

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



EVALUACION DE DOS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION A HONG
KONG. LOS CASOS DE ELEVEN FOODS LIMITADA Y LA JUNTA WINERY -
CHILE

FRANCISCA CERECEDA ASTUDILLO

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: ANDRES BERNAL T.

Santiago, Junio de 2015.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	07
CAPITULO I ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA	09
1.1. Descripción de la Empresa	09
1.1.2. Visión y Misión	09
1.1.3. Reseña Histórica	10
1.1.4. Productos y Servicios	11
1.1.4.1. Maquinaria de Construcción General	12
1.1.4.2. Maquinaria de Movimiento de Tierras	12
1.1.4.3. Maquinaria de Pavimentación	13
1.1.4.4. Maquinaria de Construcción Pesada	13
1.1.4.5. Grúas	14
1.1.4.7. Ventas de Máquinas y Repuestos	15
1.1.4.8. Servicio Técnico	15
1.1.4.9. Servicio Post Venta	16
1.1.1.5. Préstamo/Crédito Refaccionario	17
1.1.1.5.1. Arrendamiento Financiero	17
1.1.5. Estructura Organizacional	17
1.1.6. Principales Clientes	19
1.1.6.1. Ecosal Ingeniería y Transportes Ltda.	20
1.1.6.2. Multiservice FL Ltda.	20
1.1.6.3. Dimotor S.A.	21
1.1.6.4. Intermodal Construcciones Modulares	22
1.1.6.5. Norex S.A.	23
1.1.6.6. Intraserv INC.	23
1.1.6.7. Andinor Ltda.	24
1.1.6.8. Brotec Construcción Ltda.	24

1.2. Descripción de funciones realizadas.	25
1.2.1. Trabajo desarrollado.	26
1.2.2. Razones que impulsan el tema a desarrollar.	27

CAPITULO II: ASPECTOS METODOLÓGICOS Y MARCO TEÓRICO 29

2.0. MARCO TEÓRICO.	29
2.1 Objetivos Generales y Específicos	29
2.2. Breve Historia de Hong Kong	31
2.2.1. Hong Kong en la Actualidad	32
2.2.2. Entrada a los mercados internacionales	33
2.2.3. Formas de Ingreso	34
2.2.3.1. Exportaciones	35
2.2.3.2. Proyectos “Llave en Mano”	36
2.2.3.3. Licenciamiento	38
2.2.3.4. Franquiciamiento	39
2.2.3.5. Empresas Conjuntas o Joint Ventures	41
2.2.3.6. Subsidiarias con Propiedad Absoluta	42

CAPITULO III: DESCRIPCIÓN DE LAS VENTAJAS DE HK PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL CHILENO: SE EJEMPLIFICAN DOS EMPRESAS CHILENAS 47

3.1. Atractivo de Hong Kong como mercado	49
3.1.1. Ventajas para invertir en Hong Kong	50
3.1.2. Plataforma de entrada a China	50
3.1.3. Centro de distribución: infraestructuras-logística-puerto franco	51
3.1.4. Tamaño del mercado	51
3.1.5. Sistema de impuestos simple y favorable	52

3.1.6. Marco institucional	52
3.1.7. Mano de obra calificada	53
3.1.8. Centro financiero internacional	53

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN **54**

3.2. Primer Caso de Estudio: Empresa Eleven Foods Ltda.	60
3.2.1. Misión y Visión	60
3.2.2. Reseña Histórica	60
3.2.3. Productos	61
3.2.3.1 Descripción del Producto de Exportación a Hong Kong	62
3.2.4. Mercado	64
3.2.4.1 Principales Clientes en Hong Kong	65
3.2.4.2 Competidores en Chile	67
3.2.5. Organigrama de la Empresa	68
3.2.6. Estrategia de Entrada Eleven Foods	72
3.2.6.1. Razones que motivaron a Eleven Foods Ltda. A ingresar al mercado de Hong Kong.	72
3.2.6.2. Principales inconvenientes de Eleven Foods Ltda. Al ingresar al mercado Hongkonés.	73
3.2.6.3. Éxito en la estrategia de entrada al mercado de HK.	75
3.3. Segundo Caso de Estudio: Empresa Junta Winery Chile: Subsidiaria con propiedad absoluta en Hong Kong	78
3.3.1 Misión y Visión	78
3.3.2. Reseña Histórica	79
3.3.3. Productos	79

3.3.3.1 Descripción de la sucursal ubicada en Hong Kong.	81
3.3.3.2 Descripción de los principales vinos comercializados en la sucursal de Hong Kong.	82
3.3.4. Mercado	83
3.3.4.1. Principales Clientes en Hong Kong	84
3.3.4.2. Competidores chilenos	86
3.3.5. Organigrama de la Empresa	88
3.3.6. Cadena de distribución viña La Junta	89
3.3.7. Estrategia de entrada viña La Junta	93
3.3.7.1. Razones que motivaron a viña La Junta a ingresar al mercado Hongkonés.	93
3.3.7.2. Principales inconvenientes de viña La Junta al ingresar al mercado Hongkonés.	94
3.3.7.3. Éxito en la estrategia de entrada al mercado Hongkonés.	95
3.3.8. Cuadro comparativo de casos estudiados.	97
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES	99
BIBLIOGRAFIA	102
ANEXOS	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama general de Imasa S.A. Quilicura, Santiago.	18
Figura 2: Resumen de ventajas y desventajas de las formas de entrada.	45
Figura 3: Pepinos de Mar a la izquierda en su hábitat natural y a la derecha en mercado de Hong Kong.	63
Figura 4: Presentaciones de Envase de Pepino de Mar Seco utilizado en Hong Kong.	66
Figura 5: Organigrama General Eleven Foods Ltda. Las Condes, Chile.	69
Figura 6: Cadena de Distribución Eleven Foods Ltda. Las Condes, Chile.	71
Figura 7: Pepino de Mar Chileno y Pepino de mar de Islandia (en orden).	75
Figura 8: Principales Logos de Viña la Junta en el mercado Asiático.	78
Figura 9: Sucursal de la Viña La Junta en Hong Kong con su personal.	82
Figura 10: Venta de vinos La Junta en Caprice Bar, Hong Kong.	86
Figura 11: Equipo Fundador de Viña La Junta.	89
Figura 12: Proceso de vinificación viña La Junta. Valle de Curicó.	92
Figura 13: Resumen comparativo de las formas de entrada de casos estudiados.	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estrategias generales de internacionalización – Sociedades chilenas.	56
Tabla 2: Exportadores de Pepinos de Mar en Chile.	68

INTRODUCCIÓN

Actualmente tras el progreso de rubros como Construcción, Minería y Ganadería se ha estimulado la necesidad de utilización de maquinarias que desarrollen esos trabajos pesados, rápidamente, y fácilmente.

Por lo cual una serie de razones como aprender del sistema de diversificación de portafolios de inversión, para así minimizar los riesgos no sistemáticos, analizar los nuevos horizontes de negocios que los inversionistas en el cual puedan rendir su capital. Como consecuencia, nuevos modelos de negocios e industrias no explotadas, han empezado a fortalecerse y por eso la necesidad de conocer y desarrollar conocimientos en una empresa importadora de maquinaria pesada, proveniente de China.

Los Estados Unidos fueron los primeros en desarrollar innovaciones para ahorrar mano de obra, primero en agricultura, después en construcción, los dos encajándose en una vigorosa tradición de mecanización. El Reino Unido y Europa se hallaban en considerable atraso en ambos sectores, probablemente debido a la abundancia de mano de obra y la menor escala de las obras para realizar, lo que llevó a una dilución del ímpetu hacia una mayor productividad.

Este estudio involucra el completo análisis en donde se realiza una descripción de las formas de ingreso a los mercados especialmente en la región de Hong Kong con el conocimiento de la práctica profesional realizada en una empresa de origen chino, entregando un claro retrato de estos, y describiendo nuevas oportunidades de inversión para los empresarios que deseen agregar valor a la compañía y al cliente.

A través del levantamiento de situación actual de los procesos de negocio, son detectadas las principales falencias e inconsistencias operacionales a la hora de invertir y operar en la región estudiada a la cual se decide enfrentar por medio de una investigación localizada los beneficios económicos y culturales, que permiten levantar y mejorar las estrategias comerciales.

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA

1.1. Descripción de la Empresa

IMASA representante oficial de XCMG en Chile, Grupo de Maquinaria de Construcción de Xuzhou, se estableció en marzo de 1989, dentro de los 23 años desde la fundación sigue siendo la vanguardia del sector de maquinaria de construcción china, con la mayor magnitud, la más completa variedad y la más completa serie de productos, la mejor competitividad y la mayor influencia.

"IMASA S.A. en Chile inicia relaciones con XCMG el año 2000, cuando esta última desarrollaba un Joint Venture (50% - 50%) con Caterpillar.

El año 2005 termina el Joint Venture con Caterpillar, lo que permite a Imasa traer a Chile la marca XCMG y contar con su distribución en forma exclusiva en el país"¹.

1.1.2. Visión y Misión

La visión es *"Asumir la gran responsabilidad, avanzar por el ancho camino, lograr mucho éxito" y al espíritu de empresa de "estricto, práctico, progresado, innovador"*².

¹ IMASA S.A. www.xcmg.cl. Descripción de la empresa. [en línea]. <<http://www.xcmg.cl/empresa.html>>. [Consultado el 12.09.2013].

² IMASA S.A. www.xcmg.cl. Visión de la empresa. [en línea]. <<http://www.xcmg.cl/empresa.html>>. [Consultado el 12.09.2013].

Y su misión es *"Convertirse en una empresa de clase mundial con competitividad internacional y que hace los chinos sentirse orgullosos de sí mismos"*³.

1.1.3. Reseña Histórica

XCMG ha establecido un sistema de investigación y desarrollo tomando el Centro de Tecnología a Nivel Nacional y el Instituto de Investigación de Maquinaria de Construcción de Xuzhou de la provincia de Jiangsu como núcleo, desde su fundación XCMG es el N° 123 de las 500 empresas mejores de China y el N° 53 de las 500 empresas mejores de fabricación china, de acuerdo con la evaluación del Centro de Tecnología de Empresas Chinas la tecnología de XCMG sigue ocupando el primer lugar del sector de maquinaria de construcción, es galardonado con el "Premio al Logro de Centro Nacional de Tecnología". Ha establecido una red de comercialización que abarca todo el país, más de 100 agentes extranjeros de XCMG ofrecen servicios en todas partes para clientes globales, los productos de XCMG han sido vendidos a más de 140 países y regiones. La cuota de mercado de las nueve máquinas principales y los tres componentes fundamentales ocupa el primer lugar en China. La cantidad y el valor total de exportación de las cinco máquinas principales siguen ocupando el primer lugar del sector nacional.

³IMASA S.A. www.xcmg.cl. Misión de la empresa. [en línea]. <<http://www.xcmg.cl/empresa.html>>. [Consultado el 12.09.2013].

“El ingreso anual de XCMG se ha aumentado desde los 386 millones de RMB desde su establecimiento hasta los 87 mil millones de RMB en 2011, ocupa el primer lugar del sector de maquinaria de construcción china”⁴.

1.1.4. Productos y Servicios.

-
- Maquinaria de Movimiento de Tierra.
 - Maquinaria de Pavimentación.
 - Maquinaria de Construcción Pesada.
 - Grúas.
 - Maquinaria de Minería.

Los Servicios actuales de IMASA son los siguientes:

- Venta de Maquinaria y Repuestos.
- Servicio Técnico.
- Servicio de Postventa.
- Préstamo/Crédito Refaccionario.

⁴IMASA S.A. www.xcmg.cl. Visión de la empresa. [en línea]. <<http://www.xcmg.cl/empresa.htm>>. [Consultado el 12.09.2013].

Descripción de Productos⁵

1.1.4.1 Maquinaria de Construcción General.

En este segmento se encuentran las retroexcavadoras y los cargadores pequeños hasta modelos ZL-30 y LW-300, los cuales se caracterizan por la utilización de estos para limpiar el material de obra de construcción, mover tierra de un lugar a otro pero sin la intensidad que requiere una obra de construcción pesada. Un complemento natural lo constituyen las retroexcavadoras debido a la funcionalidad que poseen. El énfasis productivo puede estar en 1 o 2 equipos más que en un conjunto de ellos.

1.1.4.2 Maquinaria de Movimiento de Tierras

Las obras que realiza la ingeniería civil mediante el movimiento de mayores volúmenes de tierra son logros de importancia trascendental por las maquinarias, en general por los cargadores y excavadoras. Aquí empieza a cobrar más relevancia la medición del ciclo de producción, costos operacionales, servicios otorgados por el dealer y complementos que son necesarios para mejorar el rendimiento de un conjunto de equipos, mayor énfasis en un sistema de equipos.

⁵ NAVARRO. J. 2013. Tipos de Maquinarias. EN: REUNIÓN PRODUCTOS generales de la empresa. Santiago, Sucursal Imasa S.A. pp.s.p.

1.1.4.3 Maquinaria de Pavimentación.

La maquinaria de pavimentación es necesaria para pavimentos continuos y discontinuos, XCMG cuenta con rodillos y motoniveladoras de buena calidad que ayudan a reparar y parchar pavimentos y en el caso de las motoniveladoras su función es nivelar, modelar o dar la pendiente necesaria al material en que trabaja.

1.1.4.4 Maquinaria de Construcción Pesada.

La construcción pesada abarca una variedad de obras, como son los grandes movimientos de tierra, como son las carreteras, desmontes, perforación de túneles y de dragado, excavaciones, y cimentaciones. Por lo cual los equipos más utilizados son cargadores, excavadoras, motoniveladoras, rodillos. Y en algunas ocasiones grúas. Aquí ciertamente la venta de le equipo es un componente dentro de un total que abarca Soporte al Producto, curvas de rendimiento, costo operacional por equipo, etc.

También aquí es más relevante el testimonio de equipos que tengan más de 10,000 horas y que puedan ser mostrados a clientes demandantes de productividad y consistencia en sus servicios sin interrupción.

1.1.4.5 Grúas

Corresponden a máquinas con la función de hacer la elevación de cargas complejas y movimientos discontinuos destinados a elevar y distribuir cargas en el espacio suspendidas en espacios reducidos. Los rangos de carga varían entre 50-1200 toneladas.

1.1.4.6 Maquinaria de Minería

La maquinaria XCMG necesaria para la utilización en las minas son cargadores, excavadoras y motoniveladoras, donde se permita un mejor trabajo de movimiento de material destinado a producir mineral.

Descripción de Servicios

Los servicios de la compañía se basan principalmente en la venta e importación de maquinaria pesada para la construcción, adicionalmente cuentan con servicio técnico para las máquinas de los fabricantes XCMG, servicio post venta, transporte y financiamiento a sus clientes.

1.1.4.7 Ventas de Máquinas y Repuestos

Imasa S.A. selecciona las mejores unidades adecuadas para cada proyecto de un cliente en particular, con el máximo de vida útil y en las mejores condiciones. Se especializa en unidades XCMG con motor Cumming, contando con gran variedad de modelos tales como cargadores, retroexcavadoras, grúas, y rodillos.

1.1.4.8 Servicio Técnico⁶

La aparición del servicio técnico en Imasa S.A. surgió de manera ligada al rubro de transporte de maquinaria; todo porque en oportunidades se requiere trasladar maquinarias que están con desperfectos, enpane, sin componentes, etc. Así es como el actual servicio de transporte sumado al de reparaciones, han generado el producto de Rescate de Maquinarias. El servicio técnico que Imasa S.A. ofrece está orientado a la maquinaria de la marca XCMG en los ámbitos siguientes:

- Puestas en marcha de equipos en abandono.
- Reparación estructural y reemplazo de piezas de desgaste.
- Mantenciones regulares, aceites, filtros.

⁶ RIVAS.R. 2013. Servicios técnicos de Imasa S.A. EN: REUNIÓN SERVICIOS técnicos empleados para las máquinas. Santiago, Sucursal Imasa S.A. pp.s.p.

- Sistemas de Transmisión, Cajas de Cambio mecánicas y automáticas, motores hidráulicos.
- Motores diesel de equipos medianos y grandes con inyección rotativa y lineal.
- Reemplazo de bombas del sistema hidráulico.
- Cambio de piezas de desgaste en botellas (packings).

Dependiendo de la falla a resolver y de las condiciones en las cuales el trabajo se debe realizar, los trabajos se ejecutan en terreno o en las instalaciones de Imasa S.A.

1.1.4.9 Servicio Post Venta

El servicio post venta que ofrece Imasa S.A. a sus clientes después de la venta de una maquina es la capacitación a los funcionarios que van a operar la maquina en el proyecto, por lo cual la preparación es un factor prioritario, tanto a lo relativo a la formación de su personal, como en el apoyo que brindan a sus clientes.

Los cursos de operación y mantención de equipos ofrecidos contemplan temáticas como:

- Retroexcavadoras
- Cargadores Frontales
- Excavadoras de Oruga
- Manipuladores Telescópicos

- Minicargadores
- Grúas

1.1.1.5 Préstamo/Crédito Refaccionario

Imasa ofrece el servicio de préstamo a sus clientes, esta opción ofrece ser el dueño del equipo de manera inmediata, pero permite pagarlo a lo largo de un periodo de tiempo definido y recibir los beneficios fiscales de depreciación y reducciones por intereses sobre gastos.

1.1.1.5.1 Arrendamiento Financiero

Este financiamiento proporciona una variedad de opciones de término de contrato, incluyendo la opción de ser dueño del equipo, y recibir los beneficios fiscales de depreciación y reducciones por intereses sobre gastos.

1.1.5. Estructura Organizacional

Imasa S.A. Chile, cuenta con alrededor de 40 empleados. El modelo operacional se encuentra diseñado en función de la interacción de distintas gerencias. Algunas juegan un rol directo con la ejecución del servicio, mientras que otras actúan desde una perspectiva de apoyo (Gerencia de Personas, Finanzas, Marketing) sin las cuales no podría desarrollarse la operación diaria. El proceso operativo de esta compañía involucra

directamente a las gerencias de Crédito y Operaciones, Servicio al Cliente, Ventas y Servicios Internos, las cuales se interrelacionan diariamente. Próximamente la compañía implementara nuevos departamentos especializados en algunos modelos más complejos como: grúas y excavadoras. (Véase Organización proyectada Anexo 1)

La estructura organizacional se describe en la siguiente figura (véase Figura 1):

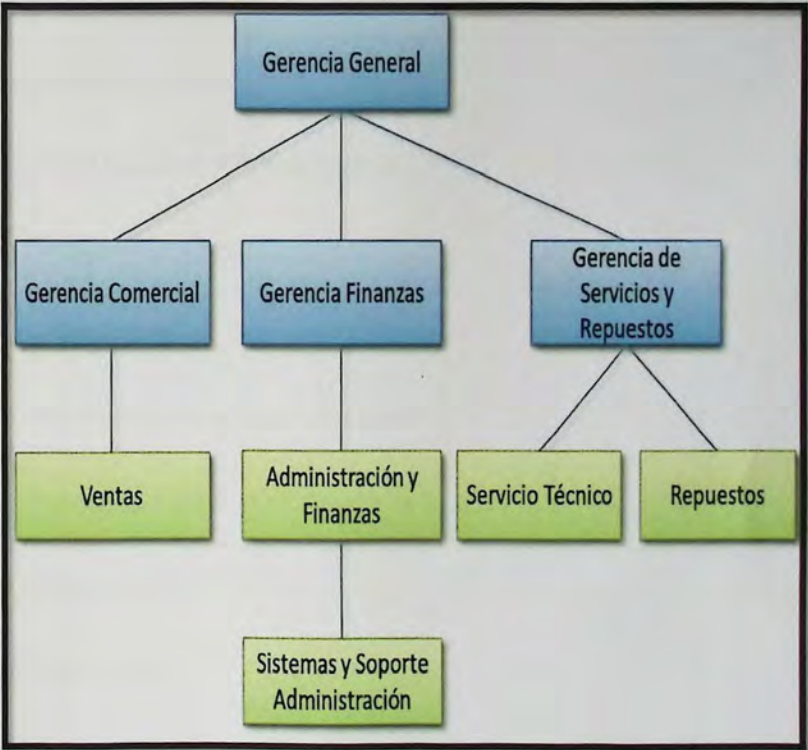


Figura 1: Organigrama general de Imasa S.A. Quilicura, Santiago.
Fuente: Elaboración Propia. (2013).

1.1.6 Principales Clientes

Imasa S.A. se ha destacado por ofrecer un servicio de calidad desde sus inicios a un costo razonable para sus clientes, y por ser una de las empresas de maquinarias que año a año ha crecido de manera significativa dentro de este rubro, esto también ha traído consecuencias positivas para la empresa ya que dentro de sus clientes tiene a empresas nacionales de gran prestigio.

Sus principales clientes son:

- Ecosal Ingeniería y Transportes Ltda.
- Multiservice FL Ltda.
- Dimotor S.A.
- Intermodal Construcciones Modulares
- Norex S.A.
- Intraserv INC
- Andinor Ltda.
- Brotec Construcción Ltda.

1.1.6.1 Ecosal Ingeniería y Transportes Ltda.

Ecosal fue creada en la ciudad de Santiago, por profesionales de la construcción, y desde entonces ha participado en el mercado, con éxito y contando con un sólido respaldo financiero y una clara visión de futuro. En Ecosal se integran las áreas de la construcción, ingeniería y transportes para asegurar proyectos de nivel superior. Estas áreas trabajan en forma conjunta como también de manera individual. Perfeccionando los procesos y la correcta selección. *“Ecosal desde su fundación, posee una amplia orientación en la ejecución de sus obras situándose en el mercado como una empresa multipropósito, exitosa, y con un mejoramiento continuo a través del perfeccionamiento de los procesos constructivos y la correcta selección de productos de acuerdo a las necesidades de cada cliente”*⁷. Ecosal ha desarrollado numerosos proyectos tanto en la sexta, séptima, octava, novena y en la Región Metropolitana.

1.1.6.2 Multiservice FL Ltda.

“Es una empresa dedicada al servicio de Arriendo de Grúas Pluma, la que nace en noviembre de 1989 con un pequeño stock de maquinarias, las que permitieron cubrir las

⁷ ECOSAL LTDA. 2013. www.ecosal.cl. Historia de la empresa. [en línea]. <<http://www.ecosal.cl/somos.html>>. [Consultado el 14.09.2013].

necesidades del mercado realizando diversas operaciones a lo largo de todo Chile, hecho que nos brinda una vasta experiencia en materia de izaje''⁸.

En el mercado y las miles de horas de Operación, Montaje, Ingeniería e Izaje, ha logrado consolidar la implementación de un completo programa de entrenamiento para sus operadores y ayudantes. Multiservice FL Ltda. Es una empresa dedicada al arriendo de grúas pluma, creada con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes. La empresa ha focalizado sus esfuerzos para entregar las mejores marcas de maquinaria, todas las variedades de tonelaje; un servicio de calidad; los más especializados operadores y ayudantes. Todo con el fin de adecuarse a los nuevos y más exigentes requerimientos del mercado.

1.1.6.3 Dimotor S.A.

DIMOTOR empezó su actividad empresarial hace más de 50 años en un pequeño local de Barcelona. En la actualidad es una de las compañías punteras y con más proyección en España, gracias a la Joint Venture con el Grupo SHANGHAI TOP MOTOR CO. LTD, uno de los mayores fabricantes internacionales de motores eléctricos asíncronos trifásicos desde 0,06 Kw a 375 Kw, con la marca TECHTOP.

⁸ MULTISERVICE LTDA. 2013. www.multiservice.cl. Historia de la empresa. [en línea]. <http://www.multiservice.cl/nuestra_empresa.html>. [Consultado el 14.09.2013].

La vocación de DIMOTOR siempre ha sido marquista, por lo que además de TECHTOP, representa hace más de 25 años, grandes y reconocidas marcas como CEMP para motores normativa Atex y MGM para motores freno, entre otras. *“Nuestro objetivo es gestionar, distribuir y comercializar motores eléctricos contruidos en conformidad a los principales estándares internacionales como IEC y NEMA. Nuestra gran ventaja es la de disponer de un gran stock, un equipo comercial muy potente y profesional, junto a todo el personal técnico, administrativo y de almacén”*⁹.

1.1.6.4 Intermodal Construcciones Modulares

Para Intermodal lo principal es *“la creación de nuestros productos es lograr que cada una de las personas que los habitan, sientan que es un producto útil, confortable y así mismo lograr la felicidad para cada uno de ellos”*¹⁰. La construcción modular de Intermodal se destaca en 5 puntos clave: menor tiempo de duración debido a su construcción en fábrica, mayor economía por la disminución de los tiempos de ejecución de los proyectos, traslado de la construcción modular tiene la ventaja de poder trasladar sus proyectos a cualquier lugar del país, calidad de todos los productos, y finalmente construcción hecho a la medida según los requerimientos del cliente.

⁹ DIMOTOR S.A. 2013. www.dimotor.com. Objetivo de la empresa. [en línea]. <<http://www.dimotor.com/empresa.php>>. [Consultado el 15.09.2013].

¹⁰ INTERMODAL CONSTRUCCIONES. 2013. www.intermodal.cl. Misión de la empresa. [en línea]. <http://www.intermodal.cl/sis_construccion.html>. [Consultado el 15.09.2013].

1.1.6.5 Norex S.A.

Norex S.A. es una empresa de venta de maquinarias y componentes nuevos y usados, esta empresa nace el año 2003 por la iniciativa de su socio fundador, quien se desempeñó por muchos años como ejecutivo en empresas proveedoras de equipos.

“En este quehacer se visualiza la necesidad del mercado de equipos alternativos, como lo es la línea de usados y nuevas marcas importadas y Norex es, en la actualidad, otra alternativa importante en el medio de abastecimiento de máquinas y componentes”¹¹.

1.1.6.6 Intraseriv INC.

“Con el objetivo de diversificar aún más su entidad de transporte en febrero de 2003 El Grupo Correia ha incorporado una nueva empresa Intraseriv Inc, que ofrece servicios de tres veces por semana desde Georgetown a Lethem con una flota de cuatro y 44 plazas buses Mercedes Benz”¹². Este movimiento es visto como un catalizador para promover el comercio entre Georgetown y la frontera con Brasil, para un desarrollo del comercio en la región de Rupununi. En 2006, Intraseriv tiene una flota de 5 autobuses, y ahora funcionan todos los días de la semana en la temporada seca y 3-5 viajes por semana en la temporada de lluvias.

¹¹ NOREX S.A. 2013. www.norex.cl. Objetivo de la empresa. [en línea]. <<http://www.norex.cl/company>>. [Consultado el 15.09.2013].

¹² INTRASERV INC. 2013. www.correiamining.com. Objetivo de la empresa. [en línea]. <<http://www.correiamining.com/intraserv>>. [Consultado el 17.09.2013].

1.1.6.7 Andinor Ltda.

Andinor Ltda. Es una empresa Chilena que se dedica a dos áreas de actividades, perforación y construcción de pozos profundos y movimiento de tierra, con maquinarias pesada. Desarrolla sus actividades de perforación principalmente en zonas mineras ubicadas al norte de Chile. Tienes su oficina central en Santiago y pronto tendrá una sucursal en Copiapó. El desarrollo minero de Chile permite vislumbrar un gran potencial de crecimiento en sus actividades.

1.1.6.8 Brotec Construcción Ltda¹³.

Brotec tiene por objeto la construcción de obras civiles, montaje e infraestructura, desarrollo de proyectos inmobiliarios en Chile y en el extranjero, y gestión de proyectos de inversión tales como concesiones y otros, entre estos se destaca la construcción del Embalse Ralco, la participación en las concesiones y construcción de Autopista Central, Vespucio Norte Express y Conexión vial Suiza-Las Rejas, el Edificio Institucional Codelco en Calama, Corredores y Paraderos del Transantiago, Plaza de la Ciudadanía y el mástil de la Bandera para el Bicentenario del país, obras de servicios de minería para Codelco, todas ellas de una empresa cuya capacidad le permite destacar en proyectos de diversa envergadura y complejidad.

¹³ BROTEC CONSTRUCCION LTDA. 2013. www.brotec-icafal.cl. [en línea]. <<http://www.brotec-icafal.cl/proyectos.php>>. [Consultado 19.09.2013].

1.2. Descripción de funciones realizadas

Las funciones realizadas en mi práctica profesional en Imasa S.A estuvieron enfocadas al área comercial, asistiendo a la gerencia comercial y específicamente al Sales Support Representative.

Las labores principales que realice son las siguientes:

- Proveer soporte de ventas a sucursales asociadas a cada territorio.
- Ayudar a realizar cotizaciones de financiamiento.
- Prestar apoyo al TM (Territory Manager).
- Seguimiento de los negocios e interacción directa con las áreas involucradas.
- Gestionar requerimientos internos que los clientes realicen al TM.

Brindar soporte directo al Territory Manager en la gestión y cierre de negocios. Esto implica ayuda en la búsqueda de soluciones financieras que se adapten a la necesidad del cliente y desarrollo de las actividades de back office relacionadas con el cierre del negocio.

1.2.1. Trabajo Desarrollado

Las responsabilidades específicas son las siguientes:

- Ayudar a la entrega de información acerca de los beneficios y valores de los productos del área comercial de Imasa S.A. Financiamiento y arriendo a los usuarios finales y al personal interno.
- Entender y ser eficiente para desarrollarse a través de los sistemas de la oficina Imasa S.A. Chile.
- Preparar documentos para una eventual aprobación por parte de la gerencia de créditos, aplicando conocimientos financieros necesarios, además de manejar las políticas económicas nacionales para un correcto proceso.
- Asistir al personal de distribución de Imasa S.A., y Sales Support apoyando la toma de decisiones.
- Ayudar a los puntos de ventas y asesorar Sales Support acerca del cliente entregando un servicio integral.
- Ayudar al desarrollo, mantenimiento y ejecución de programas de marketing de Imasa S.A. y así poder ayudar a los vendedores con el uso de estos programas.
- Ayudar al dealer, en el uso de promociones de mercadeo financiero, de ventas, programas y el sistema de cotización.
- Ayudar a la confección del Pipeline de ventas, con las estadísticas de los clientes preferenciales.

- Ayudar al Sales Support a preparar el material explicativo para la gerencia, determinando métricas que permitan comparar periodos y ver cómo se comportan las operaciones como las ventas.

1.2.2. Razones que impulsan el tema a desarrollar

Las razones por las cuales desarrollaré el tema: “Análisis de las formas de entrada a Hong Kong, analizando los caso de Eleven Foods Ltda. Y La Junta Winery Chile” son las siguientes:

- Al realizar la práctica tres meses en la Gerencia Comercial, específicamente asistiendo al Sales Support y Gerente Comercial de Imasa XCMG Chile, empresa de origen Chino, pude observar la gran importancia que tiene para la Gerencia la expansión de sucursales a lo largo de todo China, ofreciendo a sus clientes una localización más cómoda y a los inversionistas una ubicación estratégica de sus oficinas comerciales.
- Al transcurrir los días pude observar que por lo menos una vez a la semana la gerencia se reunía para realizar una investigación de locaciones para establecer una sucursal a lo largo de todo Chile y China, debido a que para la empresa es esencial encontrar oportunidades para hacer crecer el negocio de la maquinaria pesada.

- Otra razón son las constantes reuniones que Imasa Chile tenía con XCMG China para hablar del interés de la empresa en invertir en Hong Kong región de China que cuenta con características geográficas y regulatorias que la hacen un atractivo destino de inversión extranjera directa.
- IMASA S.A. decidió que se debía investigar a Hong Kong como un destino de inserción comercial y analizar a las empresas chilenas que ya han ingresado a ese mercado, evaluando cual es la mejor forma de entrada según el tamaño de la empresa y su rubro.
- Visualicé las distintas estrategias que hacen de manera consciente e inconscientemente para tener satisfechos a XCMG China, por lo cual se hizo inminente generar un informe que les permita facilitarles la investigación del mercado hongkonés y cuál sería la mejor forma de ingresar al mercado.

CAPITULO II: ASPECTOS METODOLÓGICOS Y MARCO TEORÍCO

2.1. Objetivos Generales y Específicos

Objetivo General:

“Evaluar dos estrategias de internacionalización a Hong Kong según los casos de Eleven Foods Limitada y la Junta Winery provenientes de Chile”

Objetivos Específicos:

1. Identificar las estrategias de entrada que puede desarrollar una empresa para su internacionalización al mercado de Hong Kong.
2. Determinar las ventajas y desventajas que tiene cada forma de entrada según el tipo de empresa y rubro, ayudando a la toma de decisiones para el ingreso al mercado de Hong Kong.
3. Identificar elementos críticos del éxito o fracaso aplicado a los casos de Eleven Foods Limitada y la Junta Winery provenientes de Chile.

2.2. MARCO TEÓRICO

En los capítulos anteriores, describimos principalmente a dos empresas que tienen la labor de prestar un servicio a un cliente, por lo cual para hacer más eficiente esa labor es necesario que la empresa defina su estrategia de expansión para cubrir la existente demanda de productos y servicios.

En la actualidad la inversión se ha convertido en un proceso que tiene una estrecha relación con la evolución de un país, ya que la apertura económica y comercial conlleva a generar más oportunidades de crecimiento mundial y específicamente regional. Esto implica que una nación al mejorar su economía tendrá más recursos para tecnología y la mejora de la educación y por lo tanto de la calidad de vida de sus habitantes.

Sin embargo es necesario evaluar que motivan a los inversionistas a creer en las oportunidades de negocios que presenta otro país que no sea el local, que proyecciones de competencia ha desarrollado un país determinado, y si presenta un acceso estratégico a mercados de mayor envergadura. Hong Kong actualmente representa una gran oportunidad, ya que es una de las economías más libres del mundo permitiendo a los inversionistas facilidades de ingreso y un mercado para todo tipo de necesidades.

Es por eso que la investigación desarrollada a continuación analiza los factores determinantes y las estrategias de entrada para la inversión en el mercado hongkonés, a través del análisis de dos casos de empresas chilenas que han logrado ingresar a este

mercado e instalarse exitosamente en cada uno de los distintos rubros, para así facilitar al inversor la toma de decisiones.

2.2.1 Breve Historia de Hong Kong

Desde principios del siglo XIX Gran Bretaña mantenía bajo su control el subcontinente indio el cual con constantes enfrentamientos entre los diversos reinos, heredo el Imperio Mongol el cual le había favorecido para ir haciéndose cada vez más aliados. No obstante *"China era igual de atractiva para la explotación colonial, representaba un mayor desafío por su geografía y también porque era gobernada por una sola autoridad, heredera de un sistema político con más de miles de años de existencia. A pesar de sus 24 dinastías ninguna interrumpió la continuidad de la organización administrativa"*¹⁴.

Los británicos encontraron la forma de comercializar con China opio, ya que tradicionalmente este se usaba para usos medicinales, pero a partir del siglo XVIII aumento su consumo recreativo. *"Lo anterior queda demostrado con el contundente aumento de las exportaciones a China de opio, de un estimado de 15 toneladas en 1730, a 75 en 1773 y a las de 2.000 toneladas en 1838"*¹⁵.

¹⁴Otero, Edgardo. El origen de los nombres de los países del mundo. Editorial De los 4 Vientos. Buenos Aires, 2003, página 238.

¹⁵García Tirado. Hong Kong como elemento estratégico en el proceso de modernización económica y social de China. <http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/garcia_t_g/capitulo_1.html#>. [Consultado 30.05.2014].

Con el paso del tiempo las autoridades Qing impusieron un embargo a los barcos británicos para frenar la entrada del opio, lo que produjo la guerra, y ese mismo año se invadió Hong Kong.

Gran Bretaña adquirió Hong Kong para la promoción del comercio más que por conquista territorial. *"A partir de las décadas de los años cincuenta y sesenta Hong Kong maduro como centro industrial de manufacturas, debido a los flujos migratorios y la competencia abierta Hong Kong se ha convertido en un punto de encuentro de lo oriental y lo occidental"*¹⁶.

La interacción de China con el exterior se ha convertido en un factor esencial para el desarrollo de la Inversión Extranjera, motor del desarrollo bajo un modelo de apertura comercial, por lo que Hong Kong juega un rol fundamental en este proceso, al ser el principal inversor extranjero en China continental y su mayor intermediario con otros países.

2.2.1.1. Hong Kong en la Actualidad

Después del 1 de julio de 1997 Hong Kong fue devuelto por Gran Bretaña a la soberanía China, después de 154 años de control colonial. Por lo tanto la *"Ley Básica para la Región Administrativa Especial de Hong Kong, promulgada por el Congreso Popular Nacional*

¹⁶García Tirado. Hong Kong como elemento estratégico en el proceso de modernización económica y social de China. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/garcia_t_g/capitulo_1.html#>. [Consultado 30.05.2014].

de China, en abril de 1990, otorga una considerable autonomía en los aspectos económico, comercial, cultural y político por 50 años, a partir de 1997”¹⁷.

Por lo cual Hong Kong ha seguido cumpliendo la función de paso y procesamiento de mercancías, pero actualmente es mucho más que eso, ya que es una economía con intensas redes de producción manufacturera y financiera en China. Además de ser un nexo fundamental con varios otros países de Asia. Actualmente es un centro bancario de nivel mundial y una fuente importante de inversión extranjera.

2.2.2. Entrada a los mercados internacionales

La adaptación al entorno internacional requiere que en el inicio se determine que modos de entrada utilizará la empresa para llegar a otro mercado. *“En principio existen tres formas genéricas de servir los mercados exteriores: exportar, conceder licencias o realizar directamente inversiones propias”*¹⁸. En la práctica, las alternativas nombradas anteriormente presentan diferentes subtipos siendo difícil delimitar, ya que en ocasiones, se comienza con una y se termina con otra forma de entrada. Cada cual de las opciones implica diferencias con respecto al grado de control que la empresa puede tener sobre la operación externa, los recursos que debe comprometer y los beneficios que podría obtener a futuro.

¹⁷Taciana y Tsang. China en transición. Sociedad, cultura, política y economía. Edición Bellaterra. Barcelona, España. Año 2000. Pág. 335.

¹⁸Pla, José. (1999). Filiales y Entrada en los Mercados Internacionales. Edición electrónica gratuita. Pág 30. [en línea].<<http://www.revecap.com/revista/numeros/20/pdf/pla.pdf>>. [Consultado el 08/06/2014]

En este sentido, *“se observa cómo a medida que se incrementa el grado de control ejercido por la firma sobre la operación externa, el riesgo asumido es mayor debido al aumento de la responsabilidad en la toma de decisiones y al mayor compromiso de recursos y, por lo tanto, los beneficios potenciales en el medio plazo también tienden a ser mayores”*¹⁹. Por lo tanto se podría decir que los métodos que implican un bajo nivel de control minimizan el riesgo asumido, sin embargo a expensas de beneficios que retornaran a mediano plazo.

La elección de alguna de estas modalidades es muy compleja ya que se debe tener en cuenta la variedad de factores, la dificultad para medir su influencia y la necesidad de anticipar su evolución, a continuación se definirán detalladamente sus formas de entrada.

2.2.3. Formas de Ingreso

Una vez que la empresa decide entrar al mercado extranjero, se debe definir cuál es la mejor manera de hacer el ingreso. *“Las empresas utilizan 6 formas básicas para entrar en los mercados extranjeros: exportación, proyectos “llave en mano”, licenciamientos, franquicias, empresas conjuntas o joint ventures con alguna compañía del país anfitrión y establecimiento de subsidiarias de propiedad absoluta en el país anfitrión”*²⁰. Cada una de estas formas cuenta con una gran variedad de factores que favorecen o desfavorecen el

¹⁹Hill, Charles. (2011). *Negocios Internacionales: competencia en el mercado global*. New York, USA: Editorial McGraw-Hill. Capítulo 14: Estrategia de Entrada y Alianzas Estratégicas. Pág 462.

²⁰Hill, Charles. (2011). *Negocios Internacionales: competencia en el mercado global*. New York, USA: Editorial McGraw-Hill. Capítulo 14: Estrategia de Entrada y Alianzas Estratégicas. Pág 463.

ingreso de una empresa por lo cual es fundamental que la alta gerencia las conozca con todo cuidado.

2.2.3.1. Exportaciones

En concreto, la exportación consiste en *“la producción de bienes en el país de origen, donde se transfieren por tierra, mar o aire los productos para ser comercializados a clientes de países extranjeros”*²¹, o definida más completamente por El Servicio Nacional de Aduana de Chile *“Salida legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el exterior”*²². No obstante, consiste en la venta de un producto en un territorio diferente del local considerando ciertas responsabilidades como es el manejo de trámites de aduana, traspasó de fronteras, la diferencia de monedas, idioma, legislaciones, y un entorno económico comercial diferente.

La exportación consta de dos ventajas para una compañía ya que permite evitar los costos propios del establecimiento de una fábrica operacional en el país anfitrión además de contribuir a crear economías de escala a partir del volumen de ventas mundiales.

²¹ Huerta, Estroz, San Martín. (2012). Estrategias de Entrada a Mercados Externos: Un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas. Edición electrónica gratuita. Pág 12. [en línea]. <<http://www.ubiobio.cl/mjweb/webfile/media/42/version%209-1/estrategias%20de%20entrada.pdf>>. [Consultado el 10/06/2014].

²² Servicio Nacional de Aduana. (2008). Glosario de Términos. Edición electrónica gratuita. Pág 3. [en línea]. <http://normativa.aduana.cl/aduana/site/artic/20081030/asocfile/20081030104613/anexo_3_y_4.pdf>. [Consultado el 12/06/2014].

Sin embargo cuenta con una serie de desventajas. En primer lugar, la exportación desde la sede de la empresa puede no ser apropiada si existen ubicaciones de costos menores para la fabricación de producto en el extranjero, puede ser preferible fabricar en un sitio en el que las condiciones sean más favorables para la creación de valor, y exportar al resto del mundo a partir de allí. Un segundo inconveniente para la exportación consiste en que los costos elevados de transporte pueden restarle rentabilidad, sobre todo en los productos a granel. *"Otra desventaja es que las barreras arancelarias también restan rentabilidad; la amenaza de las barreras arancelarias del gobierno del país anfitrión añade riesgos a la exportación. Además surge otro inconveniente cuando, en cada país en el que hacen negocios, la empresa delega su marketing, ventas y servicios a un agente local"*²³. Estos con frecuencias conocen muy bien el mercado e impulsan productos de la competencia por lo cual puede no hagan un trabajo tan eficiente como el de la propia empresa que administra su marketing.

2.2.3.2. Proyectos "Llave en Mano"

Algunas empresas deciden facilitar su funcionamiento en el exterior por lo cual esta forma concede que *"el contratista accede a entregar cada detalle del proyecto a un cliente*

²³Charles Hill. (2011). Negocios Internacionales: competencia en el mercado global. New York, USA: Editorial McGraw-Hill. Capítulo 14: Estrategia de Entrada y Alianzas Estratégicas. Pág 464.

*extranjero, incluso la capacitación del personal operativo. Al completarse el contrato, el cliente extranjero recibe "la llave" de una planta lista para su funcionamiento total"*²⁴.

Esta forma de entrada suele realizarse por empresas que utilizan tecnologías complejas y que conlleva a tener altos costos de operación. Por lo que cuenta con una serie de ventajas tales como; el conocimiento para iniciar la operación de un proceso que es de tecnología compleja es un activo valioso y que puede hacer rendir grandes ganancias a partir de esto, además la entrada de "llave en mano" tiene un menor riesgo que una inversión extranjera directa ya que en países con un entorno político económico inestable, una inversión de largo plazo puede exponer a la compañía a riesgos políticos irreversibles que pueden dañar permanentemente las ganancias y la permanencia de esta. Sin embargo esta forma cuenta con tres desventajas importantes. En primer lugar, la empresa que entra en un convenio de este tipo ya no tendrá un negocio de largo plazo en el país extranjero, esto puede ser un inconveniente si el país demuestra después ser un mercado principal para la producción del proceso que se exportó. Como segundo inconveniente, la empresa que participa en un proyecto de llave en mano con una empresa extranjera puede, de manera inadvertida, crear un competidor. *"Y si la tecnología de la empresa es una fuente de ventaja competitiva, entonces la venta de esta tecnología mediante un proyecto de llave en mano también es la ventaja competitiva de otros competidores potenciales o actuales"*²⁵.

²⁴ Santa Cruz, Carlos. (2009). Los Contratos Llave en Mano. Edición electrónica gratuita. Pág 12. [en línea]. [http://www.caf.com/media/3304/Conferenciasobrecontratosllaveenmano\(bolivia\).pdf](http://www.caf.com/media/3304/Conferenciasobrecontratosllaveenmano(bolivia).pdf). Consultado el 12/06/2014, siendo las 12:52 p.m.

²⁵ Charles Hill. (2011). Negocios Internacionales: competencia en el mercado global. New York, USA: Editorial McGraw-Hill. Capítulo 14: Estrategia de Entrada y Alianzas Estratégicas. Pág 466.

Finalmente la gerencia sabiendo las ventajas y desventajas de esta estrategia puede adelantarse a los hechos y evitar ciertos inconvenientes que puede visualizar en el futuro del país extranjero.

2.2.2.3. Licenciamiento

El licenciamiento para muchas empresas es una opción abierta ya que pequeñas a grandes compañías la pueden utilizar según las propias necesidades internas que requieran.

Esta estrategia se puede definir como *“una empresa bajo un contrato de licencia, en este caso la licenciante, permite a otra usar su propiedad intelectual a cambio de una compensación. La propiedad intelectual puede incluir patentes, marcas registradas, derechos registrados, tecnología, conocimientos técnicos o habilidades específicas del marketing”*²⁶.

Esta forma de entrada se caracteriza por varias ventajas para las empresas que deciden emplearla, como primer atractivo la empresa licenciataria no incurre en ningún costo de apertura en el extranjero disminuyendo así el riesgo de llegar a otro mercado sin la expertise necesaria, beneficiando a empresas pequeñas o conservadoras que no desean o no se atreven a participar comercialmente en otro mercado que no sea el local, el licenciamiento también es frecuente en empresas quieren participar en un mercado extranjero pero no pueden debido a que las barreras arancelarias a la inversión. Además

²⁶ Czinkota, Michael. (2004). Marketing Internacional. Bogotá, Colombia. Editorial Thomson Learning. Capítulo 7: Exportaciones, licencias y franquicias. Pág 237.

con frecuencia se utiliza cuando una empresa posee cierta propiedad intelectual que puede aplicarse a los negocios pero que la empresa no quiere desarrollar por sí misma.

No obstante se deben conocer los inconvenientes que conlleva esta forma de entrada los cuales se pueden clasificar en tres. En primer lugar no concede a la empresa un control estricto sobre la fabricación, marketing y estrategia para construir economías de localización. En segundo lugar, competir en un mercado global puede requerir que la empresa coordine movimientos estratégicos en cada país a partir de los ingresos obtenidos en uno con el fin de respaldar los ataques competitivos en otro. *Además se trata del riesgo de la concesión de licencias de conocimiento, ya que la mayoría de empresas desea mantener el control sobre su conocimiento, y una empresa lo pierde con rapidez al otorgar una licencia de este tipo*²⁷.

Sin embargo hay varias formas de reducir estos peligros potenciales, tales como realizar un acuerdo de licenciamiento cruzado con una empresa extranjera, esto permite a la empresa compartir la propiedad intangible solicitando al socio extranjero que pague otorgando una licencia sobre su valioso conocimiento.

La forma y estrategia de evitar lo más posible los riesgos futuros de una toma de decisiones, es fundamental para poder elegir la entrada correcta a un país extranjero.

²⁷Charles Hill. (2011). Negocios Internacionales: competencia en el mercado global. New York, USA: Editorial McGraw-Hill. Capítulo 14: Estrategia de Entrada y Alianzas Estratégicas. Pág 467.

2.2.3.4. Franquiciamiento

Existen múltiples definiciones de franquicia que han sido elaboradas desde diferentes ámbitos, según la Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing la define como *“un sistema de cooperación empresarial con vacación de vincular a largo plazo, y contractualmente, a dos partes económica independientes, en virtud de la cual una de ellas (franquiciador), otorga a la otra (franquiciado) el derecho de explotación de su negocio y la fabricación, distribución y/o comercialización de los productos tangibles y/o intangibles”*²⁸. Estos últimos estará compuestos por servicios principales y adicionales, protegidos (patentes, marcas,...) y desprotegidos (saber hacer), todos ellos probados mediante la licencia

Los beneficios que otorga una franquicia están directamente relacionadas con las del licenciamiento, no obstante aparte de que la empresa se libera de muchos costos y riesgos que están asociados a la apertura de un mercado extranjero por cuenta propia, también una empresa de servicios puede construir rápidamente una presencia mundial con costos y riesgos que sean relativamente bajos.

El franquiciamiento cuenta con inconvenientes que vienen asociados a la estrategia, sin embargo son menos pronunciadas que en el licenciamiento, ya que la mayoría de las empresas que utilizan esta forma son las de servicios, por lo cual no existe la necesidad de coordinar la manufactura para alcanzar la economía en la localización. Pero si la

²⁸ Bermúdez, Guillermo. (2002). La Franquicia: Elementos, Relaciones y Estrategias. Madrid, España. Editorial ESIC. Capítulo 1: Introducción a la franquicia: origen y conceptualización. Pág 24.

franquicia puede utilizar los ingresos que ha obtenido en un país y utilizarlo en otro en caso que sea necesario. Una desventaja más significativa del franquiciamiento es el control de calidad. La base de los acuerdos del franquiciamiento consiste en que el nombre de la empresa mantenga el mensaje a los consumidores sobre la calidad del producto. *"Esto presenta un problema, pues quizá los franquiciatarios extranjeros no estén tan preocupados sobre la calidad como supuestamente deberían, y el resultado de un mala calidad puede extenderse más allá de pérdida de ventas en un mercado extranjero vulnerable al declive de la reputación mundial de la empresa"*²⁹.

2.2.3.5. Empresas Conjuntas o Joint Ventures

Una empresa conjunta se ha desarrollado para que una empresa pueda ser colectivamente propiedad de otras empresas independientes. Para desarrollar más la definición la OECD ha contextualizado al Joint Venture como *"una asociación entre dos o más empresas con objeto de realizar en común una determinada actividad a través de una nueva entidad creada y controlada por los participantes"*³⁰.

Como el Joint Venture es una modalidad controlada por dos o más participantes en este caso la empresa se beneficia del conocimiento que tiene el socio local sobre la cultura, su política, idioma, y negocios del país anfitrión. Además *"cuando los costos de desarrollo*

²⁹Charles Hill. (2011). Negocios Internacionales: competencia en el mercado global. New York, USA: Editorial McGraw-Hill. Capítulo 14: Estrategia de Entrada y Alianzas Estratégicas. Pág 468.

³⁰ Gómez, Cárle. (2004). Los Contratos en el Marketing Internacional. Edición electrónica gratuita. Pág 241.[en línea]. <http://books.google.es/books?id=ughsQwo702IC&pg=PA241&dq=define+joint+venture&hl=es&sa=X&ei=kWekU6bVEKIU5ASo74GwBA&ved=0CC8Q6AEwAg#v=onepage&q=define%20joint%20venture&f=false>. [Consultado 13/06/2014].

*riesgos de apertura de mercado son elevados, una empresa puede ganar al compartir estos costos o riesgos con un socio local. En muchos países, las consideraciones políticas pueden hacer de las empresas en coparticipación el único modo factible de entrada al mercado*³¹. Por lo que se puede decir que las empresas conjuntas que se hacen con socios locales corren un menor riesgo a las interferencias del gobierno ya que este socio tiene ya un interés creado en dar opinión sobre las interferencias políticas que pudieran interferir en el negocio.

Finalmente también cuenta con sus debilidades ya que al ser una empresa conjunta cede control en conocimiento de su tecnología al otro socio, además de no ejercer un control sobre las subsidiarias para construir ahorro en la localización ya que puede no beneficiar al socio anfitrión en temas estratégicos. Y en general las empresas conjuntas cuentan con una tendencia a los conflictos y luchas de control entre las empresas inversionistas si es que tienen diferentes objetivos o estrategias.

2.2.3.6. Subsidiarias con Propiedad Absoluta

Las firmas multinacionales son aquellas compañías internacionales que poseen la propiedad absoluta de las subsidiarias. Por lo que establecer una de estas es el método más costoso para entrar a un mercado extranjero, ya que se los inversionistas deben contribuir

³¹ Charles Hill. (2011). *Negocios Internacionales: competencia en el mercado global*. New York, USA: Editorial McGraw-Hill. Capítulo 14: Estrategia de Entrada y Alianzas Estratégicas. Pág 470.

una gran cantidad de recursos y tiempo para establecer una subsidiaria en el extranjero. Sin embargo es necesario conocer las dos formas de establecer una subsidiaria de propiedad absoluta. *"La empresa puede llegar como una nueva operación en ese país que por lo común se conoce como empresa Greenfield (que se establece a partir de cero en el país), o puede adquirir una empresa establecida en el país anfitrión para promover sus productos"*³². Por lo tanto se deben conocer las variadas ventajas evidentes de esta forma, una empresa cuenta con una ventaja competitiva si es que se enfoca en la competencia tecnológica por lo tanto va a elegir esta forma de entrada, ya que esta permite reducir riesgos de perder el control sobre esa competencia al ceder parte de su propiedad a un socio extranjero. Además una subsidiaria con propiedad absoluta da un fuerte control sobre las operaciones que tenga en otros países, ya que da la libertad de utilizar los ingresos de un país para respaldar otro. También se destaca como beneficio importante la formación de economías de localización, ya que cuando una empresa tiene muchas de presiones de costos, esto puede ayudar a economizar su cadena para que se maximice el valor en cada etapa de operaciones. No obstante este método contiene variadas dificultades ya que suele ser el método más costoso ya que la empresa tiene toda la responsabilidad de operación en otro país. Los riesgos del aprendizaje del modo de comercializar en una nueva cultura es menor si la empresa adquiere una empresa ya establecida en el país anfitrión. *"Sin embargo las adquisiciones suscitan problemas*

³² Ceballos, Norberto. (2004). Sistemas de Control Gerencial en los Negocios Internacionales: Enfoques y Antecedentes Empíricos. Edición electrónica gratuita. Pág 98. [en línea]. <http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/ceballos_n/sources/ceballos_n.pdf>. [Consultado 15/06/2014].

adicionales, como aquellos asociados con el intento de emparentar culturas corporativas divergentes. Estos problemas pueden ser más que compensar cualquier beneficio derivado de la adquisición de una operación establecida”³³.

En cada método de entrada existen ventajas y desventajas asociadas a cada forma de introducción al mercado extranjero, debido a esto es necesario tratar de disminuir los inconvenientes futuros al seleccionar cada una de ellas. Así es posible realizar algunas nociones sobre la elección más adecuada para la compañía. (Véase Figura N°2).

³³Ceballos, Norberto. (2004). Sistemas de Control Gerencial en los Negocios Internacionales: Enfoques y Antecedentes Empíricos. Edición electrónica gratuita. Pág 99.

Forma de Entrada	Ventajas	Desventajas
Exportación	• Capacidad de realizar las economías de locación.	• Altos costos de Transporte. • Barreras Arancelarias. • Problemas con los agentes de mercado local.
Contratos de llave en mano	• Capacidad para aprovechar las habilidades de procesos tecnológicos en países donde se encuentra la IED	• Creación de competidores eficientes. • Falta de presencia en el mercado en el largo plazo.
Licenciamiento	• Bajo desarrollo de costos y riesgos.	• Falta de control sobre la tecnología. • Incapacidad para realizar economías de locación. • Incapacidad para emplear una coordinación estratégica mundial.
Franquiciamiento	• Bajo desarrollo de costos y riesgos.	• Falta de control de calidad. • Incapacidad para emplear una coordinación estratégica global.
Empresas Conjuntas	• Acceso al conocimiento de los socios locales. • Compartir el desarrollo de los costos y riesgos.	• Falta de control de la tecnología. • Incapacidad para emplear la coordinación estratégica mundial. • Incapacidad para emplear economías de locación.
Subsidiarias con propiedad Absoluta	• Protección de la tecnología. • Capacidad para emplear una coordinación estratégica global. • Capacidad para emplear economías de locación.	• Altos costos y riesgos.

Figura 2: Resumen de ventajas y desventajas de las formas de entrada.
Fuente: Adaptado de Charles Hill. (2011). *Negocios Internacionales: competencia en el mercado global*. New York, USA: Editorial McGraw-Hill. Capítulo 14: Estrategia de Entrada y Alianzas Estratégicas. Pág 472.

Las generalidades visualizadas en resumen de la figura 2 permiten realizar un análisis de cómo puede entrar una empresa a un mercado a extranjero, a pesar de las desventajas de cada una de las estrategias, el mercado elegido para la extensión de la empresa permite dar posibilidades de disminuir los riesgos y prevenir algunos inconvenientes asociados a la estrategia que decida la dirección de la empresa.

CAPITULO III: DESCRIPCIÓN DE LAS VENTAJAS DE HONG KONG PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL: ANALISIS DOS EMPRESAS CHILENAS QUE HAN INGRESADO AL MERCADO HONGKONÉS.

Hong Kong es una de las economías más importantes de Asia y el mundo, ya que es uno de los puertos y centros de redistribución esenciales para China. Una de las razones que se explica para este nivel de desarrollo que tienen esta nación actualmente, es su ubicación geográfica. El Rio Perla contribuye a que Hong Kong realice un rol clave en la apertura económica de China. Según el estudio compuesto por Pro Chile de “*Cómo Hacer Negocios con Hong Kong*” menciona que *“las importaciones de productos de Hong Kong no están concentradas y se trata básicamente, a excepción de los diamantes y el petróleo, de bienes de alta tecnología y manufacturas vinculadas con el comercio internacional de China”*³⁴.

Estas variadas características ya sea geográficas y regulatorias que la hacen un atractivo destino de inversión. Además cuenta con otro tipo de características que la hacen atractiva como la infraestructura de clase mundial y el ambiente de negocios internacional que mantiene, el inglés es el idioma principal para hacer negocios y los contratos se hacen en este idioma, adicionalmente consta con una fuerza de trabajo experta y eficiente y con universidades líderes a nivel mundial, cuenta con políticas de inmigración liberales lo que hace que esta región atraiga cada vez más profesionales e inversionistas.

³⁴ ProChile. (2014). Como hacer negocios con Hong Kong. Edición electrónica gratuita. Pág 2. [en línea]. <http://www.prochile.gob.cl/wpcontent/blogs.dir/1/files_mf/1394118119HK_Como_Hacer_Negocios_2014>. [Consultado 15/07/2014].

Esta región es ideal para la internación de productos chilenos, ya que Hong Kong es un puerto libre donde no existen aranceles por lo cual no existen otros impuestos y barreras no arancelarias. En cuanto a las normativas de embalajes para los productos importados tampoco es un impedimento debido a que no se aplican exigencias específicas al embalaje de los productos importados.

Según los resultados realizados este año por Index of Economic Freedom, índice especializado en medir objetivamente que economías evolucionan en profundidad políticamente y económicamente, creado principalmente para el inversionista y profesionales que deseen ejercer profesionalmente en Hong Kong, *"el resultado obtenido fue de un promedio de todas las libertades evaluadas un puntaje de 90.1 siendo la número 1 en el ranking de libertad económica, su puntaje es uno de los más valorados ya que por 20 años consecutivos sigue siendo la mejor nación en mejoras en el tamaño del gobierno y la eficacia en la reglamentación"*³⁵. Puesto que Hong Kong presenta una serie de peculiaridades que influyen en el éxito logrado en la gestión empresarial, este trabajo analiza el atractivo que muestra dicho destino para la expansión de empresas chilenas y las particularidades de este mercado para la consolidación de negocios en el territorio asiático. Con la pretensión de mostrar evidencias sobre los elementos que influyen en la forma de entrada a un país para lograr una gestión empresarial exitosa, se presentan dos casos que ponen de manifiesto la importancia en la estrategia de entrada al mercado hongkonés.

³⁵ The Heritage Foundation. (2014). Hong Kong Economic Freedom Score. Edición electrónica gratuita. Pág 233. [en línea]. <<http://www.heritage.org/index/pdf/2014/countries/hongkong.pdf>>. [Consultado el 17/07/2014].

3.1. Atractivo de Hong Kong como mercado

Durante las primeras décadas del siglo XXI, la región de Asia y el Pacífico está teniendo y va a tener un atractivo importante para las empresas internacionales. “Se proyecta que la región llegue a ser una potencia tecnológica, política y económica con el incremento simultaneo de la demanda de los consumidores”³⁶.

Según la encuesta realizada anualmente por la consultora A.T. Kearney, Hong Kong lidera en el año 2010, y desde el año 2013, el ranking del Foreign Direct Investment. *“Ello es debido a que Hong Kong goza de una serie de ventajas a medio y largo plazo como su gran integración en la economía mundial, sus buenas infraestructuras físicas, su capacidad de generar puestos de trabajo para profesionales y su estabilidad macroeconómica dado por el aumento que tiene la inversión extranjera en la región”*³⁷.

Su cercanía con China, sus similitudes en cuanto a idiosincrasia e idioma, y su favorable ambiente internacional de negocios, lo han convertido en un atractivo foco para que inversionistas extranjeros ingresen al mercado chino. Estas características también incentivan a los inversionistas continentales a invertir en mercados regionales y globales. Es por esto, Hong Kong sigue siendo el segundo receptor de inversiones extranjeras en Asia y el cuarto a nivel mundial.

³⁶ Martínez, Noemí. 2011. China y el Futuro Empresarial. Edición electrónica gratuita. Pág 68. [en línea]. <<http://www.chu.es/cuadernosdegestion/documentos/1024.pdf>>. [Consultado el 17/07/2014].

³⁷ Musalem, Juan. “Inversiones Chinas en Ascenso”. Revista Shang Bao N° 54. Septiembre 2013. Publicación de la Cámara de Comercio Chilena China Industria, Turismo y Comercio CHICIT. Pág 12.

3.1.1. Ventajas para invertir en Hong Kong.

Las diversas ventajas que tiene La Región Especial de Hong Kong se diferencian de la República Popular China, por lo cual es importante conocer sus diferencia y como se complementan sus beneficios y se realiza una correcta gestión en la inversión.

3.1.2. Plataforma de entrada a China.

Actualmente, Hong Kong es uno de los principales accesos para las empresas internacionales en China continental. Una de las formas más ventajosas para una empresa extranjera invierta en China es hacerlo a través de una empresa con sede en Hong Kong que controle a una subsidiaria en China continental. De esta forma, se limita la inversión en el territorio continental, mientras que la sociedad principal residente en Hong Kong recibe la mayor parte del capital. De esta manera, se evita además la regulación del sistema chino continental en cuanto a: constitución de sociedades, retorno de capitales invertidos, traspaso o venta de acciones y (escasa) protección de las marcas y la propiedad intelectual en general. Por otro lado se beneficia de las razones que hacen de Hong Kong un destino práctico y seguro para la inversión.

“La situación geográfica de Hong Kong en el sur de China, y su pertenencia en régimen especial a la propia República Popular de China, le hace el enclave perfecto para comerciar o acceder a China continental. A esto se une el know-how de haber trabajado

con China continental durante años y un paulatino proceso de integración con el otro sistema de China"³⁸.

3.1.3. Centro de distribución: infraestructuras-logística-puerto franco.

Hong Kong constituye uno de los destinos más atractivos como centro de distribución de bienes para la región de Asia Pacífico. Tanto el puerto como el aeropuerto de Hong Kong se encuentran entre los cinco más importantes del mundo por volumen de carga. La importancia de ambos para el tráfico de pasajeros está también aumentando rápidamente.

*"Hong Kong es una plataforma logística de primer orden en Asia. Las principales empresas logísticas internacionales operan en la plaza. La OMC señala que la tasa arancelaria media de Hong Kong es del 0%, y las barreras no arancelarias como etiquetado y homologaciones son mínimas"*³⁹.

3.1.4. Tamaño del mercado.

Hong Kong dispone de más de 7 millones de habitantes cada uno de ellos cuenta con una renta per cápita de 33.201 USD indicado en el 2012. Por lo que es una región que concentra una gran cantidad de habitantes millonarios.

Según el informe Asia Pacific Wealth Report 2013 de Capgemini y Bank of America, *"hay 101.300 millonarios en Hong Kong; el informe considera millonario a la persona*

³⁸ Musalem, Juan. Inversiones Chinas en Ascenso. Revista Shang Bao N° 54. Septiembre 2013. Publicación de la Cámara de Comercio Chilena China Industria, Turismo y Comercio CHICIT. Pág 13.

³⁹ InvestHK. Estableciendo su Negocio. The Government of the Hong Kong Special Administrative Region. 2014. [en línea]. <<http://www.investhk.gov.hk/es/setting-up-your-business.html>>. [Consultado el 20/07/2014].

que tiene más de un millón USD invertidos. Además, el territorio recibe 41,9 millones de turistas anuales, la gran mayoría de China continental, y un porcentaje de estos con renta elevada; el principal objetivo de este turismo son las compras”⁴⁰.

3.1.5. Sistema de impuestos simple y favorable.

Esta ciudad solo cuenta con tres impuestos directos y las leyes favorecen los subsidios. Dentro de los tres está el impuesto sobre beneficios que tiene un máximo de 16,5%, el impuesto sobre los sueldos del personal que es de un máximo de 15%, y por último el impuesto predial es del 15%. Para corporaciones la tasa máxima es del 16,5%. A esto se añade que no hay casi impuestos indirectos, con algunas excepciones como apuestas, tabaco, alcohol e hidrocarburos. Tampoco hay impuestos de sucesiones, sobre dividendos, intereses o ganancias del capital, y sólo tributan los ingresos y beneficios derivados de Hong Kong

3.1.6. Marco institucional: facilidad de implantación, seguridad jurídica y tamaño del Estado.

El establecimiento de una empresa en Hong Kong puede completarse en menos de 72 horas, sin que existan apenas requisitos. En efecto, se trata de uno de los lugares del mundo donde se tarda menos y es más sencillo establecer una empresa.

⁴⁰ Capgemini y Bank of America.(2013). World Wealth Report. Edición electrónica gratuita. Pág 13. [en línea]. Canadá. <http://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/wwr_2013_0.pdf>. [Consultado el 20/07/2014].

“La seguridad jurídica es una de las razones principales del éxito de Hong Kong. El grueso del cuerpo legislativo proviene de la Common Law británica del siglo XIX, y está totalmente separado del de China continental. Además, el poder judicial es independiente del Legislativo y del Ejecutivo”⁴¹. Por lo que se destaca la estricta protección de la propiedad privada, que la región ha adoptado las prácticas internacionales en materia contable y que ha reforzado la protección legal de la Propiedad Intelectual.

3.1.7. Mano de obra cualificada.

Hong Kong dispone de una población activa flexible y que está formada por más de 3,5 millones de personas, con características como el uso generalizado del inglés en los negocios, la baja conflictividad laboral y el alto grado medio de formación.

3.1.8. Centro financiero internacional.

Hong Kong es una de las plazas financieras más importantes del mundo, y la más relevante de Asia Pacífico.

“Hong Kong tiene un sistema de convertibilidad que indexa su moneda al dólar americano, y la región no impone controles o requisitos para las transferencias corrientes, la compra de bienes raíces, el acceso al cambio de divisas ni a la repatriación de ganancias, con lo que la libertad de movimiento de capitales es total”⁴².

⁴¹ InvestHK. Estableciendo su Negocio: The Government of the Hong Kong Special Administrative Region. 2014. [en línea]. <<http://www.investhk.gov.hk/es/setting-up-your-business.html>>. [Consultado el 20/07/2014].

⁴² Emilova, Kamelia. (2012). Chile-China: Negocio, Intercambio y Oportunidades. Edición Electrónica Gratuita. Pág 32. [en línea]. Santiago, Chile. <http://issuu.com/camarachicit/docs/shang_bao_2013/1?e=6049829/4815351>. [Consultado el 22/07/2014].

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La investigación de este trabajo es concluyente, pasando en la fase preliminar en el terreno exploratorio y continuando con la evaluación para determinar cuáles fueron las conclusiones y hallazgos encontrados en el estudio. Se decidió utilizar la investigación exploratoria, ya que el énfasis es destacar la problemática del ingreso al mercado asiático y elaborar conclusiones en las cuales ayuden a los empresarios a desarrollar posteriormente una evaluación más objetiva y fiable de las formas de ingreso a Hong Kong, comprobando e interpretando las fuentes utilizadas. El estudio también se puede clasificar en el tipo descriptivo de tipo transversal, llegando a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas. Identificando la relación de las formas de internacionalización, para analizar y extraer minuciosamente los resultados con fin de extraer generalizaciones significativas al conocimiento del estudio, no buscando causas y efectos de la problemática. Esta investigación se utiliza la investigación cualitativa con el objetivo de *"referirse a sucesos complejos que tratan de ser descritos en su totalidad, en su medio natural. No hay consecuentemente, una abstracción de propiedades o variables para analizarlas mediante técnicas estadísticas apropiadas para su descripción y la determinación de correlaciones"*⁴³ asociándose a un estudio de casos.

⁴³ Martínez, Jorge. (2011). Métodos de Investigación Cualitativa. Edición electrónica gratuita. Pág 32. [en línea]. Bogotá, Colombia. < <http://www.cide.edu.co/ojs/index.php/silogismo/article/view/64/53>>. [Consultado el 03/06/2015].

Población y Muestra

Siguiendo el estudio de Huerta, Estroz y San Martín sobre “Un estudio comparativo de internacionalización entre empresas chilenas y españolas” que tiene como objetivo *“realizar una revisión teórica sobre las estrategias de entrada a mercados externos, y en segundo lugar, contrastar los planteamientos anteriores para aportar evidencia empírica al respecto, a partir de una muestra de empresas chilenas y españolas”*⁴⁴. La investigación tomó como base, el estudio de comparación entre las empresas chilenas y españolas, anteriormente mencionado para determinar cuáles son las dos estrategias de entrada más utilizadas por las sociedades chilenas, y finalmente confirmar cuales se debían evaluar y ejemplificar en los casos de estudio.

Dando seguimiento al estudio de Huerta, Estroz y San Martín, que logró demostrar que 56 de 58 empresas chilenas prefieren utilizar exportación, lo que indica que es la primera preferencia de los inversionistas, y como segunda preferencia de internacionalización 24 de 58 empresas chilenas deciden llegar a un mercado internacional a través de una inversión extranjera directa, se decidió evaluar un caso de subsidiaria con propiedad absoluta, porque es una de las estrategias más utilizadas, además del acceso a la información de la empresa y la entrevista por parte de los representantes de las empresas. Véase Tabla N°1.

⁴⁴ Huerta, Estroz, San Martín. 2010. Estudio comparativo de internacionalización entre empresas chilenas y españolas. Edición electrónica gratuita. Pág 7. [en línea]. < <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%209-1/estrategias%20de%20entrada.pdf>>. [Consultado 04/06/2015].

Tabla 1
Estrategias generales de internacionalización – Sociedades chilenas

Estrategias de Internacionalización	N° de sociedades Internacionalizadas	N° de Observaciones	Porcentaje
Exportación	56	58	96,552%
Inversión directa extranjera	24	58	41,379%
Acuerdo Contractual	6	58	10,345%

Nota. Fuente: Adaptado de Huerta, Estroz, San Martín. (2010). Estudio comparativo de internacionalización entre empresas chilenas y españolas. Universidad del Bío Bío. Edición electrónica gratuita. Pág 18.

Cabe mencionar que el estudio de Huerta, Estroz y San Martín utiliza formas de medida con variables cualitativas que expresan características de cada una de las sociedades, adicionalmente las observaciones son de tipo nominal, ya que no son sometidas a un criterio de orden, por lo cual las sociedades del estudio pueden escoger libremente la forma de internacionalizarse y cual desarrollar en primera fase en el caso de que utilicen más de una forma de entrada. La observación puede tener sus limitaciones actualmente debido a que el periodo de análisis fue realizado el 2009 y el tipo de muestreo es por conveniencia. Inicialmente se procedió a contactar a dos empresas que actualmente venden y distribuyen productos en Hong Kong, en este sentido se convino a considerar a dos empresas chilenas independientemente de cuál fuese su rubro, no obstante que cumplieran con la utilización de dos estrategias de internacionalización más utilizadas por los inversionistas chilenos. La utilización de estudios de casos para esta investigación tiene como objetivo “*analizar profundamente una unidad para responder al planteamiento de un problema, probar*

hipótesis o desarrollar una teoría. También se define como una investigación sobre un individuo, grupo, organización o sociedad; que es visto como una entidad, para aprender de una instancia compleja"⁴⁵. Dando un enfoque objetivo al documentar la experiencia de quienes están involucrados en el fenómeno a estudiar.

Instrumentos de Medición y Procedimiento

El tipo de metodología utilizada principalmente es la fuente primaria específicamente y para fundamentar los datos de este trabajo también se han consultado a numerosas fuentes secundarias como enciclopedias e instituciones gubernamentales, pero especial énfasis se ha puesto en la obtención de información confiable y actualizada sobre el comercio internacional entre Chile y China

El primer paso para la actividad internacional es la exportación, por lo cual se decidió la utilización de la fuente primaria a través de una entrevista con preguntas abiertas a los principales implicados de Eleven Foods Ltda. Principal empresa dedicada a la exportación de pepinos de mar, según los datos registrados por el estudio de ProChile el año 2013⁴⁶.

Como segundo caso de estudio se decidió seleccionar la segunda estrategia de entrada más utilizada por los inversionistas chilenos, la inversión extranjera directa, en este caso la

⁴⁵ Martínez, Jorge. (2011). Métodos de Investigación Cualitativa. Edición electrónica gratuita. Pág 30. [en línea]. Bogota, Colombia. <<http://www.cide.edu.co/ojs/index.php/silogismo/article/view/64/53>>. [Consultado el 03/06/2015].

⁴⁶ ProChile. Empresas exportadoras chilenas. 2013. [en línea]. <<http://www.prochile.gob.cl/herramientas/material-de-apoyo/directorio-exportador/>>. [Consultado el 24/05/2015].

empresa seleccionada cuenta con una subsidiaria con propiedad absoluta en la región. La Junta Winery es una destacada viña que comercializa sus productos en una oficina comercial en Hong Kong.

Para dar una continuidad al estudio mencionado se realizará en esta investigación con la realización de entrevista a profundidad directamente a la primera fuente con la intención de *"indagar y comprender un problemas sin imponer categorías preconcebidas. La entrevista cualitativa con fines investigativos se centra en el conocimiento o la opinión pueda ser representativa de un conocimiento cultural más amplio. En este sentido, las entrevistas son el instrumento más adecuado cuando se han identificado informantes o personas claves dentro de una organización o empresa"*⁴⁷. Así se logró evaluar, comprender, y conocer a las empresas mismas, sus razones para entrar a ese mercado, como han obtenido éxito con la estrategia de entrada elegida, cuales fueron y son sus principales inconvenientes para la entrada al mercado asiático y finalmente cuáles son sus visiones y recomendaciones para otras empresas chilenas que deseen expandir sus horizontes con miras a la región de Hong Kong.

⁴⁷ TORO, I. y PARRA, R. 2008. Método y conocimiento, metodología de la investigación. 2da edición. Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT. 169p.

Limitantes del Estudio

En cuanto a la metodología utilizada consta de las siguientes limitantes:

- No hay manera de analizar estadísticamente los resultados.
- Método de estudio de casos puede presentar problemas de fiabilidad y validez.

No obstante esta investigación cuenta con las siguientes limitantes:

- Complejidad en la comparación de las empresas estudiadas ya que no pertenecen al mismo rubro.
- Dificultad en la comparación de las empresas estudiadas ya que no tienen el mismo tamaño y capacidad de producción.
- Cada caso cuenta con variables externas que pueden afectar a la estrategia de entrada a Hong Kong.

Cabe mencionar que a pesar de las limitantes que contiene esta investigación, la finalidad de comparación de las dos formas de entrada a Hong Kong se cumple tratando de abarcar la mayor cantidad de variables posibles para que el desarrollo sea claro, coherente y lo más cercano a la realidad.

3.2. Primer Caso de Estudio: Empresa Eleven Foods Ltda: Exportación de Pepinos de Mar a Hong Kong

Eleven Foods Ltda es una empresa que comercializa productos del mar desde hace 15 años, actualmente esta se encarga de producirlos, procesarlos y posteriormente comercializarlo en el exterior, especialmente en el mercado asiático.

3.2.1. Misión y Visión

Tiene como misión *“producir alimentos marinos de calidad, unificando la innovación, esfuerzo y profesionalismo que contribuyen al compromiso generacional de una empresa chilena en crecimiento. Nuestra visión es generar alimentos que colaboren a la sana nutrición de sus nuestros clientes adaptándose a los tiempos y gustos de ellos”*⁴⁸.

3.2.2. Reseña Histórica

En el año 1997, la familia Gallegos, conociendo las ventajas competitivas que ofrece Chile como potencia en la comercialización de mariscos procesados, crea Eleven Foods Ltda.

⁴⁸ ELEVEN FOODS LTDA. 2014. <http://oscargallegos.en.gongchang.com/>. Acerca de Nosotros. [en línea]. <<http://oscargallegos.en.gongchang.com/about>>. [Consultado el 23/07/2014, siendo las 11:45 p.m].

Complejo alimentario líder en la producción, comercialización e innovación de productos marinos. Los productos de Eleven Foods son utilizados como ingredientes en la industria de alimentos en los más exigentes mercados del mundo.

3.2.3. Productos

Eleven Foods tiene un variado mix de productos para adaptarse al gusto de todos sus consumidores, actualmente cuenta con más de diez categorías de productos entre pescados y mariscos. A continuación se detalla los siguientes productos del mar que comercializa Eleven Foods⁴⁹:

- Pepinos de Mar Congelados.
- Pepinos de Mar Seco, Salado o en Salmuera.
- Porciones Congeladas de Lubina.
- Huevos de Merluza congelados.
- Pepinos de Mar Secos.
- Porciones Congeladas de Lomos de Pez Espada.
- Porciones Congeladas de Trucha.
- Porciones Congeladas de Merluza.
- Porciones Congeladas de Reineta.
- Porciones Congeladas de Caracol Palo-Palo.

⁴⁹ ELEVEN FOODS LTDA. 2014. <http://oscargallegos.en.gongchang.com/>. Productos del Mar. [en línea] <<http://oscargallegos.en.gongchang.com/product>>. [Consultado el 23/07/2014, siendo las 11:45 p.m].

- Porciones Congeladas de Caracol Pulludo.
- Porciones Congeladas de Caracol Trumulco.
- Erizos Congelados.

3.2.3.1. Descripción del Producto de Exportación a Hong Kong

Los pepinos de mar son equinodermos de la clase Holothuroidea. Son conocidos bajo distintos nombres, tales como cohombros o carajos de mar. *“Son animales marinos con una piel similar al cuero y un cuerpo alargado, y pueden encontrarse en el fondo marino de distintos lugares alrededor del mundo. Actualmente se conocen cerca de 1400 especies, muchas de las cuales pueden ser consumidas por el hombre”*.⁵⁰

Los Pepinos de mar son un producto pariente del erizo de mar y la estrella de mar. Tienen forma cilíndrica de gusano en que mide entre 8 a 20 mm.

Este animal pertenece a un grupo denominado “deposit feeders” los que comen material depositado o sedimentos del mar, por lo cual son muy importantes para la función en los ecosistemas del fondo del mar. Además de ser capaces de licuar su masa corporal a su antojo, pudiendo “verterse” a sí mismos en aberturas demasiado estrechas para su tamaño.

⁵⁰ Sing, Jaime. (1996). La Pesquería de pepino de mar *Isostichopus fuscus* en la costa oriental de Baja California Sur y propuestas de regulación. Edición electrónica gratuita. Pág 14. [en línea]. <<http://www.inapesca.gob.mx/portal/documentos/publicaciones/cienciapesquera/CP12/CP12-03.pdf>>. [Consultado el 25.07.2014]

Durante siglos los pepinos de mar han sido usados como alimento y fármaco, especialmente en los países asiáticos, en China estos se consumen cocidos y cubiertos por una espesa salsa de ajo, jengibre, cebolla y salsa de soja. A esta famosa comida la llaman “Hai Sum”. No obstante el pepino de mar está presente en muchos platos de la cocina oriental, debido a que culturalmente se considera que tiene propiedades curativas, aunque la creencia popular en China piensa que este producto tiene propiedades afrodisiacas.

Actualmente el Pepino de Mar se utiliza para el campo de la farmacología para reducir el dolor de las articulaciones, además de tener sustancias anti cancerígenas. Una imagen más detallada se presenta en la Figura 3.



Figura 3: Pepinos de Mar a la izquierda en su hábitat natural y a la derecha en mercado de Hong Kong. Fuente: Elaboración propia. (2014).

3.2.4. Mercado

Esta empresa tiene como principales mercados de exportación a Europa Occidental, Europa Oriental, Asia del Este, Sudeste de Asia, Medio Oriente y Oceanía. Sus principales clientes provienen de China, Indonesia, Malasia, Japón y Corea, no obstante hace cinco años esta compañía observó una oportunidad para exportar Pepinos de Mar a Hong Kong debido a la gran demanda que tiene ese mercado de este animal marino. El gerente comercial de Eleven Food Gallegos declaró recientemente “China es uno de nuestros mayores compradores debido a que nuestros productos se utilizan en los banquetes de gran importancia, en particular los de matrimonio, el pepino de mar es fundamental para estas celebraciones ya que su sonido en chino es similar a “buen corazón” lo que augura a la pareja un futuro unido y libre de conflictos. Actualmente también España se ha incorporado como uno de nuestros clientes potentes en Europa, eso sucedió por uno de los mejores chefs de Barcelona que comenzó a interesarse por estos animales exóticos en la comida occidental, ya que los pescadores catalanes lo consumían mucho en épocas de crisis. Preparándolos de forma rápida en una plancha caliente y con aceite de oliva. Pero sin lugar a dudas uno de nuestros mejores importadores es Hong Kong ya que la demanda supera ex potencialmente a otras regiones del mundo, su consumo es mucho mayor debido a que actualmente se considera un plato gourmet cocinado de variadas formas por los chefs”. (O. Gallegos, comunicación personal, 30 de julio de 2014).

3.2.4.1 Principales Clientes en Hong Kong

Eleven Foods comenzó su relación comercial hace cinco años con Hong Kong, cuenta con cuatro compradores importantes que representan una parte fundamental del mercado de los pepinos de mar en Hong Kong. En el ANEXO 2 se presenta con detalle todos los datos específicos de los cuatro compradores de Pepinos de Mar en Hong Kong con datos entregados por Eleven Foods Ltda.

Entre sus principales Clientes se encuentran:

- Kwong Tai Hong Sealand Products Co Ltd.
- On Kee Dry Seafood Co Ltd.
- Ausino Enterprices Limited.
- Hang Hing Company.

El gerente comercial de Eleven Food Gallegos declaró recientemente “de estos cuatro clientes presentes en la lista anteriormente nombrada Eleven Foods exporta más de \$130.000 dólares FOB anualmente, el total de ellos requieren solamente productos secos en formato envasado, ya que el rubro de nuestros compradores en Hong Kong es solo la importación y redistribución de ellos, no teniendo manejo de los productos congelados ni vivos o frescos. Nuestro mayor cliente es ON KEE DRY SEAFOOD CO LD, quienes

aparte de distribuir a cadenas comerciales, cuentan con un portal web⁵¹ donde ofrecen los productos que importan, este recurso es lo que más les gusta a los hongkoneses donde manejan las diferentes variedades de empaques y presentaciones para los pepinos de mar secos, y lo más útil ver el precio de venta al público de dichos productos según la cantidad proporcionada por cada envase”. (O. Gallegos, comunicación personal, 30 de julio de 2014).

Se puede observar las variadas cantidades de presentaciones que maneja la empresa Hongkonesa ON KEE DRY SEAFOOD CO LD en cuanto a empaques y embalajes de pepino de mar seco. Véase más detalladamente en la Figura 4.



Figura 4: Presentaciones de Envase de Pepino de Mar Seco utilizado en Hong Kong.

Fuente: ON KEE DRY SEAFOOD CO LD. Presentaciones online para regalo. (2014).

⁵¹ Ver www.onkee.com. Product List Sea Cucumber. [en línea].

<http://www.onkee.com/b5/product_list.asp?Sub_Category_ID=S000000009>. [Consultado el 31/07/2014].

3.2.4.2. Competidores en Chile

La gran variedad de Pepinos de mar en el mundo hacen que la oferta de pepinos de mar en Hong Kong sea sumamente variada, sin embargo las diferentes especies no son competencia directa entre sí, pero sin bien se consideran sustitutos. El consumidor prefiere ciertas especies por sobre otras, las cuales están visiblemente rotuladas en el caso de los Pepinos de mar vendidos en seco, sin embargo en caso de no estar disponible o de ser un elevado precio entonces el cliente opta por otra especie.

En Chile sólo existe el pepino chileno (*Athyonidium Chilensis*). El gerente comercial de Eleven Food Gallegos declaró recientemente “nuestros principales competidores se dividen en dos, los que exportan pepinos de mar congelados y los que exportan Pepinos de mar secos, en este caso a Hong Kong solo se envía desde Chile en seco por las empresas Terra Natur, Importación y Exportación Esperanza Chile Ltd y Pesquera Deep Sea Food Ltda. Estas empresas son nuestra competencia directa exportando continuamente a China y algunas de ellas llegando al mercado de Hong Kong”. (O. Gallegos, comunicación personal, 30 de julio de 2014).

Para acotar la información anterior, según la información obtenida de Prochile se encuentran cinco empresas que registran exportaciones de pepinos de mar desde Chile entre los años 2009 al 2013. (Véase Tabla 2)

Tabla 2

Exportadores de Pepinos de Mar en Chile

Nombre del Exportador	Comuna	Ventas USD 2009-2013	
Eleven Foods Ltda.	Las Condes	\$	137.990
Terra Natur S.A.	Concepción	\$	75.480
Imp. Y Exp. Esperanza Chile Ltd	Recoleta	\$	97.383
Pesquera Deep Sea Food Ltda	Providencia	\$	3.367
Aquafood Ltda	Quellón	\$	48.180

Nota. Fuente: Adaptado de Prochile. (2013). Solamente Imp. Y Exp. Esperanza Chile Ltd realizó exportaciones tanto de pepinos de mar secos como de congelados.

3.2.5. Organigrama de la Empresa

Eleven Foods es una compañía fundada hace más de 15 años comenzando solo con 10 personas en su equipo de trabajo en el año 1997, actualmente su crecimiento ha permitido que la empresa cuente con más de 40 personas. El gerente comercial de Eleven Food Gallegos declaró recientemente “nuestro equipo de trabajo se conforma principalmente de un Directorio, un Gerente General, contamos con cuatro Gerencias una Comercial y Ventas, Administración y Finanzas, Compras y Marketing, y Logística y Producción, cada departamento pretende proyectar una industria moderna, basada en la elevada calidad de los productos elaborados, tratando de reproducir de manera controlada y mecanizada los sistemas de producción tradicionales. En cada de una de ellas la compañía cuenta con personal capacitado y muy profesional para seguir desarrollándonos”. (O. Gallegos, comunicación personal, 30 de julio de 2014).

El organigrama general más detalladamente en la siguiente Figura 5.

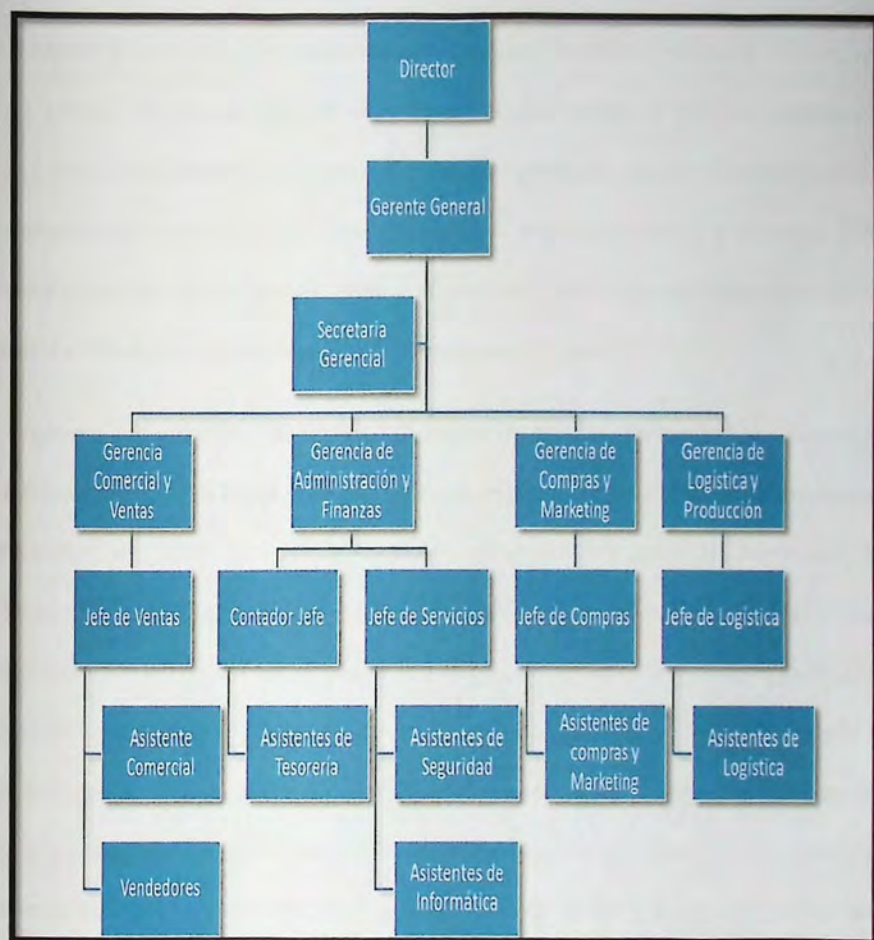


Figura 5: Organigrama General Eleven Foods Ltda. Las Condes, Chile.

Fuente: Adaptada de O. Gallegos. Comunicación personal. (2014)

3.2.6. Cadena de Distribución de Eleven Foods Ltda.

La cadena de distribución del pepino de mar es similar a la de otros productos del mar, ya que cuentan con ser un mercado considerado “nicho” debido a que sus volúmenes mundiales no son significativos para el flujo total de productos marinos. Este producto se considera como secundario para las empresas que exportan mariscos y pescados. Sin embargo hay casos como lo son el salmón, el jurel y la harina de pescado que representan más del 50% de las exportaciones del sector pesquero Chileno.

El gerente comercial de Eleven Food Gallegos declaró recientemente “la cadena de distribución de Eleven Foods al ser una mediana empresa y comercializar otros productos no tradicionales como todo tipo de caracoles, erizos, etc. Los cuales los exportamos a distintos países concentrando la oferta de varios destinos específicos. En general la cadena de distribución del pepino de mar consta de 6 etapas, la primera es la extracción en el caso nuestro compramos el producto a un grupo de pescadores ya seleccionados, posteriormente viene el procesamiento del producto donde se prepara cuidadosamente para que cumpla con las certificaciones de calidad y los embalajes requeridos por nuestros clientes para pasar a exportarlo, en especial el mercado de Hong Kong que prefiere las relaciones de confianza a largo plazo para este tipo de producto que es muy solicitado para ocasiones especiales, por lo mismo llevamos más de 4 años en ese mercado exportando los mejores pepinos de mar chileno a un precio muy conveniente para el consumidor hongkonés, después viene la etapa del transporte del pepino de mar en general lo

enviamos vía marítima, a excepciones de algunos pedidos específicos los cuales el cliente requiere el producto en menor tiempo en ese caso lo enviamos de forma aérea, principalmente con nuestros clientes trabajamos términos FOB facilitando los trámites aduaneros de exportación y dejando embarcados los pepinos de mar. Como fase final el producto llega a Hong Kong para distribuirse al consumidor final” (O. Gallegos, comunicación personal, 30 de julio de 2014).

En la siguiente Figura 6 se aprecia resumidamente los seis pasos de la cadena de distribución de Eleven Foods Ltda.



Figura 6: Cadena de Distribución Eleven Foods Ltda. Las Condes, Chile.
Fuente: Elaboración propia. (2014)

3.2.7. Estrategia de Entrada Eleven Foods

A continuación se expone detalladamente cuales fueron las principales motivaciones de la compañía para ingresar al mercado de Hong Kong, sus principales inconvenientes, y razones por la que determinaron ingresar al mercado vía exportación y su éxito tras esa decisión.

3.2.7.1. Razones que motivaron a la Empresa Eleven Foods Ltda a entrar al mercado de Hong Kong

Las razones por las que decidieron llegar especialmente con Pepinos de Mar secos, salados o en salmuera a Hong Kong el gerente comercial de Eleven Food Gallegos declaró recientemente “en nuestra compañía hace 10 años exportamos productos a China, por lo que sabemos cómo es el mercado y sus preferencias en cuanto a los productos que exportamos desde Chile, junto con nuestro equipo vimos necesario llegar a más regiones de Asia y por supuesto de China que es uno de nuestros principales clientes, entonces observamos que en términos de demanda la ubicación era bastante restringida en el 2007 solamente 9 países importaban pepinos de mar, sin embargo la creciente demanda principalmente por parte de Hong Kong en donde prefieren el pepino de mar de buena calidad, pero sin duda es tan grande el mercado que importan de todos los tamaños y especies vendiendo por internet principalmente con motivos de regalos y para comidas caseras, dejando para el mercado local los productos de mayor y mediano tamaño y

reexportan el resto la mayoría a otras provincias de China. Observamos que el mercado hongkonés es capaz de absorber todos los tipos y calidades de pepinos de mar debido a los diversos grado de poder adquisitivo, eso nos hizo contactarnos con un importador en China a través de SIAL CHINA⁵² para hacer factible la primera exportación en el año 2009". (O. Gallegos, comunicación personal, 30 de julio de 2014).

Para acotar datos a la información entregada por la empresa, según la Organización para la Agricultura y Alimentación de la ONU, Hong Kong desde el 2010 ha sido la primera región en importar la mayor cantidad de toneladas de pepinos de mar entre todos los países asiáticos. Concentrando cerca de dos tercios de las importaciones mundiales, por lo cual dicha posición pone a esta región como líder mundial en el consumo de este marisco.

3.2.7.2. Principales inconvenientes de Eleven Foods Ltda al entrar al mercado

Hongkonés

Eleven Foods para entrar al mercado de Hong Kong tuvo que pasar por una serie de requerimientos para que el pepino seco se convirtiera en un producto saludable de tipo Premium, empaquetado en cajas que tuviera motivos y diseños de regalo. Sin embargo también algunos de sus clientes de tipo minorista preferían un embalaje más simple o a

⁵² SIAL CHINA es el organizador mundial de ferias internacionales para el mercado asiático de alimentos, presenta una serie de ofertas para expositores internacionales y nacionales con miras a los mercados locales de China.

granel debido a que en el mercado de Hong Kong se vende el pepino de mar seco remojado en agua unitariamente.

El gerente comercial de Eleven Food Gallegos declaró recientemente “sin lugar a dudas uno de los principales inconvenientes para entrar al mercado hongkonés es luchar por el gusto de los consumidores chinos ya que consideran que la calidad del pepino de mar varía mucho debido a las diferentes especies existentes, siendo los de alta calidad los que se producen principalmente en Japón, Rusia y China. Mientras que el pepino de calidad media baja se importa de países como Islandia, Canadá, Perú y Chile, por lo que el pepino de mar no es muy popular en el mercado de Hong Kong debido a su apariencia y calidad. Sin embargo para nuestros clientes tratamos de mejorar la apariencia del producto y realizar campañas de marketing que dieran otro aspecto al pepino de mar chileno.

También tuvimos que enfrentar una baja en nuestro primer año de exportación a Hong Kong debido a que algunos de nuestros clientes que importan pepinos de mar de Islandia comenzaron a marcar sus productos como “productos silvestres” lo que daba a conocer que no contenían ninguna contaminación, esta medida atrajo a muchos consumidores y por lo tanto clientes, ya que los hongkoneses siempre prefieren productos naturales y saben que la mayoría de los pepinos de mar locales son de criadero lo que les da mucha confianza al consumirlos”. (O. Gallegos, comunicación personal, 30 de julio de 2014).

En la siguiente figura 7 se observa los dos tipos de Pepinos de Mar:



Figura 7: Pepino de Mar Chileno y Pepino de mar de Islandia (en orden).

Fuente: Adaptado de Jack Jackson fotografías de National Geographic Holothuroidea. (2014).

3.2.7.3. Éxito en la estrategia de entrada en el mercado de Hongkonés

La exportación de pepino de mar es muy frecuente en Hong Kong debido a que el consumo es constante dentro del grupo de consumidores de mayor edad, para las celebraciones del año nuevo Chino, cenas de boda, banquetes, etc. Por lo tanto se encuentra una alta demanda que fluctúa según el grupo de edad y sobre todo por nivel de ingreso. Las preferencias del mercado Chino son similares a las del continente asiático. Por lo que los Hongkoneses aprovechan sus facilidades como importador en un puerto libre de arancel aduanero y barreras no arancelarias para reexportar los productos marinos a otras provincias de China.

El gerente comercial de Eleven Food Gallegos declaró recientemente “Eleven Foods decidió exportar a Hong Kong visto que la demanda cada vez se incrementaba más, no

solamente para la región de Hong Kong si no que ellos mismos reexportan el producto a otros mercados especialmente a Japón que se vio afectado sumamente en la producción del pepino de mar japonés, este casi ha desaparecido en el mercado Chino como consecuencia a la contaminación del producto a causa del terremoto. Lo que incentivo la importación del pepino de mar proveniente de Chile y también favoreció la reexportación del mismo. Observamos que los consumidores de Hong Kong confían mucho en el mercado mayorista liderado por la industria HORECA o directamente a la fábrica de procesamiento en China para cerciorarse de la buena calidad de los productos, entonces la exportación nos favorece ya que no nos involucramos directamente con los consumidores finales, si no que las empresas conocidas y posicionadas en Hong Kong dan a conocer nuestros productos dándoles la confianza y preferencia al consumidor hongkonés. Últimamente la tendencia de ese mercado que se ha vuelto muy popular entre los hongkoneses son las compras online, esta tiene más ventajas de costo y tiempo a comparación de las tiendas tradicionales. Hoy en día, más clientes aceptan comprar online el pepino de mar haciendo que nuestra empresa se actualice en la venta online y favoreciéndonos en la exportación del pepino de mar". (O. Gallegos, comunicación personal, 30 de julio de 2014).

De acuerdo a esta forma de entrada el éxito que aun continua teniendo Eleven Foods Ltda, es debido a que ha sabido estar en contacto con intermediarios en China y llevar los aspectos burocráticos, logísticos y financieros de la mejor forma posible para ejecutar la exportación directa con éxito.

La facilidad que tiene la exportación directa a Hong Kong se define en una serie de ventajas que contribuyen al éxito de las empresas exportadoras de productos marinos:

- La producción se concentra de manera que las empresas obtienen economías de escala y aprendizaje continuo.
- Las empresas exportadoras se evitan complejidades y costos de las formas de mayor grado de compromiso, en el caso de Eleven Foods se evita la complejidad de competir con el mercado mayorista de mayor éxito y prestigio en Hong Kong como lo es HORECA que lidera en la industria de mariscos.
- Cuenta con mayor control sobre las exportaciones.
- Las empresas exportadoras tienen una mayor libertad en la elección de mercados.
- Hong Kong es aconsejable ya que no cuenta con aranceles o trabas al comercio.

3.3. Segundo Caso de Estudio: Empresa La Junta Winery Chile: Subsidiaria con propiedad absoluta en Hong Kong

La Junta es una empresa se dedica principalmente a la venta online y presencial de vinos de primera selección. (Véase logo en la Figura 8). Su equipo lo conforman más de 40 personas las cuales cubren las demandas de los mercados de Europa, Norte América, Latino América y Asia. *"Gente joven, con gran espíritu y dedicación, son las personas que dan vida a Viña La Junta"*⁵³.



Figura 8: Principales Logos de Viña la Junta en el mercado Asiático.
Fuente: Adaptado de La Junta Winery sitio online corporativo. (2014).

3.3.1. Misión y Visión

La misión de La Viña La Junta es *"Elaborar vinos Premium con uva de la mejor calidad, poner especial cuidado en el proceso de vinificación y preservar nuestro medio ambiente.*

⁵³ LA JUNTA WINERY CHILE. 2014. <http://www.juntawinery.com/>. Quienes somos. [en línea]. <<http://www.juntawinery.com/quienes-somos/>>. [Consultado el 05/09/2014].

Y como Visión volcar toda nuestra experiencia en la producción de vinos Premium, para así darle forma a Viña La Junta en todo el mundo”⁵⁴.

3.3.2. Reseña Histórica

La historia de La Junta se refiere a un sueño compartido de los emprendedores que están detrás de ella. Gente joven, con gran espíritu y dedicación conforman a las personas que dan vida a Vina La Junta. Las ganas de emprender y trascender con un producto tan noble como el vino fue el resultado de un informal almuerzo en plena primavera Santiaguina del año 2009. *“Posteriormente nos juntamos varias veces y fue en este proceso en donde nos dimos cuenta de que compartíamos similares filosofías de vida, valores y amor por hacer las cosas bien”⁵⁵.*

3.3.3. Productos

Viña La Junta se especializa en producir vinos frutosos, delicados y frescos, con toques de madera que aportan complejidad y textura en cada producto. Entre las cepas que se pueden encontrar en La Junta son:

⁵⁴ LA JUNTA WINERY CHILE.2014. <http://www.juntawinery.com/>. Reseña histórica. [en línea]. <<http://www.juntawinery.com/quienes-somos/la-junta/>>. [Consultado el 05/09/2014].

⁵⁵ LA JUNTA WINERY CHILE.2014. <http://www.juntawinery.com/>. Nuestro equipo La Junta. [en línea]. <<http://www.juntawinery.com/quienes-somos/la-junta/>>. [Consultado el 05/09/2014].

- Sauvignon Black
- Chardonnay/Viognier
- Rosé
- Merlot
- Carménère
- Cabernet Sauvignon
- Pinot Noir
- Syrah

De todas estas cepas para construir los vinos de la Junta, la viña decidió clasificarlos en cuatro tipos de vinos cada uno con su distinto concepto que representa la personalidad del producto final.

1. Amigo Perro

Este rango de vinos se caracteriza por conservar su frutalidad y alta expresión de la variedad, acompañado delicadamente de algunas notas suaves de madera, dando como resultado vinos frescos y jóvenes que respetan la identidad de su fruta. Esta selección es del año 2009 proveniente de Curicó, pudiéndose encontrar en Sauvignon Blanc, Chardonnay/Viognier, Rosé, Merlot, Carménère, Cabernet Sauvignon.

2. Momentos

Los vinos reserva momentos buscan el balance ideal de la fruta de cada variedad y la complejidad que aporta la madera de barricas en forma suave y elegante. En esta clasificación se pretende demostrar la búsqueda del equilibrio y e integración de la frutalidad y madera. Esta selección es proveniente del valle de Curico del año 2009 al 2013. Se puede encontrar en Sauvignon Black, Pinot Noir, Syrah, Carménère, Cabernet Sauvignon.

3. Gran Reserva

Estos vinos cuentan con un nivel en los cuales se busca la complejidad y la elegancia, aquí el cuidado del viñedo y los minuciosos manejos del viticultor y enólogo permiten obtener uvas concentradas y equilibradas que dan como resultado extraordinarios vinos, capaces de satisfacer hasta los paladares más exigentes.

3.3.3.1. Descripción de la sucursal ubicada en Hong Kong

Desde el 2012 viña La Junta ha incorporado su nueva sucursal en Hong Kong. *“Ubicada en un sector estratégico de la 18 Bonham Strand West donde se puede ubicar el famoso Bangkok Bank Building, y encontrar muchos locales comerciales, restaurants, zonas corporativas en la zona popular de Sheung Wan esta se encuentra hacia el este por la*

península de Kowloon”⁵⁶. Este sector es ideal para la obtención de una oficina comercial ya que cuenta con un excelente sistema de transporte público lo cual hace más accesible el acceso a los vinos tanto para los clientes y el personal. En esta sucursal trabajan tres personas un gerente comercial, un vendedor y una recepcionista comercial, los cuales se encargan de darle vida a la oficina comercial. En la siguiente figura 9 se muestra a más detalle la oficina ubicada en Hong Kong con su respectivo personal.



Figura 9: Sucursal de la Viña La Junta en Hong Kong con su personal.

Fuente: Adaptado de La Junta Winery sitio online corporativo Asia. (2014).

3.3.3.2 Descripción de los principales vinos comercializados en la sucursal de Hong Kong

Anteriormente hemos nombrado todas las categorías de vinos que produce y distribuye viña La Junta, no obstante en la región de Hong Kong los consumidores se han vuelto cada vez más aficionados por los vinos de calidad, por lo cual Viña La Junta ha sabido

⁵⁶ LA JUNTA WINERY CHILE.2014. <http://www.juntawinery.com/>. Nuestro equipo La Junta. [en línea]. <<http://www.juntawinery.com/noticias/>>. [Consultado el 07/09/2014].

conjugar sus variedades de productos entre los más favoritos de los hongkoneses se encuentran:

- Cabernet Franc de la línea Gran Reserva.
- Syrah Carmenere de la línea Reserva.
- Viognier Sauvignon Blanc de la línea Reserva.
- Sauvignon Blanc de la línea Amigo Perro.
- Syrah/Carmenere de la línea Momentos
- Viogner Sauvignon Blanc de la línea Momentos

3.3.4. Mercado

La Junta winery a través de su plataforma online internacional y sus subsidiarias en distintos lugares estratégicos en 4 continentes, permite llegar a una plaza de distribución en Norteamérica, Europa, Asia y Sudamérica.

El gerente de exportaciones Ossandón declaró recientemente “en nuestro equipo fundador cada integrante se encarga de manejar una subsidiaria ubicada en puntos estratégicos de cada continente, en Sudamérica nuestra principal subsidiaria está ubicada por supuesto en Chile distribuyendo principalmente a Brasil y Colombia. En Norteamérica en Estados Unidos llegando a clientes en Canadá y México, en Europa en Inglaterra llegando a Republica Checa, Alemania, Letonia, Rusia y Finlandia, debido a los altos costos de almacenaje en otros países mantenemos la presencia comercial para estar en contacto

directo con los clientes, sin embargo todas las operaciones las mantenemos desde Chile. En cuanto a la subsidiaria de Asia ubicada en Hong Kong está tiene la responsabilidad de vender y distribuir a nuestros clientes del continente asiático específicamente a China. En China cada importador se encarga de comercializar nuestros vinos, pidiéndolos directamente en nuestra oficina comercial en Hong Kong. No obstante después de haber sido un buen proveedor de vino a Asia durante muchos años, sabíamos que podíamos ofrecer una experiencia mejorada para los clientes por tener una base permanente en la región”. (F. Ossandón, comunicación personal, 11 de Septiembre de 2014).

3.3.4.1. Principales Clientes en Hong Kong

Víña La Junta junto con la organización Wines of Chile se han encargado de la promoción de la calidad y la imagen de los vinos chilenos en Hong Kong, asimismo de manera muy cercana con ProChile víña La Junta ha trabajado con un consultor de vino para enseñar y compartir en Hong Kong el conocimiento de un experto vitivinícola para que los clientes puedan tomar decisiones informadas de su compra.

El gerente de exportaciones Ossandón declaró recientemente “como el mercado y el modelo de negocio ha evolucionado desde que surgió víña La Junta nuestros clientes han descubierto las diferentes propiedades de los vinos, y los millones de nuevos consumidores chinos no saben mucho de vino, pero poco a poco van informándose más de las marcas, especialmente a raíz de la vuelta a China de estudiantes que han partido al extranjero y que vuelven con conocimientos y con un gusto por el vino, que extienden

entre sus familiares y amigos, dispuestos a pagar altos precios por botellas. Están buscando más que un vino una experiencia placentera, entonces se observó un cambio en la compra del vino en Asia, los vinos los compran los consumen inmediatamente sin embargo los clientes tienen mayores expectativas sobre la calidad de servicio, es por eso que tenemos nuestras propias instalaciones en Hong Kong para mantener nuestros productos en la ciudad con el fin de ofrecer el mejor vino a nuestros clientes a precios competitivos. En general nuestros principales clientes en Hong Kong son hoteles como el JW Marriot de Hong Kong que en su lobby exhibe más de 100 tipos de los mejores vinos, bares como el Caprice Bar, Tasting Wine Bar y De Cata Wine Bar que se centran en vinos poco comunes, y restaurantes que se encargan de comercializar vinos finos, de cepas innovadas y de alta calidad para sus clientes”. (F. Ossandón, comunicación personal, 11 de Septiembre de 2014).



Figura 10: Venta de vinos La Junta en Caprice Bar, Hong Kong.

Fuente: Corporación Wines of Chile en Hong Kong. (2014).

3.3.4.2. Competidores Chilenos

En Hong Kong se encuentran concentrado una gran variedad de viñas chilenas de todo tipo de calidad y con una gran variedad de precios al consumidor. Actualmente la industria del vino chileno en China está especialmente enfocado en abastecer un mercado creciente que es la clase media china. El gerente de exportaciones Ossandón declaró recientemente “uno de los mayores desafíos que se presentan para una viña que quiera vender su vino en Hong Kong guarda relación con la competencia.

Actualmente el vino chileno goza de una muy buena reputación, ya que se ha hecho una buena labor de promoción, explicando las virtudes geográficas del país y la calidad con la que produce, sin embargo hay varios productores sudamericanos que son competencia directa, como ocurre con Argentina que está impulsando una estrategia de marketing fuerte. Como competencia directa en Chile hay muchas marcas que ya están comercializando en Hong Kong como principal competidor se encuentra Viña Farnelia que ha sido premiada el año pasado con su vino Malbec Reserva 2012, entre otras se encuentra Viña Carmen, Chateau Los Boldos, Viña Mayu, Viña Luis Felipe Edwards, Viña Siegel, y Raiz. Sin embargo como país a través de Wine of Chile nos hemos reunido y potenciado como marcas chilenas, cuyo objeto central es promover el vino chileno en toda Asia ya que hay un mercado grande para satisfacer, buscando competir realmente con vinos franceses de un precio mucho mayor, poniendo énfasis en la calidad de la oferta chilena, cuyo valor es menor especialmente a la de Francia gracias a las ventajas impositivas del TLC”. (F. Ossandón, comunicación personal, 11 de Septiembre de 2014).

En el Anexo 3 se presenta con detalle las viñas chilenas competidoras en Hong Kong International Wine & Spirit que como viña la Junta también han sido premiadas por la calidad de sus vinos, obteniendo en distintas categorías medalla de oro, plata o bronce el año 2013.

3.3.5. Organigrama de la Empresa

Viña la Junta comenzó como un emprendimiento de 5 profesionales que compartían motivaciones, valores, y forma de vida similares, en el año 2009 en donde poco a poco dio desarrollo de la Junta.

El gerente de exportaciones Ossandón declaró recientemente “nos resultó muy fácil entender que nuestras motivaciones eran las mismas y que debíamos volcar toda nuestra inspiración en formar La Junta. Amor por lo que hacemos, excelencia en nuestro trabajo y creatividad, para desarrollar vinos de alta calidad. Los valores que están presentes en cada día son la responsabilidad, la disciplina, el trabajar en equipo, el buen trato, la búsqueda de calidad y mucha alegría, así hemos logrado un equipo multidisciplinario de excelencia que ha logrado llegar con nuestros vinos a mercados de mucha exigencia. Nuestro equipo está formado por más de 40 personas que colaboran en nuestra viña a lo largo de todas nuestras sucursales, nuestro equipo fundador está conformado por: Henry Jurgens (Socio-Director), Rodrigo Valenzuela (Gerente General), Verónica Barros (Gerente de Marketing), Antonio Vasquez (Enólogo) y yo Francisco Ossandón (Gerente de Operaciones y Exportaciones)”. (F. Ossandón, comunicación personal, 11 de Septiembre de 2014).



Figura 11: Equipo Fundador de Viña La Junta.

Fuente: Viña la Junta sitio web administrativo. (2014).

3.3.6. Cadena de Distribución de Viña la Junta

El equipo de viña La Junta tiene todo un proceso para poder desarrollar la de vinificación, venta y distribución a todo el mundo sus vinos y encargarse de las sucursales comerciales y bodegas que están ubicadas estratégicamente.

El gerente de exportaciones Ossandón declaró recientemente “nuestra cadena de distribución comienza después de haber elegido los valles, posteriormente comienza la vinificación que desarrolla 6 procesos; la Recepción en donde luego de la cosecha manual, la fruta llega a la bodega en bins de 450kg o gamelas de 15 kg dependiendo de la calidad y tipo de proceso de recepción (uso o no de mesa de selección), continua la molienda que se inicia con un sistema de recepción móvil que permite ser instalado frente al tanque que se va a cargar. La uva es volteada sobre una mesa de selección que en forma manual permite eliminar impurezas como hojas, sarmientos, racimos enfermos y elementos extraños. Posterior a ello la fruta es despalillada, separando las bayas de los escobajos. Más tarde la fruta ingresa directamente a la cuba por gravedad, para entrar a una maceración fría de 5 a 10 días, en donde el mosto es inoculado con levaduras seleccionadas que han sido elegidas para extraer el mayor potencial de cada lote para comenzar la Fermentación a temperaturas de 26 a 30°C completando unos 7 a 12 días de duración. Posterior a la fermentación y de acuerdo al tipo de vino a producir, existe un período variable de tiempo en que el vino se mantiene en contacto con los orujos, en nuestra línea gran reserva esta puede ir de 15 a 20 días. Finalizada la fermentación y maceración de los vinos, se realiza el descube. Consiste en extraer todo el vino que escurre gravitacionalmente (Vino Gota) y luego proceder a prensar todo el orujo que queda en el interior de la cuba. Vino Gota y Vino Prensa evolucionan en formas separadas según las calidades obtenidas, sin embargo es posible realizar mezclas entre ellos en busca de características particulares en los vinos. Luego de una decantación de 5 a 7 días los mejores lotes y los que han sido elaborados para niveles reserva y gran reserva son

trasegados a barricas donde el vino comenzara su proceso de crianza logrando la evolución y complejidad deseada para cada lote y variedad. El envasado se realiza dependiendo del programa de producción, cada vino es estabilizado y filtrado cuidando de no extraer los ninguno de los atributos organolépticos de nuestros vinos, Llegando a la botella en condiciones ideales de conservación y consumo.

Finalmente tras etiquetados los vinos se desplazan a nuestra bodega en Santiago para poder responder a los pedidos internos del retail chileno, y exportar lo demandado por nuestras sucursales”. (F. Ossandón, comunicación personal, 11 de Septiembre de 2014).

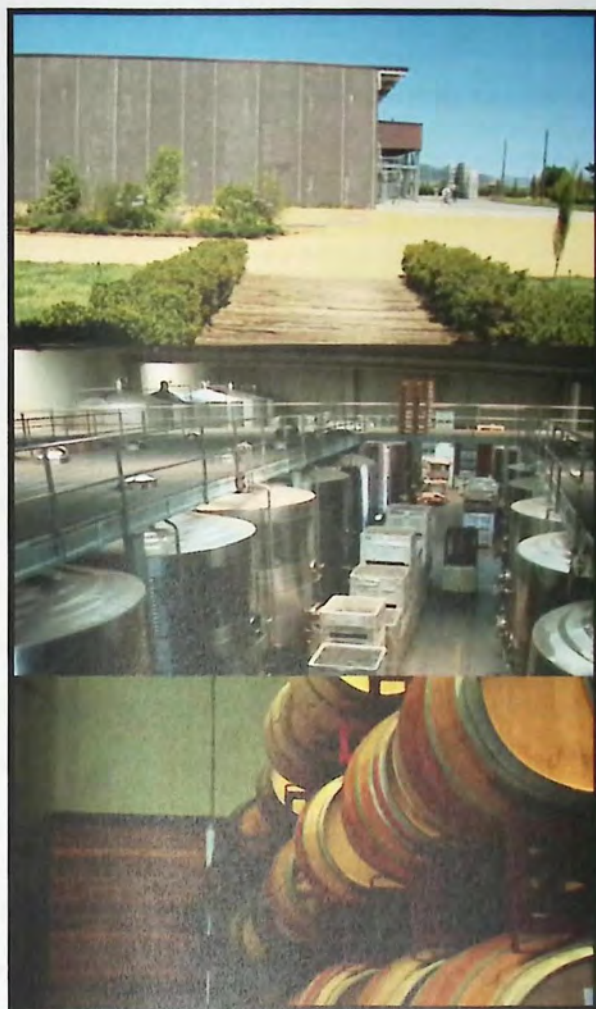


Figura 12: Proceso de vinificación viña La Junta. Valle de Curicó.
Fuente: Adaptada de F. Ossandón imágenes de Viña La Junta. (2014).

3.3.7. Estrategia de entrada de viña La Junta

Viña La Junta decidió poner en marcha su negocio en Hong Kong abriendo una sucursal comercial dedicada a atender a la creciente demanda. A continuación se expone detalladamente cuales fueron las principales motivaciones de la viña para ingresar al mercado de Hong Kong, sus principales inconvenientes, y razones por la que determinaron ingresar al mercado vía subsidiaria con propiedad absoluta.

3.3.7.1. Razones que motivaron a viña La Junta a ingresar al mercado Hongkonés

Después de la abolición del impuesto sobre el vino en Hong Kong en el año 2008, La Junta ha recibido un flujo constante de solicitudes en línea de clientes de Hong Kong. La mayoría de estos clientes tenían su sede en Hong Kong y habían encontrado a viña La Junta través del sitio web de la empresa conocida por sus premios obtenidos en la convención Hong Kong International Wine & Spirit.

El gerente de exportaciones Ossandón declaró recientemente “a medida que el volumen de demanda incrementó, la compañía decidió crear una oficina comercial y representativa en Hong Kong para estar cerca de nuestros clientes y ofrecer una mejor logística de apoyo. Cuando nuestra base de clientes en Asia creció, dado que la mayoría de nuestros clientes se basa en Hong Kong, este era el lugar obvio en el que la creación de una presencia física. La ciudad es muy accesible para las empresas extranjeras. La eliminación del impuesto al vino en el 2008 hizo una opción aún más atractiva para nosotros. Sin embargo, nos dimos

cuenta rápidamente de la necesidad de la diversidad que viene de operar dentro de la fascinante macrocosmos del vino en Hong Kong, y por lo tanto, hemos añadido diferentes armas para el negocio. Estos incluyen un programa WSET certificado de formación (La Junta Academia) y también una cartera de comercio especializado de vinos importados exclusivamente para suministrar gran cantidad de restaurantes de Hong Kong y también otros minoristas independientes. A medida que los consumidores se vuelven más educados demandarán diferentes tipos de vino que será bueno para toda la industria de importadores chilenos, ya que conocerán el valor y prestigio de nuestros vinos como país”. (F. Ossandón, comunicación personal, 11 de Septiembre de 2014).

3.3.7.2. Principales inconvenientes de viña La Junta al entrar al mercado

Hongkonés

Junto con el riesgo que significa establecer una subsidiaria con propiedad absoluta en otro país, además viña La Junta ha tenido que combatir con los grandes costos que se manejan en la Región de Hong Kong.

El gerente de exportaciones Ossandón declaró recientemente “uno de nuestros mayores desafíos que se presenta para una viña que quiera vender sus vinos en Hong Kong guarda relación con sus altos costos de vida, ya que la región cuenta con infraestructuras de calidad, un excelente servicio de transporte y la mayoría de la mano de obra es profesional. Además la fuerte variedad y competencia que se presenta en el sector vitivinícola. Sin embargo a pesar de que se ha realizado una buena labor de promoción de nuestros vinos

como país, aun los consumidores ven el vino Francés y Australiano como premiums, siendo los nuestros de una calidad similar a precios más asequibles. Por otra parte, entre los principales obstáculos que hemos podido apreciar en estos años de fuerte impulso a la exportación del vino chileno en Hong Kong es la producción de vinos chilenos falsificados, como le ha ocurrido a varias viñas nacionales que tras meses o años de estudios han viajado a China, luego regresan a Chile y en un segundo o tercer viaje a China se dan cuenta de que sus vinos ya se vendían “pirateados”, que ya les habían registrado la marca y, por ende, ya les habían arruinado la reputación”.

3.3.7.3. Éxito en la estrategia de entrada al mercado Hongkonés

Mientras viña La Junta aun todavía tiene un montón de oportunidades para el crecimiento continuo y la expansión en Hong Kong, la compañía ya está desarrollando una estrategia para China continental, que incluirá una extensión de todos los modelos de negocio que se ha probado y adoptado en Hong Kong.

El gerente de exportaciones Ossandón declaró recientemente los secretos del éxito incluyen una combinación de educación, diversa gama de productos y la relación de calidad-precio. A mediano plazo, nuestra compañía está buscando expandirse en Hong Kong, y también para dar nuestros primeros pasos hacia el establecimiento de nuestro negocio en China”. (F. Ossandón, comunicación personal, 11 de Septiembre de 2014).

A largo plazo, La Junta espera seguir creciendo y eventualmente convertirse en una de las empresas líderes de vino en Asia y aprovechar todo el potencial de la marca en la región.

3.3.8. Resumen comparativo de casos estudiados

En cada método de entrada van asociados riesgos, control, compromisos, aprendizaje de la cultura en donde se va insertar el producto o la empresa, para que sea rentable cada compañía según su tamaño, rubro y tipo de producto debe conocer las opciones que sean más rentables o que se acomoden de mejor manera a la situación de la empresa, anteriormente se estudiaron dos casos de empresas chilenas que han decidido utilizar diferentes tipo de estrategias al ingresar a Hong Kong.

Se desarrolla como resumen cuadro comparativo con variables que cada inversor debe analizar para hacer su elección de la forma de entrada que utilizará según su empresa. En la siguiente figura se analizan 5 criterios como riesgo, rentabilidad, control, inversión, competencia de los dos casos estudiados anteriormente. (Véase Figura 13)

Criterio	Exportación	Subsidiaria con Propiedad Absoluta
Riesgo	- La empresa Eleven Foods incurre en bajos riesgos de inversión, solamente procesa y prepara la mercancía para la exportación. Alto riesgo en cumplimiento de compromisos, debido a que las empresas exportadoras no manejan completamente las variables de tiempos que pueden tener las empresas transportistas. Alto riesgo operacionales en ventas spot a empresas mayoristas de Hong Kong, debido a que generalmente estas grandes empresas pagan por adelantado para obtener bajísimos precios al tomar un riesgo financiero y operacional que les es cómodo.	- La empresa La Junta Winery incurre en altos riesgos de inversión al establecerse en Hong Kong tales como inversión inicial para crear propiedad de marca, gastos propios de la subsidiaria, gastos de agentes locales, inversión en marketing, gastos operacionales, entre otros. Alto riesgo de aprendizaje en Hong Kong, viña La Junta debe estudiar la cultura para comercializar sus vinos. Bajo riesgo en cumplimiento de compromisos, debido a que las empresas con subsidiaria cuentan con un stock que les permite cumplir con compromisos locales. Bajo riesgo operacional, libertad para utilizar recursos de otro país para respaldar a otro.
Rentabilidad	Altos costos de Transporte, debido a que el exportador debe absorber estos costos para la venta CIF o FOB de la mercancía. Bajos costos en barreras arancelarias y no arancelarias. Hong Kong es un puerto libre en donde no existen aranceles ni otros impuestos. Alta contribución en la creación de economías de escala, lógica comercial basada en economías de escala donde los costos fijos se prorratan en una mayor base cuanto más grande es el volumen.	Altos costos de Inversión y tiempo para establecer la sucursal en Hong Kong. Viña La Junta a debido absorber altos costos en recursos para poner en marcha y financiar la sucursal de Hong Kong. Bajos costos en barreras arancelarias y no arancelarias, Hong Kong desde el 2009 ha rebajado el impuesto a los vinos. Alta contribución en la creación de economías de Localización, al tener muchas presiones de costos, puede ayudar a economizar su cadena para maximizar el valor en cada etapa de las operaciones que tiene la viña.
Control	Bajo control de los agentes locales en el mercado de Hong Kong, al exportar Eleven Foods delega su marketing, ventas y servicios de la marca.	Alto control de agentes locales en el mercado de Hong Kong, Viña La Junta maneja su marketing, ventas y servicios de la marca. Alto control de Piratería de vinos Chileno, estando físicamente en Hong Kong desincentiva la violación de los derechos de marca y permite marcar sus diferencias en la calidad en caso de que se cometa el delito.
Inversión	Bajos costos de Inversión en el país importador, solamente se invierte en la producción de la mercancía y gastos de transporte.	Altos costos de inversión en el país importador, viña La Junta debe invertir todos los gastos relacionados a la puesta en marcha, y mantención y operación de la empresa en Hong Kong.
Competencia	Baja oferta de empresas chilenas exportadoras de productos marinos no tradicionales, la mayoría de las empresas chilenas realizan ventas spot, sin regularidad en el tiempo. Alta oferta de sustitutos en Hong Kong, alta variedad de pepino de mar "Japonicus Apostichopus", proveniente del norte de China e Islandia.	Poca competencia directa chilena de presencia física vitivinícola en Hong Kong. La mayoría de las empresas contactan a un importador que comercialice sus vinos en China. Alta oferta de Vinos provenientes de Argentina, Australia, Francia e Inglaterra en Hong Kong, alta variedad de vinos Argentinos es la mayor competencia que tiene viña La Junta.

Figura 13: Resumen comparativo de las formas de entrada de casos estudiados.

Fuente: Elaboración propia. (2014).

CONCLUSIONES

Hasta hace 10 años atrás luego de tres negociaciones los líderes de APEC suscribieron el TLC de Chile y Hong Kong, acordando una clara señal de confianza hacia la economía Chilena, fortaleciendo estos últimos años las exportaciones del sector acuícola y vitivinícola como principal campo de inversión.

Aprovechando las oportunidades que ofrecía Hong Kong y el constante crecimiento de nuestras exportaciones en los últimos años, sin dudas en el sector de productos del mar que han logrado un cierto reconocimiento en el mercado, por lo cual en el estudio se ejemplifico Eleven Foods que es una de las mayores exportadoras de Pepino de Mar a Hong Kong, no obstante si se aplicará una estrategia de promoción conjunta como país liderada por el cotizado pepino de mar daría grandes beneficios al sector agropecuario y más estabilidad en las exportaciones, permitiendo a los productores chilenos eliminar la inseguridad de las ventas spot y fortalecer su relación con los buzos recolectores de productos marinos.

Otro sector relevante en Hong Kong son los Vinos, no sólo por su volumen y valor, también es el producto que más se vincula a Chile en esa región.

El segundo caso estudiado es la viña La Junta que se presenta como una oportunidad de negocio para otras vitivinícolas chilenas ya que las medidas de facilitación de entrada de vinos a Hong Kong y China, desde que se liberara el impuesto a los vinos el 2008, hacen de esta región de un gran atractivo para los empresarios chilenos y también para

convertirse en el mayor representante de Sur América y al mismo tiempo fomentar el desarrollo de Hong Kong como centro de comercio y distribución del vino en Asia.

No se puede dejar de mencionar, respecto al mercado del vino en Hong Kong SAR, que el real consumidor del mismo es el gran mercado Chino, ya que es el mercado con el más alto crecimiento de consumo de vinos de uva.

Se puede destacar que existen buenas posibilidades para exportadores del área acuícola y vitivinícola, no obstante es urgente que los distintos sectores realicen mayores actividades de promoción en el mercado de Hong Kong, tales como campañas genéricas de promoción, publicidad, activa presencia en ferias de toda China. Actualmente Chile se encuentra entre los principales proveedores del mercado y enfrenta una fuerte competencia, por lo cual es inminente que se realicen acciones que apunten a consolidar esta posición para el desarrollo empresarial chileno.

Estratégicamente para un ingreso exitoso al mercado de Hong Kong indistintamente del rubro comercial, la clave es establecer relaciones de confianza de largo plazo en donde los empresarios chilenos deben invertir en la relación a través del contacto personal como asistir a desayunos, almuerzos u otras actividades informales.

Para lo anterior visitar el mercado hongkonés es esencial al momento de pensar en ingresar a ese mercado añadiendo que es un mercado muy sensible a los precios en las decisiones de compra. Para ingresar a él, se debe estar en condiciones de competir en términos de precio y calidad con países de todo el mundo.

Como se ha mencionado en el estudio Hong Kong es un mercado que vive de las reexportaciones por lo cual la mayoría de los empresarios desean vender los productos en el sur de China también, lo que es una excelente oportunidad para los empresarios debido a que las empresas en Hong Kong son estables en el tiempo y esta región administrativa especial posee un sistema judicial justo, abierto e independiente, por lo que es posible realizar demandas judiciales en el caso que se requiera.

Se puede concluir que Hong Kong es un mercado dinámico, eficiente e incluso oportunista en algunos casos, no obstante este estudio está enfocado en general a los casos de estudio, lo cual puede ayudar a otras investigaciones posteriores que deseen enfocarse en algún sector industrial o/y económico en concreto, ya que como se ha mencionado Hong Kong se encuentra en constante búsqueda de nuevos productos y/o abastecedores y, en definitiva, de nuevos negocios. El abastecimiento de alimentos depende de las importaciones, que provienen de una amplia gama de países y de la misma manera que Hong Kong es el mercado más libre del mundo, es también donde se enfrenta una fuerte competencia entre los abastecedores.

BIBLIOGRAFIA

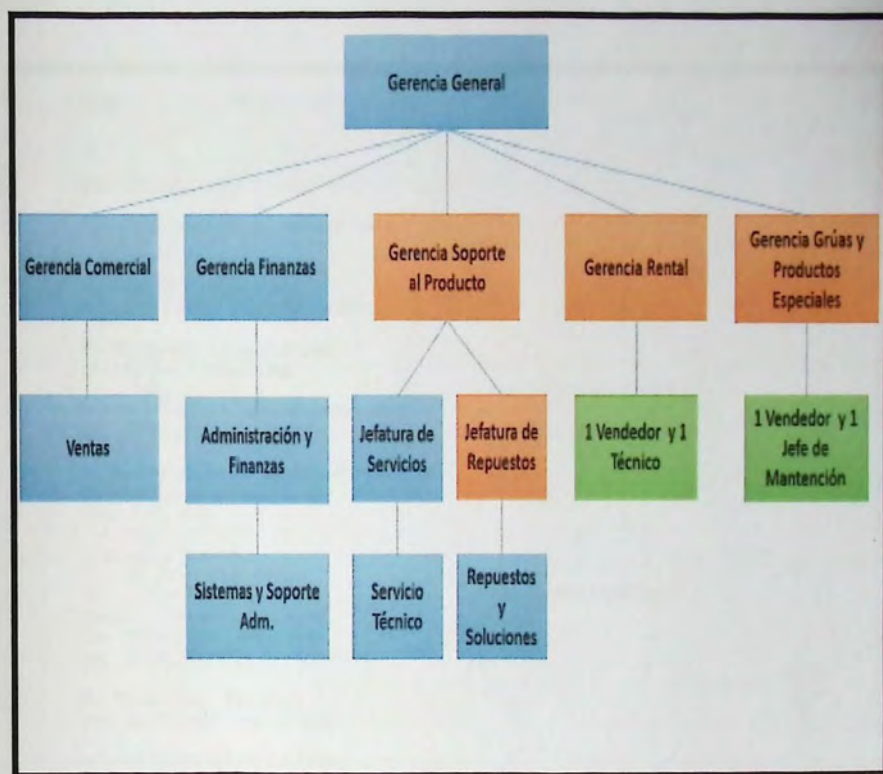
- BANK OF AMERICA. World Wealth Report. Edición electrónica gratuita. Pág 13. [en línea]. http://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/wwr_2013_0.pdf. Consultado el 20/07/2014.
- BERMUDEZ, G. (2002). La Franquicia: Elementos, Relaciones y Estrategias. Madrid, España. Editorial ESIC. Capítulo 1: Introducción a la franquicia: origen y conceptualización. Pág 24.
- BROTEC-ICAFAL.CL. Portal institucional de la empresa BROTEC CONSTRUCCIÓN LTDA. [en línea]. <http://www.brotec-icafal.cl/proyectos.php>. [Consultado el 19.09.2013].
- CEBALLOS, N. (2004). Sistemas de Control Gerencial en los Negocios Internacionales: Enfoques y Antecedentes Empíricos. Edición electrónica gratuita. Pág 98. [en línea]. http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/ceballos_n/sources/ceballos_n.pdf. [Consultado 15/06/2014].
- CZINKOTA, M. (2004). Marketing Internacional. Bogotá, Colombia. Editorial Thomson Learning. Capítulo 7: Exportaciones, licencias y franquicias. Pág 237.
- CORREIAMINING.COM. Portal institucional de la empresa Intraser INC. [en línea] <http://www.correiamining.com/intraserv>. [Consultado el 17.09.2013].
- DIMOTOR.COM. Portal institucional de la empresa DIMOTOR. [en línea]. <http://www.dimotor.com/empresa.php>. [Consultado el 15.09.2013].
- ECOSAL.CL. Portal institucional de la empresa ECOSAL. [en línea] <http://www.ecosal.cl/somos.html>. [Consultado 14.09.2013].
- ELEVEN FOOD LTDA. <http://oscargallegos.en.gongchang.com/>. Acerca de Nosotros. [en línea]. <http://oscargallegos.en.gongchang.com/about>. [Consultado el 23/07/2014].

- EMILOVA, K. (2012). Chile-China: Negocio, Intercambio y Oportunidades. Edición Electrónica Gratuita. Pág 32. [en línea]. http://issuu.com/camarachicit/docs/shang_bao_2013/1?e=6049829/4815351. [Consultado el 22/07/2014].
- GARCÍA Y TIRADO. Hong Kong como elemento estratégico en el proceso de modernización económica y social de China. [en línea]. http://www.catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/garcia_t_g/capitulo_1.html. [Consultado 30.05.2014 20:43 PM].
- GOMEZ, C. (2004). Los Contratos en el Marketing Internacional. Edición electrónica gratuita. Pág 241. [en línea]. <http://books.google.es/books?id=ughsQwo702IC&pg=PA241&dq=define+joint+venture&hl=es&sa=X&ei=kWekU6bVEKfUsASo74GwBA&ved=0CC8Q6AEwAg#v=onepage&q=define%20joint%20venture&f=false>. ISBN: 84-7356-395-6. [Consultado 13/06/2014].
- HILL, C. (2011). Negocios Internacionales: competencia en el mercado global. New York, USA: Editorial McGraw-Hill. Capítulo 14: Estrategia de Entrada y Alianzas Estratégicas. Pág 462-474.
- HUERTA, ESTROZ, SAN MARTÍN. (2012). Estrategias de Entrada a Mercados Externos: Un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas. Edición electrónica gratuita. Pág 12. [en línea]. <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%209-1/estrategias%20de%20entrada.pdf>. [Consultado el 10/06/2014].
- INTERMODAL.CL. Portal institucional de la empresa constructora INTERMODAL LTDA. [en línea]. http://www.intermodal.cl/sis_construccion.html. [Consultado el 15.09.2013].
- INVESTHK. Estableciendo su Negocio. <http://www.investhk.gov.hk/es/setting-up-your-business.html>. The Government of the Hong Kong Special Administrative Region. [Consultado el 20/07/2014].
- LA JUNTA WINERY CHILE. <http://www.juntawinery.com/>. Quienes somos. [en línea]. <http://www.juntawinery.com/quienes-somos/>. [Consultado el 05/09/2014].

- MULTISERVICE.CL. Portal institucional de la empresa MULTISERVICE S.A. [en línea]. http://www.multiservice.cl/nuestra_empresa.html, [Consultado el 14.09.2013].
- MUSALEM, J. “Inversiones Chinas en Ascenso”. Revista Shang Bao N° 54. Septiembre 2013. Publicación de la Cámara de Comercio Chilena China Industria, Turismo y Comercio CHICIT. Pág 12.
- NAVARRO, J. Gerente General Imasa S.A. Chile, 28.03.2013, Sucursal Imasa S.A. Quilicura, Región Metropolitana.
- NOREX.CL. Portal institucional de la empresa NOREX S.A. [en línea]. <http://www.norex.cl/>. [Consultado el 15.09.2013].
- ON KEE SEAFOOD. www.onkee.com. Product List Sea Cucumber. [en línea]. http://www.onkee.com/b5/product_list.asp?Sub_Category_ID=S000000009. [Consultado el 31/07/2014].
- OTERO, E. El origen de los nombres de los países del mundo. Editorial De los 4 Vientos. Buenos Aires, 2003, página 238.
- PLA, J. (1999). Filiales y Entrada en los Mercados Internacionales. Edición electrónica gratuita. Pág 30. [en línea]. <http://www.revecap.com/revista/numeros/20/pdf/pla.pdf>. [Consultado el 08/06/2014].
- PROCHILE. (2014). Como hacer negocios con Hong Kong. Edición electrónica gratuita. Pág 2. [en línea]. http://www.prochile.gob.cl/wpcontent/blogs.dir/1/files_mf/1394118119HK_Como_Hacer_Negocios_2014. [Consultado 15/07/2014].
- RIVAS, R. Jefe de servicios técnicos, Imasa S.A. Chile, 28.03.2013, Sucursal Imasa S.A. Quilicura, Región Metropolitana.
- SANTA CRUZ, C. (2009). Los Contratos Llave en Mano. Edición electrónica gratuita. Pág 12. [en línea]. [http://www.caf.com/media/3304/Conferenciasobrecontratosllaveenmano\(bolivia\).pdf](http://www.caf.com/media/3304/Conferenciasobrecontratosllaveenmano(bolivia).pdf). [Consultado el 12/06/2014].

- SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS. (2008). Glosario de Términos. Edición electrónica gratuita. Pág 3. [en línea]. http://normativa.aduana.cl/aduana/site/artic/20081030/asocfile/20081030104613/anexo_3_y_4.pdf. [Consultado el 12/06/2014].
- TACIANA y TSAG. China en transición. Sociedad, cultura, política y economía. Edición Bellaterra. Barcelona, España. Año 2000. Pág. 335.
- THE HERITAGE FOUNDATION. (2014). Hong Kong Economic Freedom Score. Edición electrónica gratuita. Pág 233. <http://www.heritage.org/index/pdf/2014/countries/hongkong.pdf>. [Consultado el 17/07/2014].
- XCMG.CL. Portal oficial de la empresa IMASA S.A. [en línea]. <http://www.xcmg.cl/empresa.html>, [Consultado el 12.09.2013].

ANEXO 1: Organización Proyectada IMASA S.A.



ANEXO 2: Lista de compradores de Pepinos de Mar de Eleven Food Ltda.

Date : 09-11-2010

Enquired Co.Type : Importer

Enquired Product : Food & Beverage

Mr Wong Sun, Director
Kwong Tai Hong Sealand Products Co Ltd
G/F
81-85 Bonham Strand Street
Sheung Wan, Hong Kong
Tel.: 852-25446946
Email : kth02@biznetvigator.com
No. of Staff(HK): 16-25

Fax : 852-25421099

Mr Koon-Fai Poon, Managing Director
On Kee Dry Seafood Co Ltd
Shop F-G, G/F
Kam Fung Building
8 Clevery Street
Sheung Wan, Hong Kong
Tel.: 852-25446336
Email : kipoon@onkee.com
Web Site : www.onkee.com
No. of Staff(HK): 51-100

Fax : 852-25416992

Mr Peter Lee, Director
Ausino Enterprises Limited
11/F
Leader Commercial Building
54-56 Hillwood Road
Tsim Sha Tsui, Kowloon, Hong Kong
Tel.: 852-23669309
Email : ausino@euroasia.biz.com.hk
Web Site : www.euroasia.com
No. of Staff(HK): 16-25

Fax : 852-23663765

No. of Staff(China): 6-10

Mr Steve Lau, Deputy General Manager
Hang Hing Company
Whole Building
19 Mo Shing Street
Sheung Wan, Hong Kong
Tel.: 852-25460153
Email : shirley@hanghing1960.com.hk
Web Site : www.hanghing1960.com.hk
EDI Standard : EDIFACT
No. of Staff(HK): 16-25

Fax : 852-28582749

ANEXO 3: Viñas chilenas competidoras de La Junta en Hong Kong International Wine & Spirit

Award	Food Award	Product	Colour	Producer	Origin of Entry
G		<u>Falema Malbec Reserva 2012</u>		Vina Falema S.A.	Chile
S		<u>Antakar Cabernet Sauvignon Gran Reserva 2011</u>		Vina Falema S.A.	Chile
S		<u>Antakar Carmenere Gran Reserva 2012</u>		Vina Falema S.A.	Chile
S		<u>Carmen Gran Reserva Merlot 2011</u>		Vina Carmen S.A.	Chile
S		<u>Carmen Gran Reserva Petite Sirah 2011</u>		Vina Carmen S.A.	Chile
S		<u>Carmen Gran Reserva Syrah Apalta 2011</u>		Vina Carmen S.A.	Chile
S		<u>Chateau Los Boldos Vieilles Vignes Cabernet Sauvignon 2011</u>		Chateau Los Boldos	Chile
S		<u>Falema Pinot Noir Reserva 2012</u>		Vina Falema S.A.	Chile
S		<u>Falema Sauvignon Blanc 2013</u>		Vina Falema S.A.	Chile
S		<u>Falema Syrah Reserva Titon Vineyard 2012</u>		Vina Falema S.A.	Chile
S		<u>Mayu Carmenere Reserva Especial 2012</u>		Vina Mayu Ltd.	Chile
S		<u>Mayu Carmenere Syrah Reserva 2012</u>		Vina Mayu Ltd.	Chile
S		<u>Mayu Syrah Reserva Especial 2011</u>		Vina Mayu Ltd.	Chile
S		<u>Mayu Viognier 2013</u>		Vina Mayu Ltd.	Chile
S		<u>Santa Rita Medalla Real Cabernet Sauvignon 2010</u>		Vina Carmen S.A.	Chile
S		<u>Santa Rita Medalla Real Chardonnay 2012</u>		Vina Carmen S.A.	Chile
S		<u>Santa Rita Medalla Real Merlot 2012</u>		Vina Carmen S.A.	Chile
S		<u>Santa Rita Medalla Real Sauvignon Blanc 2012</u>		Vina Carmen S.A.	Chile
S		<u>Vina Luis Felipe Edwards Dofa Semando 2010</u>		Vina Luis Felipe Edwards	Chile