Rosell</i>	Gerente-Director comercial	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Gerente		x	x	x		x		x	x						x				
<i>Juvé y Camps</i>	Director exportación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Adjunta a presidencia	x	x				x	x			x	x	x	x	x	x				
<i>Sumarroca</i>	Export area manager (China)			x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Export area manager	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x					x		
<i>Codorníu</i>	Director General Asia						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Director estratégico	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	
<i>Torelló</i>	Dueña		x	x	x			x			x	x	x			x	x			
	Gerente																	x		

Decisiones: necesario triangular
 Percepciones: no necesita triangulación de datos

Tabla 4.3.16: Responsables de internacionalización: respuesta obtenidas a las preguntas de investigación planteadas.

Otra limitación que encontramos fue que sólo en las empresas *Freixenet*, *Codorníu* y *Mestres* se consiguió confirmar el grado de estandarización o adaptación del marketing mix a través de las respuestas de, como mínimo, dos responsable de una misma empresa, mientras que para *Juvé y Camps*, *Sumarroca* y *Raventós Rosell* esto no fue posible. Sin embargo, sí que se consiguió una saturación de la información obtenida sobre el marketing mix, ya que los responsables de las diferentes empresas dieron respuestas muy similares a las preguntas realizadas, por lo que se consideró que para triangular esta información se compararían las respuestas de las diferentes empresas, en lugar de tratar de triangular la información individualmente por empresa.

v. Cadena de evidencias

Esta investigación quiere conseguir mantener la cadena de evidencias por lo que en el capítulo final, en el apartado de “consideraciones finales, calidad de la investigación” se dejará constancia de los procedimientos seguidos que tratan de asegurar la cadena de evidencias.

Fase 4: Análisis e interpretación de datos

Para analizar todos los datos, fue de especial relevancia categorizar las evidencias obtenidas en las entrevistas. Es así como se utilizó el *software Atlas.ti*, en el cual se crearon 15 categorías (ver tabla 4.3.17), sin embargo, no se creó ninguna categoría específica para analizar los procesos generales de internacionalización, ni se diferenció entre resultados objetivos y subjetivos, ya que se disponía de esta información a través del cuestionario.

Asimismo, y con el objetivo de asegurar la calidad de la investigación, hubo dos investigadores independientes que categorizaron la información, siendo una de ellas la autora de esta tesis. Es así como ambos investigadores realizaron conjuntamente la categorización de las evidencias de una primera transcripción y categorizaron una segunda transcripción de forma independiente, pero que una vez finalizada compararon y debatieron las diferencias encontradas. El resto de evidencias fueron categorizadas con independencia, y el investigador principal fue el responsable de comparar y decidir la categorización final de toda la información tabulada.

Categorías creadas en Atlas.ti
Entrevistado
Compromiso con el mercado chino
Internacionalización China
Estímulo inicial
Estímulo actual
Barrera actual
Producto
Marca
Etiqueta
Posicionamiento
Precio
Distribución
Comunicación
Percepción mercado chino
Resultados

Tabla 4.3.17: Categorías creadas en el software de análisis cualitativo *Atlas.ti*.

Por último, hay que comentar que la información categorizada a través del *software* fue utilizada para escribir tanto los análisis individuales, como los comparativos, consiguiendo así disponer de la información recogida directamente de las entrevistas para escribir los casos y obtener resultados basados en lo empírico.

Fase 5: Validación e Informe

i. Validación

Una vez escrita la descripción de los casos individuales, dichos documentos fueron enviados por correo electrónico a los respectivos directores de exportación o profesionales de las empresas que habían participado en las entrevistas. También se aprovechó este correo electrónico para preguntar sobre algún dato específico que se consideraba relevante en la descripción de la empresa. Todas las empresas, excepto *Raventós Rosell*, contestaron a dicho mensaje y en todas, el principal responsable de la internacionalización en China, como mínimo, nos confirmó que la información escrita era correcta. En algunos casos los informantes hicieron llegar anotaciones matizando cierta información escrita y, en general, todos contestaron a las preguntas realizadas. La tabla 4.3.18 contiene para cada empresa los directivos que confirmaron la información escrita.

Empresa	Cargo	Confirmación del caso
<i>Mestres</i>	Gerente	√
<i>Freixenet</i>	Director de exportación	√
	Director Freixenet China	√
<i>Raventós Rosell</i>	Gerente-Director comercial	-
	Gerente	-
<i>Juvé y Camps</i>	Director exportación	√
<i>Sumarroca</i>	Export area manager (China)	√
<i>Codorníu</i>	Director estratégico	√

Tabla 4.3.18: Responsables de internacionalización de las diferentes empresas que confirman la información contenida en el documento.

En el caso concreto de *Juvé y Camps*, se realizó una segunda entrevista con el director de exportación en la cual se revisó el documento, contestó a varias preguntas, y se habló sobre el sector y la internacionalización de la empresa en China, confirmando así parte de la información del caso.

En el caso de *Raventós Rosell*, no se pudo contactar con el primer gerente entrevistado, ya que había dejado de trabajar en la empresa. Es así como se pide al nuevo gerente que realizara la revisión del caso, lo que no se consiguió.

En cuanto al comportamiento del entrevistador, hay que destacar que en las entrevistas cara a cara se trató de crear un clima distendido en el que los entrevistados se sintieran cómodos a la hora de responder a las preguntas, por lo que se intentó hacer preguntas abiertas e ir de lo general a lo específico. Además, las entrevistas se realizaron en el idioma en el que la persona entrevistada se sintiera más cómoda, por lo que se realizaron en catalán, castellano e inglés.

También se trató de utilizar un lenguaje adecuado al entrevistado y a los temas a tratar, algo que no resultó difícil ya que la investigadora posee más de diez años de experiencia profesional participando en la internacionalización de diferentes empresas, concretamente en la adaptación del marketing internacional y en la comercialización de productos minoristas. No obstante, la investigadora no ha trabajado específicamente en el sector vitivinícola, lo cual ayudó a realizar preguntas sin que éstas estuvieran condicionadas por un conocimiento o percepciones personales previas.

ii. Informe

Una vez identificada la audiencia de este informe, investigadores de la academia, comunidad científica, miembros del tribunal de tesis, directores de exportación, responsables internacionales de las empresas entrevistadas y otros profesionales del sector, se procede a determinar la estructura y el formato del documento final.

Con el objetivo de tratar de asegurar la calidad de la información, se decide primero escribir los casos individualmente, recogidos en los anexos (anexo 2 al anexo 7), los cuales contienen la descripción rica y densa de los procesos de internacionalización en China. Después se procede a analizar las evidencias recogidas a la luz de los marcos teóricos, de la literatura científica (capítulo 5). En el capítulo 6 se procederá a realizar el análisis comparativo de las seis empresas seleccionadas y, por último, el capítulo 7 contendrá la discusión, las conclusiones y diversas consideraciones finales.

Capítulo 5: Resultados individuales

A continuación se realizará un análisis individualizado del proceso general y de la internacionalización en China de las seis empresas seleccionadas y, en el siguiente capítulo, se presenta el análisis comparativo.

Para realizar el análisis individual, primero se ha realizado una descripción de los procesos de internacionalización de cada una de las empresas que han participado en este proyecto de investigación. Es así como, partiendo de la información obtenida a través de las entrevistas y del cuestionario realizado a los responsables de internacionalización y complementando dicha información con la obtenida a través del resto de fuentes secundarias, se ha escrito un informe por caso.

El contenido íntegro del informe, el cual incluye la descripción de los procesos de internacionalización contenidos en los anexos, así como una breve historia de la empresa y las fuentes de información que se presentan en el análisis, fue enviado y revisado, como mínimo, por el principal responsable de internacionalización entrevistado, que han confirmado la veracidad de la información que se recoge en dicho informe.

A partir de los informes realizados y verificados por cada una de las empresas, se procede a analizar individualmente los procesos generales y la internacionalización en China a la luz de los marcos teóricos y de la literatura científica relacionada con los procesos de internacionalización y con las políticas de marketing internacional revisados en los capítulos 2 y 3, respectivamente.

La tabla 5.1.1 muestra los datos recogidos para cada una de las empresas de acuerdo a los indicadores seleccionados para la unidad de análisis “empresa”: año de fundación y tamaño, medido por el número de empleados y la facturación total anual, así como muestra la estructura internacional de cada una de ellas.

Empresa	Año fundación	Número empleados	Facturación 2013	Estructura Internacional	
				Filial comercial	Dpto. exportación
<i>Mestres</i>	1312	6 completa 6 autónomos	<1M	No	No
<i>Raventós Rosell</i>	1985	6	700.000 €	No	No
<i>Sumarroca</i>	1983	40	7M-10M	No	Si
<i>Juvé y Camps</i>	1921	135	21,5M	No	Si
<i>Codorniu</i>	1551	800	232M	Si	Si
<i>Freixenet</i>	1861	1250	530M	Si	Si

Tabla 5.1.1: Datos de las empresas seleccionadas según el año de fundación, tamaño, facturación y estructura internacional.

Atendiendo a la estructura internacional (ver tabla 5.1.1), se decide iniciar el estudio analizando las empresas que no tienen un departamento de exportación: *Mestres* y *Raventós Rosell*, para luego proceder a analizar aquellas empresas que sí cuentan con dicho departamento: *Sumarroca*

y *Juvé y Camps*, y finalizar con las empresas que no solamente tienen un departamento de exportación, sino que también cuentan con filiales comerciales en el extranjero: *Codorníu* y *Freixenet*. Asimismo, para exponer el análisis, se decide seguir el orden marcado por los objetivos específicos y por las preguntas de investigación, así como organizar y mostrar las evidencias recogidas mediante el uso de tablas y figuras con el objetivo de facilitar la comprensión del análisis y la interpretación de resultados.

5.1 Empresa *Mestres*

La empresa *Mestres* es una pyme familiar fundada en 1312 que se dedica a la producción y comercialización de cava de gama alta. Está integrada por un equipo de 6 personas trabajando a jornada completa y 6 personas que trabajan como autónomos.

Con una facturación anual algo inferior al millón de euros, y un 25% de las ventas realizadas en el mercado internacional, actualmente está dirigida por la vigésimo octava generación de la familia, donde el gerente de la empresa, el Sr. Aura, es un familiar indirecto de los fundadores que lleva más de 17 años en el cargo y que proviene del sector textil.

Mestres tiene una larga tradición en la producción de vino tranquilo y espumoso, ya que se fundó en el siglo XIV y se dedicó inicialmente a la comercialización de uva y vino. Fue en 1928 cuando se inicia la producción de vino espumoso y en febrero de 1960 obtienen la autorización para utilizar la palabra “cava” en sus etiquetas, siendo una de las empresas promotoras de dicho término.

La alta calidad de los productos de *Mestres* proviene de los procesos absolutamente naturales y tradicionales que utiliza, lo que la sitúa en el segmento *premium*²². La bodega cuenta con viñas propias con más de 50 años y su elaboración tradicional hace que prácticamente todo su vino pase por bodega y tenga un mínimo de 18 meses de crianza, hasta un máximo de 120 meses. Para su elaboración utiliza dos tapones de corcho, donde sólo dos empresas del sector lo realizan de esta manera y son los únicos de la DO cava que degüellan manualmente en frío.

i. Fuentes de información

Las dos personas entrevistadas en *Mestres* en junio de 2014 fueron respectivamente el Sr. Aura, gerente de la empresa y responsable comercial nacional e internacional de la empresa, y el actual responsable de internacionalización, Nico James, que es un *sommelier* alemán contratado como *freelance* a tiempo parcial desde finales de 2013. En este escrito no referiremos a ambos como “gerente” y “responsable” o “responsable de internacionalización”.

Otra fuente de información nos la proporcionó el responsable, que a través de un correo electrónico intercambiado con el importador del mercado chino, éste proporcionaba información sobre el marketing mix realizado en dicho país. A su vez, también nos facilitaron un díptico donde constan las puntuaciones de Robert Parker²³ de los nueve cavas presentados por *Mestres* contenido en el anexo 2. Por último, se consultó la página web de la empresa²⁴, así como otras páginas web²⁵ que aportaban información general de la empresa.

²² El rango de precios de cava en el mercado nacional va desde los 2€ hasta los 90€ de media, (existiendo cavas con valor de 235€). *Mestres* se sitúa en el segmento *premium* con cavas cuyo precio oscila entre los 10€ y los 45€; mientras que el champagne ocupa una franja de precios de entre los 26€ y los 600€, llegando a encontrar productos por 9.000€. (Datos de precios obtenidos en grandes superficies: Caprabo y Carrefour España, tienda especializada: Quilez y venta on-line: <http://www.uvinum.es/>)

²³ Robert Parker es un crítico de vino estadounidense y está considerado como uno de los críticos de vino más influyentes del mundo, especialmente en lo que se refiere al precio que alcanzan los vinos según la puntuación que estos alcancen.

²⁴ Página web de *Mestres*: <http://www.Mestres.es/?lang=es;>

²⁵ Páginas web consultadas:

A continuación, y partiendo de la información contenida en el anexo 2, se procede a analizar el proceso general y la internacionalización en China de *Mestres*.

5.1.1 Proceso general de internacionalización

El proceso de internacionalización de *Mestres* se inicia en el año 2000 mediante la recepción de pedidos solicitados por importadores europeos. Esta tardía y tímida iniciación a la internacionalización viene determinada por la actitud precavida del gerente, dada la poca experiencia internacional y la actitud inicialmente pasiva respecto a la internacionalización. Por este motivo el gerente apuesta por minimizar el riesgo empresarial al afirmar que “*es la ley de la mínima inversión, del mínimo coste*”. Además el hecho de que el gerente sea un familiar indirecto de los fundadores hace que éste opte por una actitud prudente. Esta actitud queda reflejada en su afirmación: “*yo no tengo el peso ni la fuerza para cambiar la dinámica de la empresa*”, por lo que el gerente sigue la filosofía de trabajo marcada por los largos años de tradición vitivinícola de la familia.

La tabla 5.1.2 muestra el proceso de internacionalización de *Mestres*, donde aparece el nombre de los distintos mercados donde la empresa ha estado o está presente, el año y el mecanismo de entrada, así como el responsable de internacionalización en dichos periodos.

Año de Entrada	País	Forma de Entrada	Responsable de Internacionalización
2000-2002	Dinamarca Bélgica	Importadores locales (Exportación directa)	Gerente
2006	Suiza		
2007-2010	Inglaterra Alemania Quebec Japón Irlanda Otros	Exportador español: <i>Vinergia 2005</i> (Exportación indirecta)	Gerente y <i>Vinergia 2005</i>
2012-13	EEUU	Consultora española (Exportación indirecta)	Gerente y Consultora catalana
Enero 2014	China	Importador-distribuidor (Exportación directa)	Gerente y Responsable
2014	Inglaterra Francia	Importador (Exportación directa)	Gerente y Responsable
	Exploración activa a otros mercados		Responsable

Tabla 5.1.2: Proceso de internacionalización de *Mestres*.

Desde el año 2000, el gerente se responsabiliza de la actividad exportadora de *Mestres*. A partir de 2007, el gerente es contactado por diversas empresas nacionales, *Vinergia 2005* y una consultora catalana, que internacionalizan *Mestres*, hasta que en diciembre 2013 la empresa decide contratar a un responsable de exportación que actualmente se encarga de la exploración activa, entrada y expansión en los mercados extranjeros. Actualmente la empresa factura un 25% en los mercados internacionales donde opera, lo que se corresponde con una cifra aproximada de 250.000€.

-
- <http://www.catalunya.com/que-quieres-hacer/enoturismo/descubre-catalunya-a-traves-de-sus-vinos/heretat-Mestres-17-14002-1339>
 - http://www.decantalo.com/es/mundo-del-vino_c16/bodegas-de-espana_c20/cavas-Mestres_c20p439/

i. Formas de entrada

En lo que respecta a los mecanismos de internacionalización utilizados por *Mestres*, la figura 5.1.1 muestra las formas de entrada utilizadas, en las cuales la empresa combina la exportación directa, utilizando importadores extranjeros, con la exportación indirecta, realizada a través de la empresa *Vinergia 2005* y de la consultora nacional.

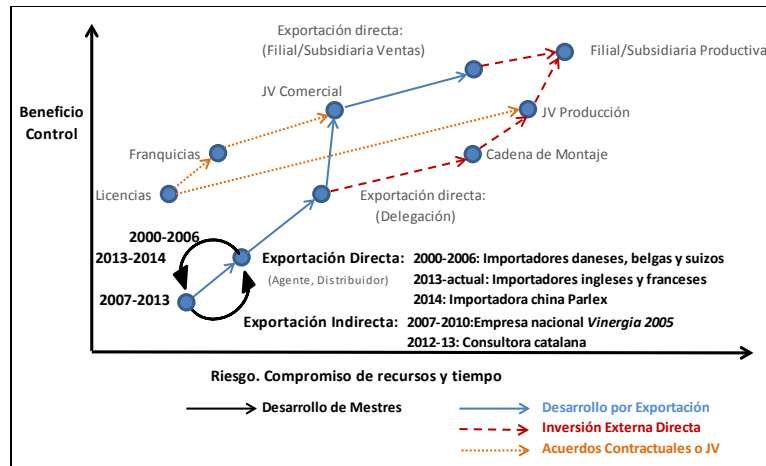


Figura 5.1.1: Formas de entrada utilizadas por *Mestres*.

Fuente: Elaboración propia partiendo del cuadro de Rialp y Rialp (2005).

A continuación asociaremos el proceso general de internacionalización de *Mestres* a los modelos gradualistas de Bilkey y Tesar (1977) y Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), así como lo analizaremos utilizando el modelo gradualista propuesto y atendiendo al enfoque de redes.

ii. Modelo gradualista de Bilkey y Tesar (1977)

Si asociamos el proceso de internacionalización de *Mestres* al modelo gradualista propuesto, basado en Bilkey y Tesar (1977) (ver figura 5.1.2), vemos que efectivamente *Mestres* pasa por las tres primeras fases definidas por los autores, para posteriormente saltar simultáneamente a las fases 4 y 6.

- **Fase 1. Dirección no interesada en exportar:** hasta el año 2000 *Mestres* está orientada a su mercado nacional, no estando interesada en exportar sus productos al extranjero.
- **Fase 2. Voluntad por servir pedidos no solicitados:** a partir del año 2000 *Mestres* inicia pasivamente la internacionalización empresarial al mostrar su voluntad por servir pedidos recibidos de diferentes importadores extranjeros, así como al aceptar vender el cava *Mestres*, como parte del portafolio de productos vitivinícolas de empresas nacionales que lo venden en el extranjero.
- **Fase 3. Exploración activa:** a finales de 2013, *Mestres* empieza tímidamente a dedicar tiempo y esfuerzo a la búsqueda activa de mercados extranjeros donde vender sus productos. Esto queda demostrado con la asistencia a la feria Prowine de Shanghái y con la contratación, a jornada parcial, de un responsable de internacionalización que trabaja como autónomo.
- **4ª y 6ª Fase. Actividad experimental en países psicológicamente cercanos y lejanos:** el responsable de internacionalización está iniciando simultáneamente la exportación de cava

Mestres tanto a países europeos cercanos, como es el caso de Francia, como mercados lejanos, como pueden ser Inglaterra o Noruega, además de mantener la actividad exportadora iniciada por las empresas nacionales que impulsaron la internacionalización de Mestres.

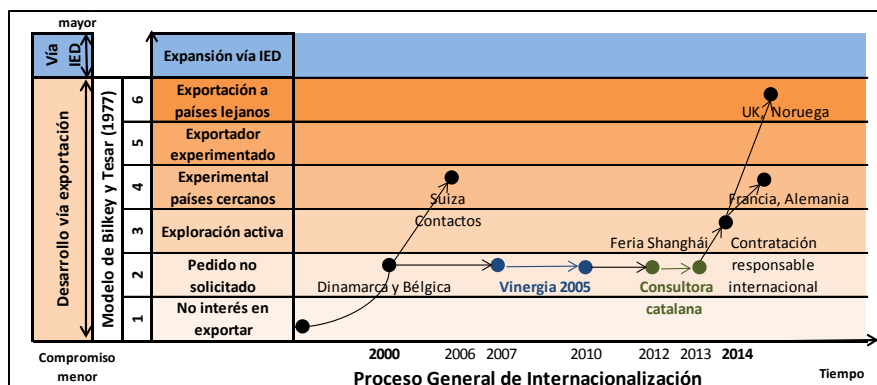


Figura 5.1.2: Proceso general de internacionalización de Mestres atendiendo al modelo gradualista propuesto.

Tal como afirma el responsable de internacionalización de Mestres, esta simultaneidad con la que actualmente trabaja se debe a que “el negocio del vino es muy internacional y con el paso del tiempo se ha internacionalizado muchísimo” y que “hay que moverse ya que todo lo que haces, da igual donde lo haces, todo tiene repercusión mundial” ya que la internacionalización en este sector “es un tema de contactos, es muy de contactos”. Es por ello que el responsable, tras acudir a ferias internacionales en las que contacta con intermediarios extranjeros, está consiguiendo abrir mercados psíquicamente cercanos y lejanos, constatando así la aplicabilidad actual del enfoque de redes y la poca importancia del concepto de distancia psíquica.

iii. Modelo gradualista de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975)

Asociando la internacionalización de Mestres al modelo gradualista de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) se constata cómo esta empresa está situada en la segunda fase del modelo: internacionalización vía agentes, importadores o distribuidores, no siendo capaz de avanzar en el proceso de internacionalización dada la falta de experiencia y recursos empresariales, tanto financieros como humanos (ver figura 5.1.3).

Patrón de la Cadena de Establecimiento		
Fases del proceso de internacionalización	Modo de entrada y expansión	Proceso General de Internacionalización
Actividad exportadora no regular		●
Exportación vía agentes	Agentes	Mestres ●
Establecimiento filiales de venta	Filiales de venta	
Establecimiento filiales de producción	Filiales productivas	

Figura 5.1.3: Patrón de la cadena de establecimiento según el modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975).

iv. Enfoque de redes

A pesar de la tardía y tímida internacionalización de *Mestres*, la empresa sabe aprovechar las oportunidades que le brindan las empresas nacionales que le ofrecen vender el cava *Mestres* como parte de su cartera de productos vitivinícolas a nivel internacional. Estas empresas son clave, ya que son las responsables de impulsar la actividad exportadora de *Mestres* y de que actualmente la empresa sea capaz de facturar un 25% en sus mercados internacionales, lo que es un porcentaje considerablemente importante para una pequeña empresa como *Mestres*, especialmente dado el carácter poco proactivo de la dirección. Asimismo, *Mestres*, de la mano de estas empresas y a través de la asistencia a ferias, entra en contacto con intermediarios extranjeros que siguen impulsando la internacionalización de la empresa.

Atendiendo al modelo de redes propuesto por Johanson y Mattsson (1986), las características del proceso de internacionalización de la empresa, iniciado en el año 2000, la sitúa como un “entrante tardío”. Es así como la alta internacionalización del sector explicaría el hecho de que la empresa haya sido capaz de internacionalizarse simultáneamente en mercados cercanos y lejanos, así como da una explicación satisfactoria a la decisión de *Mestres* de entrar en China, ya que se trata de un mercado de oportunidades para el sector.

Se concluye este apartado afirmando que *Mestres* presenta un proceso de internacionalización gradual lento, caracterizado por la actitud pasiva de la dirección de la empresa. Sin embargo, *Mestres* sabe aprovechar diversos contactos que le surgen en el mercado y, a través de empresas nacionales, consigue internacionalizar su producto asumiendo un riesgo mínimo y consiguiendo así facturar un importante 25% en los mercados internacionales que estas empresas le brindan.

5.1.2 Proceso de internacionalización en China

El proceso de internacionalización de *Mestres* en China es muy reciente, puesto que tiene lugar en noviembre de 2013, cuando la empresa acude a la feria Prowine en Shanghái con el objetivo de explorar el mercado chino y es en enero de 2014, cuando la empresa envía mercancía al importador establecido en China.

Respecto a la forma de entrada, *Mestres* apuesta por la vía con menor riesgo, ya que contacta con una importadora local, *Parlex*, que está dirigida por un catalán que conoce *Mestres* y la calidad de sus productos. No obstante, el riesgo se asume en la negociación de las condiciones de cobro, donde *Mestres* envía el stock en depósito y acuerda cobrar una vez se realice la venta.

El responsable de internacionalización está contratado como autónomo y dedica únicamente unas ocho horas al mes, de las cuales una pequeña parte se corresponde con el seguimiento que realiza sobre las ventas y el importador del mercado chino. La figura 5.1.4 muestra el proceso general de internacionalización de la empresa, así como la internacionalización de *Mestres* en el mercado chino.

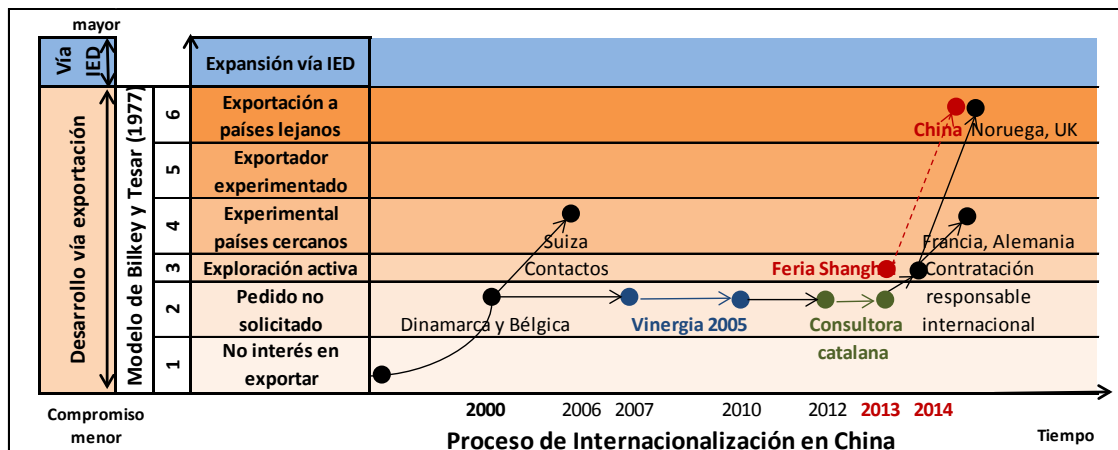


Figura 5.1.4: Internacionalización de Mestres en el mercado chino.

5.1.3 Estímulos y barreras

En lo que respecta a los estímulos iniciales que motivan a la empresa a empezar a explorar activamente las oportunidades internacionales, se detectan tres estímulos principales: 1) la experiencia internacional previa que proviene de recibir y servir pedidos no solicitados; 2) la alta calidad del producto; y 3) la paralización de las ventas producida en el mercado doméstico en 2010, causado principalmente por la crisis económica nacional.

Asociando los estímulos a la clasificación de Leonidou et al. (2007) seleccionada en la revisión bibliográfica, se presenta la tabla 5.1.3, que destaca los estímulos nombrados por el gerente y por el responsable de internacionalización de *Mestres*. Dichos estímulos están divididos en tres bloques: 1) estímulos iniciales del proceso general de internacionalización de *Mestres*; 2) estímulos iniciales a la internacionalización en China; y 3) estímulos actuales a la internacionalización en China. Asimismo, se han indicado aquellos estímulos clave del proceso de internacionalización y el anexo 2 contiene el desglose de los estímulos clasificados por Leonidou et al. (2007) frente a los percibidos por los responsables de *Mestres*.

		Percepción	
Estímulos Internos	RRHH	Interés de la dirección	G
		Interés de la dirección	G+R
	Recursos Financieros	Uso del talento, tiempo y habilidades directivas	
		Viajes al extranjero de la dirección	
		Potencial de conseguir más ventas y beneficios	G
	Producción	Potencial de crecimiento	
		Poseción de recursos financieros como ventaja competitiva	
		Estancamiento/disminución de las ventas y beneficios en el mercado doméstico	G
	I+D	Conseguir economías de escala	
		Disponibilidad de capacidad productiva extra	
		Venta de producto estacional	
		Acumulación de inventario no vendido	G
	Marketing	Poseción de un producto único o patentado	G+R
		Poseción de un producto único o patentado	G
		Poseción de conocimiento tecnológico	
Estímulos Externos	Marketing	Extensión del ciclo de vida del producto	
		Poseción de una ventaja competitiva de marketing	
	Mercado doméstico	Habilidad de adaptar el marketing mix	
		Necesidad de reducir la dependencia y el riesgo en mercado doméstico	
		Decrecimiento o saturación del mercado doméstico	G
		Tipos de cambio favorables	
		Reducción del poder de los consumidores domésticos	G
	Mercado extranjero	Entornos económicos desfavorables	G
		Identificación de (mejores) oportunidades en el extranjero	G+R
		Identificación de (mejores) oportunidades en el extranjero	G+R
	Gobierno local	Poseción de información exclusiva sobre el mercado extranjero	
		Proximidad geográfica con el mercado extranjero	
	Gobierno extranjero	Asistencia e incentivos gubernamentales	
		Ministerio de Economía	
	Intermediarios	Agencias gubernamentales	G
Relajación de las barreras al comercio internacional			
Reducción de las barreras tarifarias y no tarifarias			
Competencia	Intermediarios industriales, comerciales o de otras asociaciones		
	Intermediarios financieros y bancos		
	Intermediarios en el canal de distribución: agentes, distribuidores, etc.	G	
Clientes	Intermediarios en el canal de distribución: agentes, distribuidores, etc.	G	
	Competencia doméstica intensa	G	
	Iniciación a la exportación por competidores domésticos		
Varios	Entrada de un competidor extranjero en el mercado doméstico		
	Ganar experiencia en el extranjero para mejorar el posicionamiento local		
		Recepción de un pedido no solicitado	G
		Recepción de pedidos tras participar en ferias	
		Proximidad al puerto o al aeropuerto	
		Obligación patriótica	
		Estímulos iniciales a la internacionalización de Mestres	G= Gerente
		Estímulos iniciales a la internacionalización de Mestres en China	R= Responsable
		Estímulos actuales a la internacionalización de Mestres en China	
		Estímulos clave	

Tabla 5.1.3: Estímulos a la internacionalización percibidos por los responsables de *Mestres*.

Fuente: Elaboración propia partiendo de la clasificación de estímulos de Leonidou et al. (2007).

Respecto a las barreras externas percibidas por el gerente y por el responsable cabe destacar que ambos alertan sobre ciertas barreras que les transmite el propio importador, que es quien sufre dichas dificultades. De esta forma encontramos comentarios como “el Sr. Valls me ha dicho...”; “el importador tiene problemas de...”, por lo que se detecta que ambos responsables tienen una perspectiva alejada del mercado chino, donde es el importador quien se encarga de lidiar con todos los temas burocráticos y procedimientos administrativos.

También cabe señalar que el análisis del presente estudio detecta barreras funcionales y de información importantes. Esto es debido a que hasta la contratación del responsable de

internacionalización *Mestres* ha tenido dificultades para identificar oportunidades en el extranjero y para contactar con consumidores e importadores extranjeros, sin disponer de personal interno adecuado.

La tabla 5.1.4 muestra las barreras de *Mestres* en China percibidas por el gerente (G), por el responsable de internacionalización (R) y las halladas en este trabajo de investigación (TI). Asimismo, se han indicado las barreras clave en el proceso de internacionalización en China y el anexo 2 contiene el desglose de las barreras clasificadas por Leonidou (2004) en relación a las percibidas por los responsables de *Mestres*.

		Percepción			
Barreras a la Exportación	Barreras Internas	Información	Información limitada para localizar y analizar mercados	TI	
			Dificultad en contactar consumidores extranjeros		
			Identificación de oportunidades en el extranjero	TI	
			Datos internacionales del mercado incorrectos		
		Funcionales	Falta de tiempo directivo		
			Personal inadecuado o poco formado	TI	
			Falta de recursos financieros para financiar las exportaciones Falta de capacidad productiva		
		Marketing	Producto	Ofrecer servicio post-venta Conseguir los estándares de calidad solicitados Adaptación del diseño o estilo del producto	
				Conseguir los requerimientos de envase y etiquetado	G+R
	Desarrollo de nuevos productos para mercados extranjeros				
	Precio			Dificultad de ofrecer un precio competitivo Ofrecer un precio satisfactorio a los clientes Asegurar facilidades de crédito a los clientes extranjeros	
	Distribución		Acceso a los canales de distribución para exportar Conseguir representación de fiar en el extranjero Complejidad de los canales de distribución en el extranjero Mantener el control sobre los intermediarios Dificultad de proveer de producto en el extranjero		
			Logística	Costes de transporte y seguros excesivos No disponer de almacenes en el extranjero	
	Promoción	Adaptación de las actividades promocionales			
	Barreras Externas	Procesos	Procedimientos y documentación desconocidos	G	
			Comunicación problemática con los clientes extranjeros		
			Dificultad para cobrar	G	
		Gobiernos	Regulaciones locales no favorables Falta de asistencia e incentivos gubernamentales locales		
Actividades			Diferencia en los hábitos y costumbres Competencia intensa en los mercados extranjeros	G+R G	
Entorno		Económico	Condiciones económicas deterioradas en el extranjero Riesgo en los tipos de cambio		
			Político-Legal	Inestabilidad política en los mercados extranjeros Regulaciones estrictas en los mercados extranjeros	G+R
		Barreras tarifarias y no tarifarias			
		Socio-cultural		Diferencias socio-culturales	G+R
			Prácticas empresariales desconocidas Diferencias en la comunicación verbal y no verbal		
		Barreras percibidas por: Gerente = G Responsable internacionalización = R			
		Barreras encontradas durante en el análisis = TI			
		Barreras clave			

Tabla 5.1.4: Barreras a la internacionalización en China percibidas para *Mestres*.
Fuente: Elaboración propia partiendo de la clasificación de barreras de Leonidou (2004).

5.1.4 Políticas de marketing internacional

Respecto al marketing mix podemos concluir que la empresa, debido a la presencia y al reconocimiento de marca internacional, estandariza la gama de productos a exportar, la marca, la etiqueta principal y el posicionamiento, teniendo capacidad de adaptar los productos a particulares y a mercados extranjeros. No obstante, debido a temas de carácter legal y de idioma, se ve obligada a adaptar la contra-etiqueta en sus mercados internacionales.

En lo que se refiere a la política de precios, la empresa adapta las tarifas a los intermediarios extranjeros para que éstos asuman la responsabilidad de distribuir, comunicar y posicionar el producto en el mercado. En el mercado chino el gerente adaptó las tarifas al intermediario incrementándolas, debido al riesgo financiero asumido y al hecho de que el importador actúa también como mayorista y distribuidor. Asimismo, los precios finales que pagan los consumidores están también adaptados en los diferentes mercados internacionales debido a que éstos deben asumir los costes de exportación asociados al producto.

Respecto a la comunicación, *Mestres* no tiene nada preestablecido, siendo los intermediarios extranjeros quienes se encargan de las actividades comerciales y promocionales en el país que operan.

Por último, *Mestres* estandariza sus canales de distribución a nivel mundial, apostando por la tienda especializada y el canal Horeca. En lo que se refiere a los intermediarios, en China se utiliza un importador-mayorista-distribuidor, mientras que en los mercados internacionales dichos intermediarios pueden estar unidos en una misma figura, o pueden trabajar por separado.

Para conocer el grado de estandarización o adaptación del marketing mix llevado a cabo en China y compararlo con las políticas de marketing realizadas en el resto de mercados extranjeros, se ha decidido desglosar la información recogida en dos áreas. En una primera parte se analizan las prácticas de marketing internacional llevadas a cabo por la empresa en los principales mercados extranjeros, comprándolas con las realizadas en el mercado nacional. En una segunda parte y partiendo de dichas políticas de marketing internacional, se analizará el grado de estandarización o adaptación del marketing mix realizado en el mercado chino.

Es así como la tabla 5.1.5 recoge la información obtenida sobre el grado de estandarización o adaptación del marketing mix de *Mestres* en los mercados internacionales comparándolo con el realizado en el mercado nacional, y la tabla 5.1.6 recoge las políticas de marketing realizadas por *Mestres* en China comprándolas con las internacionales. Asimismo, ambas tablas incluyen los factores externos e internos nombrados por los responsables que influyen en la toma de dichas decisiones.

		Mercados Internacionales vs Mercado Nacional						
		1=Estandarización total Adaptación total=5						
PRODUCTO		1	2	3	4	5	Factores	
Gama/Línea de producto			X				Productos bandera y creación de productos.	
Nombre de marca		X					Presencia y reconocimiento internacional.	
Etiqueta		X					Información legal e idioma.	
Contra-etiqueta						X	Segmento <i>premium</i> .	
Posicionamiento del producto		X						
PRECIO								
Precio final al consumidor						X	Transporte, aranceles y márgenes de distribuidores.	
Precio al intermediario						X	Márgenes de distribuidores y actividades formativas, comerciales y promocionales.	
COMUNICACIÓN								
Presupuesto de comunicación (ferias)							No hay nada preestablecido.	
Medios de comunicación (Prensa, TV, etc.)							Herramientas y medios de comunicación seleccionados por los intermediarios.	
Herramientas de comunicación								
DISTRIBUCION								
Canales de distribución		X					Selección según posicionamiento de marca.	
Intermediarios: tipo y número						X	Los establecidos en cada país.	
Responsabilidad del intermediario						X	Intermediarios realizan actividades de marketing.	
		1=Control total No control=5						
MARKETING MIX		1	2	3	4	5		
Control de la empresa					X		Intermediarios controlan marketing mix e informan.	

Tabla 5.1.5: Estandarización o adaptación del marketing mix de *Mestres* en los mercados internacionales vs mercado nacional y factores que influyen en dichas decisiones.

		Mercado Chino vs Mercados Internacionales						
		1=Estandarización total Adaptación total=5						
PRODUCTO		1	2	3	4	5	Factores	
Gama/Línea de producto		X					Productos bandera.	
Nombre de marca		X					Presencia y reconocimiento internacional.	
Etiqueta		X					Información legal e idioma.	
Contra-etiqueta						X	Segmento <i>premium</i> .	
Posicionamiento del producto		X						
PRECIO								
Precio final al consumidor						X	Transporte, aranceles y márgenes de distribuidores.	
Precio al intermediario						X	Riesgo financiero y figura del importador.	
COMUNICACIÓN								
Presupuesto de comunicación (ferias)							No hay nada preestablecido.	
Medios de comunicación (Prensa, TV, etc.)							Herramientas y medios de comunicación seleccionados por los intermediarios.	
Herramientas de comunicación								
DISTRIBUCION								
Canales de distribución		X					Selección según posicionamiento de marca.	
Intermediarios: tipo y número				X			China: importadora local.	
Responsabilidad del intermediario		X					Intermediarios realizan actividades de marketing.	
		1=Control total No control=5						
MARKETING MIX		1	2	3	4	5		
Control de la empresa					X		Intermediario controla marketing mix e informa.	

Tabla 5.1.6: Estandarización o adaptación del marketing mix de *Mestres* en el mercado chino vs mercados internacionales y factores que inciden en dichas decisiones.

5.1.5 Resultados

Los resultados objetivos obtenidos por *Mestres* son:

- Venta total (2013) <1M€
- Intensidad exportadora internacional (2013)= 25%
- Intensidad exportadora en China (2013)= 2.5% (venta en China/venta total) pendiente de cobro.
- Venta total (2014)= +10% venta total 2013
- Intensidad exportadora internacional (2014)= 30% aproximadamente
- Intensidad exportadora en China (2014)= 0%

Los resultados subjetivos que el gerente nos transmite, medidos en una escala de Likert del 1 al 5 (1=muy insatisfecho y 5=muy satisfecho) son:

- Satisfacción actividad internacional general: 4
- Satisfacción actividad internacional en China: 4
- Satisfacción con los resultados económicos: 1
- Percepción de éxito en el mercado chino: alta motivación del gerente
- Consecución de los objetivos propuestos: *“se va avanzando”*

Por otro lado, se comprueba como las características de la dirección de empresa, especialmente la actitud y motivación del director, son las responsables de mantener a la empresa motivada en su reto por internacionalizarse en China.

5.2 Empresa *Raventós Rosell*

En 1985 Joan Raventós Rosell compra una bodega en el Penedés creando la empresa familiar *Raventós Rosell*, que se suma a sus otros negocios familiares, y se dedica a la producción y venta de productos vitivinícolas, donde un 30% de los productos elaborados pertenecen a la categoría de vino tranquilo y el 70% a la de cava, posicionándose en el segmento medio-alto. Las marcas de vino y cava comercializadas por la empresa son: *Heretat Vall-Ventós*, *Marien* y *Portium*, mientras que la marca *Raventós Rosell* es exclusiva para la venta de cava.

Actualmente la empresa *Raventós Rosell* está integrada por 6 personas y tiene unos ingresos anuales de 700.000€, de los cuales el 50% provienen del mercado internacional.

La empresa cuenta con unas 100 hectáreas de viñedo que le permiten proveerse de toda la materia prima necesaria, teniendo incluso capacidad para aumentar su producción interna, al tener actualmente un excedente de uva que vende a otras bodegas.

i. Fuentes de información

La información sobre la empresa se obtiene en junio de 2014 a través de un familiar indirecto del Sr. Joan Raventós Rosell, el Sr. González que lleva 16 años en la empresa trabajando como director comercial, por lo que dirige las ventas de la empresa centrándose principalmente en el mercado nacional. Desde 2011 esta persona ocupa el cargo de gerente y, en el momento de la entrevista, se encargaba directamente de las exportaciones de la empresa, al estar de baja la responsable del mercado internacional.

No obstante, unos meses más tarde, al tratar de entrevistar a la responsable del mercado internacional para así completar la información sobre la internacionalización de la empresa, un nuevo gerente informa que dicha responsable y el gerente entrevistado ya no trabajan en la empresa. Este nuevo gerente también proporciona información sobre la internacionalización inicial y el marketing mix de *Raventós Rosell*, así como actualiza la información del proceso de internacionalización de la empresa en China. En este trabajo se hará alusión al primer gerente entrevistado como “gerente” y al nuevo gerente como “actual gerente”.

Por último, se consultó la página web de la empresa²⁶, así como otras páginas web²⁷ que aportaban información general de la empresa.

A continuación, y partiendo de la información contenida en el anexo 3, se procede a analizar el proceso general y la internacionalización en China de *Raventós Rosell*.

²⁶ Página web de *Raventós Rosell*:

- <http://www.raventosrosell.com/>

²⁷ Páginas web consultadas:

- <http://www.catalunya.com/que-quieres-hacer/enoturismo/descubre-catalunya-a-traves-de-sus-vinos/raventos-rosell--heretat-vall-ventos-17-14002-14472>
- <http://www.amasquefa.com/html/public/portal?showContent=NOTICIESycontent=21434>

5.2.1 Proceso general de internacionalización

A pesar de haber conseguido entrevistar a dos gerentes de la empresa, no se ha conseguido toda la información necesaria para poder detallar con exactitud los mercados extranjeros donde la empresa está presente, ni la secuencia de entrada en dichos mercados.

De los datos obtenidos se puede afirmar que la internacionalización de *Raventós Rosell* se inicia a partir de 1985, cuando el Sr. Joan Raventós Rosell compra la bodega y aplica su experiencia internacional previa y los contactos en redes obtenidos a través de sus negocios en otros sectores, los cuales son los factores clave explicando el rápido proceso de internacionalización de la empresa. Estos factores validan la aplicabilidad del enfoque de redes y explican la rápida introducción de la empresa en los mercados extranjeros.

Atendiendo a la intensidad exportadora, en 2013, *Raventós Rosell* facturó el 50% de sus ventas en mercados internacionales, lo que equivale aproximadamente a unos 350.000€, a pesar de que en años anteriores este porcentaje era superior, situándose en torno a un 70%. Esto demuestra el alto grado de compromiso que la empresa asume con la actividad exportadora. Sin embargo, la empresa no tiene un departamento de exportación propiamente dicho, aunque sí contaba con un familiar responsable de las ventas realizadas en los mercados extranjeros. En el momento de la entrevista dicho responsable estaba de baja, por lo que era el gerente, también director comercial nacional, quien asumía la responsabilidad internacional, dedicando unas 13 horas anuales a las negociaciones con el mercado chino.

i. Formas de entrada

La entrada de *Raventós Rosell* en los mercados extranjeros se produce principalmente a través de la exportación directa, con el uso de agentes, importadores, importadores-distribuidores y *freelance* internacionales. También la empresa utiliza la exportación indirecta a través de posibles agentes nacionales que hacen de enlace con importadores o grandes superficies localizadas en el extranjero o, como en el caso de China, *Raventós Rosell* negocia con una empresa catalana para que le represente en dicho mercado y busque oportunidades comerciales para vender su producto. La figura 5.2.1 muestra las formas de entrada utilizadas por *Raventós Rosell*.

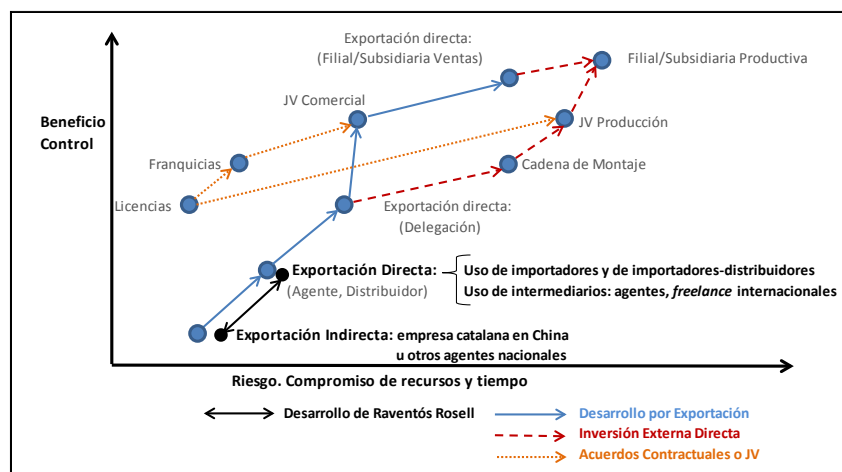


Figura 5.2.1: Formas de entrada utilizadas por *Raventós Rosell*.

Fuente: Elaboración propia partiendo del cuadro de Rialp y Rialp (2005).

A continuación, analizaremos el proceso general de internacionalización de *Raventós Rosell* asociándolo a los modelos gradualistas de Bilkey y Tesar (1977) y Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), así como bajo el prisma del enfoque de redes.

ii. Modelo gradualista de Bilkey y Tesar (1977)

Si asociamos la internacionalización de la empresa con el modelo gradualista de Bilkey y Tesar (1977) (ver figura 5.2.2), podemos afirmar que *Raventós Rosell* desarrolla la “exploración activa de oportunidades internacionales”, fase tres, a través de sus otros negocios y previa compra de la bodega. Por esta razón, en 1985, cuando el Sr. Raventós Rosell adquiere la propiedad de la bodega, la empresa es capaz de entrar en diferentes mercados extranjeros, situados en países psíquicamente cercanos y lejanos.

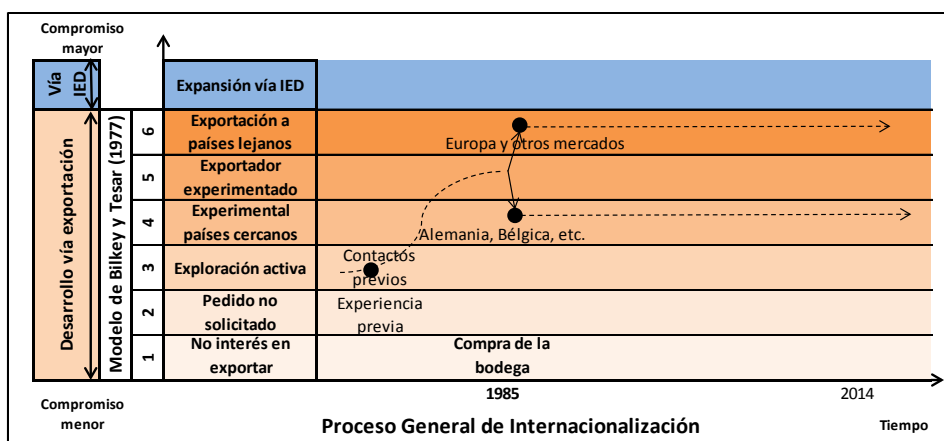


Figura 5.2.2: Proceso general de internacionalización de *Raventós Rosell* atendiendo al modelo gradualista propuesto.

iii. Modelo gradualista de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975)

Atendiendo al modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) se desprende del análisis que *Raventós Rosell* está situado en la segunda fase del modelo, que se corresponde con la internacionalización vía agentes e importadores y donde la selección de mercados se realizó por contactos, en lugar de tener en cuenta la distancia psíquica.

iv. Enfoque de redes

El proceso de internacionalización de *Raventós Rosell* se caracteriza ya que éste no siguió un proceso gradual de internacionalización, sino que la rápida entrada en los mercados internacionales se debe a la experiencia internacional previa de su dueño y a la red de contactos previamente establecida, por lo que es el enfoque de redes el que da una explicación satisfactoria a la rápida internacionalización de la empresa.

v. Fenómeno “born-again global”

Asimismo, podemos asociar la internacionalización de *Raventós Rosell* con el fenómeno “born-again global”. Esto es debido a que la empresa es capaz de internacionalizarse rápidamente poco después de la compra de la bodega, gracias a que su dueño tiene una experiencia internacional previa y contactos en las redes que le permiten acceder a los mercados extranjeros de forma casi inmediata.

Se concluye este apartado destacando que el enfoque de redes es el que da una explicación satisfactoria al rápido proceso de internacionalización de *Raventós Rosell*, proceso que se asocia al fenómeno “*born-again global*”, en cuanto a que es la experiencia internacional previa del dueño y su presencia en redes las que consiguen internacionalizar los productos elaborados por la bodega desde prácticamente el momento de la compra de la misma.

5.2.2 Proceso de internacionalización en China

En 2009, y sin realizar una exploración activa del mercado chino, ni contar con contactos previos, la empresa decide servir pedidos solicitados por importadores chinos. Sin embargo, ante la dificultad de encontrar intermediarios serios, la empresa en 2011 contrata los servicios de una empresa doméstica que trabaja en el mercado chino y que representa a *Raventós Rosell*. No obstante, en julio de 2014, *Raventós Rosell* decide dejar de trabajar con dicha empresa doméstica y deja de invertir recursos en ese mercado. La figura 5.2.3 muestra el proceso general de internacionalización de la empresa, así como la internacionalización de *Raventós Rosell* en el mercado chino.

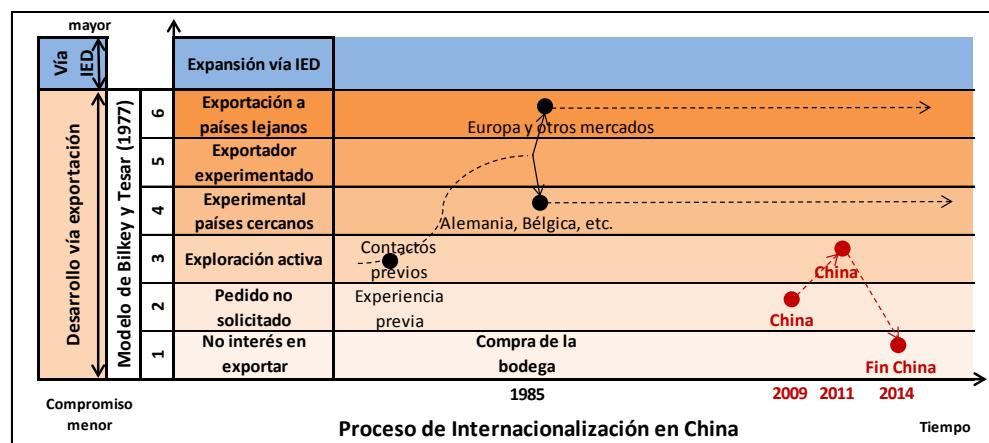


Figura 5.2.3: Internacionalización de *Raventós Rosell* en el mercado chino.

5.2.3 Estímulos y barreras

A pesar de que los estímulos a la internacionalización en China expresados por los gerentes de la empresa no son muchos, sí lo son las barreras que perciben.

Los gerentes nos transmiten que el estímulo inicial para internacionalizar los productos de la bodega de *Raventós Rosell* se debe al conocimiento, experiencia y contactos internacionales que tiene su dueño a través de sus otros negocios, lo que sin lugar a dudas despertó el interés de la dirección de la bodega para aprovechar dichos contactos establecidos en los mercados extranjeros y vender el producto internacionalmente.

En lo que respecta al mercado chino, sólo el gerente, que era también el director comercial, nos explica que su principal motivo para querer vender su producto en China proviene del gran potencial del mercado. Sin embargo, el hecho de que en China se produzca vino localmente es considerado más como una barrera (“*los chinos prefieren consumir sus productos locales*”), que como un estímulo (“*popularizará la cultura del vino*”).

La tabla 5.2.1 recoge los estímulos a la internacionalización de *Raventós Rosell* percibidos por los gerentes y mostrados según la clasificación de Leonidou et al. (2007). Asimismo, se han identificado los estímulos clave del proceso de internacionalización y el anexo 3 contiene el desglose de los estímulos de Leonidou et al. (2007) en relación a los percibidos por los gerentes de la empresa.

		Percepción	
Estímulos Internos	RRHH	Interés de la dirección	AG+G
		Interés de la dirección	G
		Interés de la dirección	G
		Uso del talento, tiempo y habilidades directivas	AG+G
		Viajes al extranjero de la dirección	AG+G
	Recursos Financieros	Potencial de conseguir más ventas y beneficios	
		Potencial de conseguir más ventas y beneficios	
		Potencial de crecimiento	
		Poseción de recursos financieros como ventaja competitiva	
	Producción	Estancamiento/disminución de las ventas y beneficios en el mercado doméstico	
		Conseguir economías de escala	
		Disponibilidad de capacidad productiva extra	G
		Venta de producto estacional	
	I+D	Acumulación de inventario no vendido	
		Poseción de un producto único o patentado	
Marketing	Poseción de conocimiento tecnológico		
	Extensión del ciclo de vida del producto		
Estímulos Externos	Mercado doméstico	Poseción de una ventaja competitiva de marketing	
		Habilidad de adaptar el marketing mix	
		Necesidad de reducir la dependencia y el riesgo en mercado doméstico	
		Decrecimiento o saturación del mercado doméstico	
	Mercado extranjero	Tipos de cambio favorables	
		Reducción del poder de los consumidores domésticos	
		Entornos económicos desfavorables	
	Gobierno local	Identificación de (mejores) oportunidades en el extranjero	G
		Identificación de (mejores) oportunidades en el extranjero	G
	Gobierno extranjero	Poseción de información (exclusiva) sobre el mercado extranjero	
		Proximidad geográfica con el mercado extranjero	
	Intermediarios	Asistencia e incentivos gubernamentales	
		Ministerio de Economía	
	Competencia	Agencias gubernamentales	
		Relajación de las barreras al comercio internacional	
Clientes	Reducción de las barreras tarifarias y no tarifarias		
	Intermediarios industriales, comerciales o de otras asociaciones		
Varios	Intermediarios financieros y bancos		
	Intermediarios en el canal de distribución: agentes, distribuidores, etc.	G	
		Competencia doméstica intensa	
		Iniciación a la exportación por competidores domésticos	
		Entrada de un competidor extranjero en el mercado doméstico	
		Ganar experiencia en el extranjero para mejorar el posicionamiento local	
		Recepción de un pedido no solicitado	
		Recepción de pedidos tras participar en ferias	
		Proximidad al puerto o al aeropuerto	
		Obligación patriótica	
		Estímulos iniciales a la internacionalización	G = Gerente
		Estímulos iniciales a la internacionalización en China	AG = Actual gerente
		Estímulos actuales a la internacionalización en China	
		Estímulos clave	

Tabla 5.2.1: Estímulos a la internacionalización percibidos por los gerentes de *Raventós Rosell*.

Fuente: Elaboración propia partiendo de la clasificación de estímulos de Leonidou et al. (2007).

Respecto a las barreras a la internacionalización en China, el gerente afirma que el principal problema consiste en acceder a “*partners de fiar*” que realmente permitan a *Raventós Rosell* acceder a los canales de distribución y crecer en el mercado chino.

Asimismo, tras realizar el análisis de la información proporcionada por la empresa, se detectan barreras que provienen de la dificultad de analizar el mercado y de acceder a información que permita a la empresa identificar oportunidades en China y localizar a importadores locales.

Partiendo de la clasificación de las barreras a la exportación realizado por Leonidou (2004) se crea la tabla 5.2.2 que muestra las barreras percibidas por el gerente de *Raventós Rosell* en China (G) y las analizadas en este trabajo de investigación (TI). Asimismo, se ha identificado la barrera clave en el proceso de internacionalización en China y el anexo 3 contiene el desglose de las barreras clasificadas por Leonidou (2004) frente a las percibidas por el gerente de *Raventós Rosell*.

		Percepción		
Barreras a la Exportación	Barreras Internas	Información	Información limitada para localizar y analizar mercados	TI
			Dificultad en contactar consumidores extranjeros	
			Identificación de oportunidades en el extranjero	TI
			Datos internacionales del mercado incorrectos	
		Funcionales	Falta de tiempo directivo	
			Personal inadecuado o poco formado	
			Falta de recursos financieros para financiar las exportaciones	
			Falta de capacidad productiva	
		Marketing	Producto	Ofrecer servicio post-venta
	Conseguir los estándares de calidad solicitados			
	Adaptación del diseño o estilo del producto			
	Conseguir los requerimientos de (envase) y etiquetado			G
	Desarrollo de nuevos productos para mercados extranjeros			
	Precio	Dificultad de ofrecer un precio competitivo		
		Ofrecer un precio satisfactorio a los clientes		
		Asegurar facilidades de crédito a los clientes extranjeros		
	Distribución	Acceso a los canales de distribución para exportar		
		Conseguir representación de fiar en el extranjero	G	
Complejidad de los canales de distribución en el extranjero		G		
Mantener el control sobre los intermediarios		G		
Logística	Costes de transporte y seguros excesivos			
	No disponer de almacenes en el extranjero			
Promoción	Adaptación de las actividades promocionales			
Barreras Externas	Procesos	Procedimientos y documentación desconocidos	G	
		Comunicación problemática con los clientes extranjeros		
		Dificultad para cobrar		
	Gobiernos	Regulaciones locales no favorables		
		Falta de asistencia e incentivos gubernamentales locales		
	Actividades	Diferencia en los hábitos y costumbres	G	
		Competencia intensa en los mercados extranjeros	G	
	Entorno Económico	Condiciones económicas (deterioradas) en el extranjero	G	
		Riesgo en los tipos de cambio		
		Político-Legal	Inestabilidad política en los mercados extranjeros	
	Regulaciones estrictas en los mercados extranjeros		G	
	Barreras tarifarias y no tarifarias			
Entorno Socio-cultural	Diferencias socio-culturales	G		
	Prácticas empresariales desconocidas	G		
	Diferencias en la comunicación verbal y (no verbal)			
Barreras percibidas por:				
Gerente entrevistado = G				
Actual gerente = AG				
Barreras encontradas durante en el análisis del trabajo= TI				
Barreras clave				

Tabla 5.2.2: Percepción de barreras a la internacionalización de *Raventós Rosell*.
 Fuente: Elaboración propia partiendo de la clasificación de las barreras de Leonidou (2004).

5.2.4 Políticas de marketing internacional

Dentro de su catálogo, *Raventós Rosell* elige el cava *Joan Raventós Rosell* para internacionalizarse en China ya que cuenta con reconocimiento internacional al ser rápidamente asociado al mundo del vino. Por esta misma razón la empresa estandariza el nombre de la marca y la etiqueta principal. Sin embargo, la legislación china le obliga a adaptar la contra-etiqueta.

En lo que respecta al posicionamiento del producto, *Raventós Rosell* quiere posicionar el cava en el segmento medio-alto, sin embargo, en los mercados internacionales está adaptado y en China se desconoce el posicionamiento de sus productos, ya que no se conoce el precio final, excepto en el caso de la gran superficie *Wall-Mart*, de la que sí posee información.

La tarifa de precios de la empresa *Raventós Rosell* a los intermediarios chinos está adaptada comparándola con los principales mercados internacionales, los cuales, a su vez, están adaptados respecto al mercado nacional. Esto es debido a que los intermediarios extranjeros asumen los costes logísticos y compran mayores volúmenes, mientras que en China la adaptación viene dada por las negociaciones individuales realizadas con los intermediarios del país. Asimismo, los intermediarios extranjeros repercuten los costes de la importación en el precio final al consumidor, por lo cual éste está adaptado.

Respecto a la comunicación empresarial, la empresa intenta que en el mercado nacional sean los distribuidores quienes asuman las diferentes actividades a realizar, mientras que en los mercados internacionales son los agentes o los intermediarios quienes se encargan de realizarlas. Concretamente en China es el representante quien asumía dichas actividades, sin embargo, no se obtiene información comparativa sobre los medios o herramientas de comunicación utilizados.

La empresa tiene un control total sobre la distribución de sus productos realizada en el mercado nacional y en la mayoría de los mercados extranjeros. Sin embargo, el gerente reconoce que en los mercados en desarrollo, como China o Nigeria, una vez enviado el producto la empresa pierde el control del canal de distribución, precio final, posicionamiento y actividades de comunicación.

Raventós Rosell adapta los canales de distribución a nivel internacional, ya que en España van dirigidos a restauración y cadena de alimentación gourmet, mientras que en el extranjero la empresa se dirige principalmente a gran superficie, como es el caso de *Wall-Mart* en China.

A partir de la información proporcionada por el gerente de *Raventós Rosell* se crea la tabla 5.2.3 que muestra la estandarización o adaptación de los elementos del marketing mix comparándolo con el realizado en el mercado nacional, y la tabla 5.2.4 recoge las políticas de marketing realizadas en China comprándolas con las internacionales. Asimismo, ambas tablas incluyen los factores externos e internos nombrados por los responsables que influyen en la toma de dichas decisiones.

		Mercados Internacionales vs Mercado Nacional				
		1=Estandarización total Adaptación total=5				
PRODUCTO	1	2	3	4	5	
Gama/Línea de producto	X					
Nombre de marca	X					
Etiqueta	X					
Contra-etiqueta					X	
Posicionamiento del producto				X		
PRECIO						
Precio final al consumidor					X	
Precio al intermediario					X	
COMUNICACIÓN						
Presupuesto de comunicación (ferias)						
Medios de comunicación (Prensa, TV, etc.)						
Herramientas de comunicación						
DISTRIBUCION						
Canales de distribución				X		
Intermediarios: tipo y número					X	
Responsabilidad del intermediario					X	
		1=Control total No control=5				
MARKETING MIX	1	2	3	4	5	
Control de la empresa		X				

Factores	
Producto bandera y asociación con el mundo del cava.	
Presencia y reconocimiento internacional.	
Información legal e idioma.	
Depende del canal y de otros factores.	
Transporte, aranceles y márgenes de distribuidores.	
Márgenes de distribuidores, actividades formativas, comerciales y promocionales y descuentos por volumen.	
Delegado a los intermediarios que asumen actividades de comunicación.	
Internacional: canal gran superficie.	
Internacional: uso agentes e importadores.	
Intermediarios realizan actividades de marketing.	
Control en mercados desarrollados y no control en resto.	

Tabla 5.2.3: Estandarización o adaptación del marketing mix de *Raventós Rosell* en los mercados internacionales vs mercado nacional y factores que influyen.

		Mercado Chino vs Mercados Internacionales				
		1=Estandarización total Adaptación total=5				
PRODUCTO	1	2	3	4	5	
Gama/Línea de producto	X					
Nombre de marca	X					
Etiqueta	X					
Contra-etiqueta					X	
Posicionamiento del producto						
PRECIO						
Precio final al consumidor						
Precio al intermediario					X	
COMUNICACIÓN						
Presupuesto de comunicación (ferias)						
Medios de comunicación (Prensa, TV, etc.)						
Herramientas de comunicación						
DISTRIBUCION						
Canales de distribución						
Intermediarios: tipo y número						
Responsabilidad del intermediario	X					
		1=Control total No control=5				
MARKETING MIX	1	2	3	4	5	
Control de la empresa				X		

Factores	
Producto bandera.	
Presencia y reconocimiento internacional.	
Información legal e idioma.	
Desconocimiento: se pierde el control.	
Desconocimiento: se pierde el control.	
Negociación individual.	
Delegado a la empresa nacional que les representa en China.	
China: gran superficie y desconocimiento del resto.	
China: importadores locales.	
Representantes realizan actividades de marketing.	
Pierde el control, sólo controla lo del representante.	

Tabla 5.2.4: Estandarización o adaptación del marketing mix de *Raventós Rosell* en el mercado chino vs mercados internacionales y factores que inciden en dichas decisiones.

5.2.5 Resultados

Los resultados objetivos obtenidos por la empresa *Raventós Rosell* son:

- Venta total 2013: 700.000€
- Intensidad exportadora internacional (2013)= 50%
- Intensidad exportadora en China (2013) < 1% (venta en China/venta total)

La empresa, en julio 2014 y tras un cambio en la gerencia, decidió dejar de trabajar en el mercado chino, por lo que actualmente no está comprometida con dicho mercado.

El grado de satisfacción del gerente de *Raventós Rosell* queda recogido numéricamente en la tabla 5.2.5, donde los diferentes elementos que componen los resultados subjetivos están medidos en una escala de Likert del 1 al 5 (donde 1= muy insatisfecho y 5= muy satisfecho).

	1=Muy insatisfecho Muy satisfecho=5				
SATISFACCIÓN en CHINA	1	2	3	4	5
Satisfacción con la actividad internacional general				X	
Satisfacción con la actividad internacional en China		X			
Satisfacción con los resultados económicos en China		X			
Percepción de éxito en el mercado chino		X			
Consecución de los objetivos propuestos en China	X				

Tabla 5.2.5: Resultados subjetivos percibidos por el gerente de *Raventós Rosell*.

5.3 Empresa *Sumarroca*

Sumarroca es una empresa familiar dedicada al cultivo de viña y producción de vinos, cuya elaboración de cava se inicia en 1986 cuando la bodega se traslada del Pallars Jussà, en Lérida, al Penedés.

La bodega se fundó en 1983 y actualmente está integrada por 40 empleados. Su facturación anual se sitúa entre los 7M€ y los 10M€ y produce 2.5M de botellas, de las cuales 800.000 son de cava. Su producción de vino representa el 15% de la producción total de vino de la DO Penedés, mientras que la producción de cava sólo representa un 0.5% de la DO cava. Asimismo controla toda la cadena productiva y sus más de 460 hectáreas les permiten proveerse de toda la materia prima que necesitan, e incluso serían capaces de aumentar su producción interna si fuera necesario.

El 72% de sus ventas se obtienen del mercado nacional, donde la empresa es líder en los mercados locales de Ibiza, Formentera, Mallorca y Cataluña, lo que hace priorizar la inversión de los recursos disponibles a estas regiones. El 28% de la venta restante se produce a nivel internacional, donde *Sumarroca* actualmente está presente en más de 40 países.

i. Fuentes de información

El departamento de exportación de *Sumarroca* está integrado por tres personas: dos *export area manager* y una administrativa. Para realizar esta investigación se ha procedido a entrevistar a los dos *export area manager*. La primera entrevista se realizó a Marc Picón, el actual *export area manager* responsable de exportación del mercado chino que, a su vez, es responsable de la internacionalización de la empresa en los mercados de Asia, África, Norteamérica y Norte de Europa. Este responsable lleva 2 años en la empresa, por lo que no pudo proporcionar excesiva información sobre el proceso inicial de internacionalización de *Sumarroca*. Asimismo, este *export area manager* al que llamaremos “responsable” cuenta con una formación específica del sector vitivinícola, y cuenta con 7 años de experiencia internacional.

La segunda persona entrevistada es Helena Mayor, la *export area manager* responsable del resto de países europeos y de América del Sur, a la que llamaremos “*export area manager*”. Dicha profesional lleva 23 años trabajando en la empresa y, desde los últimos 12 años, está centrada en el departamento de exportación, por lo que sí pudo proporcionarnos información específica sobre el inicio de la actividad internacional de *Sumarroca*.

También se consultó la página web de la empresa²⁸, traducida al inglés y al chino además de mostrarse en castellano y catalán, donde se puede consultar la información general de *Sumarroca*, pero no existe información específica sobre la internacionalización de la empresa.

La única información encontrada sobre la internacionalización de *Sumarroca* en China se obtiene a través de una entrevista²⁹ realizada a la *export area manager* en el año 2011 y al anuncio de un

²⁸ Página web de *Sumarroca* consultada: www.Sumarroca.es/

²⁹ Entrevista a la *export area manager* de *Sumarroca* en 2011: http://www.ivoox.com/entrevista-a-export-manager-Sumarroca-audios-mp3_rf_2813453_1.html

evento de degustación de productos *Sumarroca* que realizará el responsable del mercado en el *Shanghái Wine Club*³⁰ en marzo de 2014.

A continuación, y partiendo de la información contenida en el anexo 4, se procede a analizar el proceso general y la internacionalización de *Sumarroca* en China.

5.3.1 Proceso general de internacionalización

El proceso de internacionalización de *Sumarroca* se inicia en 1995, cuando la empresa crea el departamento de exportación que inicia la exploración activa de mercados extranjeros. En 2013 la empresa está presente en más de 40 países que facturan un 28% del total de la empresa, lo que se corresponde con una cifra superior a los 2M€. La tabla 5.3.1 recoge el proceso de internacionalización de *Sumarroca* en los principales mercados extranjeros donde la empresa tiene presencia.

Año de Entrada	País	Forma de Entrada
1995	Holanda	Importador
	Bélgica	
	Alemania	
2000	Estados Unidos	Importador
2001	Japón	Importador-distribuidor
2009-2010	Suecia	Importador-distribuidor
	Dinamarca	
	Finlandia	
2010	China	Micro-agentes y agencia de Barcelona S3
2011-2014	Hong Kong	Importador
	Estados Unidos	
	Corea del Sur	
	Inglaterra	Importador-distribuidor
	Quebec	Agencia canadiense

Tabla 5.3.1: Proceso de internacionalización de *Sumarroca*.

i. Formas de entrada

Sumarroca, en su proceso de internacionalización, utiliza siempre la exportación directa, internacionalizándose a través de importadores o importadores-distribuidores en todos sus países y de una agencia en Quebec. No obstante, se observa como en China, además de buscar intermediarios a través de agentes, lo que se corresponde con el mecanismo de exportación directa, la empresa utiliza también la exportación indirecta, trabajando con la empresa S3 de Barcelona. La figura 5.3.1 muestra las formas de entrada utilizadas por *Sumarroca*.

³⁰ Evento en *Shanghái Wine Club*, el sábado 28 de marzo de 2014, que realizará el actual responsable de *Sumarroca* en China: <http://www.meetup.com/Shanghai-Wine-Club/events/173321572/>

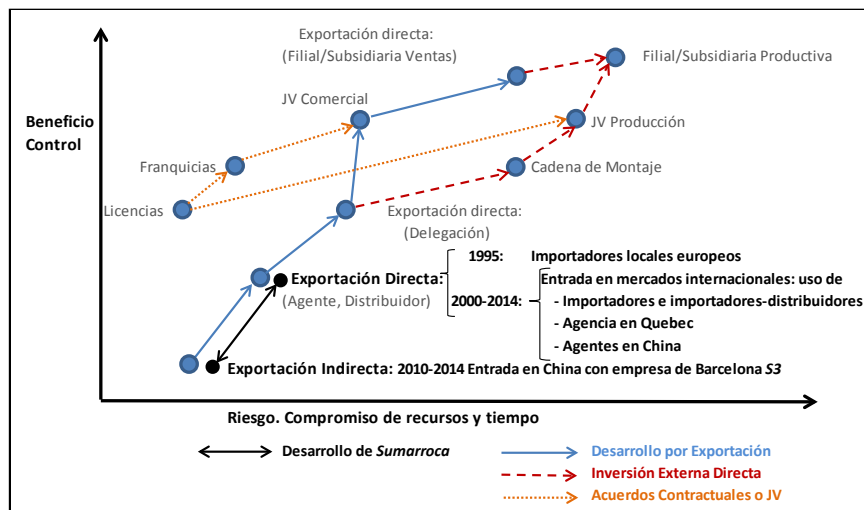


Figura 5.3.1: Formas de entrada utilizadas por Sumarroca.

Fuente: Elaboración propia partiendo del cuadro de Rialp y Rialp (2005).

A continuación analizaremos el proceso general de internacionalización de *Sumarroca* asociándolo a los modelos gradualistas de Bilkey y Tesar (1977) y Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), así como lo analizaremos bajo la perspectiva del enfoque de redes.

ii. Modelo gradualista de Bilkey y Tesar (1977)

Asociando el proceso de internacionalización de *Sumarroca* al modelo gradualista de Bilkey y Tesar (1977) vemos como la empresa, caracterizada por su actitud proactiva hacia la internacionalización empresarial, pasa por todas las fases que marca el modelo, excepto por la segunda fase “voluntad de servir pedidos no solicitados”. La secuencia de fases seguida es:

- **1ª Fase. Dirección no interesada en exportar:** hasta el año 1995 *Sumarroca* estaba orientada al mercado nacional.
- **2ª Fase. Voluntad por servir pedidos no solicitados:** la empresa no pasa por esta fase ya que en el año 1995 decide activamente salir al extranjero.
- **3ª Fase. Exploración activa:** en el año 1995 la empresa decide activamente acudir a ferias europeas con el objetivo de encontrar importadores para sus productos.
- **4ª Fase. Actividad experimental en países psicológicamente cercanos:** a partir de los contactos realizados en las ferias europeas la empresa abre los mercados de Holanda, Bélgica y Alemania.
- **5ª Fase. Explorador experimentado:** durante el periodo 1995-2000 la empresa centra sus esfuerzos en adquirir conocimientos y experiencia internacional, no sólo sobre los mercados donde está presente, sino también sobre el proceso de internacionalización empresarial.
- **6ª Fase. Actividad experimental en países psicológicamente lejanos:** la empresa, tras adquirir experiencia exportadora y comprometerse con la actividad internacional, decide aprovechar la oportunidad que le surge en el año 2000 y 2001 para internacionalizarse en Estados Unidos y Japón, respectivamente.

Con esta trayectoria internacional se confirma que *Sumarroca* sigue un proceso gradual de internacionalización que sigue fielmente la secuencia de fases planteadas en el modelo de Bilkey y Tesar (1977) (ver figura 5.3.2). Este proceso gradual también tiene su repercusión en el departamento de exportación, creado en 1995 y que durante ocho años sólo contó con un profesional, mientras que actualmente está integrado por tres personas: una administrativa y dos *export area manager*.

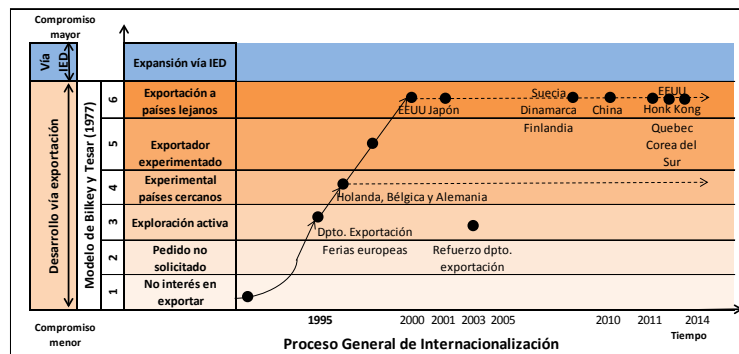


Figura 5.3.2: Proceso general de internacionalización de *Sumarroca* atendiendo al modelo gradualista propuesto.

iii. Modelo gradualista de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975)

Asociando la internacionalización de *Sumarroca* al modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) se puede afirmar que la empresa, atendiendo al patrón de la cadena de establecimiento, se sitúa en la segunda fase del modelo: internacionalización vía agentes o importadores. Asimismo, la selección de mercados extranjeros viene inicialmente determinada por el concepto de distancia psíquica, por el cual *Sumarroca* inicia su internacionalización empresarial en países geográficamente cercanos.

En lo que se refiere al patrón de expansión, la empresa replica la exportación directa vía importadores o importadores-distribuidores en la mayoría de países donde está presente, excepto en China, dadas las dificultades internas que presenta este mercado.

iv. Enfoque de redes

En lo que hace referencia al enfoque de redes se observa como *Sumarroca*, una vez decide iniciar la exploración activa, ve necesario acudir a ferias internacionales donde contactar con los intermediarios, para así poder acceder a los mercados extranjeros. Con este hecho queda claramente demostrada la necesidad de la empresa de acceder a contactos o pertenecer a una red empresarial para internacionalizar la empresa en el sector vitivinícola.

Atendiendo al modelo de redes propuesto por Johanson y Mattsson (1986), las características del proceso de internacionalización de la empresa, iniciado en 1995, la sitúa como un “entrante tardío” y, a pesar del alto grado de internacionalización del sector, la empresa consciente de su falta de experiencia internacional y contactos en redes internacionales, así como de los retos que este proceso plantea y de los costes asociados, decide disminuir el riesgo a asumir iniciando la internacionalización en países psicológicamente cercanos.

Concluiremos este apartado destacando el carácter gradual del proceso de internacionalización de *Sumarroca*, donde el factor clave del éxito internacional es la actitud proactiva de la dirección de empresa, la cual crea un equipo de exportación responsable de la búsqueda de contactos extranjeros que permiten a la empresa acceder a los mercados internacionales.

5.3.2 Proceso de internacionalización en China

En pleno proceso exportador, la empresa decide en el año 2005 acudir a una feria en Shanghái con el objetivo de explorar activamente las oportunidades que ofrece el mercado chino. No obstante, es a partir de 2010 cuando la empresa consigue cada año vender su producto en dicho mercado y en el año 2011 se incorpora en el departamento de exportación el actual responsable del mercado chino. Dicho profesional también es el responsable de Asia, África, Norteamérica y Norte de Europa. Cabe destacar que la empresa no ha conseguido entrar de forma seria en el mercado chino estableciendo acuerdos o fidelizando a importadores, y la venta de sus productos se debe a la recepción de pedidos solicitados por agentes o importadores locales. Ante la dificultad de entrar de forma seria en el mercado chino, en 2010 la empresa empieza a trabajar con la agencia S3 de Barcelona, la cual ayuda a la empresa a buscar importadores en dicho mercado. La figura 5.3.3 muestra el proceso general de internacionalización de la empresa, así como la internacionalización de *Sumarroca* en el mercado chino.

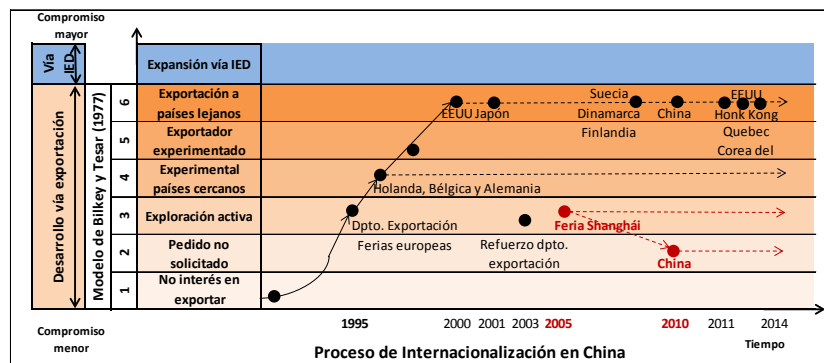


Figura 5.3.3: Internacionalización de Sumarroca en el mercado chino.

5.3.3 Estímulos y barreras

Dada la información proporcionada por los dos *export area manager*, recogida en el anexo 4, y partiendo de la clasificación de estímulos realizado por Leonidou et al. (2007) se elabora la tabla 5.3.2 que recoge: 1) los estímulos iniciales a la internacionalización de *Sumarroca*; 2) los estímulos iniciales a la internacionalización en China; y 3) los estímulos actuales a la internacionalización en China. Por otro lado, la tabla refleja si la información está proporcionada por el actual responsable del mercado chino (R) o por la *export area manager* (E). Asimismo, se han indicado aquellos estímulos clave en el proceso de internacionalización y el anexo 4 contiene el desglose de los estímulos a la exportación clasificados por Leonidou et al. (2007) frente a los percibidos por el responsable y por la *export area manager* de *Sumarroca*.

		Percepción		
Estímulos a la Exportación	Estímulos Internos	RRHH	Interés de la dirección	R
			Interés de la dirección	E
			Interés de la dirección	R
			Uso del talento, tiempo y habilidades directivas	
			Viajes al extranjero de la dirección	
		Recursos Financieros	Potencial de conseguir más ventas y beneficios	R
			Potencial de conseguir más ventas y beneficios	E
			Potencial de crecimiento	
			Poseción de recursos financieros como ventaja competitiva	
		Producción	Estancamiento/disminución de las ventas y beneficios en el mercado doméstico	R
			Conseguir economías de escala	
			Disponibilidad de capacidad productiva extra	R
			Venta de producto estacional	
		I+D	Acumulación de inventario no vendido	
			Poseción de un producto único o patentado	
	Poseción de conocimiento tecnológico			
	Marketing	Extensión del ciclo de vida del producto		
		Poseción de una ventaja competitiva de marketing		
		Habilidad de adaptar el marketing mix		
	Estímulos Externos	Mercado doméstico	Necesidad de reducir la dependencia y el riesgo en mercado doméstico	R
Decrecimiento o saturación del mercado doméstico			R	
Tipos de cambio favorables				
Reducción del poder de los consumidores domésticos				
Entornos económicos desfavorables			R	
Mercado extranjero		Identificación de (mejores) oportunidades en el extranjero	R+E	
		Identificación de (mejores) oportunidades en el extranjero	R	
		Poseción de información (exclusiva) sobre el mercado extranjero		
Gobierno local		Proximidad geográfica con el mercado extranjero		
		Asistencia e incentivos gubernamentales		
		Ministerio de Economía		
Gobierno extranjero		Agencias gubernamentales		
		Relajación de las barreras al comercio internacional		
Intermediarios		Reducción de las barreras tarifarias y no tarifarias		
		Intermediarios industriales, comerciales o de otras asociaciones		
	Intermediarios financieros y bancos			
Competencia	Intermediarios en el canal de distribución: agentes, distribuidores, etc.	R		
	Competencia doméstica intensa			
	Iniciación a la exportación por competidores domésticos			
	Entrada de un competidor extranjero en el mercado doméstico			
Clientes	Ganar experiencia en el extranjero para mejorar el posicionamiento local			
	Recepción de un pedido no solicitado			
Varios	Recepción de pedidos tras participar en ferias			
	Proximidad al puerto o al aeropuerto			
	Obligación patriótica			
Estímulos iniciales a la internacionalización		R= Responsable actual		
Estímulos iniciales a la internacionalización en China		E= export area manger		
Estímulos actuales a la internacionalización en China				
Estímulos clave				

Tabla 5.3.2: Estímulos a la internacionalización percibidos por los responsables de *Sumarroca*.
Fuente: Elaboración propia partiendo de la clasificación de estímulos de Leonidou et al. (2007).

Partiendo de la clasificación de las barreras a la exportación realizado por Leonidou (2004) se crea la tabla 5.3.3 que recoge las barreras percibidas por el actual responsable (R) y por la *export area manager* (E) respecto a la internacionalización de *Sumarroca* en China. Asimismo, se han indicado las barreras clave del proceso de internacionalización en China y el anexo 4 muestra el desglose de las barreras clasificadas por Leonidou (2004) respecto a las percibidas por el responsable y la *export area manger* de *Sumarroca*.

		Percepción		
Barreras Internas	Información	Información limitada para localizar y analizar mercados	TI	
		Dificultad en contactar consumidores extranjeros		
		Identificación de oportunidades en el extranjero	TI	
		Datos internacionales del mercado incorrectos		
	Funcionales	Falta de tiempo directivo		
		Personal inadecuado o poco formado		
		Falta de recursos financieros para financiar las exportaciones		
		Falta de capacidad productiva		
	Producto	Ofrecer servicio post-venta		
		Conseguir los estándares de calidad solicitados		
Adaptación del diseño o estilo del producto				
Conseguir los requerimientos de (envase) y etiquetado		R		
Desarrollo de nuevos productos para mercados extranjeros				
Precio	Dificultad de ofrecer un precio competitivo			
	Ofrecer un precio satisfactorio a los clientes			
	Asegurar facilidades de crédito a los clientes extranjeros			
Distribución	Acceso a los canales de distribución para exportar	R		
	Conseguir representación de fiar en el extranjero	R		
	Complejidad de los canales de distribución en el extranjero	R+E		
	Mantener el control sobre los intermediarios	R		
Logística	Dificultad de proveer de producto en el extranjero			
	Costes de transporte y seguros excesivos			
Promoción	No disponer de almacenes en el extranjero			
	Adaptación de las actividades promocionales			
Barreras Externas	Procesos	Procedimientos y documentación desconocidos	E	
		Comunicación problemática con los clientes extranjeros	R+E	
		Dificultad para cobrar		
	Gobiernos	Regulaciones locales no favorables		
		Falta de asistencia e incentivos gubernamentales locales		
	Actividades	Diferencia en los hábitos y costumbres	R+E	
		Competencia intensa en los mercados extranjeros		
	E n t o r n o	Económico	Condiciones económicas deterioradas en el extranjero	
			Riesgo en los tipos de cambio	
		Político-Legal	Inestabilidad política en los mercados extranjeros	
Regulaciones estrictas en los mercados extranjeros	R			
o	Socio-cultural	Barreras tarifarias y no tarifarias		
		Diferencias socio-culturales	R	
		Prácticas empresariales desconocidas	R	
		Diferencias en la comunicación verbal y (no verbal)	R+E	
		Barreras percibidas por: Responsable internacionalización = R Export area manager = E		
		Barreras encontradas durante en el análisis del trabajo= TI		
		Barreras clave		

Tabla 5.3.3: Barreras a la internacionalización en China percibidas para Sumarroca.

Fuente: Elaboración propia partiendo de la clasificación de barreras de Leonidou (2004).

Es necesario resaltar que durante ambas entrevistas los responsables tienen presente la gran cantidad de dificultades que se encuentran o, en el caso de la *export area manager*, se encontraron en el mercado chino y estas dificultades se constatan a lo largo de toda la entrevista.

Por último, tras realizar el análisis de la información proporcionada por la empresa, se detectan barreras de información dada la dificultad de acceder a información que permita localizar importadores o consumidores chinos, así como la de analizar el mercado, lo que dificulta la identificación de oportunidades en China.

5.3.4 Políticas de marketing internacional

Sumarroca adapta parcialmente el portafolio de productos para internacionalizarse, sin embargo en el mercado chino son los propios importadores quienes, partiendo del catálogo de la empresa, eligen los productos a introducir en dicho país. Asimismo, la etiqueta principal y el nombre de la marca están estandarizados, aunque en China, se ha registrado la traducción fonética de la marca que es la que aparece en la contra-etiqueta. Dicha contra-etiqueta, por temas legales y de idioma, está a su vez adaptada al mercado chino para pasar la aduana, ya que luego se retira y se deja la contra-etiqueta original.

Las tarifas a los intermediarios chinos están adaptadas respecto a las internacionales, donde en este país el responsable inicia las negociaciones con un precio inicial superior a las tarifas marcadas para los intermediarios extranjeros, con el objetivo de tener suficiente margen en la negociación para poder cerrar un acuerdo comercial de forma satisfactoria.

La empresa no sabe lo que ocurre en China respecto al precio final al consumidor, las actividades de marketing y los medios de comunicación y distribución, ya que cuando su producto llega al mercado chino *Sumarroca* pierde el control sobre estos elementos del marketing mix, por lo que desconoce cómo está posicionado su producto en el mercado.

A partir de la información proporcionada por los dos *export área manager* de *Sumarroca* se crea la tabla 5.3.4 que muestra el grado de estandarización o adaptación del marketing mix en los mercados internacionales comparándolo con el implementado en el mercado nacional, y la tabla 5.3.5 recoge las políticas de marketing realizadas en China comprándolas con las internacionales. Asimismo, ambas tablas incluyen los factores externos e internos nombrados por los responsables que influyen en la toma de dichas decisiones.

		Mercados Internacionales vs Mercado Nacional						
		1=Estandarización total Adaptación total=5						
PRODUCTO		1	2	3	4	5	Factores	
Gama/Línea de producto				X			Productos bandera y exclusivos para mercados internacionales.	
Nombre de marca		X					Presencia y reconocimiento internacional.	
Etiqueta		X					Información legal e idioma.	
Contra-etiqueta						X	Reconocimiento internacional.	
Posicionamiento del producto		X						
PRECIO								
Precio final al consumidor							Márgenes de distribuidores, actividades formativas, comerciales y promocionales y descuentos por volumen.	
Precio al intermediario						X		
COMUNICACIÓN								
Presupuesto de comunicación (ferias)								
Medios de comunicación (Prensa, TV, etc.)								
Herramientas de comunicación								
DISTRIBUCION								
Canales de distribución								
Intermediarios: tipo y número								
Responsabilidad del intermediario								
		1=Control total No control=5						
MARKETING MIX		1	2	3	4	5		
Control de la empresa								

Tabla 5.3.4: Estandarización o adaptación del marketing mix de *Sumarroca* en los mercados internacionales vs mercado nacional y factores que influyen en dichas decisiones.

		Mercado Chino vs Mercados Internacionales						
		1=Estandarización total Adaptación total=5						
PRODUCTO		1	2	3	4	5	Factores	
Gama/Línea de producto						X	Intermediarios eligen productos para China.	
Nombre de marca			X				Traducción fonética registrada.	
Etiqueta		X					Reconocimiento y presencia internacional.	
Contra-etiqueta						X	Información legal e idioma.	
Contra-etiqueta comercialización producto						X	Se deja la original.	
Posicionamiento del producto							Desconocimiento: se pierde el control.	
PRECIO							Desconocimiento: se pierde el control.	
Precio final al consumidor							Negociación individual.	
Precio al intermediario						X		
COMUNICACIÓN							Viajes y acciones de representación.	
Presupuesto de comunicación (ferias)							Desconocimiento: se pierde el control.	
Medios de comunicación (Prensa, TV, etc.)								
Herramientas de comunicación								
DISTRIBUCIÓN							Desconocimiento: se pierde el control.	
Canales de distribución								
Intermediarios: tipo y número								
Responsabilidad del intermediario								
		1=Control total No control=5						
MARKETING MIX		1	2	3	4	5	En China se pierde el control sobre la distribución, comunicación, precio final y posicionamiento.	
Control de la empresa						X		

Tabla 5.3.5: Estandarización o adaptación del marketing mix de Sumarroca en el mercado chino vs mercados internacionales y factores que inciden en dichas decisiones.

5.3.5 Resultados

Los resultados objetivos obtenidos por la empresa *Sumarroca* son:

- Venta total (2013): 7M€-10M€
- Intensidad exportadora internacional (cierre 2013)= 28%
- Intensidad exportadora en China (2013)= 1% (venta en China/venta total)
- Intensidad exportadora internacional (2014)= 30%

El actual responsable de China está insatisfecho con la internacionalización de *Sumarroca* en el mercado chino, dadas las dificultades que tiene la empresa para vender su producto y encontrar un intermediario con quien trabajar una estrategia comercial a largo plazo. La tabla 5.3.6 recoge el grado de satisfacción del actual responsable con el mercado.

		1=Muy insatisfecho Muy satisfecho=5				
SATISFACCIÓN en CHINA		1	2	3	4	5
Satisfacción con la actividad internacional general					X	
Satisfacción con la actividad internacional en China			X			
Satisfacción con los resultados económicos en China			X			
Percepción de éxito en el mercado chino		X				
Consecución de los objetivos propuestos en China			X			

Tabla 5.3.6: Resultados subjetivos del actual responsable de China de *Sumarroca*.

El principal factor estudiado que incide en los resultados obtenidos por *Sumarroca* en China es la actitud proactiva de la dirección de empresa, la cual, pese a los resultados no satisfactorios conseguidos en el mercado, mantiene a la empresa motivada en su reto por internacionalizarse en el gigante asiático.

5.4 Empresa Juvé y Camps

Juvé y Camps es una empresa familiar cuya bodega fue fundada en 1921 y se dedica a la elaboración y comercialización de cavas y vino de gama alta. Este análisis se centrará en los cavas de la empresa, los cuales cuentan con un gran reconocimiento en el mercado nacional, al estar posicionados en el segmento *premium* del mercado, por lo que sus precios son superiores a la media de los precios del cava y algo inferiores a los precios promedios del champagne en el mercado.

La empresa está integrada por 135 empleados y en 2013 facturó 21.5M€ con la venta de 3M de botellas, de las cuales 600.000 se exportaron a más de 50 países. Asimismo, las ventas de cava se distribuyen en un 42%-43% entre el mercado catalán y el resto del mercado español, mientras que el 15% restante se corresponde con la venta de cava en el extranjero, donde China contribuye con un 4% sobre la venta internacional.

En el año 2014 las ventas aumentaron hasta alcanzar 23M€, incremento que viene propiciado por el aumento de las ventas en el extranjero, las cuales aumentaron de un 15% a un 20%, aunque el mercado chino disminuyó su participación en la venta internacional y cayó de un 4% a un 1%, demostrando así la volatilidad del sector y la falta de estabilidad en su crecimiento.

La empresa también participa en una importadora de vinos de gama alta que tiene una facturación similar a la de *Juvé y Camps* y que distribuye marcas de vino de prestigio.

i. Fuentes de información

La información sobre el proceso de internacionalización de *Juvé y Camps* se obtiene principalmente a través de la entrevista realizada a Mariano Fuster, que desde 1984 trabaja como director del departamento de exportación de la empresa, siendo el máximo responsable de la internacionalización de *Juvé y Camps* y el único responsable de la internacionalización de la empresa en China. Anteriormente, el Sr. Fuster había trabajado como director del departamento de exportación de un grupo de cavas entre los que se encontraban las marcas *Castellblanch* y *Canals* y *Nubiola*, que pertenecían a la empresa *Rumasa*, por lo que cuenta con una dilatada experiencia internacional previa.

Hasta el año 2010 el departamento de exportación de *Juvé y Camps* estaba compuesto solamente por el director de exportación, pero a partir de esta fecha este director integra en el departamento a delegados comerciales nacionales y a responsables de logística internacional que apoyan la exportación de la empresa en determinados mercados internacionales, dotando así de una cierta estructura al departamento, de la que él es el máximo responsable.

La información proporcionada por el director de exportación es confirmada en la entrevista realizada a la Srta. Meritxell Juvé, hija del presidente de *Juvé y Camps* y adjunta a la presidencia, que trabaja principalmente en el mercado nacional y apoya la internacionalización de la empresa en determinados mercados. En este trabajo se hará referencia a los dos directivos entrevistados como “director de exportación” y “adjunta a presidencia” respectivamente.

A continuación, y partiendo de la información contenida en el anexo 5, se procede a analizar el proceso general y la internacionalización en China de *Juvé y Camps*.

5.4.1 Proceso general de internacionalización

El proceso general de internacionalización de *Juvé y Camps* se inicia en 1984, año en el que la empresa crea el departamento de exportación contratando al actual director de exportación. En el año 2014, la empresa está presente en más de 50 países de los que obtiene un 15% de sus ventas totales, lo que se corresponde con una cifra neta de 3,2M€.

i. Formas de entrada

Respecto a los modos de entrada, la empresa se internacionaliza a través de la exportación directa mediante las figuras de los importadores, importadores-mayoristas y agentes locales. La figura 5.4.1 muestra la forma de entrada utilizada por *Juvé y Camps*.

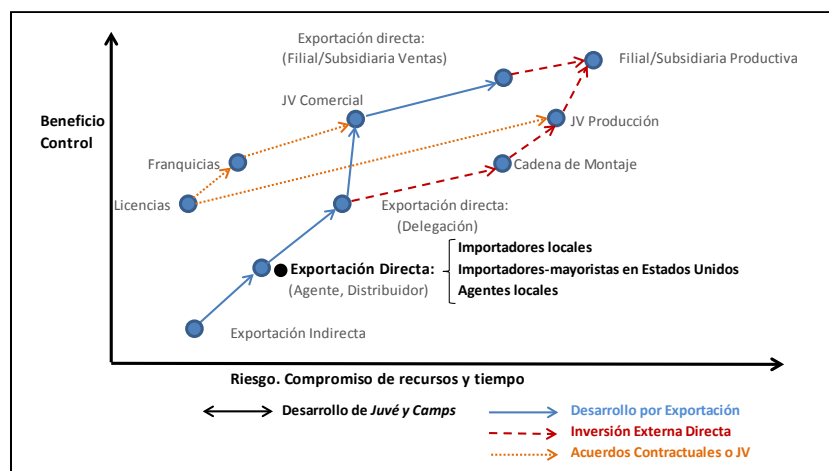


Figura 5.4.1: Forma de entrada utilizada por *Juvé y Camps*.

Fuente: Elaboración propia partiendo del cuadro de Rialp y Rialp (2005).

A continuación asociaremos el proceso general de internacionalización de *Juvé y Camps* a los modelos gradualistas de Bilkey y Tesar (1977) y Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), así como analizaremos la internacionalización de la empresa atendiendo al enfoque de redes.

ii. Modelo gradualista de Bilkey y Tesar (1977)

Asociando el proceso de internacionalización de *Juvé y Camps* al modelo gradualista de Bilkey y Tesar (1977) se observa como la empresa pasa por las tres primeras fases definidas por los autores, para posteriormente saltar simultáneamente a las fases 4 y 6.

- **Fase 1. Dirección no interesada en exportar:** hasta el año 1984 la empresa *Juvé y Camps* no estaba interesada en exportar.
- **Fase 2. Voluntad por servir pedidos no solicitados:** en 1984 la empresa recibe unos pedidos solicitados por importadores de Estados Unidos, por lo que decide contratar a un director de exportación.
- **Fase 3. Exploración activa:** una vez incorporado en la empresa, el director de exportación empieza activamente una fase de exploración, dedicando tiempo y esfuerzo a la búsqueda de mercados extranjeros donde internacionalizar la empresa. El director de exportación

afirma que la venta a puerta fría no funciona para el producto de *Juvé y Camps*, por lo que se dedica a gestionar la red de contactos y a negociar con los diferentes intermediarios que contactan con la empresa.

- **4ª y 6ª Fase. Actividad experimental en países psicológicamente cercanos y lejanos:** a partir de la exploración de mercados, el director de exportación consigue abrir en paralelo mercados europeos y de fuera de Europa, por lo que la internacionalización de *Juvé y Camps* no tiene en cuenta la distancia psíquica, es decir, la cercanía o lejanía de los mercados extranjeros.

Si bien es cierto que la internacionalización de *Juvé y Camps* se asocia al modelo de Bilkey y Tesar (1977) la figura 5.4.2 muestra que dicho proceso se produjo de una forma muy rápida y sin tener en cuenta la distancia geográfica o psicológica de los mercados extranjeros. Esto sucede gracias a la dilatada experiencia internacional previa del director de exportación, que se considera como el factor clave en el proceso de internacionalización de *Juvé y Camps*.

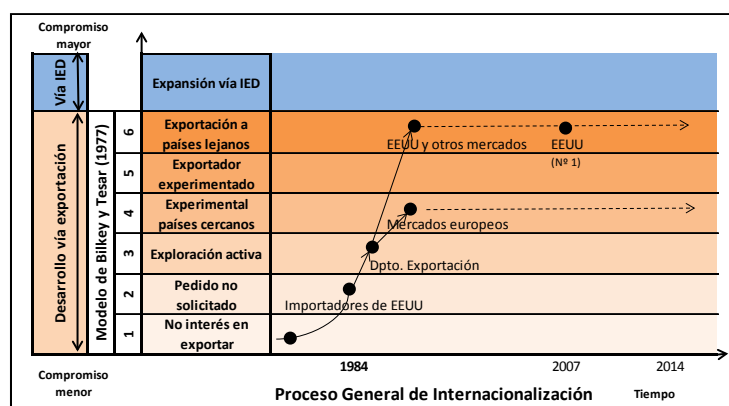


Figura 5.4.2: Proceso general de internacionalización de *Juvé y Camps* atendiendo al modelo gradualista propuesto.

iii. Modelo gradualista de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975)

Asociando la internacionalización de *Juvé y Camps* al modelo gradualista de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) se observa como la empresa está situada en la segunda fase del patrón de la cadena de establecimiento: exportación directa a través de agentes o importadores, y que la selección de mercados no se corresponde con el concepto de distancia psíquica, lo que es posible gracias al gran conocimiento y experiencia exportadora con la que cuenta el director de exportación.

iv. Enfoque de redes

Otro aspecto que caracteriza la internacionalización de *Juvé y Camps* es el interés que diferentes intermediarios extranjeros muestran por la empresa y por sus productos. Esto viene provocado por el alto grado de internacionalización del sector, por el cual algún conocido o contacto de la empresa habla a posibles intermediarios extranjeros sobre *Juvé y Camps* y la calidad de sus productos, lo que hace que estos importadores o agentes se acerquen a la empresa para negociar la importación del producto en sus respectivos mercados locales. Asimismo, la experiencia internacional y contactos previos del director de exportación facilitan la entrada de la empresa en los mercados extranjeros. Todo ello permite que *Juvé y Camps* esté presente en una red de contactos y esta red genere

negocio a la empresa, dando así validez al enfoque de redes. Asimismo, el enfoque de redes tiene especial relevancia en el mercado chino, donde el director de exportación ha conseguido relacionarse y ganarse la confianza de una persona con contactos en China, que se supone le dará acceso a su red de influencia.

Para concluir este apartado podemos afirmar que el proceso de internacionalización de *Juvé y Camps* tiene dos etapas diferenciadas. Una primera etapa se caracteriza por la actitud pasiva de la dirección de empresa, lo que da lugar al inicio de la actividad exportadora al recibir pedidos solicitados por importadores extranjeros. La actitud pasiva y los recursos limitados con los que cuenta la empresa podrían ser los responsables de que el departamento de exportación de la empresa no se haya ampliado desde el año de su creación, en 1984, razón por la cual dicho directivo tiene que apoyarse en el personal interno dedicado a la venta nacional para gestionar la actividad internacional. La segunda etapa del proceso de internacionalización de *Juvé y Camps* se produce a partir de 1984 y destaca por la rápida internacionalización empresarial que se produce simultáneamente en países cercanos y lejanos, lo que ocurre gracias a la gran experiencia internacional del director de exportación contratado, considerado en este trabajo como el factor clave del éxito internacional de la empresa. Asimismo, la empresa y el director de exportación cuentan con unos contactos que recomiendan la empresa a intermediarios extranjeros, lo que incide positivamente en el proceso de internacionalización.

5.4.2 Proceso de internacionalización en China

El proceso de internacionalización en China se inicia en 2010 con la exploración activa del mercado por parte del director de exportación y con los intentos de establecer la marca en el mercado a través de diversos mecanismos. Estos intentos dieron fruto en 2011 cuando la empresa empieza a exportar a través de tres importadores locales y consigue fidelizar a dos de ellos y continuar con la venta corporativa, además, en 2014 se consigue fidelizar a un tercer importador. En 2014, China representa un 4% de las ventas internacionales, lo que se corresponde a unos 130.000€. La figura 5.4.3 muestra el proceso general de internacionalización de la empresa, así como la internacionalización de *Juvé y Camps* en el mercado chino.

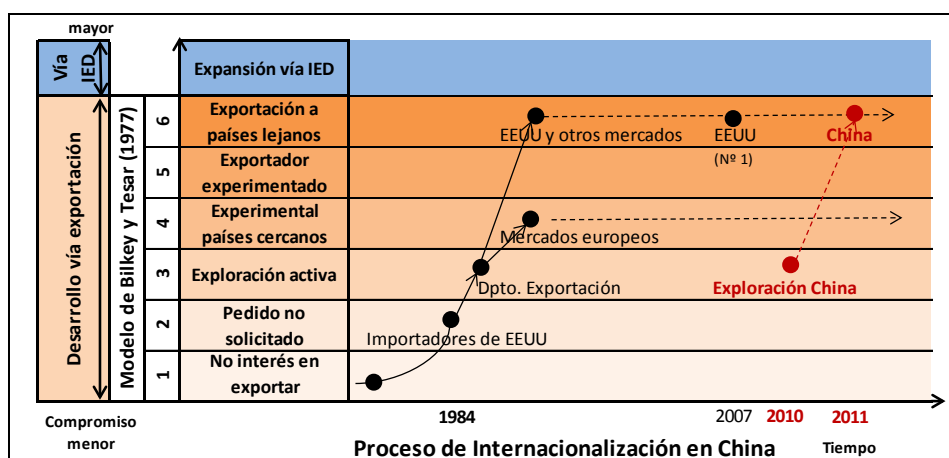


Figura 5.4.3: Internacionalización de *Juvé y Camps* en el mercado chino.

5.4.3 Estímulos y barreras

Estímulos iniciales y actuales

Tras analizar la información proporcionada por los dos directivos entrevistados de *Juvé y Camps*, la tabla 5.4.1 recoge los estímulos a la internacionalización percibidos por el director de exportación (DE) y la adjunta a presidencia (AP) de la empresa que se muestran según la clasificación de Leonidou et al. (2007). A su vez, se han indicado los estímulos clave en el proceso de internacionalización y el anexo 5 contiene el desglose de los estímulos clasificados por Leonidou et al. (2007) en relación a los percibidos por los directivos de *Juvé y Camps*.

		Percepción		
Estímulos a la Exportación	Estímulos Internos	RRHH	Interés de la dirección	AP
		RRHH	Interés de la dirección	AP
		RRHH	Uso del talento, tiempo y habilidades directivas	
		RRHH	Viajes al extranjero de la dirección	
		Recursos Financieros	Potencial de conseguir más ventas y beneficios	
	Recursos Financieros	Potencial de crecimiento		
	Recursos Financieros	Poseción de recursos financieros como ventaja competitiva		
	Recursos Financieros	Estancamiento/disminución de las ventas y beneficios en el mercado doméstico		
	Producción	Conseguir economías de escala		
	Producción	Disponibilidad de capacidad productiva extra		
	Producción	Venta de producto estacional		
	Producción	Acumulación de inventario no vendido		
	I+D	Poseción de un producto único o patentado	DE	
	I+D	Poseción de conocimiento tecnológico		
	I+D	Extensión del ciclo de vida del producto		
	Marketing	Poseción de una ventaja competitiva de marketing		
	Marketing	Habilidad de adaptar el marketing mix		
	Estímulos Externos	Mercado doméstico	Necesidad de reducir la dependencia y el riesgo en mercado doméstico	
			Decrecimiento o saturación del mercado doméstico	
Tipos de cambio favorables				
Reducción del poder de los consumidores domésticos				
Mercado extranjero		Entornos económicos desfavorables	DE+AP	
		Identificación de (mejores) oportunidades en el extranjero	DE+AP	
		Identificación de (mejores) oportunidades en el extranjero	DE+AP	
		Poseción de información (exclusiva) sobre el mercado extranjero		
Gobierno local		Proximidad geográfica con el mercado extranjero		
		Asistencia e incentivos gubernamentales		
Gobierno extranjero		Ministerio de Economía		
		Agencias gubernamentales		
Intermediarios		Relajación de las barreras al comercio internacional		
		Reducción de las barreras tarifarias y no tarifarias		
	Intermediarios industriales, comerciales o de otras asociaciones			
Competencia	Intermediarios financieros y bancos			
	Intermediarios en el canal de distribución: agentes, distribuidores, etc.	DE		
	Intermediarios en el canal de distribución: agentes, distribuidores, etc.	DE		
Clientes	Competencia doméstica intensa			
	Iniciación a la exportación por competidores domésticos			
Varios	Entrada de un competidor extranjero en el mercado doméstico			
	Ganar experiencia en el extranjero para mejorar el posicionamiento local			
	Recepción de un pedido no solicitado	DE		
	Recepción de pedidos tras participar en ferias			
	Proximidad al puerto o al aeropuerto			
	Obligación patriótica			
	Estímulos iniciales a la internacionalización	DE= Director Exportación		
	Estímulos iniciales a la internacionalización en China	AP= Adjunta Presidencia		
	Estímulos actuales a la internacionalización en China			
	Estímulos clave			

Tabla 5.4.1: Percepción de los estímulos a la internacionalización de *Juvé y Camps*.

Fuente: Elaboración propia partiendo de la clasificación de estímulos de Leonidou et al. (2007).

Barreras actuales

Partiendo de las barreras percibidas por el director de exportación (DE) y la adjunta a presidencia (AP) de *Juvé y Camps* descritas en el anexo 5, se crea la tabla 5.4.2 que muestra dichas barreras de acuerdo a la clasificación realizada por Leonidou (2004). Asimismo, se han indicado las barreras clave en el proceso de internacionalización en China y el anexo 5 contiene el desglose de las barreras clasificadas por Leonidou (2004) frente a las percibidas por los directivos de *Juvé y Camps*.

		Percepción		
Barreras a la Exportación	Barreras Internas	Información	Información limitada para localizar y analizar mercados	
			Dificultad en contactar consumidores extranjeros	
			Identificación de oportunidades en el extranjero	DE
			Datos internacionales del mercado incorrectos	
		Funcionales	Falta de tiempo directivo	
			Personal inadecuado o poco formado	
			Falta de recursos financieros para financiar las exportaciones Falta de capacidad productiva	
		Marketing	Producto	Ofrecer servicio post-venta
	Conseguir los estándares de calidad solicitados			
	Adaptación del diseño o estilo del producto			
	Conseguir los requerimientos de (envase) y etiquetado Desarrollo de nuevos productos para mercados extranjeros			
	Precio		Dificultad de ofrecer un precio competitivo	
			Ofrecer un precio satisfactorio a los clientes Asegurar facilidades de crédito a los clientes extranjeros	
	Distribución	Acceso a los canales de distribución para exportar	DE	
		Conseguir representación de fiar en el extranjero	AP	
		Complejidad de los canales de distribución en el extranjero Mantener el control sobre los intermediarios Dificultad de proveer de producto en el extranjero		
Logística	Costes de transporte y seguros excesivos			
	No disponer de almacenes en el extranjero			
Promoción	Adaptación de las actividades promocionales			
Barreras Externas	Procesos	Procedimientos y documentación desconocidos		
		Comunicación problemática con los clientes extranjeros		
		Dificultad para cobrar		
	Gobiernos	Regulaciones locales no favorables		
		Falta de asistencia e incentivos gubernamentales locales		
	Actividades	Diferencia en los hábitos y costumbres	DE	
		Competencia intensa en los mercados extranjeros	DE	
	Entorno	Económico	Condiciones económicas deterioradas en el extranjero	
			Riesgo en los tipos de cambio	
		Político-Legal	Inestabilidad política en los mercados extranjeros	
Regulaciones estrictas en los mercados extranjeros			DE	
Barreras tarifarias y no tarifarias				
Socio-cultural	Diferencias socio-culturales			
	Prácticas empresariales desconocidas	DE		
	Diferencias en la comunicación verbal y (no verbal)	DE		
Barreras clave				
DE= Director exportación				
AP= Adjunta presidencia				

Tabla 5.4.2: Percepción de barreras a la internacionalización de *Juvé y Camps*.

Fuente: Elaboración propia partiendo de la clasificación de barreras de Leonidou (2004).

5.4.4 Políticas de marketing internacional

A partir de la información proporcionada por los responsables entrevistados de *Juvé y Camps* se crea la tabla 5.4.3 que muestra el grado de estandarización o adaptación del marketing mix en los mercados internacionales comparándolo con el implementado en el mercado nacional, y la tabla 5.4.4 recoge las políticas de marketing realizadas en China comprándolas con las internacionales. Asimismo, ambas tablas incluyen los factores externos e internos nombrados por los responsables que influyen en la toma de dichas decisiones.

		Mercados Internacionales vs Mercado Nacional						
		1=Estandarización total Adaptación total=5						
PRODUCTO		1	2	3	4	5	Factores	
Gama/Línea de producto		X					Productos bandera.	
Nombre de marca		X					Presencia y reconocimiento internacional.	
Etiqueta		X					Información legal e idioma.	
Contra-etiqueta						X	Posicionamiento <i>premium</i> .	
Posicionamiento del producto		X						
PRECIO								
Precio final al consumidor						X	Se adapta dependiendo del precio final establecido para el champagne en los mercados extranjeros.	
Precio al intermediario						X		
COMUNICACIÓN								
Presupuesto de comunicación (ferias)							Viajes y acciones de representación del director de exportación.	
Medios de comunicación (Prensa, TV, etc.)							Delegado a los intermediarios que pueden consultar al departamento de marketing de la empresa.	
Herramientas de comunicación								
DISTRIBUCIÓN								
Canales de distribución				X			Canales varían en los diferentes mercados.	
Intermediarios: tipo y número						X	Intermediarios varían en los diferentes mercados.	
Responsabilidad del intermediario						X	Intermediarios realizan actividades de marketing.	
		1=Control total No control=5						
MARKETING MIX		1	2	3	4	5		
Control de la empresa		X					Control nacional e internacional.	

Tabla 5.4.3: Estandarización o adaptación del marketing mix de *Juvé y Camps* en los mercados internacionales vs mercado nacional y factores que influyen en dichas decisiones.

		Mercado Chino vs Mercados Internacionales						
		1=Estandarización total Adaptación total=5						
PRODUCTO		1	2	3	4	5	Factores	
Gama/Línea de producto		X					Productos bandera.	
Nombre de marca			X				Traducción fonética registrada.	
Etiqueta		X					Reconocimiento y presencia internacional.	
Contra-etiqueta						X	Información legal e idioma.	
Posicionamiento del producto		X					Posicionamiento <i>premium</i> .	
PRECIO								
Precio final al consumidor						X	Se adapta dependiendo del precio final establecido para el champagne en China.	
Precio al intermediario						X		
COMUNICACIÓN								
Presupuesto de comunicación (ferias)							Viajes y acciones de representación del director de exportación.	
Medios de comunicación (Prensa, TV, etc.)							Delegado a los intermediarios.	
Herramientas de comunicación								
DISTRIBUCIÓN								
Canales de distribución				X			China: canal institucional, restauración y tienda.	
Intermediarios: tipo y número				X			China: agentes, importadores y contactos.	
Responsabilidad del intermediario		X					Intermediarios realizan actividades de marketing.	
		1=Control total No control=5						
MARKETING MIX		1	2	3	4	5		
Control de la empresa			X				Control a través de los dos intermediarios fidelizados, no control del resto.	

Tabla 5.4.4: Estandarización o adaptación del marketing mix de *Juvé y Camps* en el mercado chino vs mercados internacionales y factores que inciden en dichas decisiones.

5.4.5 Resultados

Los resultados objetivos obtenidos por el grupo *Juvé y Camps* son:

- Venta total 2013: 21.5M€
- Venta total 2014= 23M€
- Intensidad exportadora internacional (2013)= 15%
- Intensidad exportadora en China (abril 2013)= 4% (respecto a las ventas internacionales, que se corresponde con una venta inferior a los 130.000€)
- Intensidad exportadora internacional (julio 2014)= 20%
- Intensidad exportadora en China (julio 2014)= 1% (respecto a las ventas internacionales)

La satisfacción del director de exportación de *Juvé y Camps* queda resumida en la tabla 5.4.5.

		1=Muy insatisfecho Muy satisfecho=5				
SATISFACCIÓN en CHINA		1	2	3	4	5
Satisfacción con la actividad internacional general						X
Satisfacción con la actividad internacional en China					X	
Satisfacción con los resultados económicos en China			X			
Percepción de éxito en el mercado chino				X		
Consecución de los objetivos propuestos en China						

Tabla 5.4.5: Resultados subjetivos percibidos por el director de exportación de *Juvé y Camps*.

Por último, cabe destacar que las características de la dirección de empresa, concretamente: 1) la dilatada experiencia internacional del director de exportación; 2) el acceso al canal de distribución en China; 3) el acceso que dicho directivo está ganado en redes empresariales chinas; y 4) la actitud proactiva del directivo, parecen ser los factores que inciden en los resultados obtenidos por la empresa en el mercado chino.

5.5 Empresa *Codorníu*

La historia de la empresa *Codorníu* se remonta al año 1551, fecha en la que data el documento más antiguo de la familia que confirma el principio de la actividad vitivinícola de Jaume Codorníu. Otras fechas señaladas son 1659, cuando el matrimonio de Anna Codorníu y Miquel Raventós une dos sagas de viticultores que establece los cimientos de la empresa y, 1872, cuando Josep Raventós elaboró el primer vino espumoso producido con el método tradicional, creando así las primeras botellas de cava.

Actualmente, el grupo *Codorníu* es una multinacional familiar integrada por 800 empleados, que produce vinos y cavas de alta calidad, donde el peso de los cavas en la facturación total representa un 50% aproximadamente.

Con una facturación de 232M€ (julio 2013), la empresa vende un 50% en mercados internacionales, exportando sus productos en más de 90 países y contando con 8 oficinas comerciales, siendo la filial asiática la última en abrirse en el año 2013. Asimismo posee acuerdos estratégicos con distribuidores en países clave.

En 2013, la filial asiática contribuyó un 0.8% en las ventas totales, porcentaje que en 15 meses se incrementó hasta alcanzar el 2%, de los cuales China factura un 10%.

La empresa cuenta con 10 bodegas, ocho de ellas en España, una en Argentina y otra en Estados Unidos, y con más de 50 marcas comerciales para vender sus productos vitivinícolas, de las cuales este trabajo se centrará en la marca de cava *Codorníu*.

i. Fuentes de información

La información sobre el proceso general y la internacionalización en China de *Codorníu* se obtiene a través de la entrevista a Álvaro Bailó, el director estratégico de la compañía, que da su visión sobre los principales estímulos y barreras de la entrada de *Codorníu* en China, así como facilita información sobre las políticas generales de marketing internacional de la empresa.

En cambio, la información específica sobre las acciones realizadas por *Codorníu* en China y la percepción directa del mercado se obtiene a través de la entrevista con Bruno Baudry, el *Chief Executive Officer* de *Codorníu* en Asia, al que se entrevistó en julio de 2014, durante un viaje del directivo a la sede de la empresa en Barcelona.

En este trabajo se hará referencia a los dos directivos entrevistados nombrándolos “director estratégico” y “CEO Asia”, respectivamente.

La información proporcionada por los dos directivos se contrasta, y parte de ella se confirma, con la encontrada en los artículos científicos de Junyent (2007a, 2007b) y en diferentes páginas web. Así

pues, se consultan dos páginas web pertenecientes a la empresa: la del grupo *Codorníu*³¹ y la de la marca *Codorníu*³².

La página web del grupo *Codorníu* muestra las marcas más importantes del grupo: *Codorníu*, *Rimat*, *Bodegas Bilbainas*, *La Vicalanda*, *Septima*, *Legaris*, *Artesa*, *Nuviana*, *The Spanish Quarter*, *Bach*, *Rondel*, *Scala Dei*, *Marraso*, *Veranza*, *Abadía de Poblet* y *Leira*, y conduce a las respectivas páginas web de dichas marcas mostrando también las oficinas internacionales del grupo.

Por su parte, la web de la marca *Codorníu* informa sobre la historia de la empresa, orígenes, viñedos, elaboración y productos, principalmente.

El resto de páginas web consultadas pertenecen al apartado de economía de diferentes periódicos³³, o a webs de instituciones³⁴ o webs de tipo generalista³⁵. En estas páginas web se encuentra información sobre la historia de la empresa, las bodegas nacionales e internacionales, la facturación del grupo y sobre la internacionalización de *Codorníu* en Asia y China.

A continuación, y partiendo de la información contenida en el anexo 6, se procede a analizar el proceso general y la internacionalización en China de *Codorníu*.

5.5.1 Proceso general de internacionalización

Codorníu inició su actividad exportadora a partir de 1940, por lo que cuenta con una larga trayectoria y experiencia internacional. Actualmente la empresa cuenta con 8 filiales comerciales y 2 filiales productivas en el extranjero, y el 50% de la facturación del grupo (unos 116M€) proviene de los más de 90 países donde la empresa está presente. Todos estos datos confirman el alto grado de compromiso de *Codorníu* con la actividad internacional.

³¹ Página web del grupo *Codorníu*:

- <http://www.Codorníuraventos.com/>

³² Página web de la marca *Codorníu*:

- <http://www.Codorníu.com/es/>

³³ Páginas web de los apartados de economía de diferentes periódicos:

- <http://www.abc.es/economia/20150219/abci-Codorníu-motor-espana-201502191806.html>
- <http://www.lavanguardia.com/economia/emprendedores/20130408/54372121027/Codorníu-en-los-bric.html>
- http://cincodias.com/cincodias/2013/04/04/empresas/1365068165_651375.html

³⁴ Páginas web de instituciones:

- <http://www.esade.edu/homepage/esp/newsroom/press-releases/viewelement/287484/2321/mar-raventos,-presidenta-de-Codorníu,-asegura-en-esade-que-china-es-una-de-sus-principales-apuestas-internacionales->
- <http://www.oiv.int/oiv/info/encnoiv>

³⁵ Páginas web generalistas:

- <http://noticias.infocif.es/noticia/Codorníu-trayectoria-400%20anos-basa-evolucionar>

La tabla 5.5.1 muestra las etapas más representativas de la internacionalización de *Codorníu* nombradas por el director estratégico, que van desde la internacionalización inicial realizada a través de contactos familiares, hasta la creación de filiales comerciales y productivas.

Año de Entrada	País	Forma de Entrada
Años 40	Cuba, Argentina y Latinoamérica	Contacto con familiares: -Abren exportación, o -Actúan como importadores
Años 50-90	Europa principalmente y otros mercados extranjeros	Importadores
1988	Estados Unidos	Inicio de la bodega <i>Artesa</i> en California
1999	Inglaterra	Delegación comercial
2000	Argentina	Filial productiva: creación de la bodega <i>Septima</i> Filial comercial: distribuidora propia
2007	Estados Unidos	Filial comercial: compra del importador
2012-13	Mercados asiáticos	Creación de la filial comercial asiática

Tabla 5.5.1: Etapas más relevantes de la internacionalización de *Codorníu*.

Por su parte, el director estratégico explica los diferentes niveles de gestión directa que realiza *Codorníu* en los mercados internacionales (ver tabla 5.5.2). En los mercados europeos, más que exportar, la empresa realiza una gestión directa de grandes cuentas con los distribuidores o importadores, y coordinadas con distribuidores de hostelería, gestión que es similar a las realizadas en el mercado nacional y que sin lugar a dudas se trata de la forma más avanzada de operar en un mercado internacional. Una etapa anterior estaría representada por la gestión que *Codorníu* realiza en Estados Unidos y Argentina, donde la empresa tiene una distribuidora propia, con un equipo comercial que controla directamente la venta de sus productos en dichos mercados. En otros mercados, como es el caso de Asia y resto de Latino América, la empresa está en una fase inicial, y *Codorníu* trabaja a través de importadores y de delegaciones comerciales, con responsables que gestionan a dichos importadores.

Mercados internacionales	Gestión de mercados internacionales
Europa	Distribuidores e importadores Gestión de grandes cuentas
Estados Unidos Argentina	Filial comercial: distribuidora propia y equipo de ventas
Latino América Asia	Importador y Delegación comercial

Tabla 5.5.2: Gestión directa de los mercados internacionales que realiza *Codorníu*.

i. Formas de entrada y mecanismos de expansión

Codorníu inicia la internacionalización empresarial mediante familiares que emigran a Latino América, lo que se corresponde con el mecanismo de exportación indirecta, al ser personas de origen español que actúan como agentes o representantes de la marca en los mercados internacionales donde se establecen.

En una segunda fase la empresa continúa con su expansión internacional a través del mecanismo de exportación directa vía importadores localizados en los países de destino.

Una vez se empieza a trabajar con los importadores locales, *Codorníu* contrata a un responsable que gestione dicha relación comercial, abriendo así una pequeña delegación comercial, delegación

que crece en los mercados potenciales o con ventas importantes. A partir de ahí la empresa sigue penetrando en determinados mercados estratégicos abriendo filiales comerciales que cuentan con un equipo de ventas propio.

El mayor grado de compromiso internacional asumido por *Codorníu* queda demostrado con la creación de bodegas en localizaciones con condiciones óptimas para la elaboración de vinos de calidad, lo que se corresponde con un mecanismo propio de la IED.

La figura 5.5.1 muestra la evolución de las formas de entrada y de los mecanismos de expansión de *Codorníu* en los mercados internacionales, así como ejemplos de cada uno de ellos.

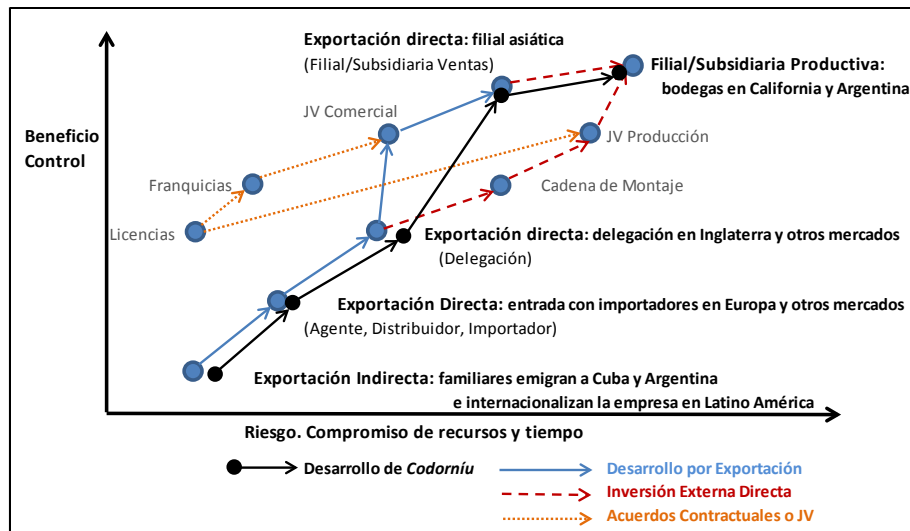


Figura 5.5.1: Mecanismos de internacionalización de *Codorníu*.

Fuente: Elaboración propia partiendo del cuadro de Rialp y Rialp (2005).

A continuación se analizará el proceso de internacionalización de *Codorníu* atendiendo a los modelos gradualistas de Bilkey y Tesar (1977) y Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), así como la aplicabilidad del enfoque de redes al proceso.

ii. Modelo gradualista de Bilkey y Tesar (1977)

El proceso de internacionalización de *Codorníu* no sigue estrictamente la secuencia de fases planteadas por el modelo de Bilkey y Tesar (1977) (ver figura 5.5.2), secuencia que se analizará a continuación.

- **4ª Fase. Actividad experimental en países psicológicamente cercanos:** la empresa, durante los años 40, inicia la internacionalización empresarial gracias al contacto con los familiares que emigran a Latino América, iniciando así la exportación y venta de productos *Codorníu* en mercados psicológicamente cercanos, por lo que el acceso a estos mercados se explica mediante el enfoque de redes.
- **5ª Fase. Explorador experimentado:** este inicio a la actividad internacional, sin lugar a dudas, dotaría a la empresa de conocimiento y experiencia exportadora lo que permitió a *Codorníu* continuar con su proceso exportador.
- **3ª Fase. Exploración activa:** décadas más tarde la empresa crea equipos de exportación que inician una exploración activa de los mercados extranjeros.

- **4ª y 6ª Fase. Actividad experimental en países psicológicamente cercanos y lejanos:** la exploración activa, unida a los contactos personales y profesionales desarrollados por la empresa, consiguen abrir simultáneamente mercados psíquicamente cercanos y lejanos. Estas fases, de nuevo, quedan parcialmente explicadas por el enfoque de redes.

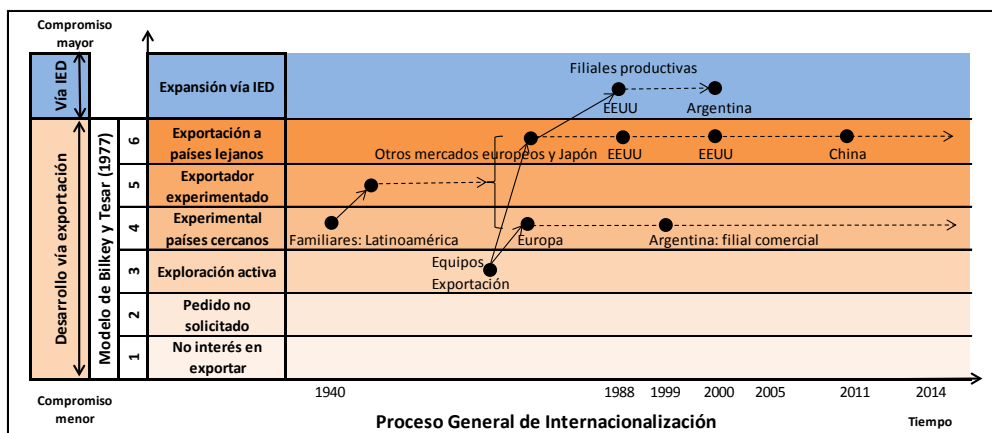


Figura 5.5.2: Proceso general de internacionalización de Codorníu atendiendo al modelo gradualista propuesto.

Estratégicamente, a finales de los años ochenta, la empresa construye filiales productivas en localizaciones con condiciones óptimas para la elaboración de vinos de calidad, lo que se corresponde con la expansión vía IED nombrada en otros modelos gradualistas (Cavusgil 1980, 1982; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

iii. Modelo gradualista de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975)

Asociando el proceso gradual de internacionalización de *Codorníu* con el modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), encontramos una fuerte asociación con los patrones de comportamiento internacional hallados en el modelo, que serán analizados a continuación.

1. Patrón de la cadena de establecimiento

El modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) demuestra que el mecanismo de entrada y expansión de las empresas evoluciona a medida que éstas incrementan su compromiso en el mercado. Así pues, el estudio comprueba cómo las empresas pasan de la internacionalización vía agentes, al establecimiento de subsidiarias de ventas y, de ahí, continúan la internacionalización mediante la apertura de plantas productivas en el extranjero, que se trata de un mecanismo de desarrollo propio de la IED.

Tal como se ha podido comprobar anteriormente, en el análisis de las formas de entrada y mecanismos de expansión, se puede concluir que *Codorníu* sigue rigurosamente el patrón de la cadena de establecimiento (figura 5.5.3), ya que inicia su internacionalización a través de la exportación indirecta y desde ahí sigue el patrón de desarrollo por exportación directa para, en una última fase, llegar al desarrollo por IED mediante la apertura de filiales productivas.

Patrón de la Cadena de Establecimiento			
Modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975)		Proceso General de Internacionalización	
Fases del proceso de internacionalización	Modo de entrada y expansión		
1	Actividad exportadora no regular	● ↓ ● ↓ ● ↓ ● ↓ ●	
2	Exportación vía agentes		
3	Establecimiento filiales de venta		
4	Establecimiento filiales de producción		
			Codornú

Figura 5.5.3: Situación Codornú según el patrón de la cadena de establecimiento de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975).

2. Patrón de selección de mercados

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) encuentran un patrón de selección de mercados que se puede asociar parcialmente a la internacionalización de *Codornú*. La tabla 5.5.3 muestra las variables que, en cada una de las fases, influyen en la toma de decisiones sobre la selección de mercados hallados en el modelo y los nombrados por *Codornú*.

Patrón de selección de mercados			
Modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975)			<i>Codornú</i>
Fases del modelo	Modo de entrada y expansión internacional	Variables en la toma de decisiones	Variables en la toma de decisiones
1	Exportación no regular		
2	Exportación vía agentes	Distancia psíquica	Enfoque de redes
3	Vía filiales comerciales	Tamaño y potencial del mercado	Tamaño y potencial del mercado
4	Vía filiales productivas	Barreras legales, tarifarias y coste del transporte	Razones estratégicas

Tabla 5.5.3: Variables que influyen la selección de mercados de *Codornú*.

Fuente: Elaboración propia partiendo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975).

Tal como muestra la tabla 5.5.3, la fase inicial del proceso de internacionalización de *Codornú*, internacionalización en Latino América mediante familiares, no está determinada por el concepto de distancia psíquica³⁶, quedando explicada por el enfoque de redes.

En lo que respecta a la apertura de delegaciones y filiales de venta, *Codornú* sigue el patrón de selección de mercados, al tener en cuenta el tamaño y potencial de los diferentes mercados que son los elementos clave en la toma de decisiones, mientras que el establecimiento de filiales productivas se debe a razones estratégicas de crecimiento empresarial.

3. Patrón de expansión

El proceso de internacionalización de *Codornú* sigue el patrón de expansión encontrado en el modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) por el cual la empresa, tras el establecimiento de un primer agente, filial comercial o filial productiva, continúa internacionalizándose en otros mercados mediante el establecimiento de otros agentes, otras filiales comerciales y otras filiales productivas, respectivamente.

³⁶ El concepto de distancia psíquica sí pudo influenciar los movimientos migratorios de la época, pero la empresa se internacionalizó en aquellos países donde los familiares se establecieron, por lo que es el enfoque de redes el que explica la internacionalización de *Codornú* en esta primera fase.

iv. Enfoque de redes

Tal como se ha analizado anteriormente la internacionalización inicial de *Codorníu* en los años 40 se fundamenta en la emigración de los familiares a Latino América, punto de partida de la internacionalización de la empresa. Asimismo, el uso de contactos ayuda posteriormente a la internacionalización del grupo, lo que demuestra, de nuevo, la validez del enfoque de redes en el proceso de internacionalización de *Codorníu*.

Atendiendo al modelo de redes propuesto por Johanson y Mattsson (1986) la internacionalización de *Codorníu*, iniciada en los años cuarenta, se asocia con la posición de “entrante temprano”, puesto que tanto la empresa como la red tenían, en aquel entonces, un bajo grado de internacionalización, mientras que actualmente la empresa se sitúa en el cuadrante de “internacional entre otros muchos”, puesto que tanto la empresa como las redes muestran un grado de internacionalización alto.

Tras analizar el proceso de internacionalización de *Codorníu* se afirma que éste sigue un proceso gradual de internacionalización donde se alcanza un compromiso total con la actividad internacional, dado el alto compromiso de la dirección de empresa. El proceso de internacionalización, a pesar de no seguir el concepto de distancia psíquica, si sigue de cerca el patrón de selección de mercados y es especialmente relevante la rigurosidad como sigue el patrón de la cadena de establecimiento y el patrón de expansión a otros mercados. Asimismo, la internacionalización empresarial se apoya en el enfoque de redes, lo que queda reflejado en el uso de contactos familiares, personales y profesionales, tanto en el inicio como durante todo el proceso de internacionalización.

5.5.2 Proceso de internacionalización en China

La exploración activa del mercado chino se inicia en el año 2000 con los viajes del responsable de exportación de Eurasia a China, que tienen por objetivo la búsqueda de importadores y representantes. En estos momentos la empresa cuenta con una larga trayectoria internacional y con una gran experiencia exportadora que incluye el desarrollo por IED. Sin embargo la empresa, consciente de la dificultad de entrar en China, decide en 2011 incorporar a un *country manager* para el mercado creando la delegación de Shanghai. Asimismo, en 2013, *Codorníu* decide apostar estratégicamente por el continente asiático, por lo que crea la filial asiática contratando a un CEO para todo Asia y desde esta filial se dirige estratégicamente el mercado chino. También se amplía la delegación comercial en China que pasa a estar integrada por cinco profesionales y que contribuye a la facturación total del grupo con unas ventas algo inferiores a los 0.5M€. Todo ello demuestra el alto grado de compromiso asumido por la empresa con el mercado chino y con el continente asiático en general.

Anterior a 2011, la empresa había conseguido entrar en el mercado chino a través de seis importadores locales, pero tras la apuesta de la empresa por Asia y la contratación del CEO y de un equipo comercial en China, esta red de distribución está siendo reestructurada y ampliada, ya que la empresa quiere apostar por importadores serios que quieran trabajar y hacer crecer las marcas

del grupo en el mercado. La tabla 5.5.4 recoge las principales fases y acciones realizadas por los responsables de *Codorníu* para entrar y establecerse en China.

Entrada de <i>Codorníu</i> en China		
Año	Acciones	Responsable
2000	Búsqueda y contacto de importadores chinos	Responsable de Eurasia
2011	Contrato de un <i>country manager</i> para China	
2013	Creación de la filial comercial de Asia y contratación del CEO Asia	Dirección de <i>Codorníu</i>
2013-14	Creación de la estructura en China: 5 personas	CEO Asia
	Reestructuración y ampliación de la red de distribución	

Tabla 5.5.4: Principales fases de entrada de *Codorníu* en China.

Por su parte, la figura 5.5.4 muestra el proceso general de internacionalización de la empresa, así como la internacionalización de *Codorníu* en el mercado chino.

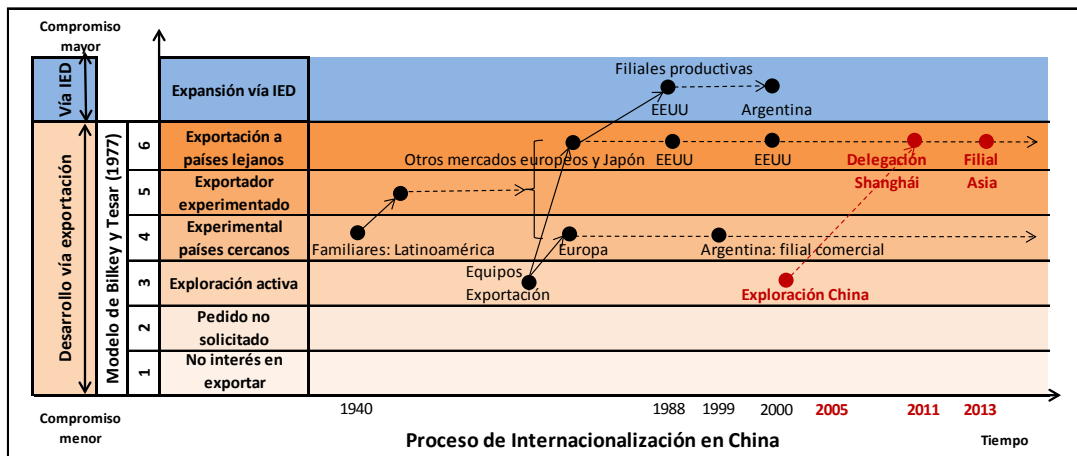


Figura 5.5.4: Internacionalización de *Codorníu* en el mercado chino.

Respecto a las formas de entrada de *Codorníu* en el mercado chino se comprueba cómo la empresa, para conseguir entrar y expandirse en China, se ve obligada a abrir una delegación en Shanghai y una filial en Singapur desde la que se apoyan las ventas de las distintas marcas del grupo en Asia (ver figura 5.5.5).

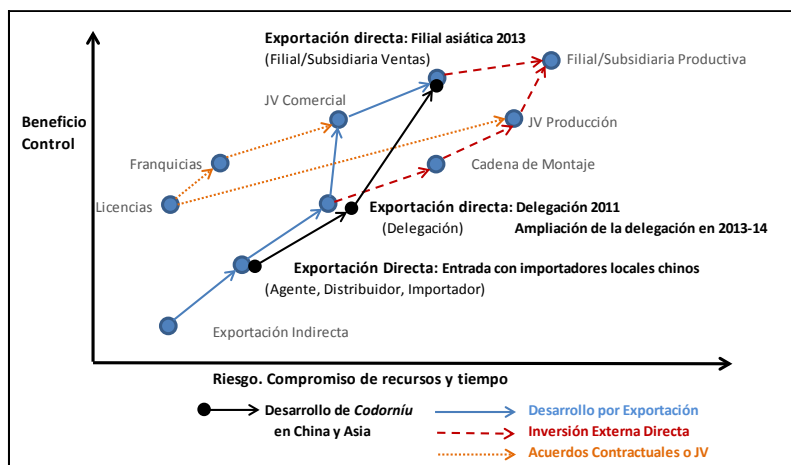


Figura 5.5.5: Formas de entrada y expansión de *Codorníu* en China y en Asia.

5.5.3 Estímulos y barreras

Estímulos iniciales y actuales

Tras analizar la información proporcionada por los dos directivos entrevistados de *Codorníu*, este trabajo de investigación detecta que la empresa decide apostar por Asia ya que quiere continuar con el crecimiento y posicionamiento de la marca a nivel mundial y gracias a que cuenta con recursos financieros para poder invertir en estos mercados.

La tabla 5.5.5 recoge los estímulos a la internacionalización de *Codorníu* percibidos por el director estratégico (DE) y el CEO Asia (CEO) y los encontrados en el trabajo de investigación (TI) que se muestran según la clasificación de Leonidou et al. (2007). A su vez, se han indicado los estímulos clave explicando el proceso de internacionalización y el anexo 6 contiene el desglose de los estímulos clasificados por Leonidou et al. (2007) en relación a los percibidos por los directivos de *Codorníu*.

		Percepción	
Estímulos Internos	RRHH	Interés de la dirección	TI
		Interés de la dirección	CEO+DE
		Interés de la dirección	CEO+DE
		Uso del talento, tiempo y habilidades directivas	TI
		Viajes al extranjero de la dirección	TI
	Recursos Financieros	Potencial de conseguir más ventas y beneficios	
		Potencial de crecimiento	TI
		Posesión de recursos financieros como ventaja competitiva	TI
		Estancamiento/disminución de las ventas y beneficios en el mercado doméstico	
	Producción	Conseguir economías de escala	
		Disponibilidad de capacidad productiva extra	
		Venta de producto estacional	
		Acumulación de inventario no vendido	
	I+D	Posesión de un producto único o patentado	TI
		Posesión de conocimiento tecnológico	
Extensión del ciclo de vida del producto			
Marketing	Posesión de una ventaja competitiva de marketing	DE	
	Habilidad de adaptar el marketing mix	DE	
Estímulos Externos	Mercado doméstico	Necesidad de reducir la dependencia y el riesgo en mercado doméstico	
		Decrecimiento o saturación del mercado doméstico	
		Tipos de cambio favorables	
		Reducción del poder de los consumidores domésticos	
	Mercado extranjero	Identificación de (mejores) oportunidades en el extranjero	CEO+DE
		Identificación de (mejores) oportunidades en el extranjero	CEO
		Posesión de información exclusiva sobre el mercado extranjero	
	Gobierno local	Proximidad geográfica con el mercado extranjero	
		Asistencia e incentivos gubernamentales	
		Ministerio de Economía	
	Gobierno extranjero	Agencias gubernamentales	
		Relajación de las barreras al comercio internacional	CEO
	Intermediarios	Reducción de las barreras tarifarias y no tarifarias	CEO
		Intermediarios industriales, comerciales o de otras asociaciones	CEO
		Intermediarios financieros y bancos	
Competencia	Intermediarios en el canal de distribución: agentes, distribuidores, etc.	CEO	
	Competencia doméstica intensa		
Clientes	Iniciación a la exportación por competidores domésticos		
	Entrada de un competidor extranjero en el mercado doméstico		
	Ganar experiencia en el extranjero para mejorar el posicionamiento local		
Varios	Recepción de un pedido no solicitado		
	Recepción de pedidos tras participar en ferias		
Estímulos clave	Proximidad al puerto o al aeropuerto		
	Obligación patriótica		
Estímulos iniciales a la internacionalización		CEO= CEO Asia	
Estímulos iniciales a la internacionalización en China		DE= Director Estratégico	
Estímulos actuales a la internacionalización en China		TI= Trabajo de investigación	
Estímulos a la internacionalización en China encontrados en el trabajo de investigación			
Estímulos clave			

Tabla 5.5.5: Percepción de los estímulos a la internacionalización de *Codorníu*.

Fuente: Elaboración propia partiendo de la clasificación de estímulos de Leonidou et al. (2007).

Barreras actuales

Partiendo de la clasificación de las barreras a la exportación realizado por Leonidou (2004) se crea la tabla 5.5.6 que muestra las barreras percibidas por el director estratégico (DE) y el CEO Asia (CEO) de *Codornú*. Asimismo, se han indicado las barreras clave en el proceso de internacionalización en China y el anexo 6 muestra el desglose de las barreras clasificadas por Leonidou (2004) frente a las percibidas por los directivos de *Codornú*.

		Percepción			
Barreras a la Exportación	Barreras Internas	Información	Información limitada para localizar y analizar mercados	DE	
			Dificultad en contactar consumidores extranjeros		
			Identificación de oportunidades en el extranjero	DE	
			Datos internacionales del mercado incorrectos		
		Funcionales	Falta de tiempo directivo		
			Personal inadecuado o poco formado		
			Falta de recursos financieros para financiar las exportaciones		
			Falta de capacidad productiva		
		M a r k e t i n g	Producto	Ofrecer servicio post-venta	
				Conseguir los estándares de calidad solicitados	
	Adaptación del diseño o estilo del producto				
	Conseguir los requerimientos de envase y etiquetado				
	Precio	Desarrollo de nuevos productos para mercados extranjeros			
		Dificultad de ofrecer un precio competitivo			
		Ofrecer un precio satisfactorio a los clientes			
	Distribución	Asegurar facilidades de crédito a los clientes extranjeros			
		Aceso a los canales de distribución para exportar	DE		
		Conseguir representación de fiar en el extranjero	CEO		
		Complejidad de los canales de distribución en el extranjero	CEO		
	Logística	Mantener el control sobre los intermediarios			
Dificultad de proveer de producto en el extranjero					
Promoción	Costes de transporte y seguros excesivos				
Barreras Externas	Procesos	No disponer de almacenes en el extranjero			
		Adaptación de las actividades promocionales			
		Procedimientos y documentación desconocidos	CEO		
	Gobiernos	Comunicación problemática con los clientes extranjeros			
		Dificultad para cobrar			
	Actividades	Regulaciones locales no favorables	CEO		
		Falta de asistencia e incentivos gubernamentales locales			
	E n t o r n o	Económico	Diferencia en los hábitos y costumbres	CEO	
			Competencia intensa en los mercados extranjeros		
		Político-Legal	Condiciones económicas (deterioradas) en el extranjero		
			Riesgo en los tipos de cambio		
			Inestabilidad política en los mercados extranjeros	CEO	
		Socio-cultural	Regulaciones estrictas en los mercados extranjeros	CEO+DE	
			Barreras tarifarias y no tarifarias	CEO	
Diferencias socio-culturales	Diferencias socio-culturales	CEO+DE			
Prácticas empresariales desconocidas	Prácticas empresariales desconocidas	CEO			
Diferencias en la comunicación verbal y (no verbal)	Diferencias en la comunicación verbal y (no verbal)	CEO			

Barreras clave CEO Asia= CEO
Director Estratégico= DE

Tabla 5.5.6: Percepción de barreras a la internacionalización de *Codornú*.

Fuente: Elaboración propia partiendo de la clasificación de barreras de Leonidou (2004).

5.5.4 Políticas de marketing internacional

A partir de la información proporcionada por los responsables entrevistados de *Codorníu* se crea la tabla 5.5.7 que muestra el grado de estandarización o adaptación de los elementos del marketing mix en los mercados internacionales comparándolo con el realizado en el mercado nacional, y la tabla 5.5.8 recoge las políticas de marketing realizadas en China comprándolas con las internacionales. Asimismo, ambas tablas incluyen los factores externos e internos nombrados por los responsables que influyen en la toma de dichas decisiones.

		Mercados Internacionales vs Mercado Nacional						
		1=Estandarización total Adaptación total=5						
PRODUCTO		1	2	3	4	5	Factores	
Gama/Línea de producto		X					Productos bandera.	
Nombre de marca		X					Presencia y reconocimiento internacional.	
Etiqueta		X					Información legal e idioma.	
Contra-etiqueta						X	Reconocimiento internacional.	
Posicionamiento del producto		X						
PRECIO							Consumidor asume costes de exportación.	
Precio final al consumidor						X		
Precio al intermediario								
COMUNICACIÓN							Establecidos por la empresa.	
Presupuesto de comunicación (ferias)								
Medios de comunicación (Prensa, TV, etc.)							Acciones de <i>trade marketing</i> en todos los mercados, resto adaptado.	
Herramientas de comunicación					X			
DISTRIBUCIÓN							Uso de dos canales diferenciados.	
Canales de distribución		X					Diferencias importantes en los diferentes mercados internacionales.	
Intermediarios: tipo y número						X		
Responsabilidad del intermediario								
MARKETING MIX		1=Control total No control=5						
Control de la empresa		X					Control total nacional e internacionalmente.	

Tabla 5.5.7: Estandarización o adaptación del marketing mix de *Codorníu* en los mercados internacionales vs mercado nacional y factores que influyen en dichas decisiones.

		Mercado Chino vs Mercados Internacionales						
		1=Estandarización total Adaptación total=5						
PRODUCTO		1	2	3	4	5	Factores	
Gama/Línea de producto		X					Productos bandera.	
Nombre de marca: 2014			X				Traducción fonética registrada.	
Nombre de marca: futuro					X		Nuevas grafías chinas en contra-etiqueta.	
Etiqueta		X					Reconocimiento internacional.	
Contra-etiqueta						X	Información legal e idioma.	
Posicionamiento del producto		X					Reconocimiento internacional.	
PRECIO								
Precio final al consumidor						X	Consumidor asume costes de exportación.	
Precio al intermediario					X		Intervalo de precios para mercados asiáticos.	
COMUNICACIÓN								
Presupuesto de comunicación (ferias)						X	Presupuesto establecido desde filial de Asia.	
Medios de comunicación (Prensa, TV, etc.)					X		Acciones <i>pull</i> específicas para el país y acciones <i>push</i> estandarizadas.	
Herramientas de comunicación					X		Algunas específicas (comunicación digital) y otras estandarizadas (promociones y venta directa).	
DISTRIBUCIÓN								
Canales de distribución		X					Tratan de mantener los dos canales diferenciados.	
Intermediarios: tipo y número								
Responsabilidad del intermediario								
		1=Control total No control=5						
MARKETING MIX		1	2	3	4	5		
Control de la empresa		X					Control total en China.	

Tabla 5.5.8: Estandarización o adaptación del marketing mix de *Codorníu* en el mercado chino vs mercados internacionales y factores que inciden en dichas decisiones.

5.5.5 Resultados

Los resultados objetivos obtenidos por el grupo *Codorníu* son:

- Venta total 2013: 232M€
- Intensidad exportadora internacional (2013)= 50% (116M€)
- Intensidad exportadora en Asia (abril 2013)= 0.8%
- Intensidad exportadora en China (abril 2013)= 0.08% (10% respecto a las ventas totales asiáticas)
- Intensidad exportadora en Asia (julio 2014)= 2%
- Intensidad exportadora en China (julio 2014)= 0.2% (10% respecto a las ventas totales asiáticas, que se corresponde con un total de unos 500.000€ aproximadamente)

El CEO Asia se muestra satisfecho con la internacionalización de *Codorníu* en China (ver tabla 5.5.9) y está seguro de que el mercado chino se convertirá en el mercado número uno de Asia en un futuro no lejano, mientras que el director estratégico comenta que “*queda mucho por hacer*”.

		1=Muy insatisfecho Muy satisfecho=5				
SATISFACCIÓN en CHINA		1	2	3	4	5
Satisfacción con la actividad internacional general						
Satisfacción con la actividad internacional en China					3,5	
Satisfacción con los resultados económicos en China					3,5	
Percepción de éxito en el mercado chino						4,5
Consecución de los objetivos propuestos en China					3,5	

Tabla 5.5.9: Resultados subjetivos percibidos por el CEO Asia de *Codorníu*.

Por último, comentar que tras realizar el análisis se aprecia que tanto las características de la empresa como las del equipo directivo inciden favorablemente en los recursos comprometidos con el mercado chino y en los resultados obtenidos.

5.6 Empresa *Freixenet*

Freixenet es una marca dedicada exclusivamente a la producción y venta de cava a nivel internacional, cuya bodega está ubicada en Sant Sadurní d'Anoia y su historia se remonta al año 1861 cuando Francesc Sala Ferrés funda la primera marca exportadora de vinos de la zona.

A partir de este momento el negocio se amplía y en 1914 aparecen las primeras botellas de cava con la marca *Freixenet Casa Sala*. Durante los años veinte y treinta *Freixenet* crea notoriedad de marca en el mercado nacional, iniciando la exportación a mercados emergentes y de influencia española, proceso que se ralentiza durante la Guerra Civil Española. Posteriormente en los años setenta, *Freixenet* es ya una marca totalmente consolidada a nivel nacional con productos de gran calidad y reconocimiento mundial como son *Cordón Negro* y *Carta Nevada*. En los años ochenta se inicia un periodo de expansión internacional en el cual el grupo *Freixenet* consigue el liderazgo mundial de vinos espumosos elaborados según el método tradicional, liderazgo que perdura hasta nuestros días, donde el grupo está presente en más de 140 países.

La marca de cava *Freixenet* forma parte del grupo *Freixenet*, que decidió adquirir bodegas en zonas vitivinícolas de gran prestigio tanto a nivel nacional, como son Rioja, Ribera de Duero o Priorat, como a nivel internacional donde la empresa está presente en California, Méjico, Francia, Australia y Argentina.

Actualmente el grupo *Freixenet* cuenta con 20 filiales comerciales en el extranjero y un total de 19 bodegas, de las cuales 7 son filiales productivas localizadas en países estratégicos. Asimismo, la empresa comercializa vino tranquilo y espumosos a través de numerosas marcas entre las que se encuentran *Freixenet*, *Segura Viudas*, *René Barbier*, *Castellblanch*, *Canals* y *Nubiola*, *Henry Abelé*, *Viento Sur* y *Gloria Ferrer*, entre otras.

El grupo *Freixenet* es una multinacional que destaca por ser una empresa 100% familiar. Está integrada por unas 1250 personas y en 2013 facturó aproximadamente 530M€, de los cuales un 80% se realizó en los mercados internacionales, donde China contribuyó con un 1,9% de las ventas totales del grupo.

i. Fuentes de información

Para describir el proceso de internacionalización de *Freixenet* en China ha sido necesario consultar diversas fuentes. La información se ha obtenido principalmente a través de las entrevistas realizadas a cuatro directivos internacionales de la empresa, pero en lo referente a la historia y al proceso general de internacionalización ha sido necesario acudir a fuentes secundarias para hallar determinados datos relevantes y complementar así la información obtenida en las entrevistas.

La primera entrevista se realizó a Montserrat Amat, la subdirectora internacional de la empresa, quien dio una visión general de todos los apartados que cubre esta investigación. Posteriormente se entrevistó a Bernd Halbach, que lleva desde 1986 trabajando como director internacional del grupo después de trabajar dos años para la empresa en el mercado alemán y aportó información específica sobre la entrada en China, así como compartió su percepción sobre el mercado chino y sobre su evolución. Más tarde se consiguió entrevistar a Gil Serra, el *general manager* de la filial de

Freixenet en Shanghái, que proporcionó información específica sobre el mercado chino y sobre el trabajo que *Freixenet* está realizando en este mercado. Por último, se recurrió a Núria Alias, que trabaja como *international marketing manager* de *Freixenet* y que aportó datos sobre el marketing mix realizado por el grupo a nivel internacional.

En este escrito se hará alusión a los responsables internacionales entrevistados como subdirectora internacional, director internacional, *general manager* e *international marketing manager* respectivamente.

Las fuentes secundarias consultadas fueron tres artículos científicos (Junyent, 2007a, 2007b; Rialp et al., 1999) que proporcionaron información sobre el proceso de internacionalización general de la empresa y sus modos de entrada, mientras que en internet se consultó la página web de la empresa³⁷, donde aparece información general de la misma, así como las delegaciones españolas y filiales internacionales; la web del grupo³⁸ donde aparecen las distintas marcas de vino de la empresa y los enlaces a las páginas web de cada una de ellas, la web de la empresa en Méjico³⁹, páginas web del apartado de economía de diferentes periódicos y universidades⁴⁰, webs gastronómicas⁴¹ y una web generalista⁴².

A continuación, y partiendo de la información contenida en el anexo 7, se procede a analizar el proceso general y la internacionalización en China de *Freixenet*.

5.6.1 Proceso general de internacionalización

El proceso de internacionalización de *Freixenet* se remonta a finales del siglo XIX, cuando los fundadores inician la exploración activa de mercados extranjeros a través de sus viajes y de sus contactos, por lo que en la empresa se afirma que “*la internacionalización forma parte del ADN familiar*”. Actualmente la empresa cuenta con 20 filiales comerciales y 7 filiales productivas en el

³⁷ Página web de *Freixenet* consultada: www.Freixenet.es/

³⁸ Página web del grupo *Freixenet*: <http://www.grupoFreixenet.com/>

³⁹ Página web de *Freixenet* en Méjico: <http://www.Freixenetmexico.com.mx/sobre-nosotros/Freixenet-mexico/>

⁴⁰ Páginas web del apartado de economía de diferentes periódicos y universidades:

- <http://www.lavanguardia.com/economia/20110929/54223043041/Freixenet-elabora-dos-millones-de-botellas-en-california.html>
- http://cincodias.com/cincodias/2001/07/13/empresas/995031588_850215.html
- <http://www.expansion.com/especiales/lideres/Freixenet.html>
- <http://www.wsj.com/articles/SB10001424127887324310104578509370616238896>
- <https://www.knowledgeatwharton.com.es/article/Freixenet-internacionalizacion-y-liderazgo-parte-de-su-codigo-genetico/>

⁴¹ Páginas web gastronómicas consultadas:

- <http://www.espaciovino.com.ar/bodegas-ficha/Freixenet>
- <http://www.viagourmet.com/la-bebida/notas/Freixenet-inaugura-su-bodega-en-la-argentina.html>

⁴² Páginas web generalistas consultadas:

- <http://es.slideshare.net/Kcg76ec/Freixenet-8283887>

extranjero, y un 80% de su facturación, lo que se corresponde con una imponente cifra de 424M€, proviene de los más de 140 países donde la empresa está presente, lo que demuestra el alto grado de compromiso del grupo *Freixenet* con la actividad internacional. La tabla 5.6.1 recoge las fases del proceso de internacionalización destacadas por los directivos entrevistados de *Freixenet* y complementadas por la información obtenida en fuentes secundarias.

Entrada	Mercados	Forma de Entrada
Finales s. XIX e inicios del s. XX	Mercados de influencia española y mercados emergentes de la época	Exportación mediante: - Viajes de los dueños - Contactos de los dueños
1935-36	Nueva Jersey (Estados Unidos)	Filial comercial
1960-1970	Australia Alemania Bélgica otros mercados	Exportación indirecta: españoles inmigrantes en los países de destino
Años 70	Estados Unidos	Comisionista exclusivo para todo el país
1973	Reino Unido	Filial comercial
1975	Creación del departamento de exportación	
Años 80	Estados Unidos	Importadores locales + filial comercial
Posterior		Alianza con distribuidor <i>Allied Domecq</i>
1986	Países de la Comunidad Económica Europea	Importadores locales
	Alemania	Alianza con distribuidor <i>Granini</i> y Filial comercial (1984)
80's	Méjico Francia California	Filiales productivas: creación o adquisición de bodegas
Años 80	Japón	Importadora <i>Suntory</i> + filial comercial
2001	Francia	Filiales productivas: creación o adquisición de bodegas
	Australia	
2004	China	Importadora <i>ASC</i> + filial comercial

Tabla 5.6.1: Proceso de internacionalización de *Freixenet*.

i. Formas de entrada y mecanismos de expansión

Freixenet inicia y desarrolla su internacionalización empresarial a través de las diferentes formas de entrada que componen el mecanismo exportador. Así pues, la empresa inicia la internacionalización mediante la exportación directa vía agentes, importadores y distribuidores, para desde ahí abrir delegaciones en mercados de gran tamaño y potencial y, posteriormente, establecer filiales comerciales. No obstante, para seguir internacionalizándose en mercados estratégicos como son Francia, Estados Unidos o Australia, la empresa decide apostar por formas de entrada propias del mecanismo del IED y abrir así filiales productivas o crear *joint ventures* productivos.

Otros mecanismos alternativos a las filiales comerciales y productivas son las alianzas estratégicas que *Freixenet* establece con distribuidores locales, alianzas que permiten a la empresa acceder a mercados complejos o desconocidos y conocer paulatinamente dichos mercados de la mano de su socio local.

La figura 5.6.1 muestra los mecanismos de internacionalización utilizados por *Freixenet*, así como ejemplos concretos de cada uno de ellos.

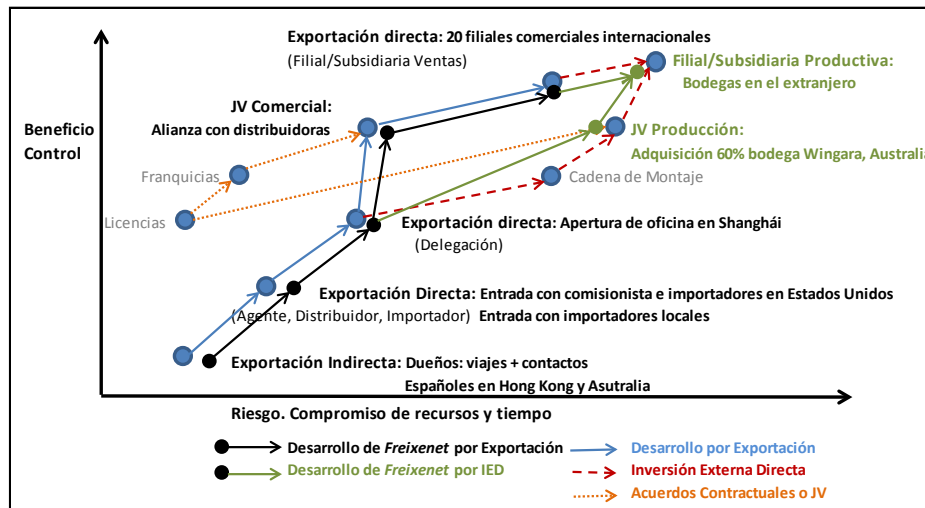


Figura 5.6.1: Mecanismos de internacionalización de Freixenet.

Fuente: Elaboración propia partiendo del cuadro de Rialp y Rialp (2005).

A continuación se analizará el proceso gradual de internacionalización de *Freixenet* atendiendo a los modelos gradualistas de Bilkey y Tesar (1977) y Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), para luego analizar dicho proceso bajo el prisma del enfoque de redes.

ii. Modelo gradualista de Bilkey y Tesar (1977)

Los datos sobre la internacionalización de *Freixenet* explican cómo la empresa inició su actividad internacional a finales del siglo XIX exportando a mercados de influencia española y a mercados emergentes del momento, lo que demuestra la capacidad de la empresa de internacionalizarse tanto en países psicológicamente cercanos como lejanos. Sin embargo, la primera referencia específica a la internacionalización en mercados psíquicamente lejanos la encontramos en 1935 cuando la empresa abre una filial en Estados Unidos, lo que podría ser explicado por el modelo de Bilkey y Tesar (1977). Este modelo afirma que las empresas, tras internacionalizarse en países psíquicamente cercanos, lo que en este caso se asociaría con la exportación a mercados de influencia española, pasan por una fase en la que adquieren experiencia exportadora, lo que les permite posteriormente entrar en mercados lejanos.

A partir de los años sesenta, sí se puede afirmar que la empresa se internacionaliza simultáneamente en mercados geográfica y psicológicamente cercanos y lejanos, mediante el mecanismo de exportación. Esta capacidad queda demostrada durante toda su trayectoria internacional y es especialmente representativa en los años sesenta y ochenta donde la empresa es capaz de abrir mercados como Alemania, Austria e Inglaterra y, tras la creación en 1975 de un departamento de exportación, es capaz de abrir Francia, Japón, centro Europa, Estados Unidos y Méjico.

La figura 5.6.2 muestra la asociación del proceso general de internacionalización de *Freixenet* con el modelo gradualista propuesto para estudiar los procesos de internacionalización, el cual refleja la secuencia de fases del modelo de Bilkey y Tesar (1977). Asimismo, la figura muestra la interrupción de la actividad intencional de *Freixenet* ocurrida desde 1935 hasta los años sesenta, debido a las diferentes guerras que acontecieron y a los periodos de postguerra.

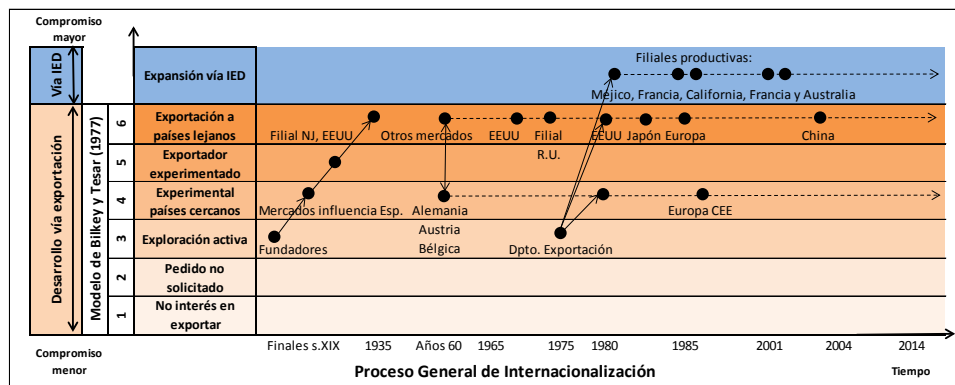


Figura 5.6.2: Proceso general de internacionalización de Freixenet atendiendo al modelo gradualista propuesto.

iii. Modelo gradualista de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975)

Atendiendo al modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) se puede afirmar que *Freixenet* sigue un proceso de internacionalización gradual, que tiene lugar siguiendo el patrón de la cadena de establecimiento, el de expansión y parcialmente el de selección de mercados.

El patrón de la cadena de establecimiento queda demostrado ya que, tal como se ha analizado en el apartado anterior, *Freixenet*, tras iniciar la exportación mediante agentes, importadores y distribuidores, sigue desarrollándose mediante el establecimiento de delegaciones y de filiales comerciales, para posteriormente alcanzar un compromiso total, creando y adquiriendo filiales productivas.

El patrón de expansión se comprueba puesto que la empresa, tras el establecimiento de distribuidores o importadores y de las primeras filiales comerciales y productivas en el extranjero, le sigue una fase de establecimiento de más distribuidores o importadores, y de más filiales comerciales y filiales productivas respectivamente.

Respecto al patrón de selección de mercados se comprueba como el inicio de la internacionalización de *Freixenet* no está influenciado por la percepción de la distancia psíquica propuesta en el modelo, y sí por los contactos, es decir por el enfoque de redes. Sin embargo, tal como afirman Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), es cierto que la empresa abre delegaciones o filiales comerciales dependiendo del tamaño y potencial del mercado, y que la adquisición o creación de filiales productivas, es decir de bodegas, se debe a razones estratégicas.

iv. Enfoque gradual en mercados individuales

A través de la información obtenida en las entrevistas se comprueba que el compromiso de la empresa en los diferentes mercados individuales incrementa de forma gradual, validando el modelo revisado de Uppsala (Johanson y Vahlne, 2009). Algunos ejemplos descritos en el anexo 7 que lo demuestran son: Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y China, donde este último mercado será analizado con más detalle en el siguiente apartado.

v. Enfoque de redes

Una vez confirmado el proceso gradual de internacionalización de *Freixenet*, también se confirma la validez del enfoque de redes en dicho proceso. Este enfoque está presente desde los inicios de la actividad internacional cuando los dueños exportaban a mercados extranjeros a través de sus contactos. Actualmente este enfoque gana en relevancia y dimensión ya que la empresa está presente en una red empresarial internacional que sabe aprovechar y utilizar en su entrada y expansión en diferentes mercados internacionales.

Esto queda claramente demostrado durante el proceso de internacionalización en China, donde *Freixenet* se asocia con *Allied Domecq* para tratar de entrar en dicho país (empresa con la que *Freixenet* ya tenía establecida una relación comercial en Estados Unidos) y también se constata cuando *Suntory* (la importadora de *Freixenet* en Japón y con la que trabaja conjuntamente desde los años ochenta) compra *ASC*, y la buena relación entre *Suntory* y *Freixenet*, así como el buen comportamiento de las ventas del cava en Japón, hacen que esta empresa japonesa decida impulsar el desarrollo de *Freixenet* en el mercado chino.

Tras analizar la internacionalización empresarial de *Freixenet* se puede afirmar que la empresa sigue un proceso gradual de internacionalización, iniciado y mantenido gracias a la actitud proactiva de la dirección de empresa, que consiguió superar retos internos y externos, tal como la empresa demuestra a lo largo de su historia. También cabe destacar que este proceso gradual está fundamentado en el enfoque de redes, donde fueron los contactos personales de los fundadores los que ayudaron a iniciar la actividad exportadora, mientras que actualmente la empresa pertenece a una red de contactos de gran envergadura y muy consolidados en el sector vitivinícola a nivel mundial, en el cual *Freixenet* demuestra tener unas relaciones fuertes y duraderas con los miembros de la red.

Atendiendo al modelo de redes propuesto por Johanson y Mattsson (1986) (ver figura 5.6.3) la internacionalización de *Freixenet* iniciada a finales del siglo XIX se asocia con la posición de “entrante temprano”, puesto que tanto la empresa como la red tenían, en aquel entonces, un bajo grado de internacionalización, mientras que actualmente la empresa se sitúa en el cuadrante de “internacional entre otros muchos”, puesto que ambos muestran un grado de internacionalización alto.

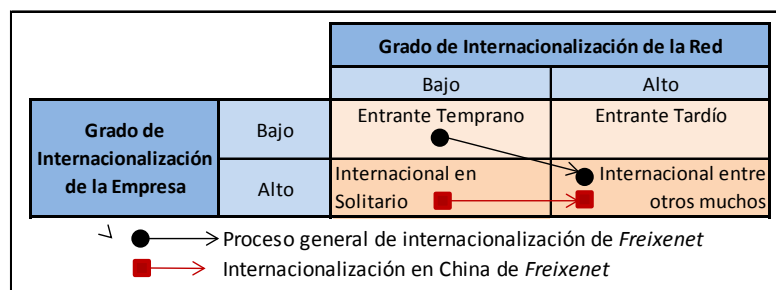


Figura 5.6.3: Internacionalización de *Freixenet* atendiendo al modelo de redes de Johanson y Mattsson (1986).

En lo que respecta a la internacionalización en China, los intentos de *Freixenet* en 1985 por entrar en el gigante asiático lo situarían en la posición de “internacionalización en solitario”, mientras que actualmente el grado de internacionalización del sector vitivinícola del mercado chino ha incrementado, por lo que la empresa está luchando por expandirse en el mercado en la posición de “internacional entre otros muchos”.

5.6.2 Proceso de internacionalización en China

En lo que respecta a la internacionalización de *Freixenet* en China se observa cómo la empresa sigue también un proceso gradual. La exploración activa del mercado chino se inicia en 1985, en pleno proceso de expansión internacional de la empresa, cuando *Freixenet*, a través de un contacto nacional, trata de regalar un contenedor de cava al gobierno chino. En 2004, 19 años más tarde, la empresa consigue entrar de forma seria en el mercado chino de la mano de la importadora internacional ASC y en 2009 *Suntory* compra ASC lo que impulsa la expansión de *Freixenet* en China. La tabla 5.6.2 recoge los principales periodos de tiempo y acciones realizadas por *Freixenet* para entrar y establecerse en China y la figura 5.6.4 muestra el proceso general de internacionalización de la empresa, así como la internacionalización de *Freixenet* en el mercado chino.

Entrada de <i>Freixenet</i> en China	
Año	Acciones
1985	Contacto español y agente chino para contactar con gobierno chino
1980's	Exportación a Hong Kong por contacto español
80's y 90's	Viajes de los responsables internacionales de <i>Freixenet</i> a China Agentes o importadores locales se ofrecen para exportar producto
1990's	Asociación con importadora: <i>Allied Domecq</i> (desaparece)
	Filial de Japón lleva negocio de China (no funciona bien)
	Apertura de una oficina en Shanghái
2004	Importadora ASC inicia distribución de <i>Freixenet</i> en China
2007	Contratación del <i>general manager</i> para dirigir el mercado chino
2009	ASC es comprada por <i>Suntory</i> que impulsa el desarrollo de <i>Freixenet</i> en el mercado

Tabla 5.6.2: Principales fases de entrada y expansión de *Freixenet* en China.

Durante estos 19 años la empresa ha tratado por distintos medios entrar en el gigante asiático, acumulando experiencias y fracasos que le han permitido conocer el mercado, el sector y los consumidores chinos y seguir su evolución de cerca. Así pues, a medida que incrementa el conocimiento y la experiencia de la empresa en el mercado, ha aumentado el compromiso de *Freixenet* con el mismo, lo que se constata con la inversión de recursos económicos y humanos realizados en el mercado chino. En los años ochenta se abre una delegación en Shanghái y en el año 2007 se contrata al *general manager* y a seis profesionales y más tarde dicha oficina se convierte en la filial comercial de *Freixenet* para el mercado chino. Esta filial, en 2013, contribuyó con un 1.9% sobre la facturación total del grupo, lo que equivale a 10M€.

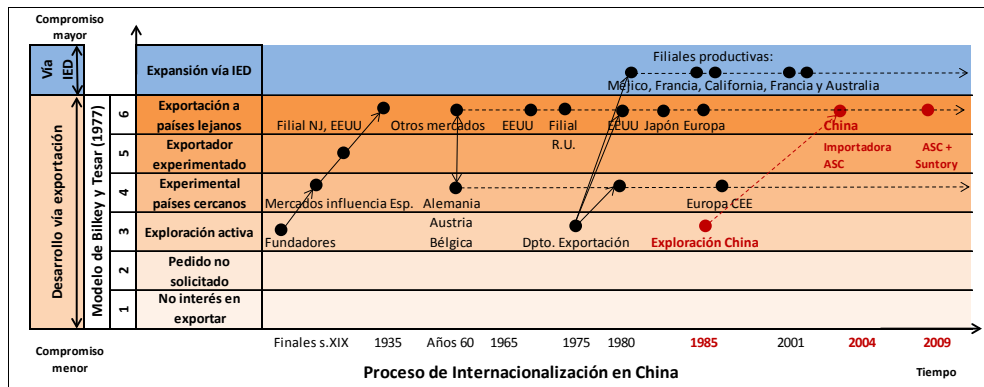


Figura 5.6.4: Internacionalización de Freixenet en el mercado chino.

La presencia anual y continuada del director internacional en China desde 1985 hace que éste pueda explicarnos de primera mano la evolución que ha seguido el mercado vitivinícola chino, hecho que de nuevo constata el interés y la apuesta de la empresa por dicho mercado.

Respecto a la forma de entrada de Freixenet en el mercado chino, se comprueba como la empresa, para conseguir incrementar su compromiso con dicho mercado, desarrolla las formas de entrada siempre a través del mecanismo exportador.

Es así como la empresa pasa de intentar en 1985 entrar en el mercado chino mediante la exportación indirecta, a tener actualmente una filial comercial en Shanghái, pasando por la exportación directa vía importadores locales e internacionales y la apertura de la delegación de Shanghái. La figura 5.6.5 muestra la evolución de las formas de entrada de Freixenet en el mercado chino que se corresponden exclusivamente con el mecanismo de desarrollo por exportación.

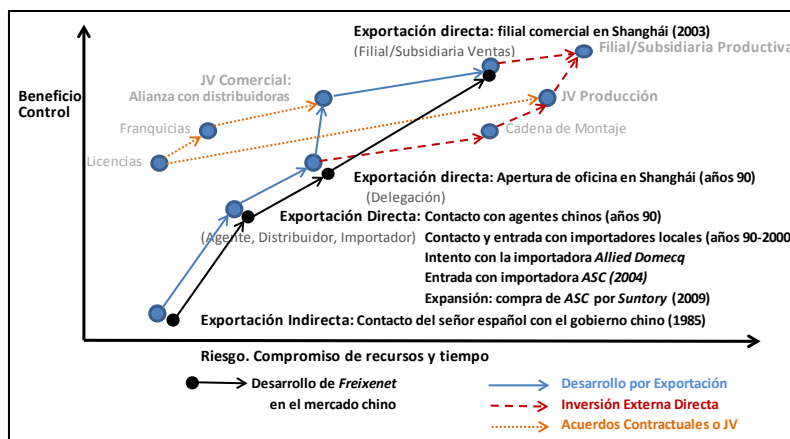


Figura 5.6.5: Formas de entrada y expansión de Freixenet en China.

Fuente: Elaboración propia partiendo del cuadro de Rialp y Rialp (2005).

5.6.3 Estímulos y barreras

Dada la información proporcionada por los directivos de Freixenet y partiendo de la clasificación de estímulos realizado por Leonidou et al. (2007) se elabora la tabla 5.6.3 que recoge los estímulos a la internacionalización de Freixenet. A su vez, se han indicado los estímulos clave y el anexo 7 incluye el desglose de los estímulos a la exportación clasificados por Leonidou et al. (2007) frente a los percibidos por los directivos de Freixenet.

		Percepción	
Estímulos Internos	RRHH	Interés de la dirección	SDI
		Interés de la dirección	SDI+DI
		Interés de la dirección	SDI+DI+GM
		Uso del talento, tiempo y habilidades directivas	SDI
		Uso del talento, tiempo y habilidades directivas	DI
		Viajes al extranjero de la dirección	SDI
		Viajes al extranjero de la dirección	DI
	Recursos Financieros	Potencial de conseguir más ventas y beneficios	SDI+GM
		Potencial de crecimiento	TI
		Potencial de crecimiento	DI
		Potencial de crecimiento	GM
		Poseción de recursos financieros como ventaja competitiva	TI
		Poseción de recursos financieros como ventaja competitiva	TI
	Producción	Conseguir economías de escala	
		Disponibilidad de capacidad productiva extra	
		Venta de producto estacional	
		Acumulación de inventario no vendido	
	I+D	Poseción de un producto único o patentado	SDI
Poseción de conocimiento tecnológico			
Extensión del ciclo de vida del producto			
Marketing	Poseción de una ventaja competitiva de marketing		
	Habilidad de adaptar el marketing mix		
Estímulos Externos	Mercado doméstico	Necesidad de reducir la dependencia y el riesgo en mercado doméstico	
		Decrecimiento o saturación del mercado doméstico	
		Tipos de cambio favorables	
		Reducción del poder de los consumidores domésticos	
	Mercado extranjero	Identificación de mejores oportunidades en el extranjero	SDI+DI+GM
		Identificación de mejores oportunidades en el extranjero	SDI+DI+GM
		Poseción de información exclusiva sobre el mercado extranjero	
	Gobierno local	Proximidad geográfica con el mercado extranjero	
		Asistencia e incentivos gubernamentales	
	Gobierno extranjero	Ministerio de Economía	
		Agencias gubernamentales	
	Intermediarios	Relajación de las barreras al comercio internacional	
		Reducción de las barreras tarifarias y no tarifarias	
		Intermediarios industriales, comerciales o de otras asociaciones	DI+GM
	Competencia	Intermediarios financieros y bancos	
		Intermediarios en el canal de distribución: agentes, distribuidores, etc.	SDI+DI
		Intermediarios en el canal de distribución: agentes, distribuidores, etc.	DI+GM
	Clientes	Competencia doméstica intensa	
Iniciación a la exportación por competidores domésticos			
Entrada de un competidor extranjero en el mercado doméstico			
Varios	Ganar experiencia en el extranjero para mejorar el posicionamiento local		
	Recepción de un pedido no solicitado		
Varios	Recepción de pedidos tras participar en ferias		
	Proximidad al puerto o al aeropuerto		
	Obligación patriótica		

Estímulos iniciales a la internacionalización de <i>Freixenet</i>	SDI= Subdirectora internacional
Estímulos iniciales a la internacionalización en China	DI= Director internacional
Estímulos actuales a la internacionalización en China	GM= General manager
Estímulos clave	TI= Trabajo de investigación

Tabla 5.6.3: Estímulos a la internacionalización percibidos para *Freixenet*.

Fuente: Elaboración propia partiendo de la clasificación de estímulos de Leonidou et al. (2007).

Partiendo de la clasificación de las barreras a la exportación realizado por Leonidou (2004) se crea la tabla 5.6.4 que recoge las barreras percibidas por los directivos entrevistados respecto a la internacionalización de *Freixenet* en China. Asimismo, se han indicado las barreras clave en el proceso de internacionalización en China y el anexo 7 muestra el desglose de las barreras clasificadas por Leonidou (2004) respecto a las percibidas por dichos directivos.

		Percepción			
Barreras a la Exportación	Barreras Internas	Información	Información limitada para localizar y analizar mercados		
			Dificultad en contactar consumidores extranjeros		
		Funcionales	Identificación de oportunidades en el extranjero		
			Datos internacionales del mercado incorrectos		
		Marketing	Producto	Falta de tiempo directivo	
				Personal inadecuado o poco formado	
	Precio		Falta de recursos financieros para financiar las exportaciones		
			Falta de capacidad productiva		
	Distribución	Ofrecer servicio post-venta			
		Conseguir los estándares de calidad solicitados			
		Adaptación del diseño o estilo del producto			
	Logística	Conseguir los requerimientos de envase y etiquetado			
Desarrollo de nuevos productos para mercados extranjeros					
Promoción	Dificultad de ofrecer un precio competitivo				
	Ofrecer un precio satisfactorio a los clientes				
Barreras Externas	Procesos	Asegurar facilidades de crédito a los clientes extranjeros			
		Acceso a los canales de distribución para exportar	DI		
	Gobiernos	Conseguir representación de fiar en el extranjero	DI		
		Complejidad de los canales de distribución en el extranjero	SDI+DI		
	Actividades	Mantener el control sobre los intermediarios	DI		
		Dificultad de proveer de producto en el extranjero			
	Económico	Costes de transporte y seguros excesivos			
		No disponer de almacenes en el extranjero			
	Político-Legal	Procedimientos y documentación desconocidos			
		Comunicación problemática con los clientes extranjeros			
	Socio-cultural	Dificultad para cobrar			
		Regulaciones locales no favorables	DI		
Diferencias socio-culturales	Falta de asistencia e incentivos gubernamentales locales				
	Diferencia en los hábitos y costumbres	SDI+DI+GM			
Prácticas empresariales desconocidas	Competencia intensa en los mercados extranjeros	GM			
	Condiciones económicas deterioradas en el extranjero				
Diferencias en la comunicación verbal y no verbal	Riesgo en los tipos de cambio				
	Inestabilidad política en los mercados extranjeros	SDI+DI			
Barreras clave	Regulaciones estrictas en los mercados extranjeros	GM			
	Barreras tarifarias y no tarifarias	SDI+DI+GM			
Barreras clave	Diferencias socio-culturales	DI+GM			
	Prácticas empresariales desconocidas	DI+GM			
		Diferencias en la comunicación verbal y no verbal			

SDI= Subdirectora internacional
DI= Director internacional
GM= General manager

Tabla 5.6.4: Barreras a la internacionalización en China percibidas por los directivos de *Freixenet*.

Fuente: Elaboración propia partiendo de la clasificación de barreras de Leonidou (2004).

5.6.4 Políticas de marketing internacional

Tras analizar la información relativa a la estandarización o adaptación de los diferentes elementos del marketing mix, se crea la tabla 5.6.5 que recoge el grado de estandarización o adaptación del marketing mix de *Freixenet* en los mercados internacionales comparándolo con el realizado en el mercado nacional, y la tabla 5.6.6 recoge las políticas de marketing realizadas en China comprándolas con las internacionales. Asimismo, ambas tablas incluyen los factores externos e internos nombrados por los responsables que influyen en la toma de dichas decisiones.

		Mercados Internacionales vs Mercado Nacional						
		1=Estandarización total Adaptación total=5						
PRODUCTO		1	2	3	4	5	Factores	
Gama/Línea de producto		X					Productos bandera, reconocimiento y presencia internacional.	
Nombre de marca		X					Etiqueta en dos idiomas: castellano e inglés.	
Etiqueta			X				Información legal e idioma.	
Contra-etiqueta						X	Reconocimiento internacional.	
Posicionamiento del producto		X						
PRECIO							Consumidor asume costes de exportación.	
Precio final al consumidor						X	Alineamiento de precios a los intermediarios.	
Precio al intermediario								
COMUNICACIÓN								
Presupuesto de comunicación (ferias)								
Medios de comunicación (Prensa, TV, etc.)								
Herramientas de comunicación								
DISTRIBUCIÓN							Uso de dos canales diferenciados.	
Canales de distribución		X					Depende de la marca y del canal de distribución.	
Intermediarios: tipo y número								
Responsabilidad del intermediario								
		1=Control total No control=5						
MARKETING MIX		1	2	3	4	5		
Control de la empresa		X					Control total nacional e internacionalmente.	

Tabla 5.6.5: Estandarización o adaptación del marketing mix de *Freixenet* en los mercados internacionales vs mercado nacional y factores que influyen en dichas decisiones.

		Mercado Chino vs Mercados Internacionales						
		1=Estandarización total Adaptación total=5						
PRODUCTO		1	2	3	4	5	Factores	
Gama/Línea de producto		X					Productos bandera, reconocimiento y presencia internacional.	
Nombre de marca		X					Información legal e idioma.	
Etiqueta		X					China: producto aspiracional.	
Contra-etiqueta						X		
Posicionamiento del producto			X				Consumidor asume costes de exportación.	
PRECIO								
Precio final al consumidor						X	China: porcentaje de ventas + premium.	
Precio al intermediario							Adaptadas al consumidor chino.	
COMUNICACIÓN							Adaptadas al mercado: consumidor + distribución.	
Presupuesto de comunicación (ferias)					X		China: adaptación inicial del canal.	
Medios de comunicación (Prensa, TV, etc.)						X	Depende de la marca y del canal de distribución, canales se están desarrollando.	
Herramientas de comunicación						X		
DISTRIBUCIÓN								
Canales de distribución				X				
Intermediarios: tipo y número								
Responsabilidad del intermediario								
		1=Control total No control=5						
MARKETING MIX		1	2	3	4	5		
Control de la empresa		X					Control total en China.	

Tabla 5.6.6: Estandarización o adaptación del marketing mix de *Freixenet* en el mercado chino vs mercados internacionales y factores que inciden en dichas decisiones.

5.6.5 Resultados

Los resultados objetivos obtenidos por la empresa *Freixenet* son:

- Venta total (2013): 530M€
- Intensidad exportadora internacional (2013)= 80% (424M€)
- Intensidad exportadora en China (2013)= 1.9% (venta en China/venta total)
- Venta neta en China (2013)= 10M€
- Venta neta en China (2014)= 5M€

El grado de satisfacción de los tres responsables comerciales de *Freixenet* en China: director internacional (DI), subdirectora internacional (SDI) y *general manager* (GM), queda recogido numéricamente en la tabla 5.6.7.

				1=Muy insatisfecho Muy satisfecho=5				
				1	2	3	4	5
SATISFACCIÓN en CHINA				SDI	DI	GM		
Satisfacción con la actividad internacional en China				3	2	4		
Satisfacción con los resultados económicos en China				3	2	3		
Percepción de éxito en el mercado chino				3	4	4		
Consecución de los objetivos propuestos en China				3	4	4		

Tabla 5.6.7: Resultados subjetivos percibidos por los directivos de *Freixenet*.

Los factores analizados que parecen incidir favorablemente en los resultados obtenidos por *Freixenet* en el mercado chino son: 1) la experiencia internacional; 2) el acceso al sistema distributivo; 3) la evolución de las formas de entrada; 4) la estructura empresarial; 5) el mayor grado de conocimiento y experiencia adquirido en el mercado conseguido mediante las delegaciones y filiales comerciales; 6) el apoyo dado a los intermediarios; 7) la presencia en redes internacionales; 8) la actitud proactiva del equipo directivo; 9) la percepción de oportunidades ofrecidas por dicho mercado; y 10) el perfil geocéntrico que presenta la empresa. Es así como se aprecia que tanto las características de la empresa como las del equipo directivo inciden favorablemente en los recursos comprometidos con el mercado chino y con los resultados obtenidos.

Capítulo 6: Resultados comparativos

Una vez realizado el análisis individual de las empresas seleccionadas, este capítulo contiene el análisis comparativo de los resultados individuales obtenidos. Con el objetivo de hallar similitudes y diferencias entre las empresas seleccionadas, se realizará una comparación de los patrones de los procesos generales y de la internacionalización en China, los cuales se contrastarán con el modelo gradualista propuesto, así como con los modelos gradualistas de Bilkey y Tesar (1977) y Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y con las aportaciones del enfoque de redes y el fenómeno “*born-global*”. También se ilustrarán comparativamente los estímulos y barreras percibidos por los responsables de internacionalización, así como las políticas de marketing internacional implementadas en China y los resultados empresariales obtenidos.

Asimismo, a través del análisis comparativo de los factores internos y externos, también estudiados como estímulos y barreras, se quiere conocer si dichos factores convergen hacia una secuencia lógica de acontecimientos que explicarían los resultados del caso obtenidos.

Todo ello se realizará relacionándolo con los marcos teóricos y con resultados hallados en los estudios científicos revisados en los capítulos 2 y 3, con el objetivo de conocer la aplicabilidad de las teorías estudiadas en las distintas situaciones encontradas y el de validar aquellas conclusiones de estudios científicos que estén de acuerdo con los resultados obtenidos en este análisis comparativo.

El capítulo lo estructuraremos siguiendo el orden marcado por los objetivos específicos y por las preguntas de investigación asociadas a los mismos.

6.1 Análisis del proceso general de internacionalización

El primer objetivo quiere conocer cómo se producen los procesos generales de internacionalización de las empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava y para ello se quiere dar respuesta a cinco preguntas de investigación: 1) ¿Cuál es la magnitud y el grado de compromiso asumido por las empresas con la actividad internacional?; 2) ¿Qué formas de entrada y mecanismos de expansión utilizan las empresas en sus procesos de internacionalización?; 3) ¿La internacionalización de las empresas siguen un proceso gradual?; 4) ¿Cuál es la importancia del enfoque de redes en dicho proceso?; y 5) ¿Cuáles son los factores clave que explican el éxito del proceso de internacionalización?

Para contestar a la primera pregunta de investigación, se analizarán comparativamente los datos obtenidos sobre los procesos de internacionalización y se determinará cuáles son los mejores indicadores comparativos para conocer la magnitud y el grado de compromiso asumido por las empresas con la actividad internacional.

6.1.1 Magnitud y grado de compromiso con la actividad internacional

Todas las empresas seleccionadas son empresas que tienen presencia en mercados extranjeros, incluyendo el mercado chino. Atendiendo al grado de compromiso con la actividad internacional, lo que *a priori* se estableció según la estructura internacional y, parcialmente, según las formas de entrada, es decir, según la existencia de un departamento de exportación o de filiales en el extranjero (ver tabla 6.1.1), se eligió estudiar a dos empresas que no cuentan con un departamento de exportación: *Mestres* y *Raventós Rosell*, dos empresas que si tienen dicho departamento: *Sumarroca* y *Juvé y Camps*, y dos empresa que cuentan con filiales comerciales en China o Asia: *Codorníu* y *Freixenet*.

Empresas	Estructura Internacional		Grado de Compromiso
	Filial comercial	Dpto. exportación	
<i>Mestres</i>	No	No	Menor
<i>Raventós Rosell</i>	No	No	↑
<i>Sumarroca</i>	No	Si	
<i>Juvé y Camps</i>	No	Si	
<i>Codorníu</i>	Si	Si	
<i>Freixenet</i>	Si	Si	Mayor

Tabla 6.1.1: Estructura internacional de las empresas seleccionadas.

Son muchos los indicadores utilizados en la literatura científica para determinar el grado de compromiso de una empresa con la actividad internacional. En este trabajo se selecciona los indicadores: experiencia exportadora, intensidad exportadora y forma de entrada, ya que son los tres indicadores más relevantes de la literatura científica (Leonidou y Katsikeas, 1996), y a éstos se le añade el indicador de estructura empresarial que quiere conocer los recursos humanos que las empresas comprometen con la actividad internacional. No obstante, durante el proceso de recogida de datos, también se han obtenido los indicadores de: volumen exportado, número de mercados internacionales y tamaño de la empresa, que se añadirán a los cuatro indicadores anteriores para determinar el grado de compromiso con la actividad internacional. La tabla 6.1.2 muestra todos los indicadores y datos recogidos para cada una de las empresas seleccionadas, que serán analizados a continuación.

Empresas	Datos Empresas			Datos sobre la Internacionalización General de las Empresas							
	Año Fundación	Tamaño		Facturación internacional		Experiencia Exportadora	Estructura Internacional			Número de Mercados Internacionales	Forma de Entrada más avanzada
		Número empleados	Facturación 2013	Intensidad Exportadora (2013)	Venta neta exportadora	Año inicio internacionalización (Razón)	Filial comercial	Dpto. exportación	Internacional		
<i>Mestres</i>	1312	6 completa 6 autónomos	<1M€	25%	<250.000€	2000 (Pedido no solicitado)	No	No	Gerente y Freelance internacional: 8h/mes		Exportación directa vía importadores
<i>Raventós Rosell</i>	1985	6	700.000 €	50% (anterior 70%)	350.000€	1985 (Contactos previos)	No	No	Responsable internacional		Exportación directa vía importadores
<i>Sumarroca</i>	1983	40	7M€-10M€	28%	>2M€	1995 (Exploración activa)	No	Si	2 export area manager + 1 Administrativo	+ 40 países	Exportación directa vía importadores
<i>Juvé y Camps</i>	1921	135	21,5M€	15%	3,2M€	1984 (Pedido no solicitado)	No	Si	Director exportación + Personal interno	+ 50 países	Exportación directa vía importadores
<i>Codorníu</i>	1551	800	232M€	50%	116M€	1940 (Contactos familiares)	Si	Si	Delegaciones comerciales 8 filiales comerciales 2 filiales productivas	+ 90 países	IED: Filiales productivas
<i>Freixenet</i>	1861	1250	530M€	80%	424M€	Finales s.XIX (Viajes y contactos fundadores)	Si	Si	Delegaciones comerciales 20 filiales comerciales 7 filiales productivas	+ 140 países	IED: Filiales productivas

Tabla 6.1.2: Datos sobre las empresas y sus procesos de internacionalización.

1. Tamaño de la empresa

Atendiendo al tamaño⁴³ de la empresa, lo que se mide mediante el número de empleados y la facturación total (ver tabla 6.1.3), se pueden dividir las empresas en los grupos: micro-empresas (*Mestres* y *Raventós Rosell*), empresa pequeña (*Sumarroca*), empresa mediana (*Juvé y Camps*) y grandes multinacionales (*Codorníu* y *Freixenet*).

Empresas	Número empleados	Facturación 2013	Tamaño
<i>Mestres</i>	6 completa 6 autónomos	<1M€	Micro
<i>Raventós Rosell</i>	6	700.000 €	Micro
<i>Sumarroca</i>	40	7M€-10M€	Pequeña
<i>Juvé y Camps</i>	135	21,5M€	Mediana
<i>Codorníu</i>	800	232M€	Grande
<i>Freixenet</i>	1250	530M€	Grande

Tabla 6.1.3: Tamaño de las empresas seleccionadas.

2. Intensidad exportadora

La intensidad exportadora es un buen indicador a nivel individual, ya que muestra el esfuerzo que cada empresa dedica internamente a la actividad internacional. Según este indicador (ver tabla 6.1.4) *Freixenet*, con un 80% de intensidad exportadora, es la empresa más comprometida con la actividad internacional, seguida por *Raventós Rosell* que en el pasado facturaba un 70% de sus ventas en los mercados internacionales, aunque actualmente este porcentaje ha disminuido y se asemeja al de *Codorníu*, situándose en torno a un 50%.

La cuarta empresa es *Sumarroca* con un 28%, seguida por *Mestres* con un 25%, y atendiendo a este indicador *Juvé y Camps* es la empresa que, comparativamente hablando, realiza un esfuerzo interno inferior, al facturar un 15% en los mercados extranjeros.

Empresas	Intensidad Exportadora 2013	Grado de Compromiso
<i>Juvé y Camps</i>	15%	Menor
<i>Mestres</i>	25%	↑
<i>Sumarroca</i>	28%	
<i>Codorníu</i>	50%	
<i>Raventós Rosell</i>	50% (anterior 70%)	↓
<i>Freixenet</i>	80%	

Tabla 6.1.4: Grado de compromiso atendiendo a la intensidad exportadora.

⁴³ El tamaño de la empresa se puede medir según su facturación y el número de empleados. Atendiendo a los criterios marcados por el ICEX, se considera que una empresa es una micro-empresa si ésta factura menos de 1M€ y tiene menos de 10 empleados. Las empresas pequeñas facturan entre 1M€ y 10M€ y tienen entre 10 y 50 trabajadores. Las empresas medianas facturan entre 10M€ y 50M€ y tienen entre 50 y 250 empleados y las grandes empresas facturan más de 50M€ y tienen más de 250 trabajadores.

Los modelos gradualistas basados en el modelo de innovación (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, 1982; Czinkota, 1982) suelen utilizar la intensidad exportadora para determinar el grado de compromiso de una empresa con la actividad internacional. Es así como Cavusgil (1980) considera que una empresa está totalmente comprometida con la actividad internacional si la intensidad exportadora supera el 40% y que una empresa es un exportador activo si su intensidad exportadora supera el 10%. Así pues, y atendiendo a esta división, *Raventós Rosell*, *Codorníu* y *Freixenet* presentan un compromiso total, mientras que *Mestres*, *Sumarroca* y *Juvé y Camps* muestran tener una participación activa con la actividad internacional.

3. Volumen exportado

Si en lugar de la intensidad exportadora se tiene en cuenta el volumen exportado, aquí medido por la venta neta obtenida en los mercados extranjeros (ver tabla 6.1.5), se perciben grandes diferencias entre las empresas seleccionadas. Así pues se aprecia como las micro-empresas, *Mestres* y *Raventós Rosell*, facturan entre 250.000€ y 350.000€ en los mercados extranjeros, cifra que aumenta hasta los 2M€ y 3,2M€ en las empresas pequeñas y medianas, *Sumarroca* y *Juvé y Camps*, y alcanza en *Codorníu* los 116M€ y en *Freixenet* los 424M€. Así pues se sugiere que el volumen exportado, aquí medido por la venta neta obtenida en los mercados extranjeros, es el indicador que mejor determina comparativamente la magnitud de la actividad internacional y, también, al igual que la intensidad exportadora, refleja el grado de compromiso asumido individualmente con dicha actividad.

Empresas	Volumen exportado (€)	Magnitud y Grado de Compromiso
<i>Mestres</i>	<250.000€	Menor
<i>Raventós Rosell</i>	350.000 €	↑ ↓
<i>Sumarroca</i>	>2M€	
<i>Juvé y Camps</i>	3,2M€	
<i>Codorníu</i>	116M€	
<i>Freixenet</i>	424M€	Mayor

Tabla 6.1.5: Grado de compromiso y magnitud de la actividad internacional atendiendo al volumen exportado.

4. Estructura internacional y número de mercados extranjeros

Esta progresión del compromiso empresarial con la actividad internacional se ve también reflejada en la estructura internacional de la empresa en el extranjero y en el número de mercados internacionales. En la tabla 6.1.6 se aprecia que las micro-empresas no cuentan con un departamento de exportación propiamente dicho, aunque sí con un responsable internacional. Las empresas pequeñas y medianas cuentan con un departamento de exportación y están presentes en más de 40 países. Por su parte, las grandes empresas cuentan con un extenso equipo internacional, distribuido en delegaciones, filiales comerciales y filiales productivas, donde *Codorníu* está presente en más de 90 países y *Freixenet* en más de 140 mercados.

Empresas	Estructura Internacional			Número de Mercados Internacionales	Grado de Compromiso
	Filial comercial	Dpto. exportación	Responsable internacional		
<i>Mestres</i>	No	No	Gerente y <i>Freelance</i> internacional: 8h/mes	-	Menor
<i>Raventós Rosell</i>	No	No	Responsable internacional	-	↑ ↓
<i>Sumarroca</i>	No	Si	2 <i>export area manager</i> + 1 Administrativo	+ 40 países	
<i>Juvé y Camps</i>	No	Si	Director exportación + Personal interno	+ 50 países	
<i>Codorníu</i>	Si	Si	8 filiales comerciales 2 filiales productivas	+ 90 países	
<i>Freixenet</i>	Si	Si	20 filiales comerciales 7 filiales productivas	+ 140 países	

Tabla 6.1.6: Grado de compromiso con la actividad internacional atendiendo a la estructura internacional y al número de mercados internacionales.

Así pues se puede afirmar que estos dos indicadores: estructura internacional y número de mercados internacionales, se suman al indicador anterior, volumen exportado, y todos ellos parecen ser unos buenos indicadores captando comparativamente el grado de compromiso de las empresas con la actividad internacional.

5. Experiencia exportadora y formas de entrada

También se han obtenido los datos indicativos de la experiencia exportadora, medida por el año de inicio de la actividad internacional, y de la forma de entrada, que se analizará detalladamente más adelante y que en la tabla 6.1.7 viene indicada por la forma de entrada de mayor compromiso asumido por la empresa.

Empresas	Experiencia Exportadora (año de entrada)	Forma de Entrada más avanzada	Grado de Compromiso
<i>Mestres</i>	2000	Exportación directa vía importadores	Menor
<i>Raventós Rosell</i>	1985	Exportación directa vía importadores	↑ ↓
<i>Sumarroca</i>	1995	Exportación directa vía importadores	
<i>Juvé y Camps</i>	1984	Exportación directa vía importadores	
<i>Codorníu</i>	1940	Filiales comerciales Filiales productivas	
<i>Freixenet</i>	Finales s.XIX	Filiales comerciales Filiales productivas	

Tabla 6.1.7: Grado de compromiso con la actividad internacional atendiendo a la experiencia exportadora y a la forma de entrada.

Atendiendo a estos dos indicadores se aprecia como ambos consiguen diferenciar claramente la internacionalización de las grandes multinacionales en relación a las pymes, donde estas primeras se caracterizan por procesos de internacionalización largos, de más de 70 años, y formas de entrada que reflejan un compromiso total con la actividad internacional, al disponer de filiales comerciales y filiales productivas en el extranjero.

Para la muestra de empresas seleccionadas, compuesta por multinacionales y pymes, los mejores indicadores captando comparativamente la magnitud y el grado de compromiso con la actividad internacional son el volumen exportado, la estructura internacional y el número de mercados

Capítulo 6:

internacionales. Por su parte, la experiencia exportadora y la forma de entrada consiguen diferenciar claramente el compromiso internacional asumido por multinacionales y pymes. Finalmente, la intensidad exportadora es un buen indicador individual aunque no consigue reflejar comparativamente la magnitud de la actividad internacional (ver tabla 6.1.8).

Indicadores Comparativos	Idoneidad comparativa
Volumen exportado	Mejores indicadores comparativos
Estructura internacional	
Número de mercados extranjeros	
Experiencia exportadora	Consiguen diferenciar entre MNC y PYMES
Formas de entrada	
Intensidad exportadora	Buen indicador individual

Tabla 6.1.8: Indicadores comparativos del grado de compromiso y magnitud de la actividad internacional.

En este trabajo, para seleccionar empresas con diferentes grados de compromiso con la actividad internacional, *a priori* se utilizó el indicador de estructura empresarial y parcialmente el de las formas de entrada, ya que es la información de la que se disponía inicialmente. Una vez hecho el análisis de los grados de compromiso atendiendo a los diferentes indicadores seleccionados, se confirma que dicha división se mantiene al aplicar los indicadores de: volumen exportado, número de mercados extranjeros, experiencia exportadora y formas de entrada. Según estos indicadores, se aprecia como las dos multinacionales del sector, *Codorníu* y *Freixenet*, son las empresas que presentan un mayor compromiso con la actividad internacional, seguidas de *Juvé y Camps* y *Sumarroca*, y por último, con un compromiso comparativamente inferior, se encuentra *Raventós Rosell* y *Mestres* (ver tabla 6.1.9).

Empresa	Grado de Compromiso
<i>Mestres</i>	Menor
<i>Raventós Rosell</i>	↑
<i>Sumarroca</i>	
<i>Juvé y Camps</i>	
<i>Codorníu</i>	
<i>Freixenet</i>	Mayor

Tabla 6.1.9: Grado de compromiso asumido por las empresas con el proceso general de internacionalización.

6.1.2 Formas de entrada y mecanismos de expansión

Para contestar a la segunda pregunta de investigación, se analiza comparativamente las formas de entrada y mecanismos de expansión utilizados por las empresas seleccionadas en sus procesos generales de internacionalización. Es así como se aprecian dos patrones de comportamientos altamente diferenciados entre pymes y multinacionales.

Las pymes consiguen internacionalizarse únicamente mediante el mecanismo exportador y utilizando exclusivamente dos formas de entrada: 1) la exportación indirecta realizada mediante agentes o empresas nacionales, españolas o catalanas; y 2) la exportación directa vía agentes, distribuidores, importadores u otros intermediarios localizados en los mercados extranjeros (ver figura 6.1.1).

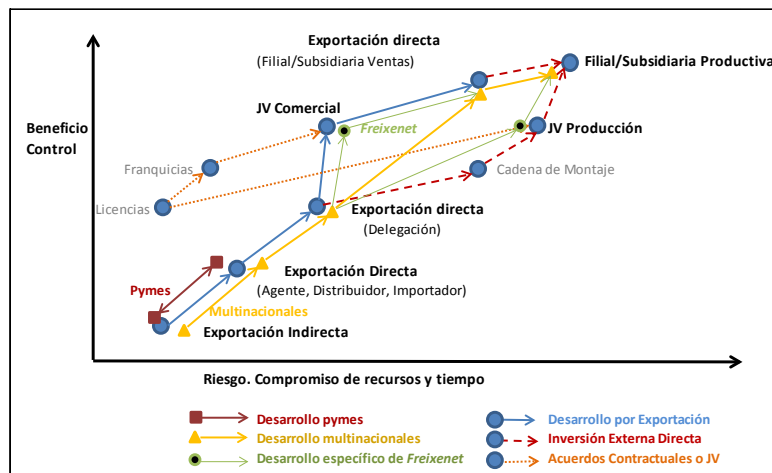


Figura 6.1.1: Formas de entrada y mecanismos de expansión de pymes y multinacionales.

Por su parte, las multinacionales analizadas se internacionalizan avanzando progresivamente por las diferentes formas de entrada del mecanismo exportador, lo que incluye la exportación indirecta y la exportación directa vía agentes, delegaciones y filiales comerciales. Asimismo, para seguir avanzando en su actividad internacional, dichas empresas cambian su mecanismo exportador por el mecanismo del IED, abriendo filiales productivas, donde *Freixenet* además utiliza formas de entrada más diversificadas al incluir los *joint ventures* comerciales y productivos.

A través de las entrevistas realizadas a los gerentes y directores de exportación de las pymes seleccionadas, se desprende que dichas empresas disponen de unos limitados recursos humanos y financieros. Esto provoca que no sean capaces de avanzar hacia formas de entrada de mayor compromiso que les permita tener unos mayores beneficios y un mayor control sobre las actividades realizadas.

Estas evidencias confirman las aportaciones realizadas por numerosos estudios científicos, que afirman que la exportación es el mecanismo más común de entrada de las pymes (Bell, 1995; Zincota, 1982; Rao y Naidu, 1992) ya que las limitaciones internas inherentes a su tamaño limitan su capacidad de expandirse por mecanismos alternativos, mientras que las multinacionales sí tienen esta capacidad (Cavusgil, 1980, 1982; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Melin, 1992; Rialp y Rialp, 2005).

6.1.3 Procesos graduales de internacionalización empresarial

La tercera pregunta de investigación quiere saber si la internacionalización de las empresas sigue un proceso gradual. Para conocerlo se analizarán los procesos generales de internacionalización asociándolos a los modelos gradualistas, para lo que se utilizará el modelo propuesto de estudio.

Para analizar comparativamente dichos procesos se crea la figura 6.1.2 que muestra los procesos de internacionalización de las empresas seleccionadas a lo largo del tiempo y, de nuevo, se aprecian diferencias importantes entre multinacionales y pymes.

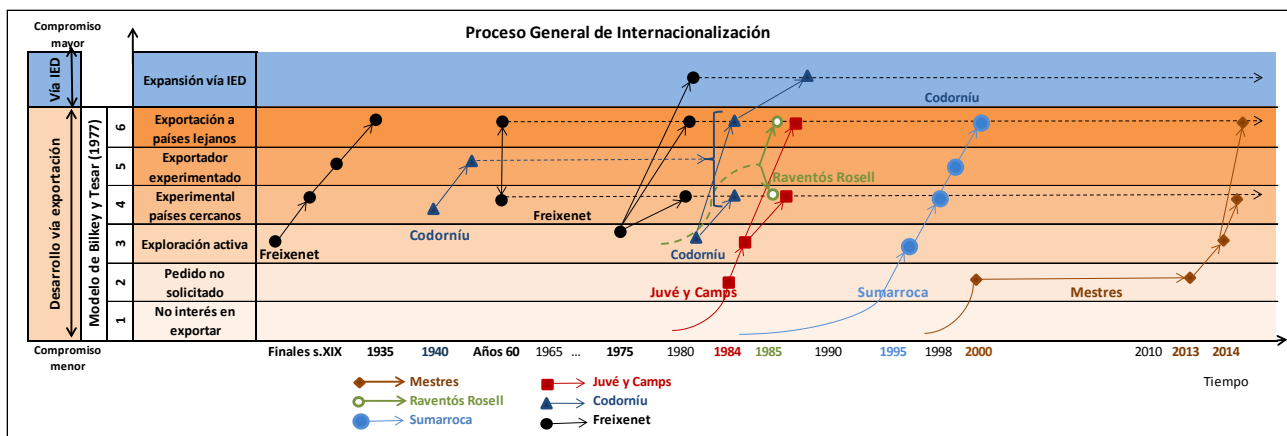


Figura 6.1.2: Procesos generales de la internacionalización empresarial atendiendo a los modelos gradualistas.

A continuación, y basándose en los indicadores comparativos del grado de compromiso y magnitud de la actividad internacional, se procede a analizar las similitudes y diferencias de los procesos de internacionalización de las multinacionales, para después realizar lo propio con las pymes, y por último asociar dichos procesos a las fases del modelo gradualista de Bilkey y Tesar (1977) y a los patrones de comportamiento empresarial analizados en el estudio de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975).

1. Proceso de internacionalización de multinacionales

Para analizar el proceso de internacionalización de las dos multinacionales del sector se crea la tabla 6.1.10 que contiene los datos indicativos de dicho proceso, así como la figura 6.1.3 que muestra el proceso general de internacionalización para ambas empresas.

Empresas	Año inicio internacionalización (Razón)	Intensidad exportadora (% Vta int / Vta total)		Número de mercados internacionales	Filiales comerciales	Filiales productivas
		2013	Venta neta aproximada			
Codorníu	1940 (Contactos familiares)	50%	116M€	+ 90 países	8	2
Freixenet	Finales s.XIX (Viajes y contactos fundadores)	80%	424M€	+ 140 países	20	7

Tabla 6.1.10: Datos indicativos de la internacionalización de Codorníu y Freixenet.

A pesar de las diferencias en el tamaño de ambas multinacionales, en las que Freixenet supera en más del doble las ventas de Codorníu y casi cuadruplica las ventas realizadas en el extranjero, ambas empresas presentan procesos de internacionalización similares.

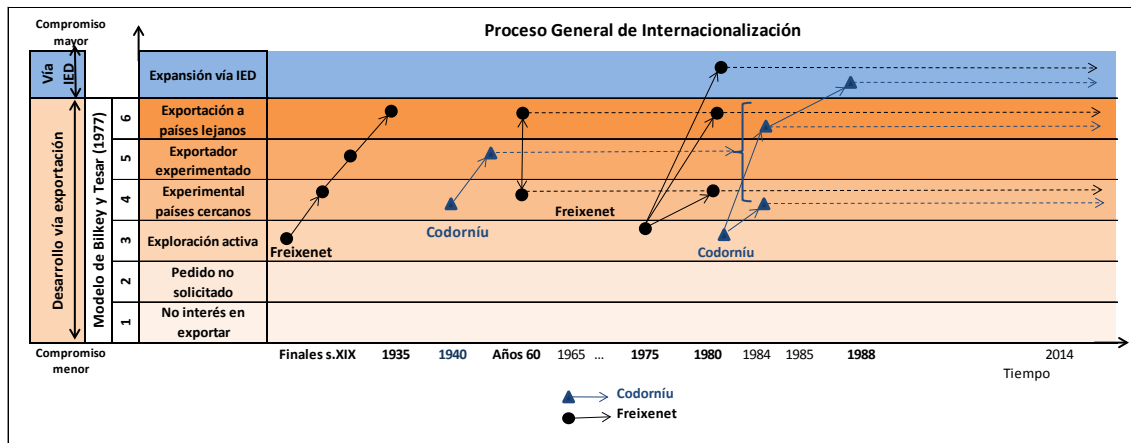


Figura 6.1.3: Proceso general de internacionalización de Freixenet y Codorníu.

Tanto *Freixenet* como *Codorníu* presentan procesos de internacionalización largos (más de 120 años *Freixenet* y más de 70 años *Codorníu*) y cuentan con filiales de venta y filiales productivas en el extranjero, donde *Freixenet* abrió su primera filial productiva en 1980 y *Codorníu* en 1988. Asimismo, las ventas realizadas en sus más de 90 países extranjeros, *Freixenet* más de 140, alcanzan los 116M€ para *Codorníu* y 424M€ para *Freixenet*, por lo que demuestran tener una gran experiencia internacional y un compromiso total con la actividad internacional.

Los dueños o fundadores, caracterizados por su proactividad en la actividad exportadora, iniciaron sus exportaciones gracias a sus contactos, por lo que el enfoque de redes está presente desde el inicio de la actividad internacional en las dos empresas. En el caso de *Freixenet*, fueron los contactos personales de los fundadores los que iniciaron la exportación a mercados de influencia española, mientras que para *Codorníu* fueron los contactos familiares los que facilitaron la exportación a los mercados extranjeros donde éstos se habían instalado. Es así como ambas empresas consiguieron una experiencia exportadora que fue clave en su internacionalización posterior.

Ambas empresas institucionalizaron la exportación empresarial a partir de los años setenta, creando el departamento y los equipos de exportación, hecho que permitió a ambos grupos impulsar la exploración e incursión en los mercados extranjeros.

Cabe destacar que todos los indicadores de internacionalización muestran el compromiso total que las dos empresas demuestran tener con la actividad internacional, y se aprecia cómo *Freixenet* es la empresa pionera del sector en el proceso de internacionalización empresarial.

2. Procesos de internacionalización de pymes

Para analizar el proceso de internacionalización de las pymes seleccionadas se crea la figura 6.1.4 que muestra el proceso general de internacionalización de las pymes, así como la tabla 6.1.11 que contiene los datos indicativos de dicho proceso.

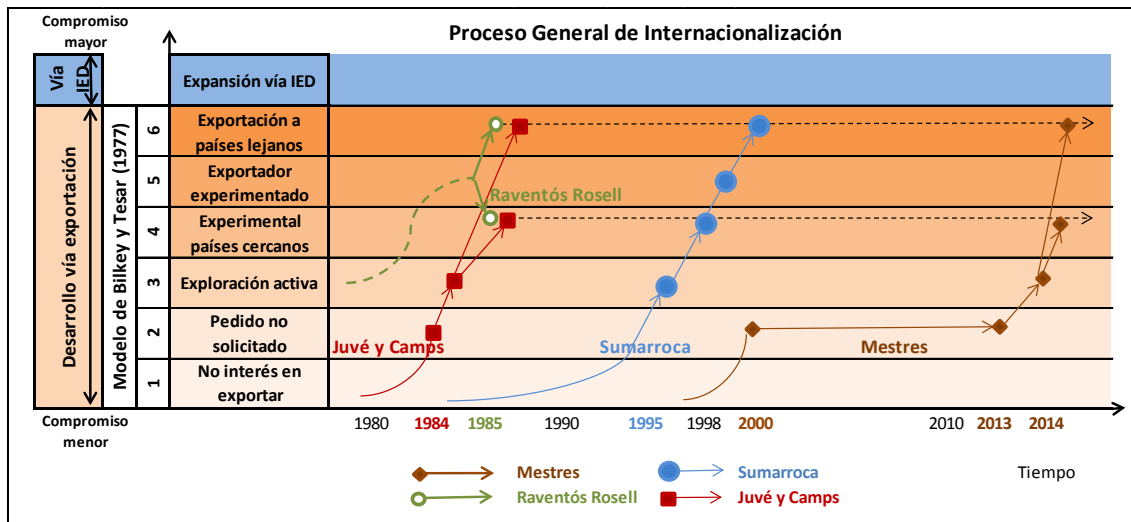


Figura 6.1.4: Proceso general de internacionalización de las pymes.

Respecto a los procesos de internacionalización de las pymes seleccionadas se aprecia cómo, en comparación con las multinacionales, éstas presentan procesos de internacionalización más recientes, al ser procesos que se inician a partir de los años ochenta, siendo *Mestres* la última empresa en internacionalizarse, lo que realizó en el año 2000.

Empresas	Datos Empresas		
	Año inicio internacionalización	Proceso gradual	Actitud inicial dirección
<i>Mestres</i>	2000	Si	Pasiva
<i>Raventós Rosell</i>	1985	No	Activa
<i>Sumarroca</i>	1995	Si	Activa
<i>Juvé y Camps</i>	1984	Si	Pasiva

Tabla 6.1.11: Datos indicativos de la internacionalización de las pymes.

Los procesos de internacionalización de las pymes presentan similitudes y diferencias significativas en cuanto a la actitud inicial y la entrada gradual en los mercados extranjeros. Por una parte, encontramos a dos empresas, *Sumarroca* y *Raventós Rosell*, que muestran una actitud activa hacia la internacionalización empresarial, explorando activamente los mercados extranjeros, lo que contrasta con la actitud inicialmente pasiva de la dirección de *Juvé y Camps* y *Mestres*, que iniciaron su actividad exportadora con la recepción de pedidos no solicitados.

En lo que hace referencia a la internacionalización gradual se observa cómo tres empresas: *Sumarroca*, *Juvé y Camps* y *Mestres* siguen procesos graduales de internacionalización, mientras que *Raventós Rosell* no sigue un patrón gradual y el acceso a los mercados extranjeros se debe a la

experiencia internacional previa del dueño y especialmente a sus contactos en redes, lo que permite internacionalizar a la empresa en mercados cercanos y lejanos.

De las tres empresas que siguen un proceso gradual de internacionalización se aprecia cómo *Sumarroca* sigue un patrón gradual de internacionalización caracterizado por la proactividad en la búsqueda de mercados extranjeros y por la progresiva internacionalización iniciada en mercados geográficamente cercanos, donde consigue los conocimientos y la experiencia exportadora que le permiten expandirse en mercados lejanos.

Por su parte *Juvé y Camps* y *Mestres*, dada la actitud pasiva de la dirección, inician la actividad internacional al recibir pedidos solicitados por intermediarios extranjeros. Ante esta situación *Juvé y Camps* reacciona rápidamente contratando a un director de exportación que cuenta con una importante experiencia internacional previa, lo que permite a la empresa internacionalizarse con éxito en un breve periodo de tiempo. En lo que respecta a *Mestres*, tras la recepción de pedidos solicitados por importadores extranjeros en el año 2000, la empresa sabe aprovechar la oportunidad que le brindan diferentes empresas nacionales, que actúan como su departamento de exportación, y que internacionalizan el cava *Mestres* como parte del portafolio de productos vitivinícolas con el que trabajan. Estas empresas nacionales son las principales responsables de conseguir que en 2013 *Mestres* consiga facturar el 25% de su venta total en los mercados extranjeros. La empresa en 2013, es decir, años más tarde de recibir sus primeros pedidos internacionales, decide contratar a un responsable internacional que gestione la relación con los intermediarios extranjeros y se encargue de la búsqueda de nuevos mercados.

Los estudios científicos encuentran que la actitud pasiva lleva a las empresas a no prepararse para la actividad internacional, lo que suele repercutir posterior y negativamente en los procesos de internacionalización (Welch y Wiedersheim-Paul, 1980). Las evidencias recogidas para *Juvé y Camps* y *Mestres* parecen apoyar dicha afirmación, ya que *Mestres* tarda 13 años en contratar a un responsable internacional para seguir avanzando en su actividad exportadora, mientras que la información recogida sobre *Juvé y Camps* sugiere que la actitud inicialmente pasiva y el compromiso débil de la dirección se refleja en la falta de flexibilidad interna para ajustarse a los cambios que la actividad internacional requiere, lo que explicaría que desde 1984 la empresa solamente cuente con un profesional en el departamento de exportación, razón por la que el director de exportación ha tenido que apoyarse en personal interno dedicado a la venta nacional para ayudarle a gestionar la actividad internacional.

Por último, cabe destacar que ambas empresas, tras contratar a sendos responsables de internacionalización, que realizan una exploración activa de los mercados extranjeros, son capaces de internacionalizarse simultáneamente en países cercanos y lejanos, a pesar de que *Mestres* presenta un proceso de internacionalización más lento.

i. Análisis basado en el modelo gradualista de Bilkey y Tesar (1977)

Analizando los procesos generales de internacionalización en relación al modelo gradualista propuesto para este estudio (ver figura 6.1.5) se comprueba como todas las empresas estudiadas, excepto *Raventós Rosell*, muestran procesos graduales de internacionalización con características propias. A continuación se analizan dichos procesos graduales empezando por aquellas empresas cuya internacionalización se adapta mejor al modelo propuesto.

Sumarroca es la única empresa cuyo proceso de internacionalización se ajusta perfectamente a la secuencia de fases planteada en el modelo de Bilkey y Tesar (1977). Hasta 1995 la empresa no estaba interesada en exportar, sin embargo, la actitud activa de la dirección hace que la empresa inicie la actividad exportadora en la tercera fase: “exploración activa”, sin necesidad de pasar por la segunda fase del modelo: “recepción de pedidos no solicitados”, y a partir de ahí *Sumarroca* continúa con su expansión internacional siguiendo las fases del modelo.

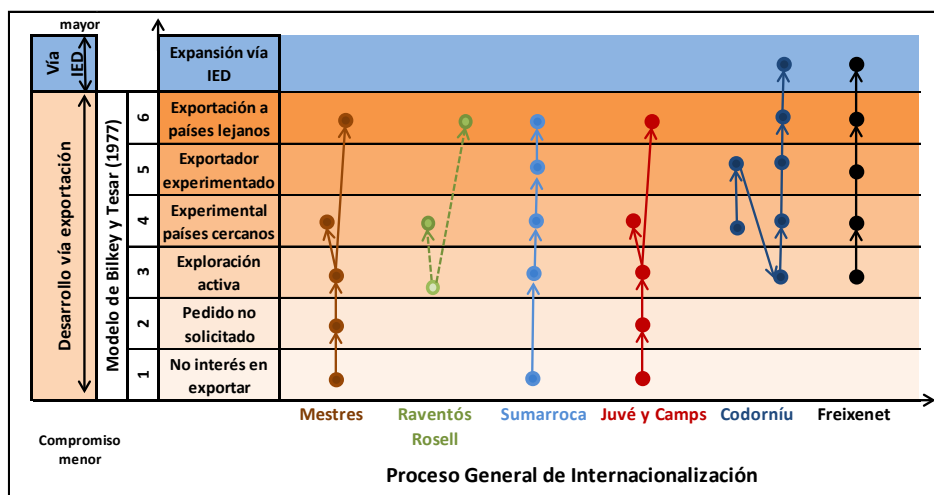


Figura 6.1.5: Proceso general de la internacionalización empresarial atendiendo al modelo gradualista propuesto.

Las empresas *Mestres* y *Juvé y Camps*, dada la actitud pasiva de la dirección respecto a la actividad internacional, inician su proceso de internacionalización con la recepción de pedidos no solicitados. No obstante, ambas empresas, una vez contratado a un profesional con experiencia previa en el sector que realiza una exploración activa de mercados, consiguen internacionalizarse simultáneamente en mercados cercanos y lejanos, no siguiendo la secuencia de fases marcada en el modelo en estas últimas etapas.

Por su parte, *Codorníu* y *Freixenet* presentan procesos graduales de internacionalización, donde las primeras referencias bibliográficas encontradas aluden a la exportación realizada a través de familiares por parte de *Codorníu*, y a la exploración activa de mercados extranjeros por parte de los fundadores de *Freixenet*. Esto explica que *Codorníu* iniciara su proceso de internacionalización en las fases 4: exportación a países cercanos, y *Freixenet* en la fase 3: exploración activa, para luego ir avanzando por las distintas fases del modelo.

Por último, cabe resaltar que la empresa *Raventós Rosell* no presenta un proceso gradual de internacionalización, ya que la experiencia internacional y los contactos en redes previos a la compra de la bodega son los responsables de que la empresa pudiera internacionalizarse

simultáneamente en países psíquicamente lejanos y cercanos desde su adquisición en 1985, lo que sugiere que estamos ante un fenómeno “*born-again global*”.

En la figura 6.1.5 se constata como todas las empresas han conseguido llegar con éxito a la sexta fase del modelo de Bilkey y Tesar (1977), demostrando así su capacidad de internacionalizarse con éxito en mercados lejanos, aunque *Mestres* se ha iniciado recientemente en dicha fase, concretamente en 2014. Por su parte, las dos multinacionales son las únicas empresas que han demostrado un compromiso superior, al haber sido capaces de desarrollarse por mecanismos alternativos a la exportación y realizar inversiones directas en el extranjero, llegando a la séptima y última fase del modelo propuesto.

De este análisis también se desprende que las dos multinacionales, que iniciaron su internacionalización hace más de setenta años, siguieron un proceso gradual de internacionalización iniciando la actividad exportadora en mercados psicológicamente cercanos, para posteriormente internacionalizarse en mercados lejanos. Sin embargo, *Raventós Rosell*, *Juvé y Camps* y *Mestres* demuestran que actualmente las empresas tienen la posibilidad de internacionalizarse simultáneamente en países cercanos y lejanos, lo que ha sido posible gracias a tres factores: 1) la experiencia internacional previa del directivo; 2) así como sus contactos previos en redes; y 3) el alto grado de internacionalización del sector, donde es necesario destacar la función realizada por las ferias internacionales, que son los lugares donde los responsables de exportación son capaces de establecer contactos con agentes, importadores, distribuidores o intermediarios internacionales a nivel mundial, independientemente de la distancia geográfica o psicológica del país de destino.

ii. Análisis basado en el modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975)

Atendiendo al modelo gradualista de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) a continuación se analizará si las empresas siguen los patrones encontrados en dicho modelo: patrón de la cadena de establecimiento, patrón de selección de mercados y patrón de expansión a otros mercados.

1. Patrón de la cadena de establecimiento

Para analizar este apartado se realiza la tabla 6.1.12 que muestra el patrón de la cadena de establecimiento de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), así como la situación de las empresas analizadas respecto a dicho patrón.

Tal como se ha demostrado en el apartado de las formas de entrada y mecanismos de expansión, las cuatro pymes analizadas consiguen internacionalizarse mediante la exportación indirecta y la exportación directa vía agentes, lo que en el modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) se corresponde con la segunda fase, donde parece que los recursos limitados de los que disponen no les permiten avanzar hacia formas de entrada de mayor compromiso.

Patrón de la Cadena de Establecimiento		
Modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975)		Proceso General de Internacionalización
Fases del proceso de internacionalización	Modo de entrada y expansión	
1	Actividad exportadora no regular	
2	Exportación vía agentes	Agentes
3	Establecimiento filiales de venta	Filiales de venta
4	Establecimiento filiales de producción	Filiales productivas

Tabla 6.1.12: Situación de las empresas según el patrón de la cadena de establecimiento de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975).

Sin embargo, *Codorníu* y *Freixenet* sí han sido capaces de avanzar por las distintas vías de entrada del mecanismo exportador, para continuar su actividad internacional mediante el mecanismo del IED, con la apertura de filiales productivas, quedando así demostrado su compromiso total con la actividad internacional y confirmando los resultados hallados en otros estudios (Cavusgil, 1980, 1982; Melin, 1992; Rialp y Rialp, 2005), que afirman que las empresas, para adquirir un grado de compromiso superior con la actividad internacional, necesitan avanzar en su forma de entrada.

2. Patrón de selección de mercados

Para analizar este apartado se crea la tabla 6.1.13 que muestra el patrón de selección de mercados de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) con las variables que propician la selección de los mercados internacionales en cada una de las fases que forman el modelo, así como las variables que explican la selección de mercados extranjeros para las empresas analizadas, en cada una de sus fases.

Patrón de Selección de Mercados							
Modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975)		Mestres	Raventós Rosell	Sumarroca	Juvé y Camps	Codorníu	Freixenet
Fases del proceso de internacionalización	Variables en la toma de decisiones						
1	Actividad exportadora no regular						
2	Exportación vía agentes	Distancia psíquica	Responsable exportación y Redes	Redes	Distancia psíquica	Responsable exportación y Redes	Redes
3	Establecimiento filiales de venta	Tamaño y potencial del mercado	-	-	-	-	Tamaño y potencial del mercado
4	Establecimiento filiales de producción	Barreras legales, tarifarias y coste del transporte	-	-	-	-	Razones estratégicas

Tabla 6.1.13: Patrón de selección de mercados para las empresas seleccionadas según el modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975).

El patrón de selección de mercados afirma que la fase de internacionalización vía agentes (u otros intermediarios similares) se realiza siguiendo el concepto de distancia psíquica, lo que se puede apreciar en la internacionalización de *Sumarroca*, que por tema de costes y complejidad decide

asistir a ferias internacionales geográficamente cercanas. No obstante *Mestres, Raventós Rosell y Juvé y Camps* son capaces de internacionalizarse simultáneamente en mercados psíquicamente lejanos y cercanos, dado el contacto en redes (*Raventós Rosell*) o la experiencia internacional previa del responsable de exportación y a su capacidad de establecer contactos (*Mestres y Juvé y Camps*). Por su parte, *Codorníu y Freixenet*, a pesar de internacionalizarse inicialmente en países cercanos como fueron Latinoamérica y países de influencia española, la selección de estos mercados se debe al uso de contactos y no a la cercanía o lejanía geográfica o psicológica de estos países.

Es así como queda demostrada la poca aplicabilidad real del concepto de distancia psíquica en los procesos de internacionalización aquí estudiados, confirmando los estudios científicos que reconocen que dicho concepto pierde relevancia en un mundo globalizado (Johanson y Vahlne, 2003; Nordstrom, 1991; Schmid y Kotulla, 2011; Virvilaite et al., 2007).

En lo que respecta a las siguientes fases del modelo, la toma de decisiones de *Codorníu y Freixenet* en la tercera fase, el establecimiento de filiales de venta, sí que se corresponde con las variables de tamaño y potencial del mercado planteadas en el modelo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975). Sin embargo, es necesario matizar que en la cuarta fase, la decisión de abrir filiales productivas no se corresponde con las variables concretas propuestas en el modelo, pero sí responden a razones estratégicas de crecimiento, en el caso de *Codorníu*, y a la necesidad de acceder estratégicamente a mercados internacionales clave, para *Freixenet*.

3. Patrón de expansión a otros mercados

Se confirma que todas las empresas analizadas siguen el patrón de expansión a otros mercados, por el cual, tras el establecimiento de un primer agente (u otro intermediario similar), le sigue una fase de establecimiento de más agentes en otros mercados extranjeros. Asimismo, para las multinacionales *Codorníu y Freixenet*, tras el establecimiento de una primera filial comercial y de una primera filial productiva, sigue una fase de establecimiento de más filiales comerciales y más filiales productivas, respectivamente.

Para concluir se afirma que los procesos generales de internacionalización de las empresas seleccionadas, excepto el de *Raventós Rosell*, se producen de forma gradual ya que a medida que incrementan el conocimiento y la experiencia internacional aumenta el compromiso de la empresa con la actividad exportadora, lo que da validez al modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977). Por tanto, tal como se ha analizado, existen asociaciones importantes entre los procesos de internacionalización de las empresas estudiadas con los modelos gradualistas de Bilkey y Tesar (1977) y de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975).

6.1.4 Análisis basado en el enfoque de redes

Este estudio también quiere analizar los procesos generales de internacionalización bajo el prisma del enfoque de redes, con lo que se quiere responder a la pregunta de cuál es la importancia de dicho enfoque en los procesos de internacionalización de las empresas catalanas de cava.

A lo largo de las descripciones individuales de los procesos generales de internacionalización, se aprecia la importancia que ejercen los contactos en la internacionalización de todas y cada una de las empresas, dando así validez al enfoque de redes. Este fenómeno es excepcionalmente importante en el proceso exportador de *Raventós Rosell*, ya que es la única empresa que no sigue un proceso gradual de internacionalización y el acceso inicial a los mercados extranjeros se debe única y exclusivamente a la experiencia internacional y a los contactos previos del dueño, lo que permitió a la empresa internacionalizarse rápidamente después de adquirir la bodega, lo que sugiere que estamos ante un fenómeno “*born-again global*”.

Tal como se ha dicho, los contactos en redes son clave para todas las empresas, especialmente en el momento inicial de acceso a los mercados extranjeros. Es así como *Freixenet*, a finales del siglo XIX, accede a los mercados internacionales por los contactos y viajes de los fundadores. En 1940, *Codorníu* hace lo propio a través de los contactos familiares y ambas empresas se sitúan como “*entrantes tempranos*” en el modelo de redes de Johanson y Mattsson (1986). *Raventós Rosell* logra internacionalizar la bodega por los contactos y redes establecidos previamente por su dueño. *Sumarroca* acude a ferias internacionales donde contactar con intermediarios extranjeros que le permitan iniciar su actividad exportadora. Por su parte, *Juvé y Camps* y *Mestres* son contactadas por diferentes intermediarios internacionales y, en el caso de *Mestres* también por empresas domésticas. Estos intermediarios extranjeros y empresas domésticas piden a ambas bodegas la distribución para vender sus productos vinícolas en diferentes mercados extranjeros, iniciando así la actividad exportadora de dichas empresas. Por último, cabe destacar que en la matriz de Johanson y Mattsson (1986), *Sumarroca* y *Mestres* se sitúan como “*entrantes tardíos*”, y el alto grado de internacionalización del sector ayuda y propicia, respectivamente, la internacionalización de ambas empresas. La figura 6.1.6 muestra el proceso general de internacionalización de las empresas seleccionadas de acuerdo a la matriz de Johanson y Mattsson (1986).

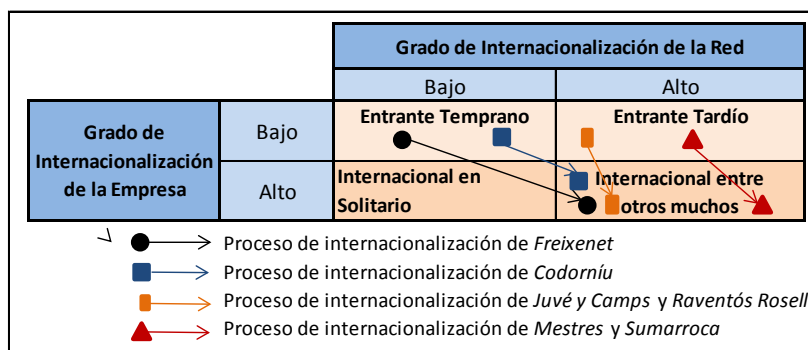


Figura 6.1.6: Procesos de internacionalización atendiendo al modelo de redes de Johanson y Mattsson (1986).

El enfoque de redes es clave, no sólo en el acceso inicial a los mercados internacionales, sino también durante todo el proceso de internacionalización. Algunos ejemplos los proporcionan *Juvé y Camps*, donde su director de exportación asegura que las recomendaciones de los contactos son clave en la internacionalización de la empresa. También el director estratégico de *Codorníu* explica cómo los contactos personales y profesionales ayudan a la actividad exportadora de la empresa durante todo el proceso de internacionalización. Por su parte, *Mestres* acude a una feria en Shanghái para contactar con intermediarios locales que le consiguen abrir distribución en China y su responsable internacional afirma que es en las ferias internacionales donde consigue los contactos que le dan acceso a una red que facilita y permite la internacionalización de la empresa.

En lo que hace referencia a la posición que estas empresas ocupan en la red, los responsables internacionales de las pymes hacen alusión a la micro-posición, resaltando los contactos con agentes, representantes u otros intermediarios, desarrollados por la empresa y por sus responsables, trabajadores o conocidos del sector. Atendiendo a los distintos tipos de redes (Oparaocha, 2015) estas relaciones se asocian con las “redes sociales” que están basadas en la relaciones personales. Por su parte, el director de exportación de *Freixenet*, también hace referencia a los contactos en redes desde una posición micro, al explicar la importancia y la fortaleza de sus relaciones con determinados miembros de la red, lo que han permitido al grupo desarrollarse en diferentes mercados extranjeros. A su vez, esta empresa también hace referencia a la macro-posición que *Freixenet* ocupa en la red, dejando constancia de la identidad, dimensión e importancia de las empresas que conforman su red empresarial, que son grandes empresas del sector, destacando aquellas empresas dedicadas específicamente a la distribución (*ASC, Suntory, Allied Domeneq*, etc.). Además, dichas relaciones se asocian con el tipo de relaciones de “redes empresariales” y se aprecia una gran fortaleza en dichas relaciones. Estas evidencias permiten afirmar que el grupo empresarial pertenece a una red de contactos de gran envergadura y muy consolidada en el sector.

La apreciación de distintos tipos de relaciones en redes permite plantearse nuevos estudios que analicen las relaciones empresariales en redes y consigan medir el papel, la importancia y el grado de compromiso asumido por una empresa en la red, la fortaleza de dichas relaciones y la envergadura de la red.

Para concluir este apartado y dar respuesta a la cuarta pregunta de investigación que quiere conocer la importancia del enfoque de redes en los procesos de internacionalización se afirma que los contactos en redes son clave tanto en el inicio como durante todo el proceso de internacionalización de las empresas analizadas, confirmando así el modelo revisado de Uppsala (Johanson y Vahlne, 2009), que afirma que la internacionalización empresarial depende de la posición de la empresa en la red y de su capacidad de acceder y relacionarse con socios de la red.

6.1.5 Factores clave de internacionalización

Por último, se puede afirmar que todas las empresas estudiadas han sido capaces de internacionalizarse con éxito en los mercados extranjeros y que lo han conseguido a través de diferentes formas. A continuación se exponen los factores clave analizados que han propiciado el éxito de la actividad internacional de dichas empresas.

Mestres

A pesar de la actitud pasiva de la dirección de empresa, lo que ha propiciado un proceso de internacionalización tardío y lento, comparándolo con el resto de empresas analizadas, *Mestres* ha sabido aprovechar la oportunidad brindada por empresas nacionales para internacionalizarse y facturar un 25% de sus ventas en los mercados extranjeros.

Raventós Rosell

Los determinantes del éxito internacional de *Raventós Rosell* son la experiencia internacional y los contactos en redes previos del dueño, que permitieron a la empresa acceder a información sobre oportunidades existentes en países extranjeros e internacionalizarse en un tiempo asombrosamente corto tras la adquisición de la bodega.

Sumarroca

El factor clave del éxito internacional de *Sumarroca* es la actitud activa de la dirección de empresa, la cual consigue incrementar gradualmente el compromiso con la actividad internacional. Esto se ve reflejado en la preparación interna al proceso de internacionalización, así como en la incorporación de más profesionales en el equipo exportador y en la actitud favorable y positiva de dicho equipo respecto a la trayectoria exportadora de la empresa, los resultados obtenidos y la previsión de ventas internacionales.

Juvé y Camps

A pesar de la actitud pasiva inicial respecto a la actividad internacional, esta empresa ha conseguido internacionalizarse con éxito gracias a la contratación, en 1984, de un director de exportación que contaba con una dilatada experiencia internacional, lo que ha permitido a la empresa iniciar su actividad exportadora simultáneamente en países psíquicamente cercanos y lejanos.

Codorníu

Son muchas las razones que explican el éxito de la empresa *Codorníu* y de su proceso de internacionalización, ya que se trata de la segunda empresa líder del sector. Con los datos obtenidos destacamos que los factores de éxito de su proceso de internacionalización son el alto compromiso de la dirección de empresa con la actividad internacional, unido a su gran experiencia exportadora, iniciada gracias a una red de contactos familiares hace más de 70 años. El resultado de todo ello es un proceso gradual de internacionalización empresarial, que se apoya en el enfoque de redes, donde la empresa actualmente cuenta con 8 filiales comerciales y 2 filiales productivas en el extranjero, demostrando un compromiso total con la actividad internacional.

Freixenet

La empresa *Freixenet* es líder en la producción y ventas de cava a nivel internacional, por lo que son muchos los factores claves de éxito internacional que la han llevado a ocupar dicha posición. Inicialmente fue la actitud proactiva de los fundadores lo que llevó a la empresa a internacionalizarse a finales del siglo XIX y seguir un proceso gradual. En dicho proceso, la empresa demuestra tener un compromiso total con la actividad internacional, ya que actualmente cuenta con 20 filiales comerciales y 7 filiales productivas en el extranjero. Asimismo, la empresa, y las personas que la forman, han demostrado una gran capacidad histórica de responder a retos internos y externos, tales como fueron las guerras que detuvieron la actividad productora y comercial a nivel nacional e internacional. Por último, cabe destacar la macro-posición que *Freixenet* ocupa en la red internacional, la cual se trata de una red de contactos de gran envergadura a nivel mundial, donde la empresa tiene relaciones muy consolidadas en el sector.

6.2 Análisis del proceso de internacionalización en China

El segundo objetivo de investigación quiere conocer cómo se produce el proceso de internacionalización de las empresas de la DO cava en el mercado chino y quiere contestar a cuatro preguntas de investigación: 1) ¿En qué momento del proceso general de internacionalización deciden las empresas explorar el mercado chino? y ¿cuándo consiguen entrar y expandirse en dicho mercado?; 2) ¿Qué formas de entrada y mecanismos de expansión utilizan las empresas en el mercado chino?; 3) ¿Cuál es el grado de compromiso asumido por las empresas con dicho mercado?; y 4) ¿Cómo incide el proceso general en la internacionalización en China?

Para dar respuesta a las preguntas de investigación se crea la tabla 6.2.1 que contiene la información recogida sobre la internacionalización de las empresas en China.

Empresas	Estructura Internacional en China	Experiencia exportadora (año de entrada)	Forma de entrada	Facturación del mercado chino (2013)	
				Intensidad exportadora	Volumen exportado
<i>Mestres</i>	Freelance internacional	2013	Importadora local <i>Parlex</i>	2,5%	25.000€
<i>Raventós Rosell</i>	Gerente: 13h/año	2009	Importadores locales y Empresa de Barcelona	<1%	<70.000€
<i>Sumarroca</i>	1 export area manager	2005	Importadores locales y Empresa S3	1%	30.000€-100.000€
<i>Juvé y Camps</i>	Director exportación	2010	Fidelización 2 importadores locales	0,6%	<130.000€
<i>Codorníu</i>	Filial comercial Asia CEO Asia Delegación China: 5 empleados	2000	Filial comercial Asia y Delegación China	0,08%	500.000€
<i>Freixenet</i>	Filial comercial China: country manager + 6 empleados	1985	Filial comercial china Importadora ASC + <i>Suntory</i>	1,9%	10M€

Tabla 6.2.1: Información relativa a la internacionalización empresarial en China.

6.2.1 Exploración, entrada y expansión en el mercado chino

La primera pregunta de investigación de este segundo objetivo quiere conocer en qué momento del proceso general de internacionalización deciden las empresas explorar el mercado chino y cuándo consiguen entrar y expandirse en dicho mercado.

Tras analizar la información obtenida de las empresas, se decide *a posteriori* que se considera que una empresa ha entrado en el mercado chino cuando ésta ha conseguido fidelizar a un importador con tales fines o ha abierto una delegación en el país, mientras que el envío (esporádico) de mercancía a importadores localizados en China se considera como intentos de la empresa por acceder y conocer el canal de distribución y sus intermediarios, por lo que en este estudio se asociará con la fase de exploración activa del mercado chino.

También se decide *a posteriori* que consideramos que una empresa se expande en el país cuando ésta abre una filial comercial en el mercado o avanza en sus relaciones comerciales con el importador que comercializa su producto.

Atendiendo a estas decisiones creamos la tabla 6.2.2 que contiene los datos sobre la experiencia exportadora y las formas de entrada en China, desglosadas según las fases de exploración activa, entrada y expansión en el mercado chino que analizaremos más adelante.

Empresas	Experiencia Exportadora en China				Forma de entrada en China		
	Exploración activa	Entrada	Expansión	Fin	Exploración	Entrada	Expansión
<i>Mestres</i>	2013				Importadora local <i>Parlex</i>		
<i>Raventós Rosell</i>	2009 2011 (externo)			Julio 2014	Importadores locales y Empresa de Barcelona		
<i>Sumarroca</i>	2005				Importadores locales y Empresa S3		
<i>Juvé y Camps</i>	2010	2011			Importadores locales	Fidelización de 3 importadores locales	
<i>Codorníu</i>	2000	2011	2013		Importadores locales	Delegación China 6 importadores locales	Filial comercial Asia Reestructuración de importadores locales
<i>Freixenet</i>	1985	Años 90/ 2004	2007/ 2009		Importadores y agentes locales	Delegación China Importadora ASC	Filial comercial China Importadora ASC + <i>Suntory</i>

Tabla 6.2.2: Experiencia exportadora y formas de entrada en China

Partiendo del modelo de estudio propuesto, se crea la figura 6.2.1 que muestra, en un primer gráfico, los procesos generales de internacionalización de las empresas seleccionadas y, en una segunda imagen (cuyos periodos temporales coinciden con la imagen superior), el año de exploración activa del mercado chino y la entrada y expansión en China.

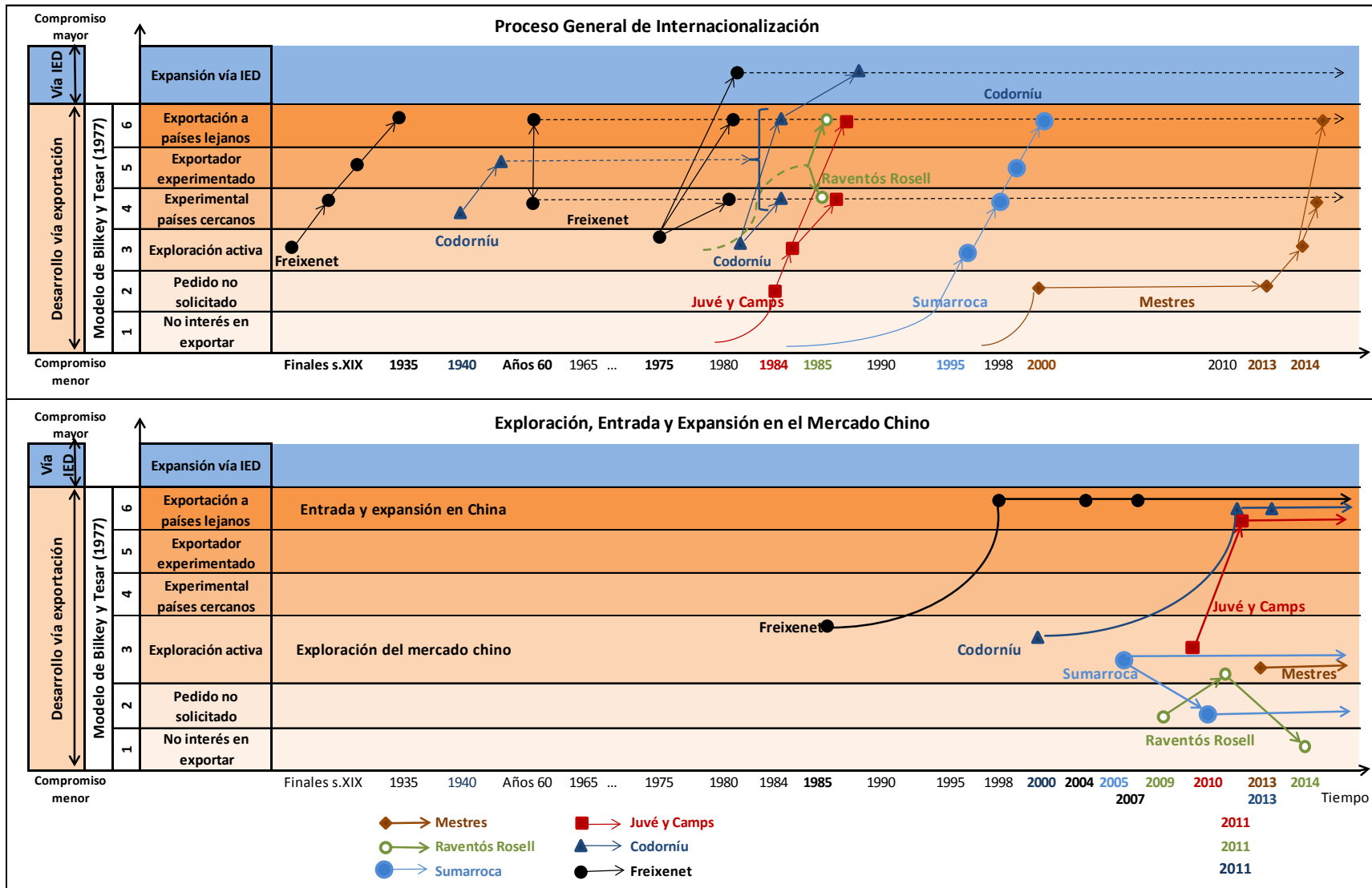


Figura 6.2.1: Procesos generales de internacionalización empresarial y exploración, entrada y expansión en el mercado chino.

i. Fase de exploración del mercado chino

Para analizar la fase de exploración del mercado chino se realiza la tabla 6.2.3 que muestra el año, el responsable y la acción llevada a cabo por la empresa para explorar el mercado chino, así como la forma de entrada inicial y la actitud de la dirección de empresa ante el proceso general de internacionalización y la internacionalización en China.

Empresas	Actitud ante la Internacionalización		Exploración del mercado chino			
	General	China	Año	Responsable	Acción	Forma de Entrada
<i>Mestres</i>	Pasiva	Activa	Noviembre 2013	Gerente y empresa consultora nacional	Acudir feria Prowine en Shanghai	Importadora local <i>Parlex</i>
<i>Raventós Rosell</i>	Activa	Pasiva	(2009)	Gerente	Negociación con importadores chinos	Recepción pedidos solicitados por agentes e importadores chinos
			2011	Empresa de Barcelona	Busqueda de importadores locales	
<i>Sumarroca</i>	Activa	Activa	2005	<i>Export area manager</i>	Acudir feria en Shanghai	Recepción pedidos solicitados por agentes e importadores chinos
				Empresa S3	Viajes a China	
<i>Juvé y Camps</i>	Pasiva	Activa	2010	Director Exportación	Viajes a China	3 importadores locales
<i>Codorníu</i>	Activa	Activa	2000	Director Eurasia	Viajes a China	Importadores locales
<i>Freixenet</i>	Activa	Activa	1985	Directores internacionales	Viajes a China	Regalar producto al gobierno chino
			Posterior 1985		Viajes a China	Contacto con agentes y con importadores locales

Tabla 6.2.3: Exploración empresarial del mercado chino.

Tras comparar los resultados individuales se aprecia cómo todas las empresas, excepto *Raventós Rosell*, realizan una exploración activa del mercado chino, viajando o acudiendo a ferias en China, donde contactan con importadores o agentes locales, a través de los cuales consiguen vender su producto en el país.

De las cinco empresas que realizan dicha exploración activa, cuatro de ellas (*Freixenet*, *Codorníu*, *Juvé y Camps* y *Sumarroca*) coinciden en que fue el director o un responsable de exportación quien llevó a cabo la exploración activa del mercado chino y que dicha exploración tuvo lugar en un momento del proceso de internacionalización donde estas empresas habían conseguido internacionalizarse con éxito en mercados psíquicamente distantes, por lo que, tal como se aprecia en la figura 6.2.1 (página anterior), contaban con una experiencia exportadora altamente consolidada en países lejanos.

En el caso de *Mestres* fue el gerente quien, de la mano de una consultora nacional, decidió acudir a una feria en Shanghai para explorar activamente el mercado chino, lo que realizó sin contar con gran experiencia exportadora en mercados lejanos y sin un responsable internacional interno de la empresa.

Por su parte, *Raventós Rosell* muestra una actitud pasiva respecto a la exploración del mercado chino, ya que, a partir de 2009, el gerente negocia y sirve pedidos solicitados por agentes o importadores chinos y, en 2011, tras comprobar el potencial del mercado, delega esta tarea en una empresa de Barcelona con presencia en China.

Capítulo 6:

Las empresas *Raventós Rosell*, *Sumarroca* y *Mestres* han conseguido servir pedidos solicitados por agentes o importadores chinos sin haber logrado fidelizar a ninguno de ellos, por lo que no ha habido ninguna repetición de compra, razón por la cual *Raventós Rosell* y *Sumarroca* han contratado a empresas externas con sede en Barcelona y presencia en China, que les ayudan a buscar y fidelizar importadores en el mercado.

Respecto a la actitud del equipo directivo ante el proceso de internacionalización, hay tres empresas, *Freixenet*, *Codorníu* y *Sumarroca*, que demuestran una proactividad en la exploración activa del mercado chino, que concuerda con la actitud activa del proceso general de internacionalización. La empresa *Freixenet* destaca ya que fue la primera empresa en decidir explorar el mercado chino, lo que realizó en 1985, en pleno proceso interno de desarrollo internacional, a través de los viajes de varios responsables de internacionalización. También cabe destacar que *Freixenet* decide explorar China en un momento en el que el país todavía no estaba inmerso en un proceso de apertura internacional. Las siguientes empresas en explorar activamente el mercado chino fueron *Codorníu* y *Sumarroca*, lo que realizaron en los años 2000 y 2005, respectivamente.

La actitud activa de *Raventós Rosell* ante la internacionalización empresarial contrasta con su pasividad frente a la exploración del mercado chino. Una posible explicación puede residir en el hecho de que la internacionalización de la empresa tuvo lugar gracias a los contactos previos del dueño, contactos que no existían en el mercado chino, hecho que tal vez propició que la empresa adoptara una actitud pasiva respecto a la exploración de dicho mercado. Es así como en 2011 la exploración fue delegada a una empresa nacional y en 2014 la empresa decidió dejar de trabajar en el mercado y dejó de negociar y servir pedidos solicitados por agentes o intermediarios locales.

Las empresas *Juvé y Camps* y *Mestres* coinciden en la actitud inicialmente pasiva respecto a la internacionalización empresarial, mientras que ambas empresas adoptan una actitud activa respecto a la exploración del mercado chino. En el caso de *Juvé y Camps* la exploración activa se inició en 2010 a través de los viajes del director de exportación y cuando la empresa contaba con una sólida presencia internacional. En el caso específico de *Mestres*, y tal como se ha señalado anteriormente, fue el gerente, quien en ese momento trabajaba con una consultora nacional, quien en 2013 decide acudir a la feria Prowine en Shanghái con el objetivo de internacionalizar *Mestres*.

Se puede concluir este apartado de exploración afirmando que todas las empresas, excepto *Mestres*, inician la exploración del mercado chino contando con un importante conocimiento y experiencia internacional en mercados lejanos. Asimismo, todas las empresas, excepto *Raventós Rosell*, adoptaron una actitud activa frente a la exploración de dicho mercado, caracterizada por los viajes de los responsables de exportación o de los gerentes a China, con el objetivo de contactar con importadores locales y abrir la distribución del producto en el mercado.

ii. Fase de entrada en el mercado chino

Una vez analizada la exploración activa del mercado chino, se procede a conocer la entrada de dichas empresas en el país, considerando que una empresa ha entrado en el mercado cuando ha conseguido fidelizar a un importador con tales fines o ha abierto una delegación en el país.

Bajo esta premisa son tres las empresas que han conseguido entrar con éxito en el mercado chino, *Juvé y Camps*, *Codorníu* y *Freixenet*, lo que han realizado de la mano de importadores locales o internacionales (ver tabla 6.2.4).

Empresas	Entrada en China	
	Año	Acción
<i>Mestres</i>		
<i>Raventós Rosell</i>		
<i>Sumarroca</i>		
<i>Juvé y Camps</i>	2011	Fidelización de 2 importadores locales
	2014	Fidelización de 1 importador local
<i>Codorníu</i>	2011	Delegación en China
		6 importadores locales
<i>Freixenet</i>	Años 90	Delegación en China
	2004	Importadora ASC

Tabla 6.2.4: Fase de entrada en el mercado chino.

De nuevo la entrada en este país la lidera *Freixenet* que en los años noventa abrió la delegación del grupo en Shanghái y en 2004 consiguió que la importadora internacional ASC, establecida en China, aceptara comercializar la marca de cava *Freixenet* en el mercado. El grupo *Codorníu*, tras conseguir seis importadores locales para sus diferentes marcas, decide en 2011 impulsar su presencia en China contratando a un director nacional y creando así la delegación de China. Por su parte, se considera que *Juvé y Camps* ha conseguido entrar en el mercado chino al fidelizar a tres importadores locales, los cuales realizan pedidos con cierta asiduidad.

Respecto a las tres empresas que no han conseguido entrar en China, dejar constancia de que *Sumarroca* no ha conseguido fidelizar a ningún importador local y continúa sirviendo pedidos solicitados por importadores locales, sin embargo, con la ayuda de la empresa S3 y dada su actitud proactiva respecto a la internacionalización empresarial y buenos resultados internacionales, continúa explorando el mercado y tiene esperanzas de que su situación en China mejore. *Mestres*, por su parte, en 2014 sirvió un pedido al importador local *Parlex*, pero a mediados de 2015 la empresa no había conseguido repetir una segunda venta. Por último, la empresa *Raventós Rosell* estuvo varios años negociando y sirviendo pedidos solicitados por importadores locales. Asimismo, apostó por su desarrollo en el mercado contratando a una empresa de Barcelona que les representara en China, sin embargo, en julio de 2014, la dirección decidió dejar de trabajar en el mercado chino, poniendo así fin a su actividad comercial en el gigante asiático.

iii. Fase de expansión en el mercado chino

Tras decidir que se considera que una empresa se expande en el país cuando ésta abre una filial comercial en el mercado o avanza en sus relaciones comerciales con la importadora que comercializa su producto, se aprecia como solamente dos empresas, *Freixenet* y *Codorníu*, están consiguiendo expandirse con éxito en el mercado chino (ver tabla 6.2.5).

El grupo *Freixenet* lo consigue en 2007 cuando abre su filial comercial en China y la marca de cava *Freixenet* se expande en 2009 cuando *Suntory*, la empresa con la que *Freixenet* trabaja en Japón, compra a la importadora ASC e impulsa las ventas del cava *Freixenet* en el mercado chino.

Empresas	Expansión en China	
	Año	Acción
<i>Mestres</i>		
<i>Raventós Rosell</i>		
<i>Sumarroca</i>		
<i>Juvé y Camps</i>		
<i>Codorníu</i>	2013	Filial comercial Asia
		Reestructuración de importadores locales
<i>Freixenet</i>	2007	Filial comercial en China
	2009	Importadora ASC + <i>Suntory</i>

Tabla 6.2.5: Fase de expansión en el mercado chino.

En 2013, el grupo *Codorníu* realiza una inversión muy importante en Asia, creando la filial asiática en Singapur y contratando al CEO Asia. Este profesional consigue empujar la expansión del grupo en China, ampliando la estructura de la delegación de Shanghái y reestructurando la cadena de distribución en el mercado, optando por trabajar con aquellos importadores que realmente quieran impulsar las ventas de sus productos en el mercado.

Como conclusión de este apartado se aprecia como *Mestres* y *Sumarroca* están en una fase de exploración del mercado chino, ya que tienen contacto con importadores locales, pero no han conseguido repetición de ventas. Por su parte, *Juvé y Camps* ha conseguido entrar en el mercado mediante la fidelización de tres importadores locales y *Codorníu* y *Freixenet*, no sólo han conseguido entrar en el mercado estableciendo delegaciones y fidelizando a importadores, sino que ambas empresas tratan de expandirse en China a través de sus filiales comerciales y del apoyo brindado a los importadores con los que trabajan.

6.2.2 Formas de entrada y mecanismos de expansión en China

La segunda pregunta de investigación de este segundo objetivo se plantea conocer qué formas de entrada y mecanismos de expansión utilizan las empresas en el mercado chino. Para su análisis se realiza la tabla 6.2.6, que desglosa las vías de entrada según la fase de exploración, entrada y expansión que utilizan las empresas en China, y la figura 6.2.2 que muestra su evolución dentro del mecanismo exportador.

Empresas	Forma de entrada en China		
	Exploración	Entrada	Expansión
<i>Mestres</i>	Importadora local <i>Parlex</i>		
<i>Raventós Rosell</i>	Importadores locales y Empresa de Barcelona		
<i>Sumarroca</i>	Importadores locales y Empresa S3		
<i>Juvé y Camps</i>	Importadores locales	Fidelización de 3 importadores locales	
<i>Codorníu</i>	Importadores locales	Delegación China 6 importadores locales	Filial comercial Asia Reestructuración de importadores locales
<i>Freixenet</i>	Importadores y agentes locales	Delegación China Importadora ASC	Filial comercial China Importadora ASC + <i>Suntory</i>

Tabla 6.2.6: Formas de entrada en China.

En la tabla se aprecia como todas las empresas empiezan a explorar el mercado chino a través de la exportación directa vía agentes o importadores locales. Además, tres empresas utilizan la exportación indirecta, *Freixenet* que en los años ochenta decide incorporar en su plantilla a un señor con títulos nobiliarios y contactos con el gobierno chino, y *Sumarroca* y *Raventós Rosell* que trabajan con empresas de Barcelona dedicadas a crear contactos y abrir la distribución de productos vitivinícolas en China.

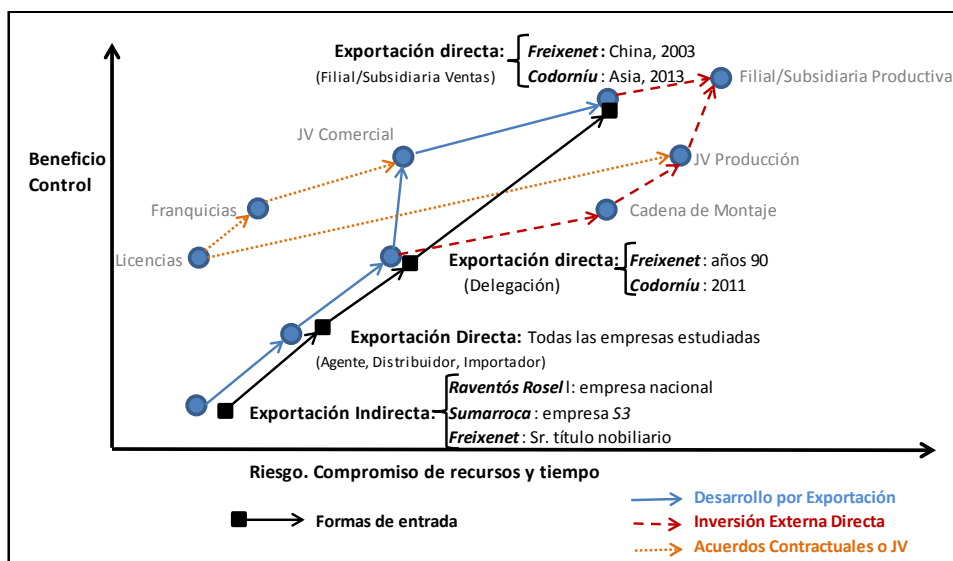


Figura 6.2.2: Formas de entrada y expansión en el mercado chino.

Respecto al avance de las empresas por las vías de expansión, de nuevo apreciamos una gran diferencia entre multinacionales y pymes, puesto que solamente *Codorníu* y *Freixenet* son capaces de desarrollarse mediante formas de entrada más avanzadas dentro del mecanismo exportador. Es así como ambas empresas crean una delegación comercial en Shanghái, *Freixenet* en los años 90 y *Codorníu* en 2011, para posteriormente crear sendas filiales comerciales, *Freixenet* en Shanghái en 2003, y *Codorníu* en Singapur en 2013, desde la que dirige estratégicamente todo Asia, lo que incluye el mercado chino y la delegación de Shanghái.

6.2.3 Grado de compromiso empresarial con el mercado chino

La tercera pregunta de investigación quiere conocer el grado de compromiso empresarial adquirido por las empresas con el mercado chino. Para analizarlo se han elegido cuatro indicadores: 1) formas de entrada y expansión en el mercado chino; 2) experiencia exportadora; 3) estructura empresarial; e 4) intensidad exportadora. La tabla 6.2.7 contiene los datos recogidos para estos cuatro indicadores que analizaremos a continuación.

Empresas	Forma de Entrada y Expansión en China	Experiencia Exportadora en China				Estructura Empresarial en China		Facturación en el mercado chino (2013)	
		Exploración activa	Entrada	Expansión	Fin	Internacional en China	Dedicación	Intensidad exportadora	Volumen exportado
<i>Mestres</i>	Importadora local <i>Parlex</i>	2013				<i>Freelance</i> internacional	Empresa: 8h/mes China: muy inferior	2,5%	25.000€
<i>Raventós Rosell</i>	Importadores locales	2009/2011			Julio 2014	Responsable internacional	China: 13h/año	<1%	<70.000€
<i>Sumarroca</i>	Importadores locales	2005				1 <i>export area manager</i>	Viajes frecuentes a China	1%	30.000€- 100.000€
<i>Juvé y Camps</i>	2 importadores locales	2010	2011			Director exportación	Viajes frecuentes a China	0,6%	<130.000€
<i>Codorníu</i>	Filial comercial Asia y Delegación en China	2000	2011	2013		Filial comercial Asia CEO Asia Delegación China	5 empleados en China	0,08% 2013 0,20% 2014	<190.000€ 2013 <500.000€ 2014
<i>Freixenet</i>	Filial comercial en China	1985	Años 90/ 2004	2007/ 2009		Filial comercial China	<i>country manager</i> + 6 empleados en China	1,9%	10M€

Tabla 6.2.7: Datos sobre la internacionalización de las empresas seleccionadas en el mercado chino.

1. Experiencia exportadora

Para analizar la experiencia exportadora, y partiendo de los datos de la tabla 6.2.7, se realiza la figura 6.2.3 que muestra el año de exploración, entrada y expansión de las empresas en el mercado chino, así como el año de salida de *Raventós Rosell* del mismo.

En la figura se puede apreciar que *Freixenet* es la empresa con mayor experiencia exportadora, ya que en 1985 decidió iniciar la exploración del mercado chino y unos años más tarde empezó a vender su producto a través de importadores locales. En 2004 entra de forma seria en el mercado de la mano de la importadora *ASC* y en 2009 recibe el impulso de la importadora al ésta ser comprada por *Suntory*. Asimismo el grupo empresarial durante los años noventa abre una delegación en Shanghái y, en 2007, crea su filial comercial en China.

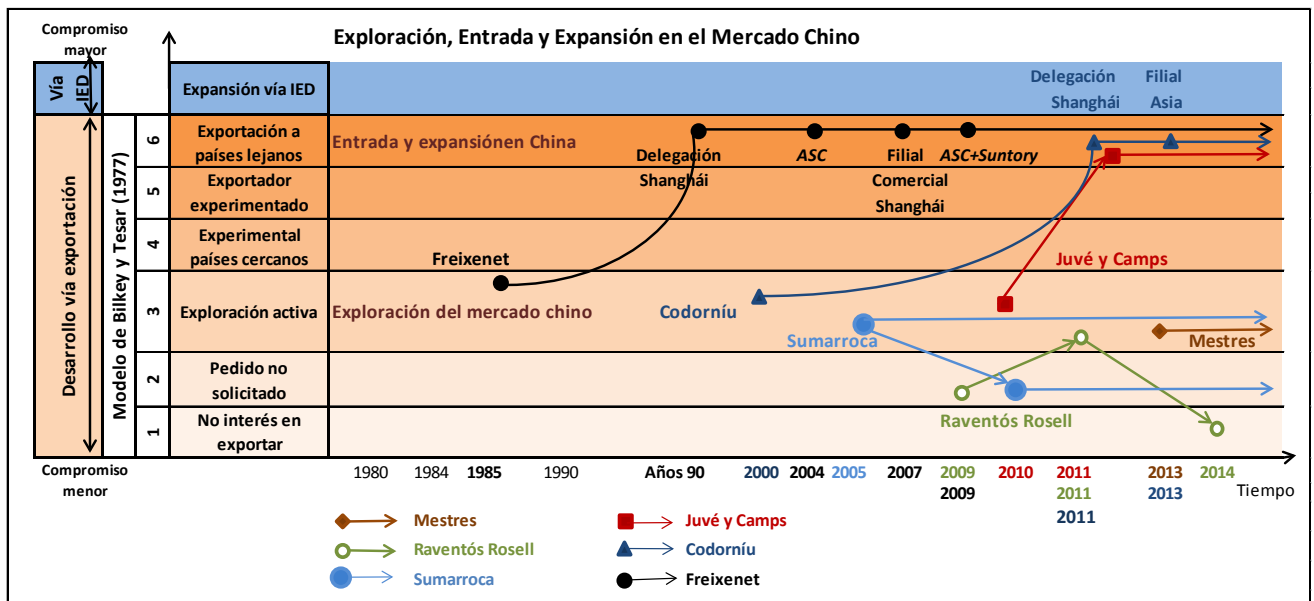


Figura 6.2.3: Proceso de internacionalización en China.

Codorníu es la segunda empresa que inicia la exploración activa del mercado, lo que realizó en el año 2000, y consigue entrar y expandirse en el mercado en los años 2011 y 2013, con la apertura de la delegación de Shanghai y con la filial comercial de Asia en Singapur, respectivamente.

En el año 2010, Juvé y Camps inicia la exploración del mercado chino y, a partir de 2011, fideliza a tres importadores locales, por lo que se considera que ha conseguido entrar en el mercado chino. Sumarroca y Mestres han conseguido iniciar la venta de sus productos a través de agentes o importadores locales en 2005 y 2013, respectivamente, pero no han conseguido ningún pedido de reposición. Por último, y tras contratar a una empresa doméstica para explorar el mercado, en julio de 2014 Raventós Rosell decidió dejar de trabajar en China.

La tabla 6.2.8 muestra el grado de compromiso asumido por las empresas con el mercado chino atendiendo a la experiencia exportadora.

Empresa	Grado de Compromiso
Raventós Rosell	Nulo
Mestres	Menor
Sumarroca	
Juvé y Camps	
Codorníu	
Freixenet	Mayor

Tabla 6.2.8: Grado de compromiso atendiendo a la experiencia exportadora.

2. Formas de entrada y expansión

Para analizar el grado de compromiso asumido por cada una de las empresas con el mercado chino atendiendo a la forma de entrada y expansión se crea la figura 6.2.4, en la que se aprecia que *Codorníu* y *Freixenet* son la únicas empresas capaces de crear delegaciones y filiales comerciales en el país para apoyar a los importadores con los que trabajan.

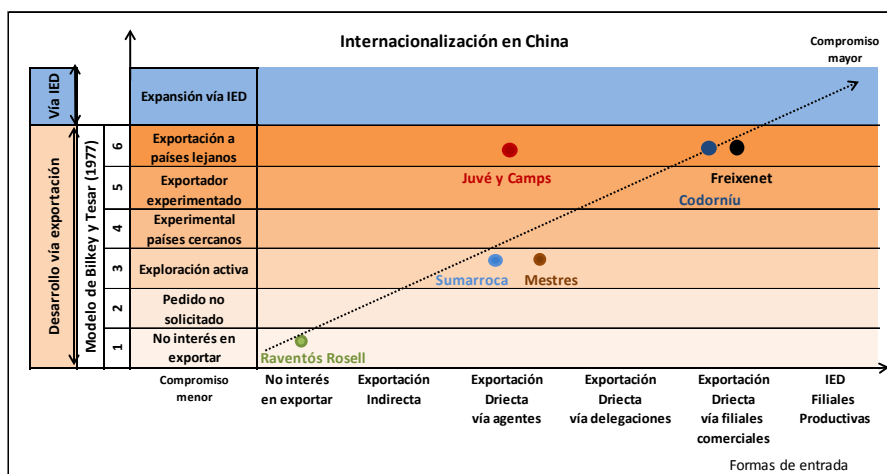


Figura 6.2.4: Grado de compromiso asumido por las empresas con el mercado chino atendiendo a la forma de entrada y expansión.

Juvé y Camps es la única pyme que ha conseguido entrar en el mercado fidelizando a tres importadores locales, mientras que *Mestres* ha logrado encontrar a un importador local con quien iniciar la exportación de cava en el mercado, y *Sumarroca* se apoya en la empresa de Barcelona S3 para la búsqueda y fidelización de importadores locales. Por último, *Raventós Rosell*, en julio 2014, decidió dejar de trabajar este mercado.

3. Estructura empresarial en China

Atendiendo a la estructura empresarial en China, lo que incluye el número de personas a jornada completa o parcial trabajando para el mercado chino (ver tabla 6.2.9) se aprecia una diferencia significativa entre las empresas, diferencia que queda también reflejada en la figura 6.2.5.

Empresas	Estructura Empresarial Internacional			
	Filial comercial	Dpto. exportación	Internacional	Internacional en China
<i>Mestres</i>	No	No	Gerente y Freelance internacional: 8h/mes	Freelance internacional
<i>Raventós Rosell</i>	No	No	Responsable internacional	Gerente: 13h/año
<i>Sumarroca</i>	No	Si	2 export area manager + 1 Administrativo	1 export area manager
<i>Juvé y Camps</i>	No	Si	Director exportación + Personal interno	Director exportación
<i>Codorníu</i>	Si	Si	8 filiales comerciales 2 filiales productivas	Filial comercial Asia y CEO Asia Delegación China: 5 empleados
<i>Freixenet</i>	Si	Si	20 filiales comerciales 7 filiales productivas	Filial comercial China: country manager + 6 empleados

Tabla 6.2.9: Estructura empresarial en China.

Las micro-empresas, *Mestres* y *Raventós Rosell*, tienen a un responsable internacional que está pendiente de las ventas en China. Sin embargo, ninguno de estos responsables ha viajado o se plantea viajar en el corto plazo a China. En el caso de *Raventós Rosell*, el responsable internacional ya no trabaja en la empresa y la dirección ha decidido dejar de trabajar en el mercado chino.

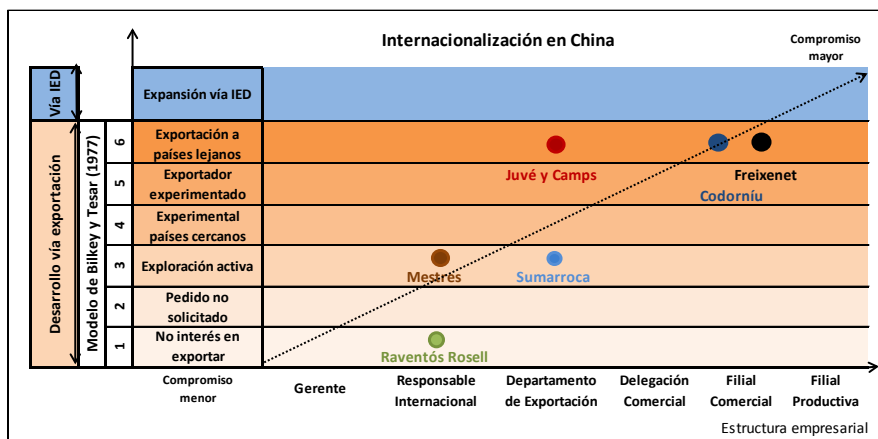


Figura 6.2.5: Grado de compromiso asumido por las empresas con el mercado chino atendiendo a la estructura empresarial en China.

Las empresas pequeñas y medianas, *Sumarroca* y *Juvé y Camps*, tienen respectivamente un *export area manager* y un director de exportación que viajan a menudo al mercado chino con el objetivo de buscar y fidelizar importadores locales, objetivo que *Juvé y Camps* sí ha conseguido realizar. Por último, *Freixenet* cuenta con una filial comercial en China y *Codorniu* con una delegación en China y una filial comercial en Asia, lo que demuestra el alto grado de compromiso que ambas empresas asumen con dicho mercado.

4. Intensidad exportadora y volumen exportado

Para analizar el grado de compromiso asumido por cada una de las empresas con el mercado chino se crea la tabla 6.2.10 que muestra la facturación de las empresas en China, indicado mediante la intensidad exportadora y el volumen exportado, así como muestra el grado de compromiso atendiendo al volumen exportado.

Empresas	Facturación del mercado chino (2013)		Magnitud y Grado de Compromiso
	Intensidad exportadora	Volumen exportado	
<i>Mestres</i>	2,5%	25.000€	Menor ↑ ↓ Mayor
<i>Raventós Rosell</i>	<1%	<70.000€	
<i>Sumarroca</i>	1%	30.000€-100.000€	
<i>Juvé y Camps</i>	0,6%	<130.000€	
<i>Codorniu</i>	0,08% 2013 0,20% 2014	<190.000€ 2013 <500.000€ 2014	
<i>Freixenet</i>	1,9%	10M€	

Tabla 6.2.10: Magnitud y grado de compromiso atendiendo a la facturación de las empresas en China.

Capítulo 6:

Atendiendo a la intensidad exportadora en China, las cifras son tan pequeñas, con cuatro empresas cuya intensidad exportadora es inferior al 1%, por lo que se decide tomar el volumen exportado para realizar el análisis comparativo. Destacan las ventas conseguidas por el grupo *Freixenet* (10M€) demostrando de nuevo su liderazgo en el sector, seguidas por las del grupo *Codorníu* (500.000€), *Juvé y Camps* (<130.00€) *Sumarroca* (30.000-100.000€), *Raventós Rosell* (<70.000€) y *Mestres* (25.000€).

Teniendo en cuenta los cuatro indicadores seleccionados concluimos este apartado afirmando que *Freixenet* es el grupo empresarial que lidera la actividad empresarial en el mercado chino, seguido por *Codorníu*, donde ambas empresas demuestran tener un grado alto de compromiso con dicho mercado, al haber sido capaces de tener presencia en el país a través de sus respectivas delegaciones y filiales comerciales.

A estas empresas le sigue *Juvé y Camps*, ya que los constantes viajes del director de exportación le han permitido entrar y fidelizar a tres importadores locales, seguido por *Sumarroca* y *Mestres*, que muestran un grado de compromiso inferior, al seguir en la fase de servir pedidos solicitados por importadores locales. Por último, a partir de julio 2014 *Raventós Rosell* dejó de estar comprometido con el mercado, ya que decidió dejar de trabajar y servir pedidos a importadores localizados en China.

La tabla 6.2.11 muestra el grado de compromiso asumido por las empresas con el mercado chino atendiendo a los indicadores estudiados: experiencia exportadora, formas de entrada y expansión, estructura empresarial y volumen exportado.

Empresa	Grado de Compromiso
<i>Raventós Rosell</i>	Nulo
<i>Mestres</i>	Menor
<i>Sumarroca</i>	
<i>Juvé y Camps</i>	
<i>Codorníu</i>	
<i>Freixenet</i>	Mayor

Tabla 6.2.11: Grado de compromiso atendiendo a los indicadores de: experiencia exportadora, formas de entrada y expansión, estructura empresarial y volumen exportado.

Si comparamos el grado de compromiso asumido por las empresas con el mercado chino, al mostrado en el proceso general de internacionalización (ver tabla 6.2.12) se aprecia como el compromiso empresarial con el proceso general de internacionalización de todas las empresas concuerda con el compromiso adquirido con el mercado chino, excepto para el caso específico de *Raventós Rosell*, que a pesar de sus buenos resultados en el extranjero, en julio 2014 dejó de trabajar en China. Una posible explicación del abandono del mercado chino podría ser que la empresa no realizara una exploración activa del mercado, unido a la falta de contactos previos en el mercado.

Empresa	Grado de Compromiso	Empresa
	Nulo	<i>Raventós Rosell</i>
<i>Mestres</i>	Menor	<i>Mestres</i>
<i>Raventós Rosell</i>		<i>Sumarroca</i>
<i>Sumarroca</i>		
<i>Juvé y Camps</i>		<i>Juvé y Camps</i>
<i>Codorníu</i>		<i>Codorníu</i>
<i>Freixenet</i>	Mayor	<i>Freixenet</i>
Proceso General de Internacionalización		Internacionalización en China

Tabla 6.2.12: Grado de compromiso con el proceso general de internacionalización y con el mercado chino.

Asimismo, la empresa *Sumarroca*, que ha conseguido unos buenos resultados en la actividad internacional, no consigue avanzar en su proceso de internacionalización en China. Sin embargo, la actitud proactiva y el compromiso directivo con la actividad internacional permiten que la empresa continúe luchando por entrar en el mercado y fidelizar a algún importador, apostando por las ventas en el gigante asiático.

6.2.4 Influencia del proceso general en la internacionalización en China

Analizando la influencia del proceso general en la internacionalización en China, se aprecia como todas las empresas, excepto *Raventós Rosell*, utilizan los factores claves de éxito para internacionalizarse en el gigante asiático. Este hecho explicaría que el grado de compromiso de todas las empresas con el mercado chino, excepto para *Raventós Rosell*, concuerde con el compromiso general adquirido por las mismas con la actividad internacional.

El proceso de internacionalización de *Mestres* está caracterizado por la capacidad de delegar la internacionalización empresarial a empresas nacionales que son las encargadas de exportar el cava de *Mestres* como parte de su portafolio de productos. Esta actitud se replica en China, donde el gerente ha delegado la distribución, venta y posicionamiento de su cava a la importadora *Parlex*, dirigida por un catalán afincado en Shanghái.

En el caso de *Raventós Rosell*, la empresa consiguió iniciar rápidamente la internacionalización empresarial gracias a los contactos y a la experiencia previa del dueño, los cuales no existen en el mercado chino, lo que explica su decisión por contratar a una empresa nacional con presencia en China que les representa en dicho mercado.

La empresa *Sumarroca* inició la internacionalización empresarial dado el interés y la actitud proactiva de la dirección de empresas, y esta actitud es la que mantiene a la empresa motivada en su reto por internacionalizarse en China, a pesar de que todavía no ha conseguido fidelizar a ningún importador local y los resultados no son los esperados.

La sólida experiencia internacional del director de exportación de *Juvé y Camps* incide positivamente tanto en el proceso general de internacionalización empresarial, como

Capítulo 6:

concretamente en la internacionalización en China, tal como demuestra el hecho de que es la única pyme analizada que ha conseguido fidelizar a tres importadores locales.

Por último, *Codorníu* y *Freixenet*, a través de su experiencia exportadora, reconocen la necesidad de tener presencia física en los mercados extranjeros con el objetivo de posicionar un producto altamente cultural como es el cava. Asimismo, estas empresas cuentan con unos recursos humanos y financieros que les permiten apostar por el mercado chino y realizar una importante inversión al abrir delegaciones y filiales comerciales en China y Asia, así como al contratar a profesionales locales. Todo ello les permite acceder a los canales de distribución, lo que les proporciona experiencia y conocimiento sobre el mercado chino, los consumidores, la cultura, las leyes y la idiosincrasia del país.

6.3 Análisis de estímulos y barreras

El tercer objetivo quiere conocer cuáles son los estímulos iniciales que empujan a las empresas de la DO cava a seleccionar y explorar el mercado chino, así como los estímulos actuales que las motivan a entrar y expandirse en el mercado y las barreras que dificultan todo el proceso. Para realizar dicho análisis se utilizarán diferentes tablas basadas en la clasificación de estímulos realizada por Leonidou et al. (2007) y en la clasificación de barreras presentada por Leonidou (2004).

Asimismo, y aunque no era uno de los objetivos de la investigación, se ha conseguido información sobre los estímulos que han impulsado el inicio de la actividad internacional de las empresas seleccionadas, que serán expuestos brevemente.

6.3.1 Estímulos del proceso general de internacionalización

Para analizar los estímulos del proceso general de internacionalización se crea la tabla 6.3.1 que contiene la información recogida en los análisis individuales, donde se han sombreado aquellos estímulos clave que explican el inicio de la actividad internacional para cada una de las empresas.

En la tabla se aprecia que el inicio de la actividad internacional de *Juvé y Camps* y *Mestres*, viene determinada por “la recepción de pedidos solicitados por importadores extranjeros”, lo que se produjo respectivamente en el año 1984 y 2000. Se trata de un estímulo reactivo y de influencia muy alta, que marca el inicio de la actividad internacional de las dos empresas, lo que concuerda con la clasificación de Leonidou et al. (2007).

El estímulo clave de los procesos de internacionalización de *Sumarroca*, *Codorníu* y *Freixenet* fue el interés de la dirección de empresa, lo que se corresponde con un estímulo proactivo y de influencia alta y denota una actitud más agresiva y orientada estratégicamente a la exportación (Leonidou et al., 2007). Es así como *Freixenet* inició su actividad internacional a finales del siglo XIX gracias a los viajes y contactos de los fundadores. En 1940, *Codorníu* realizó lo propio a través de los familiares que emigraron a Latinoamérica y, en 1995, *Sumarroca* creó el departamento de exportación, invirtiendo dinero y esfuerzo para explorar activamente los mercados internacionales.

De las entrevistas realizadas también se ha conocido que a partir de 2007, las pymes *Sumarroca*, *Juvé y Camps* y *Mestres* deciden apostar con más fuerza por la actividad internacional, debido a la crisis económica nacional que se inicia en España. Esta crisis provoca una disminución generalizada de las ventas de cava, al reducirse el poder económico de los consumidores, lo que se une a la situación política de Cataluña respecto a España, que no favorece a las ventas del espumoso catalán. En la clasificación de Leonidou et al. (2007), esta situación queda reflejada en seis estímulos, en su mayoría clasificados como estímulos externos y reactivos. Estos son: 1) entornos económicos domésticos desfavorables; 2) reducción del poder [económico] de los consumidores domésticos; 3) decrecimiento o saturación del mercado doméstico; 4) estancamiento o disminución de las ventas y beneficios en el mercado doméstico; 5) necesidad de reducir la dependencia y el riesgo en el mercado doméstico; y 6) acumulación de inventario no vendido. Como consecuencia, las pymes del sector se ven abocadas a dedicar más tiempo y

esfuerzo a la actividad internacional, confirmando así los estudios científicos que afirman que, durante las fases iniciales, las empresas tienen una mayor probabilidad de estar influenciadas por factores externos y reactivos (Leonidou et al., 2007).

		Estímulos Iniciales del Proceso General de Internacionalización		Proactivo (P) o Reactivo (R)	Imagino	Mesajes	Raventós Rosell	Sumarroca	Juvé y Camps	Codorniu	Freixenet	
		P	A									
Estímulos Internos	RRHH	Interés de la dirección	P	A		AG+G	R			TI	SDI	
		Uso del talento, tiempo y habilidades directivas	P	M		AG+G				TI	SDI	
		Viajes al extranjero de la dirección	P	MB		AG+G				TI	SDI	
	Recursos Financieros	Potencial de conseguir más ventas y beneficios	P	MA				R				
		Potencial de crecimiento	P	MA							TI	
		Poseción de recursos financieros como ventaja competitiva	P	A								
	Producción	Estandamiento/disminución de las ventas y beneficios en el mercado doméstico	R	M	G			R				
		Conseguir economías de escala	P	A								
		Disponibilidad de capacidad productiva extra	R	A				R				
		Venta de producto estacional	R	M								
	I+D	Acumulación de inventario no vendido	R	B	G							
		Poseción de un producto único o patentado	P	MA						TI	SDI	
	Marketing	Poseción de conocimiento tecnológico	P	A								
		Extensión del ciclo de vida del producto	P	MB								
	Estímulos Externos	Mercado doméstico	Poseción de una ventaja competitiva de marketing	P	M							
Habilidad de adaptar el marketing mix			P	B								
Necesidad de reducir la dependencia y el riesgo en mercado doméstico			R	MA				R				
Decrecimiento o saturación del mercado doméstico			R	A	G			R				
Tipos de cambio favorables			R	B								
Mercado extranjero		Reducción del poder de los consumidores domésticos	P	MB	G							
		Entornos económicos desfavorables	R	MB	G			R	DE+AP			
		Identificación de (mejores) oportunidades en el extranjero	P	A								
Gobierno local		Poseción de información exclusiva sobre el mercado extranjero	P	M								
		Proximidad geográfica con el mercado extranjero	R	B								
Gobierno extranjero		Asistencia e incentivos gubernamentales	P	B								
		Ministerio de Economía	R	B								
Intermediarios		Agencias gubernamentales	R	MB								
		Relajación de las barreras al comercio internacional	R	MB								
Competencia		Reducción de las barreras tarifarias y no tarifarias	R	MB								
	Intermediarios industriales, comerciales o de otras asociaciones	R	M									
	Intermediarios financieros y bancos	R	M									
Clientes	Intermediarios en el canal de distribución: agentes, distribuidores, etc.	R	M	G								
	Competencia doméstica intensa	R	B	G								
Varios	Iniciación a la exportación por competidores domésticos	R	B									
	Entrada de un competidor extranjero en el mercado doméstico	R	MB									
Obligación patriótica	Ganar experiencia en el extranjero para mejorar el posicionamiento local	P	MB									
	Recepción de un pedido no solicitado	R	MA	G				DE				
Obligación patriótica	Recepción de pedidos tras participar en ferias	R	M									
	Proximidad al puerto o al aeropuerto	R	M									
Obligación patriótica	Obligación patriótica	P	B									

Tabla 6.3.1: Estímulos del proceso general de internacionalización.

Fuente: Elaboración propia partiendo de la clasificación de estímulos de Leonidou et al. (2007).

En el caso de *Raventós Rosell*, tal como se ha analizado en el proceso general de internacionalización, es la experiencia internacional y los contactos previos establecidos por el dueño de la bodega a través de sus otros negocios, los que permitieron la internacionalización de la empresa poco después de su adquisición en 1985. Estos estímulos, en la clasificación de Leonidou et al. (2007), se han asociado con: 1) el uso del talento, tiempo y habilidades directivas; y 2) viajes al extranjero de la dirección, que se clasifican como estímulos proactivos de influencia media y medio baja respectivamente. Este resultado concuerda con los resultados de estudios científicos que afirman que algunas pymes, dadas sus limitaciones en cuanto al tamaño y recursos disponibles, pueden estar influenciadas por algunos estímulos con influencia moderada, baja o muy baja, que en casos determinados pueden ser el principal motor del proceso de internacionalización (Hutchinson et al., 2007; Leonidou et al., 2007).

6.3.2 Estímulos iniciales a la internacionalización en China

Para realizar el análisis de los estímulos iniciales a la internacionalización en China se crea la tabla 6.3.2 que contiene la información recogida en los análisis individuales. Asimismo, se han indicado aquellos estímulos clave que explican el inicio de la actividad internacional en dicho mercado para cada una de las empresas.

		Estímulos Iniciales a la Internacionalización en China									
		Proactivo (P) o Reactivo (R)	Impacto	Másters	Raventós Rosell	Sumarroca	Juvé y Camps	Codorniu	Freixenet		
Estímulos Internos	RRHH	Interés de la dirección	P	A	G	G	E	AP	CEO+DE	SDI+DI	
		Uso del talento, tiempo y habilidades directivas	P	M						DI	
	Recursos Financieros	Viajes al extranjero de la dirección	P	MB						DI	
		Potencial de conseguir más ventas y beneficios	P	MA			E				
		Potencial de crecimiento	P	MA					TI	DI	
		Poseción de recursos financieros como ventaja competitiva	P	A					TI	TI	
	Producción	Estancamiento/disminución de las ventas y beneficios en el mercado doméstico	R	M							
		Conseguir economías de escala	P	A							
		Disponibilidad de capacidad productiva extra	R	A		G					
		Venta de producto estacional	R	M							
Acumulación de inventario no vendido		R	B								
I+D	Poseción de un producto único o patentado	P	MA	G+R							
	Poseción de conocimiento tecnológico	P	A								
Marketing	Extensión del ciclo de vida del producto	P	MB								
	Poseción de una ventaja competitiva de marketing	P	M					DE			
	Habilidad de adaptar el marketing mix	P	B					DE			
Estímulos Externos	Mercado doméstico	Necesidad de reducir la dependencia y el riesgo en mercado doméstico	R	MA							
		Decrecimiento o saturación del mercado doméstico	R	A							
		Tipos de cambio favorables	R	B							
		Reducción del poder de los consumidores domésticos	P	MB							
		Entornos económicos desfavorables	R	MB							
	Mercado extranjero	Identificación de (mejores) oportunidades en el extranjero	P	A	G+R	G	R+E	DE+AP	CEO+DE	SDI+DI+GM	
		Poseción de información exclusiva sobre el mercado extranjero	P	M							
		Proximidad geográfica con el mercado extranjero	R	B							
	Gobierno local	Asistencia e incentivos gubernamentales	P	B							
		Ministerio de Economía	R	B							
	Gobierno extranjero	Agencias gubernamentales	R	MB	G						
		Relajación de las barreras al comercio internacional	R	MB					CEO		
		Reducción de las barreras tarifarias y no tarifarias	R	MB					CEO		
	Intermediarios	Intermediarios industriales, comerciales o de otras asociaciones	R	M							
		Intermediarios financieros y bancos	R	M							
		Intermediarios en el canal de distribución: agentes, distribuidores, etc.	R	M				DE		SDI+DI	
	Competencia	Competencia doméstica intensa	R	B							
		Iniciación a la exportación por competidores domésticos	R	B							
Entrada de un competidor extranjero en el mercado doméstico		R	MB								
Ganar experiencia en el extranjero para mejorar el posicionamiento local		P	MB								
Clientes	Recepción de un pedido no solicitado	R	MA								
	Recepción de pedidos tras participar en ferias	R	M								
Varios	Proximidad al puerto o al aeropuerto	R	M								
	Obligación patriótica	P	B								

Mestres: G= Gerente R= Responsable actual
Raventós Rosell: R= Responsable E= export area manger
Juvé y Camps: G= Gerente DE= Director Exportación
Sumarroca: R= Responsable actual E= export area manger
Codorniu: CEO= CEO Asia DE= Director Estratégico
Freixenet: SDI= Subdirectora internacional
 AG= Actual gerente AP= Adjunta Presidencia DI= Director internacional
 TI= Trabajo de investigación GM= General manager

Tabla 6.3.2: Estímulos iniciales a la internacionalización en China.

Fuente: Elaboración propia partiendo de la clasificación de estímulos de Leonidou et al. (2007).

Como se puede apreciar en la tabla 6.3.2, todas las empresas coinciden en señalar que el principal estímulo externo, que despertó internamente el “interés de la dirección de las empresas” y las impulsó a seleccionar y querer explorar el mercado chino, fue la “identificación de oportunidades en China”.

Estos dos estímulos están clasificados como proactivos y de incidencia alta (Leonidou et al., 2007) y en el proceso de internacionalización de todas las empresas, excepto en el de *Raventós Rosell*,

Capítulo 6:

esta proactividad queda demostrada con los diversos viajes que los responsables internacionales realizaron a China con el objetivo de explorar dicho mercado.

El gran potencial del mercado chino se refleja en el tamaño del mismo, donde los distintos responsables destacan la clase media de 400 millones de habitantes que se está formando en China (*general manager* de China, para *Freixenet*), el incremento de las importaciones de los productos vinícolas en los últimos años (director estratégico de *Codorníu*), el crecimiento del consumo de vino, especialmente del vino tranquilo en China (responsables de internacionalización de *Juvé y Camps*, *Mestres*, *Sumarroca*, *Freixenet* y *Codorníu*), así como los 50, 60 u 80 millones de habitantes con poder adquisitivo alto o muy alto, que el gerente de *Mestres* asocia con el potencial de consumir un producto de muy alta calidad como el que ofrece su bodega.

Por esta razón, los distintos responsables internacionales dejan constancia del potencial del mercado con frases como “*China es el futuro*” (*export area manager* de *Sumarroca*), “*China es el nuevo El Dorado*” (CEO Asia de *Codorníu*), “*el potencial del mercado chino es inmenso*” (director estratégico de *Codorníu*) o “*China es totalmente e innegablemente un mercado emergente*” (gerente de *Raventós Rosell*).

El CEO de la filial de Asia de *Codorníu* explica como China, tras entrar en la Organización Mundial del Comercio, disminuyó los impuestos a los productos vinícolas importados, lo que incrementó la entrada y el consumo de vinos extranjeros. Todo esto propició que numerosas personas se interesasen por el sector, razón por la cual *Juvé y Camps* y *Freixenet* destacan la cantidad de intermediarios del canal de distribución que contactan con las respectivas empresas para ofrecer sus servicios de importación y distribución de productos vinícolas en China.

En el caso específico de *Freixenet*, la subdirectora de exportación afirma que la filosofía del grupo es la de trabajar por “*estar presente en todos los países del mundo*”. Por esta razón, el interés de la dirección por explorar el mercado chino está presente “*desde siempre*” en la empresa. A esta filosofía de empresa se unió el hecho de que en 1985, a través de un contacto español, la empresa tuvo la oportunidad de contactar con el gobierno chino y viajar al país para tratar de comercializar el cava *Freixenet*, iniciando así la exploración activa del mercado.

El director de exportación de *Juvé y Camps* percibió que las empresas francesas, tras reducirse el consumo de las bebidas alcohólicas que exportaban a China, tales como el coñac o el brandy, iban a impulsar la venta y el consumo de vino espumoso (champagne), por lo que el directivo está convencido de que dichas empresas “*desarrollarán el mercado del espumoso a largo plazo*” y decidió seguir sus pasos.

Por su parte, *Mestres* también destaca la ayuda recibida por el ICEX para acudir a la feria Prowine de Shanghái. Por último, la gran experiencia exportadora, unido a la percepción de oportunidades proporcionadas por el potencial de crecimiento de China y del resto de mercados asiáticos, anima a las multinacionales del sector a estar presente en estos mercados, por lo que *Codorníu* y *Freixenet* decidieron invertir recursos abriendo delegaciones y filiales comerciales.

6.3.3 Estímulos actuales a la internacionalización en China

A continuación se estudiarán los estímulos actuales que impulsan a las empresas a querer entrar de forma seria en el mercado chino o expandirse en el mismo. Para realizar dicho estudio, se crea la tabla 6.3.3 que recoge los estímulos actuales a la internacionalización en China analizados individualmente, así como los estímulos clave del proceso.

Estímulos Actuales a la Internacionalización en China		Proceso General de Internacionalización								
		Proactivo (P) o Reactivo (R)	Impacto	Mestres	Raventós Rosell	Sumarroca	Juvé y Camps	Codorniu	Freixenet	
Estímulos Internos	RRHH	Interés de la dirección	P	A	G+R	G	R	AP	CEO+DE	SDI+DI+GM
		Uso del talento, tiempo y habilidades directivas	P	M						
		Viajes al extranjero de la dirección	P	MB						
	Recursos Financieros	Potencial de conseguir más ventas y beneficios	P	MA	G					SDI+GM
		Potencial de crecimiento	P	MA					TI	GM
		Poseción de recursos financieros como ventaja competitiva	P	A					TI	TI
		Estancamiento/disminución de las ventas y beneficios en el mercado doméstico	R	M						
	Producción	Conseguir economías de escala	P	A						
		Disponibilidad de capacidad productiva extra	R	A						
		Venta de producto estacional	R	M						
Acumulación de inventario no vendido		R	B							
I+D	Poseción de un producto único o patentado	P	MA	G			DE			
	Poseción de conocimiento tecnológico	P	A							
	Extensión del ciclo de vida del producto	P	MB							
Marketing	Poseción de una ventaja competitiva de marketing	P	M							
	Habilidad de adaptar el marketing mix	P	B							
Estímulos Externos	Mercado doméstico	Necesidad de reducir la dependencia y el riesgo en mercado doméstico	R	MA						
		Decrecimiento o saturación del mercado doméstico	R	A						
		Tipos de cambio favorables	R	B						
		Reducción del poder de los consumidores domésticos	P	MB						
		Entornos económicos desfavorables	R	MB						
	Mercado extranjero	Identificación de (mejores) oportunidades en el extranjero	P	A	G+R	G	R	DE+AP	CEO	SDI+DI+GM
		Poseción de información exclusiva sobre el mercado extranjero	P	M						
		Proximidad geográfica con el mercado extranjero	R	B						
	Gobierno local	Asistencia e incentivos gubernamentales	P	B						
		Ministerio de Economía	R	B						
		Agencias gubernamentales	R	MB						
	Gobierno extranjero	Relajación de las barreras al comercio internacional	R	MB						
		Reducción de las barreras tarifarias y no tarifarias	R	MB						
	Intermediarios	Intermediarios industriales, comerciales o de otras asociaciones	R	M					CEO	DI+GM
		Intermediarios financieros y bancos	R	M						
		Intermediarios en el canal de distribución: agentes, distribuidores, etc.	R	M	G	G	R	DE	CEO	DI+GM
	Competencia	Competencia doméstica intensa	R	B						
		Iniciación a la exportación por competidores domésticos	R	B						
Entrada de un competidor extranjero en el mercado doméstico		R	MB							
Ganar experiencia en el extranjero para mejorar el posicionamiento local		P	MB							
Clientes	Recepción de un pedido no solicitado	R	MA							
	Recepción de pedidos tras participar en ferias	R	M							
Varios	Proximidad al puerto o al aeropuerto	R	M							
	Obligación patriótica	P	B							

Mestres:
G= Gerente
R= Responsable

Sumarroca:
R= Responsable actual
E= export area manger

Raventós Rosell:
G= Gerente
AG= Actual gerente
AP= Adjunta Presidencia
TI= Trabajo de investigación

Juvé y Camps:
DE= Director Exportación

Codorniu:
CEO= CEO Asia
DE= Director Estratégico

Freixenet:
SDI= Subdirectora internacional
DI= Director internacional
GM= General manager

Tabla 6.3.3: Estímulos actuales a la entrada o expansión en China.

Fuente: Elaboración propia partiendo de la clasificación de estímulos de Leonidou et al. (2007).

En la tabla se aprecia como todas las empresas coinciden en señalar que el principal estímulo interno: el “interés de la dirección de empresa”, viene de nuevo impulsado por la “identificación de oportunidades en China”, al cual se le añade un segundo estímulo externo que son los “intermediarios del canal”, estímulos que analizaremos a continuación.

i. Identificación de oportunidades en el mercado chino

Son numerosas las razones dadas por los responsables de las empresas demostrando, de nuevo, el gran potencial del mercado chino.

En un primer lugar, los responsables hacen referencia a que China es actualmente el país número uno en consumo de vino, donde el 85% del vino consumido pertenece a la categoría de vino tranquilo. No obstante, el *general manager* de *Freixenet* de la filial china afirma que el consumo de vino espumoso está aumentando desde 2011 con cifras de doble dígito, y afirma que su consumo será significativo en menos de 10 años, percepción que también comparten *Juvé y Camps* y *Sumarroca*.

También los responsables internacionales afirman que los chinos consumen vino por imagen o apariencia, ya que es una señal de riqueza y de demostrar la apertura a lo occidental. No obstante, a medida que incrementa el consumo de vino, los chinos están aprendiendo a consumir este producto, ya que quieren conocer la cultura vinícola que se esconde tras un producto de moda. El *general manager* y el director internacional de *Freixenet* aseguran que esto se está consiguiendo en un segmento de la población, concentrado principalmente en la costa este, que empiezan a beber vino de forma más habitual copiando los comportamientos de consumo occidentalizados.

La mayoría de responsables también hacen referencia al incremento de la producción vitivinícola interna, donde actualmente se están plantando cepas en China y diferentes emprendedores del país están comprando bodegas en el extranjero, o bien desplazándose a países productores para aprender a elaborar vino. Los responsables destacan que esta realidad conseguirá desarrollar el mercado vitivinícola interno, lo que popularizará la cultura y el consumo de vino.

De nuevo, el director de exportación de *Juvé y Camps* destaca el impulso exportador que las empresas de champagne están realizando en el mercado chino. El gerente de *Mestres* y el director internacional de *Freixenet* añaden que algunas de estas empresas están empezando a producir vino tranquilo y espumoso en China, por lo que están llevando su conocimiento y experiencia en la elaboración de vino, lo que de nuevo ayudará a desarrollar el sector.

También *Sumarroca*, *Codorníu* y *Freixenet* hacen alusión a que el mercado vitivinícola en China se encuentra en su fase inicial, por lo que tiene un gran potencial de crecimiento. Asimismo, a medida que el mercado se desarrolla, también se vuelve más competitivo y profesional, por lo que el *general manager* y el director internacional de *Freixenet* hacen referencia al desarrollo actual del canal ocio (*night-life*) y al inicio del desarrollo del canal de grandes superficies.

ii. Intermediarios del canal

El segundo estímulo externo percibido por los responsables internacionales son “los intermediarios del canal”, donde todos ellos destacan la existencia de numerosos agentes e intermediarios en el sector que contactan constantemente con las empresas ofreciendo sus servicios de importación y distribución de productos vinícolas en el mercado chino.

Es así como, negociando con diferentes intermediarios localizados en China, *Raventós Rosell* y *Sumarroca* conseguían, y actualmente *Sumarroca* también consigue, importar y vender sus productos en China.

En el caso de *Mestres*, el gerente dice estar ilusionado con el contacto establecido con la importadora *Parlex*, ya que está dirigida por un catalán afincado en Shanghái, que conoce bien la calidad del cava y quiere posicionarlo como el producto de alta calidad que se merece. Por otro lado, el director de exportación de *Juvé y Camps*, tras contactar y ser contactado por numerosos intermediarios, ha conseguido fidelizar a tres importadores locales y está trabajando por desarrollar su red de contactos en China. *Codorníu* está actualmente reestructurando su red de intermediarios y seleccionando aquellos que quieran trabajar de forma seria en el mercado y, por último, *Freixenet* lleva más de 10 años trabajando con la importadora *ASC* y su buena relación mejoró cuando *Suntory*, la importadora de cava *Freixenet* en Japón, compró a *ASC* e impulsó las ventas de la marca.

iii. Interés de la dirección de empresa

La identificación de oportunidades en China y la aparición de numerosos agentes e intermediarios en el canal motiva a la dirección de todas las empresas a querer internacionalizar sus productos en China. Por esta razón, las empresas, especialmente las pymes, están constantemente pendientes de contactar y ser contactados por intermediarios locales, y los responsables de *Sumarroca* y *Juvé y Camps*, viajan constantemente al país con el objetivo de buscar y fidelizar a intermediarios del sector.

En el caso concreto de *Codorníu* y *Freixenet*, su gran experiencia exportadora les hace reconocer que para conocer un mercado y vender un producto altamente cultural, como es el vino espumoso, es necesario tener presencia física en el país y trabajar directamente con los importadores y distribuidores del mercado. Por esta razón, las dos multinacionales realizaron una gran inversión en Asia y China, creando delegaciones y filiales comerciales, así como contratando a profesionales locales, lo que actualmente las impulsa a querer expandirse en estos mercados y mejorar sus resultados de venta. Esta realidad confirma los resultados de estudios científicos que afirman que los estímulos que motivan el proceso de internacionalización en sus fases más avanzadas suelen ser de tipo proactivo e interno (Leonidou et al., 2007).

6.3.4 Barreras a la internacionalización en China

Para analizar las barreras que dificultan el proceso de internacionalización en China, se crea la tabla 6.3.4 que contiene la información recogida en los análisis individuales y destaca las principales barreras percibidas por los responsables entrevistados.

		Impacto		Mestres	Raventós Rosell	Sumarroca	Juvé y Camps	Codorniu	Freixenet
Barreras Internas	Información	Información limitada para localizar y analizar mercados	MA	TI	TI	TI		DE	
		Dificultad en contactar consumidores extranjeros	MA						
		Identificación de oportunidades en el extranjero	MA	TI	TI	TI	DE	DE	
		Datos internacionales del mercado incorrectos	M						
	Funcionales	Falta de tiempo directivo	M						
		Personal inadecuado o poco formado	M	TI					
		Falta de recursos financieros para financiar las exportaciones	M						
	Producto	Falta de capacidad productiva	B						
		Ofrecer servicio post-venta	M						
		Conseguir los estándares de calidad solicitados	B						
		Adaptación del diseño o estilo del producto	MB						
		Conseguir los requerimientos de envase y etiquetado	MB	G+R	G	R			
		Desarrollo de nuevos productos para mercados extranjeros	MB						
	Precio	Dificultad de ofrecer un precio competitivo	MA						
		Ofrecer un precio satisfactorio a los clientes	A						
		Asegurar facilidades de crédito a los clientes extranjeros	A						
	Distribución	Acceso a los canales de distribución para exportar	A			R	DE	DE	DI
		Conseguir representación de fiar en el extranjero	A		G	R	AP	CEO	DI
Complejidad de los canales de distribución en el extranjero		M		G	R+E		CEO	SDI+DI	
Mantener el control sobre los intermediarios		MB		G	R			DI	
Logística	Dificultad de proveer de producto en el extranjero	MB							
	Costes de transporte y seguros excesivos	MA							
Promoción	No disponer de almacenes en el extranjero	MB							
Promoción	Adaptación de las actividades promocionales	M							
Barreras Externas	Procesos	Procedimientos y documentación desconocidos	A	G	G	E		CEO	
		Comunicación problemática con los clientes extranjeros	M			R+E			
		Dificultad para cobrar	M	G					
	Gobiernos	Regulaciones locales no favorables	A					CEO	DI
		Falta de asistencia e incentivos gubernamentales locales	M						
	Actividades	Diferencia en los hábitos y costumbres	MA	G+R	G	R+E	DE	CEO	SDI+DI+GM
		Competencia intensa en los mercados extranjeros	M	G	G		DE		GM
	Económico	Condiciones económicas deterioradas en el extranjero	MA		G				
		Riesgo en los tipos de cambio	A						
	Político-Legal	Inestabilidad política en los mercados extranjeros	MA					CEO	SDI+DI
		Regulaciones estrictas en los mercados extranjeros	A	G+R	G	R	DE	CEO+DE	GM
		Barreras tarifarias y no tarifarias	M					CEO	SDI+DI+GM
	Socio-cultural	Diferencias socio-culturales	M	G+R	G	R		CEO+DE	DI+GM
		Prácticas empresariales desconocidas	M		G	R	DE	CEO	DI+GM
		Diferencias en la comunicación verbal y no verbal	B			R+E	DE	CEO	

Ti=Trabajo de Investigación	Sumarroca:	Codorniu:
Mestres:	R= Responsable actual	CEO= CEO Asia
G= Gerente	E= export area manger	DE= Director Estratégico
R= Responsable	Juvé y Camps:	Freixenet:
Raventós Rosell:	DE= Director Exportación	SDI= Subdirectora internacional
G= Gerente	AP= Adjunta Presidencia	DI= Director internacional
AG= Actual gerente		GM= General manager

Tabla 6.3.4: Barreras a la internacionalización en China.

Fuente: Elaboración propia partiendo de la clasificación de barreras de Leonidou (2004).

Tal como se aprecia en la tabla, las barreras percibidas por los responsables internacionales son numerosas y se trata tanto de barreras internas como externas, donde las principales barreras internas se agrupan en las áreas de información y distribución, mientras que las barreras externas hacen referencia a todas las áreas en las que éstas se desglosan.

i. Barreras internas

Las principales barreras internas percibidas por los responsables internacionales hacen referencia a las áreas de información y distribución, donde ésta última área representa la mayor dificultad a la que se enfrentan las empresas en su reto por internacionalizarse en China.

1. Barreras internas de información

Analizando la información obtenida de los distintos responsables entrevistados, este trabajo de investigación detectó que las pymes *Mestres*, *Raventós Rosell* y *Sumarroca* tenían una información limitada para analizar el mercado chino y para identificar oportunidades, tales como contactar con importadores o acceder a los canales de distribución. El director de exportación de *Juvé y Camps*, empresa que cuenta con una presencia más consolidada en el mercado, reconoce la necesidad de invertir tiempo y recursos para identificar oportunidades en China, establecer contactos y fidelizar importadores, lo que este directivo consigue viajando con cierta asiduidad a China. El director estratégico de *Codorníu* reconoce que el principal obstáculo a la internacionalización en China era la de tratar de identificar oportunidades y localizar intermediarios locales desde la sede de Barcelona. Esta razón impulsó a la empresa a crear una delegación en Shanghái con el objetivo de tener presencia física en el país y conseguir conocerlo, acceder al canal de distribución y adaptarse a sus leyes y a su cultura. Es así como se aprecia que, a medida que las empresas consolidan su presencia en el mercado, las barreras internas de información disminuyen, hasta ser superadas por las empresas.

2. Barreras internas de distribución

Todas las empresas, excepto *Mestres*, reconocen que una de las principales barreras a la internacionalización en China es la complejidad y el difícil acceso a los canales de distribución, así como conseguir representación de fiar en el mercado y conseguir fidelizar a los intermediarios del canal.

El gerente de *Raventós Rosell* reconoce que el principal problema al que se enfrenta la empresa es el de “encontrar un partner de fiar”. *Sumarroca*, que todavía no ha conseguido fidelizar a ningún importador-distribuidor, destaca la complejidad del canal de distribución debido a que los intermediarios cierran o desaparecen. Esta es la razón por la que decidió empezar a trabajar con una empresa de Barcelona con presencia en China, que se encarga de la búsqueda de importadores y distribuidores locales. Ambas empresas reconocen tener dificultades a la hora de mantener el contacto y el control sobre los intermediarios, ya que muchos de éstos cierran, desaparecen o cambian de negocio, por lo que no vuelven a contactar con la empresa y se pierde el control sobre la distribución y venta del producto en el país.

Juvé y Camps sí ha conseguido fidelizar a tres intermediarios del canal, pero aún y así reconoce que ésta es la mayor dificultad a la que se enfrenta la empresa. El director estratégico de *Codorníu* explica la dificultad de acceder a los canales de distribución desde España, razón que impulsó a la empresa a abrir la delegación de Shanghái en 2011. También el CEO de la filial asiática de *Codorníu* reconoce que actualmente el mayor obstáculo es el de encontrar intermediarios que quieran invertir y trabajar seriamente desarrollando y posicionando marcas vitivinícolas en el mercado. Por último, el director y la subdirectora internacional de *Freixenet* reconocen que la

empresa, durante muchos años, tuvo problemas para encontrar un importador serio que quisiera trabajar con la marca de cava *Freixenet*, hasta que en 2004 consiguieron firmar un acuerdo con la importadora internacional *ASC*, con la que trabajan actualmente. Por parte de *Mestres*, su gerente no percibe el acceso al canal como una barrera de entrada, ya que en la feria de Shanghái consiguió encontrar a un importador con quien en 2013 empezó a trabajar. Sin embargo, reconoce que su principal obstáculo es la dificultad para cobrar el género enviado a su importadora en China.

En este análisis se aprecia una tendencia donde, a medida que las empresas consolidan su presencia en el mercado chino, las barreras internas de información y de distribución disminuyen, hasta ser superadas por las empresas. Además, la consolidación de las empresas en el mercado, depende de la capacidad y habilidad que éstas tengan para superar las barreras de información y especialmente las barreras de distribución, lo que *Juvé y Camps* consigue a través de los múltiples viajes realizados por su director de exportación, y *Codorníu y Freixenet* a través de las delegaciones y filiales comerciales establecidas en el país.

ii. Barreras externas

En lo que hace referencia a las barreras externas, en la tabla 6.3.4 se puede apreciar cómo, a excepción de “la falta de asistencia e incentivos del gobierno local” y “del riesgo en el tipo de cambio”, el resto de barreras externas sí son percibidas por uno o más responsables internacionales. Asimismo, existen ciertas barreras que parecen incidir seriamente en los procesos de internacionalización en China, ya que son apreciadas por responsables internacionales de todas las empresas, mientras que existen otras barreras que solamente son percibidas por los responsables de las multinacionales.

Barreras externas percibidas por responsables internacionales de todas las empresas

De todas las barreras externas, los principales responsables de la internacionalización en China coinciden en señalar dos de ellas: 1) “las diferencias socio-culturales”; y 2) las “regulaciones estrictas del mercado chino”.

1. Diferencias socio-culturales

Los responsables internacionales destacan como una gran barrera las diferencias socio-culturales, que se reflejan directamente en los “diferentes hábitos y costumbres” y en las “prácticas empresariales desconocidas”, barreras que analizaremos a continuación.

1.1 Diferentes hábitos y costumbres

Los responsables internacionales son conscientes de que cultural e históricamente los chinos no tienen costumbre de beber vino tranquilo y, menos aún, vino espumoso, por lo que no saben cómo consumirlo. En el mercado hay un desconocimiento del producto “cava”, así como de las pautas de consumo, que a pesar de ser las mismas que las del champagne, y éstas si empiezan a ser conocidas en el mercado, no se asocian, por lo que en muchas ocasiones el cava se consume en condiciones poco óptimas.

También los responsables internacionales destacan que el sector del vino se encuentra en su fase inicial, por lo que se consume un vino básico, introductorio. Asimismo, los consumidores no saben

apreciar las distintas calidades de los vinos, lo que frena a las empresas entrevistadas a exportar sus vinos más sofisticados a este mercado.

1.2 Prácticas empresariales desconocidas

Las diferencias socio-culturales también tienen su eco en las prácticas empresariales. Es así como todos los responsables, excepto los de *Mestres*, señalan que las negociaciones con los chinos son difíciles, ya que éstos adoptan una postura muy agresiva en la negociación de las condiciones comerciales. Además, dichas negociaciones son poco fiables, ya que los chinos pueden romper con las condiciones negociadas, algo que no sucede en la gran mayoría de mercados internacionales, y esto produce que ciertos responsables piensen que China es un mercado poco profesionalizado.

Los responsables de *Freixenet* y *Codorníu* también destacan la mentalidad cortoplacista de los intermediarios del sector, donde muchos de ellos se inician en la distribución y venta de productos vitivinícolas con la idea de ganar dinero rápido y, tras comprobar que esto no sucede, muchos cierran, desaparecen o cambian de negocio, lo que se convierte en una de las principales barreras a las que se enfrentan las empresas vitivinícolas internacionales, tal como se ha analizado en el apartado de barreras internas de distribución.

El *general manager* de *Freixenet* y el director de exportación de *Juvé y Camps* también hacen referencia a la dificultad de acceder al círculo de confianza de los chinos, pero ambos reconocen que una vez accedido, la red facilita el buen funcionamiento de la empresa en el mercado en cuanto al acceso al sistema de distribución, el control sobre el marketing mix o, incluso, el evitar impagados.

En este análisis se puede comprobar como responsables internacionales de todas las empresas hacen referencia a la influencia de las barreras socio-culturales en el proceso de internacionalización en China, excepto *Mestres*, cuyos responsables parecen tener una visión más alejada del mercado, al comentar principalmente las barreras que su importador les transmite. Cabe destacar que solamente dos empresas, *Juvé y Camps* y *Freixenet*, hacen referencia a la importancia de acceder a las redes locales y, en el caso de *Freixenet*, ésta es la principal dificultad a la que sus responsables hacen referencia.

2. Regulaciones estrictas

De nuevo los responsables internacionales de todas las empresas señalan que las “regulaciones estrictas del mercado chino” es una de las principales barreras a las que se enfrentan. Estas regulaciones se reflejan en la dificultad de “conseguir los requerimientos del etiquetado” y en “los procedimientos y documentación desconocidos”.

2.1 Conseguir requerimientos del etiquetado

Las pymes *Mestres*, *Raventós Rosell* y *Sumarroca* destacan las dificultades para conseguir que la contra-etiqueta de las botellas esté en chino y cumpla con todos los requisitos legales. Sin embargo, *Juvé y Camps* y las dos multinacionales, no perciben una mayor complejidad adaptando la contra-etiqueta, comparándolo con otros países con regulaciones estrictas donde exportan, lo

que puede deberse al hecho de que las empresas han desarrollado unos procesos internos que las capacita para adaptar con mayor facilidad dicho elemento del marketing mix.

2.2 Procedimientos y documentación desconocidos

En lo que concierne a los temas burocráticos y administrativos, de nuevo, los responsables de *Mestres*, *Raventós Rosell* y *Sumarroca* tienen una percepción negativa. Todos ellos afirman que “*los procesos administrativos son complejos y lentos*”, por lo que conseguir que el producto llegue a China se convierte en una carrera de obstáculos. De nuevo, los responsables de *Juvé y Camps*, *Codorníu* y *Freixenet* no consideran los temas administrativos como una gran dificultad, aunque señalan que “*es necesario poner atención en estos temas*”, ya que, tal como puntualiza el CEO de Asia de *Codorníu*, “*las leyes cambian a menudo*” y en el tema de cumplir leyes “*no puedes cometer errores*”, ya que ello tendría una repercusión muy negativa para la empresa en el país.

Tal como sucedía con las barreras internas de información y distribución, de nuevo se aprecia una tendencia donde, a medida que las empresas consolidan su presencia en el mercado chino, las barreras surgidas de las “*regulaciones estrictas*” son apreciadas con menor severidad, mientras que *Mestres* sólo comenta las dificultades en las regulaciones que su importador le transmite.

Barreras externas percibidas por los responsables de las multinacionales

De las entrevistas realizadas apreciamos que los responsables de las multinacionales coinciden en señalar tres barreras externas, las cuales no son nombradas por ninguno de los responsables de las pymes. Estas son: 1) regulaciones locales no favorables; 2) inestabilidad política china; y 3) barreras tarifarias y no tarifarias.

1. Regulaciones locales no favorables

Respecto a las regulaciones locales no favorables, el CEO de la filial asiática de *Codorníu* y el director internacional de *Freixenet* destacan la disminución de la venta del vino francés importado de mayor calidad y precio, debido a las regulaciones internas del gobierno chino, el cual prohibió a los agentes gubernamentales comprar y negociar con dichos productos. Asimismo, el director internacional de *Freixenet* destaca la falta de seguridad jurídica del país para las empresas extranjeras.

2. Inestabilidad política

El CEO de *Codorníu* en Asia y la subdirectora internacional de *Freixenet* también comentan que históricamente se han producido conflictos políticos entre China y la Unión Europea que han afectado negativamente al sector, y no descartan que en un futuro puedan volver a producirse.

3. Barreras tarifarias y no tarifarias

Respecto a las barreras tarifarias, el arancel de más del 40% sobre los productos vinícolas importados dificulta la comercialización de éstos al incrementar el precio final del producto. Sin embargo, los responsables de las multinacionales son conscientes de que este arancel ha disminuido notablemente gracias a la entrada de China en la Organización Mundial del Comercio.

El CEO de *Codorníu*, consciente del cambio continuo en la legislación del sector, señala la necesidad de estar conectado con el gobierno chino, ya que las leyes cambian muy rápido y no se pueden cometer errores, pero la principal barrera es que conseguirlo “*es prácticamente*

imposible". El director de exportación de *Juvé y Camps* también percibe esta necesidad, que en su caso la asocia a la distribución y a la necesidad de entrar en el mercado de la mano de un intermediario chino, que es la persona que facilita el acceso al mercado y proporciona el conocimiento de la idiosincrasia del país. Así pues afirma que las empresas en China sin dicho intermediario "*están perdidas en el país*".

Estas barreras percibidas por los responsables de las multinacionales, son concretamente apreciadas por el director y la subdirectora internacional de *Freixenet* y el CEO de *Codorníu* en Asia. Estos tres responsables tienen una experiencia prolongada explorando el mercado chino donde el director internacional *Freixenet* lleva desde 1985 viajando cada año a China, la subdirectora de *Freixenet* lleva trabajando con el mercado chino también desde los años ochenta y el CEO de *Codorníu* ha vivido más de 30 años en Asia. Es así como las dificultades que estos directivos señalan parecen estar influenciadas por un conocimiento profundo del mercado, conseguido a través de los muchos viajes y de la presencia y contacto con el mercado a lo largo del tiempo. Asimismo, estas barreras hacen referencia principalmente a temas políticos y legales que han afectado a grandes empresas internacionales establecidas en China, lo que también podría dificultar, y en algunos momentos ha dificultado, la presencia y el trabajo realizado por multinacionales del sector vitivinícola y a empresas de otros sectores. También, el hecho de que *Codorníu* y *Freixenet* hayan invertido recursos en China y creado filiales y delegaciones en el país, parece que les hace ser más conscientes de los riesgos políticos y legales a los que se enfrentan.

Otras barreras a la internacionalización

Numerosos responsables destacan como barrera la "competencia intensa" provocada por el champagne. Algunos responsables (*Mestres*, *Raventós Rosell* y *Sumarroca*) lo perciben de forma negativa, mientras que otros (director de exportación de *Juvé y Camps* y responsables de *Freixenet*) lo perciben de forma positiva, ya que afirman que estas empresas están ayudando a desarrollar el sector. Por su parte, el director de exportación de *Juvé y Camps* y el *general manager* de *Freixenet* destacan el buen posicionamiento del producto "champagne" en el mercado, y este último comenta sobre la capacidad financiera que poseen estas empresas para esponsorizar y estar presente en los clubs nocturnos más prestigiosos de las principales ciudades, aunque no lo percibe como una amenaza, ya que geográficamente el mercado chino es inmenso. Por último, algunos responsables también destacan la protección oficial conseguida por las empresas francesas productoras de champagne, por la cual dicha denominación de origen está reconocida y protegida en el mercado chino.

La última barrera externa nombrada por la mayoría de responsables es la que hace referencia al idioma. El gerente de *Mestres* no nombra esta barrera, ya que se comunica en catalán con su importador en China. El gerente de *Raventós Rosell*, cuyo contacto con importadores chinos se realiza telefónicamente o bien en la bodega localizada en Cataluña, no considera el inglés como un obstáculo, mientras que el responsable de *Sumarroca* reconoce que el inglés hablado por los chinos sí es un obstáculo para entender los detalles y matices de las negociaciones que lleva a cabo, principalmente, en China. Por parte de *Juvé y Camps*, *Codorníu* y *Freixenet*, los responsables de estas empresas, al hablar de la comunicación oral, no hacen referencia al inglés como idioma,

ya que reconocen que en el mercado es necesario hablar chino, lo que las multinacionales han conseguido superar contratando a profesionales locales, mientras que el director de exportación de *Juvé y Camps*, que está aprendiendo el idioma, reconoce que no hablarlo fluidamente representa una dificultad a la hora de crear contactos y acceder al mercado.

Así pues, de nuevo se aprecia una diferencia significativa en la percepción de la barrera de “competencia del champagne”, entre las empresas que han conseguido entrar en el mercado de forma seria (*Juvé y Camps, Codorníu y Freixenet*), de aquellas empresas que están en la fase de exploración y tienen una visión más severa (*Mestres, Raventós Rosell y Sumarroca*). Asimismo, la percepción de la barrera idiomática varía para las empresas, así como la forma en que ésta es superada.

iii. Percepción de barreras por empresa

Atendiendo a la mayor o menor severidad en la percepción de las barreras que dificultan el proceso de internacionalización en China, se crea la tabla 6.3.5 que recoge la información analizada para las diferentes empresas.

Barreras	Percepción de las Barreras por Empresa
Diferencias socio-culturales Diferentes hábitos y costumbres Prácticas empresariales desconocidas	Todas las empresas (<i>Mestres</i> visión más alejada) (<i>Mestres</i> no percibe esta barrera)
Barreras internas de información Competencia del champagne Idioma Barreras internas de distribución Regulaciones estrictas Requerimientos del etiquetado Procedimientos y documentación desconocidos	<i>Mestres + Sumarroca + Raventós Rosell</i> : percepción más severa de las barreras que <i>Juvé y Camps, Codorníu y Freixenet</i> (<i>Mestres</i> no la nombra) (<i>Mestres</i> transmite la información del importador) (<i>Mestres</i> transmite la información del importador) (<i>Mestres</i> transmite la información del importador)
Regulaciones locales no favorables Inestabilidad política Barreras tarifarias y no tarifarias	Multinacionales perciben estas barreras (pymes no las perciben)

Tabla 6.3.5: Percepción de las barreras en el proceso de internacionalización en China.

Tal como se refleja en la tabla 6.3.5 la percepción de las barreras por parte de los responsables de *Mestres* difiere del resto de empresas. Esto es debido a que el gerente transmite las impresiones recogidas durante la feria de Shanghái (desconocimiento del cava y de sus calidades, y competencia del champagne) y los dos responsables entrevistados transmiten, principalmente, las dificultades que les comenta su importador desde China (dificultades burocráticas, administrativas, de idioma y en los requerimientos del etiquetado), lo que demuestra que dichos responsables tienen una visión más alejada del mercado, ya que han delegado el conocimiento y trabajo en el mismo a su importadora local.

En cuanto a las “diferencias socio-culturales”, que se reflejan en los “distintos hábitos y costumbres” y en las “prácticas empresariales desconocidas” se aprecia como todas las empresas, excepto *Mestres*, perciben estas barreras por igual.

En lo que hace referencia al acceso a la información, acceso a los canales de distribución, fidelización de intermediarios, acceso a la red de contactos, regulaciones estrictas en los requerimientos del etiquetado, procedimientos y documentación, idioma y competencia del

champagne, se aprecia una diferencia significativa en la percepción de estas barreras por parte de las empresas. Es así como *Mestres*, *Raventós Rosell* y *Sumarroca*, empresas que no han logrado entrar en el mercado de una forma seria, tienen una percepción más severa que la percibida por los responsables internacionales de *Juvé y Camps*, *Codorníu* y *Freixenet*, que son empresas que sí han conseguido entrar con éxito en el mercado chino. Estas tres últimas empresas han conseguido superar estas barreras gracias a tres factores: 1) la fidelización de intermediarios; 2) la creación de contactos en redes; y 3) por la presencia física en el mercado, lo que *Juvé y Camps* consigue mediante sus continuos viajes al país, y *Codorníu* y *Freixenet* consiguen mediante las delegaciones y filiales comerciales establecidas en Shanghái, lo que les da acceso a información sobre el mercado y a los canales de distribución, así como conocimiento sobre los intermediarios del sector y la idiosincrasia del país.

En la tabla 6.3.5 también se aprecia cómo *Codorníu* y *Freixenet* perciben la existencia de barreras tarifarias y no tarifarias, inestabilidad política del gobierno chino y regulaciones locales no favorables, lo que viene determinado por el hecho de ser multinacionales y de ser conscientes de los riesgos asumidos en China al haber invertido recursos en el país. Esta percepción contrasta con la de los directivos de las pymes, que no perciben estas barreras.

Haciendo referencia a la literatura científica, expuesta en el capítulo 2, se puede afirmar que los responsables internacionales de las empresas analizadas perciben las mismas barreras que las halladas en numerosos estudios científicos que estudian las barreras de las empresas exportadoras. Estos estudios y las empresas aquí seleccionadas hacen alusión a las barreras gubernamentales y a las restricciones legales impuestas por los gobiernos (Fillis, 2002; Groke y Kreidle, 1967; Hutchinson et al., 2007; Julian y Ahmed, 2005; Katsikeas y Morgan, 1994; Rabino, 1980), lo que incluye los requisitos burocráticos y administrativos, las restricciones a la importación, las barreras tarifarias y no tarifarias y las barreras al comercio en general. Asimismo, las empresas destacan la dificultad para acceder a información específica de marketing en el área de distribución, como es el acceso a los canales de distribución y la selección de los intermediarios más adecuados, lo que concuerda con las aportaciones de numerosos estudios (Fillis, 2002; Katsikeas y Morgan, 1994; Julian y Ahmed, 2005; Rabino, 1980; Romero y García, 2013).

Asociando la percepción de barreras al tamaño de las empresas, se aprecia como las microempresas, *Mestres* y *Raventós Rosell*, y la empresa pequeña *Sumarroca* perciben ciertos obstáculos de forma más severa, lo que confirma los resultados hallados en estudios científicos que afirman que las empresas pequeñas tienen mayores posibilidades de experimentar obstáculos en la exportación, dadas las características demográficas y de comportamiento asociadas a su tamaño (Katsikeas y Morgan, 1994; Leonidou, 1995a)

Si asociamos la percepción de barreras a la experiencia internacional, los estudios científicos hallan que las empresas con poca experiencia perciben las barreras de forma más severa debido al desconocimiento de los procesos y de los mecanismos de internacionalización (Katsikeas y Morgan, 1994; Kneller y Pisu, 2011; Leonidou, 1995a, 1995b). Esta afirmación parece que sí se cumple para las empresas *Raventós Rosell* y *Sumarroca*, mientras que *Mestres*, empresa con una menor experiencia internacional, delega el proceso exportador a su importador local, por lo que

Capítulo 6:

no parece percibir estos obstáculos de forma tan severa. Asimismo, en este estudio se ha hallado que las empresas con gran experiencia internacional perciben otro tipo de barreras, principalmente asociadas a temas políticos y legales.

Por último, analizando las barreras bajo el prisma ofrecido por el enfoque de redes, diversos autores destacan que existen barreras que pueden ser superadas por las relaciones con socios en la red (Fillis, 2002), tal como demuestra la internacionalización en China de *Juvé y Camps* y *Freixenet*.

Así pues, este análisis parece indicar que la percepción de barreras está asociada al tamaño de las empresas y a su experiencia internacional, y parece estar especialmente vinculada al acceso a redes, acceso al sistema distributivo y al grado de compromiso que las empresas asumen con el mercado chino, donde las empresas, a medida que incrementan su compromiso y consolidan su presencia en dicho mercado, perciben con menor severidad ciertas barreras (barreras internas de información y distribución, y barreras externas de regulaciones estrictas, temas burocráticos y administrativos, competencia e idioma), mientras que otras barreras, tales como los riesgos políticos y legales, son percibidas solamente por las empresas implantadas en el país.

Como conclusión del apartado de estímulos y barreras, en el estudio se aprecia una gran homogeneidad en los estímulos percibidos por los responsables internacionales, donde la identificación de oportunidades despierta el interés por seleccionar y explorar el mercado chino, y este potencial, unido a la gran cantidad de intermediarios del sector, actualmente motiva a las empresas a querer entrar y expandirse en el país. Sin embargo, dicha homogeneidad desaparece en la percepción de barreras, donde, a medida que las empresas consolidan su presencia en el mercado chino, las barreras internas de información y distribución y las barreras externas en cuanto a las regulaciones estrictas del etiquetado, temas burocráticos y administrativos, así como la percepción de la competencia del champagne y del idioma, son apreciadas con menor severidad. Asimismo, las multinacionales perciben ciertas barreras que no son nombradas por los responsables de las pymes y que están ligadas a temas políticos y legales.

Así pues, se aprecia cómo, a medida que las empresas incrementan su compromiso con el mercado chino, la percepción de barreras varía, confirmando los estudios científicos que afirman que la percepción difiere según la fase de internacionalización donde se encuentra la empresa (Christensen et al., 1987; Leonidou et al., 2007; Morgan y Katsikeas, 1997; Rao y Naidu, 1992).

6.4 Análisis de las políticas de marketing internacional implementadas en China

El cuarto objetivo quiere conocer el resultado de las decisiones estratégicas de marketing internacional implementadas en China respecto a la selección del producto y al grado de estandarización o adaptación del marketing mix realizado en el mercado. Por otra parte también se quieren conocer los factores externos e internos que inciden en dichas decisiones. Las preguntas de investigación asociadas a este objetivo son: 1) ¿Qué producto o gama de producto eligen las empresas para internacionalizarse en China?; 2) ¿Por qué las empresas eligen dicho producto o gama de productos?; 3) ¿Cuál es el grado de estandarización o adaptación del marketing mix implementado en China?; y 4) ¿Cuáles son los factores externos e internos que influyen en las decisiones de estandarizar o adaptar las políticas de marketing internacional para este país?

Para analizar este apartado se ve necesario matizar que los responsables entrevistados, en general, para dar a conocer el marketing mix realizado en China, primero proporcionaban información respecto a las políticas de marketing internacional implementadas en los principales mercados extranjeros, comprándolas con las realizadas en el mercado nacional, para después explicar las adaptaciones concretas llevadas a cabo en el mercado chino. Es así como a continuación se estudiará el grado de estandarización/adaptación de las 4P's comparando primero los mercados internacionales respecto al mercado nacional y, en segundo lugar, el mercado chino respecto a los principales mercados extranjeros.

Asimismo, se ve necesario comentar que no se ha conseguido toda la información sobre el grado de estandarización o adaptación para todos y cada uno de los elementos del marketing mix seleccionados. Esto es debido a que algunos responsables, al perder el control sobre la distribución y venta de su producto en China, desconocen el posicionamiento, precio final, actividades de comunicación realizadas por los intermediarios y canales de distribución utilizados en China. En lo que hace referencia a la política de distribución, ha sido la complejidad de conocer y comparar los diferentes canales e intermediarios nacionales e internacionales, lo que ha dificultado la obtención de resultados fiables para algunas empresas, por lo que se ha decidido no incluirlos. Por su parte, las pymes delegan la política de comunicación internacional a los intermediarios extranjeros, por lo que en general desconocen los medios y herramientas utilizadas internacionalmente. Estas son las razones por las cuales, en las tablas que vienen a continuación, para ciertos elementos del marketing mix no aparece información sobre el grado de estandarización o adaptación adoptado por la empresa.

6.4.1 Política internacional de producto

Para analizar la política internacional de producto llevada a cabo en el mercado chino, se ha decidido estudiar el grado de estandarización o adaptación y los factores que inciden en las decisiones de producto o gama de productos, nombre de la marca, etiqueta y posicionamiento implementado en China. De la información obtenida se ha visto necesario desglosar el elemento “etiqueta”, en “etiqueta” y “contra-etiqueta” para todas las empresas, así como añadir los elementos “nombre de marca futuro” y “contra-etiqueta comercialización producto” para reflejar las adaptaciones concretas llevadas a cabo por *Codorníu* y *Sumarroca*, respectivamente. Para realizar dicho análisis se crea la tabla 6.4.1 que contiene la información comparativa sobre el grado de estandarización o adaptación de la política internacional de producto.

PRODUCTO	Mercados Internacionales vs Mercado Nacional						Mercado Chino vs Mercados Internacionales					
	Mesrias	Raventós Rosell	Sumarroca	Juvé y Camps	Codorníu	Freixenet	Mesrias	Raventós Rosell	Sumarroca	Juvé y Camps	Codorníu	Freixenet
Gama/Línea de producto	2	1	3	1	1	1	1	1	5	1	1	1
Nombre de marca	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1
Nombre de marca futuro (<i>Codorníu</i>)										4		
Etiqueta	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
Contra-etiqueta	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Contra-etiqueta comercialización producto (<i>Sumarroca</i>)								5				
Posicionamiento del producto	1	4	1	1	1	1	1		1	1	1	2
	1=Estandarización total 5=Adaptación total						1=Estandarización total 5=Adaptación total					

Tabla 6.4.1: Política internacional de producto.

i. Producto/Gama de producto

Una pregunta que nos planteamos en este trabajo de investigación, es el de conocer qué producto o gama de producto eligen las empresas para internacionalizarse en el mercado chino y saber por qué lo eligen.

Una vez realizadas las entrevistas, se constata que todas las empresas consideran que el cava es un producto con gran carga cultural y, a su vez, único. A pesar del alto contenido cultural del producto y de exportarlo a un mercado con un entorno socio-cultural muy diferente, las empresas no adaptan el producto en sí, tal como sugieren Cavusgil et al. (1993) y Cavusgil y Zou (1994). Esto es debido a que el producto tiene características únicas, lo que atendiendo a Cavusgil y Zou (1994) dota a la empresa de una ventaja competitiva en el mercado que las empresas deben aprovechar. Por esta razón, las empresas eligen internacionalizarse estratégicamente con aquellos cavas de su portafolio que cuentan con un mayor reconocimiento y presencia internacional, son los llamados “productos bandera”, y éstos son también los productos elegidos para internacionalizarse en China. En las pymes, los productos bandera están compuestos por un portafolio de 2 o 3 cavas específicos, únicos, que atendiendo a su calidad se corresponden con tres niveles: 1) un cava de iniciación; 2) un cava más elaborado de gama media; y 3) un cava de gama alta. Por otro lado, las multinacionales cuentan con una gama de productos diferenciados por canal, dentro de los cuales se encuentran sus respectivos productos bandera. Así pues, se afirma que la elección por parte de la empresa del producto o gama de producto a internacionalizar, tanto en China como en el resto

de mercados extranjeros, está estandarizado en todas las empresas y esta decisión viene determinada por la estrategia empresarial y la característica del producto de ser único. Asimismo, si el intermediario así lo desea porque el mercado lo requiere, las empresas productoras tienen capacidad para adaptarse a los entornos, ofreciendo diferentes variedades de cava incluidos en su portafolio de productos, y *Mestres y Codorníu*, como parte de su estrategia, ofrecen crear productos nuevos y únicos para particulares o mercados extranjeros.

En el caso concreto de *Sumarroca*, la empresa cuenta con unos productos exclusivos para los mercados internacionales. Sin embargo, en China, no ha tenido la oportunidad de internacionalizarse con sus productos bandera, ya que siempre han sido los importadores los que han elegido el producto a vender en dicho mercado, lo que han realizado teniendo en cuenta las distintas pautas de compra por imagen o apariencia de los consumidores chinos, confirmando así la actitud a favor de la adaptación de los directivos, socios o intermediarios locales (Douglas y Craig, 1989; Hultman et al., 2009; Quelch y Hoff, 1986; Levitt, 1983) y validando las aportaciones de Boddewyn et al. (1986) Cavusgil et al. (1993) y Hill y Still (1984) que afirman que si las características de los consumidores difieren, la adaptación es la mejor estrategia a seguir.

ii. Nombre de la marca

En lo que hace referencia al nombre de la marca todas las empresas adoptan una estrategia de estandarización. Es así como en la etiqueta principal, por un tema de presencia y reconocimiento internacional, el nombre de la marca siempre aparece estandarizado a nivel mundial. De esta manera, las empresas son capaces de crear una imagen coherente para los consumidores y consistente a nivel mundial, aprovechando uno de los principales beneficios asociados a la estrategia de la estandarización (Buzzell, 1968).

Sin embargo, *Sumarroca*, *Juvé y Camps* y *Codorníu* confirman que han realizado un esfuerzo por adaptarse a la cultura e idioma local, ya que en la contra-etiqueta china aparece el nombre de la marca parcialmente adaptado, ya que está fonéticamente traducido al chino y las empresas, tras estudiar dicha traducción, comprobaron que ésta no tiene connotaciones negativas ni positivas. Asimismo, el responsable internacional de *Sumarroca* y *Juvé y Camps* coinciden en señalar que les gustaría adaptar el nombre de la marca al mercado y traducirlo por un nombre que tuviera un significado propio relacionado con la bodega, con connotaciones positivas para los consumidores chinos, ya que éstos “*son muy supersticiosos*” con estos temas. Por su parte, el CEO Asia de *Codorníu* sí ha conseguido adaptar el nombre de la marca *Codorníu* al mercado chino, el cual ha sido traducido con tres grafías chinas que significan “*empresa vitivinícola de lujo española, con glamur e historia*”. Estos caracteres chinos, en 2014, estaban en proceso de ser aceptados y registrados por el gobierno chino y son los que aparecerán en la contra-etiqueta china y serán utilizados en las actividades de comunicación. Este esfuerzo empresarial por adaptarse al entorno socio-cultural y a los consumidores, adaptando parcialmente el nombre de la marca, está en consonancia con las aportaciones de Cavusgil et al. (1993), Hill y Still (1984) y Hultman et al. (2009).

Por último, comentar que estas traducciones, tanto las fonéticas, como la de encontrar un nombre de marca con significado propio, se corresponden con adaptaciones de tipo discrecional, que cumplen con el objetivo de acercarse a los consumidores chinos.

iii. Etiqueta y contra-etiqueta

En lo que hace referencia a la etiqueta de las botellas de cava, también existe una homogeneización en las políticas internacionales seguidas por las empresas. Todas ellas confirman que la etiqueta principal, de nuevo por un tema de reconocimiento internacional, está estandarizada a nivel mundial, donde *Freixenet* la tiene en dos idiomas, castellano e inglés. No obstante, por razones legales y de idioma, la contra-etiqueta está siempre adaptada a los mercados extranjeros, tratándose de una adaptación obligatoria. Esta adaptación confirma los resultados de Hill y Still (1984) que hallan que los factores legales obligan a las empresas a adaptar su etiqueta. También demuestra que los diferentes entornos político-legales actúan como barreras importantes para la estandarización del marketing mix confirmando las aportaciones de numerosos académicos (Boddewyn et al., 1986; Cavusgil et al., 1993; Katsikeas et al., 2006; O' Cass y Julian, 2003; Shoham, 1999; Sorenson y Wiechmann, 1975; Theodosious y Katsikeas, 2001; Vrontis et al., 2009).

En el caso concreto de China, para pasar la aduana, todas las empresas o sus importadores adhieren encima de la original una contra-etiqueta en chino, que contiene toda la información legal requerida por el gobierno. Por su parte, el responsable internacional de *Sumarroca* matiza que los importadores, una vez que los productos pasan la aduana, quitan la pegatina de la contra en chino y dejan la original, lo que da credibilidad al mercado de que el producto es el original y no una falsificación china.

iv. Posicionamiento

Todas las empresas, excepto *Raventós Rosell*, siguen una política de estandarización de su posicionamiento global, tratando de crear una imagen consistente a nivel mundial, confirmando las aportaciones teóricas de Buzzell (1968), lo que se consigue a través de la política de precios, comunicación y distribución. *Mestres y Juvé y Camps* internacionalmente, lo que incluye China, quieren posicionarse como cava de alta calidad dirigido al segmento *premium*. Por su parte, *Sumarroca* se quiere posicionar como un producto de gama media alta, aunque en China la empresa pierde el control sobre la distribución y precios finales de sus productos, por lo que desconoce cómo se posicionan sus cavas en el mercado.

Codorníu y *Freixenet* quieren posicionar sus productos de forma estandarizada a nivel mundial, lo que tratan de conseguir a través de la homogeneización de los canales de distribución y de la estructura de precios a los intermediarios. No obstante, *Freixenet* adapta la estrategia de comunicación que realiza en China y, mientras que internacionalmente el cava *Freixenet* está posicionado como un producto de celebración y diversión, en China los esfuerzos de comunicación van dirigidos a adaptar y posicionar el cava como un producto aspiracional y de acercamiento a la cultura occidental, confirmando las aportaciones de Cavusgil et al. (1993) y Hill

y Still (1984) que afirman que las diferencias socio-culturales favorecen la adaptación del posicionamiento.

Por último, *Raventós Rosell* reconoce que dependiendo del país, del canal de distribución utilizado para la venta de sus productos, de la renta per cápita, aranceles y tipo de cambio, su producto en algunos países se posiciona como un producto de prestigio y en otros como un producto asequible, confirmando las aportaciones teóricas de Buzzell (1968), aunque en China la empresa pierde el control del posicionamiento de su producto, conociendo solamente lo que le transmite la empresa que le representa en el país.

Como conclusión de la política internacional de producto, se aprecia que existen en el sector unas prácticas bastante generalizadas a nivel internacional. La presencia y el reconocimiento de las marcas a nivel internacional motivan a las empresas a estandarizar los productos a exportar, así como la marca, la etiqueta principal y el posicionamiento, mientras que por razones legales y de idioma se adapta obligatoriamente la contra-etiqueta a los distintos mercados internacionales. Por último, cabe destacar que en el mercado chino diferentes empresas han realizado adaptaciones discrecionales con el objetivo de acercarse al consumidor local, adaptando parcialmente el posicionamiento del cava (*Freixenet*), o realizando la traducción fonética del nombre de la marca (*Sumarroca*, *Juvé y Camps* y *Codorníu*), donde esta última empresa, en 2014, estaba en trámite de registrar la traducción del nombre de la marca con significado propio para el mercado.

6.4.2 Política internacional de precio

Para analizar la política internacional de precio aplicada en China se ha elegido analizar el grado de estandarización o adaptación del precio final al consumidor y del precio a los intermediarios del sector, comparándolos con los principales mercados extranjeros y comparando a éstos con el mercado nacional. La tabla 6.4.2 recoge los resultados obtenidos sobre el grado de estandarización o adaptación de la política internacional de precios aplicada en el mercado chino y en los principales mercados extranjeros.

PRECIO	Mercados Internacionales vs Mercado Nacional						Mercado Chino vs Mercados Internacionales					
	Mestres	Raventós Rosell	Sumarroca	Juvé y Camps	Codorníu	Freixenet	Mestres	Raventós Rosell	Sumarroca	Juvé y Camps	Codorníu	Freixenet
Precio final al consumidor	5	5		5	5	5	5		5	5	5	
Precio al intermediario	5	5	5	5			5	5	5	4		
	1=Estandarización total 5=Adaptación total						1=Estandarización total 5=Adaptación total					

Tabla 6.4.2: Política internacional de precio.

i. Precio final al consumidor

Las empresas confirman que el precio final que pagan los consumidores extranjeros por una botella de cava, incluyendo los consumidores chinos, está adaptado. Esto es debido a que el precio de venta final incluye todos los costes asociados a la exportación, tales como son los costes de transporte, logística, aranceles y costes derivados del número de intermediarios y márgenes que éstos aplican, los cuales varían en cada país.

Juvé y Camps, por su parte, sigue una estrategia de fijación de precios basada en el enfoque competencia. Es así como el director de exportación determina el precio final del cava *Juvé y Camps* en cada uno de los mercados extranjeros, dependiendo de los precios finales que tiene el champagne en dichos mercados. Por esta razón se puede afirmar que utiliza una estrategia estandarizada a la hora de establecer los precios finales, pero el precio final está adaptado, ya que depende de los distintos precios finales a los que se vende localmente el champagne, que a su vez están afectados por los costes asociados a la exportación.

Por último, la empresa *Sumarroca* y parcialmente *Raventós Rosell* reconocen que en China, al perder el contacto con los intermediarios, pierden el control sobre el precio final al que se venden sus vinos y cavas, donde *Raventós Rosell* sólo conoce los detalles de la venta de sus productos cuando ésta está realizada a través de la empresa que le representa en el mercado.

En lo que hace referencia a los factores que influyen en el precio final al consumidor, de nuevo se aprecia que el factor legal, reflejado en los aranceles e impuestos a la importación, incide en la adaptación de los precios por parte de las empresas. Asimismo, las infraestructuras de marketing, concretamente, el número de intermediarios y márgenes aplicados, junto con las características de la industria, en cuanto a los costes logísticos y de transporte, inciden en la política de precio, y en el caso de *Juvé y Camps*, la empresa también tiene en cuenta la competencia a la hora de establecer sus precios finales. Concluir que estos resultados avalan las conclusiones de Cavusgil (1988) y las proposiciones de Jain (1989) y Myers et al. (2002), los cuales afirman y proponen, respectivamente, que la política de precios está influenciada por factores como son la naturaleza de la industria, la competencia, el sistema distributivo y el entorno legal.

ii. Precio a los intermediarios

Para estudiar los precios a los intermediarios se ha dividido el análisis diferenciando a pymes de multinacionales, ya que las primeras presentan similitudes importantes a la hora de establecer las tarifas a los intermediarios extranjeros.

1. Pymes: mercados internacionales vs mercado nacional

Las cuatro pymes seleccionadas coinciden en señalar que las tarifas a los intermediarios internacionales están adaptadas, siendo éstas inferiores a las tarifas nacionales. Esto es debido a que las empresas productoras asumen en sus tarifas nacionales los costes de transporte y otros costes derivados de las actividades de marketing, mientras que internacionalmente son los intermediarios quienes deben asumir los costes asociados a la exportación, tales como son los costes logísticos, aranceles, acciones comerciales y actividades de formación, promoción y comunicación.

En el caso de *Juvé y Camps*, el director de exportación establece los precios finales de sus productos comparándolos con los precios finales del champagne, y partiendo de este precio final establece el precio a los intermediarios. Es así como el directivo adapta esta última tarifa para que, una vez absorbidos los márgenes de los intermediarios, los costes logísticos y los impuestos, el precio final al público sea el deseado por la empresa.

2. Pymes: mercado chino vs mercados internacionales

Las cuatro pymes, de nuevo, coinciden en que las tarifas a los intermediarios chinos están adaptadas respecto a las establecidas para los intermediarios internacionales, sin embargo, las razones para adaptar estos precios varían en cada una de las empresas.

Mestres reconoce que asumió un riesgo financiero a la hora de negociar el cobro del género, por lo que vendió su producto al intermediario *Parlex* con unas tarifas superiores a las internacionales y similares a las del mercado nacional. El gerente tomó esta decisión teniendo en cuenta que su importador actúa como mayorista y distribuidor, por lo que al reducirse el número de intermediarios, esta empresa cuenta con un mayor margen de beneficio para trabajar.

El gerente de *Raventós Rosell*, que negocia las tarifas con los intermediarios internacionales individualmente, dice adaptar dichas tarifas dependiendo del volumen comprado, estrategia que también aplicó en las negociaciones individualizadas con los intermediarios chinos.

También *Sumarroca* adapta las tarifas a los distintos intermediarios chinos, ya que se trata de negociaciones complejas y agresivas que se realizan individualmente con importadores locales.

Por último, *Juvé y Camps* adapta las tarifas a los intermediarios chinos, para que una vez incorporados los gastos asociados a la exportación del producto, el precio final sea el deseado por la empresa en el mercado.

3. Multinacionales

Respecto a las empresas multinacionales, no se han obtenido datos exhaustivos para afirmar el grado de estandarización o adaptación de las tarifas a los intermediarios chinos, comparándolas con las tarifas a los principales mercados extranjeros. No obstante, la empresa *Freixenet* comenta que trata de estandarizar sus tarifas a todos los intermediarios internacionales, mientras que el CEO de Asia de *Codorníu* afirma que la empresa establece unas tarifas para los intermediarios asiáticos superiores a las europeas, al tener que asumir en estas tarifas los costes de actividades de formación y relaciones públicas que realiza el grupo empresarial internamente. Asimismo, dependiendo de los impuestos establecidos en los países de destino y con el objetivo de no encarecer en exceso el precio final al consumidor, dichas tarifas son flexibles y están parcialmente adaptadas a cada uno de los mercados asiáticos, dentro de un intervalo definido.

Una vez conocido el grado de adaptación de las tarifas a los intermediarios internacionales se puede afirmar que las infraestructuras de marketing, reflejadas en las actividades de comunicación y formación que deben realizar los intermediarios, y las características de la industria, es decir, los costes logísticos asociados, son los factores que influyen en la adaptación de dichas tarifas. Adicionalmente, las tarifas ofrecidas a los intermediarios chinos están adaptadas respecto a las internacionales, ya que algunos responsables tienen en cuenta la dificultad y

complejidad de negociar comercialmente con los chinos, lo que se asocia a la barrera de “prácticas empresariales desconocidas” incluida en el entorno socio-cultural. Por último, *Codorníu* reconoce que también considera los diferentes impuestos a la importación y el coste de las actividades de marketing realizadas internamente, a la hora de establecer las tarifas a los intermediarios asiáticos. Es así como todos estos resultados, de nuevo, avalan las conclusiones de Cavusgil (1988) y las proposiciones de Myers et al. (2002), que estudian los factores que inciden en la política de precio.

Como conclusión de la política internacional de precio, se aprecia de nuevo un consenso en el sector, donde los precios finales a los consumidores extranjeros y chinos están adaptados, debido a que éstos incluyen los costes asociados a la exportación. Asimismo, las cuatro pymes entrevistadas señalan que las tarifas a los intermediarios internacionales están adaptadas, siendo éstas inferiores a las nacionales al tener que incluir los costes de exportación y actividades de comunicación. En lo que hace referencia a las tarifas a los intermediarios chinos, de nuevo las pymes coinciden en adaptar dichos precios respecto a las tarifas internacionales, aunque las empresas difieren en sus razones para hacerlo. En relación a las multinacionales, no se ha obtenido suficiente información para conocer el grado de adaptación de las tarifas a los intermediarios chinos por parte de dichas empresas, conociendo solamente la estrategia seguida por *Codorníu* en los mercados asiáticos.

6.4.3 Política internacional de comunicación

Respecto a la política internacional de comunicación se ha decidido estudiar comparativamente los presupuestos de comunicación asignados al mercado chino, así como los medios y las herramientas utilizados en dicho mercado. La tabla 6.4.3 muestra los resultados obtenidos y se aprecia cómo no se ha obtenido información para las pymes y sólo se tiene información relativa a la estrategia seguida por las multinacionales, principalmente en el mercado chino, lo que analizaremos a continuación.

	Mercados Internacionales vs Mercado Nacional						Mercado Chino vs Mercados Internacionales					
	Miestres	Raventós Rosell	Sumarroca	Juvé y Camps	Codorníu	Freixenet	Miestres	Raventós Rosell	Sumarroca	Juvé y Camps	Codorníu	Freixenet
COMUNICACIÓN												
Presupuesto de comunicación (ferias)										5	4	
Medios de comunicación (Prensa, TV, etc.)										4	5	
Herramientas de comunicación					4					4	5	
	1=Estandarización total 5=Adaptación total						1=Estandarización total 5=Adaptación total					

Tabla 6.4.3: Política internacional de comunicación.

1. Pymes

Las pymes estudiadas reconocen que en China, así como en el resto de mercados extranjeros, son los importadores y/o distribuidores los que se encargan de realizar las actividades de comunicación y promoción, es por ello que las empresas productoras, en general, desconocen los

medios y herramientas de comunicación que utilizan y el grado de estandarización o adaptación de las mismas. Esta cesión de la realización de las actividades de marketing a los intermediarios locales, avalaría la idea de que los directivos o personal local están mejor capacitados para entender y afrontar los retos planteados por el mercado con mayor garantía de éxito (Douglas y Craig, 1989; Hultman et al., 2009; Quelch y Hoff, 1986). Algunas evidencias concretas las proporcionan *Mestres*, la cual sabe que su importadora *Parlex* realiza sesiones formativas e informativas en China para dar a conocer los vinos españoles que componen su cartera de productos, y *Raventós Rosell*, que encargó la gestión de la imagen de la marca, promoción y comunicación en el mercado chino a la empresa nacional con presencia en China que los representa.

Comentar también que *Sumarroca* desconoce si sus intermediarios realizan alguna actividad de comunicación en China, y *Juvé y Camps* dispone de un departamento de marketing centralizado desde el que sus importadores o distribuidores internacionales pueden apoyarse para realizar acciones de comunicación.

Referente al presupuesto de comunicación, ninguna de las pymes tiene un presupuesto asignado al mercado chino, donde el presupuesto de comunicación de *Sumarroca* y *Juvé y Camps* está formado por los viajes y las acciones que sus directivos realizan en dicho mercado.

2. Multinacionales

Las multinacionales *Codorníu* y *Freixenet*, sin embargo, asumen un rol activo en cuanto a las actividades de comunicación a realizar en los mercados extranjeros, apoyando así a sus importadores locales. Es así como ambos grupos empresariales tienen un presupuesto asignado para el mercado chino, que en ambos casos está reforzado al tratarse de un mercado estratégico de futuro, lo que viene determinado por la estrategia empresarial.

Las empresas también son conscientes de la necesidad de adaptar las herramientas y los medios de comunicación a los consumidores chinos. Es así como ambas empresas, a través de sus delegaciones y filiales, y mediante la contratación de profesionales locales, realizan acciones de comunicación, principalmente de comunicación digital dirigida a redes sociales, que son las herramientas y medios más utilizados por dichos consumidores. Ambas empresas reconocen ser activas en acciones *push* de *trade marketing*, realizando actividades formativas, promocionales y de comunicación que ayuden a formar a la red comercial y a incrementar las ventas en los diferentes canales de distribución.

Así pues, son las características de los consumidores y las infraestructuras de marketing, concretamente la disponibilidad y consumo de media, lo que invita a las multinacionales a adaptar su política de comunicación, confirmando los resultados de Vrontis et al. (2009).

Como conclusión de la política internacional de comunicación, se aprecia una dicotomía entre las actividades asumidas por pymes y multinacionales, por la cual las pymes delegan las actividades de comunicación, promoción y formación a los intermediarios internacionales, mientras que las multinacionales asumen un rol activo al respecto.

6.4.4 Política internacional de distribución

Para analizar la política internacional de distribución, se ha elegido estudiar comparativamente el grado de estandarización o adaptación de los canales de distribución y de los intermediarios utilizados, en cuanto al tipo, número y responsabilidad que éstos asumen en el mercado. La tabla 6.4.4 muestra el grado de estandarización o adaptación de la política internacional de distribución llevada a cabo en China y en los principales mercados internacionales.

DISTRIBUCION	Mercados Internacionales vs Mercado Nacional						Mercado Chino vs Mercados Internacionales					
	Mestres	Raventós Rosell	Sumarroca	Juvé y Camps	Codorniu	Freixenet	Mestres	Raventós Rosell	Sumarroca	Juvé y Camps	Codorniu	Freixenet
Canales de distribución	1	4	3	1	1		1		3	1	3	
Intermediarios: tipo y número	5	5	5	5			3		3			
Responsabilidad del intermediario	5	5	5				1	1	1			
	1=Estandarización total 5=Adaptación total						1=Estandarización total 5=Adaptación total					

Tabla 6.4.4: Política internacional de distribución.

i. Canales de distribución

En lo que hace referencia a los canales de distribución, de las entrevistas se obtiene que en los mercados existen diversos canales de venta, éstos son: supermercados, tiendas especializadas, canal Horeca o restauración y otros canales como son la venta directa o el canal institucional. Asimismo, en lo que respecta a los canales de venta utilizados por las empresas a nivel nacional e internacional, se aprecia estrategias de distribución diferenciadas.

Mestres afirma utilizar nacional e internacionalmente, una estrategia estandarizada, al vender su producto por tres canales, que en orden de importancia son: 1) tienda especializada; 2) restaurantes y canal Horeca; y 3) particulares. Concretamente en China su importador les ha explicado que “*el cava Mestres irá a tienda especializada y restaurante*”, lo que concuerda con su estrategia de distribución.

Raventós Rosell reconoce adaptar internacionalmente sus canales de distribución comparándolos con los utilizados en el mercado nacional. Es así como la empresa utiliza nacionalmente el canal Horeca y cadenas gourmet, mientras que en los mercados internacionales utiliza principalmente el canal de gran superficie y minoristas, y en China solamente conoce la distribución de sus productos conseguida por la empresa que les representa, que coincide con los canales utilizados a nivel internacional.

Sumarroca, al perder el contacto con los importadores, desconoce los canales por los que se distribuye su producto en China. Por otro lado, *Juvé y Camps* afirma que los canales utilizados en los mercados internacionales varían dependiendo del distribuidor contactado. Concretamente la empresa en China distribuye sus productos por tres canales diferenciados: 1) canal institucional; 2) restauración; y 3) tienda especializada, que coinciden parcialmente con los utilizados actualmente a nivel nacional e internacional.

Las dos multinacionales tratan de estandarizar los canales de distribución a nivel nacional e internacional. Es así como realizan una diferenciación entre el canal Horeca y el canal de grandes superficies, y ambas empresas ofrecen un portafolio de productos diferenciados por canal. No obstante, *Freixenet* reconoce que cuando entró en China la empresa tuvo que adaptar su estrategia y empezar a distribuir sus productos por el canal Horeca, debido a que el canal de gran superficie no estaba desarrollado y su importadora ASC iba dirigida a este canal, el Horeca, validando los resultados que afirman que si los sistemas distributivos disponibles difieren, las empresas se ven obligadas a adaptar su marketing mix (Sorenson y Wiechmann, 1975).

ii. Intermediarios: tipo, número y responsabilidad

En lo que hace referencia a los intermediarios internacionales, los datos obtenidos muestran que las empresas adaptan el tipo y número de intermediarios a los sistemas de distribución establecidos en cada uno de los mercados extranjeros, confirmando las conclusiones Vrontis et al. (2009) que hallan que ante sistemas distributivos diferenciados, las empresas deben adaptar su marketing mix. Además, todas las empresas, especialmente las pymes, delegan la responsabilidad de la distribución, comunicación y posicionamiento del producto en el mercado a los intermediarios internacionales, lo que contrasta con lo que realizan en el mercado nacional, donde las empresas si asumen dichas responsabilidades. De nuevo parece que la delegación de responsabilidades en los intermediarios internacionales, podría estar relacionado con la creencia, por parte del equipo directivo, de que dichos intermediarios tienen un mayor conocimiento del mercado, lo que confirmaría las aportaciones de Douglas y Craig (1989), Hultman et al. (2009) y Quelch y Hoff (1986).

Respecto al mercado chino, todas las empresas utilizan importadores o agentes para introducir y vender sus cavas en el mercado. Sin embargo, el sector se está desarrollando y la distribución de productos vinícolas está en una fase inicial, lo que significa que los canales y los intermediarios todavía no están del todo definidos, lo que de nuevo valida las aportaciones de Vrontis et al. (2009) que afirman que el diferente grado de desarrollo de los mercados es uno de los principales factores que influye en las decisiones de adaptar el marketing internacional.

Mestres y Juvé y Camps afirman que los intermediarios chinos contactados asumen las mismas responsabilidades que el resto de intermediarios internacionales. Por su parte, *Sumarroca y Raventós Rosell* pierden el control de la distribución de su producto en el mercado chino, por lo que desconocen el tipo y número de intermediarios, así como la responsabilidad que éstos asumen.

Codorníu y Freixenet también exportan sus cavas a China de la mano de un importador localizado en el país, sin embargo, su estructura internacional es tan variada y compleja, ya que estos grupos empresariales disponen internacionalmente de delegaciones, filiales comerciales, filiales productivas y alianzas estratégicas, que dependiendo de la marca a comercializar y de la forma de entrada en el mercado extranjero, variará el tipo y número de intermediarios.

Resumiendo la política de distribución analizada, en el trabajo se aprecian diferencias importantes en cuanto a los canales de distribución e intermediarios utilizados tanto a nivel internacional como en el mercado chino, donde, en general, las empresa deben adaptar la cadena de distribución a los sistemas establecidos en cada uno de los mercados internacionales. A nivel internacional son los intermediarios quienes asumen la responsabilidad de distribuir, comunicar y posicionar los productos en el mercado, no obstante, *Codorníu* y *Freixenet*, a través de sus delegaciones y filiales, ayudan a los intermediarios realizando diferentes actividades de distribución y comunicación.

Como conclusión general de las políticas de marketing internacional, en el análisis se aprecia una homogeneización generalizada de la política internacional de producto y del precio final al consumidor en los mercados internacionales, lo que incluye el mercado chino, pero existen diferencias importantes en las estrategias seguidas por pymes y multinacionales en cuanto a las tarifas a los intermediarios y la realización, por parte de las multinacionales, o delegación, en el caso de las pymes, de las actividades de comunicación. Por último, la política de distribución presenta diferencias notables tanto en los canales de distribución, como en los intermediarios internacionales utilizados.

6.4.5 Control sobre las políticas de marketing internacional

Tras realizar el análisis de las políticas de marketing internacional, este estudio quiere conocer el control que ejerce la empresa sobre el marketing mix a nivel internacional y el realizado en el mercado chino, para lo que se crea la tabla 6.4.5 que contiene dicha información.

MARKETING MIX	Mercados Internacionales vs Mercado Nacional						Mercado Chino vs Mercados Internacionales					
	Mestres	Raventós Rosell	Sumarroca	Juvé y Camps	Codorníu	Freixenet	Mestres	Raventós Rosell	Sumarroca	Juvé y Camps	Codorníu	Freixenet
Control de la empresa	4	3	2	1	1	4	4	5	3	1	1	
	1=Control total 5= No control						1=Control total 5= No control					

Tabla 6.4.5: Control ejercido por las empresas sobre el marketing mix internacional y sobre el mercado chino.

El gerente de *Mestres* confirma que la empresa delega la distribución, comunicación y posicionamiento de su producto en los mercados extranjeros a los intermediarios contactados, tales como son las empresas exportadoras nacionales o los distribuidores extranjeros, los cuales informan a la empresa de las acciones realizadas en el mercado.

Raventós Rosell afirma controlar el marketing mix realizado a nivel nacional e internacional, aunque internacionalmente delega la comunicación a los intermediarios extranjeros. Sin embargo, reconoce que en los países donde el sector está poco desarrollado, como es el caso de China o Nigeria, la empresa pierde el control sobre la distribución y el marketing mix aplicado. Concretamente en China, la empresa no consigue controlar la distribución, ni la comunicación,

precio final y posicionamiento de los productos vendidos directamente a intermediarios chinos, sin embargo, sí controla la distribución conseguida a través de la empresa nacional contratada, que la mantiene informada de las acciones que realiza en el país.

Sumarroca en China no consigue controlar la distribución de sus productos, ya que una vez enviado el género a los importadores locales, pierde el control sobre los intermediarios, por lo que desconoce el precio final, las actividades de comunicación y el posicionamiento de sus productos en el mercado.

El director de *Juvé y Camps* decide el grado de estandarización o adaptación a aplicar a los diferentes elementos de producto y precio a nivel internacional, y consigue controlar la distribución realizada en los mercados internacionales donde opera, mientras que delega la comunicación a los intermediarios locales. Asimismo, la fidelización de tres importadores chinos, le permite controlar lo que sucede a nivel de marketing en las regiones donde trabajan estos importadores, aunque desconoce lo que ocurre con el cava para regalar vendido a través del canal institucional en China, o el vendido a través de otros importadores locales.

Por último, las multinacionales *Codorníu* y *Freixenet*, a través de sus respectivas delegaciones y filiales comerciales, filiales productivas o alianzas estratégicas, sí consiguen decidir el grado de estandarización o adaptación del marketing mix, así como controlar todo lo que ocurre en los mercados internacionales donde trabajan, incluido el mercado chino.

Como conclusión, cabe destacar que se aprecian diferencias importantes en el control que ejercen las empresas sobre el marketing mix internacional y el realizado en China. Así pues, mientras que las dos multinacionales, a través de sus delegaciones y filiales, tienen un control exhaustivo sobre las políticas de marketing internacional, dicho control se va diluyendo en las pymes, hasta el punto de que *Sumarroca*, y parcialmente *Raventós Rosell*, pierden el control sobre los intermediarios chinos, lo que produce que pierdan el control sobre la distribución, comunicación, precio final y posicionamiento del producto en el mercado.

6.4.6 Estandarización o adaptación del marketing mix en el mercado chino

Una vez conocidas las políticas de marketing internacional y el control ejercido por las empresas sobre las mismas, este apartado quiere analizar el posicionamiento de las empresas a favor de la estrategia de estandarización o adaptación, mientras que el apartado siguiente, el 6.4.7, se centrará en analizar los factores que inciden en estas decisiones.

Para analizar el posicionamiento a favor de una u otra estrategia, se crea la tabla 6.4.6 que contiene información sobre los elementos estandarizados y adaptados al mercado chino, comparándolo con los principales mercados internacionales, y para cada elemento muestra las empresas que siguen dichas estrategias. La tabla también muestra si la adaptación es total o parcial, y aquellos elementos donde las empresas se han visto obligadas a adaptar su política de marketing internacional al mercado chino.

Tal como se puede apreciar en la tabla 6.4.6, los elementos estandarizados se agrupan en las políticas de producto y distribución. Es así como casi todas las empresas en el mercado chino

estandarizan los productos, la marca, la etiqueta principal y el posicionamiento, y alguna de ellas también estandariza los canales de distribución y la responsabilidad de los intermediarios.

Mercado Chino vs Mercados Internacionales		Mestres Raventós Rosell Sumarroca Juvé y Camps Cordoniu Freixenet					
		Estandarización		1=Estandarización total 5=Adaptación total			
PRODUCTO	Estandarización						
Gama/Línea de producto	Estandarización total	1	1		1	1	1
Nombre de marca	Estandarización total o parcial	1	1	2	2	2	1
Etiqueta	Estandarización total	1	1	1	1	1	1
Posicionamiento del producto	Estandarización total o parcial	1			1	1	2
DISTRIBUCION							
Canales de distribución	Estandarización	1					1
Responsabilidad del intermediario	Estandarizada	1	1		1		
PRODUCTO	Adaptación	1=Estandarización total 5=Adaptación total					
Gama/Línea de producto	Adaptación total			5			
Nombre de marca futuro	Adaptación casi total						4
Contra-etiqueta	Adaptación total y obligatoria	5	5	5	5	5	5
Contra-etiqueta comercialización producto	Adaptación total			5			
PRECIO							
Precio final al consumidor	Adaptación total	5			5	5	5
Precio al intermediario	Adaptación total	5	5	5	5		
	Adaptación casi total						4
COMUNICACIÓN							
Presupuesto de comunicación	Adaptación total						5
	Adaptación casi total						4
Medios de comunicación	Adaptación total						5
	Adaptación casi total						4
Herramientas de comunicación	Adaptación total						5
	Adaptación casi total						4
DISTRIBUCION							
Canales de distribución	Adaptación parcial y obligatoria				3		3
Intermediarios: tipo y nº		3			3		

Tabla 6.4.6: Estandarización y grado de adaptación del marketing mix realizado en China.

En lo que hace referencia a la estrategia de adaptación, las empresas realizan adaptaciones totales o casi totales en la contra-etiqueta, así como en los diferentes elementos estudiados de la política de precio y política de comunicación, mientras que el resto de elementos tienen incorporados adaptaciones parciales. Asimismo, las empresas del sector están obligadas a adaptar la contra-etiqueta y, en China, los canales e intermediarios de distribución se han de adaptar a los sistemas distributivos disponibles en el país.

Como conclusión de este análisis, se aprecia cómo las empresas no apuestan por posturas radicales de estandarización total o adaptación total, y existen elementos estandarizados, mientras que otros se adaptan total o parcialmente al mercado chino, dando así validez a la teoría de la contingencia aplicada al dilema empresarial de estandarizar o adaptar el marketing mix.

6.4.7 Factores que inciden en el marketing mix del mercado chino

Tras conocer el resultado de las decisiones de estandarizar o adaptar diferentes elementos del marketing mix al mercado chino, este apartado quiere recoger y sintetizar los factores externos e internos que influyen en dichas decisiones.

Con este objetivo se realiza la tabla 6.4.7 que contiene información sobre los elementos del marketing mix estandarizados, así como las empresas que estandarizan dichos elementos y los factores que afectan a dichas decisiones. La columna de la derecha contiene la asociación de estos factores con los factores internos y externos nombrados en la revisión de la literatura científica (capítulo 3 de este trabajo). La tabla 6.4.8 contiene la misma información que la tabla 6.4.7 pero se centra en los elementos adaptados.


Mercado Chino vs Mercados Internacionales							FACTORES	Factores en la literatura científica		
		Estandarización	1=Estandarización total 5=Adaptación total					Ext.	Int.	
Gama/Línea de producto	Estandarización total		1	1	1	1	1	Productos bandera.		X
Nombre de marca	Estandarización total	1	1			1	Presencia y reconocimiento internacional.		X	Estrategia empresarial.
	Estandarización parcial			2	2	2	Traducción fonética registrada.	X		Características consumidores. Entorno socio-cultural.
Etiqueta	Estandarización total	1	1	1	1	1	Presencia y reconocimiento internacional.		X	Estrategia empresarial.
Posicionamiento del producto	Estandarización total	1			1	1	Presencia y reconocimiento internacional.		X	Estrategia empresarial.
	Estandarización parcial					2	China: producto aspiracional.	X		Características consumidores.
PRECIO										
COMUNICACIÓN										
DISTRIBUCIÓN								Ext.	Int.	
Canales de distribución	Estandarización total	1				1	Selección según posicionamiento mundial.		X	Estrategia empresarial.
Responsabilidad del intermediario	Estandarización total	1	1		1		Intermediarios responsables de distribución, comunicación y	X		Características industria. Percepción equipo directivo.

Tabla 6.4.7: Factores que influyen estandarizando los elementos de las políticas de marketing internacional en China.

La tabla 6.4.7 muestra que los todos los elementos totalmente estandarizados excepto uno, “responsabilidad del intermediario”, se estandarizan por un tema interno de estrategia empresarial, mientras que los elementos que sufren alguna pequeña modificación (los marcados en la tabla con un 2) dicha adaptación se debe a la influencia de factores externos.

La tabla 6.4.8 muestra los factores que influyen en la adaptación de los diferentes elementos del marketing mix al mercado chino, y se aprecia como la mayoría de factores que impulsan la adaptación son externos. En concreto, las adaptaciones obligatorias han sido necesarias en tres elementos: la contra-etiqueta y los canales e intermediarios de distribución, mientras que el resto de adaptaciones son de tipo discrecional.

Analizando la información de las tablas, podemos afirmar que el factor interno de estrategia empresarial incide en diferentes elementos de las políticas de marketing internacional y lo hace favoreciendo la estandarización del producto o gama de productos, marca, etiqueta, posicionamiento, canales de distribución y responsabilidad del intermediario. Además, este factor también afecta a las multinacionales, las cuales adaptan e incrementan los presupuestos de comunicación, ya que China se trata de un mercado estratégico de futuro, y también influyen en *Codorníu*, que establece un intervalo de precios para los intermediarios asiáticos.

Mercado Chino vs Mercados Internacionales		Mestres Raventos Rosell Suñarroca Juvé y Camps Cordero Probenet					PRODUCTO	Adaptación	1=Estandarización total 5=Adaptación total					FACTORES	Factores en la literatura científica	
		Ext.	Int.	Ext.	Int.											
Gama/Línea de producto	Adaptación			5							Intermediarios eligen producto para China.	X		Características de los consumidores		
Nombre de marca futuro	Adaptación casi total								4		Nuevas nombre chino en contra-etiqueta.	X		Características de los consumidores Entorno socio-cultural		
Contra-etiqueta	Adaptación total y obligatoria	5	5	5	5	5	5	5	5		Información legal e idioma.	X		Factor legal Factor socio-cultural		
Contra-etiqueta comercialización producto	Adaptación total			5							Reconocimiento internacional.	X		Características consumidores		
PRECIO												Ext.	Int.			
Precio final al consumidor	Adaptación total	5							5	5	Consumidor asume costes de exportación.	X		Infraestructura de marketing Características industria Factor legal		
								5				X		+ Competencia		
Precio al intermediario	Adaptación total	5	5	5	5						Intermediario asume costes de exportación.	X		Infraestructura de marketing Características industria Factor socio-cultural		
	Adaptación casi total								4		Intervalo de precios para mercados asiáticos.	X X X	X	Infraestructura de marketing Factor legal Características industria Actividades de marketing		
COMUNICACIÓN												Ext.	Int.			
Presupuesto de comunicación	Adaptación total								5		Presupuesto establecido desde filial de Asia.		X	Estrategia empresarial.		
	Adaptación casi total								4		China: porcentaje de ventas + premium .					
Medios de comunicación	Adaptación total								5		Adaptadas al consumidor.	X		Características consumidores		
	Adaptación casi total								4		Acciones pull específicas para el país y acciones push estandarizadas.	X	X	Infraestructuras de marketing Estructura dpto. marketing		
Herramientas de comunicación	Adaptación total								5		Adaptadas al mercado: consumidor + distribuidor.	X		Características de los consumidores		
	Adaptación casi total								4		Algunas específicas (comunicación digital) y otras estandarizadas (promociones y venta directa).	X	X	Infraestructuras de marketing Estructura dpto. marketing		
DISTRIBUCIÓN												Ext.	Int.			
Canales de distribución	Adaptación parcial y obligatoria								3	3	Adaptación a canales establecidos en China.	X		Infraestructuras de marketing: sistemas de distribución		
Intermediarios: tipo y nº		3							3		China: uso de intermediarios del sector.	X		Características mercado		

Adaptación obligatoria

Tabla 6.4.8: Factores que influyen adaptando los elementos de las políticas de marketing internacional en China.

Las características de los consumidores, las infraestructuras de marketing, concretamente el sistema de distribución, las características de la industria y el entorno legal y socio-cultural son los factores externos que influyen en la adaptación de diferentes elementos del marketing mix, tal como son las traducciones de la marca, el precio final al consumidor, las tarifas a los intermediarios, los medios y herramientas de comunicación y los canales e intermediarios del sector.

Por último, cabe resaltar que el factor legal y cultural obliga a las empresas a adaptar la contra-etiqueta al mercado chino, y que los canales y los intermediarios se están desarrollando en dicho mercado, razón por la cual las empresas han de adaptarse a los sistemas de distribución disponibles en el sector y a su evolución.

Como conclusión, se puede afirmar que tal como afirman Douglas y Wind (1987) y Vrontis et al. (2009), dentro de las empresas analizadas existe un conflicto donde los factores internos inciden, principalmente, favoreciendo la estandarización de las políticas de marketing internacional, y los factores externos presionan para adaptar el marketing mix al mercado chino, con lo que las empresas reconocen la necesidad de utilizar ambas estrategias a la vez, lo que valida la teoría de la contingencia.

6.5 Análisis de los resultados de la actividad exportadora

El quinto objetivo quiere conocer los resultados objetivos y subjetivos de la actividad internacional de las empresas realizada en el mercado chino, así como los factores externos e internos que influyen en los mismos. Las preguntas de investigación planteadas son: 1) ¿Cuáles son los resultados objetivos obtenidos por las empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava en su internacionalización en China?; 2) ¿Están las empresas satisfechas con los resultados obtenidos por la actividad internacional en China?; y 3) ¿Cuáles son los factores que inciden en los resultados obtenidos en el mercado chino?

6.5.1 Resultados objetivos de la actividad exportadora en China

La primera pregunta de investigación quiere conocer los resultados objetivos obtenidos por las empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava en su internacionalización en China, para lo que se ha decidido estudiar la intensidad exportadora en China y la venta neta exportada. La tabla 6.5.1 recoge los datos conseguidos para las empresas seleccionadas.

Empresas	Facturación del mercado chino 2013		Facturación del mercado chino, 2014	
	Intensidad exportadora (sobre venta total)	Venta neta exportada (aproximada)	Intensidad exportadora (sobre venta total)	Venta neta exportada (aproximada)
<i>Mestres</i>	2,5%	25.000€	0%	
<i>Raventós Rosell</i>	<1%	<70.000€		
<i>Sumarroca</i>	1%	30.000€-100.000€		
<i>Juvé y Camps</i>	0,6%	<130.000€	0,2%	<50.000€
<i>Codorníu</i>	0,8 Asia 0,08 China	<190.000€	2% Asia 0,2% China	<500.000€
<i>Freixenet</i>	1,9%	10M€		5M€

Tabla 6.5.1: Resultados objetivos de la actividad exportadora en China.

1. Intensidad exportadora en China

Atendiendo a la intensidad exportadora en China⁴⁴, en 2013 hallamos cuatro empresas, *Raventós Rosell*, *Sumarroca*, *Juvé y Camps* y *Codorníu*, que muestran una intensidad exportadora inferior al 1%, *Freixenet* se sitúa en el 1,9% y *Mestres* en el 2,5%.

Sin embargo, los datos facilitados por *Mestres*, *Juvé y Camps* y *Freixenet* respecto a la intensidad exportadora del mercado chino de 2014 muestran disminuciones importantes en el porcentaje de ventas, por lo que varios responsables internacionales califican el mercado chino de volátil, lo que contrasta con el buen funcionamiento de las ventas de *Codorníu* en el país.

2. Venta neta exportada a China

Tomando como indicador la venta neta obtenida en el mercado chino⁴⁵, destacan las ventas conseguidas por el grupo *Freixenet*, que en 2013 alcanzaron los 10M€, mientras que en 2014 las

⁴⁴ La intensidad exportadora en China se corresponde con el porcentaje de dividir la venta realizada en dicho mercado entre la venta total de la empresa.

⁴⁵ La venta neta obtenida en el mercado chino, se ha calculado aplicando la intensidad exportadora a la venta total, por lo que se trata de datos aproximados. *Mestres* y *Freixenet* fueron las únicas empresas que sí facilitaron las cifras de ventas concretas.

ventas cayeron hasta los 5M€. A estas ventas le siguen las del grupo *Codorníu* que en 2013 alcanzaron una cifra algo inferior a los 190.000€ y en 2014 se incrementaron hasta alcanzar aproximadamente los 500.000€. Le sigue *Juvé y Camps* que en 2013 facturó unos 130.00€ en el mercado chino y en 2014 esta cifra disminuyó por debajo de los 50.000€. Luego viene *Sumarroca* que en los últimos años su facturación en el mercado chino oscila entre los 30.000€ y 100.000€, seguido de *Raventós Rosell*, que en 2013 consiguió vender productos por un valor aproximado de 70.000€ y cierra la lista *Mestres* con unas ventas aproximadas de 25.000€, mientras que esta empresa, en 2014, no consiguió repeticiones de compra por parte de su importadora local.

Teniendo en cuenta los resultados objetivos de la actividad exportadora, concluimos este apartado afirmando que *Freixenet* es la empresa que lidera la actividad exportadora en el mercado chino, seguida por *Codorníu*, donde ambos grupos empresariales demuestran tener un alto grado de compromiso con el mercado chino. A estas empresas le sigue *Juvé y Camps*, seguidas por *Sumarroca* y *Mestres*, que muestran un grado de compromiso progresivamente inferior. Por último, *Raventós Rosell* no está actualmente comprometido con el mercado chino, ya que en julio 2014 la empresa decidió dejar de trabajar con la empresa que le representaba en China y dejó de servir pedidos solicitados por importadores localizados en China.

6.5.2 Resultados subjetivos de la actividad exportadora

Para analizar los resultados subjetivos de la actividad exportadora, se realiza la tabla 6.5.2, que muestra la satisfacción de los responsables internacionales con la actividad internacional y, concretamente, con el proceso de internacionalización seguido en el mercado chino.

SATISFACCIÓN en CHINA	PYMES				Multinacionales				
	Mestres: Gerente	Raventós Rosell: Gerente	Sumarroca: Responsable Internacional	Juvé y Camps: Director de Exportación	Codorníu: Director estratégico	Codorníu: CEO filial comercial de Asia	Freixenet: Subdirectora Internacional	Freixenet: Director Internacional	Freixenet: General manager
Satisfacción con la actividad internacional general	4	4	4	5	***				
Satisfacción con la actividad internacional en China	4	2	2	4		3,5	3	2	4
Satisfacción con los resultados económicos en China	1	2	2	2		3,5	3	2	3
Percepción de éxito en el mercado chino	*	2	1	3		4,5	3	4	4
Consecución de los objetivos propuestos en China	**	1	2			3,5	3	4	4

*Alta motivación del gerente *** "Queda mucho por hacer"
 ** "Se va avanzando"

1=Muy insatisfecho
 5=Muy satisfecho

Tabla 6.5.2: Resultados subjetivos de la actividad exportadora.

En la tabla se aprecia cómo los cuatro directivos de las pymes estudiadas afirman estar satisfechos con el proceso general de internacionalización empresarial, y el director de exportación de *Juvé y Camps* confirma que está muy satisfecho.

A pesar de esta percepción positiva, el gerente de *Raventós Rosell* y el responsable internacional de *Sumarroca* reconocen no estar satisfechos con la actividad internacional realizada en China. El gerente de *Raventós Rosell* creó que el crecimiento del sector será más lento de lo augurado, mientras que el responsable de *Sumarroca* reconoce que la insatisfacción percibida se debe al hecho de no haber conseguido fidelizar a ningún importador.

El gerente de *Mestres* afirma estar ilusionado y motivado en su reto por internacionalizarse en China, a pesar de que en el tema económico se muestra insatisfecho, ya que todavía no había cobrado el género enviado. El director de exportación de *Juvé y Camps* tiene muchas esperanzas puestas en el mercado chino y afirma estar satisfecho con el proceso de internacionalización en dicho país, sin embargo, no está contento con los resultados económicos obtenidos en el mercado, ya que la empresa está invirtiendo muchos recursos en China para las ventas conseguidas.

En lo que hace referencia a la satisfacción con el proceso de internacionalización llevado a cabo por las multinacionales, el director estratégico de *Codorníu* comenta que “*queda mucho por hacer*” y que hay que seguir avanzando en la gestión directa del negocio. El CEO Asia, por su parte, celebra la apuesta estratégica realizada por el grupo *Codorníu* en los mercados asiáticos y cree firmemente que el mercado chino va a convertirse en el mercado asiático más grande para el grupo *Codorníu*. El *general manager* de la filial comercial de *Freixenet* en Shanghái, también comparte esta percepción tan positiva del mercado chino y se puede decir que estos dos directivos, que actualmente viven en China y Asia respectivamente, son los responsables con la percepción más positiva sobre el potencial de venta de cava y vinos tranquilos en el mercado chino, y las ventas futuras de sus respectivas empresa.

La percepción positiva del *general manager* de *Freixenet*, contrasta con la del director internacional del grupo, que se muestra insatisfecho respecto a la actividad internacional de *Freixenet* en China y con los resultados económicos conseguidos. Asimismo, este directivo se muestra muy crítico con la evolución del mercado y con la mentalidad cortoplacista del sector, lo que viene condicionado por los más de 30 años que lleva viajando al país y explorando las oportunidades de negocio en el mismo. No obstante, se muestra satisfecho en lo que respecta a la percepción de éxito en el mercado chino y con la consecución de los objetivos propuestos, coincidiendo con la percepción del *general manager* de China, mientras que la subdirectora de exportación adquiere una postura más conservadora y moderada a la hora de evaluar la internacionalización del grupo en el gigante asiático.

A pesar de que todas las empresas, excepto *Raventós Rosell*, aplican sus factores claves de éxito internacional en la exploración y entrada en el mercado chino, ninguna de estas empresas están contentas con los resultados económicos conseguidos en China, y varios responsables califican el sector de volátil, afirmando que el sector, el mercado y las leyes cambian rápidamente y esto produce variaciones en los resultados económicos de las empresas de un año al siguiente, tal como demuestran los resultados de *Mestres*, *Juvé y Camps*, *Codorníu* y *Freixenet*.

Para concluir podemos afirmar que todas las empresas son conscientes del gran potencial del sector vitivinícola del mercado chino, razón por la cual todas las empresas, excepto *Raventós Rosell*, a pesar de no obtener los resultados de ventas deseados, siguen luchando por explorar, entrar o continuar con su expansión en el gigante asiático, donde los responsables que residen en Asia y China, son lo que tienen una percepción más positiva del mercado y de su potencial.

6.5.3 Factores que influyen en los resultados de la actividad en China

Tras realizar el análisis de la internacionalización en China y de los resultados objetivos y subjetivos obtenidos por las empresas en dicho mercado, se observa cómo *Freixenet* y *Codorníu* son las empresas que obtienen unos mejores resultados, seguidos por *Juvé y Camps*, *Sumarroca*, *Mestres* y, por último, *Raventós Rosell*.

Los factores analizados que parecen incidir favorablemente en los resultados obtenidos por las dos multinacionales en el mercado chino son: 1) la experiencia internacional, ya que *Freixenet* y *Codorníu* llevan respectivamente desde el año 1985 y 2000 explorando activamente el gigante asiático; 2) el acceso al sistema distributivo, donde ambas empresas han conseguido fidelizar a importadores con los que trabajan seriamente en el mercado chino; 3) la evolución de la forma de entrada, ya que ambas empresas iniciaron la entrada en el mercado vía agentes o importadores y posteriormente abrieron delegaciones y filiales comerciales; 4) la estructura empresarial, donde ambas empresas cuentan con equipos propios localizados en China, que incluyen a profesionales locales; 5) el mayor grado de conocimiento y experiencia adquirido en el mercado, así como la mayor exposición a los consumidores chinos, conseguido durante los años que llevan trabajando en el mercado y mediante las delegaciones y filiales comerciales; 6) el apoyo que dan a los intermediarios, conseguido a través de acciones de marketing, como son la realización de actividades de comunicación dirigidas a los consumidores chinos, o la adaptación del posicionamiento del cava realizado por *Freixenet*, o las adaptaciones en el nombre de la marca llevadas a cabo por *Codorníu*; y 7) la presencia en redes internacionales, la cual ha incidido directamente en la comercialización del cava *Freixenet* en China cuando la importadora ASC fue comprada por *Suntory*.

Asimismo, se considera que el factor clave que ha permitido a las multinacionales explorar, entrar y expandirse en el mercado chino es la actitud proactiva del equipo directivo y la percepción de oportunidades ofrecidas por dicho mercado. Es así como la dirección de empresa ha apostado por comprometer una importante cantidad de recursos con la actividad internacional llevada a cabo en el mercado chino, validando las aportaciones de numerosos académicos que afirman que la actitud y motivación (Albaum y Tse, 2001; Hultman et al., 2009) y el compromiso directivo (Cavusgil y Zou, 1994; Hultman et al., 2009; O’Cass y Julian, 2003) ejercen una influencia importante en los resultados empresariales. Por otro lado, esta actitud influye directamente en la estrategia empresarial y orientación estratégica adoptada por las empresas, las cuales apuestan por un perfil geocéntrico, por lo que ambas multinacionales cuentan con una estructura centralizada desde la que dirigen estratégicamente la presencia global de la marca en el mundo, pero también son capaces de reconocer los intereses nacionales y realizar adaptaciones concretas mediante equipos establecidos localmente, afirmación que está en consonancia con las aportaciones de Douglas y Craig (1989) sobre la evolución de la estrategia empresarial.

En el caso de las pymes, los resultados de *Juvé y Camps* en China parecen estar influenciados por: 1) la dilatada experiencia internacional con la que cuenta el director de exportación; 2) el acceso al canal de distribución, ya que la empresa ha conseguido fidelizar a tres importadores chinos; 3) el acceso que dicho directivo está ganando en redes empresariales chinas; y 4) la actitud proactiva

del equipo directivo respecto a la actividad internacional, lo que le lleva a invertir recursos en dicho mercado.

El principal factor que parece incidir en los resultados de *Sumarroca* y *Mestres* es la actitud proactiva de la dirección de empresa, la cual llevó a ambas empresas a explorar el mercado chino. Concretamente *Sumarroca* sigue proactivamente invirtiendo recursos por entrar en dicho mercado mediante los viajes y acciones comerciales realizadas por el responsable internacional y a través de la contratación de una empresa localizada en China que les ayuda a contactar con intermediarios locales.

En el caso de *Raventós Rosell*, la actitud pasiva de la empresa con el mercado chino les llevó a no explorar dicho país, lo que se suma al hecho de no tener contactos previos en el mercado. Todo ello provocó que en 2014 la empresa decidiera dejar de trabajar en China.

Tras analizar los principales factores que inciden en los resultados de la actividad internacional se comprueba que la actitud del equipo directivo es clave en los resultados obtenidos. Es así como la actitud proactiva mostrada por todas las empresas, excepto por *Raventós Rosell*, incide positivamente en el proceso de internacionalización en China y en los resultados obtenidos, validando las conclusiones halladas por Sousa et al. (2008).

Para concluir se puede afirmar que las características del equipo directivo son clave, especialmente para las pymes, a la hora de comprometer recursos en el mercado chino. Por su parte, las multinacionales también cuentan con las características de la empresa, en cuanto a su tamaño, recursos, estructuras y acceso a redes internacionales, entre otros factores, lo que les ayuda a internacionalizarse con éxito en el gigante asiático.

Capítulo 7: Discusión, conclusiones y consideraciones finales

Una vez realizado el análisis comparativo de los patrones de comportamiento de las seis empresas seleccionadas, este capítulo muestra los resultados interpretativos, las conclusiones y ciertas consideraciones finales, que incluyen un análisis de la calidad de la investigación, así como las contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

7.1 Discusión

Tras analizar comparativamente los procesos generales de internacionalización de seis empresas catalanas productoras de cava, cabe señalar que, tal como afirman Melin (1992) y Rialp y Rialp (2001), los procesos de internacionalización de las pymes y multinacionales analizadas muestran oportunidades, retos y restricciones externas e internas muy diferentes entre ellas.

Estas diferencias se reflejan en la mayor experiencia internacional, volumen exportado y escala de operaciones por parte de las multinacionales, así como en su mayor disponibilidad de recursos humanos y financieros, lo que les permite crear estructuras más desarrolladas y complejas en el extranjero (Alvarez, 2004; Rialp y Rialp, 2001, 2005). Dichos recursos permiten a las multinacionales desarrollarse por las diferentes vías de entrada del mecanismo exportador, abriendo delegaciones y filiales comerciales, ya que ambas empresas han aprendido que para vender un producto altamente cultural, como es el cava, necesitan tener presencia física en los países donde quieren operar internacionalmente. Además, para conseguir incrementar su grado de compromiso y avanzar en su actividad internacional, ambas multinacionales cambian el mecanismo exportador por formas de entrada propias del mecanismo del IED, como son las filiales productivas, o crean acuerdos contractuales (Cavusgil, 1980, 1982; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Melin, 1992; Rialp y Rialp, 2005). Estos mecanismos de expansión aportan a ambas multinacionales un mayor compromiso y control sobre las operaciones realizadas en el extranjero, así como un mayor riesgo y beneficio esperado (Rialp y Rialp, 2005; Root, 1998).

Asimismo, *Codorníu* y *Freixenet* presentan procesos graduales de internacionalización largos en el tiempo, iniciados gracias a los contactos familiares y personales y caracterizados por la proactividad de la dirección de empresa. Además, ambas multinacionales institucionalizaron la exportación empresarial a partir de los años setenta, creando sendos departamentos y equipos de exportación, lo que dinamizó la actividad internacional de ambas empresas, que demuestran tener actualmente un compromiso total con la actividad internacional (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, 1982; Czinkota, 1982; Rao y Naidu, 1992).

Capítulo 7:

Estos procesos graduales están basados en el enfoque de redes que son clave tanto en el inicio como durante todo el proceso de internacionalización. Es así como se aprecia que ambas empresas iniciaron sus procesos de internacionalización como “entrantes tempranos” en el modelo de redes de Johanson y Mattsson (1986), ya que tanto las empresas como el sector tenían, en aquel entonces, un grado de internacionalización bajo, mientras que actualmente ambas empresas se sitúan en el cuadrante “internacional entre otros muchos” al presentar, la empresa y la red, un alto grado de internacionalización.

Freixenet, por su parte, ha dejado constancia de la identidad, dimensión e importancia de las empresas que conforman su red empresarial, así como de la fortaleza de las relaciones con sus socios en la red, relaciones basadas en el tipo de “redes empresariales” según Oparaocha (2015). Estas evidencias permiten afirmar que el grupo empresarial pertenece a una red de contactos de gran envergadura y muy consolidada en el sector, que la empresa utiliza en su expansión internacional (Johanson y Vahlne, 2003; Johanson y Mattsson, 1986; Ruzzier et al., 2006).

En contraposición a las multinacionales, las pymes analizadas muestran unas restricciones internas asociadas a su tamaño y a la menor disponibilidad de recursos, que se reflejan en su menor escala de operaciones, experiencia internacional y volumen exportado (Alvarez, 2004; Rialp y Rialp, 2001, 2005).

Es así como solamente dos de las cuatro pymes analizadas cuentan con un departamento de exportación, *Sumarroca* y *Juvé y Camps*, mientras que es el gerente o un responsable quien se encarga de gestionar la actividad internacional de *Mestres* y *Raventós Rosell*. Además, las pymes tienen una menor capacidad de asumir riesgos o de soportar crisis temporales, como fue la crisis económica española iniciada en 2007, lo que las impulsó a salir al extranjero, resultados que están en consonancia con las aportaciones de Crick (1995).

Asimismo, las cuatro pymes utilizan la exportación indirecta y la exportación directa vía intermediarios para internacionalizarse, considerando la exportación como la forma de entrada más favorable debido al bajo riesgo a asumir y a la capacidad de ajustar los recursos y el esfuerzo interno realizado a los resultados obtenidos (Cavusgil, 1980; Rialp y Rialp, 2001), y no avanzan hacia formas de entrada que requieran de una mayor inversión financiera.

También se comprueba como las cuatro pymes inician la actividad internacional a partir de los años ochenta, momento en que el sector y las redes están internacionalizados, lo que les facilita la entrada en los mercados extranjeros y las sitúa en el cuadrante de “entrante tardío” en el modelo de Johanson y Mattsson (1986). Asimismo, todas las empresas comentan la importancia de determinadas micro-posiciones con socios de la red y sobre cómo crean dichas relaciones, tratándose de relaciones denominadas “sociales” (Oparaocha, 2015).

A pesar de todas estas limitaciones, las pymes analizadas demuestran estar comprometidas con la actividad internacional, son exportadores activos (Cavusgil, 1980, 1982) y han sido capaces de internacionalizarse con éxito en mercados cercanos y lejanos.

Analizadas las diferencias entre pymes y multinacionales, se observa que los mejores indicadores que captan comparativamente la magnitud y el grado de compromiso con la actividad

internacional son el volumen exportado, la estructura internacional y la escala de operaciones, es decir, el número de mercados internacionales donde operan las empresas. Por otra parte, la experiencia exportadora y las formas de entrada y expansión consiguen diferenciar claramente el compromiso internacional asumido por multinacionales y pymes. Finalmente, la intensidad exportadora es un buen indicador individual para determinar el esfuerzo interno dedicado a la internacionalización, aunque no consigue reflejar comparativamente la magnitud de la actividad internacional de pymes y multinacionales.

Tras analizar los procesos generales de internacionalización se aprecia como todas las empresas, excepto *Raventós Rosell*, presentan procesos graduales de internacionalización, por lo que estas empresas validan la aplicabilidad de las teorías gradualistas, del modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977) y de otros modelos gradualistas (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, 1982; Czinkota, 1982; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Rao y Naidu, 1992). También podemos afirmar que de acuerdo a Bell (1995) y Melin (1992) las teorías y modelos gradualistas son significativos para explicar los procesos de internacionalización de pymes y las primeras fases de la internacionalización de multinacionales, sin embargo, no consiguen explicar la internacionalización de las grandes empresas en sus fases más avanzadas.

Los procesos de internacionalización de las seis empresas estudiadas están basados en las redes empresariales, validando la importancia de dicho enfoque (Johanson et al., 1988; Johanson y Vahlne, 2003; Ruzzier et al., 2006) y la necesidad de crear, pertenecer o desarrollar redes empresariales para internacionalizarse. También se comprueba que todas las empresas requieren tiempo y esfuerzo para crear y desarrollar relaciones de confianza con los socios de la red, lo que valida la aplicabilidad del modelo revisado de Uppsala (Johanson y Vahlne, 2009).

Después de analizar los procesos graduales de internacionalización bajo el prisma ofrecido por el modelo gradualista de Bilkey y Tesar (1977), se aprecia como la actitud de la dirección de empresa es clave en la internacionalización empresarial, confirmando las aportaciones de Barrett y Wilkinson (1986), Bilkey y Tesar (1977) y Czinkota (1982). Es así como la proactividad de *Raventós Rosell*, *Sumarroca*, *Codorníu* y *Freixenet* llevó a estas empresas a prepararse para el proceso de internacionalización, dedicando tiempo y esfuerzo para explorar activamente los mercados extranjeros, lo que queda reflejado en el éxito de su actividad internacional, lo que está en línea con previas afirmaciones (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, 1982; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980; Wiedersheim-Paul et al., 1978). Esta proactividad contrasta con la actitud pasiva de la dirección de *Mestres y Juvé* y *Camps*, que inician la actividad internacional gracias a la recepción de pedidos solicitados por intermediarios extranjeros y retrasa la internacionalización de ambas empresas y la inversión de recursos en dicha actividad, validando los resultados de Welch y Wiedersheim-Paul (1980).

Contrastando la internacionalización gradualista de las empresas seleccionadas con el modelo de Bilkey y Tesar (1977) y con el patrón de la cadena de establecimiento de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), se comprueba como las pymes analizadas se quedan ancladas en la exportación directa vía agentes, mientras que las multinacionales consiguen avanzar desarrollándose por el mecanismo exportador. A su vez, dichas multinacionales, para conseguir

Capítulo 7:

incrementar el compromiso empresarial con la actividad internacional, evolucionan cambiando el mecanismo de expansión apostando por inversiones directas en el extranjero (IED) o acuerdos contractuales (Cavusgil, 1980, 1982; Rialp y Rialp, 2001, 2005).

Respecto al patrón de selección de mercados, el análisis revela como *Sumarroca*, *Codorníu* y *Freixenet* se internacionalizan inicialmente en mercados psicológicamente cercanos, mientras que *Mestres*, *Juvé* y *Camps* y *Raventós Rosell* lo realizan simultáneamente en mercados psíquicamente cercanos y lejanos. Con estos resultados se comprueba como el concepto de distancia psíquica pierde fuerza en un mundo globalizado, confirmando las aportaciones de Johanson y Vahlne (2003), Nordstrom (1991) y Schmid y Kotulla (2011) y contradiciendo parcialmente a Johanson y Wiedersheim-Paul (1975). Asimismo, se halla que los factores que han permitido esta simultaneidad en los procesos de internacionalización son: 1) la experiencia internacional previa de los directivos; 2) los contactos previos en redes de dichos directivos; y 3) el alto grado de internacionalización del sector.

Respecto a las siguientes fases del patrón de selección de mercados, se aprecia como las dos multinacionales siguen los criterios de tamaño y potencial del mercado establecidos por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) para establecer filiales de venta y, el establecimiento de filiales productivas se debe a razones estratégicas de crecimiento empresarial y acceso a mercados clave (Cavusgil, 1980, 1982; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

En el estudio se percibe que la empresa *Raventós Rosell* no sigue un proceso gradual de internacionalización y que su acceso inicial a los mercados extranjeros se debe única y exclusivamente gracias a la experiencia internacional y a los contactos previos del dueño desarrollados en otros negocios empresariales. Esta realidad provoca que el dueño sea capaz de internacionalizar su bodega poco después de su adquisición, hecho que sugiere que estamos ante un fenómeno “*born-again global*” (Bell et al., 2001). La internacionalización de esta empresa demuestra que los contactos en redes y la experiencia internacional previa en el sector favorecen el incremento de empresas “*born-global*” (Chetty y Campbell-Hunt, 2004; Madsen y Servais, 1997; Rialp y Rialp, 2005), así como disminuyen el riesgo asociado a la actividad internacional (Madsen y Servais, 1997, p.567), lo que también queda demostrado en la internacionalización de *Juvé* y *Camps*.

Como conclusión del análisis de los procesos generales de internacionalización, se puede afirmar que todas las empresas analizadas han sido capaces de internacionalizarse con éxito en mercados extranjeros, tanto cercanos como lejanos, aunque cada una de ellas lo ha conseguido por diferentes vías. Los factores clave de internacionalización para cada una de las empresas son: 1) la internacionalización conseguida por *Mestres* mediante la exportación indirecta realizada por empresas nacionales; 2) la experiencia y los contactos previos del dueño de *Raventós Rosell*; 3) la actitud proactiva y el incremento gradual del compromiso directivo con la actividad internacional de *Sumarroca*; 4) la dilatada experiencia internacional previa del director de exportación de *Juvé* y *Camps*; y 5) la experiencia internacional, la disponibilidad de recursos, los contactos en redes y el aprendizaje gradual sobre la internacionalización empresarial de *Codorníu* y *Freixenet*, todo ello promovido por la actitud proactiva de la dirección de empresa que les lleva a asumir un

compromiso total con la actividad internacional. Por último, cabe destacar la macro-posición que *Freixenet* ocupa en la red internacional, tratándose de una red de contactos de gran envergadura a nivel mundial y con relaciones muy consolidadas en el sector.

Tras el análisis de la información obtenida sobre los procesos de internacionalización en China se aprecia como todas las empresas, excepto *Mestres*, inician la exploración del mercado chino contando con un importante conocimiento y experiencia internacional en mercados lejanos. Asimismo, todas las empresas, excepto *Raventós Rosell*, adoptaron una actitud activa frente a la exploración de dicho mercado, lo que actualmente las mantiene motivadas en sus intentos por entrar o expandirse en el país, por lo que dicha actitud parece incrementar la posibilidad de éxito y la de continuar con la actividad exportadora (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980; Wiedersheim-Paul et al., 1978).

En lo que hace referencia a las formas de entrada utilizadas por las empresas para incursionar en el gigante asiático, es necesario mencionar que la falta de conocimiento y experiencia exportadora en el mercado chino, unido a la gran distancia geográfica y cultural y a los riesgos percibidos sobre el mercado, lleva a todas las empresas a considerar la exportación como la forma de entrada más favorable debido al bajo riesgo a asumir (Cavusgil, 1980; Rialp y Rialp, 2001). Es así como las empresas analizadas inician la actividad internacional en China utilizando la exportación indirecta y la exportación directa vía intermediarios, lo que a su vez demuestra que la exportación es el mecanismo más común de entrada en un mercado extranjero (Bell, 1995; Czinkota, 1982; Rao y Naidu, 1992).

Además, *Codorníu* y *Freixenet*, de nuevo dejan constancia de su alto compromiso con la actividad internacional y de su capacidad empresarial para adaptarse al mercado, cambiando su forma de entrada por otra de mayor compromiso dentro del mecanismo exportador, al abrir delegaciones y filiales comerciales en el país (Cavusgil, 1980, 1982; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Rialp y Rialp, 2005).

De nuevo todas las empresas, excepto *Raventós Rosell*, utilizan los factores clave de éxito internacional para explorar y entrar en el gigante asiático. Es así como *Mestres*, al igual que en otros mercados internacionales, es capaz de delegar la internacionalización empresarial a empresas nacionales que, en el caso concreto de China, se trata de una importadora dirigida por un catalán, localizada en dicho país. También el interés y la actitud proactiva de la dirección de empresa de *Sumarroca* mantienen a la empresa motivada en su reto por internacionalizarse en el gigante asiático. La sólida experiencia internacional del director de exportación de *Juvé y Camps* incide positivamente en la internacionalización en China. Por último, *Codorníu* y *Freixenet*, a través de su experiencia exportadora, reconocen la necesidad de tener presencia física en los mercados extranjeros con el objetivo de posicionar un producto altamente cultural como es el cava. Esta es la razón por la que abrieron delegaciones y filiales comerciales en China, lo que les permite acceder a los canales de distribución y les proporciona conocimientos sobre el mercado chino, su cultura, sus leyes y la idiosincrasia del país, así como un control exhaustivo sobre las políticas de marketing internacional realizadas en el mismo (Rialp y Rialp, 2005; Root, 1998).

Capítulo 7:

Además, cabe señalar que *Freixenet* también utilizó sus contactos en redes y la macro-posición que ocupa para lograr entrar en el gigante asiático (Johanson y Mattsson, 1986).

En el caso concreto de *Raventós Rosell*, la actitud activa ante la internacionalización empresarial contrasta con su actitud pasiva frente a la exploración del mercado chino, actitud que según Welch y Wiedersheim-Paul (1980) conlleva un mayor riesgo de fracaso de la actividad exportadora. Las evidencias halladas apuntan a que la empresa no pudo utilizar sus contactos en redes para acceder a China, lo que unido a la distancia geográfica y cultural hizo que la empresa delegara en 2011 dicha exploración a una empresa nacional y, en 2014 y tras un cambio de gerencia, la empresa decidió dejar de trabajar en dicho mercado, confirmando los resultados de Welch y Wiedersheim-Paul (1980).

Tras el análisis realizado se decide *a posteriori* utilizar los indicadores de formas de entrada y acceso al sistema de distribución para diferenciar las fases de exploración, entrada y expansión en China, ya que son los indicadores que mejor determinan el grado de compromiso asumido por las empresas con este mercado. Es así como se considera que las empresas han entrado en el mercado chino cuando éstas han conseguido fidelizar a un importador o abierto una delegación en el país (*Juvé y Camps, Codorníu y Freixenet*), las empresas que se están expandiendo son aquellas que avanzan en sus relaciones con el importador fidelizado o que abren una filial comercial (*Codorníu y Freixenet*), mientras que el envío esporádico de mercancía se considera como intentos por conocer y acceder al mercado y al sistema distributivo (*Mestres, Raventós Rosell y Sumarroca*), por lo que se asocia con la fase de exploración activa (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980; Wiedersheim-Paul et al., 1978).

A través del análisis de estos indicadores se puede afirmar que *Freixenet* es la empresa más comprometida con el mercado chino, seguida progresivamente por *Codorníu, Juvé y Camps, Sumarroca y Mestres*, mientras que *Raventós Rosell*, en 2014, dejó de estar implicada con dicho mercado.

También cabe destacar que, excepto *Raventós Rosell*, el grado de compromiso que las empresas asumen con el mercado chino concuerda con el compromiso adquirido por las mismas con la actividad internacional, lo que parece estar relacionado con el uso de los factores clave de éxito internacional en el proceso de internacionalización en China.

Respecto a los estímulos que motivaron el inicio del proceso general de internacionalización de *Sumarroca, Codorníu y Freixenet* se aprecia como el interés de la dirección de empresa propicia el inicio de la actividad internacional, denotando una actitud proactiva y orientada estratégicamente a la exportación y basada en la percepción positiva del equipo directivo respecto a la actividad internacional (Cavusgil, 1980; Leonidou et al., 2007; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980; Wiedersheim-Paul et al., 1978).

Por parte de *Raventós Rosell*, fue la experiencia internacional y los contactos previos los que permitieron la rápida internacionalización de la empresa, contactos en redes que ofrecieron a la empresa la motivación y capacidad de reconocer oportunidades que la invitaron a internacionalizarse (Johanson y Vahlne, 1990, 2003, 2009; Hutchinson et al., 2007, p.101). Estos

estímulos se asocian con estímulos proactivos de influencia media y muy baja en la clasificación de Leonidou et al. (2007) y avalan la idea de que en algunas pymes el principal motor del proceso de internacionalización puede ser algún estímulo de influencia moderada, baja o muy baja (Leonidou et al., 2007).

En el caso de *Juvé y Camps* y *Mestres* se aprecia como la actitud inicialmente pasiva provocó que estas empresas iniciaran sus procesos de internacionalización gracias a la recepción de pedidos solicitados por importadores extranjeros. La literatura científica demuestra que esta actitud pasiva incrementa el riesgo al fracaso de la actividad exportadora (Welch y Wiedersheim-Paul, 1980), lo que ambas empresas superaron contratando a un director de exportación con una dilatada experiencia internacional (*Juvé y Camps*) y delegando la internacionalización en empresas exportadoras nacionales (*Mestres*). Asimismo, este estímulo se caracteriza por ser reactivo y de influencia alta, y fue crucial en el inicio del proceso de internacionalización de ambas empresas (Leonidou et al., 2007; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980; Wiedersheim-Paul et al., 1978, p.53)

Respecto a los estímulos percibidos por los responsables internacionales que motivaron la internacionalización de las empresas en China, en el estudio se aprecia una gran homogeneidad de los mismos, sin embargo, dicha homogeneidad desaparece en la percepción de barreras.

Todos los responsables entrevistados coinciden al afirmar que la “identificación de oportunidades en China” despertó “el interés de la dirección de empresa”, lo que las animó a seleccionar y explorar el mercado chino. Este resultado está en consonancia con las aportaciones de Leonidou et al. (2007) que clasifican ambos estímulos como proactivos y de influencia alta.

Además, una vez las empresas inician la exploración activa del mercado chino éstas se dan cuenta de la gran cantidad de intermediarios en el sector que están dispuestos a importar productos vinícolas al mercado, por lo que la existencia de “intermediarios en el canal de distribución” influye de forma reactiva en el “interés de la dirección de empresa”, lo que de nuevo está de acuerdo con la clasificación de estímulos de Leonidou et al. (2007).

Las barreras percibidas por los responsables internacionales son numerosas y se trata tanto de barreras internas como externas. Las principales barreras internas se concentran en las áreas de información y distribución, donde ésta última área representa la mayor dificultad a la que se enfrentan todas las empresas seleccionadas en su reto por internacionalizarse en China.

La barrera interna de información, concretamente la dificultad de “acceder a información sobre las oportunidades existentes en el mercado chino” impulsó a *Codorníu* a abrir una delegación en China, validando la influencia muy alta que Leonidou et al. (2007) asignan a esta barrera. Asimismo, en el trabajo de investigación se ha detectado que esta barrera de información también afecta a las tres empresas que están en fase de exploración del mercado (*Mestres*, *Raventós Rosell* y *Sumarroca*). La literatura científica destaca que el desconocimiento general del mercado y la falta de acceso a información afecta específicamente a las empresas no exportadoras (Hutchinson et al., 2007; Leonidou, 1995b; Romero y García, 2013), mientras que las empresas exportadoras están más preocupadas por la información insuficiente de marketing (Fillis, 2002; Julian y Ahmed, 2005; Katsikeas y Morgan, 1994), realidad que no se refleja en las

Capítulo 7:

empresas analizadas, por lo que no se puede confirmar esta aportación científica. En el caso específico de China queda demostrado que el difícil acceso a la información, debido a la gran distancia geográfica y cultural, afecta a las empresas del sector, incluidas aquellas que muestran un compromiso total con la actividad internacional, como es el caso de *Codorníu*.

Respecto a la dificultad para acceder al canal de distribución, tal como afirman diversos autores (Fillis, 2002; Hutchinson et al., 2007; Katsikeas y Morgan, 1994; Rabino, 1980), esta barrera, de forma homogénea, tiene una incidencia muy alta en los procesos de internacionalización en China para todas las empresas analizadas, tratándose de la mayor dificultad a la que se enfrentan. De igual forma, el acceso a la distribución diferencia aquellas empresas que han conseguido entrar en el mercado chino, fidelizando a algún importador, de aquellas que no lo han logrado.

En referencia a las barreras externas, parece que existen ciertas barreras que inciden seriamente en los procesos de internacionalización en China, ya que son apreciadas por responsables internacionales de todas las empresas. Éstas son “las diferencias socio-culturales” y las “regulaciones estrictas del mercado chino”, mientras que existen otras barreras que solamente son percibidas por los responsables de las multinacionales.

Las “diferencias socio-culturales” quedan reflejadas en las “distintas prácticas empresariales” y especialmente en los “diferentes hábitos y costumbres” de los consumidores chinos, que tienen una incidencia alta, incluso para *Freixenet* muy alta, en los procesos de internacionalización, lo que está en consonancia con la clasificación de estímulos de Leonidou et al. (2007).

En relación a las “regulaciones estrictas”, las barreras gubernamentales y requisitos burocráticos obligan a adaptar la contra-etiqueta y dificultan seriamente el disponer de toda la documentación en regla y seguir los procedimientos legales establecidos en el país (Barkema et al., 1996; Fillis, 2002; Julian y Ahmed, 2005; Kaleka y Katsikeas, 1995; Katsikeas y Morgan, 1994),.

Además, la “competencia” del champagne y el “idioma” son percibidos como obstáculos en los procesos de internacionalización en China (Alvarez, 2004; Julian y Ahmed, 2005; Kaleka y Katsikeas, 1995; Romero y García, 2013). También cabe destacar que estas barreras son apreciadas con mayor severidad por *Mestres*, *Sumarroca* y *Raventós Rosell*, empresas que no han logrado entrar en el mercado chino, por lo que tienen una menor experiencia en dicho mercado, lo que valida las aportaciones realizadas por Katsikeas y Morgan (1994), Kneller y Pisu (2011) y Leonidou (1995a, 1995b).

Existen ciertas barreras de carácter político y legal que sólo son percibidas por los responsables de multinacionales, lo que permite formular que la percepción de barreras varía dependiendo del grado de compromiso asumido con el mercado (Christensen et al., 1987; Leonidou et al., 2007; Morgan y Katsikeas, 1997; Rao y Naidu, 1992).

Respecto al factor controvertido del tamaño de la empresa, en la literatura científica predomina la opinión de que las pequeñas empresas tienen mayores posibilidades de experimentar obstáculos en la exportación, dadas las características demográficas y de comportamiento asociadas a su tamaño (Acs et al., 1997; Katsikeas y Morgan, 1994; Leonidou, 1995a, 2004) por lo que existen obstáculos que actúan como barreras sistemáticas y fuertes obstruyendo el proceso de

exportación de las pequeñas empresas. Esta afirmación se confirma para las empresas *Sumarroca* y *Raventós Rosell* que perciben con mayor severidad ciertas barreras, pero no se puede confirmar en el caso de *Mestres*, ya que esta empresa delega todo el proceso de internacionalización en China a una importadora local. Asimismo, en este estudio apreciamos como las empresas más comprometidas con el mercado, es decir, aquellas que han abierto delegaciones o filiales comerciales en el país y, por lo tanto, han asumido un mayor riesgo e inversión con el mismo, perciben ciertas barreras políticas y legales que pasan inadvertidas para las medianas y pequeñas empresas, lo que parece estar de acuerdo con las teorías gradualistas que afirman que la percepción de barreras varía en las distintas fases del proceso de internacionalización (Christensen et al., 1987; Leonidou et al., 2007; Morgan y Katsikeas, 1997; Rao y Naidu, 1992).

Cabe constatar que *Freixenet* consiguió superar las barreras de acceso a la información y acceso a los canales de distribución gracias a la pertenencia a una red empresarial de gran envergadura en el sector, lo que valida que existen ciertas barreras que pueden ser superadas por las relaciones con los socios de la red (Fillis, 2002; Hutchinson et al., 2007).

Así pues, este análisis parece indicar que la percepción de barreras está asociada al tamaño de las empresas y a su experiencia internacional, y parece estar especialmente vinculada al acceso a redes, acceso al sistema distributivo y al grado de compromiso que las empresas asumen con un mercado. Es así como las empresas, a medida que incrementan su compromiso y consolidan su presencia en el mercado chino, perciben con menor severidad ciertas barreras (barreras internas de información y distribución, y barreras externas de regulaciones estrictas, temas burocráticos y administrativos, competencia e idioma), mientras que otras barreras, tales como los riesgos políticos y legales, son percibidas solamente por las empresas implantadas en el país.

Respecto a las políticas de marketing internacional, el análisis revela similitudes en las políticas de producto y precio implementadas a nivel internacional, lo que incluye el mercado chino, aunque se constatan diferencias importantes en las políticas de comunicación y distribución, así como en el control ejercido por las empresas sobre las actividades de marketing realizadas en el mercado chino.

En lo que hace referencia a la política internacional de producto, y debido al reconocimiento internacional y a la estrategia empresarial, en general las empresas estandarizan los productos a exportar, el nombre de la marca, la etiqueta principal y el posicionamiento.

Es así como, a pesar del alto contenido cultural del producto “cava” y de exportarlo a un mercado con un entorno socio-cultural altamente diferenciado, las empresas no adaptan el producto en sí, tal como sugieren Cavusgil et al. (1993) y Cavusgil y Zou (1994). Esto es debido a que el producto tiene características únicas, lo que atendiendo a Cavusgil y Zou (1994) dota a la empresa de una ventaja competitiva en el mercado que las empresas deben aprovechar.

Asimismo, la estandarización del nombre de la marca, etiqueta y posicionamiento responde a la estrategia empresarial de crear una imagen coherente para los consumidores y consistente a nivel mundial, aprovechando uno de los principales beneficios asociados a la estrategia de estandarización (Buzzell, 1968).

Capítulo 7:

Todas las empresas, por temas legales y de idioma, están obligadas a adaptar la contra-etiqueta para introducir el producto en el mercado chino. Es así como se comprueba que los diferentes entornos político-legales actúan como barreras importantes para la estandarización del marketing mix (Boddewyn et al., 1986; Cavusgil et al., 1993; Katsikeas et al., 2006; O' Cass y Julian, 2003; Shoham, 1999; Sorenson y Wiechmann, 1975; Theodosious y Katsikeas, 2001; Vrontis et al., 2009).

Por otro lado, varias empresas realizan un esfuerzo empresarial para adaptarse al entorno socio-cultural y a los consumidores chinos, adaptando parcialmente el posicionamiento y el nombre de la marca (Cavusgil et al., 1993; Hill y Still, 1984; Hultman et al., 2009).

Respecto a la política internacional de precio, se aprecia de nuevo un consenso en el sector, donde los precios finales a los consumidores extranjeros y chinos están adaptados, debido a que éstos incluyen los costes asociados a la exportación. Asimismo, las cuatro pymes entrevistadas señalan que las tarifas a los intermediarios internacionales están adaptadas, siendo éstas inferiores a las nacionales al tener que incluir los costes de exportación y actividades de comunicación. En lo que hace referencia a las tarifas a los intermediarios chinos, de nuevo las pymes coinciden en adaptar dichos precios respecto a las tarifas internacionales, aunque las empresas difieren en sus razones para hacerlo. Concretamente, *Sumarroca y Raventós Rosell* reconocen que es muy difícil negociar con los intermediarios chinos debido a las diferentes prácticas empresariales. Estos resultados avalan las conclusiones de Cavusgil (1988) y las proposiciones de Jain (1989) y Myers et al. (2002), los cuales afirman y proponen, respectivamente, que la política de precios está influenciada por factores como son la naturaleza de la industria, la competencia, el sistema distributivo y el entorno legal.

La política internacional de comunicación se caracteriza por el diferente rol asumido por pymes y multinacionales. Las pymes delegan las actividades de comunicación, promoción y formación a los importadores y/o distribuidores con los que trabajan, debido a los recursos limitados y al mayor conocimiento que dichos intermediarios tienen de su mercado local, lo que avalaría la idea de que los directivos o personal local están mejor capacitados para entender y afrontar los retos planteados por el mercado local con mayor garantía de éxito (Douglas y Craig, 1989; Hultman et al., 2009; Quelch y Hoff, 1986).

Por otro lado, y con el objetivo de apoyar a sus importadores locales, las multinacionales asumen un rol muy activo ya que realizan acciones de comunicación y formación adaptadas a los consumidores y a las infraestructuras de marketing, concretamente a la disponibilidad y consumo de media, lo que lleva a las multinacionales a tener que adaptar su política de comunicación (Vrontis et al., 2009).

Respecto a la política internacional de distribución no existe un consenso sobre las estrategias implementadas a nivel internacional, ya que las empresas tienen que adaptarse a los canales de distribución y al tipo y número de intermediarios disponibles en el sistema distributivo establecido en cada mercado, confirmando las conclusiones de Vrontis et al. (2009) que hallan que ante sistemas distributivos diferenciados, las empresas deben adaptar su marketing mix.

En lo que hace referencia al mercado chino, las empresas también se ven obligadas a adaptarse a los sistemas de distribución disponibles en el país, que concretamente en este mercado se están desarrollando, por lo que los canales y los intermediarios todavía no están del todo definidos, lo que de nuevo valida las aportaciones de Vrontis et al. (2009) que afirman que el diferente grado de desarrollo de los mercados es uno de los principales factores que influye en las decisiones de adaptar el marketing internacional.

En el estudio de las políticas de marketing internacional también se aprecian diferencias importantes en el control que ejercen las empresas sobre el marketing mix implementado en el mercado chino. Así pues, mientras que las dos multinacionales, a través de sus delegaciones y filiales comerciales, tienen un control exhaustivo sobre las políticas de marketing internacional (Rialp y Rialp, 2005; Root, 1998), dicho control se va diluyendo en las pymes, que utilizan la exportación directa vía intermediarios para vender su producto en China, hasta el punto de que *Sumarroca*, y parcialmente *Raventós Rosell*, pierden el control sobre los intermediarios chinos, lo que produce que también pierdan el control sobre la distribución, comunicación, precio final y posicionamiento del producto en el mercado.

Del estudio de las políticas de marketing internacional se puede afirmar que las empresas no optan por posturas radicales de estandarización o adaptación total de los elementos del marketing mix. En el análisis también se aprecia cómo la estandarización total de los elementos de marketing estudiados se debe, principalmente, al factor interno de estrategia empresarial, mientras que la adaptación de las 4P's al mercado chino se debe principalmente a los factores externos de características de los consumidores, sistema distributivo y entorno legal y socio-cultural. Estas evidencias permiten comprobar que, tal como afirman Douglas y Wind (1987) y Vrontis et al. (2009), dentro de las empresas analizadas existe un conflicto donde los factores internos inciden, principalmente, favoreciendo la estandarización, y los factores externos presionan para adaptar el marketing mix, con lo que las empresas reconocen la necesidad de utilizar ambas estrategias a la vez, lo que valida la teoría de la contingencia (Boddewyn et al., 1986; Cavusgil et al., 1993; Cavusgil y Zou, 1994; Hultman et al., 2009; Jain, 1989; Ozsomer et al., 1991; Stoian et al., 2012; Vrontis et al., 2009).

El análisis de los resultados objetivos confirman que *Freixenet* es el grupo empresarial que lidera la actividad internacional en general y la actividad exportadora en el mercado chino, seguido por *Codorníu*, donde ambos grupos empresariales demuestran tener un compromiso total con la actividad internacional (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, 1982; Czinkota 1982; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). A estas empresas les siguen *Juvé y Camps*, seguida por *Sumarroca y Mestres*, que tanto internacionalmente como en el mercado chino muestran un grado de compromiso progresivamente inferior. Por último, la empresa *Raventós Rosell*, que muestra un compromiso alto con la actividad internacional al facturar el 50% de la venta total en los mercados extranjeros, no está actualmente comprometida con el mercado chino, ya que en julio 2014 la empresa decidió dejar de trabajar y servir pedidos solicitados por importadores localizados en China.

Capítulo 7:

En lo que hace referencia a los resultados subjetivos, los directivos de las cuatro pymes afirman estar satisfechos con el proceso general de internacionalización empresarial, no obstante, difieren en la satisfacción con la actividad internacional en China. El gerente de *Raventós Rosell* y el responsable internacional de *Sumarroca* reconocen no estar satisfechos con la actividad internacional realizada en China en ninguno de sus aspectos, y la percepción negativa de este último (responsable de *Sumarroca*) viene condicionada por el hecho de no haber conseguido fidelizar a ningún importador. Por otra parte, el gerente de *Mestres* y el director de exportación de *Juvé y Camps* tienen muchas esperanzas puestas en este mercado y afirman estar ilusionados, sin embargo, ninguno de ellos está contento con los resultados económicos obtenidos.

Respecto a la percepción subjetiva de los responsables de las multinacionales, el CEO Asia de *Codorníu* celebra la apuesta estratégica realizada por el grupo en los mercados asiáticos y tanto este responsable como el *general manager* de *Freixenet* en China creen firmemente que el mercado chino va a convertirse en un mercado asiático de referencia para las respectivas empresas. Esta percepción tan positiva del mercado chino del *general manager* de *Freixenet* contrasta con la percepción del director internacional del grupo que se muestra insatisfecho con la actividad internacional de *Freixenet* en China y con los resultados económicos conseguidos, aunque sí se muestra satisfecho con la percepción de éxito del mercado y con la consecución de objetivos.

En lo que hace referencia a los factores que inciden en los resultados de la actividad internacional en China, se aprecia como las características del equipo directivo de todas las empresas, especialmente la actitud, motivación y compromiso, son clave a la hora de apostar y comprometer recursos con el mercado chino (Cavusgil y Zou, 1994; O’Cass y Julian, 2003; Sousa et al., 2008; Suárez-Ortega y Álamo-Vera, 2005). Asimismo, las multinacionales también cuentan con las características de la empresa, en cuanto a su tamaño, recursos humanos y económicos, estructuras, experiencia, estrategia internacional y acceso a redes internacionales lo que les ayuda a internacionalizarse con éxito en el gigante asiático. Es así como se comprueba que tanto las características de la empresa como las de la dirección de empresa inciden en los resultados obtenidos por *Codorníu* y *Freixenet* (Lages y Motgomery, 2005; O’Cass y Julian, 2003; Suárez-Ortega y Álamo-Vera, 2005; Wheeler et al., 2008; Zou y Stan, 1998).

Para concluir podemos afirmar que todas las empresas son conscientes del gran potencial del sector vitivinícola del mercado chino, razón por la cual todas ellas, excepto *Raventós Rosell*, a pesar de no obtener los resultados de ventas deseados, siguen luchando por entrar o expandirse en el gigante asiático, donde los responsables que residen en Asia y China son los que tienen una percepción más positiva del mercado y de su potencial.

7.2 Conclusiones

Tras analizar comparativamente los procesos generales de internacionalización de seis empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava, se confirma que las empresas, a medida que aumentan sus conocimientos y experiencia en los mercados extranjeros, incrementan su compromiso empresarial con los mismos. Es así como se confirma la aplicabilidad de las teorías gradualistas, del modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977) y de otros modelos gradualistas (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, 1982; Czinkota, 1982; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Rao y Naidu, 1992).

En dichos procesos graduales se aprecia que la actitud del equipo directivo es clave a la hora de iniciar la actividad internacional de una empresa. Es así como la actitud proactiva lleva a las empresas a prepararse para el proceso de internacionalización (Barrett y Wilkinson, 1986; Bilkey y Tesar, 1977; Czinkota, 1982), mientras que la actitud pasiva conlleva un mayor riesgo de fracaso de la actividad exportadora (Welch y Wiedersheim-Paul, 1980), fracaso que vemos reflejado en el proceso de internacionalización de *Raventós Rosell* en China. Por otro lado, la actitud pasiva lleva a las empresas a iniciar la internacionalización empresarial gracias a la recepción de pedidos solicitados por intermediarios extranjeros (Welch y Wiedersheim-Paul, 1980; Wiedersheim-Paul et al., 1978, p.53), como ocurre en el caso de *Mestres y Juvé y Camps*.

Por otro lado, también se ha encontrado que los estímulos que motivaron el inicio de la actividad internacional fueron la actitud proactiva de *Sumarroca, Codorníu y Freixenet*, la existencia de contactos y experiencia previa del dueño de *Raventós Rosell*, o los pedidos solicitados por intermediarios extranjeros de *Mestres y Juvé y Camps*.

Además, el alto grado de internacionalización del sector facilita la internacionalización empresarial y permite a las empresas realizar su actividad exportadora simultáneamente en mercados cercanos y lejanos, por lo que se puede afirmar que el concepto de distancia psíquica pierde fuerza en un mundo globalizado, tal como afirman diversos autores (Johanson y Vahlne, 2003; Nordstrom, 1991; Schmid y Kotulla, 2011; Virvilaite et al., 2007).

A través del análisis de los procesos generales de internacionalización, también comprobamos la importancia de las redes empresariales a la hora de iniciar, entrar o expandir la actividad internacional en los mercados extranjeros, validando el enfoque de redes (Johanson et al., 1988; Johanson y Vahlne, 2003; Ruzzier et al., 2006) y el modelo revisado de Uppsala (Johanson y Vahlne, 2009).

Asimismo, se ha conseguido conocer la importancia de determinadas micro-posiciones conseguidas por las empresas, así como la macro-posición de una de ellas, *Freixenet*, pudiendo afirmar que la empresa pertenece a una red empresarial mundial de gran envergadura en el sector y cuenta con unas sólidas relaciones con los miembros, que la ayudan a internacionalizarse.

También se ha hallado una empresa, *Raventós Rosell*, cuyo proceso de internacionalización no sigue un patrón gradual y la empresa consigue internacionalizarse, poco después de su adquisición, gracias a la experiencia internacional y a los contactos previos del dueño,

características que sugieren que estamos ante un fenómeno “*born-again global*” (Bell et al., 2001).

El hecho de haber analizado la internacionalización empresarial de cuatro pymes y dos multinacionales nos ha permitido constatar que pymes y multinacionales se enfrentan a oportunidades, retos y restricciones internas y externas altamente diferenciados (Alvarez, 2004; Rialp y Rialp, 2001, 2005). Estas diferencias se reflejan en la experiencia internacional, el volumen exportado, la escala de operaciones, el tamaño y la disponibilidad de recursos, lo que se refleja en la capacidad que tienen las multinacionales de avanzar por las diferentes formas de entrada dentro del mecanismo exportador, abriendo delegaciones y filiales comerciales, hasta cambiar de mecanismo, optando por inversiones directas en el extranjero o acuerdos contractuales, que les permite seguir avanzando en su expansión internacional y seguir incrementando su compromiso empresarial con la actividad internacional, incrementando el control, riesgo y beneficio esperado (Rialp y Rialp, 2005; Root, 1998).

Por otro lado, las restricciones internas de las pymes parecen ser las responsables de que estas empresas utilicen la exportación indirecta y la exportación directa vía intermediarios para internacionalizarse, no siendo capaces de avanzar hacia formas de entrada que requieran de una mayor inversión financiera y compromiso empresarial.

Mediante el análisis de los procesos generales de internacionalización se han determinado los mejores indicadores captando comparativamente la magnitud y el grado de compromiso con la actividad internacional, así como los factores clave que han permitido a las empresas analizadas internacionalizarse con éxito en mercados cercanos y lejanos.

A través del estudio de la internacionalización en China, se constata como todas las empresas, excepto *Mestres*, apuestan por entrar en el gigante asiático contando con una importante experiencia internacional. Asimismo, todas las empresas, excepto *Raventós Rosell*, muestran una actitud proactiva al respecto e invierten recursos y esfuerzos en explorar el mercado chino.

Los estímulos que despertaron el interés de las empresas para explorar el mercado chino fueron la identificación de oportunidades en China, a lo que posteriormente se le sumó la gran cantidad de intermediarios en el canal que ofrecen a las empresas sus servicios de importación-distribución. Paradójicamente, estos intermediarios se convierten en la mayor barrera a la que se enfrentan las empresas del sector, ya que es muy difícil encontrar importadores serios que quieran trabajar y posicionar marcas vinícolas en el mercado, y aún más difícil conseguir fidelizarlos y crear lazos de confianza con ellos. Por esta razón, las dos multinacionales, *Codorníu* y *Freixenet*, abrieron delegaciones y filiales comerciales en el país, con el objetivo de trabajar localmente impulsando la relación con los intermediarios contactados. Es así como se determina que las formas de entrada y el acceso al sistema distributivo marca la diferencia entre las empresas que han entrado en el mercado, de las que se están expandiendo en el mismo, de aquellas que continúan explorándolo.

También existen otras muchas barreras que son percibidas por los responsables internacionales de las empresas analizadas, y cabe destacar que la percepción de barreras difiere entre los

responsables y parece depender del tamaño de la empresa, de la experiencia internacional y del grado de compromiso asumido con el mercado chino, así como del acceso al sistema distributivo y a las redes empresariales chinas.

También se comprueba que todas las empresas, excepto *Raventós Rosell*, utilizan sus factores clave de internacionalización empresarial para internacionalizarse en China, lo que parece mantener a las empresas motivadas en su reto por entrar y expandirse en el gigante asiático. Respecto a *Raventós Rosell*, el hecho de no tener contactos previos en China, unidos a la actitud pasiva y a un cambio en la gerencia de la empresa, hizo que ésta, en 2014, decidiera dejar de trabajar en el mercado chino.

En lo que hace referencia al estudio de las políticas de marketing internacional implementadas en China, en el análisis se aprecia como las empresas, principalmente debido a la estrategia empresarial y al reconocimiento internacional de marca, estandarizan el producto a exportar, así como la marca, la etiqueta principal y el posicionamiento, mientras que por ley e idioma se ven obligadas a adaptar la contra-etiqueta. Ciertas empresas también realizan adaptaciones parciales y discrecionales en el posicionamiento y en la marca, con el objetivo de acercarse a los consumidores chinos y superar las diferencias socio-culturales.

Referente a la política de precio internacional, todas las empresas adaptan las tarifas a los intermediarios y el precio final a los consumidores, debido a que estos precios incluyen todos los costes derivados de la exportación. Asimismo, las empresas también necesitan adaptar la política de distribución a los sistemas distributivos establecidos en cada país, a pesar de que la mayoría de las empresas intentan mantener los canales de distribución utilizados para mantener una imagen de marca homogénea a nivel mundial.

Respecto a la política de comunicación, las pymes delegan dichas actividades en los intermediarios con los que trabajan, mientras que las multinacionales asumen un rol muy activo y adaptan los medios y las herramientas a los consumidores y al consumo y disponibilidad de media en el país.

El último elemento analizado hace referencia al control que las empresas ejercen sobre la implementación del marketing mix internacional. Es así como se aprecia una dicotomía, y mientras que las multinacionales, a través de sus delegaciones y filiales comerciales, mantienen un control exhaustivo sobre las 4P's, el control ejercido por las pymes se diluye al no poder controlar todas las políticas implementadas en los mercados extranjeros y concretamente las llevadas a cabo en China.

A través del análisis de las políticas de marketing internacional de las empresas analizadas se comprueba que, tal como afirman Douglas y Wind (1987) y Vrontis et al. (2009), los factores internos tienden hacia la estandarización del marketing mix, mientras que los factores externos tienden hacia la adaptación de los mismos. Asimismo, las empresas no optan por posturas radicales de estandarización o adaptación total, por lo que las empresas reconocen la necesidad de utilizar ambas estrategias a la vez, validando la teoría de la contingencia (Boddewyn et al.,

Capítulo 7:

1986; Cavusgil et al., 1993; Cavusgil y Zou, 1994; Hultman et al., 2009; Jain, 1989; Ozsomer et al., 1991; Vrontis et al., 2009).

Por último, se han hallado los resultados objetivos y la satisfacción percibida por los responsables respecto a la actividad internacional en general y con la realizada en el mercado chino. También se han determinado los factores que inciden en dichos resultados y se ha comprobado que las características de la dirección de empresa, especialmente la actitud, motivación y compromiso empresarial con la actividad internacional son los factores clave que inciden en los resultados obtenidos por todas las empresas. Las multinacionales, por su parte, también cuentan con las características de las empresas, en cuanto a su disponibilidad de recursos, experiencia internacional, tamaño, estructura, estrategia y redes, elementos que junto con las características de la dirección inciden en los resultados obtenidos.

Así pues, se confirma que *Freixenet* es el grupo empresarial que lidera la actividad internacional y la actividad exportadora en general y en el mercado chino, seguido por *Codorníu*, donde ambos grupos empresariales demuestran tener un compromiso total con la actividad internacional (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, 1982; Czinkota 1982; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). A estas empresas les siguen *Juvé y Camps*, *Sumarroca* y *Mestres*, que tanto internacionalmente como en el mercado chino muestran un grado de compromiso progresivamente inferior. *Raventós Rosell*, por su parte, muestra un alto grado de compromiso con la actividad internacional en general, mientras que por diversos motivos decidió dejar de trabajar en el mercado chino.

Como conclusión final podemos afirmar que todas las empresas son conscientes del gran potencial del sector vitivinícola del mercado chino, razón por la cual todas ellas, excepto *Raventós Rosell*, a pesar de no obtener los resultados de ventas deseados, siguen luchando por entrar o expandirse en el gigante asiático, donde los responsables que residen en Asia y China, son los que tienen una percepción más positiva del mercado y de su potencial.

7.3 Consideraciones finales

A continuación, y una vez expuestos los resultados de esta tesis, procedemos a analizar la calidad de la investigación y a dejar constancia de las contribuciones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

7.3.1 Calidad de la investigación

Partiendo de las tácticas facilitadas por Yin (2009, p.41) se quiere dejar constancia de los diferentes procedimientos llevados a cabo para asegurar la fiabilidad, validez constructiva y validez interna y externa, que son los cuatro test de calidad comúnmente utilizados en los estudios sociales. Es así como la tabla 7.2.1 contiene los procedimientos seguidos para asegurar la calidad de este trabajo de investigación.

Test de calidad	Tácticas del método del caso	Fase de la investigación	Procedimientos seguidos
Fiabilidad	Uso del protocolo en el estudio de casos	Recogida de datos	√
	Desarrollo de una base de datos para cada caso	Recogida de datos	√
Validez constructiva	Uso de múltiples fuentes de evidencia	Recogida de datos	√
	Establecer la cadena de evidencias	Recogida de datos	√
	Entrevistar informantes clave	Composición	√
	Revisión de los resultados individuales llevado a cabo por las personas entrevistadas	Composición	√
Validez externa	Uso de teoría en los resultados de los casos individuales	Diseño del caso	√
	Estudio de casos múltiples: aplicar replicación lógica	Diseño del caso	√
Validez interna	Realizar creación de explicaciones	Análisis de datos	√
	Realizar análisis de series temporales	Análisis de datos	
	Búsqueda de patrones de comportamiento	Análisis de datos	√
	Tener en cuenta teorías rivales	Análisis de datos	√

Tabla 7.2.1: Tácticas del método del caso utilizadas para asegurar la calidad de la investigación (Yin, 2009).

Para asegurar la fiabilidad de este estudio se concretó un protocolo de actuación que fue fielmente llevado a cabo durante la fase de recogida de datos. Asimismo, y con la información recogida a través de las distintas fuentes, se creó una base de datos para cada caso y se consiguió triangular prácticamente todas las decisiones estratégicas, excepto las de marketing internacional, a través de como mínimo, dos informantes clave, dando lugar a resultados más sólidos.

La validez constructiva consiste en identificar las medidas operativas correctas para los conceptos estudiados, basándose en medidas utilizadas en estudios similares al realizado, y existen diferentes procedimientos para asegurar este test de calidad. El primer paso ha sido el de revisar la literatura científica y los marcos teóricos asociados a las dos áreas de investigación: procesos de internacionalización y estrategia de marketing internacional. Además, partiendo de la literatura científica, se ha propuesto un modelo gradualista desde el que estudiar la internacionalización empresarial. También se han obtenido evidencias a través de diferentes fuentes, donde cabe destacar la información primaria obtenida a través del cuestionario y de las entrevistas semi-estructuradas realizadas a un mínimo de dos informantes clave, con lo que se ha conseguido

triangular la información obtenida sobre las decisiones empresariales, comprobando así que los datos son correctos, excepto para las políticas de marketing internacional, en las cuales se ha producido una saturación en las repuestas obtenidas de los responsables de las distintas empresas. También consideramos que esta investigación ha conseguido mantener la cadena de evidencias. Esto es debido a que las descripciones de los casos individuales (contenidas en los anexos) aportan los datos hallados en la investigación, con los que se ha conseguido dar respuesta a todas las preguntas de investigación planteadas. Además, en el análisis de datos se ha utilizado el *software* de análisis cualitativo *Atlas.ti*, que fue programado por dos investigadores independientes. Mediante el uso de este *software* se ha tratado de mantener la objetividad y rigurosidad a la hora de analizar y evaluar dichas evidencias. Asimismo, para la obtención de datos se ha tratado de seleccionar los indicadores más apropiados para los conceptos y variables a estudiar, basando dicha selección en los indicadores utilizados en estudios científicos similares al nuestro.

También se ha logrado entrevistar a los informantes clave del proceso de internacionalización en China y para todas las empresas, excepto para *Raventós Rosell*, se ha conseguido que, como mínimo, un informante clave revisara y confirmara que los datos contenidos en la descripción de la empresa son correctos.

En lo que hace referencia a la validez externa, es decir, a la generalización de resultados, en el estudio actual se ha aplicado la replicación teórica a través de la comparación de seis casos individuales, lo que ha hecho posible determinar la importancia de las teorías gradualistas y del enfoque de redes en los procesos de internacionalización de las empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava en China. También ha sido posible conocer que las empresas no aplican la estandarización o adaptación total en sus políticas de marketing internacional, comprobando así la validez de la teoría de la contingencia aplicada a este dilema empresarial.

Para asegurar la validez interna, se ha analizado la información obtenida con teorías rivales. Es así como se ha estudiado los procesos de internacionalización bajo la perspectiva de las teorías gradualistas, que se complementan con el enfoque de redes, pero que contrastan con el fenómeno *born-global*. Asimismo, se ha analizado las decisiones sobre las políticas de marketing internacional con las teorías rivales de estandarización y adaptación del marketing mix, que posteriormente dieron lugar a la teoría de la contingencia. Por último, mediante el estudio de estímulos y barreras se ha conseguido explicar el interés de las empresas por internacionalizarse en China, así como los obstáculos que se encuentran en dicho proceso. Mediante el estudio de factores externos e internos también se ha conseguido explicar las diferentes decisiones de estandarizar o adaptar los elementos concretos del marketing mix seleccionados al mercado chino, consiguiendo entender los “porqués” de las decisiones estratégicas estudiadas, lo que incrementa la validez interna de este estudio. Por último, se ha realizado la búsqueda de un patrón de comportamiento comparando los patrones de internacionalización de las empresas seleccionadas entre ellas y contrastándolos con el modelo gradualista propuesto y con las aportaciones del enfoque de redes y del fenómeno “*born-global*”, hallando similitudes y diferencias.

7.3.2 Contribuciones

A través del análisis realizado, este trabajo de investigación ha conseguido contestar a todas las preguntas de investigación planteadas y alcanzar los objetivos específicos propuestos consiguiendo así conocer en profundidad cómo se producen los procesos de internacionalización de las empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava en China, que es el objetivo principal que ha guiado esta investigación. Fruto de este análisis, a continuación dejaremos constancia de las contribuciones realizadas en el ámbito académico y en el de la gestión empresarial.

i. Contribuciones para la academia

Las contribuciones aportadas a la academia hacen referencia a temas teóricos y empíricos y se desglosan en tres áreas. La primera área hace referencia a aportaciones generales tanto teóricas como empíricas, mientras que en la segunda y tercera área se dejará constancia de las contribuciones teóricas aportadas en los campos de procesos de internacionalización y marketing internacional, respectivamente.

1. Contribuciones generales

La primera contribución de este trabajo de investigación ha sido la de realizar un estudio transversal sobre las decisiones estratégicas de internacionalización, que comprende los campos de procesos de internacionalización y marketing internacional. Así pues, mientras que los estudios científicos suelen estar centrados solamente en una de estas dos áreas, este trabajo ha buscado sinergias entre ambas para conseguir una mejor comprensión de la estrategia de marketing internacional y de los resultados obtenidos, a través del análisis de los procesos de internacionalización y del estudio de estímulos y barreras, lo que está en consonancia con las aportaciones de Johanson y Mattsson (1986, p.234) que afirman que el estudio de la estrategia de marketing internacional no puede realizarse sin tener en cuenta el propio proceso de internacionalización.

La segunda contribución importante para la academia ha sido la de conocer en profundidad el proceso de internacionalización y las políticas de marketing internacional aplicadas por un grupo de empresas en un mercado extranjero concreto. Es así como hemos ofrecido descripciones ricas y densas de los procesos generales y de la internacionalización en China llevados a cabo por empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava en China. Asimismo, también se han conseguido conocer los factores externos e internos, también estudiados como estímulos y barreras, que inciden en dichas decisiones.

Para conseguir este conocimiento ha sido clave la elección de la metodología cualitativa basada en el estudio de casos, que ha permitido suplir las carencias existentes en la literatura científica, dominada por estudios cuantitativos, ya que se ha conseguido conocer los “cómos” y los “porqués” y contestar a preguntas como: “¿Cómo se producen los procesos de internacionalización en China?” “¿Por qué las empresas están interesadas en entrar en este mercado?”.

Por otro lado, la solidez de los resultados obtenidos está basada en la lógica de la replicación teórica, seleccionando a seis empresas de un mismo sector y denominación de origen, presentes

en China, pero que tiene diferente tamaño, experiencia y estructura internacional. Es así como se han estudiado comparativamente estas seis empresas y se han hallado similitudes y diferencias en las decisiones y percepciones de todas ellas.

La última contribución general aportada proviene del interés creciente que tiene la academia por estudiar temas relacionados con Eurasia, es decir, con las relaciones a nivel político, económico, empresarial o social entre Europa y Asia. Es así como se ha contribuido a la academia analizando los procesos de internacionalización de empresas vitivinícolas catalanas de la DO cava en China, donde se han aportado datos concretos sobre las decisiones estratégicas tomadas por estas empresas en el mercado chino, tales como son la selección del mercado, las formas de entrada y expansión, el producto exportado y el plan de marketing realizado. También se han analizado detalladamente los estímulos, barreras y otros factores que determinan, respectivamente, la motivación por entrar en el país, las dificultades a las que se enfrentan las empresas y las adaptaciones obligatorias o discrecionales del marketing mix llevado a cabo en dicho mercado.

2. Contribuciones académicas en el área de procesos de internacionalización

Las contribuciones que hemos realizado en el área de procesos de internacionalización provienen de estudiar dichos procesos bajo la perspectiva de las teorías gradualistas, el enfoque de redes y el fenómeno "*born-global*", todo ello utilizando una metodología cualitativa basada en el estudio de casos.

Comparando los procesos de internacionalización con los modelos gradualistas de Bilkey y Tesar (1977) y Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), se ha conseguido comprobar que todas las empresas, excepto una de ellas (*Raventós Rosell*), siguen procesos graduales de internacionalización, lo que da validez al modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977) y a otros modelos gradualistas (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, 1982; Czinkota, 1982; Rao y Naidu, 1992). Es así como se han analizado y descrito dichos procesos atendiendo a las formas de entrada, experiencia exportadora, estructura empresarial internacional y en función del concepto de distancia psíquica, indicadores que nos han permitido determinar el grado de compromiso asumido por las empresas con la actividad internacional.

En este estudio también se han hallado diferencias importantes entre los procesos de internacionalización de las pymes y multinacionales, validando los resultados de la literatura científica que afirman que el tamaño, los recursos disponibles y la experiencia internacional sí influyen en los procesos de internacionalización (Alvarez, 2004; Barrett y Wilkinson, 1986; Coviello y McAuley, 1999; Crick, 1995; Rialp y Rialp, 2001). Esta conclusión se ve claramente reflejada en la capacidad que tienen las multinacionales de expandirse por mecanismos alternativos a la exportación, estableciendo delegaciones y filiales comerciales y productivas, que les permiten entrar y expandirse en los mercados extranjeros, así como controlar todas las actividades de marketing realizadas en los mismos.

También confirmamos las contribuciones realizadas por estudios anteriores, que afirman que la actitud inicial de la dirección de empresa tiene una influencia directa en el inicio del proceso de internacionalización y en el compromiso asumido con la actividad internacional (Rao y Naidu,

1992; Welch y Wiedersheim-Paul, 1980; Wiedersheim-Paul et al., 1978), tal como demuestran todas las empresas analizadas.

Otra de las contribuciones realizadas hace referencia al concepto de distancia psíquica y, en concreto, a su relevancia actual y a los factores que lo influyen. Es así como en el análisis se aprecia que dicho concepto pierde fuerza en un mundo globalizado y se han identificado tres factores que favorecen que las empresas, a partir de los años ochenta, hayan sido capaces de internacionalizarse simultáneamente en países cercanos y lejanos. Estos factores son: 1) la experiencia internacional previa; 2) los contactos en redes; y 3) el alto grado de internacionalización del sector.

Tras analizar la internacionalización empresarial bajo el enfoque de redes, se confirma la aplicabilidad del modelo revisado de Uppsala (Johanson y Vahlne, 2009) y la importancia que tienen los contactos para todas las empresas, tanto en el inicio como durante todo el proceso de internacionalización empresarial (Johanson y Vahlne, 2009; Rialp y Rialp, 2001).

Otra de las contribuciones ha sido la de conseguir conocer la macro-posición de *Freixenet* en la red, lo que nos permite afirmar que la empresa pertenece a una red empresarial de gran envergadura en el sector y que tiene unas sólidas relaciones con los socios que la componen que la ayudan a internacionalizarse.

En relación al fenómeno “*born-global*”, también se ha conseguido asociar la internacionalización de una empresa, *Raventós Rosell*, al fenómeno “*born-again global*”, debido a que el dueño de la empresa, en el momento de adquirir la bodega, contaba con experiencia previa y contactos en redes, lo que permitió internacionalizar a la misma en un breve periodo de tiempo.

Otra de las aportaciones específicas a este campo, proviene de la selección de empresas realizada, donde se han elegido estudiar cuatro pymes y dos multinacionales y, a partir de la comparación de la actividad internacional de dichas empresas, se han obtenido los indicadores más apropiados para comparar y medir la magnitud y el grado de compromiso empresarial con dicha actividad.

También se ha conseguido identificar los factores clave de internacionalización para cada una de las empresas y estudiar la influencia que éstos tienen en el proceso de internacionalización en China, comprobando que todas las empresas, excepto una, *Raventós Rosell*, utilizan sus factores clave de internacionalización en la exploración y entrada en el mercado chino.

En lo que hace referencia a la internacionalización de las empresas en China, se ha conseguido determinar dos criterios concretos para diferenciar las etapas de exploración, entrada y expansión en dicho mercado, que son las formas de entrada y la fidelización de los intermediarios del sector.

Asimismo, se aporta información y datos concretos sobre la evolución de las formas de entrada utilizadas en los procesos generales de internacionalización y en las diferentes fases de exploración, entrada y expansión en el mercado chino, así como las acciones realizadas por los responsables de las empresas para tratar de acceder a dicho mercado y superar los retos que éste plantea. Cabe destacar que, de nuevo, el proceso general y la internacionalización en China constata los resultados obtenidos en estudios científicos anteriores, donde se afirma que las

multinacionales suelen evolucionar hacia formas de entrada de mayor compromiso (Cavusgil, 1980, 1982; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Rialp y Rialp, 2005), mientras que la expansión inicial de las pymes se realiza dentro del mecanismo exportador (Bilkey y Tesar, 1977; Czinkota, 1982; Rao y Naidu, 1992).

También se ha conseguido indicar comparativamente el grado de compromiso asumido por las empresas con el mercado chino, utilizando los indicadores de experiencia exportadora, formas de entrada y expansión, estructura empresarial y volumen exportado, así como se ha asociado dicho compromiso con el asumido por las empresas con la actividad internacional.

La última aportación teórica en el área de procesos de internacionalización ha sido la de conocer los estímulos que motivan a las empresas a iniciar sus procesos de internacionalización y a querer internacionalizarse en China, hallando una gran homogeneidad en estos últimos. También se han determinado las barreras que dificultan la internacionalización de las empresas vitivinícolas en dicho país, y los resultados obtenidos confirman la literatura científica que afirma que la percepción de barreras difiere dependiendo del grado de compromiso empresarial asumido en el mercado (Christensen et al., 1987; Leonidou et al., 2007; Morgan y Katsikeas, 1997; Rao y Naidu, 1992). Además, en este trabajo se aprecia que la percepción de barreras en el mercado chino parece depender del tamaño y experiencia internacional de las empresas y de sus respectivos responsables internacionales, así como de la capacidad de acceder a redes empresariales y al canal de distribución.

3. Contribuciones académicas en el área de marketing internacional

En lo que hace referencia al área de marketing internacional, este trabajo ha analizado el grado de estandarización y adaptación del marketing mix llevado a cabo en los principales mercados internacionales, comparándolo con el realizado en el mercado nacional, y se han estudiado las adaptaciones concretas implementadas en el mercado chino. Tras realizar este análisis se concluye que las empresas no utilizan la estrategia de estandarización o adaptación total del marketing mix, por lo que este estudio confirma la teoría de contingencia aplicada a este dilema empresarial.

Asimismo, se han conseguido determinar cuáles son los factores externos e internos que inciden en las decisiones de estandarizar o adaptar los elementos concretos del marketing mix estudiados en el mercado chino, diferenciando las adaptaciones discrecionales de las obligatorias. De este análisis se obtiene que el factor interno de la estrategia empresarial incide, en general, favoreciendo la estrategia de estandarización, mientras que las características de los consumidores, los sistemas de distribución, el entorno socio-cultural y las leyes son los factores externos que tienen una mayor influencia en las decisiones de adaptación, confirmando las aportaciones de Hultman et al. (2009) y Vrontis et al. (2009).

Por último, y una vez analizados los procesos generales de internacionalización y el mayor o menor éxito en la exploración, entrada y expansión en China, se ha conseguido conocer el grado de satisfacción percibido por los responsables respecto a la actividad internacional en China, los resultados objetivos obtenidos por las empresas y los factores que inciden en dichos resultados.

Es así como apreciamos que las características del equipo directivo son clave, especialmente para las pymes, a la hora de apostar y comprometer recursos con el mercado chino, mientras que las multinacionales también cuentan con las características de la empresa para internacionalizarse con éxito en el gigante asiático.

ii. Contribuciones para la gestión empresarial

La primera aportación que se quiere realizar a los profesionales del sector y especialmente a los gerentes de empresas vitivinícolas es la de resaltar que la globalización del sector favorece la actividad internacional, y que la expansión internacional es una gran oportunidad para crecer en ventas y beneficios, y reducir el riesgo de trabajar solamente en el mercado doméstico. También se quiere destacar la importancia que tiene la asistencia a ferias internacionales en el sector, especialmente para las pymes, ya que son los lugares donde las empresas consiguen realizar contactos para abrir la distribución de su producto en mercados extranjeros. Esto es debido a que el acceso a redes y los contactos se convierten en elementos importantes, incluso claves, en la expansión de las empresas a nivel internacional.

Para aquellas empresas que no tienen desarrollada su actividad internacional, proponemos diferentes mecanismos, hallados en este estudio, que les pueden ayudar a iniciar el proceso de internacionalización. Éstos son: 1) aprovechar la oportunidad que brindan diferentes empresas nacionales o extranjeras para exportar un producto vinícola incorporándolo a la cartera de productos que exportan; 2) contratar a profesionales del sector que cuenten con una importante experiencia internacional previa; 3) acceder a una red con contactos internacionales; y, por último, 4) asistir a ferias internacionales donde conseguir contactar con intermediarios extranjeros. No obstante, los gerentes deben saber que la actitud que la dirección de empresa adopte respecto al proceso de internacionalización es clave, ya que la actitud es uno de los principales determinantes del éxito o fracaso de la actividad internacional empresarial. Esto es debido a que la actitud es decisiva en el inicio de la actividad internacional, así como en la decisión sobre los recursos a comprometer, o en la selección de las formas de entrada y expansión, lo que incide directamente en el grado de compromiso asumido por las empresas con la actividad internacional y en los resultados obtenidos.

En lo que hace referencia al mercado chino, los profesionales del sector deben tener en consideración el gran potencial de dicho mercado, el cual ofrece grandes oportunidades de crecimiento y ventas. Sin embargo, el principal obstáculo que los empresarios se van a encontrar en su reto por internacionalizarse en China es el difícil acceso a los canales de distribución. Esto es debido a que el sistema distributivo del país se está desarrollando y los canales disponibles evolucionan, así como sus intermediarios, donde algunos de ellos están en el sector atraídos por las oportunidades que éste presenta. Sin embargo, éste es un sector que exige a los intermediarios trabajar para distribuir, vender y posicionar productos y marcas vinícolas en el mercado, razón por la cual algunos de los intermediarios, al darse cuenta de lo exigente que es el sector y de que no se obtienen los beneficios esperados, deciden dejar de trabajar en el mismo.

Las diferencias socio-culturales representan otra de las grandes barreras a superar. Estas diferencias se hacen notar en los diferentes hábitos y costumbres de los consumidores, en la mentalidad cortoplacista del sector, así como en las prácticas empresariales, donde las negociaciones con los chinos son agresivas y complejas. El idioma dificulta todavía más dichos acuerdos comerciales, ya que hablar inglés en el mercado no siempre es suficiente, por lo que se recomienda hablar o entender chino mandarín.

También las regulaciones son estrictas y cambian rápidamente, incluso pueden existir problemas en la relación político-económica entre China y Europa que pueden repercutir en el sector. Todas estas dificultades nos hace recomendar a los responsables de exportación que la clave para internacionalizarse en China está en encontrar y fidelizar a intermediarios o importadores serios del sector, que quieran trabajar y posicionar marcas vitivinícolas en el mercado. Dichos intermediarios son los que proporcionarán a la empresa el acceso al mercado y a sus canales, así como conocimiento sobre los consumidores chinos, la cultura, las leyes y la idiosincrasia del país. Es así como la capacidad de fidelizar a dichos intermediarios diferencia a las empresas que exploran el mercado chino, de aquellas que han conseguido entrar de forma seria en el país.

Además, vemos necesario advertir que conseguir entrar en el círculo de contactos o ganarse la confianza de los chinos, facilita mucho el acceso y el trabajo en el mercado, aunque conseguirlo no es nada fácil y requiere de una inversión importante en tiempo, viajes, recursos, especialmente económicos, reuniones sociales y paciencia. Sin embargo, el potencial de ventas del mercado justifica, para la mayoría de las empresas, la apuesta a realizar.

Respecto a la estandarización o adaptación de las políticas de marketing internacional en los mercados extranjeros, parece que en el sector existen unas prácticas habituales. Las empresas afirman estandarizar el producto o gama de productos a internacionalizar, el nombre de la marca, la etiqueta principal y la responsabilidad asumida por los intermediarios extranjeros. También la mayoría de empresas tratan de estandarizar los canales de distribución y el posicionamiento de los productos y marcas en los diferentes mercados. No obstante, la contra-etiqueta, los precios a los consumidores, las tarifas a los intermediarios, los medios y herramientas de comunicación, así como los intermediarios del sector, parecen estar adaptados a los mercados internacionales lo que incluye el mercado chino, y las pymes delegan la comunicación, distribución y posicionamiento de sus productos a los intermediarios contactados.

En lo que hace referencia a las políticas de marketing internacional realizadas en el mercado chino, es necesario destacar que las leyes y el idioma obligan a adaptar la contra-etiqueta. Asimismo, las empresas deben adaptarse a los sistemas de distribución del mercado, los cuales se están desarrollando, ya que se están definiendo los intermediarios, sus responsabilidades y el área geográfica que éstos abarcan. También se quiere mencionar que las empresas del sector realizan adaptaciones discrecionales, como son las traducciones fonéticas de la marca, las tarifas a los intermediarios o los medios y herramientas de comunicación utilizados, con el objetivo de acercarse a los consumidores chinos, mitigar las diferencias socio-culturales y adaptarse a las infraestructuras de distribución del país.

iii. Contribuciones a los organismos públicos

Son varias las propuestas que se quieren aportar a los organismos públicos o instituciones privadas relacionadas con el sector. La primera de ellas consiste en seguir trabajando por mejorar o crear mecanismos que ayuden a las empresas del sector a internacionalizarse con éxito, promoviendo formaciones en temas de exportación e idiomas. Además, dada la importancia de la creación y desarrollo de redes en los procesos de internacionalización, proponemos actuaciones que tengan por objetivo poner en contacto a productores vitivinícolas con intermediarios extranjeros, como sería la acción de facilitar la asistencia a ferias internacionales del sector o apoyar y promocionar las realizadas en nuestro país.

Asimismo, estos organismos deben ayudar a comunicar y posicionar el vino español y el cava catalán en los mercados internacionales, dando a conocer las diferentes calidades de los mismos y promocionándolo a través de ferias, degustaciones u otros mecanismos. También diversos responsables del sector piden que se posibilite diferenciar las calidades del cava a través de un mecanismo alternativo al uso de las palabras *Brut*, *Brut Nature*, *Reserva* o *Gran Reserva*, palabras que requieren de un gran conocimiento del producto, conocimiento que no existe en la gran mayoría de mercados internacionales.

En lo que hace referencia específica al mercado chino, el gobierno podría trabajar a través de las Cámaras de Comercio implantadas en el país, promocionando el vino tranquilo y espumoso español, especialmente el cava catalán, y llevando a profesionales nacionales del sector para que éstos puedan ayudar a formar y fomentar el hábito de consumo de estos productos. También sería conveniente fomentar la cooperación entre profesionales de ambos países, así como realizar sesiones de *networking* con agentes, importadores o distribuidores locales interesados en trabajar de forma seria en el sector, lo que permitiría superar las barreras encontradas en este estudio, especialmente la dificultad de acceder al sistema distributivo, a la red de contactos y a la información sobre el país y el sector, así como las diferencias socio-culturales, las regulaciones estrictas del país, las prácticas empresariales utilizadas en las negociaciones y el acceso al conocimiento del mercado y de sus consumidores.

Una propuesta específica sería la de tratar de conseguir el certificado de la DO cava en China, tal como lo ha conseguido la denominación de origen champagne, y ser así reconocidos en el mercado y tener protección jurídica en el país. Asimismo, dado el interés creciente de las empresas españolas por entrar en el gigante asiático, el gobierno podría plantearse ampliar el número de Cámaras de Comercio en China, actualmente instaladas en las ciudades de Shanghái, Pekín y Guangzhou.

Por último, creemos conveniente sensibilizar a los organismos públicos sobre la necesidad de realizar trabajos de investigación que permitan avanzar en el conocimiento científico y crear propuestas reales para mejorar la internacionalización de empresas nacionales que aportarán riqueza a nuestro país.

7.3.3 Limitaciones y futuras líneas de investigación

A pesar de todas las contribuciones y aportaciones de este trabajo de investigación, este estudio no está exento de limitaciones, las cuales, a su vez, apuntan a futuras líneas de investigación.

La primera limitación proviene de la metodología elegida, el estudio de casos. Es así como los procesos generales de internacionalización, la internacionalización en China, el grado de compromiso asumido por las empresas con la actividad internacional y con el mercado chino, los factores clave de éxito internacional, los resultados obtenidos y el grado de satisfacción con la actividad en China, no pueden ser generalizados a otras empresas del sector, ya que se refieren única y exclusivamente a los casos analizados. No obstante, en lo que hace referencia a los estímulos, barreras y factores que influyen en el marketing mix, el hecho de que todas las empresas seleccionadas, excepto *Mestres*, trabajen en el mercado chino con vino tranquilo y espumoso, hace que consideremos que dichos resultados puedan generalizarse, con cierta cautela, al sector vitivinícola español, excepto aquellos datos concretos que hacen referencia al consumo de vino espumoso en China.

De nuevo, en lo que hace referencia a los resultados sobre estímulos, barreras y factores hallados para el espumoso catalán en el mercado chino y la posibilidad de generalizarlos a otros espumosos europeos, se cree que estas empresas pueden compartir ciertas percepciones sobre los factores que motivan o dificultan la internacionalización en China y la adaptación del marketing mix, aunque hay que tener en cuenta que estas empresas proceden de mercados domésticos con diferentes características y que el posicionamiento de sus productos, así como la percepción de los consumidores chinos, puede diferir.

Otro riesgo inherente a la elección de la metodología cualitativa del estudio de casos, es la posible falta de objetividad a la hora de analizar la información obtenida, a pesar de que se han llevado a cabo tres acciones principales para tratar de disminuir este riesgo. La primera acción ha sido la de seguir escrupulosamente todos los pasos del método del estudio de casos propuesto por Yin (2009) y por Larrinaga y Rodríguez (2010) con el objetivo de obtener un estudio de calidad y poder demostrar la fiabilidad, validez constructiva y validez interna y externa. La segunda actuación ha sido la de haber utilizado para el análisis individual y comparativo el *software* de análisis cualitativo *Atlas.ti*, el cual fue programado por dos investigadores independientes. La tercera acción principal para asegurar la calidad de la investigación, fue la de enviar a todos los responsables entrevistados la descripción de su empresa (descripciones individuales incluidas en los anexos) y obtener de todas las empresas, excepto de *Raventós Rosell*, la confirmación por parte, como mínimo, del principal responsable de internacionalización de que la información escrita era correcta.

Otra limitación propia de la metodología del estudio de casos proviene de la selección de casos en sí, donde se siguió el criterio de elegir a empresas que tuvieran diferentes grados de compromiso con el mercado chino, lo que se realizó conociendo la estructura internacional de la empresa y parcialmente las formas de entrada, no pudiendo conocer *a priori* los otros dos indicadores seleccionados: la experiencia y la intensidad exportadora.

Partiendo de las limitaciones inherentes a la metodología elegida, una futura investigación sería la de realizar estudios cuantitativos que consigan contrastar y confirmar las aportaciones realizadas por las empresas seleccionadas, y poder así generalizar los resultados obtenidos al sector.

Otra limitación importante del estudio es la de no poder generalizar los resultados a otros sectores, ni a otros mercados extranjeros, por lo que otra propuesta de investigación sería la de realizar estudios sectoriales, es decir, estudios de los procesos de internacionalización en China de empresas catalanas o españolas pertenecientes a otros sectores y lograr conocer la toma de decisiones y los factores que inciden en dichos procesos de internacionalización. Otra futura propuesta sería la de analizar los procesos de internacionalización de empresas vitivinícolas en otros mercados extranjeros de interés para el sector.

En el estudio sobre la estandarización o adaptación de las políticas de marketing internacional realizadas en el mercado chino, comparándolas con las llevadas a cabo en el mercado nacional y en los principales mercados extranjeros, también hallamos una limitación importante, la de no haber obtenido toda la información necesaria para afirmar el grado de estandarización o adaptación de todos los elementos analizados. Esto es debido a que las multinacionales presentan procesos de internacionalización largos y complejos, lo que ha dificultado la obtención de toda la información necesaria para afirmar el grado de adaptación de ciertos elementos. Asimismo, durante el análisis de las entrevistas, percibimos que los responsables, para explicar el marketing mix realizado en el mercado chino, primero hacían referencia a las adaptaciones de las políticas de marketing internacional realizadas en los principales mercados extranjeros, comparándolas con las del mercado nacional, para luego proceder a explicar las adaptaciones concretas realizadas en el mercado chino. Por esta razón, se decidió realizar un cambio, y en lugar de comparar directamente el mercado nacional con el mercado chino, se decidió primero comparar el mercado nacional con los mercados extranjeros, para luego comparar los mercados extranjeros con el mercado chino, pudiendo así reflejar mejor la información obtenida y entender mejor los resultados hallados.

La literatura científica también critica la falta de estudios longitudinales, por lo que una futura línea de investigación podría ir dirigida a estudiar la evolución del sector vitivinícola en China, analizando los cambios en los sistemas de distribución, así como los cambios en la percepción de los responsables internacionales de estímulos, barreras y factores que influyen en los procesos de internacionalización y en las políticas de marketing internacional.

Por último, otros estudios podrían ir dirigidos a profundizar en el conocimiento sobre el enfoque de redes y conseguir medir la magnitud de la red y los vínculos de las empresas que la componen, o trabajar profundizando en el conocimiento de las empresas *"born-again-global"*, así como analizar la internacionalización empresarial utilizando teorías y enfoques alternativos como son la teoría de los recursos y capacidades, las capacidades dinámicas o el emprendimiento internacional.

Capítulo 8: Bibliografía

- Acs, Z. J., Morck, R., Shaver, J. M., y Yeung, B. (1997). The internationalization of small and medium-sized enterprises: A policy perspective. *Small Business Economics*, 9(1), 7-20.
- Agrawal, M. (1995). Review of a 40-year debate in international advertising: Practitioner and academician perspectives to the standardization/adaptation issue. *International Marketing Review*, 12(1), 26-48.
- Albaum, G., y Tse, D. K. (2001). Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: A study of Hong Kong exporters. *Journal of International Marketing*, 9(4), 59.
- Alvarez, R. (2004). Sources of export success in small-and medium-sized enterprises: The impact of public programs. *International Business Review*, 13(3), 383-400.
- Amal, M., y Rocha, F. F. (2010). Internationalization of small- and medium-sized enterprises: A multi case study. *European Business Review*, 22(6), 608-623.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *MIR: Management International Review*, 27-42.
- Arteaga-Ortiz, J., y Fernández-Ortiz, R. (2010). Why don't we use the same export barrier measurement scale? An empirical analysis in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 395-420.
- Balabanis, G., Theodosiou, M., y Katsikea, E. S. (2004). *Export marketing: Developments and a research agenda*. *International Marketing Review*, 21(4/5), 353-377.
- Barkema, H. G., Bell, J. H. J., y Pennings, J. M. (1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic Management Journal*, 17(2), 151-166.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Barrett, N. J., & Wilkinson, I. F. (1986). Internationalisation behaviour: management characteristics of Australian manufacturing firms by level of international development. *Research in international marketing*, 213-233.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.
- Bell, J., McNaughton, R., y Young, S. (2001). 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173-189.
- Bilkey, W. J. (1978). An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 33-46.

Capítulo 8:

- Bilkey, W. J., y Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98
- Boddewyn, J. J., Soehl, R., y Picard, J. (1986). Standardization in international marketing: Is Ted Levitt in fact right? *Business Horizons*, 29(6), 69.
- Bown, C. P. (2011). The great recession and import protection: The role of temporary trade barriers. London: Centre for Economic Policy Research and the World Bank.
- Buzzell, R. D. (1968). Can you standardize multinational marketing? *Harvard Business Review*, 46(6), 102-113.
- Calantone, R. J., Kim, D., Schmidt, J. B., y Cavusgil, S. T. (2006). The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison. *Journal of Business Research*, 59(2), 176-185.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., y Graham, J. L. (2009). *Marketing internacional 14a edición*. The McGraw-Hill.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273-281.
- Cavusgil, S. T. (1982). Some observations on the relevance of critical variables for internationalization stages. *Export Management: An International Context*, , 276-285.
- Cavusgil, S. T. (1988). Unraveling the mystique of export pricing. *Business Horizons*, 31(3), 54-63.
- Cavusgil, S. T., y Zou, S. M. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Cavusgil, S. T., Zou, S., y Naidu, G. M. (1993). Product and promotion adaptation in export ventures: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 479-506.
- Chetty, S., y Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: A traditional versus a "born-global" approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- Chetty, S., & Holm, D. B. (2000). *The role of business networks in the internationalisation of manufacturing firms: a longitudinal case study*. *Advances in International Marketing*, 1(1), 205-222.
- Christensen, C. H., da Rocha, A., y Gertner, R. K. (1987). An empirical investigation of the factors influencing exporting success of brazilian firms. *Journal of International Business Studies*, 18(3), 61-77.
- Chung, H. F. L. (2003). International standardization strategies: The experiences of Australian and New Zealand firms operating in the greater China markets. *Journal of International Marketing*, 11(3), 48-82.
- Chung, H. F. L. (2005). An investigation of crossmarket standardisation strategies: Experiences in the european union. *European Journal of Marketing*, 39(11-12), 1345-1371.

- Coller, X. (2000). Estudio de casos. Cuadernos metodológicos. *Madrid: Centro De Investigaciones Sociológicas,*
- Collinson, S., y Houlden, J. (2005). Decision-making and market orientation in the internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Management International Review (MIR), 45(4), 413-436.*
- Coviello, N. E., y McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review (MIR), 39(3), 223-256.*
- Crick, D. (1995). An investigation into the targeting of UK export assistance. *European Journal of Marketing, 29(8), 76-94.*
- Czinkota, M. R. (1982). *Export development strategies: US promotion policy.* Praeger.
- da Rocha, A., Freitas, Y. A., y da Silva, J. F. (2008). Do perceived export barriers change over time? A longitudinal study of brazilian exporters of manufactured goods. (cover story). *Latin American Business Review, 9(1), 102-128.*
- Das, M. (1994). Successful and unsuccessful exporters from developing countries. *European Journal of Marketing, 28(12), 19-33.*
- de la Fuente Sabaté, JM. (1996). "Modelos de tesis doctorales" taller de métodos y técnicas de investigación en economía de la empresa (ACEDE), sedano (Burgos).
- De Massis, A., y Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy, 5(1), 15-29.*
- Denzin, N. K. (1989). *The research act.*—3. *Auflage.* Englewood Cliffs.
- Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research.* Sage Publications, Inc.
- Diamantopoulos, A., y Inglis, K. (1988). Identifying differences between high- and low-involvement exporters. *International Marketing Review, 5(2), 52-60.*
- Dimitratos, P., Lioukas, S., y Carter, S. (2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: The importance of domestic environment. *International Business Review, 13(1), 19-41.*
- Douglas, S. P., y Craig, S. C. (1986). Global marketing myopia. *Journal of Marketing Management, 2(1), 155-169.*
- Douglas, S. P., y Craig, C. S. (1989). Evolution of global marketing strategy: Scale, scope and synergy. *Columbia Journal of World Business, 24(3), 47-59.*
- Douglas, S. P., y Wind, Y. (1987). The myth of globalization. *Columbia Journal of World Business, 22(4), 19.*
- Dow, D. (2006). Adaptation and performance in foreign markets: Evidence of systematic under-adaptation. *Journal of International Business Studies, 37(2), 212-226.*

Capítulo 8:

- Doz, Y. (2011). Qualitative research for international business. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 582-590.
- Dubé, L., y Paré, G. (2003). Rigor in information systems positivist case research: Current practices, trends, and recommendations. *MIS Quarterly*, , 597-636.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elinder, E. (1965). *How international can European advertising be?*. *The Journal of Marketing*, 7-11.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., y Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.
- Etemad, H. (2004). Internationalization of small and medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences (Canadian Journal of Administrative Sciences)*, 21(1), 1-21.
- Festing, M., y Eidems, J. (2007). Transnational perspectives on HRM systems—A dynamic capability-based analysis of the balance between global standardization and local adaptation. Paper presented at the *9th Conference on International Human Resource Management, Tallinn*.
- Fillis, I. (2002). Barriers to internationalisation: An investigation of the craft microenterprise. *European Journal of Marketing*, 36(7), 912-927.
- Flick, U. (2004). Introducción a la metodología cualitativa. *Madrid, Morata*.
- Greener, S. (2008). *Business research methods*. BookBoon.
- Groke, P. O., y Kreidle, J. R. (1967). Export! why or why not? managerial attitude and action for smaller sized business firms. *Business y Society*, 8(1), 7-12.
- Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1985). Do you really have a global strategy? *Harvard Business Review*, 63(4), 139-148.
- Hill, J. S., y Still, R. R. (1984). Adapting products to LDC tastes. *Harvard Business Review*, 62(2), 92-101.
- Hultman, M., Robson, M. J., y Katsikeas, C. S. (2009). Export product strategy fit and performance: An empirical investigation. *Journal of International Marketing*, 17(4), 1-23.
- Hutchinson, K., Alexander, N., Quinn, B., y Doherty, A. M. (2007). Internationalization motives and facilitating factors: Qualitative evidence from smaller specialist retailers. *Journal of International Marketing*, 15(3), 96-122.
- Hutchinson, K., Fleck, E., y Lester Lloyd-Reason. (2009). An investigation into the initial barriers to internationalization. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 544-568.
- Jain, S. C. (1989). Standardization of international marketing strategy: Some research hypotheses. *Journal of Marketing*, 53(1), 70-79.

- Jiménez, D., Estrella, A. M., Ruiz, J. L., y Sánchez, M. (2013). Análisis de los efectos moderadores de la inversión en I+D y la experiencia exportadora sobre la relación entre barreras a la exportación e intensidad exportadora bajo distintos niveles de turbulencia ambiental percibida. *Cuadernos De Economía y Dirección De La Empresa*, 16(2), 95-107.
- Johnson, J. L., y Arunthanes, W. (1995). Ideal and actual product adaptation in US exporting firms. *International Marketing Review*, 12(3), 31.
- Johanson, J., y Mattsson, L. G. (1986). International marketing and internationalization processes -a network approach. *Research in International Marketing*, London: Croom Helm, 234-265.
- Johanson, J., Mattsson, L., Hood, N., y Vahlne, J. (1988). Internationalization in industrial systems -a network approach. Strategies in Global Competition. *Croom Helm, London*, 287-314.
- Johanson, J., y Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 25-34.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*, 7(4).
- Johanson, J., y Vahlne, J. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83-101.
- Johanson, J., y Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm - four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Julian, C. C., y Ahmed, Z. U. (2005). The impact of barriers to export on export marketing performance. *Journal of Global Marketing*, 19(1), 71-94.
- Junyent, F. V. (2007a). La indústria del cava. De la substitució d'importacions a la conquesta del mercat internacional. *Notes*, 22, 105-142.
- Junyent, F. V. (2007b). Compitiendo con el champagne. La industria española de los vinos espumosos antes de la guerra civil. *Revista De Historia Industrial*, (33), 47-79.
- Kaleka, A., y Katsikeas, C. S. (1995). Exporting problems: The relevance of export development. *Journal of Marketing Management*, 11(5), 499-515.
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., y Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.
- Katsikeas, C. S., y Morgan, R. E. (1994). Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience. *European Journal of Marketing*, 28(5), 17-35.

Capítulo 8:

- Katsikeas, C. S., Samiee, S., y Theodosiou, M. (2006). Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. *Strategic Management Journal*, 27(9), 867-890.
- Kneller, R., y Pisu, M. (2011). Barriers to exporting: What are they and who do they matter to? *World Economy*, 34(6), 893-930.
- Knight, G., y Cavusgil, S.T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (Eds.). (2008). *Principles of marketing* (2008th ed.) Pearson Education Limited.
- Lado, N., Martínez-Ros, E., y Valenzuela, A. (2004). Identifying successful marketing strategies by export regional destination. *International Marketing Review*, 21(6), 573-597.
- Lages, L. F. (2000). A conceptual framework of the determinants of export performance: Reorganizing key variables and shifting contingencies in export marketing. *Journal of Global Marketing*, 13(3), 29.
- Lages, L. F., y Montgomery, D. B. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation. *European Journal of Marketing*, 38(9), 1186-1214.
- Lages, L. F., y Montgomery, D. B. (2005). The relationship between export assistance and performance improvement in portuguese export ventures: An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation. *European Journal of Marketing*, 39(7), 755-784.
- Lam, L. W., y White, L. P. (1999). An adaptive choice model of the internationalization process. *International Journal of Organizational Analysis (1993 - 2002)*, 7(2), 105.
- Larrinaga, O. V., y Rodríguez, J. L. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía De La Empresa*, 16(3), 31-52.
- Lemak, D. J., y Arunthanes, W. (1997). Global business strategy: A contingency approach. *Multinational Business Review (St.Louis University)*, 5(1), 26.
- Leonidou, L. C. (1995a). Empirical research on export barriers: Review, assessment, and synthesis. *Journal of International Marketing*, , 29-43.
- Leonidou, L. C. (1995b). Export barriers: Non-exporters' perceptions. *International Marketing Review*, 12(1), 4.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
- Leonidou, L. C., y Katsikeas, C. S. (1996). The export development process: An integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551.
- Leonidou, L. C., y Katsikeas, C. S. (2010). Integrative assessment of exporting research articles in business journals during the period 1960–2007. *Journal of Business Research*, 63(8), 879-887.

- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., y Coudounaris, D. N. (2010). Five decades of business research into exporting: A bibliographic analysis. *Journal of International Management*, 16(1), 78-91.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Palinhawadana, D., y Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export. *International Marketing Review*, 24(6), 735-770.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., y Piercy, N. F. (1998). Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), 74-102.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., y Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51-67.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92.
- Lim, J., Sharkey, T. W., y Kim, K. I. (1991). An empirical test of an export adoption model. *Management International Review (MIR)*, 31(1), 51-62.
- Madsen, T. K., y Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13, 99-118.
- Moon, J., y Lee, H. (1990). On the internal correlates of export stage development: An empirical investigation in the Korean electronics industry. *International Marketing Review*, 7(5), 16.
- Morgan, R. E., y Katsikeas, C. S. (1997). Export stimuli: Export intention compared with export activity. *International Business Review*, 6(5), 477.
- Morgan, N., Katsikeas, C., y Vorhies, D. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271-289.
- Mosakowski, E. (1993). A resource-based perspective on the dynamic strategy-performance relationship: An empirical examination of the focus and differentiation strategies in entrepreneurial firms. *Journal of Management*, 19(4), 819.
- Myers, M. B., Cavusgil, S. T., y Diamantopoulos, A. (2002). Antecedents and actions of export pricing strategy: A conceptual framework and research propositions. *European Journal of Marketing*, 36(1), 159-188.
- Nordström, K. A. (1991). The internationalization process of the firm: searching for new patterns and explanations.
- O'Cass, A., y Julian, C. (2003). Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. *European Journal of Marketing*, 37(3), 366-384.
- Ohmae, K. (1985). Becoming a triad power: The new global corporation. *McKinsey Quarterly*, (1), 2-25.

Capítulo 8:

- Olabuénaga, J. I.R. (1996). Bilbao: Universidad de Deusto. *Metodología de la investigación cualitativa*.
- Olabuénaga, J. I. R. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. *Bilbao, España, Universidad De Deusto*, 11-14.
- Olabuénaga, J. I. R. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (Vol. 15). Universidad de Deusto.
- Onkvisit, S., y Shaw, J. J. (1987). Standardized international advertising: A review and critical evaluation of the theoretical and empirical evidence. *Columbia Journal of World Business*, 22(3), 43.
- Oparaocha, G. O. (2015). SMEs and international entrepreneurship: An institutional network perspective. *International Business Review*, 24(5), 861-873.
- Oviatt, B. M., y McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-554.
- Ozsomer, A., Bodur, M., y Cavusgil, S. T. (1991). Marketing standardisation by multinationals in an emerging market. *European Journal of Marketing*, 25(12), 50.
- Ozsomer, A., y Prussia, G. E. (2000). Competing perspectives in international marketing strategy: Contingency and process models. *Journal of International Marketing*, 8(1), 27-50.
- Özsomer, A., y Simonin, B. L. (2004). Marketing program standardization: A cross-country exploration. *International Journal of Research in Marketing*, 21(4), 397-419.
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829.
- Peng, M. W., y York, A. S. (2001). Behind intermediary performance in export trade: Transactions, agents, and resources. *Journal of International Business Studies*, , 327-346.
- Penrose, E. T. (1995). *The theory of the growth of the firm*. Oxford university press.
- Perlmutter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pinho, J., y Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 254-272.
- Pla, J., y León, F. (2004). Dirección de empresas internacionales. *Editado Por Pearson Educación. Madrid, España*,
- Quelch, J. A., y Hoff, E. J. (1986). Customizing global marketing. *International Executive*, 28(2), 11-12.
- Rabino, S. (1980). An examination of barriers to exporting encountered by small manufacturing companies. *Management International Review (MIR)*, 20(1), 67-74.

- Rao, T. R., y Naidu, G. M. (1992). Are the stages of internationalization empirically supportable? *Journal of Global Marketing*, 6(1), 147.
- Reid, S. (1983). Firm internationalization, transaction costs and strategic choice. *International Marketing Review*, 1(2), 44-56.
- Rialp J. C., Duarte, C. L., Llaneza, A. V., & Canal, E. G. (1999). Ampliando el ámbito geográfico de la empresa a través de alianzas: Una tipología de estrategias cooperativas. *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999* (pp. 1085-1094). Universidad de La Rioja.
- Rialp, A.C., y Rialp, J.C. (2001). Conceptual frameworks on smes' internationalization: Past, present and future trends of research. *Advances in International Marketing*, 2(11), 49-78.
- Rialp, A. C., y Rialp, J. C. (2005). Las formas actuales de penetración y desarrollo de los mercados internacionales: Caracterización, marcos conceptuales y evidencia empírica en el caso español. In *Claves de la Economía Mundial* (pp. 99-108). Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).
- Rialp, A. C., y Rialp, J. C. (2007). International marketing research: Opportunities and challenges in the 21st century. *Advances in International Marketing*, 7(17), 1-13.
- Rialp, A., Rialp, J., y Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147-166.
- Romero, B. F., y García, J. M. (2013). PRINCIPALES BARRERAS A LA EXPORTACIÓN QUE IMPIDEN LA INTERNACIONALIZACIÓN COMPETITIVA. (spanish). *Global Conference on Business y Finance Proceedings*, 8(2), 610-617.
- Root, F. R. (1998). *Entry strategies for international markets*. Jossey-Bass San Francisco, CA.
- Roper, A. (2005). Marketing standardisation: Tour operators in the nordic region. *European Journal of Marketing*, 39(5), 514-527.
- Rosenbloom, B., L., Larsen, T., y Mehta, R. (1997). Global marketing channels and the standardization controversy. *Journal of Global Marketing*, 11(1), 49-64.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., y Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: Past, present, and future. *Journal of Small Business Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Samiee, S., y Roth, K. (1992). The influence of global marketing standardization on performance. *Journal of Marketing*, 56(2), 1-17.
- Santesmases, M. M. (2001). *Marketing conceptos y estrategias* (4ª ed.) Pirámide.
- Schmid, S., y Kotulla, T. (2011). 50 years of research on international standardization and adaptation—From a systematic literature analysis to a theoretical framework. *International Business Review*, 20(5), 491-507.
- Schramm, W. (1971). Notes on case studies of instructional media projects.

Capítulo 8:

- Shoham, A. (1998). Export performance: A conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3), 59-81.
- Shoham, A. (1999). Bounded rationality, planning, standardization of international strategy, and export performance: A structural model examination. *Journal of International Marketing*, 7(2), 24-50.
- Shoham, A., Evangelista, F., y Albaumb, G. (2002). Strategic firm type and export performance. *International Marketing Review*, 19(3), 236-258.
- Solberg, C. A. (2000). Standardization or adaptation of the international marketing mix: the role of the local subsidiary/representative. *Journal of International Marketing*, 8(1), 78-98.
- Solberg, C. A. (2002). The perennial issue of adaptation or standardization of international marketing communication: Organizational contingencies and performance. *Journal of International Marketing*, 10(3), 1-21.
- Sorenson, R. Z., y Wiechmann, U. E. (1975). How multinationals view marketing standardization. *Harvard Business Review*, 53(3), 38-167.
- Sousa, M. C., Martínez-López, J. F., y , C., Filipe. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374.
- Stoian, M., Rialp, A., y Rialp, J. (2011). Export performance under the microscope: A glance through spanish lenses. *International Business Review*, 20(2), 117-135.
- Stoian, M. C., Rialp, A., & Rialp, J. (2012). International marketing strategy and export performance in Spanish SMEs: a contingency approach. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 15(2), 213-236.
- Suárez-Ortega, S. M., y Álamo-Vera, F. R. (2005). SMES' internationalization: Firms and managerial factors. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 11(4), 258-279.
- Tabares A. S. (2012). Revisión analítica de los procesos de internacionalización de las PYMES. *Pensamiento y Gestión*, (33), 67-92.
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teng, B. (2004). The WTO and entry modes in China. *Thunderbird International Business Review*, 46(4), 381-400.
- Theodosiou, M., K., y Katsikeas, C. S. (2001). Factors influencing the degree of international pricing strategy standardization of multinational corporations. *Journal of International Marketing*, 9(3), 1-18.
- Theodosiou, M., y Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*, 12(2), 141-171.

- Venkatraman, N., y Prescott, J. E. (1990). Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11(1), 1-23.
- Virvilaitė, R., Šeinauskienė, B., y Matulionienė, L. (2007). Internalization of company activity: The conception of psychological distance. *Economics y Management*.
- Vrontis, D. (2003). Integrating adaptation and standardisation in international marketing: The AdaptStand modelling process. *Journal of Marketing Management*, 19(3), 283-305.
- Vrontis, D., Thrassou, A., y Lampranou, I. (2009). International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies. *International Marketing Review*, 26(4), 477-500.
- Waheeduzzaman, A. N. M., y Dube, L. F. (2004). Trends and development in standardization adaptation research. *Journal of Global Marketing*, 17(4), 23-52.
- Welch, L. S., y Wiedersheim-Paul, F. (1980). Initial exports - a marketing failure? *Journal of Management Studies*, 17(3), 333-344.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wheeler, C., Ibeh, K., y Dimitratos, P. (2008). UK export performance research. *International Small Business Journal*, 26(2), 207-239.
- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. C., y Welch, L. S. (1978). Pre-export activity: The first step in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 47-58.
- Wilson, D., y Purushothaman, R. (2006). 1. Dreaming with BRICs: The path to 2050. *Emerging Economies and the Transformation of International Business: Brazil, Russia, India and China (BRICs)*, 1
- Wind, Y., Douglas, S. P., y Perlmutter, H. V. (1973). Guidelines for developing international marketing strategies. *Journal of Marketing*, 37(2), 14-23.
- Wortzel, L. H., y Wortzel, H. V. (1982). Export marketing strategies for NIC and LDC-based firms. *International Executive*, 24(1), 18-19.
- World Trade Organization (2015). *Estadísticas del comercio internacional: comercio internacional y OMC: 1995-2014*. Recuperado en: <https://www.wto.org/>
- Yin, R. K. (1989). Case study research: Design and methods, revised edition. *Applied Social Research Methods Series*, 5.
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods. fourth edition.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.
- Zain, M., y Ng, S. I. (2006). The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 183-205.
- Zou, S., A., Andrus, D. M., y Norvell, D. W. (1997). Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country. *International Marketing Review*, 14(2), 107-123.

Capítulo 8:

Zou, S., y Cavusgil, S. T. (2002). The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of Marketing*, 66(4), 40-56.

Zou, S., y Stan, S. (1998). The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.

Anexos

Anexo 1: Metodología

Cuestionario a rellenar por los responsables de internacionalización.

Cuestionario

Empresa		Directivo	
Nº empleados		Cargo	
Año en que se fundó		Tiempo en la empresa	
Ventas totales		Tiempo en el cargo	
% (Vta internacional/Vta total)		Experiencia internacional previa	
%(Vta China/Vta total)			

Rellenar el cuadro indicando el país, año y forma de entrada, donde la empresa se ha internacionalizado e indicar si la forma de entrada ha cambiado con el tiempo en dicho país.

Año de Entrada	País	Forma de entrada (agentes, distribuidores, JV, consorcio, etc.)

Indicar el grado de satisfacción con la actividad en China

1=Muy insatisfecho
Muy satisfecho=5

SATISFACCIÓN en CHINA

Satisfacción con la actividad internacional general	1	2	3	4	5
Satisfacción con la actividad internacional en China	1	2	3	4	5
Satisfacción con los resultados económicos en China	1	2	3	4	5
Percepción de éxito en el mercado chino	1	2	3	4	5
Consecución de los objetivos propuestos en China	1	2	3	4	5

Entrevista: preguntas de investigación a realizar al responsable de internacionalización.

Entrevista Tesis

1. Pedir consentimiento empresa para grabar entrevista y que aparezcan datos: nombre de la empresa y cargo

2. Datos Empresa/Directivo

Empresa		Directivo	
Nº empleados		Cargo	
Año en que se fundó		Tiempo en la empresa	
Ventas totales		Tiempo en el cargo	
% (Vta internacional/Vta total)		Experiencia internacional previa	
%(Vta China/Vta total)			

3. Proceso de internacionalización

¿Cómo se produce el proceso de internacionalización en su empresa? En concreto:

- ¿En qué país(es) está presente la empresa?
- ¿Cuándo entra?
- ¿Cómo entra? Vía agente, distribuidor, consorcio, filial, alianza estratégica, JV, etc.
- ¿Cambia la forma de entrada para expandirse la empresa en alguno de los mercados?

Año		País	Forma de	
Entrada	Salida		Entrada	Expansión

Proceso de internacionalización en **China**, preguntar:

- Personal full-time y part-time trabajando para la actividad internacional en China

4. Estímulos y Barreras

¿Por qué su empresa está interesada en internacionalizarse en China?

- ¿Su objetivo actual en mercado chino es el de Entrar? ¿Mantenerse? ¿O Expandirse?
- ¿Por qué la empresa entró (quiere entrar) en China? Buscamos 2 respuestas:
 - Empresa activamente buscó internacionalizarse en este mercado; o pasivamente recibió de un pedido no solicitado; o fue vía redes; otros...
 - Estímulos externos: económicas, demográficas, etc. Y estímulos internos: crecimiento ventas, interés CEO, contacto, etc.
- ¿Cuáles son los estímulos actuales para querer entrar/mantenerse/expandirse en China?
- ¿Cuáles son las barreras actuales a las que se enfrenta su empresa para entrar/estar presente/expandirse en China?

5. Políticas de Marketing internacional

Conocer las decisiones relativas al marketing mix internacional

- ¿Qué producto o gama de producto eligen las empresas para internacionalizarse en China? Y ¿Por qué lo eligen?
- ¿Qué elementos de las políticas de marketing internacional adaptan dichas empresas al mercado chino? Y ¿Por qué lo adaptan? Es decir, ¿cuáles son los factores externos e internos que influyen en la decisión de adaptar o no las políticas de marketing internacional para este país?
- ¿Dónde (en qué ciudad o región) exporta sus productos en China?

Marcar del 1 al 5 (1= totalmente estandarizado y 5= totalmente adaptado) el grado de estandarización o adaptación de los diferentes elementos del marketing mix del mercado chino, comparándolo con el mercado nacional, y comparándolo con otros mercados internacionales.

Mercado chino:	Comparativa con Mercado Nacional					Comparativa con principales Mercados Extranjeros				
	1=Estandarización total Adaptación total=5									
PRODUCTO										
Gama/Línea de producto	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Nombre de marca	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Etiqueta	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Posicionamiento del producto	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
PRECIO										
Precio final al consumidor	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Precio al intermediario	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN										
Presupuesto de comunicación (ferias)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Medios de comunicación (Prensa, TV, etc)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Herramientas de comunicación	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
DISTRIBUCION										
Canales de distribución	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Intermediarios: tipo y número	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Responsabilidad del intermediario	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Control sobre la distribución y Mk mix	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

- ¿Cuáles son los factores que impulsan a estandarizar o adaptar los diferentes elementos del marketing en China?
- ¿El grado de estandarización/adaptación ha sido siempre el mismo o ha incrementado o disminuido con el tiempo y la experiencia acumulada en el mercado chino?

6. Resultados de la actividad internacional

Conocer los resultados objetivos de la actividad internacional de las empresas en China.

- Volumen ventas total empresa
- Intensidad internacional: Vta int/Vta total
- Intensidad: Vta China/Vta internacional
- Intensidad: Vta China/ Vta total

Conocer los resultados subjetivos de la actividad internacional de las empresas en China.

SATISFACCIÓN en CHINA	1=Muy insatisfecho Muy satisfecho=5				
	1	2	3	4	5
Satisfacción con la actividad internacional general	1	2	3	4	5
Satisfacción con la actividad internacional en China	1	2	3	4	5
Satisfacción con los resultados económicos en China	1	2	3	4	5
Percepción de éxito en el mercado chino	1	2	3	4	5
Consecución de los objetivos propuestos en China	1	2	3	4	5

Anexo 2: Descripción de la internacionalización de *Mestres*

i. Proceso de internacionalización

El proceso de internacionalización de *Mestres* se inicia en el año 2000, cuando unos importadores daneses y belgas contactan con la empresa para realizar una compra puntual de cavas *Mestres* con la finalidad de venderlos en sus respectivos países.

Años más tarde, en 2006, *Mestres* consigue iniciar la exportación a Suiza mediante el contacto personal de un trabajador de la empresa con un importador de este país.

Durante este periodo (2000-2006), el gerente asumió la responsabilidad y el control de las ventas internacionales, que se realizan a través de importadores localizados en los países de destino.

A partir de dicho periodo, son diferentes las empresas nacionales que se acercan a *Mestres* para ofrecer sus servicios de internacionalización, donde dichas empresas pasan a convertirse en el departamento de exportación de *Mestres*.

Es así como durante el periodo 2007-2010 se crea un acuerdo de colaboración con *Vinergia 2005*, empresa española dedicada a la internacionalización de vinos españoles, que desea incluir un cava en su portafolio de productos. El trabajo de *Vinergia 2005* consiste en comprar vinos tranquilos y espumosos de diferentes denominaciones de origen españolas para venderlos a nivel internacional, por lo que asume las funciones de exportación, comercialización y promoción de dichos productos en el extranjero. Es así como *Vinergia 2005* consigue abrir para *Mestres* los mercados de Inglaterra, Alemania, Canadá, concretamente Quebec, Irlanda, Japón, Bélgica, Estados Unidos, República Checa, Singapur, Polonia y Hong Kong.

Con posterioridad, durante el periodo 2012-13, *Mestres* cuenta con la ayuda de una consultora catalana, concedora pero no especializada en el sector vitivinícola, la cual continúa con el proceso de expansión internacional de *Mestres*, iniciando la exportación a países como Estados Unidos.

Dado el interés personal del gerente de *Mestres* por internacionalizar la empresa en China, y de la mano de esta consultora local y en colaboración con el ICEX, *Mestres* acude en noviembre 2013 como expositor a la feria internacional Prowine en Shanghái, una de las ferias más importantes del sector.

En dicha feria *Mestres* conoce a un empresario catalán, Josep M^a Valls, afincado en Shanghái desde hace tres años, que dirige la empresa *Parlex*, una importadora-distribuidora de vinos en China que propone a *Mestres* importar su cava. Esta persona cuenta con 30 años de experiencia en el sector vitivinícola y conoce la marca así como la calidad del producto de *Mestres* desde hace 20 años. Asimismo, su empresa cuenta con una infraestructura formada por un equipo de comerciales chinos, con la que realiza la distribución de vinos y cavas españoles en China.

Es así como en enero de 2014 *Mestres* inicia la actividad internacional en China enviando seis pallets de productos, valorados en unos 25.000€, para que sean vendidos por esta empresa y acuerda cobrar una vez se haya vendido el producto.

Un mes antes, en diciembre de 2013, el gerente contrata a un *sommelier* alemán, que cuenta con experiencia en la exportación y comercialización de vinos, que es quien se encarga actualmente de toda la actividad internacional de *Mestres*. Esta contratación responde a la necesidad de incorporar a una persona con conocimiento específico del sector y experiencia internacional que se encargue del departamento de exportación de *Mestres*.

Este nuevo responsable animó al gerente de *Mestres* a enviar género a China, teniendo en cuenta el gran potencial de este mercado, y es quien de forma activa se dedica actualmente a la búsqueda y apertura de nuevos mercados. Trabaja unos 8 días al mes, de los cuales dedica unas horas al mes al mercado chino, y ha abierto contactos con un importador inglés, con un minorista francés y actualmente está en negociaciones con importadores noruegos, suizos y alemanes.

ii. Estímulos y barreras

Los estímulos iniciales que motivan al gerente de *Mestres* a querer internacionalizar la empresa están principalmente relacionados con las circunstancias del mercado doméstico.

Este mercado, tanto el español como el catalán, se caracteriza desde 2007 por una mala coyuntura económica, que provoca una disminución generalizada de las ventas de cava al reducirse el poder económico de los consumidores. En junio de 2010 *Mestres* sufre la repercusión de esta situación con una disminución muy importante de sus ventas a nivel nacional que provoca una acumulación de stocks en sus bodegas.

A este factor se une la guerra de los precios de cava en el mercado doméstico, llevada a cabo por las empresas *Jaume Serra* y *Freixenet*, donde en el mercado nacional *“puedes encontrar cavas, dicen por menos de 2€”*. Este hecho contrastado con la alta calidad y el precio alto de los cavas *Mestres* provoca que el gerente diga *“con más razón hay que ir fuera, porque fuera tal vez te valoren tus cavas, por eso vamos a China”*.

A estos estímulos se suma la experiencia internacional previa, sirviendo pedidos solicitados por importadores extranjeros y exportando a través de empresas nacionales, que hace que el gerente piense en la internacionalización activa como una salida que consiga incrementar ventas y vender el stock que se acumula en sus bodegas.

Estímulos iniciales a la internacionalización en China

Los estímulos iniciales que llevaron al gerente de *Mestres* a querer asistir a la feria Prowine en Shanghái, con el objetivo de internacionalizarse en China, fueron pensar que:

“China es el mercado mundial, es lo que está creciendo más... hay un 3%, 5% de los habitantes chinos, que pueden ser 50, 60, 80 millones de chinos, con un poder adquisitivo alto o muy alto. Aquí intentamos hacer un producto de mucha calidad, por esta razón pensamos en este mercado, pero no de hoy para mañana, si no de aquí a 2 o 3 años, ya que desde que pones una semilla hasta que empiezas a vender y crecer, puede pasar tiempo”.

Con este discurso, el gerente destaca que China es un mercado con mucho potencial, dado el incremento de la clase social alta que demanda productos extranjeros de alta calidad, lo que les convierte en consumidores potenciales del producto de *Mestres*.

El responsable de internacionalización comparte el argumento del gerente de *Mestres* y afirma que hay que estar en China porque *“es el mercado que más futuro promete”*, donde *“el poder adquisitivo está creciendo”* y *“es el mercado donde más crecimiento hay de consumo de vino”* y este consumo *“sólo puede crecer”*.

Asimismo, para ir a la feria de Shanghái, la empresa contó con el apoyo del ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior) y en dicha feria *Mestres* contactó con un empresario catalán afincado en Shanghái que le propuso importar su cava en China.

Estímulos actuales a la internacionalización en China

Respecto a los estímulos actuales, el gerente de *Mestres* nos da varios argumentos que le motivan a continuar luchando por estar y tratar de expandirse en el mercado chino.

El primero de ellos hace alusión a *“la persona catalana que dirige la importadora-distribuidora con la que trabajan en China”*. Así pues, el gerente dice *“lo que me puede ilusionar es el tipo de contacto que tenemos, persona catalana, que conoce Mestres y el tipo de cava que hacemos y puede ser el mejor vendedor de nuestro cava... esto me da mucha confianza”*. Esto queda demostrado por detalles como el que esta persona está preocupada por *“posicionar Mestres como el producto de lujo y de calidad [que se merece]”*.

Otra razón a la que hace referencia, y que coincide con el responsable de internacionalización, es percibir el año nuevo chino como una buena oportunidad comercial para vender el cava *Mestres* como producto de regalo y así darse a conocer en este mercado. El gerente comenta que en la feria Prowine *“pasaron diferentes organismos oficiales... y mucha gente también se interesó por nuestro mejor cava para regalar por el año nuevo chino”*. Esto es debido a que durante esta celebración son muchos los chinos que compran productos extranjeros de prestigio para regalar.

Por último, el responsable hace referencia a que hay que estar en China porque *“los millonarios [chinos] quieren ostentar y enseñar; y enseñan con vino, porque el vino tranquilo o espumosos es una señal de riqueza y de cultura”*; destacando también que el centro mundial de operaciones vitivinícola *“parece que se está trasladando a Asia... y China está en el centro de Asia, por eso hay que estar en China”*.

La tabla A.2.1 muestra el desglose de los estímulos a la exportación percibidos por el gerente (G) y el responsable (R) de *Mestres* frente a los clasificados por Leonidou et al. (2007).

Estímulos iniciales a la internacionalización de <i>Mestres</i>	
Estancamiento/disminución de las ventas y beneficios en el mercado doméstico Disminución importante de las ventas de <i>Mestres</i> a nivel nacional	G
Acumulación de inventario no vendido Acumulación de stocks en las bodegas de <i>Mestres</i>	G
Decrecimiento o saturación del mercado doméstico Disminución generalizada de las ventas de cava en el mercado nacional	G
Reducción del poder de los consumidores domésticos Reducción del poder económico de los consumidores a nivel nacional	G
Entornos económicos desfavorables Mala coyuntura económica del mercado nacional en 2007	G
Intermediarios en el canal de distribución: agentes, distribuidores, etc. Empresas nacionales ofrecen a <i>Mestres</i> sus servicios de internacionalización	G
Competencia doméstica intensa Guerra de los precios de cava en el mercado doméstico	G
Recepción de un pedido no solicitado Experiencia internacional previa sirviendo pedidos no solicitados	G
Estímulos iniciales a la internacionalización de <i>Mestres</i> en China	
Interés de la dirección Gerente piensa en la internacionalización activa como una salida <i>"China es el mercado mundial, es lo que está creciendo más"</i>	G
Posesión de un producto único o patentado <i>"Mestres intenta hacer un producto de mucha calidad"</i> <i>"Buenas puntuaciones de cavas Mestres realizados por Robert Parker"</i>	G+R
Identificación de (mejores) oportunidades en el extranjero <i>"Pueden ser 50, 60, 80 millones de chinos, con un poder adquisitivo alto o muy alto"</i> Convertir a los chinos en consumidores potenciales de <i>Mestres</i> Consumo de vino en el mercado chino crece	G+R
Agencias gubernamentales La empresa colabora con el ICEX para ir a la feria en Shanghái	G
Estímulos actuales a la internacionalización de <i>Mestres</i> en China	
Interés de la dirección	G+R
Potencial de conseguir más ventas y beneficios <i>"Mestres hace un producto de mucha calidad, por eso piensa en el mercado chino"</i>	G
Interés de la dirección	G+R
Identificación de (mejores) oportunidades en el extranjero	G+R
Oportunidad de vender en el año nuevo chino	G
Compra de productos extranjeros para regalar	G
<i>"Centro mundial vitivinícola se traslada a Asia"</i>	R
<i>"Vino como señal de riqueza y de cultura"</i>	R
Posesión de un producto único o patentado El importador conoce el tipo de cava de <i>Mestres</i> y puede ser el mejor vendedor	G
Intermediarios en el canal de distribución: agentes, distribuidores, etc. Una empresa china propone a <i>Mestres</i> importar su cava <i>"Me ilusiona el tipo de contacto que tenemos en China"</i>	G

Tabla: A.2.1: Desglose de los estímulos de *Mestres* respecto a la clasificación de Leonidou et al. (2007).

Barreras actuales a la internacionalización en China

La mayor dificultad que se encontró el gerente de *Mestres* para decidir iniciar la exportación en China fue la negociación de las condiciones económicas con el importador, ya que éste le exigía el envío de género en depósito, lo que significa cobrar una vez se realice la venta, por lo que el gerente afirma que *“fue un negocio de buenas intenciones”*.

El gerente señala que tuvo algún problema administrativo al preparar toda la documentación, así como un cambio de añada que se produjo durante la negociación, que le obligó a un cambio en el etiquetaje, lo que retrasó el envío de la mercancía.

El gerente también nos habla de los problemas que la empresa importadora le transmite al encontrarse con dificultades burocráticas y administrativas, como es la dificultad de facturar. No obstante, el gerente afirma que la percepción de estos obstáculos por parte de la empresa importadora es buena, al ser *“una garantía de que los que vengan detrás tendrán que pasar por los mismos controles administrativos que ellos han pasado”*.

Por otro lado, tanto el gerente como el responsable de *Mestres* coinciden en señalar que *“el posicionamiento y la imagen del cava [a nivel internacional] no es bueno”*. Esto es debido a que la imagen del cava está liderada por las empresas grandes: *Freixenet, Codorníu y Jaume Serra*, que con un cava de menor calidad compiten en precios, lo que provoca que *Mestres* tenga que *“luchar contra esta imagen, ya que está en el segmento premium”*, donde *“el problema más grave que tenemos”* es que los clientes no entienden nuestros precios elevados y el *“gran reto [de Mestres] es ir a por nuestra calidad, desmarcarnos de estas guerras y hacer marca”*. En este punto, ambos responsables señalan que la puntuación de cavas *Mestres* realizadas por Robert Parker *“ayuda a justificar el precio del cava [Mestres]”*.

El gerente también hace alusión a que la categoría de cava está *“desprestigiada”* ya que no está reconocida a nivel internacional. Además no hay que olvidar que compete contra la categoría del champagne, que goza de gran prestigio y reconocimiento mundial.

El responsable también destaca la barrera provocada por el cambio de leyes donde *“la legislación cambia cada dos por tres”* y por la cantidad de reglamentos impuestos desde el gobierno chino, como es el caso del idioma, donde *“la información tiene que estar toda traducida al chino”*, aunque en el caso de *Mestres* es el importador quien se encarga de estos temas.

Por último cabe destacar las diferentes percepciones que ambos responsables tienen sobre el mercado chino. El gerente destaca que el gobierno chino, a pesar de su economía controlada comunista y de su burocracia, es un país mercantilista que se está abriendo al mundo, hecho que se constata, por ejemplo, potenciando la producción de vino realizada por extranjeros en su país. Por lo que el gerente afirma: *“tienen esta dualidad y pienso que la saben llevar bastante bien”*. No obstante, el responsable tiene una imagen negativa respecto al papel ejercido por el gobierno chino en el comercio de su país y opina que en China:

“Parece que el gobierno chino no tiene otra cosa más que hacer que sacar leyes que van en contra del libre comercio. Están poniendo muchas trabas al desarrollo del negocio, pero no sólo a nosotros, sino al mercado nacional suyo, en concreto al importador”.

La tabla A.2.2 muestra el desglose de la clasificación de barreras de Leonidou (2004) respecto a las barreras percibidas por el gerente y por el responsable de internacionalización de *Mestres* y las encontradas en el actual trabajo de investigación.

Barreras percibidas por el gerente de <i>Mestres</i>
Conseguir los requerimientos de (envase) y etiquetado Cambio de añada obligó a un cambio en el etiquetaje Cambio en la contra-etiqueta para adaptarse a la legislación china
Procedimientos y documentación desconocidos Problema administrativo al preparar toda la documentación
Dificultad para cobrar Dificultad en la negociación de la condiciones económicas con el importador
Competencia intensa en los mercados extranjeros Categoría de cava compite contra la del champagne
Diferencias socio culturales <i>"Posicionamiento y la imagen del cava no es bueno"</i>
Diferencia en los hábitos y costumbres Clientes no entienden los precios elevados de <i>Mestres</i>
Regulaciones estrictas en los mercados extranjeros Dificultad de facturar encontrada por el importador
Barreras percibidas por el responsable de internacionalización de <i>Mestres</i>
Conseguir los requerimientos de (envase) y etiquetado Cambio en la contra-etiqueta para adaptarse a la legislación china
Diferencias socio culturales <i>"Posicionamiento y la imagen del cava no es bueno"</i>
Diferencia en los hábitos y costumbres Clientes no entienden los precios elevados de <i>Mestres</i>
Regulaciones estrictas en los mercados extranjeros <i>"La legislación cambia cada dos por tres "</i> <i>"La información tiene que estar toda traducida al chino"</i> <i>"Están poniendo muchas trabas al desarrollo del negocio, en concreto al importador".</i>
Barreras encontradas en el análisis del trabajo de investigación
Información limitada para localizar y analizar mercados
Identificación de oportunidades en el extranjero
Personal inadecuado o poco formado

Tabla A.2.2: Desglose de las barreras de *Mestres* respecto a la clasificación de Leonidou (2004).

iii. Políticas de marketing internacional

Producto

La tercera decisión empresarial hace referencia a decidir el producto con el que la empresa se internacionaliza. Para internacionalizarse en China y resto de mercados, *Mestres* siempre elige tres de sus cavas: *Mestres 1312* que se trata de un producto de iniciación; *Mestres Coquet* producto más elaborado y número uno en ventas; y *Mestres Visol* producto de calidad superior. Por lo que la gama de productos con la que la empresa inicialmente se internacionaliza es estandarizada. Asimismo, si se desea exportar un cuarto producto, *Mestres* añade al portafolio su cava rosado. De este modo se puede afirmar que *Mestres* elige los productos con mayor reconocimiento y presencia internacional para abrirse a los mercados internacionales. Sin embargo, la empresa también es capaz de desarrollar productos nuevos adaptados al paladar de

particulares o a mercados extranjeros, como fue el desarrollo del cava *Blue Fin* pensando en el mercado japonés.

Respecto al grado de estandarización y adaptación del resto de elementos del marketing mix, el gerente comenta que el nombre de marca *Mestres* está estandarizado a nivel mundial y en concreto la marca en China “*está registrada y en proceso de aprobación*”.

Por lo que respecta a la etiqueta, el gerente afirma que “*va tal cual está aquí*”, es decir, *Mestres* envía las botellas de cava que tiene en su bodega y es el importador chino quien realiza la contra-etiqueta en chino, traduciendo e incorporando toda la información legal requerida en el país, para poder vender el producto en China. No obstante, el gerente es consciente que si aumentan las ventas en China deberán ser ellos quienes, desde bodega, realicen el cambio de la contra-etiqueta, tal como lo hacen actualmente para los mercados de Estados Unidos y Japón.

Respecto al posicionamiento del producto, *Mestres* tiene un producto de alta calidad y, tanto a nivel nacional como internacional, quiere posicionarlo de forma estandarizada en el segmento *premium*. Para conseguirlo se ayudan de su estrategia de precios *premium* y de las puntuaciones de Robert Parker (ver figura A.2.1) que “*ayudan a justificar el precio*”, donde “*el gran reto*” del responsable de internacionalización es el de “*buscar nuestro segmento en el mercado*”.



Figura A.2.1: Díptico de las puntuaciones de Robert Parker de los cavas Mestres.

También el gerente transmite la preocupación del importador por adaptarse al consumidor chino: “*[el importador] dice que seguramente tendremos que hacer un cava adaptado, por lo que tendremos que cambiar algo, algún color o tipología para que a los chinos les sea más atractivo*”, por lo que no se descarta a medio o largo plazo realizar adaptaciones del producto para atraer mejor al consumidor chino.

Precio

El gerente de *Mestres* comenta que los precios a los intermediarios extranjeros están adaptados, siendo inferiores a los del mercado nacional. Estos descuentos se aplican puesto que son los propios intermediarios los que deben realizar las acciones comerciales y las actividades de marketing de promoción de marca.

En lo que respecta al mercado chino, el gerente decidió readaptar las tarifas internacionales de exportación incrementándolas y dando unas tarifas similares a las del mercado doméstico. Esto es debido a que *Mestres* asumió un mayor riesgo financiero, ya que en la negociación acordó que se cobraría una vez se haya vendido el producto. También influye el hecho de que el importador actúa como mayorista y distribuidor, por lo que los márgenes de estos tres intermediarios quedan absorbidos “3 en 1” y “se reducen a la mitad los costes”. Así pues, se observa que el precio al intermediario está adaptado al mercado chino, comparándolo tanto con el mercado nacional como con el internacional.

Respecto al precio final al consumidor obtenido en los mercados internacionales, el gerente afirma que varía dependiendo de los costes de transporte, impuestos de origen, impuestos de destino y número y márgenes de los intermediarios. Por otra parte el importador en China confirma que “el precio final al que se comercializa un cava *Mestres* está muy cerca del champagne, ya que es un producto de calidad”.

Comunicación

Respecto a las actividades de comunicación, como es la asistencia a ferias o la realización de actividades promocionales, el gerente comenta que a nivel internacional no tienen nada establecido y el presupuesto es “el mínimo imprescindible”.

Por esta razón *Mestres* da descuentos a sus intermediarios ya que son ellos quienes realizan las actividades de comunicación y de promoción de la marca. En concreto, el importador-distribuidor de *Mestres* en China nos confirma que ciertamente son ellos quienes realizan sesiones formativas e informativas para dar a conocer los vinos españoles que componen su cartera de productos, incluido el cava *Mestres*, a través de “eventos promocionales, en las que los chinos escuchan la exposición con mucho interés, al ser personas que quieren saber más de los productos y después pasan a ser clientes que compran asiduamente”.

Distribución

Los canales de distribución utilizados por *Mestres*, tanto a nivel nacional como internacional, están estandarizados, ya que la empresa apuesta por vender primero en tienda especializada; segundo en restaurantes y en el canal Horeca; y tercero a particulares; descartando la venta a través de grandes superficies puesto que desprestigiaría la marca. En concreto en China se quiere seguir esta estrategia, donde “el importador nos ha explicado que nuestro cava irá a tienda especializada y restaurante”, sin embargo, *Mestres* no tiene control sobre la distribución realizada en China ni en el resto de mercados internacionales, ya que en la venta internacional son los importadores o distribuidores quienes controlan la distribución, y los que se encargan de las actividades de comunicación y posicionamiento del producto, aunque estos intermediarios sí informan a la empresa de las acciones realizadas.

En lo que respecta al tipo, número y responsabilidad de los intermediarios, en el mercado doméstico se produce un cambio en la política comercial de *Mestres*, ya que en 2007, tras realizar un cambio de imagen de marca muy importante, se decide vender a través de distribuidores y dos comerciales autónomos, prescindiendo de los comerciales propios.

En el mercado chino el canal de distribución se caracteriza por la venta directa a un importador que también asume las funciones y responsabilidades del mayorista y distribuidor, encargándose de todos los temas administrativos y burocráticos. Para el resto de mercados internacionales se sigue la red de distribución establecida en cada país, donde las figuras de importador-mayorista-distribuidor pueden estar, o no, separadas. La figura A.2.2 muestra las redes de distribución utilizadas por *Mestres* en el mercado doméstico, mercado chino y resto de mercados internacionales.

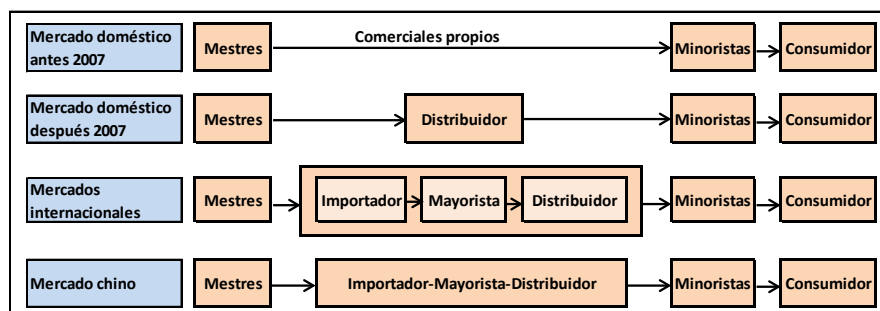


Figura A.2.2: Red de distribución de Mestres.

iv. Resultados

Mestres tiene una facturación cercana al millón de euros, de los cuales en 2013 un 25% de las ventas se realizaron internacionalmente y un 2,5% se correspondieron con género enviado a China. En el año 2014 por temas burocráticos del importador-distribuidor no se ha realizado ninguna venta en el mercado chino, sin embargo, las ventas totales de la empresa han crecido un 10% y este crecimiento proviene íntegramente del incremento de las ventas internacionales.

El gerente muestra estar satisfecho con la actividad internacional de *Mestres* y, en concreto, en China afirma estar ilusionado. Respecto a los resultados económicos, el gerente no está satisfecho, ya que todavía está pendiente el cobro de la mercancía y comenta que se va avanzando hacia la consecución de los objetivos propuestos.

Anexo 3: Descripción de la internacionalización de *Raventós Rosell*

i. Proceso de internacionalización

El Sr. Joan Raventós Rosell, que en 1985 compra la bodega, sabe aprovechar el conocimiento, experiencia internacional y sobre todo los contactos conseguidos en sus otros negocios que, a pesar de pertenecer a sectores diferentes, son empleados desde un inicio en la comercialización de los productos vitivinícolas de su bodega, iniciando así la internacionalización de *Raventós Rosell*.

Hasta aproximadamente el año 2010 la empresa exportaba un 70% de su producción interna. No obstante, dada la mayor dificultad que presenta la gestión de los mercados internacionales, así como las deficiencias del personal interno y la mejor gestión realizada por el responsable nacional, la empresa consigue desarrollar más el mercado doméstico, mientras que el internacional pierde fuerza, por lo que las ventas internacionales actualmente representan un 50% de la venta total anual.

La internacionalización de *Raventós Rosell* se inicia en Alemania, debido a los contactos del dueño en este país y, desde allí, la expansión se dirige principalmente a Europa. Actualmente la empresa tiene presencia en los 5 continentes, que por orden de importancia en ventas se ordenan en: Europa, América, Asia, Oceanía y África y donde los países de mayor peso en cada continente son: Bélgica, Estados Unidos, Japón y Australia.

El gerente opina que el sector vitivinícola es muy atractivo e incluso las propias personas que lo componen han creado un cierto esnobismo. Por esta razón el sector atrae a múltiples personas que “dicen conocer a...” y quieren participar de la cadena de distribución como representantes, agentes, comisionistas o *freelance*. La empresa debe evaluar a todas estas personas dispuestas a hacer de enlace con los importadores, ya que estos contactos en muchas ocasiones no son serios, por lo que no siempre a la empresa le interesa trabajar con ellos.

Esta situación que se produce en el mercado hace que el gerente afirme que la situación ideal en la exportación es la de contactar directamente con el importador o con un importador-distribuidor, ya que esta última figura comercial consigue facilitar la comercialización del producto, lo que le hace ser muy valorada por la empresa. Sin embargo, el actual gerente comenta que la empresa trabaja principalmente a través de agentes comerciales, como es el caso de Bélgica. Allí un agente facilitó el contacto y la negociación con una conocida gran superficie y la empresa logró introducir y vender su producto.

También *Raventós Rosell* entró recientemente en Australia vendiendo su producto como marca blanca a un *freelance* internacional que etiqueta dicho producto con su propia marca.

En lo que respecta a países geográficamente lejanos, el gerente informa que también en algunos estados de Estados Unidos y en China el contacto con el importador se realiza a través de intermediarios o representantes, que cobran comisión por las ventas realizadas. En estos mercados el gerente también ha sido contactado por diferentes intermediarios que ofrecen representar a *Raventós Rosell* aprovechando su mayor y mejor conocimiento del mercado,

mediante acuerdos comerciales beneficiosos para ellos, donde ofrecen importar el producto intentando no pagar por él y piden a la marca invertir dinero para realizar acciones promocionales sin garantizar ningún resultado en ventas.

Respecto al grado de compromiso de la empresa con el mercado chino, medido a través del tiempo directivo dedicado a dicho mercado, el gerente calcula que le dedica una media de 15 minutos semanales a gestionar el mercado chino (lo que equivale a unas 13 horas anuales). Esta dedicación aumenta cuando recibe un pedido ya que, a partir de aquí, tiene que gestionar los diferentes temas burocráticos, de logística, género, etc.

En 2009 *Raventós Rosell* inicia su proceso de internacionalización en China sirviendo pedidos solicitados por importadores locales. Desde entonces la mayor dificultad a la que se ha enfrentado ha sido la de encontrar intermediarios que den continuidad al proyecto de internacionalización de la empresa en el mercado chino, ya que la mayoría se cansan y cierran o desaparecen al darse cuenta de que en el mercado *“no se gana lo que tenían pensado”*.

Ante esta situación, *Raventós Rosell* decide en 2011 trabajar con una empresa de Barcelona que representa a la empresa en China. Dicha empresa está formada por tres socios europeos, de los que uno de ellos es catalán y otro vive todo el año en China y habla chino.

A pesar de que *Raventós Rosell* lleva tres años trabajando con esta empresa catalana, el gerente no está excesivamente contento con estos representantes ya que, al igual que en otros países *“geográficamente lejanos”*, dichos intermediarios exigen a la empresa un pago para realizar acciones promocionales, no garantizando unos resultados de ventas por las acciones realizadas.

Así pues, el objetivo de la empresa en el mercado chino y, a su vez, el mayor reto es el de *“encontrar a un partner que sea realmente de fiar”* para expandirse poco a poco en dicho mercado.

El gerente también afirma que la experiencia internacional acumulada por su empresa es básica para poder internacionalizarse en China, ya que el *“chino es 100% desconfiado”* y, si puede, trata de engañarte en la negociación. Por eso es necesario tener *“ideas muy claras y experiencia”* para negociar en este mercado.

Para finalizar, el actual gerente nos comenta que en julio de 2014 la empresa ha dejado de trabajar en el mercado chino.

ii. Estímulos y barreras

La internacionalización de la empresa se inicia una vez el Sr. Joan Raventós Rosell compra la bodega y aplica sus conocimientos, experiencia y especialmente sus contactos en el extranjero. Este hecho hace afirmar al gerente que el dueño *“fue de los pioneros en la internacionalización empresarial”*.

Estímulos iniciales a la internacionalización en China

El estímulo inicial que lleva a la empresa a querer internacionalizarse en China es entender que *“China es totalmente e innegablemente un mercado emergente”* por lo que su objetivo es el de *“hacer marca”* y *“crecer poco a poco en el mercado”*.

Estímulos actuales a la internacionalización en China

El estímulo actual para querer seguir luchando por entrar en China es darse cuenta, de nuevo, del gran potencial que tiene este mercado.

Este potencial queda reflejado en las ventas de las grandes marcas de champagne que han logrado introducirse y posicionar sus productos como bienes de lujo, puesto que *“queda bonito en la casa de un chino tener expuesta una botella de una marca de champagne de prestigio”*, ya que los consumidores chinos compran por imagen y por apariencia.

Asimismo, el gerente es consciente de que *“en China se produce vino”* y que *“hay empresarios chinos que han comprado bodegas en España”*, incluso *Raventós Rosell* recibió una oferta de estas características, para aprender a elaborar vino y llevar este conocimiento a China. Esto puede perjudicar la venta de productos extranjeros, ya que si China produce su propio vino seguramente *“los chinos elegirán consumir su producto local”*, pero también es cierto que conseguirá popularizar el vino, lo que *“querrá decir que culturalmente los chinos ya estarán preparados”* para consumir vinos extranjeros.

La tabla A.3.1 muestra el desglose de los estímulos a la exportación clasificados por Leonidou et al. (2007) respecto a los percibidos por los gerentes (gerente= G y actual gerente= AG) de *Raventós Rosell*.

Estímulos iniciales a la internacionalización de <i>Raventós Rosell</i>	
Interés de la dirección	AG+G
Uso del talento, tiempo y habilidades directivas	AG+G
Viajes al extranjero de la dirección	AG+G
Uso de contactos, conocimientos y experiencia internacional de sus otros negocios en países extranjeros	
Estímulos iniciales a la internacionalización de <i>Raventós Rosell</i> en China	
Interés de la dirección	G
Identificación de (mejores) oportunidades en el extranjero	G
<i>“China es totalmente e innegablemente un mercado emergente”</i>	
Disponibilidad de capacidad productiva extra	G
Teniendo capacidad para aumentar su producción interna	
Estímulos actuales a la internacionalización de <i>Raventós Rosell</i> en China	
Interés de la dirección	G
Gran potencial que tiene este mercado	
Identificación de (mejores) oportunidades en el extranjero	G
Gran potencial que tiene este mercado	
Producción interna: conseguirá popularizar el vino en el mercado chino	
Intermediarios en el canal de distribución: agentes, distribuidores, etc.	G
Numerosos intermediarios contactan con el gerente de la empresa	

Tabla A.3.1: Desglose de los estímulos de *Raventós Rosell* respecto a la clasificación de Leonidou et al. (2007).

Barreras actuales a la internacionalización en China

El gerente asegura que *“la cultura china es muy diferente a la nuestra [española y catalana] en todos los aspectos”* y que *“el mercado chino es muy distinto”*. Estas diferencias se hacen notar tanto en el mundo empresarial, reflejado en su mentalidad y en la forma de negociar, como en la compra y consumo de vino, que a su vez tiene una repercusión directa en el sector y en los intermediarios.

Las múltiples barreras encontradas por el gerente de *Raventós Rosell* en el proceso de internacionalización de la empresa quedan agrupadas en las categorías de: prácticas empresariales, hábitos y costumbres, canales de distribución, barreras burocráticas y administrativas y otras barreras.

1. Diferentes prácticas empresariales

En lo que respecta a la forma de negociar en el mundo empresarial, el gerente opina que los chinos importadores de productos extranjeros son *“poco serios”, “poco fiables”* y *“desconfiados 100%”*. En una negociación entre un occidental y un oriental, sólo por el hecho de negociar con un occidental, el chino *“desconfía de ti directamente”* y *“donde un occidental ve negocio, el oriental chino ve negocio y a la par ve que el occidental puede o le está engañando”*, lo que produce que las negociaciones comerciales sean complicadas y que sea difícilísimo entrar en su círculo de confianza.

Todo esto se une a la mentalidad empresarial china, que piensa que todos los productos, incluido el vino, *“se producen en fábricas apretando un botón”* y que *“todo está a la venta a 1€”*, por lo que no entienden que productos como el cava o el vino, con sus diferentes calidades y tiempos de elaboración, tengan unos precios superiores. Asimismo, la mentalidad china de *“yo tengo la razón”* porque *“yo tengo dinero”* dificulta todavía más si cabe la negociación y el trato con los chinos, lo que lleva al gerente a afirmar: *“es una lucha de la que muchas veces te acabas hartando”*.

2. Diferentes hábitos y costumbres

Una dificultad del mercado se debe a que *“los chinos culturalmente no tienen costumbre de beber vino ni cava”*, por lo que el gerente afirma que es necesario *“educar al consumidor final chino”* con el objetivo de *“crear hábitos de consumo de este producto”*.

A esta barrera se le añade *“la cultura de aparentar china”* que ocasiona que los chinos compren por imagen y no por calidad. Esta cultura produce que los chinos compren productos de lujo, como son los champanes franceses, para tener la botella expuesta en casa y conseguir aparentar un determinado status económico, puesto que lo hacen *“sólo por imagen y en sus casas”*. Asimismo los chinos compran un producto por imagen, ya que tiene *“una etiqueta dorada y roja, colores que representan a su bandera, lo que te asegura la venta del producto”*.

3. Barreras en los canales de distribución

Estas diferencias a la hora de comprar y consumir el producto hacen que los chinos compren una sola vez, ya que al no consumir el producto no vuelven a repetir la compra. Este hecho provoca que no se genere rotación de stocks en los canales de distribución y, a su vez, produce que los intermediarios presentes en este mercado cierren o desaparezcan, ya que no consiguen ganar el dinero que esperaban. Esto ha afectado directamente a *Raventós Rosell*, ya que los intermediarios dejan de trabajar con la empresa y, tal como se ha dicho anteriormente, la mayor dificultad a la que se enfrenta la empresa en el mercado chino es la de *“encontrar un partner que sea realmente de fiar”*.

Esta suma de factores produce que el crecimiento augurado del mercado y de la venta del producto sea mucho más lento de lo que *a priori* parecía que debería ser, ya que el gerente predice un incremento del mercado chino de tan sólo un 5% o un 10% en los próximos años.

Otra barrera señalada con anterioridad son las condiciones comerciales que imponen o plantean los intermediarios del mercado chino. Estos, conscientes del gran potencial y de las dificultades que plantea la distancia geográfica y psíquica para entender y trabajar en el mercado, se aprovechan a la hora de negociar con las empresas extranjeras exigiendo unas condiciones comerciales superiores a las habituales del sector.

También el gerente afirma que en el canal de distribución no hay tiendas especializadas “y si las hay son mínimas” y el restaurante (asociándolo a los restaurantes chinos que hay en España) no tiene la calidad suficiente para ser considerado un buen canal de distribución, lo que demuestra que “el país culturalmente no está todavía preparado”.

4. Barreras burocráticas y administrativas

Las dificultades burocráticas también presentan otra dificultad para entrar en el país, ya que cualquier tema administrativo “es muy lento”, y la burocracia “es exageradamente cargante y no es para nada fácil”. El gerente pone como ejemplos la problemática de la contra-etiqueta, que debe ir toda en chino y con unas medidas específicas bastante inusuales, y la de los pallets, que deben llevar un tratamiento especial.

5. Otras barreras

En lo que respecta al idioma cabe destacar que el gerente no considera que esto suponga una barrera en el mercado, ya que “con el inglés te entiendes bastante bien con los chinos”.

Por último, el gerente hace referencia a que fuera de España la categoría de “cava” es desconocida aunque afortunadamente existen ciertos mercados, como son algunos países europeos, donde si hay una elevada cultura vitivinícola, por lo que saben apreciar los cavas de calidad elaborados por los pequeños productores y diferenciarlos del cava vendido por las dos grandes empresas del sector: *Freixenet* y *Codorníu*.

La tabla A.3.2 muestra el desglose de las barreras clasificadas por Leonidou (2004) frente a las barreras percibidas por el gerente (G) de *Raventós Rosell* y las encontradas en el actual trabajo de investigación (TI).

Barreras percibidas por el gerente (G) de Raventós Rosell
Conseguir los requerimientos de (envase) y etiquetado Problemática del contra-etiquetado
Conseguir representación de fiar en el extranjero Dificultad de <i>"encontrar un partner que sea realmente de fiar"</i> Intermediarios ofrecen representar a la marca con condiciones excesivamente favorables para ellos
Complejidad de los canales de distribución en el extranjero Intermediarios cierran o desaparecen No hay tienda especializada ni restaurante de calidad
Mantener el control sobre los intermediarios No tiene control sobre la distribución
Diferencia en los hábitos y costumbres <i>"Los chinos culturalmente no tienen costumbre de beber vino ni cava"</i> Los chinos compran por imagen y no por calidad Al no consumir el producto los chinos no vuelven a repetir la compra
Condiciones económicas (deterioradas) en el extranjero Crecimiento augurado de mercado será mucho más lento
Regulaciones estrictas en los mercados extranjeros Procedimientos y documentación desconocidos Tema administrativo <i>"es muy lento"</i> <i>"La burocracia es exageradamente cargante y no es para nada fácil"</i>
Diferencias socio-culturales Los chinos elegirán consumir su producto local Los chinos son <i>"poco serios", "poco fiables"</i> y <i>"desconfiados 100%"</i> La categoría "cava" es desconocida
Prácticas empresariales desconocidas En una negociación el chino <i>"desconfía de ti directamente"</i> Mentalidad empresarial china
Competencia intensa en los mercados extranjeros Competencia del champagne Producción interna vitivinícola y empresarios aprendiendo a elaborar vino
Barreras encontradas durante en el análisis del trabajo de investigación (TI)
Información limitada para localizar y analizar mercados
Identificación de oportunidades en el extranjero

Tabla A.3.2: Desglose de las barreras de *Raventós Rosell* respecto a la clasificación de Leonidou (2004).

iii. Políticas de marketing internacional

Producto

Para salir al extranjero, la empresa elige su producto abanderado, el cava *Joan Raventós Rosell*. Este producto lleva el apellido del dueño de la empresa, que también es el nombre de la bodega, y que en el sector vitivinícola se asocia con el mundo del cava, por lo que este producto facilita la entrada en los mercados internacionales.

El actual gerente nos informa que la empresa produce otros cavas que comercializa con marcas diferentes, de los cuales dos de ellos forman parte de los productos bandera con los que la empresa se internacionaliza.

A partir de estos productos, los diferentes agentes o importadores piden comercializar otros tipos de cava (más especializado, o exclusivo, o más económico) por lo que la empresa ofrece aquel producto de su catálogo que se ajuste al tipo de cava solicitado.

El nombre de marca *Raventós Rosell* nunca varía, ya que es un nombre reconocido en el mundo del cava que facilita la internacionalización de la empresa, a pesar de que la empresa trabaja con otras tres marcas adicionales de cava.

Respecto a la etiqueta, la empresa ha de adaptar la contra-etiqueta, ya que ésta debe estar traducida al chino y contener todas las medidas exigidas por el gobierno chino.

Referente al posicionamiento del producto, la empresa quiere posicionar su cava en el segmento medio-alto, sin embargo, el posicionamiento a nivel internacional está adaptado, puesto que dependiendo del canal de distribución, de la economía de cada país y del tipo de cambio, el producto se posiciona como un producto de prestigio (como en Centroamérica), o un producto asequible (como en Inglaterra).

Precio

El gerente nos confirma que la empresa tiene dos tarifas diferenciadas: la nacional y la internacional.

La tarifa nacional es superior debido a que ésta debe asumir los costes de transporte pagados por la empresa. Asimismo los volúmenes negociados suelen ser pequeños, lo que no permite a los compradores negociar unas mejores condiciones comerciales.

Por su parte, la tarifa internacional es inferior a la nacional, ya que son los importadores los que pagan los costes logísticos y el resto de costes derivados de la exportación. No obstante, los descuentos ofertados a los importadores o agentes varían dependiendo del volumen comprado, donde a mayor cantidad comprada mayor será el descuento aplicado.

En China el gerente negocia con los posibles compradores las condiciones y los descuentos concedidos de forma individual. Para ello el gerente tiene en cuenta que en la negociación los chinos intentarán obtener las mejores condiciones comerciales, tratando de reducir el precio de compra al máximo.

En lo que respecta al precio pagado por el consumidor final éste está siempre adaptado, ya que es el consumidor quien, por norma, paga todos los costes asociados a la exportación del producto. A su vez dichos costes dependen de los intermediarios, del número de éstos y márgenes que aplican, así como de su capacidad de compra, en la cual los costes de transporte, logística y aranceles no son proporcionales a la cantidad importada, por lo que el coste repercutido por botella aumenta cuanto menor es la cantidad importada de producto.

Comunicación

A nivel doméstico la empresa realiza las actividades de comunicación y promoción a pesar de que insiste para que sean los propios distribuidores quienes realicen dichas actividades.

Por otra parte, en los mercados extranjeros son los propios agentes o importadores quienes se encargan de realizarlas. Es así como en el mercado chino las actividades eran realizadas por la empresa que los representaba, por las que *Raventós Rosell* pagaba y a cambio el representante se encargaba de *“gestionar la imagen de marca, asistencia a ferias, redes sociales y otras actividades”*.

Asimismo, la empresa representante informó al gerente de una promoción realizada en la cadena de supermercados chino donde *Raventós Rosell* está presente, aunque el gerente afirma que este tipo de actividades promocionales “no son suficientes” y “su repercusión es mínima para dar a conocer el producto”, ya que las actividades de promoción son mucho más efectivas cuando se realizan en los canales de tienda especializada y restauración.

Distribución

En lo que se refiere a los intermediarios del mercado nacional, *Raventós Rosell* trabaja principalmente con distribuidores que venden directamente al canal de restauración y también vende a pequeñas cadenas de alimentación, especializadas en productos gourmets. En lo que se refiere al área geográfica cercana a la bodega, la empresa vende directamente a personas físicas y restaurantes.

En los mercados internacionales la empresa trata siempre de internacionalizarse a través de importadores o de importadores-distribuidores, aunque a menudo lo realiza a través de agentes.

Concretamente en el mercado chino la empresa ha trabajado con diferentes importadores pero se ha encontrado con la dificultad de que, una vez enviado el producto, la empresa pierde el control sobre lo que ocurre a continuación en el mercado, lo que también ocurre en otros mercados extranjeros generalmente poco desarrollados. Por otra parte, la empresa que los representaba en China consiguió que *Raventós Rosell* estuviera en *Wall-Mart*, “una cadena importante de supermercados en China”, donde al igual que en otros muchos mercados extranjeros la empresa está presente en el canal de gran superficie. La figura A.3.1 recoge la red de distribución de *Raventós Rosell*.

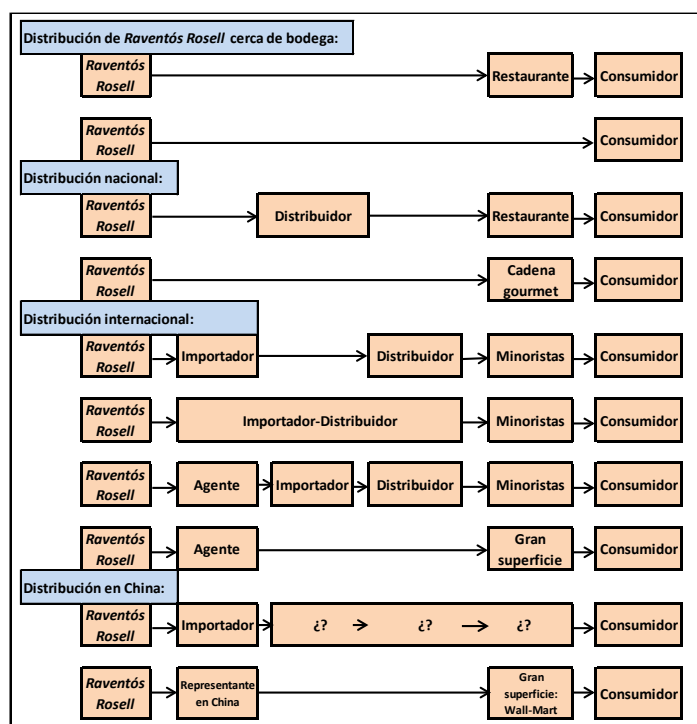


Figura A.3.1: Red de distribución de Raventós Rosell.

Respecto al marketing mix aplicado en China, el gerente reconoce que en mercados internacionales poco desarrollados, la empresa no tiene control sobre la distribución, colocación del producto en tienda, precio final, actividades comerciales y posicionamiento, y que en China toda la información de la que dispone es la facilitada por su representante.

iv. Resultados

En 2013 *Raventós Rosell* facturó 700.000€, de los que un 50% de la venta total proviene del mercado internacional y donde China sólo aportó un porcentaje de la venta total inferior al 1%.

El gerente dice sentirse satisfecho con el proceso de internacionalización de *Raventós Rosell*, mientras que en China está insatisfecho con la actividad internacional, con los resultados económicos conseguidos y con la percepción de éxito en el mercado, y se muestra muy insatisfecho con los objetivos conseguidos.

Anexo 4: Descripción de la internacionalización de *Sumarroca*

i. Proceso general de internacionalización

En el año 1995 *Sumarroca* inicia activamente su internacionalización empresarial creando un departamento de exportación y contratando a un director, que durante 8 años fue el único integrante del departamento. A partir de este momento, la empresa decide acudir a ferias europeas para conocer y contactar con importadores extranjeros, decisión que viene determinada por el elevado coste de la exportación, ya que incluye viajes, asistencia a ferias y desplazamientos. A través de las ferias *Sumarroca* contacta con intermediarios locales y es así como comienza su proceso de internacionalización trabajando con importadores en Holanda, Bélgica y Alemania.

En el año 2000 y 2001 surge la posibilidad de empezar a exportar a Estados Unidos y Japón, respectivamente, oportunidad que la empresa aprovecha.

Una vez iniciada la internacionalización, existen dos mecanismos alternativos a las ferias que ayudan a la empresa a internacionalizarse. El primero de ellos es a través de las puntuaciones obtenidas y publicadas en las guías de referencia de vinos y de cavas, que hace que importadores extranjeros se interesen por los productos de *Sumarroca* y contacten con la empresa. El segundo mecanismo es a través de personas extranjeras que viajan a la provincia de Barcelona y conocen *Sumarroca* a través de las diferentes actividades que la empresa realiza en la zona y que, tras conocer el producto, deciden introducirlo en sus respectivos países.

El actual responsable de internacionalización asegura que a partir del año 2005, y sobre todo a partir de 2010, se produce una importante expansión internacional de *Sumarroca* como consecuencia de la disminución del consumo de vino en el mercado doméstico. Es así como en 2009-2010 *Sumarroca* se internacionaliza en Europa del Norte, concretamente en Dinamarca, Suecia y Finlandia, a través de importadores. También durante el periodo 2011-2014 la empresa abre los mercados asiáticos de Hong Kong y Corea del Sur, los mercados americanos de Estados Unidos (con un nuevo importador) y Quebec, en Canadá, así como el mercado inglés. En todos estos destinos, la empresa utiliza la figura del importador o importador-distribuidor para internacionalizarse, a excepción de Canadá, donde se trabaja con una agencia canadiense.

ii. Proceso de internacionalización en China

En lo que respecta a la entrada de la empresa en el mercado chino, la *export area manager* nos explica que en el año 2005 acudió a una feria en Shanghái para conocer el mercado. Sin embargo, es a partir de 2010 cuando la empresa inicia la exportación de su producto a China “*con cierta regularidad*”, lo que significa que cada año la empresa ha sido capaz de vender “*entre 20.000€ y 30.000€ anuales*” a través de diferentes agentes e importadores. Tal como analizaremos más adelante en el apartado de barreras, cabe destacar que la gran dificultad es conseguir que los importadores realicen un segundo pedido, por lo que los responsables afirman: “*hemos tenido muchos clientes y nunca ha habido un segundo pedido por parte de alguno de ellos*”.

En el año 2011, se inicia la venta regular de cava *Sumarroca* en Hong Kong a través de un importador local. Según asegura el responsable, el mercado de Hong Kong se trata de manera distinta, ya que es un mercado más maduro que el chino, muy europeizado, con un poder adquisitivo alto, por lo que la empresa tiene una estrategia totalmente diferenciada del resto de China continental.

La estrategia actual de la empresa para introducirse en el gigante asiático se basa en “*establecer contactos*” con importadores establecidos en China para que, al igual que en el resto de países extranjeros, estos importadores introduzcan la marca *Sumarroca* en sus mercados locales y la hagan crecer.

Para acceder a dichos importadores *Sumarroca* utiliza agentes y una agencia de Barcelona llamada S3. Los agentes son personas chinas o extranjeras, generalmente afincados en China, que a través de sus contactos buscan importadores a cambio de una comisión por las ventas realizadas. La agencia S3, por su parte, cuenta con vendedores propios establecidos en el mercado chino que se encargan de buscar importadores o clientes para los productos de *Sumarroca*, en cuyo caso el actual responsable de exportación viaja a China, como cara visible de la empresa, para cerrar la negociación.

iii. Estímulos y barreras

Tal como se ha dicho anteriormente, a partir del año 2005, y especialmente a partir de 2010, *Sumarroca* decide apostar con más fuerza por la internacionalización dada la disminución del consumo a nivel nacional. Asimismo, el responsable también percibe un cambio de tendencia en el consumo de vino en España, ya que tiende a ser consumido en ocasiones especiales, por lo que el vino pasa a ser “*un producto más bien de lujo*”.

El responsable cree que esta disminución de ventas del sector en España no se debe tanto a razones políticas como las atribuidas al boicot español al consumo de productos catalanes, sino que principalmente se debe a las razones económicas de disminución del consumo y cambio de tendencia, lo que hace que muchas bodegas españolas “*piensen en la exportación como el gran salvavidas*” que conseguirá mantener las ventas de sus bodegas.

Estímulos iniciales a la internacionalización en China

La *export area manager*, que en 2005 estuvo en Shanghái realizando una prospección del mercado, nos comenta que inicialmente *Sumarroca* y otras muchas bodegas decidieron ir a China porque “*había muy buenas noticias de China*” ya que “*era un país emergente*” donde la clase media crecía mucho, lo que originaba que millones de chinos tuvieran acceso a comprar productos extranjeros de un cierto prestigio. Sin embargo, reconoce que “*la realidad no es ésta*” ya que, algo más tarde, *Sumarroca* y el resto de bodegas se dieron cuenta que vender en China es “*muy duro y complicado*” debido a las dificultades que se encuentran las empresas para acceder y vender su producto en el mercado.

Por su parte, el actual responsable del mercado chino asegura que hay que estar en China ya que este mercado “*es el futuro*”, destacando también el crecimiento de la clase media y su acceso al consumo de productos extranjeros de prestigio. Además percibe que el estímulo proviene de

hacer que el vino y el cava se conviertan en “un producto estándar, un producto normal en la vida cotidiana de la gente”.

Estímulos actuales a la internacionalización en China

El estímulo actual que motiva a la empresa a seguir trabajando en este mercado es el de pensar que es un mercado de futuro, con gran potencial, que seguirá creciendo y desarrollándose, lo que puede apreciarse por la cantidad de agentes e importadores que hay en China y que contactan con *Sumarroca* dispuestos a importar sus productos vitivinícolas. Esta dinámica de mercado crea buenas oportunidades para empresas que, como *Sumarroca*, quieran exportar su producto a China.

Los responsables también señalan que los chinos están plantando viñas y que se desplazan a países con gran tradición vitivinícola para aprender a elaborar vino. Actualmente China ya es el quinto país productor de vino a nivel mundial y cabe esperar que el mercado vitivinícola chino siga la evolución de otros mercados, como el de Estados Unidos, donde a medida que se produce vino en el propio país incrementa “la autoestima de los consumidores locales por su producto local”, lo que “aumenta el conocimiento del producto”, “crea cultura vitivinícola” y también hace que los consumidores tengan “curiosidad por los productos extranjeros”.

El gran potencial del mercado se debe también a la fase inicial donde se encuentra el mercado vitivinícola chino, ya que se espera que éste se desarrolle y siga “la evolución del consumo de vino” de todos los mercados que se compone de tres fases. La primera fase es la de introducción de la categoría de vino, en la cual los consumidores prefieren beber vinos que contengan mucho azúcar y mucha fruta, como ocurre en China. La segunda fase se corresponde con el consumo de vinos con barrica y, a partir de ahí, el consumo evoluciona a una tercera fase con el consumo de vinos sofisticados (ver figura A.4.1).

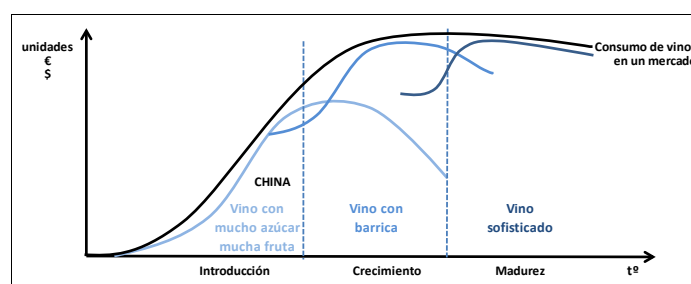


Figura A.4.1: Ciclo de vida de la categoría de vino y cava: evolución del consumo de vino en un mercado.

Los dos responsables también destacan que los chinos de clase alta compran y consumen vino por imagen, para aparentar y para demostrar su potencial económico, por lo que se trata de un consumo totalmente social y de apariencia. Por esta razón, la clase alta elige productos de lujo fácilmente reconocibles como son el champagne o el vino francés de Burdeos, mientras que las clases inferiores prefieren productos económicos que parezcan de lujo, por lo que un envase atractivo suele ser determinante en el momento de la compra.

La tabla A.4.1 muestra el desglose de los estímulos a la exportación clasificados por Leonidou et al. (2007) en relación a los percibidos por el responsable actual (R) y la *export area manager* (E) de *Sumarroca*.

Estímulos iniciales a la internacionalización de <i>Sumarroca</i>	
Interés de la dirección Disminución del consumo a nivel nacional Boicot español del consumo de productos catalanes Bodegas españolas " <i>piensen en la exportación como el gran salvavidas</i> "	R
Potencial de conseguir más ventas y beneficios Bodegas españolas piensan que la exportación conseguirá mantener las ventas de sus bodegas	R
Estancamiento/disminución de las ventas y beneficios en el mercado doméstico Disminución del consumo a nivel nacional	R
Disponibilidad de capacidad productiva extra Serían capaces de aumentar su producción interna	R
Necesidad de reducir la dependencia y el riesgo en el mercado doméstico Disminución del consumo a nivel nacional Bodegas españolas " <i>piensen en la exportación como el gran salvavidas</i> "	R
Decrecimiento o saturación del mercado doméstico Disminución del consumo a nivel nacional	R
Entornos económicos desfavorables Disminución del consumo a nivel nacional Boicot español del consumo de productos catalanes	R
Estímulos iniciales a la internacionalización de <i>Sumarroca</i> en China	
Interés de la dirección " <i>Había muy buenas noticias de China</i> "	E
Potencial de conseguir más ventas y beneficios Millones de chinos tuvieran acceso a comprar productos extranjeros de un cierto prestigio	E
Identificación de (mejores) oportunidades en el extranjero " <i>Había muy buenas noticias de China</i> " China " <i>es el futuro</i> " Millones de chinos tuvieran acceso a comprar productos extranjeros de un cierto prestigio Convertir el cava en " <i>un producto normal en la vida cotidiana de los chinos</i> ".	E R R+E R
Estímulos actuales a la internacionalización de <i>Sumarroca</i> en China	
Interés de la dirección Identificación de (mejores) oportunidades en el extranjero El mercado chino es un mercado de futuro, con gran potencial, que seguirá creciendo y desarrollándose Los chinos están plantando viñas y desplazándose para aprender a elaborar vino Fase inicial del CVP donde se encuentra el mercado vitivinícola chino	E R
Intermediarios en el canal de distribución: agentes, distribuidores, etc. Cantidad de agentes e importadores que hay en China	R

Tabla A.4.1: Desglose de los estímulos de *Sumarroca* respecto a la clasificación de Leonidou et al. (2007).

Barreras actuales a la internacionalización en China

Son muchas y diversas las barreras percibidas por los dos responsables de exportación de *Sumarroca*, y todas ellas hacen alusión a la "*complejidad del mercado chino*". Dichas barreras se han agrupado en las siguientes categorías: hábitos y costumbres, canales de distribución, burocracia y temas administrativos, barreras lingüísticas y otras barreras.

1. Diferencias en los hábitos y costumbres

Tal como se ha comentado anteriormente, el mercado vitivinícola en China se encuentra en una fase inicial que se corresponde con un consumo de vino con mucho azúcar y mucha fruta. Es así como la *export area manager* comenta que el paladar de los chinos no está acostumbrado al vino ya que "*les gusta lo dulce*", por lo que en 2005 vio como los consumidores chinos eran capaces de mezclar vino con bebidas carbohidratadas. Por su parte, el actual responsable hace referencia al

desconocimiento del producto en el mercado que se ve reflejado en que no existen unas *“pautas de consumo de cava”*, puesto que los chinos *“beben el cava caliente”* ya que *“no entienden que el cava se tiene que enfriar”*, donde en un restaurante de prestigio no entienden que una botella de cava debe ser enfriada y facilitar el refrigerado a través de una cubitera, en lugar de una bandeja con hielos.

Estas dificultades llevan a la empresa a reconocer que los productores de cava deben invertir esfuerzos en un *“proceso educacional”* para, no sólo educar el paladar de los chinos, sino también enseñarles a consumir cava, lo que sin lugar a dudas llevará mucho tiempo ya que *“requiere años de cultura de vino para que los chinos puedan entender el producto”*.

En este proceso educacional *“el champagne va un paso por delante”* ya que *“existe una liturgia de cómo beberlo”* y *“los chinos seguramente sí que entienden que el champagne se tiene que enfriar, sin embargo no son capaces de asociar el consumo de cava al del champagne”*.

Tal como se ha comentado anteriormente, los chinos de clase alta compran productos de lujo por imagen y las clases inferiores lo hacen porque se trata de un producto extranjero económico, que parece de lujo al tener un envase atractivo. El problema de la categoría del cava es que en China no está posicionada ni como producto de lujo ni como producto económico.

Otra dificultad proviene del desconocimiento en China de la categoría *“cava”*, lo que contrasta con el buen posicionamiento del cava en Europa y Norte América conseguido por los pequeños productores, que venden un producto de alta calidad a través del canal de restauración y de la tienda especializada.

2. Barreras en los canales de distribución

El mercado vitivinícola en China crece, lo que ocasiona que haya muchas personas en el país dispuestas a importar vinos *“pensando que el vino es un buen negocio”*, sin embargo, todas las dificultades a la hora de que el consumidor compre y consuma vino o cava hacen que sea difícil vender estos productos en el mercado, lo que produce que los intermediarios *“desaparezcan o simplemente, cambien de nombre o de negocio”*.

La gran dificultad que se ha encontrado *Sumarroca* ha sido con los intermediarios. Éstos, una vez han comprado el producto y se encuentran con dificultades para venderlo internamente, no vuelven a realizar una segunda compra de los productos, hecho que provoca que *Sumarroca* no pueda fidelizar a sus intermediarios y acordar una estrategia comercial a largo plazo. Además, los responsables afirman que las ventas que realizan son *“ventas esporádicas incomprensibles”*, puesto que *“no se sabe por qué la empresa ha vendido un pallet de un producto determinado”* y, una vez vendido el producto, la empresa pierde totalmente el control sobre la distribución, comunicación, imagen y precio al que será vendido su producto, por lo que pierde la capacidad de posicionarlo en el mercado.

3. Barreras burocráticas y administrativas

Otro tipo de barreras hace referencia a las dificultades burocráticas y administrativas ya que el gobierno chino *“pide mucha documentación”*, por lo que conseguir que tu producto llegue a China es una auténtica *“gincana”*. Un buen ejemplo de ello son todos los trámites administrativos que

se deben realizar para entrar el producto en China: realización de un registro previo de las botellas que se envían a China, aprobación del gobierno chino, tramitación del etiquetado en chino para poder pasar la aduana y desetiquetado para la comercialización del producto en el mercado.

4. Barrera lingüísticas

Otra barrera encontrada es la idiomática puesto que *“los chinos no dominan el inglés”* y en el mercado se habla una mezcla de chino e inglés, apodada *“chinglish”*, que presenta una *“barrera de entrada para establecer contactos en el mercado”* y, *“una vez dentro, una barrera para entender los matices de la negociación”*, lo que no te permite saber *“realmente lo que está pasando”*, y resta seguridad en las negociaciones comerciales. Esto se une a que la negociación con los chinos es muy dura y compleja y es especialmente agresiva a la hora de acordar las condiciones comerciales.

5. Otras barreras

El responsable afirma que *“China es el mercado menos profesionalizado”* en el que ha trabajado. Esto se debe a que el mercado chino es un mercado poco o nada maduro, con una red de distribución poco definida y donde, una vez vendido el producto, *“se pierde totalmente el control respecto al precio, imagen o distribución”*, lo que no ocurre en otros mercados.

Por último, el responsable hace referencia a la capacidad del mercado chino para copiar y reproducir productos, así como a la práctica de la corrupción en esa sociedad, si bien por ahora ambos escenarios no afectan a los productos vitivinícolas españoles, aunque suponen una amenaza en caso de que éstos ganaran prestigio en el mercado.

La tabla A.4.2 muestra el desglose de las barreras clasificadas por Leonidou (2004) respecto a las percibidas por el responsable actual y la *export area manager* de Sumarroca y las encontradas en el actual trabajo de investigación.

Barreras percibidas por el responsable de internacionalización de Sumarroca
Conseguir los requerimientos de (envase) y etiquetado Se necesita crear una contra-etiqueta en chino para enviar el producto a China
Acceso a los canales de distribución para exportar Uso de micro-agentes y agencia S3 que contactan con importadores
Conseguir representación de fiar en el extranjero No se puede crear estrategia comercial a largo plazo Estrategia actual: establecer contactos para que introduzcan y hagan crecer la marca
Complejidad de los canales de distribución en el extranjero Los intermediarios <i>"desaparecen, o simplemente cambian de nombre o cambian de negocio"</i> . Importadores no han realizado un 2º pedido Intermediarios que contactan con responsable: <i>"No sabes de donde salen los contactos"</i>
Mantener el control sobre los intermediarios La empresa pierde totalmente el control sobre la distribución, comunicación, imagen y precio
Comunicación problemática con los clientes extranjeros Idioma <i>"chinglish"</i>
Diferencia en los hábitos y costumbres Consumo de vino con mucho azúcar y mucha fruta Consumo social y de apariencia No existen unas <i>"pautas de consumo de cava"</i> Mercado: diferente CVP, fase inicial
Regulaciones estrictas en los mercados extranjeros Conseguir que tu producto llegue a China es una auténtica <i>"ginkana"</i>
Diferencias socio-culturales Posicionamiento categoría del cava: ni producto de lujo, ni económico Categoría <i>"cava"</i> es desconocida
Prácticas empresariales desconocidas Los intermediarios <i>"desaparecen, o simplemente cambian de nombre o cambian de negocio"</i> . Copias y corrupción <i>"China es el mercado menos profesionalizado"</i>
Diferencias en la comunicación verbal y (no verbal) Idioma <i>"chinglish"</i>
Barreras percibidas por la export area manager de Sumarroca
Complejidad de los canales de distribución en el extranjero Importadores no han realizado un 2º pedido
Procedimientos y documentación desconocidos Las dificultades burocráticas y administrativas donde el gobierno chino <i>"pide mucha documentación"</i>
Comunicación problemática con los clientes extranjeros Idioma <i>"chinos no hablan inglés"</i>
Diferencia en los hábitos y costumbres Paladar de los chinos no está acostumbrado al vino, y <i>"les gusta lo dulce"</i> Mezclan vino con bebidas carbohidratadas Compra de vino por imagen o envase atractivo Mercado: diferente CVP, fase inicial
Diferencias en la comunicación verbal y (no verbal) Idioma <i>"chinos no hablan inglés"</i>
Barreras encontradas durante en el análisis del trabajo de investigación
Información limitada para localizar y analizar mercados
Identificación de oportunidades en el extranjero

Tabla A.4.2: Desglose de las barreras de Sumarroca respecto a la clasificación de Leonidou (2004).

iv. Políticas de marketing internacional

Producto

El actual responsable de exportación en China nos comenta que a la hora de internacionalizarse existen dos productos que “*siempre nos abren las puertas*”, el *Brut Reserva* y el *Núria Claverol*, que cuentan con “*diversos reconocimientos oficiales*”.

El *Brut Reserva* se trata del cava más joven⁴⁶ producido por la empresa, cuenta con 22 meses de crianza, con una excelente relación calidad-precio y con un “*punto dulce*” de sabor que “*ayuda mucho a abrir puertas*” especialmente en mercados poco maduros o en consumidores que se inician en el consumo de este producto.

Por su parte, el cava *Núria Claverol* es un cava de gama alta que destaca por la gran imagen de marca que transmite a través de la alta calidad del producto en sí y de la botella diseñada exclusivamente para este producto, que es propiedad de *Sumarroca*.

Asimismo, dependiendo del país donde la empresa quiere internacionalizarse, *Sumarroca* cuenta con diversos productos con los que adaptarse mejor a la demanda local, como es el *Cava Ecológico* para los países de Europa del Norte, el *Cava Brut Nature* para mercados maduros que piden cavas sofisticados, o el *Cava Rosé*, ya que actualmente el cava rosado está de moda en muchos mercados.

También destacar que *Sumarroca* cuenta con determinados productos que no vende en el mercado nacional, al estar únicamente destinados a los mercados internacionales, como son el vino *Tempranillo* y el *Cava Semi Seco*.

Concretamente en China son los propios importadores los que eligen el producto *Sumarroca* que quieren vender en su mercado y, hasta la fecha, han elegido importar un vino blanco aromático llamado *Temps de Flors* y los cavas *Núria Claverol* e *Insitu* (ver figura A.4.2).

La elección del vino blanco *Temps de Flors* resulta “*incomprensible*” para el responsable de internacionalización, ya que el mercado chino se caracteriza por un gran consumo de vino tinto, tal como muestran las estadísticas del país. No obstante, la compra del cava *Núria Claverol* se corresponde con la moda en el mercado chino de comprar productos por imagen, mientras que el cava *Insitu* concuerda con la tendencia de comprar un envase atractivo, ya que la botella utiliza los colores rojo y oro, que son los colores corporativos de la marca, pero que al mismo tiempo son los colores de la bandera china, por lo que los chinos los consideran como propios y que traen buena suerte.

A nivel mundial la empresa utiliza el nombre de marca *Sumarroca* de forma estandarizada. El responsable afirma que la marca es reconocida internacionalmente y que cuenta con mayor reputación en el extranjero que en el mercado nacional. Para introducir la marca en el mercado chino, *Sumarroca* estudió el significado de la traducción fonética de la marca y no encontró ninguna connotación positiva ni negativa, por lo que decidió registrar la marca.

⁴⁶ El Consejo Regulador de Cava determina que la crianza mínima de un cava “Reserva” es de 15 meses y *Sumarroca* supera en 7 meses dicha crianza mínima.



Figura A.4.2: Productos de la bodega Sumarroca seleccionados por los importadores y comercializados en China.

No obstante, el responsable actual nos comenta que si los dueños lo permitieran le gustaría adaptar el nombre de la marca en el mercado chino y trataría de encontrar una palabra o nombre relacionado con la familia que al pronunciarlo significara algo positivo para los chinos, ya que estos consumidores "son muy supersticiosos" y les gusta todos aquellos nombres que tienen un significado con connotación positiva. Por esta razón, muchas marcas comerciales, para ser mejor aceptadas por los consumidores chinos, han seguido esta estrategia.

Respecto a la etiqueta del producto, el responsable actual confirma que necesita crear una etiqueta en chino para enviar el producto a China. Dicha etiqueta se coloca encima de la contra-etiqueta original y una vez el producto ha pasado los controles aduaneros, los importadores la quitan para dejar la contra-etiqueta original, lo que da un plus de confianza al consumidor chino al confirmar que el producto es el original y no es una copia china.

Dada la alta calidad y la personalidad de los productos de la empresa, *Sumarroca* quiere posicionar su cava en la gama medio alta de la categoría. El actual responsable comenta que la marca cuenta con una buena reputación y posicionamiento internacional, sin embargo, en China, *Sumarroca* pierde el control sobre el precio final, los canales de distribución y la comunicación de su producto, lo que imposibilita controlar el posicionamiento de sus productos en el mercado.

Precio

Sumarroca tiene establecida una política de precios internacional, con unas tarifas a los intermediarios extranjeros inferiores a las del mercado nacional. No obstante, en China, la empresa hace una excepción y no aplica dichas tarifas internacionales. Esto es debido a que las negociaciones con los chinos son muy agresivas, por lo que el responsable inicia las negociaciones con unos precios superiores a los establecidos en las tarifas internacionales y tener así margen de negociación suficiente para conseguir cerrar los acuerdos comerciales de forma satisfactoria. Por

esta razón se puede afirmar que los precios a los intermediarios en China están adaptados, al ser el resultado de una negociación individual con los importadores interesados en la marca.

En lo que respecta al precio final al consumidor, la empresa pierde el control de la distribución, del número de intermediarios y de los márgenes aplicados, por lo que la empresa no sabe cuál es el precio final de sus productos.

Comunicación

Respecto a las actividades de comunicación, la empresa no tiene nada preestablecido para el mercado chino y desconoce si sus intermediarios realizan alguna actividad promocional o formativa para dar a conocer la marca.

La única actividad que se plantea realizar la empresa es acudir a una feria en Guyan para dar soporte a un nuevo importador que les va a comprar producto, y a través de la web se tuvo conocimiento de una actividad formativa realizada en el *Shanghái Wine Club* por el responsable del mercado chino.

Distribución

Tal como se ha comentado anteriormente, *Sumarroca* tiene diversos mecanismos para contactar con agentes o importadores extranjeros. Estos son: asistiendo a ferias internacionales, por las puntuaciones de sus productos en guías vitivinícolas de referencia, o a través de importadores que conocen la marca y se acercan a *Sumarroca* para pedir la distribución en su país. No obstante, en China *Sumarroca* utiliza agentes y la agencia *S3* para conseguir contactar con importadores chinos y lo que sucede es que una vez cerrada la negociación y enviado el producto a China, la empresa pierde el control de lo que sucede a continuación, no pudiendo controlar las diferentes zonas geográficas donde se vende su producto, ni la comunicación, precio final y posicionamiento, dificultad que se incrementa por las ventas realizadas a través de internet, que se trata de una práctica habitual en China.

El actual responsable comenta que son numerosas las personas que contactan semanalmente con la empresa con la intención de comprar un gran cargamento de cava a 1€ para el mercado chino, contactos que “no se sabe de dónde aparecen”.

v. Resultados

Sumarroca factura entre 7M€ y 10M€, de los cuales en 2013 un 28% de las ventas se realizaron internacionalmente y un 1% de la venta total se corresponde con la venta en China. En 2014 estas cifras aumentaron y las ventas internacionales pasaron a representar un 30% de la venta total.

El actual responsable de China está satisfecho con la internacionalización de *Sumarroca*, sin embargo se muestra insatisfecho cuando habla de la internacionalización en China, debido a que la empresa no ha conseguido fidelizar a ningún importador, al no lograr que éstos realicen una segunda compra de producto, por lo que las ventas no aumentan y no se consiguen los objetivos propuestos, lo que lleva a que la percepción de éxito en el mercado chino sea baja.

Anexo 5: Descripción de la internacionalización de Juvé y Camps

i. Proceso general de internacionalización

El proceso de internacionalización de *Juvé y Camps* se inicia en el año 1984 cuando la empresa recibe unos pedidos solicitados por importadores norteamericanos, concretamente de Boston y California. Es entonces cuando la empresa contrata al Sr. Mariano Fuster que crea el departamento de exportación de la empresa y se encarga de iniciar la internacionalización de *Juvé y Camps* con la venta de cava en California. Posteriormente, la empresa continúa con la expansión en Estados Unidos contactando con diversos importadores-mayoristas con presencia estatal y se amplía así la venta a otros once estados. En 2007 el importador-mayorista de Nueva York crea una división de vinos españoles en su empresa y pasa a ser el importador de *Juvé y Camps* para todo el país, donde actualmente la empresa tiene presencia en más de 35 estados y es el mercado número uno de exportación para la empresa.

A partir de la entrada en Estados Unidos la empresa sigue exportando paralelamente dentro y fuera de Europa y actualmente está presente en más de 50 países, entre los que destacan Estados Unidos, como país número uno en exportación; Perú, Venezuela, Colombia y Ecuador, en América del Sur; Noruega, Alemania y Suiza, en Europa; y Japón, Singapur e Indonesia, en Asia, donde en estos dos últimos países se vende más vino que cava.

Respecto a la forma de contactar con los importadores o distribuidores internacionales *Juvé y Camps* utiliza dos vías. La primera forma es a través de las ferias, donde *Juvé y Camps* está presente en la feria de la Alimentaria, en Barcelona y en otras ferias europeas. Sin embargo, el director de exportación no es partidario de participar con un stand en ferias internacionales dada la dificultad de generar negocio, ya que a su lado se sitúan empresas de cava que aprovechan el interés que el cava *Juvé y Camps* despierta en los intermediarios extranjeros para ofrecerles su producto a un precio más competitivo. Por esta razón, la participación de *Juvé y Camps* se centra en dar apoyo a sus importadores locales que sí participan en las ferias internacionales.

La segunda forma de contactar con importadores extranjeros es a través de contactos y conocidos en el sector, personas que recomiendan *Juvé y Camps* a posibles intermediarios extranjeros y éstos contactan directamente con la empresa mostrando interés por vender su producto en los respectivos mercados locales.

En cualquier caso el director de exportación explica que la venta de cava *Juvé y Camps* no se ha podido realizar a puerta fría, debido a la alta calidad y a los elevados precios del producto comparándolos con la media del mercado, por lo que siempre ha requerido de un interés previo por parte de los importadores.

ii. Proceso de internacionalización en China

Respecto a la internacionalización de la empresa en el mercado chino, a partir de 2010, el director de exportación viaja varias veces al año para establecer contactos con posibles importadores, incluso intentó entrar en China a través de su importadora en Singapur, iniciativas que no obtuvieron grandes frutos.

A partir de 2011, la empresa empieza a exportar mediante tres importadores locales a los cuales accedió a través de diferentes contactos y agentes, y fidelizó a dos de ellos, el importador de la zona de Cantón, que abarca un área geográfica compuesta por 120M de habitantes y el de Dalian que realiza pedidos de forma más regular, y en 2014, el director consiguió fidelizar a un tercer importador local. Asimismo, la empresa mantiene la venta de vino corporativa, pero no la institucional, dado que el gobierno chino ha prohibido el uso de este producto como regalo institucional.

En paralelo a la venta vía importadores, el director de exportación lleva un año tratando con un contacto muy interesante y prometedor. Se trata de una persona con contactos en el país al que ha visitado varias veces y confía en que éste le compre producto para regalar en la festividad de noviembre de 2014, ya que ha conseguido crear un vínculo al ganarse su confianza.

Por último, el director de exportación afirma que sin cierta experiencia exportadora previa no es posible llegar a China ni a ningún otro país, ya que para salir al extranjero es necesario hablar idiomas, saber moverse, conocer el mercado y los términos a negociar, así como conocer la documentación y los procedimientos a seguir, por lo que el responsable de exportación de una empresa debe contar con esta experiencia previa. Asimismo, reconoce que en China es necesario acceder al funcionamiento e idiosincrasia del país a través de la creación y mantenimiento de una relación de confianza con una persona local o bien con algún expatriado que conozca de primera mano el país y sus particularidades.

iii. Estímulos y barreras

El estímulo inicial que en 1984 motivó al dueño de la empresa a crear el departamento de exportación y contratar a un director fue la recepción de varios pedidos de cava realizados por intermediarios norteamericanos.

A partir de aquí la empresa inicia su proceso de internacionalización, pero es a partir de 2007 cuando la empresa focaliza sus esfuerzos en el desarrollo de los mercados internacionales dada la crisis económica española y la situación política interna a nivel nacional.

Estímulos iniciales a la internacionalización en China

Los directivos de la empresa, desde inicios del año 2000, reconocen el gran potencial de China por lo que desde entonces muestran su interés por internacionalizar la empresa en dicho mercado.

Este potencial queda reflejado en el incremento anual de las ventas de vino tranquilo importado, mientras que la adjunta a presidencia calcula que el mercado de vino espumoso se desarrollará a largo plazo y se espera que en unos diez años sea significativo, por lo que se trata de un mercado de futuro. No obstante, el director de exportación comenta que no hay una estabilidad determinada en el crecimiento del sector, el cual sufre altos y bajos constantemente.

Por su parte, el director de exportación destaca el tamaño del mercado y el estímulo de sumarse al impuso exportador que hace unos años las empresas de champagne empezaron a realizar en China, al darse cuenta de la disminución de ventas de otros productos de su portafolio como el whisky y el coñac. Así pues, el director de exportación se propone dar a conocer el cava *Juvé* y

Camps como el “*champagne de Barcelona*”, aprovechando así el reconocimiento del champagne y el posicionamiento que tiene la ciudad de Barcelona en China.

Asimismo, durante este periodo, varias personas se han acercado a la empresa ofreciendo sus servicios para trabajar como agentes de la marca y contactar con importadores chinos, incluso dos de los tres importadores chinos con cobertura nacional han mostrado un gran interés por importar y vender *Juvé y Camps* en todo China, aunque el director de exportación no ha accedido debido al bajo precio que el intermediario quiere pagar por el producto, al éste buscar la venta por volumen, en lugar de la venta de calidad por posicionamiento.

Estímulos actuales a la internacionalización en China

El director de exportación tiene actualmente varios estímulos para continuar con la exportación en China. El primero de ellos es la relación conseguida con los tres importadores locales. También el cava *Juvé y Camps* es un producto de gama alta que cuenta con una buena imagen de marca, lo que encaja con la venta de productos por imagen (imagen de marca, de envase y de calidad) como producto de regalo en China.

Asimismo, el director de exportación afirma que quiere seguir trabajando este mercado al ser consciente de la apuesta que las grandes empresas de champagne francés están realizando en el mismo, donde están invirtiendo muchos recursos en campañas de marketing, promoción y relaciones públicas. Por lo que, de nuevo, la estrategia planteada es seguir a estas empresas y posicionar el cava *Juvé y Camps* como el “*champagne de Barcelona*”.

Por último, el director de exportación está esperanzado en que la confianza ganada en el mercado con una persona con contactos en el país quede reflejado no sólo en una venta institucional de cava para regalar, sino también en conseguir introducirse en su círculo de influencia. No obstante, el directivo reconoce estar al “*límite de mi [su] paciencia para conseguir un volumen importante de ventas en el mercado*”, ya que de no conseguirlo disminuirá la inversión de recursos (tiempo y viajes) destinados a dicho mercado.

De nuevo, la adjunta a presidencia justifica la apuesta de la empresa por el mercado chino argumentando que se trata de un mercado de futuro, donde “*la venta de vino espumoso será significativa de aquí a unos diez años*”.

La tabla A.5.1 muestra el desglose de los estímulos a la exportación clasificados por Leonidou et al. (2007) respecto a los percibidos por el director de exportación (DE) y la adjunta a presidencia (AP) de *Juvé y Camps*.

Estímulos iniciales a la internacionalización de <i>Juvé y Camps</i>	
Entornos económicos desfavorables Crisis económica española a partir de 2007	DE+AP
Recepción de un pedido no solicitado Recepción de varios pedidos por intermediarios norteamericanos	DE
Estímulos iniciales a la internacionalización de <i>Juvé y Camps</i> en China	
Interés de la dirección Gran potencial de China	AP
Identificación de (mejores) oportunidades en el extranjero Gran potencial de China	DE+AP
Incremento de las ventas de vino tranquilo en China	AP
Vino espumoso se desarrollará a largo plazo	AP
Tamaño del mercado	DE
Impulso exportador de las empresas de champagne	DE
Intermediarios en el canal de distribución: agentes, distribuidores, etc. Agentes e importadores chinos que contactan con la empresa	DE
Estímulos actuales a la internacionalización de <i>Juvé y Camps</i> en China	
Interés de la dirección Venta de vino espumoso será significativa en 10 años	AP
Posesión de un producto único o patentado Buena imagen de la marca	DE
Identificación de (mejores) oportunidades en el extranjero Imagen de marca se corresponde con la venta de productos por imagen en China	DE+AP
Confianza ganado con una persona china con contactos	DE
Venta de vino espumoso será significativa en 10 años	AP
Intermediarios en el canal de distribución: agentes, distribuidores, etc. Dos importadores locales	DE

Tabla A.5.1: Desglose de los estímulos de *Juvé y Camps* de acuerdo a la clasificación de Leonidou et al. (2007).

Barreras actuales a la internacionalización en China

Una de las mayores dificultades encontradas por el director de exportación es la necesidad de entrar en el mercado de la mano de un intermediario chino que conozca la idiosincrasia del país y te ponga en contacto con la red de distribuidores del sector. Así pues, el director de exportación reconoce que la exportación en China funciona bien mientras existe este intermediario. Sin embargo, por diversas razones estos contactos o agentes dejan de funcionar, en cuyo caso las empresas extranjeras *“están perdidas en China”*.

La adjunta a presidencia confirma esa barrera al afirmar que la mayor dificultad se debe a que la empresa no ha encontrado a un importador con voluntad de trabajar, posicionar la marca y asumir una inversión a largo plazo para entrar y desarrollar la marca en el mercado.

Otra de las dificultades proviene de la gran inversión en tiempo y viajes que requiere el establecimiento de contactos y en especial el ganarse su confianza ya que los chinos son muy desconfiados y no los puedes engañar, ya que eso significaría perder su confianza y el fin de tu relación empresarial en la red y dicha desconfianza podría extenderse a la relación con otras empresas del país.

Todas estas dificultades se unen a la barrera del idioma, *“que lo dificulta todo, ya que en el mercado los chinos no hablan inglés”*.

La venta de vino espumoso también se complica debido al bajo consumo que tiene en el mercado, ya que los chinos no están acostumbrados a consumir bebidas frías, donde incluso *“la cerveza hasta hace unos 5 o 6 años se bebía caliente”*. Esto se une a la dificultad de competir contra el champagne que está muy bien posicionado en el mercado.

Una barrera añadida para *Juvé y Camps*, que afecta a su internacionalización general, es la dificultad de competir contra otras marcas de cava con calidades algo inferiores y precios más competitivos, lo que se une a la dificultad interna de la DO cava de no poder diferenciar las calidades del cava utilizando solamente la palabra *“cava”*, sino que se deben utilizar las palabras Brut, Reserva o Gran Reserva para diferenciarlas, lo que requiere de un conocimiento importante del producto por parte de los intermediarios y de los consumidores, hecho que no se da en la mayoría de mercados internacionales.

Respecto a la negociación con los intermediarios chinos y los temas burocráticos, el director de exportación comenta que *“una vez establecido el contacto y creado un vínculo de confianza, la negociación ya no es un problema”*, y que los temas administrativos no son excesivamente complicados comparándolos con otros mercados con legislaciones estrictas. Sin embargo, esta legislación estricta del gobierno chino, unida a la dificultad que plantea el idioma, obliga a la empresa a poner especial atención en toda la documentación presentada y en los procedimientos a seguir.

La tabla A.5.2 muestra el desglose de las barreras clasificadas por Leonidou (2004) frente a las barreras descritas por el director de exportación (DE) y la adjunta a presidencia (AP) de *Juvé y Camps*.

Barreras percibidas por el Director de Exportación (DE) de Juvé y Camps
Identificación de oportunidades en el extranjero Gran inversión de tiempo y recursos para establecer contactos
Acceso a los canales de distribución para exportar Entrada en el mercado chino hay que ir con un intermediario chino Gran inversión de tiempo y recursos para establecer contactos
Diferencia en los hábitos y costumbres Bajo consumo de vino espumoso en China Chinos no están acostumbrados a beber bebidas frías
Competencia intensa en los mercados extranjeros Dificultad de competir con el champagne que está muy bien posicionado en el mercado Dificultad de competir con otras marcas de cava con precios competitivos
Regulaciones estrictas en los mercados extranjeros Especial atención en documentación a presentar y procedimientos a seguir en China
Prácticas empresariales desconocidas Los chinos son muy desconfiados
Diferencias en la comunicación verbal y (no verbal) El idioma lo dificulta todo
Barreras percibidas por la Adjunta a la Presidencia (AJ) de Juvé y Camps
Conseguir representación de fiar en el extranjero Empresa no ha conseguido un importador con voluntad de trabajar e invertir a L/P
El Director de Exportación (DE) de Juvé y Camps no considera barreras
Negociaciones con los intermediarios chinos
Regulaciones estrictas

Tabla A.5.2: Desglose de las barreras de *Juvé y Camps* de acuerdo a la clasificación de Leonidou (2004).

iv. Políticas de marketing internacional

Producto

La empresa trabaja con un portafolio reducido de ocho referencias de cava, de las cuales tres referencias realizan el 60% de las ventas de *Juvé y Camps*, siendo los productos bandera con los que la empresa se internacionaliza.

Estos cavas son el cava *Juvé y Camps Reserva de la Familia*, que es un Reserva líder en el mercado nacional y cuenta con un gran reconocimiento de marca a nivel mundial. El segundo cava más exportado es el *Cinta Púrpura*, que se trata de un cava Brut y es el producto básico de entrada en los mercados extranjeros. Por último, la empresa exporta el cava *Gran Juvé y Camps*, que se trata de un Gran Reserva, es decir de un cava de gama alta cuya calidad y precio están alineados a los del champagne.

El nombre de la marca *Juvé y Camps* está estandarizado a nivel mundial, a pesar de que en la contra-etiqueta china aparece la traducción fonética de la marca, además de contener toda la información legal exigida en China. El director de exportación afirma que le gustaría encontrar para el mercado chino un nombre que fonéticamente recuerde a *Juvé y Camps*, que sea fácil de pronunciar por los consumidores chinos y que, a ser posible, tenga un significado propio y atrayente para éstos.

Juvé y Camps posiciona sus cavas como productos *premium* de alta calidad, por lo que sitúa el precio de sus cavas en una franja superior a la media del precio del cava y algo inferior al precio del champagne. Asimismo, la empresa a nivel mundial posiciona el cava *Juvé y Camps* como producto de maridaje y muy ligado a la gastronomía de alto nivel.

Precio

La empresa utiliza el enfoque competencia a la hora de establecer sus precios finales, por lo que el precio final de sus cavas en los mercados de destino se establecen en comparación al precio del champagne en dichos mercados. Es así como el precio del cava *Juvé y Camps Reserva de la Familia* siempre es la mitad del precio del champagne en el mercado, el cava *Cinta Púrpura* se sitúa un poco por debajo de este precio y el precio del cava *Gran Juvé y Camps* se alinea con el precio del champagne. Teniendo en cuenta estos precios finales, la empresa adapta las tarifas a los intermediarios extranjeros, disminuyéndolas respecto a las nacionales, para que una vez absorbidos los costes de los intermediarios y los impuestos, el precio final al público sea el deseado por la empresa comparándolo con el del champagne. Sin embargo, este precio final puede variar de un mercado a otro dependiendo de los distintos aranceles locales.

Comunicación

El presupuesto interno de marketing y de comunicación internacional de la empresa está formado por los viajes y acciones de representación realizadas por el director de exportación, ya que su persona e imagen representan a *Juvé y Camps* en el mundo.

En los diferentes mercados donde la marca está establecida son los propios distribuidores los que realizan las actividades de comunicación local, los cuales pueden consultar al departamento de marketing de la empresa del que reciben su apoyo.

Distribución

La distribución del producto importado en China sigue dos canales diferenciados. Parte del cava vendido en el mercado es para regalar, tratándose de una venta institucional y corporativa, por lo que el director de exportación no conoce su distribución y no tiene posibilidad de controlarla. Sin embargo, el resto del producto se vende principalmente a través del canal restauración y a través de la tienda especializada, canales donde la empresa sí controla la cadena de distribución, los márgenes aplicados al producto vendido, el precio final y el posicionamiento de sus productos.

Asimismo, los canales utilizados en los diferentes mercados internacionales varían dependiendo del distribuidor contactado. Algunos ejemplos son el mercado noruego donde el producto sólo se vende en tienda especializada, Estados Unidos y Japón donde además de la tienda especializada el producto también se vende en el canal Horeca y restauración, respectivamente, y Perú donde a estos canales se le añade el de gran superficie.

En España el 50% de la venta se produce en el canal Horeca y el 50% restante se realiza en tienda especializada, lo que incluye las grandes superficies de nivel y todo ello se realiza a través de una distribución propia. Cabe destacar que a partir de 2008 se pierde la venta de regalo, especialmente la de Navidad, que se ha recuperado parcialmente a través de las ventas realizadas en tiendas especializadas.

v. Resultados

En el año 2013 *Juvé y Camps* facturó 21.5M€, de los cuales un 15% se corresponde con la venta internacional, en la que China contribuyó con un 4%.

Respecto al año 2014, la empresa facturó 23M€, de los cuales un 20% proviene de los mercados internacionales y China disminuye su participación en la venta internacional que pasó de un 4% a un 1%, mostrando así la poca estabilidad de crecimiento del mercado.

El director de exportación se muestra muy satisfecho respecto al proceso de internacionalización seguido por la empresa y la adjunta a presidencia reconoce *“que queda mucho por hacer”* ya que *“la marca tiene mucho potencial a nivel internacional”* por lo que la empresa debe seguir trabajando potenciando la imagen y el posicionamiento *premium* de su marca.

Respecto al mercado chino la adjunta a presidencia reconoce que China es el mercado más complejo donde la empresa ha trabajado, dada la dificultad de encontrar un socio importador adecuado que introduzca y haga crecer la marca en el mercado.

El director de exportación, por su parte, tiene muchas esperanzas puestas en el mercado chino, sin embargo, no está contento con los resultados económicos conseguidos, ya que está invirtiendo muchos recursos para el retorno conseguido, y es consciente de la dificultad de posicionar la marca en el mercado, en parte debido al gran tamaño del mismo. Por último reconoce que, o bien las ventas en el mercado aumentan y *Juvé y Camps* consigue un volumen significativo, o bien se verá obligado a disminuir los recursos invertidos en el mercado.

Anexo 6: Descripción de la internacionalización de *Codorníu*

i. Proceso general de internacionalización

El proceso de internacionalización de *Codorníu* se inicia sobre los años 40 cuando diversos familiares emigran a Cuba y Argentina y la empresa, a través de ellos, empieza a exportar sus productos a Latino América, donde en algunos mercados dichos familiares actúan incluso como importadores.

Posteriormente, el proceso de internacionalización se comienza a estructurar y profesionalizar y la empresa sigue creciendo a través de contactos, a la vez que crea equipos de exportación que empiezan a buscar y conseguir importadores centrandos sus esfuerzos en los países europeos, al ser los mercados de mayor consumo, y a la vez expandiéndose también en mercados no europeos. La forma de trabajar de *Codorníu* hace que, una vez se consigue un importador, la empresa busque un responsable local que trabaje para la empresa y gestione dicha relación comercial.

En ciertos mercados las ventas aumentan lo suficiente, por lo que le empresa decide incrementar su compromiso en el país y abrir una delegación comercial, como fue el caso de Inglaterra en 1999. Estas delegaciones se encargan de estudiar el potencial del producto en el mercado, las empresas competidoras y la calidad del importador, así como analizar qué producto encaja culturalmente en el país.

Posterior a la delegación comercial y por razones estratégicas, como es continuar con la expansión internacional accediendo directamente al conocimiento de determinados mercados clave, la empresa decide montar filiales comerciales, con redes de distribución y venta propia. Esto es lo que ocurrió en Estados Unidos en el año 2007, donde *Codorníu* compró a su importadora con el objetivo de tener acceso directo al principal mercado de consumo de vino a nivel mundial.

En ciertas localizaciones donde se encuentran condiciones para la elaboración de vinos de calidad, *Codorníu* asume un mayor grado de compromiso y crea filiales productivas mediante la construcción de bodegas. Es así como la empresa inicia en 1988 la bodega *Artesa* en California y en 2000 crea la bodega *Septima* en Mendoza, Argentina, al mismo tiempo que monta una distribuidora en este último país y una filial comercial que ayuda a cubrir Latino América.

Actualmente los principales mercados extranjeros para la empresa son Inglaterra, Bélgica, centro de Europa, países Nórdicos y Estados Unidos. En Latino América el principal mercado es Argentina y en Asia, Japón, donde *Codorníu*, desde 1976, está presente en el país que actualmente aporta el 80% de las ventas totales asiáticas.

El director estratégico afirma que en la exportación “*a medida que te vas alejando, las cosas se van haciendo más complejas y difíciles de gestionar*” por lo que si tuviera que iniciar la internacionalización de una empresa vitivinícola española elegiría mercados con mayor proximidad y menor complejidad, tanto desde el punto de vista legislativo como de proximidad

cultural. Es por ello que empezaría la internacionalización en Europa, seguida de Latino América, Estados Unidos, para acabarla en países geográfica y culturalmente lejanos, como China.

ii. Proceso de internacionalización en China

El proceso de internacionalización de *Codorníu* en China va estrechamente ligado a la apuesta de *Codorníu* por el mercado asiático, inversión que se plantea en 2011 y se inicia de forma seria en 2013 con la creación y apertura de una filial comercial con base en Singapur y con el nombramiento de un CEO para dicho mercado.

Anterior a esta decisión, la empresa tenía un responsable internacional que se encargaba de la zona de Eurasia (Europa y Asia), ubicado en la central de Barcelona. Es a partir del año 2000, cuando dicho responsable viaja a China para buscar importadores, iniciando así la internacionalización de *Codorníu* en el gigante asiático.

Sin embargo, el director estratégico reconoce que la barrera cultural y la complejidad del mercado chino es tal, que la empresa *“a pesar de llevar años intentando contactar con importadores y contratar comerciales o responsables para el mercado, no consigue entrar de forma seria en el país”*. Así pues, la empresa, dadas las dificultades para acceder al país y el gran potencial, no sólo de este mercado sino del continente en general, decide en 2011 apostar de forma seria por Asia, por lo que divide la zona de Eurasia en dos: Europa y Asia, creando un plan estratégico y de crecimiento para Asia que incluye un plan de inversión para desarrollar la presencia de *Codorníu* en el continente. Es así como en 2011 *Codorníu* contrata a un director para el mercado chino (*country manager*) establecido en Shanghái y de origen chino, que se encarga de gestionar las relaciones establecidas con los diferentes importadores chinos.

En abril de 2013 *Codorníu* contrata al CEO Asia que pasa a ser uno de los ocho directivos internacionales de la empresa, lo que demuestra el alto grado de compromiso asumido por la empresa con los mercados asiáticos.

Lo primero que hace el CEO Asia es montar una oficina en Singapur como plataforma para desarrollar la internacionalización de *Codorníu* en el continente y crear la estructura necesaria para trabajar en el continente asiático, puesto que *“el negocio [de Codorníu] crece y si quieres hacer negocios en Asia tú tienes que estar allí con el cliente”*, ya que *“es importante mostrar a tus socios, incluidos los chinos, que estamos allí para trabajar con ellos y que no estamos ahí solamente para vender el producto”*. Es así como la empresa pasa de tener dos empleados, un *country manager* en Shanghái y otro en Japón, a una estructura formada por 13 empleados, donde se refuerza el equipo de Japón y China, mientras que el resto del equipo está ubicado en Singapur y viaja por el resto del continente buscando la comercialización de sus productos.

Concretamente, el equipo de China está integrado por cinco personas que trabajan desde Shanghái y exclusivamente para el mercado chino, ya que *“la empresa tiene que llevar el negocio desde China”*. De estas cinco personas tres son empleados chinos, uno es francés y el último es de origen español y es el embajador de la marca en el país. Asimismo, el *country manager* dirige al equipo compuesto por cuatro empleados que trabajan en las áreas de marketing y ventas.

El segundo paso realizado por el CEO Asia en China es crear una estrategia de desarrollo para las diferentes marcas de la empresa, por lo que racionaliza la red de distribución, dejando de trabajar con ciertos intermediarios que no son especialistas en el sector y pasando de seis a tres importadores locales. Además busca distribuidores fuertes que sí sean capaces de desarrollar las marcas del grupo empresarial en el mercado, añadiéndolos en la red de distribución del grupo

El CEO Asia es de origen francés y desde 1991 trabaja y vive en Asia (los 20 primeros años en Japón y desde entonces en Singapur), habla japonés de forma fluida y un poco de chino, además de francés, inglés y castellano. El responsable reconoce que la cultura asiática es muy diferente de la europea por lo que vivir allí *“o te encanta, porque abrazas las diferencias, la cultura y el idioma, o lo odias porque es realmente muy diferente”* y en su caso le gusta mucho vivir y trabajar en Asia. Asimismo, afirma que existen muchas diferencias dentro de Asia que se aprecian enormemente en la cultura y forma de negociar en los distintos mercados.

iii. Estímulos y barreras

Estímulos iniciales a la internacionalización en China

El CEO Asia destaca que en los últimos años China está cooperando con la *Organización Internacional de Vino*, lo que condicionó al país a reducir sus impuestos del 100%, al 80% y de ahí al 41% actual. Esto produjo que el vino importado fuera un producto más asequible para los chinos y que éstos empezaran a consumirlo.

A partir de este momento la importación de vinos en China incrementa de forma significativa y *Codorníu* reconoce que *“el potencial del mercado chino es inmenso”* por lo que la empresa decide en 2005 entrar en este mercado a través de importadores y en 2011 contrata a un *country manager* chino, con el objetivo de gestionar la relación comercial con los importadores establecidos y desarrollar el mercado. Esta apuesta de *Codorníu* no sólo concierne a China, sino a todo el mercado asiático, ya que *Codorníu* en 2012 crea la filial comercial para todo Asia, con base en Singapur y contrata al CEO de Asia que empieza a crear la estructura de la empresa para trabajar en los diferentes mercados asiáticos, dando prioridad a aquellos países con mayor potencial: Japón y China.

Estímulos actuales a la internacionalización en China

El CEO Asia afirma que el estímulo que hace que muchas empresas quieran ir o estar presentes en China es que en 2013 China se convierte en el país número uno en consumo de vino tinto mundial, donde un 10% de la población china, es decir más de 100 millones de chinos, empiezan a consumir vino. También en este año China se convierte en el quinto país productor de vino a nivel mundial que, a pesar de producir un vino básico de entrada, consigue desarrollar un mercado doméstico muy grande, y sólo un 10%-12% del vino consumido es vino importado.

El CEO Asia también afirma que el mercado chino se encuentra en su fase inicial, pero que evoluciona de forma muy rápida. También el consumo crece de forma significativa y los chinos, a pesar de no entender las diferentes calidades del vino, están aprendiendo rápidamente a consumir este producto. Esto es debido a que actualmente beber vino importado en China, especialmente vino francés *Chateaux*, está de moda ya que se considera un producto

internacional, elitista y que se consume para demostrar el éxito personal o profesional. Por esta razón tanto los nuevos ricos, como la gente que ha vivido en el extranjero o gente que tiene un trabajo o profesión con un cierto prestigio, beben vino para aparentar y demostrar su éxito. Este consumo de vino importado demuestra un cambio de tendencia, ya que hace 10-20 años los chinos consumían whisky o coñac para aparentar.

Además, ante el desconocimiento de los vinos y productos españoles, la empresa ve la oportunidad de crear imagen de marca e impresionarles con la historia de la compañía, tamaño, portafolio de marcas y especialmente con *“nuestro posicionamiento como número 1”*, hecho que los chinos aprecian, ya que se interesan por las marcas *top* del mercado.

El crecimiento del mercado y del consumo de vino como producto de tendencia hace que en el país aparezcan muchas personas dispuestas a importar vino para venderlo y ganar dinero. Todo esto hace que el mercado se vuelva más competitivo y se esté profesionalizando.

Otro estímulo en el mercado es que poco a poco aumenta el número de restaurantes españoles en China, *“lo que ayudará a dar a conocer la comida y cultura española, así como a popularizar los vinos españoles”* que actualmente son desconocidos en el mercado.

Por último, *Codorníu* afirma que la apuesta de la empresa por invertir en Asia es clave para desarrollar el mercado chino, donde la empresa está creando la estructura adecuada para incrementar su presencia en China, contratando a personal local que conoce la red de distribución y permite encontrar a los distribuidores adecuados para hacer crecer las distintas marcas de su portafolio. El resultado de esta inversión y trabajo es que el negocio de *Codorníu* en China crece.

La tabla A.6.1 muestra el desglose de los estímulos a la exportación clasificados por Leonidou et al. (2007) respecto a los percibidos por el CEO Asia (CEO) y por el director estratégico (DE) de *Codorníu* y los encontrados en el actual trabajo de investigación (TI).

Estímulos iniciales a la internacionalización de <i>Codorníu</i> en China	
Interés de la dirección "El potencial del mercado chino es inmenso"	CEO+DE
Identificación de (mejores) oportunidades en el extranjero "El potencial del mercado chino es inmenso"	CEO+DE
Relajación de las barreras al comercio internacional China entra en la Organización internacional de vino	CEO
Reducción de las barreras tarifarias y no tarifarias Reducción de su sistema de impuestos para los productos vinícolas	CEO
Posesión de una ventaja competitiva de marketing Habilidad de adaptar el marketing mix Gran experiencia exportadora	DE DE
Estímulos actuales a la internacionalización de <i>Codorníu</i> en China	
Interés de la dirección Apuesta de la empresa por invertir en Asia El negocio de <i>Codorníu</i> en China crece.	CEO+DE
Identificación de mejores oportunidades en el extranjero China se convierte en el país número 1 en el consumo de vino tinto mundial Producción interna consigue desarrollar un mercado doméstico muy grande Mercado chino se encuentra en su fase inicial, pero evoluciona de forma muy rápida Los chinos están aprendiendo rápidamente a consumir vino Beber vino en China está de moda Consumo crece de forma significativa El mercado se vuelva más competitivo y se está profesionalizando	CEO
Intermediarios industriales, comerciales o de otras asociaciones Aumenta el número de restaurantes españoles en China	CEO
Intermediarios en el canal de distribución: agentes, distribuidores, etc. En el país aparecen muchas personas dispuestas a importar vino para venderlo y ganar dinero Contrato a personal chino que permite encontrar a los distribuidores adecuados	CEO
Estímulos a la internacionalización de <i>Codorníu</i> en China encontradas en el trabajo de investigación	
Potencial de crecimiento	TI
Posesión de recursos financieros como ventaja competitiva	TI

Tabla A.6.1: Desglose de los estímulos de *Codorníu* respecto a la clasificación de Leonidou et al. (2007).

Barreras actuales a la internacionalización en China

Al preguntar sobre las barreras que encuentra la empresa para internacionalizarse en China podemos apreciar las diferentes percepciones de los dos responsables entrevistados.

El director estratégico nos da la visión de las dificultades que encuentra la empresa, desde su sede de Barcelona, para entrar y expandirse en China. Así pues, las principales barreras percibidas son las barreras culturales, la legislación específica del país, el difícil acceso a la red de distribución y la dimensión del país, lo que dificulta el acceso a las diferentes regiones del mercado. Estas barreras dificultan la toma de decisiones desde la central de la empresa en Barcelona y no permiten a *Codorníu* entrar de forma seria en el mercado, debido a la complejidad que éste presenta. Por esta razón, el director estratégico reconoce la necesidad de crear un equipo localizado en China "con capacidad de decisión y actuación... ya que los procesos de internacionalización son complejos y requieren de la capacidad empresarial de adaptación a los países, legislación y cultura, especialmente cuando se trabaja con un producto como el vino o cava, productos que van muy ligados a temas culturales, por lo que el desarrollo de una marca es muy lento".

Por otro lado, el CEO Asia da la visión de las barreras que se encuentra en el propio mercado. Dichas barreras quedan agrupadas en las categorías de: prácticas empresariales, hábitos y costumbres, canales de distribución, barreras burocráticas y administrativas y otras barreras.

1. Diferentes prácticas empresariales

A la hora de crear y gestionar un negocio los chinos tiene una mentalidad muy cortoplacista, donde quieren ganar dinero hoy, o como tarde mañana. Esto es difícil de lograr en el sector vitivinícola, ya que como señala el director estratégico: *“la creación y desarrollo de una marca es muy lento”* debido a que el producto va ligado a temas culturales.

Asimismo, los acuerdos comerciales firmados por un chino no siempre tienen validez, ya que ellos no siempre respetan los términos o las condiciones negociadas, por lo que la firma de un contrato no asegura el cumplimiento del mismo.

También el CEO Asia comenta que para negociar con los chinos es necesario salir con ellos y entablar una relación distendida e informal abusando del consumo de alcohol *“una o dos veces para ganarse su confianza antes de empezar a hacer negocios”*, algo que no se entiende desde la cultura occidental, sorprende y, en muchos casos, no gusta a los profesionales extranjeros del sector.

2. Diferentes hábitos y costumbres

El 85% del vino consumido por los chinos pertenece a la categoría de vino tinto, destacando especialmente el vino francés por estar muy bien considerado, así como el champagne dentro de la categoría de espumosos. No obstante, existe un desconocimiento muy importante de los vinos españoles y en concreto del cava, lo que dificulta la venta y posicionamiento de los productos de Codorníu.

También en el consumo de vino es habitual la práctica del *bottom up*, es decir, beber todo el vaso de golpe, una práctica posible de realizar consumiendo vino, pero extremadamente complicada con el consumo de cava, debido al cosquilleo que producen sus burbujas al ser ingerido.

En lo que respecta a la compra del producto, los chinos compran vino por imagen, reconocimiento de marca o envase y no por la calidad, ya que todavía no entienden ni saben diferenciar las diferentes calidades del producto, por lo que *“no saben cómo comprarlo”*.

Estas razones hacen que la empresa se plantee la necesidad de educar al consumidor y enseñarle qué es el cava y las diferentes calidades del vino, así como crear el hábito de beber vino en las comidas.

3. Barreras en los canales de distribución

Tal como se ha comentado anteriormente, el sector vitivinícola en China crece, lo que hace que aparezcan muchas personas o empresas dispuestas a importar productos, como ocurre en Shanghái y Pekín donde hay más de 1.000 empresas negociando con vino. Este incremento del número de competidores en el mercado produce a su vez que los intermediarios ganen cada vez menos dinero trabajando en el sector, desincentivando su presencia.

Esta situación se une a la mentalidad china cortoplacista que hace que muchas de estas empresas estén presentes en el mercado simplemente para ganar dinero inmediatamente, por lo que compran contenedores de vinos extranjeros y los venden a través de su red de contactos, pero no se comprometen a desarrollar marcas, ya que no son especialistas del sector, sino oportunistas del mercado. Por esta razón el CEO Asia decidió dejar de trabajar con tres de sus seis importadores chinos, puesto que no estaban comprometidos en desarrollar las marcas de *Codorníu* en el mercado.

4. Barreras burocráticas y administrativas

Las leyes en el mercado chino cambian muy a menudo, por lo que seguir los cambios y cumplir con la legislación vigente es complicado y, como empresa extranjera, no se te permite cometer ningún error porque ello tendría repercusiones posteriores, ya que China es un país muy patriótico y proteccionista. Asimismo, es muy importante estar conectado con el gobierno chino, lo que es “*prácticamente imposible*”, y todo ello obliga a las empresas extranjeras a trabajar con distribuidores o importadores chinos, con las dificultades que esto conlleva.

También cualquier problema económico o político que afecte a la relación entre China y la Unión Europea, como fue el caso de los paneles solares⁴⁷ en 2013, puede afectar a la industria vitivinícola y a la importación general de productos procedentes de la zona euro a China.

Además el gobierno chino, con el objetivo de parar ciertas prácticas internas, prohibió la negociación con productos de lujo, lo que afectó al mercado de vino tinto importado, especialmente al vino francés, por lo que en 2013 el mercado de vino importado dejó de crecer, siendo el único año de los últimos 15 en que el mercado no ha crecido.

5. Otras barreras

El mercado vitivinícola chino se encuentra en la fase inicial del CVP, por lo que los chinos todavía no están preparados para diferenciar las distintas calidades de vino, lo que hace que *Codorníu* todavía no haya querido entrar con sus vinos y cavas *premium* y *super premium*.

Respecto al idioma, el CEO Asia afirma que “*por supuesto, es una barrera*” ya que es obligatorio relacionarte en chino en el mercado.

Para concluir, cabe destacar que los grandes retos de *Codorníu* en el mercado chino son los de crear la estructura empresarial adecuada para crecer en el mercado, así como la de encontrar distribuidores serios que hagan crecer las diferentes marcas comerciales que tiene la empresa y crear y posicionar la categoría de cava en el mercado.

La tabla A.6.2 muestra el desglose de las barreras clasificadas por Leonidou (2004) en relación a las barreras descritas por el CEO Asia (CEO) y por el director estratégico (DE) de *Codorníu*.

⁴⁷ El caso de los paneles solares se inicia en 2013 cuando la Unión Europea decide tasar con un arancel del 11.8% a los paneles solares de procedencia china, alegando que la importación de estos productos se realiza por debajo de coste. La reacción de Pekín no se hizo esperar y tan sólo unos días más tarde abre una investigación a los vinos europeos, poniendo serios impedimentos a la importación de dichos productos en su país.

Barreras percibidas por el Director Estratégico (DE) de Codorníu
Diferencias socio-culturales Barreras culturales
Regulaciones estrictas en los mercados extranjeros Legislación específica del país
Información limitada para localizar y analizar mercados Barreras encontradas desde la sede de la empresa en Barcelona para acceder al mercado Dimensión del país: dificultad de acceder a las diferentes regiones del mercado
Identificación de oportunidades en el extranjero Barreras encontradas desde la sede de la empresa en Barcelona para acceder al mercado
Acceso a los canales de distribución para exportar Difícil acceso a la red de distribución
Barreras percibidas por el CEO Asia (CEO) de Codorníu
Conseguir representación de fiar en el extranjero Dificultad de encontrar distribuidores serios Intermediarios chinos no se comprometen a desarrollar marcas
Complejidad de los canales de distribución en el extranjero Hay muchas personas o empresas chinas dispuestas a importar productos Intermediarios ganan cada vez menos dinero trabajando en el sector, les desincentiva Intermediarios no se comprometen a desarrollar marcas Dificultad de acceder al gobierno y seguir leyes obliga a trabajar con intermediarios chinos
Procedimientos y documentación desconocidos Las leyes en el mercado chino cambian muy a menudo
Regulaciones locales no favorables Gobierno prohibió la negociación ilegal con productos de vino
Diferencia en los hábitos y costumbres Los chinos no entienden ni saben diferenciar las diferentes calidades del vino Consumo de vino es habitual la práctica del <i>bottom up</i> , con cava es más difícil realizarlo Desconocimiento de los vinos españoles y del cava Dificultad de crear y posicionar la categoría de cava en el mercado Diferente fase del CVP: fase inicial consumo de vino
Inestabilidad política en los mercados extranjeros Problema político-económico entre China y la Unión Europea puede afectar al sector
Regulaciones estrictas en los mercados extranjeros Las leyes en el mercado chino cambian muy a menudo No se te permite cometer ningún error respecto al cumplimiento de las leyes
Barreras (tarifarias) y no tarifarias China es un país muy patriótico y proteccionista Importante estar conectado con el gobierno chino, lo que es " <i>prácticamente imposible</i> "
Diferencias socio-culturales Chinos no están preparados para diferenciar las distintas calidades de vino Es necesario salir con los chinos " <i>para ganarte su confianza</i> "
Prácticas empresariales desconocidas Mentalidad muy cortoplacista, donde quieren ganar dinero hoy Los chinos no siempre respetan los términos o las condiciones negociadas Es necesario salir con los chinos " <i>para ganarte su confianza</i> "
Diferencias en la comunicación verbal y (no verbal) " <i>El idioma es, por supuesto, una barrera</i> " Es obligatorio relacionarte en chino en el mercado

Tabla A.6.2: Desglose de las barreras de Codorníu respecto a la clasificación de Leonidou (2004).

iv. Políticas de marketing internacional

Producto

El grupo *Codorníu* en China vende diferentes marcas de vinos y cavas que se encuentran dentro del portafolio de productos de la empresa. En concreto, para la marca *Codorníu* el primer cava vendido en China como producto de entrada fue el cava *Codorníu Clásico*, tanto el normal como el rosado, que se distribuye en el canal de gran superficie.

En 2013, la empresa lanzó al mercado el cava *Anna de Codorníu* y posteriormente el cava *1551* que se comercializan en el canal Horeca. Por último, en 2014, *Codorníu* empieza a distribuir el cava *Mediterrania de Codorníu* a través de un pequeño importador español afincado en Shanghái, que distribuye el producto en restaurantes y hoteles españoles de la ciudad.

El director estratégico explica que el grupo *Codorníu* tiene dos estrategias en su política de producto internacional. Por una parte *Codorníu* tiene marcas y productos globales, como son los cavas *Codorníu*, que siguen una estrategia de posicionamiento global y en su comercialización sólo se realizan pequeñas adaptaciones locales, principalmente por razones legales. Por otra parte la empresa también es capaz de crear y desarrollar productos específicos para cada país, adaptando las propiedades del vino y la presentación del mismo.

La marca *Codorníu* está estandarizada a nivel mundial y concretamente en China se registró la transcripción fonética de *Codorníu*, grafías que no tienen ningún significado para los chinos. No obstante, el CEO Asia ha desarrollado para las cuatro grandes marcas del grupo, incluida la marca de cava *Codorníu*, un nombre de marca con significado propio para el mercado chino, y estas marcas están en proceso de ser aceptadas y registradas por el gobierno chino. Por esta razón, está previsto que antes del 2015 las grafías con la transcripción fonética de *Codorníu* sean sustituidas por tres nuevos caracteres que significarán: “empresa vitivinícola de lujo española, con glamur e historia”, que aparecerán en la contra-etiqueta de los productos de la marca y serán utilizados en las actividades de comunicación.

Por su parte, la contra-etiqueta contiene las grafías chinas, la información legal y toda aquella otra información que la empresa quiere comunicar al consumidor chino, mientras que la etiqueta principal está estandarizada a nivel mundial.

Respecto al posicionamiento del producto, el grupo tiene una estrategia global para los productos de la marca *Codorníu*, por lo que quiere estandarizar su posicionamiento y conseguir que sus productos sean reconocidos a nivel mundial.

Precio

La filial comercial de *Codorníu* en Asia establece unas tarifas para los importadores de los mercados asiáticos algo superiores a las europeas, debido a que en Asia la empresa debe realizar más actividades de relaciones públicas y formación. Sin embargo, dentro de este listado de precios la empresa es flexible, ya que dependiendo de los impuestos establecidos en los países de destino, la empresa disminuye sus precios, dentro de un intervalo definido, con el objetivo de no encarecer en exceso el precio final al consumidor, ya que dicho precio incrementa al incluir los costes de exportación.

En el caso de China, y al igual que en el resto de mercados asiáticos y extranjeros, el precio final al consumidor está adaptado, debido a que el precio final incluye los impuestos de entrada (41%), los costes logísticos generados por el envío de producto y los márgenes de los intermediarios. A modo de ejemplo, el cava *Codorníu Clásico* que en España se vende a 5€-6€ en China cuesta unos 20€.

Comunicación

El CEO Asia tiene un presupuesto asignado desde la central de donde obtiene los fondos para realizar las actividades de comunicación en Asia y China, teniendo que adaptar las herramientas y medios de comunicación a los consumidores chinos. Es así como el CEO Asia invitó a un escritor chino a conocer y escribir un libro sobre la empresa, los viñedos, las marcas y la historia de la familia, que se espera que sea publicado en agosto 2014. También *Codorníu* contrató a un especialista en la comunicación vía redes sociales en internet, ya que es un medio empleado asiduamente por los consumidores chinos, por lo que la empresa realiza muchas actividades de comunicación digital, tratando de influenciar a los consumidores mediante *bloggers* de influencia y líderes de opinión.

A parte de estas acciones de marketing directo, la empresa no realiza otro tipo de acciones *pull*, como anuncios en televisión, radio o prensa, ya que son caras y no son las adecuadas puesto que el mercado se encuentra en su fase inicial del ciclo de vida del producto.

La empresa en China, al igual que en España y resto de mercados internacionales, realiza actividades promocionales para el canal de grandes superficies. Es así como el responsable de *trade marketing* chino crea propuestas para los dos grandes supermercados chinos donde *Codorníu* está presente, propuestas que son negociadas e implementadas por el comercial, que consigue así empujar las ventas en el canal con actividades *push*.

Distribución

La empresa, tanto en el mercado nacional como en los mercados internacionales, tiene diferenciados dos canales de distribución: el canal Horeca (llamado internamente *ON-Trade*) y el canal de grandes superficies (llamado *OFF-Trade*). Asimismo, la empresa tiene un portafolio de productos diferenciados por canal, es decir, productos específicos para el canal Horeca y otros dirigidos a grandes superficies, y esta diferenciación trata de mantenerse en todos los países del mundo.

Mediante sus delegaciones, filiales comerciales o responsables contratados para gestionar a los importadores locales, *Codorníu* consigue controlar los productos y marcas comercializadas, en cuanto a sus precios finales, posicionamiento, márgenes de distribución, zonas o regiones donde se vende el producto y canales utilizados, teniendo un control exhaustivo sobre el marketing mix aplicado en los diferentes países.

Por último, existen diferencias importantes en lo que respecta a la gestión directa del negocio en los diferentes mercados. En Europa se trata de una gestión de grandes cuentas coordinada con distribuidores, mientras que en países como Argentina y Estados Unidos la venta se realiza mediante una distribuidora propia y en Asia y resto de Latino América se realiza a través de importadores.

v. Resultados

En 2013 el grupo *Codorníu* facturó 232M€, de los cuales un 50% se obtuvo de la categoría de vino tranquilo y el 50% restante del cava. Además, aproximadamente un 50% de las ventas totales se realizaron en los mercados internacionales, donde en 2013 Asia contribuyó al total de las ventas del grupo con un 0,8%. Dicho porcentaje se incrementó en 15 meses a un 2%, de los cuales China factura un 10% del total del mercado asiático y Japón un 80%.

Respecto a la satisfacción con el proceso de internacionalización de la empresa, el director estratégico comenta que *“queda muchísimo por hacer”* y que hay que seguir avanzando en la gestión directa del negocio.

El CEO Asia, por su parte, dice estar satisfecho con la actividad internacional de *Codorníu* en China, así como con los resultados económicos y con la consecución de los objetivos propuestos y cree firmemente que el mercado chino va a convertirse en el mercado asiático más grande para el grupo *Codorníu* donde, sin lugar a dudas, las ventas conseguirán superar las de Japón que es actualmente el mercado número uno.

Asimismo, el CEO Asia celebra la apuesta estratégica realizada por el grupo *Codorníu* en los mercados asiáticos y cree *“que vamos a tener mucho éxito en el mercado chino”*.

Anexo 7: Descripción de la internacionalización de *Freixenet*

i. Proceso general de internacionalización

Al consultar las diversas fuentes secundarias se confirma que el proceso de internacionalización de *Freixenet* es amplio, complejo y rico en detalles, por esta razón este apartado se centrará en describir la internacionalización de la empresa atendiendo a los principales periodos de tiempo y centrándose en el inicio del proceso y en los principales mercados donde la empresa se internacionalizó, para ahondar en la entrada y expansión de la empresa en China.

La internacionalización de *Freixenet* se inició a finales del siglo XIX y principios del XX con el impulso e interés de los fundadores, que a través de sus viajes y contactos, empezaron a exportar sus productos a mercados exteriores de influencia española y a mercados emergentes del momento, prueba de ello es la filial comercial que en 1935 abrieron en Nueva Jersey, Estados Unidos.

No obstante, la Guerra Civil Española y la II Guerra Mundial ralentizaron el desarrollo de la empresa, truncando el desarrollo de la filial norteamericana, hasta que a finales de los años cincuenta Josep Ferrer Sala, un familiar directo de los fundadores y el actual presidente honorífico del grupo, se hace cargo de la empresa y lidera un plan de modernización productivo, comercial y publicitario que desarrolla la actividad de *Freixenet* tanto a nivel nacional como internacional.

Durante los años sesenta y setenta *Freixenet* exportaba mediante importadores locales que, en su mayoría, se trataban de inmigrantes españoles que empezaron a importar productos españoles en los países donde emigraron, tal como sucedió en Bélgica y Alemania.

A partir de los años setenta *Freixenet* es ya una marca totalmente consolidada en el mercado español y con una clara vocación internacional, presente en países como Bélgica, Alemania o Reino Unido, donde en 1973 la empresa estableció una filial, Australia, donde la empresa, desde los años setenta, exportaba producto a través de un español afincado en el país, o Estados Unidos donde la empresa exportaba mediante un comisionista exclusivo para todo el país.

En 1975 *Freixenet* institucionaliza su proceso de internacionalización creando el departamento de exportación y contratando a un director que empieza a viajar y a intensificar la gestión de los mercados internacionales y que durante los años ochenta consigue una expansión internacional para la empresa sin precedentes, que la sitúa como número uno de venta de vino espumoso a nivel internacional.

Es así como a principios de los ochenta *Freixenet* cambia su forma de entrada en Estados Unidos, y pasa de tener un comisionista para todo el país a internacionalizarse mediante importadores locales presentes en cada uno de los estados, lo que produjo una rápida expansión de la empresa en el país. De esta forma, *Freixenet* pasa en cinco años de vender 2.000 cajas a 1,5M de cajas y Estados Unidos se convierte así en el mercado de exportación número uno para la empresa.

La entrada de España en la Comunidad Económica Europea en 1986 tiene también una gran repercusión en el proceso de internacionalización de *Freixenet*, y provoca que la empresa empiece a apostar fuerte por Europa. Así, a partir de los años noventa, Alemania se convierte rápidamente en el país número uno de ventas de *Freixenet*, que pasa de vender 40.000 botellas de cava anuales a 60M de botellas, liderando la venta en el mercado más grande de vino espumoso del mundo y superando las ventas de Estados Unidos.

También durante los años ochenta *Freixenet* entabla relación con la importadora-distribuidora *Suntory* en Japón, que decide lanzar el cava *Freixenet* en el mercado japonés, producto que pese a las diferencias culturales con el país funciona muy bien, y decide iniciar la tentativa de entrar en China lo que, como se verá en el siguiente apartado, no se consiguió de forma seria hasta el año 2004 cuando *Freixenet* entra a través de la importadora *ASC*.

A partir de este periodo la empresa adquiere o construye bodegas fuera de sus fronteras, como es el caso de la finca *Sala Vivé* en Méjico (años setenta), de las bodegas *Henri Abelé* en Francia (1985), *Gloria Ferrer* en California (1986), o más recientemente *Yvon Mau* en Francia (2001) o *Wingara* en Australia (2001) donde la empresa ha adquirido el 60% de la bodega.

La empresa generalmente se internacionaliza a través de filiales comerciales y *Freixenet* cuenta con 20 filiales en el extranjero que dan apoyo a los importadores locales e incluso, en algunos casos, los propios vendedores de la filial del grupo visitan a clientes y ayudan a la importadora a vender o distribuir la marca.

Sin embargo, en ciertas ocasiones la empresa ha optado por firmar alianzas estratégicas principalmente para establecer y acceder a mercados desconocidos y complejos como sucedió en Reino Unido, donde la empresa compró gradualmente a su distribuidora, o en Alemania y Estados Unidos, donde la empresa creó alianzas estratégicas con las distribuidoras *Granini* y *Allied Domecq*, respectivamente, para vender su producto utilizando la red comercial de estas empresas.

Asimismo, se comprueba que el compromiso de la empresa en los diferentes mercados individuales incrementa de forma gradual. Algunos ejemplos lo propician Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y China, donde este último mercado será analizado con más detalle en el siguiente apartado.

En 1973 la empresa creó la filial comercial de Reino Unido, que tras 30 años en números rojos, consiguió dar beneficios. Este hecho se consiguió gracias a la compra paulatina de la distribuidora en el país, lo que dio acceso a *Freixenet* a conocer de primera mano el mercado y las necesidades de los consumidores.

El proceso gradual de internacionalización en Estados Unidos se inició en los años setenta, no obstante, no fue hasta los años ochenta cuando la empresa cambió la forma de entrada en el mercado, consiguiendo así una rápida expansión en el mismo.

La entrada en Alemania, que se produjo también en los años sesenta, se caracteriza por una rapidísima expansión producida a partir del año 1986 cuando España entra en la Comunidad

Económica Europea. A partir de este momento y en tan sólo unos años, Alemania se convierte en el país número uno de ventas de cava para la empresa.

ii. Proceso de internacionalización en China

Tal como se ha comentado anteriormente, el esfuerzo de *Freixenet* por entrar en el mercado chino se remonta también a los años ochenta, cuando en 1985 la empresa contrató a un señor español, con varios títulos nobiliarios y con contactos en China, que propuso a la empresa internacionalizarse en dicho país. Primero a través de este señor y después a través de un agente chino, la empresa trató de regalar un contenedor de cava al gobierno chino, algo que no fue posible en la China comunista de aquel entonces.

A finales de los ochenta y durante los noventa diferentes personas o empresas importadoras, principalmente chinas, contactaron e incluso viajaron hasta la bodega para ofrecer a *Freixenet* comprar su producto y venderlo en China. Todos ellos tenían en común que querían comprar grandes cantidades de cava, incluso un importador chino pensaba que los 120M de botellas que *Freixenet* tenía en sus bodegas no eran suficientes para abastecer un mercado de 1.200M de personas. Sin embargo, a todos estos importadores les costó años vender las botellas de cava compradas ya que el vino espumoso no era un producto de consumo regular en China, por lo que *Freixenet* no consiguió trabajar de forma continuada con ninguno de ellos.

A finales de los ochenta diversos responsables internacionales de *Freixenet* viajaron a China con el objetivo de buscar importadores, lo que tuvo un escaso impacto en la internacionalización de *Freixenet* en este mercado. También durante estos años la empresa empieza a exportar algo de producto a Hong Kong a través de un español afincado en la ciudad.

Durante los años noventa *Freixenet* sigue intentando entrar en el mercado chino mediante una asociación con *Allied Domecq*, la importadora-distribuidora con quien *Freixenet* había firmado una alianza en Estados Unidos, que empezaba a operar en China. Sin embargo, por temas internos, esta filial desaparece rápidamente y con ella las 30.000 botellas semielaboradas que *Freixenet* había enviado a China.

La empresa también trata de dirigir el mercado chino desde su filial en Japón, acción que no prosperó, por lo que durante los años noventa *Freixenet* funda una oficina en Shanghái con el objetivo de tener presencia en China y trabajar dicho mercado *in situ*.

En 2004 el sector vitivinícola en China evoluciona y empiezan a aparecer empresas importadoras serias, como la empresa americana *ASC Fine Wines Ltd. (ASC)* que se establece en China y se convierte en la importadora de *Freixenet*.

La importadora *ASC* es actualmente una empresa grande, con una red comercial de unos 900 empleados, que importa numerosas marcas vitivinícolas internacionales de prestigio. *Freixenet* reconoce la necesidad de tener un equipo propio en China que no sólo trabaje ayudando a focalizar los esfuerzos de la marca y de la importadora, sino que también controle y busque importadores adecuados para el resto de marcas del grupo. Es así como en 2007 Gil Serra entra

como *general manager* de la filial china, con el objetivo de dinamizar la presencia de *Freixenet* en el mercado, contando actualmente con un equipo de siete personas.

En 2009 *ASC* fue comprada por la empresa *Suntory*, la multinacional japonesa que ya llevaba años trabajando con *Freixenet* en Japón. *Suntory* dotó a *ASC* de la estructura empresarial adecuada para trabajar en el mercado chino de forma profesional, y apostó por el desarrollo de la marca *Freixenet* en China creando un plan de empresa que ha conseguido seguir desarrollando con mayor impulso la marca en el mercado.

Asimismo, el importador *ASC* ha conseguido distribuir el cava *Freixenet* a través de diferentes mayoristas especializados por provincia y canal, con lo que actualmente da cobertura a toda China.

Dado que el mercado chino se caracteriza por su gran consumo de vino tinto, la empresa introdujo el vino tinto francés y australiano, proveniente de las bodegas adquiridas en dichos países. La empresa está vendiendo muy bien este vino, especialmente el de origen francés que en el mercado se asocia con el vino tinto de la mejor calidad.

Por otro lado, el *general manager* gestiona una importadora propiedad de la filial, que se encarga de importar todas las pequeñas marcas de vino del grupo que no pueden ser comercializadas por importadores locales, al ser productos con poco margen y que necesitan mucho trabajo para vender pequeñas cantidades. La venta de vino tinto realizado por *Freixenet* en China representa más del 50% de las ventas totales del grupo en el país, superando así las ventas de cava.

Cabe destacar que el *general manager* se muestra muy optimista respecto a las ventas conseguidas en el mercado chino y a la futura contribución del mercado en el grupo, donde calcula que en unos 5 años el cava *Freixenet* será una marca significativa en el mercado chino y en unos 10 o 15 años se alcanzará el nivel de ventas de Japón, aunque sabe que el mercado chino cambia rápidamente por lo que calcular la previsión temporal resulta complicado.

Para concluir este apartado cabe resaltar el hecho de que los esfuerzos por introducirse en el mercado chino desde el año 1985, por fin dan sus frutos en 2004, cuando *Freixenet* consigue entrar de forma seria a través de la importadora *ASC*.

iii. Evolución del mercado chino

Tanto el director internacional como el *general manager* dan su visión sobre la evolución que ha seguido el sector vitivinícola en China. Esto es posible ya que el *general manager* vive en Shanghái desde 2007 y viaja por todo China con el objetivo de buscar importadores y vender los productos, y el director internacional viaja un promedio de dos veces al año a China, iniciando sus viajes en 1985, año en el que *Freixenet* intentó reglar un contenedor de cava al gobierno chino.

El director internacional comenta que en los años noventa China, partiendo de su régimen comunista, empieza a abrirse al mundo. Asimismo comenta que en el año 1998 se despierta el interés de los chinos por consumir vino tinto y, a partir de aquí, no sólo se crearon bodegas y empresas chinas en el sector, sino que numerosos productores extranjeros empezaron a exportar sus productos a China, donde en el mercado se podía comprar vino italiano de baja calidad y vino

francés de calidad muy alta. En estos momentos los chinos no tenían un gran conocimiento del producto, por lo que no sabían apreciar las distintas calidades de los vinos e incluso los mezclaban con bebidas carbohidratadas para endulzar el sabor. Asimismo, aparecieron copias de los vinos franceses de la más alta calidad, algo que desorientó a los consumidores chinos que compraban las copias de vino francés a precios del original (botellas cuyo precio puede ascender a los 1.000€-3.000€) y esta situación provocó en el año 2000 una disminución importante de las ventas de vino tinto de prestigio.

En el periodo 2003-2005 el mercado vitivinícola se racionalizó y aparecieron empresas extranjeras importadoras. Desde entonces la venta y el consumo de vino tinto en China van en aumento hasta que, en el año 2013, el gobierno chino prohíbe a sus empleados la compra y negociaciones con vino de lujo, especialmente del vino francés *Château Lafite-Rothschild*, por lo que la venta del vino tinto de prestigio vuelve a disminuir notablemente.

En todos estos años el mercado vitivinícola chino ha seguido una evolución muy positiva y en este proceso se han creado bodegas en China, han aparecido importadoras serias y el conocimiento de los consumidores chinos respecto al producto ha aumentado. También un pequeño segmento de consumidores chinos, sobre todo concentrados en la costa este, empiezan a comprar vino en grandes superficies, canal que en el año 2013 estaba todavía poco desarrollado para este producto.

El *general manager* afirma que el mercado chino “*ha cambiado muchísimo en estos últimos siete años*”, ya que en 2007 la venta de vino espumoso era mínima y *Freixenet* era la única marca de cava en el mercado, pero desde 2011 el consumo de vino espumoso en China presenta incrementos importantes con cifras de doble dígito.

Este cambio se refleja en las ventas de *Freixenet* que en 2007 vendía un 70% del producto en Shanghái y en el canal Horeca, mientras que actualmente la venta en dicha ciudad y a través de este canal sólo representa un 30%. Este cambio da una idea de la evolución del mercado, que está desarrollando el canal gran superficie y poniendo de moda el consumo en discotecas y clubs, lo que ha desarrollado el canal ocio llamado *night-live*.

Actualmente también existen diversas empresas extranjeras, como la empresa francesa *Moët & Chandon*, que han comprado tierra en China para producir vino espumoso allí, lo que sin lugar a dudas ayudará a desarrollar el mercado chino al llevar allí el *know-how* productivo y ayudará a incrementar la calidad de vino producido, creando una base de consumidores en el mercado.

En 2013 el gobierno chino registró el champagne, el vino espumoso procedente de la región de la champaña francesa, como una marca oficial, lo que lo protege jurídicamente de los competidores en el mercado que no pueden poner en sus etiquetas la palabra *champagne* o *méthode champenoise*.

El *general manager* señala que actualmente el 50%-60% del consumo de vino tinto se produce durante las celebraciones chinas del *Mid-Autumn Festival* y en el Año Nuevo Chino, que tienen lugar en septiembre o principios de octubre y en febrero respectivamente. Asimismo, llegan a

China nuevas festividades occidentales, como Navidad o San Valentín, que crean oportunidades para introducir un producto de celebración como es el cava.

iv. Estímulos y barreras

La subdirectora internacional comenta que desde sus inicios la familia siempre ha estado interesada en vender su producto en el extranjero, afirmando que *“la internacionalización forma parte del ADN de la familia”*. Por esta razón la empresa, ya desde finales del siglo XIX, exportaba sus productos a diferentes mercados extranjeros y en 1975 institucionalizó la internacionalización del grupo creando un departamento de exportación.

Estímulos iniciales a la internacionalización en China

Tanto el director como la subdirectora internacional reconocen que *Freixenet* quiso ir a China por seguir la filosofía del grupo *“de estar presente en los diferentes países del mundo”* y ésta es la razón que empuja a la empresa a querer internacionalizarse en países como Japón, India, Corea del Norte o en cualquier otro lugar del mundo. Asimismo, todos los responsables de exportación (subdirectora internacional, director internacional y *general manager*) reconocen el gran potencial del mercado chino, donde se está formando una clase media de 400M de personas, por lo que se trata de un mercado inmenso. Todo esto hace que haya muchas empresas interesadas en exportar productos vinícolas a China, aunque reconocen que China es un país complejo, donde muchas empresas han fracasado.

Asimismo, parece que el detonante que hizo que en 1985 la empresa dirigiera sus esfuerzos empresariales hacia este mercado fue el ofrecimiento de un señor español que propuso a la empresa establecer una relación comercial con el gobierno chino mediante el uso de sus contactos.

Estímulos actuales a la internacionalización en China

Freixenet tiene numerosas razones para querer seguir apostando por expandirse en el mercado chino, razones que se agrupan en estímulos internos y externos.

1. Estímulos internos

Desde 1985 *Freixenet* dirigió su mirada hacia el gigante asiático y, tras varios años, décadas intentando entrar y expandirse en el mercado chino y acumulando diversos fracasos (como fue la alianza con *Allied Domecq* o el intento de dirigir el mercado chino desde la filial japonesa), por fin en el año 2004 empieza a trabajar de forma seria en China a través de la importadora americana *ASC* que establece una base de operaciones en dicho país. Por esta razón, un gran estímulo para la empresa es la buena relación que existe entre la importadora *ASC* y *Freixenet*, que llevan más de 10 años trabajando conjuntamente. Esta relación gana fuerza cuando *ASC* es adquirida por la empresa japonesa *Suntory*, con quien *Freixenet*, ya desde los años ochenta, tenía relación en el mercado japonés, hecho que impulsa todavía más el desarrollo de la marca en China.

Asimismo *Freixenet* cuenta con una filial comercial en Shanghái, integrada por siete personas, las cuales *“están haciendo un gran trabajo en el mercado chino”* según afirman el director y la

subdirectora internacional. En 2013 la filial china consiguió facturar 10M€ y tiene una importante previsión de crecimiento en un futuro próximo.

Por último, es necesario hacer referencia al objetivo de la empresa de convertirse en la empresa número uno en la importación de vinos espumosos en China para así continuar y afianzar su posición de liderazgo mundial en el sector.

2. Estímulos externos

Los estímulos externos que motivan a la empresa para continuar apostando por el mercado chino se han agrupado en: potencial del mercado, desarrollo del sector y evolución de los consumidores.

▪ Potencial del mercado

El gran potencial del mercado chino sigue siendo la clase media de 400M de personas que se está formando en China, a lo que se suma el incremento del consumo de vino espumoso que desde 2011 vive el mercado. El *general manager* también señala que las celebraciones occidentales que llegan a China, como Navidad o San Valentín, son buenas oportunidades para potenciar la venta de un producto de celebración como es el cava.

Por último, el *general manager* prevé que, dada la evolución económica del país, “*el consumo interno del mercado está destinado a crecer en los próximos 20 años*”, lo que beneficiará las ventas de productos vitivinícolas extranjeros.

▪ Desarrollo del sector

El sector vitivinícola se está desarrollando en el mercado chino, hecho que se constata desde los años noventa cuando se crean bodegas y aparecen empresas en China dedicadas al sector. Unos años más tarde entran importadoras extranjeras a trabajar en el mercado y se desarrollan los canales de distribución, donde actualmente se está desarrollando el canal de gran superficie y el *night-live*.

Asimismo, diversas empresas extranjeras están iniciando la elaboración de vino tranquilo y espumoso en China, lo que ayudará a incrementar la calidad del producto producido en el país, así como a desarrollar el sector y a mejorar el conocimiento de los consumidores.

▪ Evolución de los consumidores

A finales de los años noventa los chinos empiezan a consumir vino tinto. Además el consumo de vino importado, tanto de vino tranquilo como espumosos, se corresponde con un consumo de apariencia para demostrar y aparentar el estatus económico ante la sociedad china y por querer copiar comportamientos occidentalizados. Sin embargo, los chinos están cada vez más abiertos a lo occidental y quieren ser más cosmopolitas, por lo que están interesados en conocer y entender las diferentes calidades de vino. Esta evolución está a su vez alimentada por la gran cantidad de empresas vitivinícolas principalmente europeas, americanas y australianas que luchan por establecerse en el país y conseguir educar al consumidor para conseguir así desarrollar el sector.

La tabla A.7.1 muestra el desglose de los estímulos a la exportación clasificados por Leonidou et al. (2007) respecto a los percibidos por los directivos de *Freixenet* y el encontrado en el actual trabajo de investigación (TI).

Estímulos iniciales a la internacionalización de <i>Freixenet</i>	
Interés de la dirección "La internacionalización forma parte del ADN de la familia"	SDI
Uso del talento, tiempo y habilidades directivas Impulso de la internacionalización de los fundadores a través de sus contactos	SDI
Viajes al extranjero de la dirección Impulso de la internacionalización de los fundadores a través de sus viajes	SDI
Poseción de un producto único o patentado Producto de calidad	SDI
Potencial de crecimiento	TI
Estímulos iniciales a la internacionalización de <i>Freixenet</i> en China	
Interés de la dirección Filosofía del grupo "de estar presente en los diferentes países del mundo"	SDI+DI
Uso del talento, tiempo y habilidades directivas	DI
Viajes al extranjero de la dirección	DI
Potencial de crecimiento Señor español propuso a la empresa establecer una relación comercial con el gobierno chino	DI
Identificación de mejores oportunidades en el extranjero Clase media de 400M de personas que se está formando en China Potencial del mercado chino	SDI+DI+GM
Intermediarios en el canal de distribución: agentes, distribuidores, etc. Señor español propuso a la empresa establecer una relación comercial con el gobierno chino Agentes o importadores chinos que contactan con la empresa	SDI+DI DI SDI+DE
Estímulos actuales a la internacionalización de <i>Freixenet</i> en China	
Interés de la dirección Apertura de una filial comercial en Shanghai <i>Freixenet</i> factura 10M€ en el mercado chino Importante previsión de crecimiento en un futuro próximo Objetivo de la empresa: liderazgo en la importación de vinos espumosos en China	SDI+DI+GM DI GM SDI
Potencial de conseguir más ventas y beneficios	SDI+GM
Potencial de crecimiento Importante previsión de crecimiento en un futuro próximo Objetivo de la empresa: liderazgo en la importación de vinos espumosos en China	GM GM SDI
Identificación de mejores oportunidades en el extranjero Clase media de 400M de personas que se está formando en China Consumo de vino por apariencia y por copiar comportamientos occidentalizados Incremento de consumo de vino espumoso desde 2011 Empresas extranjeras inician la producción de vino tranquilo y espumoso en China Los chinos están más abiertos a lo occidental y quieren ser más cosmopolitas Los chinos están interesados en conocer y diferenciar las diferentes calidades de vino Nuevas celebraciones occidentales que llegan a China	SDI+DI+GM SDI+DI+GM GM GM GM GM GM
Intermediarios industriales, comerciales o de otras asociaciones Creación de bodegas en China Empresas extranjeras inician la producción de vino en China	DI GM
Intermediarios en el canal de distribución: agentes, distribuidores, etc. Aparición de empresas china dedicadas al sector vinícola Entrada de importadoras extranjeras en el mercado chino Entrada de <i>Freixenet</i> en China a través de la importadora ASC <i>Suntory</i> adquiere ASC e impulsa el desarrollo de <i>Freixenet</i> en China Se está desarrollando el canal gran superficie Buena relación entre la importadora ASC y <i>Freixenet</i> : más de 10 años Se está desarrollando el canal <i>night-live</i>	DI DI DI DI DI GM GM
Estímulos a la internacionalización de <i>Freixenet</i> en China encontradas en el trabajo de investigación	
Poseción de recursos financieros como ventaja competitiva	TI

Tabla A.7.1: Desglose de los estímulos de *Freixenet* respecto a la clasificación de Leonidou et al. (2007).

Barreras actuales a la internacionalización en China

Son muchas y diversas las barreras percibidas por los directivos de exportación de *Freixenet*. Éstas se han agrupado en las categorías de: mentalidad y prácticas empresariales, hábitos y costumbres, canales de distribución, burocracia y temas administrativos y otras barreras.

1. Mentalidad y prácticas empresariales

El director internacional señala que el principal obstáculo que se encuentra *Freixenet*, y el resto de empresas del sector, se debe a la mentalidad cortoplacista que existe en el mercado, donde los chinos “*quieren ganar dinero ya*”, lo cual es totalmente opuesto a la necesidad de pensar estratégicamente y trabajar a largo plazo para posicionar una marca como *Freixenet* en el mercado.

Asimismo, tanto el director internacional como el *general manager* señalan la dificultad de negociar con los chinos. Esto es debido a que, una vez firmado un contrato, los chinos pueden cambiar las condiciones negociadas, por lo que no siempre los contratos tienen validez. Esta situación lleva al *general manager* a afirmar que se necesita conocer muy bien con quien se hace negocios en China, ya que no siempre se puede fiar de los importadores locales. Esta necesidad de acceder y conocer el mercado hizo que la empresa decidiera apostar por tener su propio equipo en China, por lo que en los años noventa abrió una oficina en Shanghái. Además la sociedad china se caracteriza por la falta de rigor en las relaciones, así como por la dificultad de acceder a su círculo de confianza, que se conoce por el nombre de *guanxi*.

2. Diferencias en los hábitos y costumbres

Los tres responsables de exportación entrevistados destacan las diferencias culturales, concretamente las relativas a los hábitos y costumbres de los consumidores chinos, como una barrera especialmente importante para el consumo de vino espumoso. Es así como la subdirectora internacional explica que en los años ochenta los chinos no consumían vino tranquilo ni espumoso, prefiriendo las bebidas espirituosas importadas como el whisky o coñac para proyectar una imagen de persona occidentalizada.

La evolución del sector y de los consumidores da paso al consumo de vino como producto para aparentar, producto que para consumirlo se mezclaba con bebidas carbohidratadas para endulzarlo, al no gustar su sabor. Asimismo, les es más fácil beber vino que cava, o cualquier otro vino espumoso, ya que no están acostumbrados a consumir bebidas con burbujas.

Otra barrera se debe al desconocimiento de la categoría del cava, ya que ni los consumidores ni los intermediarios del sector conocen el producto, ni cómo beberlo y tampoco entienden que este producto tenga que enfriarse, servirse dentro de una cubitera con hielo, abrirlo sin derramar el líquido y servirlo en copas especiales. En palabras del director de exportación: “*todo un desencuentro de factores que propician que el cava sea consumido en unas condiciones poco óptimas y no guste*”. Otra barrera añadida es el posicionamiento y reconocimiento del champagne como producto de lujo y consumido por los millonarios chinos. Las empresas productoras cuentan con la capacidad financiera para sponsorizar eventos y clubs tops en China donde darse a conocer y cuentan con la protección oficial por parte del gobierno chino.

3. Canales de distribución

El mercado vitivinícola chino crece y ocasiona que aparezcan diferentes personas o importadores locales que quieran comprar productos vinícolas extranjeros para venderlos en China. Esto se suma a la mentalidad cortoplacista de los chinos que quieren ganar dinero de forma inmediata y a la idea de que pueda conseguirse negociando con vino, al asociarlo con los altos márgenes ganados en la distribución de otras bebidas alcohólicas como son el whisky o el coñac. Sin embargo, los importadores locales pronto se dan cuenta de los bajos márgenes obtenidos y de la dificultad de vender estos productos en el mercado, por lo que en muchas ocasiones estos intermediarios dejan de interesarse en el sector y desaparecen.

4. Barreras burocráticas y administrativas

El *general manager* destaca que importar productos en China “*no es sencillo*”, debido a los problemas presentados en las aduanas, especialmente cuando existen conflictos políticos entre Europa y China, como fue el caso de los paneles solares en 2013 que afectó a la entrada de vino y cava en China. Otras barreras son los altos aranceles de importación, que pueden ser parcialmente evitados importando el producto a través de Hong Kong, y la falta de seguridad jurídica en el país.

5. Otras barreras

Otras barreras a las que el director internacional hace referencia son los problemas logísticos, dadas las malas infraestructuras del país, o el robo y la inseguridad, así como la capacidad de copiar productos extranjeros de lujo que venden de forma satisfactoria en su propio país, o la prohibición del gobierno de comprar determinados productos vitivinícolas.

Al hablar sobre el mercado chino y la forma de negociar de los chinos se encuentran con dos percepciones diferentes dentro del equipo directivo. El director internacional ve en la mentalidad cortoplacista china y la forma de negociar la principal barrera a la exportación en dicho país, mientras que el *general manager* tiene una visión diferente, al considerar que las personas chinas son accesibles, aunque reconoce que para trabajar con ellos se ha de conocer su cultura y su idioma, para romper las barreras culturales y de negociación. Además reconoce que los chinos, una vez has entrado en su círculo de confianza, son muy leales.

La tabla A.7.2 muestra el desglose de las barreras clasificadas por Leonidou (2004) frente a las percibidas por los directivos de *Freixenet*.

Barreras percibidas por la Subdirectora Internacional (SDI) de Freixenet
Complejidad de los canales de distribución en el extranjero Importadores locales dejan de estar interesados en el sector
Diferencia en los hábitos y costumbres Desconocimiento de la categoría del cava Los chinos no saben cómo beber vino ni cava El vino se mezclaba con bebidas carbohidratadas
Inestabilidad política en los mercados extranjeros Problemas en las aduanas debido a conflictos políticos
Barreras tarifarias y no tarifarias Aranceles de importación
Barreras percibidas por el Director Internacional (DI) de Freixenet
Acceso a los canales de distribución para exportar Conseguir representación de fiar en el extranjero Mantener el control sobre los intermediarios Viajes de los responsables internacionales de <i>Freixenet</i> buscan importadores locales Fuimos pasando de un importador a otro
Complejidad de los canales de distribución en el extranjero Importadores locales dejan de estar interesados en el sector
Regulaciones locales no favorables Gobierno chino prohíbe la compra de vino de lujo a sus empleados Falta de seguridad jurídica en el país
Diferencia en los hábitos y costumbres Desconocimiento de la categoría del cava Los chinos no saben cómo beber cava Es más fácil beber vino que cava
Inestabilidad política en los mercados extranjeros Conflictos políticos entre Unión Europea y China que afecta al sector vinícola
Barreras tarifarias y no tarifarias Aranceles de importación Problemas logísticos Robo e inseguridad
Diferencias socio-culturales Dificultad de acceder al círculo de confianza de los chinos
Prácticas empresariales desconocidas Mentalidad cortoplacista de los chinos Mentalidad de los chinos de " <i>querer ganar dinero ya</i> " Dificultad de negociar con los chinos Capacidad de copiar productos de prestigio en el mercado
Barreras percibidas por el General Manager (GM) de Freixenet
Diferencia en los hábitos y costumbres Desconocimiento de la categoría del cava Los chinos no saben cómo beber cava
Competencia intensa en los mercados extranjeros Posicionamiento del champagne como producto de lujo Capacidad financiera de las empresas de champagne Protección oficial del champagne en China
Regulaciones estrictas en los mercados extranjeros Problemas con los certificados en las aduanas (no afecta a <i>Freixenet</i>)
Barreras tarifarias y no tarifarias Aranceles de importación
Diferencias socio-culturales Dificultad de acceder al círculo de confianza de los chinos
Prácticas empresariales desconocidas Dificultad de negociar con los chinos Dificultad de acceder al círculo de confianza de los chinos

Tabla A.7.2: Desglose de los estímulos de Freixenet respecto a la clasificación de Leonidou et al. (2007).

v. Políticas de marketing internacional

El grupo *Freixenet* trabaja el marketing internacional bajo la premisa “*think globally, but act locally*”, lo que significa adaptar al mercado y al consumidor los elementos de marketing necesarios, pero siempre siguiendo la imagen internacional de la marca.

Producto

Freixenet entra en China con los productos bandera, es decir, con aquellos que cuentan con mayor reconocimiento internacional, como son *Cordón Negro Reserva*, *Carta Nevada Reserva* y el cava *Brut Rosé* para los diferentes canales, mientras que los cavas de mayor calidad *Brut Nature* y el *Brut Vintage Reserva* son utilizados exclusivamente en el canal Horeca.

Las botellas que llegan a China desde la bodega de Sant Sadurní d’Anoia lo hacen con las etiquetas en español o en inglés, y en la zona franca se engancha la contra-etiqueta china para pasar la aduana china. No obstante, al *general manager* le gustaría que la contra-etiqueta viniera directamente en chino desde la bodega, pero admite que el hecho de que detrás de la etiqueta china esté la española o la inglesa da seguridad a los consumidores de que la botella es original y no es una copia.

Tanto el nombre como el posicionamiento de la marca están estandarizados a nivel mundial, donde *Freixenet* quiere posicionarse como “diversión”, al elaborar un producto de celebración, “confianza”, con sus más de 150 años de historia, y “pasión” por su relación con sus raíces mediterráneas y su vocación en la elaboración de vinos. Sin embargo, el posicionamiento de los productos *Freixenet* en China varía algo respecto al posicionamiento nacional e internacional, al ser un producto aspiracional y que por ahora no está destinado a la celebración, sino que quiere convertirse en un producto cercano, accesible, conocido por los consumidores chinos y que permita a éstos acercarse a la cultura occidental.

Precio

Freixenet tiene unas tarifas alineadas para todos sus mercado internacionales, no obstante el precio final está siempre adaptado al tener que absorber los márgenes de los diferentes intermediarios, así como los aranceles e impuestos locales, lo que hace que el precio final de una botella de cava que en España cuesta 5€-6€, en China cueste unos 15€ y que este precio aumente a medida que se incorporan más intermediarios en la cadena de distribución.

Comunicación

El *general manager*, al igual que en el resto de países, dispone de un presupuesto para realizar actividades de publicidad y promoción en el mercado chino, que no es muy elevado al tratarse de un porcentaje establecido según las ventas. Sin embargo, el grupo empresarial en su apuesta por el mercado chino ha decidido incrementar el presupuesto de comunicación al considerarlo un mercado de futuro.

En cuanto a las herramientas y medios de comunicación la filial china adapta ambos a las necesidades de los consumidores y a los canales de distribución, realizando así acciones dirigidas a los consumidores y a la red de ventas.

Para impactar en los consumidores chinos *Freixenet* realiza promociones y catas de producto en puntos de venta y épocas del año, seleccionados por el potencial de ventas. También la empresa hace muchas campañas en redes sociales, aprovechando especialmente el gran uso de la mensajería instantánea que realizan los consumidores y utilizando líderes de opinión. También la empresa usa revistas o prensa escrita para darse a conocer, aunque reconoce que la publicidad en este medio disminuye a favor de las redes sociales.

En cuanto a las actividades dirigidas a la red de distribución éstas se basan en realizar formaciones al equipo de marketing y ventas, tanto de la importadora ASC, como del resto de intermediarios en el canal, donde se les da formación sobre el producto y sobre cómo consumirlo.

Distribución

Los cavas *Freixenet* de mayor venta mundial, *Cordón Negro* y *Carta Nevada*, se comercializan nacional e internacionalmente a través del canal de gran superficie. Sin embargo, en China la venta se inició en el canal Horeca, ya que por un lado el canal gran superficie no estaba desarrollado y por otra, la importadora ASC estaba centrada en este canal, el Horeca, y en algunas regiones ASC vende directamente a los minoristas, mientras que en otras lo hace a través de mayoristas y distribuidores. No obstante, poco a poco la importadora va abriéndose a los nuevos canales, como es el *night-live*, y *Freixenet* está intentando llegar a un acuerdo con ASC para vender directamente a grandes superficies, canal que poco a poco se está desarrollando para este producto. Por último, cabe señalar que *Freixenet* tiene un control total en China y resto de mercados internacionales sobre los canales de distribución, intermediarios y resto de elementos del marketing mix.

vi. Resultados

En 2013 *Freixenet* facturó 530M€, de los cuales un 80% se vendió en los más de 140 mercados internacionales y China contribuyó vendiendo aproximadamente unos 10M€, lo que representa un porcentaje inferior al 2% sobre la venta total del grupo. Sin embargo, en el año 2014 las ventas del grupo en China cayeron hasta los 5M€, lo que demuestra la inestabilidad de crecimiento del sector y la dificultad de calcular previsiones de venta en este mercado.

En lo que hace referencia a las opiniones del director internacional y del *general manager* sobre los resultados de *Freixenet* en China, éstas no siempre son coincidentes.

Entre las percepciones que difieren hay que resaltar que el director internacional se muestra insatisfecho respecto a los resultados económicos y a la actividad internacional de *Freixenet* en China, mientras que el *general manager* se muestra satisfecho, aunque reconoce que en lo referente a los resultados económicos “*en el equipo de Shanghai nos gustaría hacer más*”. En lo que respecta a la percepción de éxito en el mercado chino y consecución de los objetivos propuestos ambos directivos coinciden y se muestran satisfechos. La subdirectora de exportación, por su parte, adquiere una postura más conservadora y moderada a la hora de evaluar la internacionalización del grupo en China.