



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Plan de internacionalización de hacia Estados Unidos de Champagne Savart. Una empresa familiar.

Autor: Elisa Savart

Director: Javier Morales Mediano

Madrid, Junio 2023

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURA	2
ÍNDICE DE GRAFICOS	2
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCTION	6
PARTE 1: LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACION	7
A) SITUACION ACTUAL	7
1. LA INDUSTRIA DEL CHAMPAN	7
1.1 Historia del champán en Francia.....	7
1.2 Mercado actual del champán.....	10
1.3 Historia de las grandes casas.....	15
1.4 Llegada de las casitas en el frente	19
2. CHAMPAGNE SAVART.....	20
2.1 Historia de la casa.....	20
2.2 Los principales competidores.....	22
B) INTERNACIONALIZACION Y MODELOS	24
1. LA INTERNACIONALIZACION.....	24
1.1 Concepto y definición	24
1.2 Impulsores y motivos de la internacionalización	26
1.3 Ventajas de la internacionalización.....	28
1.4 Desventajas de la internacionalización.....	29
2. ANALISIS DE LOS DISTINTOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACION	30
2.1 Modelo de Uppsala	30
2.2 Born-Global	33
2.3 Comparación de los dos modelos	34
PARTE 2: DISEÑO DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACION PARA CHAMPAGNE SAVART	35
FASE 1: La decisión de internacionalizarse.....	35
FASE 2: Entrada en el mercado	42
FASE 3: Diseño de un plan global de marketing	46
FASE 4: Implantación del plan global de marketing	49
CONCLUSIONES	50
CONTRIBUCIONES	52
LIMITACIONES	54
AGRADECIMIENTOS	55
BIBLIOGRAFIA	56

ÍNDICE DE FIGURA

FIGURA 1: EL CHAMPÁN BIO	10
FIGURA 2: CARTEL DE LA CASA DE CHAMPÁN RUINART	16
FIGURA 3: CHAMPAGNE FRÉDÉRIC SAVART	22
FIGURA 4: MARCO IMPULSOR DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE YIP	26
FIGURA 5: EL MODELO UPPSALA	32
FIGURA 6: MODELO UPPSALA VS BORN-GLOBAL	34
FIGURA 7: DAFO CHAMPAGNE SAVART	40
FIGURA 8: ESTRATEGIA NACIONAL VS REGIONAL	44
FIGURA 9: MODELO SAVE	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: NUMERO DE BOTELLAS EXPORTADAS A CADA PAÍS	11
GRÁFICO 2: PROGRESIÓN DEL CHAMPAN BIO	14
GRÁFICO 3: CONSUMACIÓN POR PERSONA EN LOS ESTADOS UNIDOS	38
GRÁFICO 4: ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN EL MERCADO	43

RESUMEN

El principal objetivo de este trabajo es examinar el proceso de internacionalización de una pequeña casa de champán, en este caso Champagne Savart. En la actualidad, esta casa de champán está presente en unos cuarenta países y cuenta con más de 100 importadores para representar mejor la marca en todo el mundo. Para comprender mejor este proceso de internacionalización, se abordaron varios puntos. En primer lugar, un análisis completo de la industria del Champagne, con las grandes casas de Champagne más conocidas y la llegada de otras más pequeñas. A continuación, se analizó el Champagne Savart, incluyendo la historia de la casa y sus principales competidores. Para comprender el proceso específico utilizado por esta marca, analizamos el concepto de internacionalización y sus diversas teorías.

Se estudiaron y compararon desde un punto de vista teórico y práctico diferentes modelos de internacionalización. En este trabajo analizamos el modelo Uppsala creado en 1970 y el modelo Born-global, un enfoque más reciente. Este análisis llevó a la conclusión de que Champagne Savart presenta muchas características de los dos modelos y debe aplicar una estrategia que combina los dos modelos. Este tipo de estrategia se materializó en el plan general de internacionalización de Hollensen (2011). Este plan es compuesto de varias fases que se han aplicado a las características específicas y al modelo de negocio de Champagne Savart.

La empresa podría exportar sus productos recurriendo a un importador para su estrategia comercial de penetración en estos nuevos mercados.

Este trabajo beneficia la estrategia de Champagne Savart al proporcionar un plan realista y completo para la expansión internacional. Además, supone una importante contribución académica al aplicar modelos teóricos de internacionalización a un ejemplo empresarial concreto.

PALABRAS CLAVE:

Plan de internacionalización, mercados potenciales, método de entrada, plan de marketing global, casa de champán, estrategia mixta.

ABSTRACT

The main objective of this study is to examine the internationalization process of a small champagne house, in this case Champagne Savart. Today, this champagne house is present in about forty countries and has more than 100 importers to better represent the brand worldwide. To better understand this internationalization process, several points were addressed. First, a complete analysis of the Champagne industry, with the best-known large Champagne houses and the arrival of smaller ones. Next, Champagne Savart was analyzed, including the history of the house and its main competitors. To understand the specific process used by this brand, we analyzed the concept of internationalization and its various theories.

Different internationalization models were studied and compared from a theoretical and practical point of view. In this paper we analyzed the Uppsala model created in 1970 and the Born-global model, a more recent approach. This analysis resulted in the conclusion that Champagne Savart has many characteristics of the two models and should implement a strategy that combines the two models. This type of strategy took the form of Hollensen's (2011) general internationalization plan. This plan is composed of multiple phases that have been applied to the specific characteristics and business model of Champagne Savart.

The company could export its products by using an importer for its commercial strategy to penetrate these new markets.

This work benefits Champagne Savart's strategy by providing a realistic and comprehensive plan for international expansion. Moreover, it makes an important academic contribution by applying theoretical models of internationalization to a concrete business example.

KEY WORDS:

Internationalization plan, potential markets, entry method, global marketing plan, champagne house, mixed strategy

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el sector mundial del vino y las bebidas espirituosas ha crecido de forma constante y ofrece perspectivas prometedoras para el futuro. En 2016, representó alrededor del 24 % de los ingresos totales de la industria de las bebidas alcohólicas. Las previsiones indican un crecimiento medio anual del 5 %, lo que sugiere que el sector podría alcanzar un valor casi de 1 billón de dólares en 2024 (Vinexpo & IWSR, 2019). Esta tendencia positiva abre oportunidades considerables para los actores del sector, que, no obstante, deben destacar e innovar para triunfar en un entorno competitivo.

En este contexto, la exportación se presenta como una alternativa interesante para extender la empresa y sus productos más allá de las fronteras nacionales. Ante la creciente competencia mundial y la rápida expansión del sector, Champagne Savart debería plantearse seriamente una estrategia de internacionalización. La empresa puede capitalizar su modelo probado en el mercado francés y plantearse la entrada en nuevos mercados.

Cuando se toma la decisión de analizar un plan de internacionalización, es esencial fijar objetivos específicos. En primer lugar, hay que estudiar el mercado objetivo, que en este caso es el estadounidense. También es importante evaluar los distintos métodos de entrada, en función de las características específicas del país en el que queremos entrar y de la situación de la empresa. Además, la creación de un plan de marketing global es esencial para garantizar el éxito de la internacionalización.

Por lo tanto, el principal objetivo de este estudio es evaluar la viabilidad de la expansión internacional de Champagne Savart desde un punto de vista comercial y operativo, al tiempo que se desarrolla un plan de internacionalización realista. El objetivo es proporcionar a la empresa recomendaciones estratégicas para su futura expansión internacional y maximizar sus posibilidades de éxito en los mercados globales.

PARTE 1: LA ESTRATEGIA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

A) SITUACIÓN ACTUAL

1.LA INDUSTRIA DEL CHAMPAN

1.1 Historia del champán

"Una historia que se remonta a la Edad Media".

En la historia de Champaña, la geografía y la historia se unen para dar a los vinos de este terruño un destino extraordinario. La vid se cultiva en Champaña desde la Edad Media, cuando las congregaciones religiosas se dedicaban principalmente a las labores agrícolas. Cultivaron vides y establecieron viñedos en la región. Después, cada comunidad religiosa vinificaba las uvas en sus propias bodegas, algunas de las cuales siguen siendo utilizadas por viticultores y productores de champán. Aunque la vid se cultiva en Champaña desde la época romana, fue cuando Clodoveo fue bautizado por San Rémi, entonces obispo de Reims, cuando el Champaña entró en la burbuja de la historia en la Nochebuena del año 496.

Este famoso vino se hizo muy popular, tanto en la abadía como en misas y recepciones, servidas a la nobleza local y a la burguesía de la ciudadela. En aquella época, el vino era un producto de lujo. En los banquetes de los reyes de Francia en el siglo XVIII, el vino de Champaña eclipsaba al de Borgoña. Aunque el vino tinto de Champaña nunca fue de la mejor calidad, la reputación de la región crecería a medida que aumentara la producción de vinos más ásperos. En realidad, las uvas tintas se utilizan para elaborar vinos blancos. De hecho, si se funde la piel de la uva, siempre será blanco. Pero el éxito del vino de Champaña no se detuvo ahí, ya que muchas añadas más tarde, el matrimonio de Juana de Navarra con Felipe el Hermoso unió el destino del condado de Champaña al de Francia. El rey de los vinos se convirtió entonces en el vino de los reyes: entre 898 y 1825, fue en Reims donde nuestros soberanos fueron coronados para establecer su legitimidad. A pesar de su renombre, el zumo de uva de Champaña sigue siendo una piqueta insípida, y el vino de Champaña producido en la Edad Media no es espumoso.

Pero eso sin contar con el monje enólogo Dom Pérignon, a quien debemos los mayores descubrimientos e innovaciones del champán. Fue el primero en mezclar uvas y mejorar así la calidad del vino. Dom Pérignon fue también el responsable del uso del tapón de corcho, que, sujeto a la botella por un cordel de cáñamo impregnado de aceite, permitía al vino conservar

su frescura y espuma. En aquella época, las botellas se cerraban con clavijas de madera rellenas de estopa impregnada en aceite. Buscando un método más higiénico, Dom Pérignon pensó en verter cera de abeja en el cuello de la botella para garantizar un cierre perfecto. Después de perder algunas cosechas por botellas que explotaban, se dio cuenta de la necesidad de reforzar las botellas con un vidrio más grueso. Pero a pesar de los milagros de este genio eclesiástico, la efervescencia del vino siguió siendo empírica hasta las investigaciones de Pasteur sobre la fermentación. También se identificaron una serie de condiciones climáticas específicas que provocaban la efervescencia del vino de champán en primavera. A partir de entonces, la efervescencia no fue apreciada y los vinos espumosos se consideraron un derroche. Este gusto cambió en el siglo XVIII, sobre todo en Inglaterra, donde los anglosajones importaron mucho champán y lo embotellaron, aumentando así el riesgo de formación de espuma. En algunos círculos, los vinos espumosos de Champagne se asociaron rápidamente a las ocasiones festivas. Las primeras referencias al vino espumoso en los relatos de las abadías se remontan a principios del siglo XIX. El canónigo Godinot fue el primero en publicar, en 1718, una obra en la que describía el vino espumoso de Champaña. También se ha comprobado que las pasas sultanas más verdes en el momento de la venta son las que tienen más espuma. Se mezclan con las mejores uvas para reducir su acidez. Las principales etapas del método del champán, necesarias para producir un vino efervescente, se introdujeron en el siglo XVIII. Por tanto, el proceso del vino espumoso puede atribuirse a un gran número de personas, y abundan las leyendas (La revue du fin de France, 2017).

Ayudado una vez más por la historia, el champán experimentaría al mismo tiempo un nuevo auge: un decreto real del 25 de mayo de 1728 autorizaba el transporte del vino en botellas. Antes de esta fecha, sólo podía viajar en barriles. Los aristócratas franceses y británicos se convirtieron rápidamente en sus mejores embajadores, salpicando su consumo de chispeantes anécdotas. En la corte de Luis XIV, "el espíritu chispeaba como el vino de Champaña", y cuenta la leyenda que la famosa copa fue moldeada en el pecho de la Pompadour. El champán tiene, pues, una historia propia, enraizada en la historia de Francia, un país tan conocido hoy en día por su arte de vivir, su elegancia y su gastronomía, pero también por sus grandes Casas de Champán que han resistido el paso del tiempo conservando su saber hacer único.

“1811, el año de la cosecha excepcional”

Cuando recorremos la historia de la Champaña, un año destaca cada vez, y todos los conocedores y aficionados podrán hablar de esta historia. En 1811, un año de intenso calor, el famoso "Gran Cometa" cruzó los cielos de Champagne, contribuyendo a dar forma a una añada excepcional. Fue una oportunidad que aprovechó la viuda de François Clicquot, Barbe-Nicole Ponsardin, una visionaria mujer de negocios que, buscando ser la primera en el mercado ruso cuando se levantara el bloqueo a los vinos franceses, hizo enviar diez mil botellas de esta añada a San Petersburgo. Fue un notable golpe de marketing por parte de la mujer que también inventó la mesa agitadora: ¡puso champán en las mesas de los zares hasta que tuvieron sed! Si Alejandro I bebió más de lo que debía,

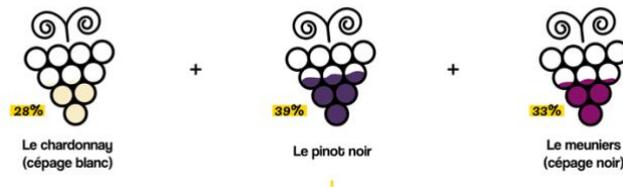
En 1876, Alejandro II hizo un pedido histórico a Roederer: una mezcla de las mejores añadas especialmente elaborada para él y presentada en una botella totalmente de cristal para garantizar que no había veneno en su interior. Como recuerdo, esta prestigiosa cuvée, llamada Cristal, lleva el escudo de armas del Zar en su cápsula.

“El champán hoy”

El champán es hoy el vino más famoso del mundo, siempre asociado a las fiestas, copiado muchas veces, pero nunca igualado, porque para llamarse "champán" hay que cumplir una serie de criterios. En primer lugar, están los criterios geográficos. La producción de champán bajo la denominación de origen controlada Champagne sólo abarca 34.000 hectáreas, repartidas en cinco departamentos de Francia (Marne, Seine-et-Marne Aube, Aisne, Haute-Marne). Las uvas utilizadas para elaborar Champagne deben proceder de estos 5 departamentos.

Los viñedos de Champagne se dividen en tres variedades de uva principales: Pinot Noir (39%), Meunier (33%) y Chardonnay (28%). La variedad de uva es el nombre que reciben las cepas (variedad de uva negra para las cepas de uva negra, variedad de uva blanca para las cepas de uva blanca).

Figura 1: El Champán BIO



Fuente : Union des Champagnes 2022

La famosa etiqueta de origen controlado "Champagne" está garantizada por el Comité interprofesional del vino de Champagne (CIVC), lo que le confiere un gran renombre en todo el mundo. La denominación "Grand Cru", la más prestigiosa, sólo se concede a 17 de los 319 municipios de la región de producción de Champagne. Esta denominación se concede en función de las características del suelo de estos municipios, así como de su exposición al sol, lo que se traduce en uvas de mejor calidad. Esta garantía de calidad hace que las botellas de "Grand Cru" puedan venderse a un precio más elevado. En el siglo XIX se creó una serie de siete botellas de diferentes tamaños, que aún hoy se utilizan en la comercialización del Champagne.

1.2 Mercado actual del champán

La industria del champán en Francia es actualmente una industria muy importante y en constante crecimiento, reconocida en todo el mundo por la rareza y la calidad de todos sus productos. Los principales actores de esta industria son los 16.100 viticultores, 140 cooperativas y 360 casas de Francia.

Además de ser un producto de lujo muy codiciado, la industria del champán es un actor clave en la economía de la región de Champaña, y también contribuye significativamente al conjunto de la economía francesa. En términos de ventas, la industria del champán en Francia está valorada en más de 5.000 millones de euros al año.

En 2020, la crisis del coronavirus tuvo un impacto real en el mercado del champán: este año fue calificado como "el año negro" para los productores, con un descenso del 18% en las ventas, lo que representa una caída de 1000 millones de euros en la facturación. Como consecuencia de la epidemia, hubo menos oportunidades para celebrar, y numerosos estudios han demostrado

que la gente estaba deprimida por la crisis sanitaria y ya no tenía ganas de divertirse. Esto provocó un descenso del número de turistas y la venta de 245 millones de botellas de champán. En 2021, las ventas de champán volvieron a repuntar y se dispararon. A raíz de esta crisis sanitaria, el negocio volvió a repuntar y se produjeron unos 350 millones de botellas de champán, el 95% de las cuales se exportaron a todo el mundo. Los principales mercados de exportación son Estados Unidos, Reino Unido, Alemania y China.

Gráfico 1: Número de botellas exportadas a cada país.



Fuente : Comité Champagne (2022)

En 2022 se batieron nuevos récords de ventas de champán. "Las ventas de champán superaron todos los récords en 2022, impulsadas por un aumento de los volúmenes y la orientación hacia una clientela adinerada, anunció este miércoles el Comité Champagne en un comunicado de prensa." Le Figaro, marzo de 2023. El Champagne bate así un nuevo récord en términos de ventas, superando por primera vez la barrera de los 6.000 millones de euros.

En 2021, Champagne ya había batido su récord de ventas, alcanzando los 5.700 millones de euros. Los envíos en volumen, en cambio, no lograron superar el récord de 2007, pero aun así ascendieron a 326 millones de botellas, lo que supone un aumento del 1,6% respecto a 2021, una dinámica impulsada por las exportaciones y no por el mercado francés.

El mercado francés prosigue su lento declive, que es una tendencia subyacente desde hace varios años, representando solo el 45% de las ventas frente al 57% hace diez años, con un descenso de los volúmenes del 1,7% este año. "Cada vez son más los amantes del champán que miran más allá de nuestras fronteras. Hay mercados como Estados Unidos que creíamos maduros, pero ahora nos damos cuenta de que siguen creciendo. No podemos dejar de constatar que el champán resiste bien en comparación con otros vinos, a pesar de que en algunas regiones

se habla de destilación y arranque. Estamos recogiendo los frutos de lo que hemos sembrado a lo largo de los años en términos de reflexión sobre la mejora del producto, del medio ambiente, de la organización del comercio del vino, del reparto del valor que incita a los viticultores a producir calidad, pero debemos seguir siendo prudentes. No se trata de presumir, estamos en un periodo muy frágil y delicado en varias cuestiones, y hoy empieza el año y ponemos los contadores a cero" Maxime Toubart, presidente del Syndicat général des vigneronns.

Aunque todos los agentes del sector se han beneficiado de este crecimiento, algunos lo han hecho más que otros. En términos de volumen, las cooperativas parecen haber obtenido los mejores resultados con diferencia, con un crecimiento del 7,7%, frente al 1,3% de las casas y el 0,1% de los viticultores. Su evolución hacia la exportación es aún más marcada que en otros casos, con un aumento del 21,6% en volumen, frente al 6,4% de los viticultores y el 2,8% de las casas. Sin embargo, las ventas de las casas vinícolas siguen siendo muy superiores, con 237,2 millones de botellas, frente a 58,2 millones de los viticultores y 30,5 millones de las cooperativas. Esta situación puede explicarse por la crisis de Covid, que afectó más duramente a las cooperativas que a los comerciantes, lo que se tradujo en cantidades especialmente importantes de existencias disponibles. Por otra parte, los comerciantes, que habían capeado mejor el temporal, disponían probablemente de menos botellas para aprovechar el crecimiento y estaban más obligados que las cooperativas a hacer cupos. Pero también hay un dinamismo indudable entre las cooperativas, con una transformación de su imagen, en la que los consumidores descubren cada vez más la calidad de su trabajo y su cercanía al terruño, al tiempo que suelen estar muy presentes en las cuestiones de RSE. Sigue faltando un dato crucial: el desglose de las ventas entre los tres grandes actores, ya que algunos han ganado más en valor que otros.

Tendencias actuales del champán

Ahora vamos a analizar las tendencias actuales del champán.

1) El champán es más que nunca una de las bebidas favoritas de los franceses.

Hoy existe el concepto de conocimiento del vino. En la actualidad, 1 de cada 2 franceses afirma ser un conocedor sensible del champán, un porcentaje que no ha aumentado en la última década. Además, la categoría del vino está ganando nuevos adeptos, ya que el porcentaje de no consumidores ha disminuido ligeramente (11%) y el porcentaje de grandes

consumidores que beben vino al menos una vez a la semana ha aumentado hasta el 50%, frente al 38% en 2019. La categoría Champagne está en alza, ya que 1 de cada 3 franceses (33%) lo cita como su bebida favorita. Por último, uno de cada cinco franceses cuenta las bebidas espirituosas entre sus bebidas favoritas, y más de una cuarta parte prefiere los cócteles.

2) Las variedades de uva son cada vez más reconocidas.

Hemos observado que, a la hora de comprar champán, los consumidores dan prioridad a dos criterios decisivos: el origen del vino, buscando la región o el país de producción (45%), seguido del factor precio (41%). En los últimos años ha surgido un nuevo criterio: la noción de variedad de uva gana terreno en el corazón de los franceses (25%) como criterio de compra, y se sitúa ahora por delante de la denominación de origen (22%). Los consumidores siguen siendo los más apegados a los viñedos de Champaña (27%), cifra que ha aumentado considerablemente.

3) El champán ecológico cobra protagonismo.

Desde hace varios años, los consumidores de champán muestran un interés creciente por los vinos ecológicos. En el momento de la compra, dos tercios de los compradores se toman la molestia de comprobar si una botella de vino es ecológica. Este comportamiento es especialmente pronunciado entre los menores de 25 años, donde casi el 71% comprueba este criterio, y entre los entendidos, donde la cifra se eleva al 85%.

Es innegable que el champán ecológico forma parte de los hábitos de consumo de los franceses, por varias razones. Entre ellos, el deseo de garantizar la calidad del vino (48%), de apoyar a los terruños y a los productores (44%), de respetar el medio ambiente (43%) y de cuidar su salud (35%), según los datos del Barómetro SOWINE/DYNATA 2019.

Aunque la mayoría de los franceses siguen siendo compradores ocasionales de vino ecológico, con un 41%, la proporción de compradores habituales está aumentando, ascendiendo al 23% y registrando un incremento de 9 puntos desde 2019. Por otro lado, la proporción de franceses que nunca compran vino ecológico está disminuyendo, alcanzando el 21% (-13% en

comparación con 2019). Lo que, es más, el 57% de los compradores serian dispuesto a pagar mucho mas por un vino ecológico, un aumento de 10 puntos en comparación con 2019.

Gráfico 2: Progresión del champán BIO



Fuente : L'union Marne (2022)

4) El interés por los vinos y licores no deja de crecer.

La proporción de franceses interesados en el sector de los vinos ha aumentado un 11%, hasta el 48%. La proporción de consumidores que se describen a sí mismos como aficionados ilustrados o conocedores es del 43% (+5 puntos desde 2019). Este aumento es aún más significativo entre los jóvenes de 18 a 25 años, con un 34%, una cifra 9 puntos superior a la de 2019. La moda de la mixología atrae cada vez a más franceses: el 40% se declara interesado, frente al 33% en 2019. Esta cifra es más elevada entre los jóvenes de 18 a 25 años, con un 53% (9 puntos más que en 2019). El champán es el más citado (82%) en términos de frecuencia de consumo. Los licores aumentan considerablemente (71 %, 11 puntos más que en 2019). Todas estas cifras revelan un interés realmente creciente de los franceses por los espirituosos franceses. La proporción de consumidores que gastan entre 21 y 50 euros en una botella de espirituosos ha aumentado 4 puntos, hasta el 41%. Por el contrario, la proporción de consumidores con un presupuesto de entre 11 y 20 euros, aunque sigue siendo mayoritaria (49%), ha disminuido 4 puntos.

1. 3 Historia de las grandes casas

En Francia hay muchos productores de champán, pero algunos son más importantes que otros en términos de tamaño, ventas, reconocimiento y cuota de mercado. A estos productores se les conoce como "Les grandes maisons". Estas grandes casas se fundaron todas en el siglo XVIII y han sobrevivido a lo largo de los siglos, enfrentándose a épocas muy complicadas como la Revolución Francesa y las dos Guerras Mundiales, pero siempre han logrado sobrevivir gracias a su saber hacer y a una calidad constante. En la actualidad existen 284 casas de champán, seis de las cuales figuran en la lista: "LVMH, Vranken-Pommery Monopole, Boizel Chanoine, Laurent-Perrier, Pernod-Ricard y Lombard-et-Médot."(Le Parisien, 2020). Y cómo hablar de las grandes casas de Champagne sin pensar en el grupo LVMH, que reina en Champagne. Este gran grupo (Louis Vuitton Moët Hennessy) posee seis marcas emblemáticas de Champagne, entre ellas Veuve Clicquot y Moët & Chandon. A continuación, hablaremos de la historia de Ruinart, Veuve Clicquot y Moët & Chandon.

LA CASA RUINART

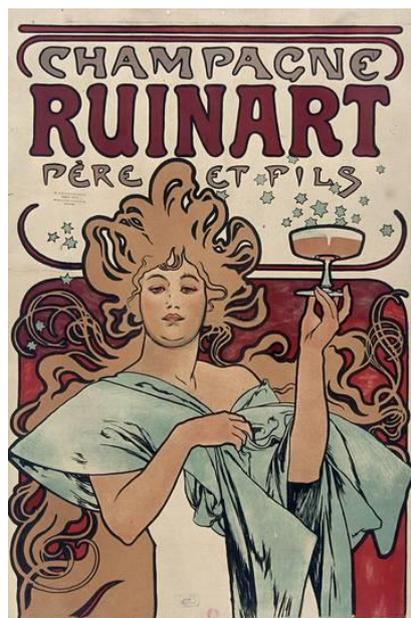
Ruinart, la primera y más antigua casa de Champagne, fue fundada el 1 de septiembre de 1729 en Épernay. Hoy podemos decir que Nicolas Ruinart es el fundador de la casa. Contó con la ayuda y el asesoramiento de su tío Dom Thierry Ruinart, un científico que había trabajado junto a Dom Pérignon, quien supo enseñarle el arte de la champagnización. Transmitió sus conocimientos a su hermano y a su sobrino, y tras percibir el interés de la comunidad aristocrática por el vino espumoso que Nicolas Ruinart ya producía, le ayudó a desarrollar el negocio. A partir de 1729, Nicolas escribió su primer libro de cuentas dedicado a la venta de champán.

En un principio, Nicolas Ruinart, que en aquella época seguía siendo comerciante de lino, tenía la intención de vender sus primeras botellas de "Champagne" a sus clientes habituales, que ya le compraban lino y tejidos.

Poco a poco, el interés por esta nueva bebida fue creciendo y comenzaron las ventas, con las que la casa obtuvo sus primeros beneficios. En 1730 se vendieron 170 botellas, 3.000 botellas en 1731, 36.000 botellas en 1761 y comenzó la historia, el reconocimiento y el éxito de Ruinart. La historia continúa, porque en 1764, Château Ruinart sacó al mercado su primer champán rosado: en los libros de Nicolas Ruinart de la época figuraba como "oeil de perdrix", término

que en realidad hacía referencia al color rosado de la bebida. La primera botella de champán rosado se expidió en 1764, en cestas de 60 botellas. A partir de 1729, con la creación de la propiedad de Ruinart, la empresa se fortalece y se impone en la región de Champaña. La familia continúa expandiéndose e internacionalizando sus actividades: en 1830, Edmond Ruinart de Brimont emprende la conquista de América y es recibido por el presidente Jackson. La "Regente" Vizcondesa Charlotte, L. Mary Kate Charlotte Riboldi y Vizcondesa Ruinart de Brimont tuvo un profundo impacto en la historia de la marca. Tras la muerte de su marido André Ruinart, la mujer británica de modesta cuna llevó Ruinart a la cima de 1919 a 1925, hasta que el hijo de ambos creció para ser sustituido. Fue ella quien volvió a poner en pie la casa Ruinart, después de que hubiera quedado completamente destruida por los estragos de la guerra. Hizo que el arquitecto Thiérot restaurara el edificio original basándose en el modelo del cuartel de caballería en forma de U, reconstituyendo el terreno de forma idéntica. Desde 2003, Moët & Chandon produce la mayor parte del champán Ruinart. El histórico emplazamiento de Reims sigue produciendo la famosa botella. Así, bajo el impulso de Dom Ruinart y sus numerosos sucesores, la familia Ruinart supo prever el mercado del champán, que hoy cuenta con algunos de los nombres más importantes entre las famosas Casas de Champán. Aún hoy, la marca Ruinart sigue siendo maestra en su campo y forma parte de LVMH, uno de los mayores grupos de lujo de Francia. Esta gran casa de champán ofrece, por tanto, una historia y un patrimonio únicos, naturalmente a la cabeza de la clasificación de la UNESCO.

Figura 2 : Cartel de la casa de champán Ruinart, diseñado por Mucha en 1896.



Fuente : Veuve Cliquot, 2016

LA CASA VEUVE CLICQUOT

La historia de Veuve Clicquot se remonta al siglo XVIII. La primera persona que dirigió la casa de champán fue Barbe-Nicole Clicquot, una famosa mujer de negocios apodada la "Grande Dame de Champagne".

Nació el 16 de diciembre de 1777 en la ciudad de Reims. Estaba casada con François Clicquot, propietario de una casa de champán fundada en 1772. Él murió trágicamente cuando ella tenía 27 años, dejándole la casa de champán, que en aquella época ya producía 10.000 botellas al año. A lo largo de su vida, esta viuda, apodada "la Veuve Clicquot", dirigió y desarrolló la casa de champán. Fuerte de carácter, supo multiplicar las ventas de las botellas de la casa de 10.000 a 750.000. También supo detectar las gangas que no se podían dejar escapar y adquirió numerosas hectáreas de viñedos en las mejores zonas de la Montaña de Reims. Esto es lo que constituye hoy el magnífico patrimonio de la casa, con más de 286 hectáreas. Hoy en día, esta gran casa de Champagne es una de las más conocidas del mundo. Con sede en Reims, no ofrece una amplia gama de productos, y todas sus gamas se elaboran principalmente con uva Pinot Noir.

En lo más alto de la gama de champagnes Veuve Clicquot se encuentra la Grande Dame, una cuvée de prestigio que rinde homenaje a la mujer que desarrolló y dio el verdadero impulso a la casa. Se trata de una cuvée de gran calidad, pero a la que todavía le cuesta obtener el reconocimiento que merece. La versión rosada destaca por su precisión, finura y complejidad. "Grande Dame" es el champán de gama alta de Champagne Veuve Clicquot, una cuvée prestigiosa que rinde homenaje a la mujer que desarrolló y dio el verdadero impulso a la marca. Se trata de una cuvée de excelente calidad, pero a la que aún le cuesta alcanzar el reconocimiento que merece. Su versión rosada es famosa por su precisión, finura y complejidad. Las cuvées de Champagne Clicquot se elaboran al estilo de la casa, un estilo basado en el Pinot Noir, una cierta complejidad de pensamiento y una pizca de alcohol. Como ninguna otra marca, Champagne Veuve Clicquot ha desarrollado su imagen a través de un marketing creativo, desenfrenado, pero siempre de buen gusto. La bodega también ha convertido su etiqueta naranja en un icono mundialmente conocido. La propiedad ofrece una gama limitada, con 2 champagnes brut sin añada, uno blanco y otro rosado, dos champagnes de añada, uno blanco y otro rosado, y por último dos top cuvées, tanto blanca como rosada.

MOËT & CHANDON

Para comprender la historia de Moët&Chandon, hay que remontarse a 1743 en Épernay. La casa fue fundada por Claude Moët, el hombre que transformó un simple vino regional en un vino de prestigio reconocido en todo el mundo. Fue entonces cuando Jean-Rémy Moët hizo evolucionar la casa embarcándose en 1792 en un concepto totalmente diferente, el champagne négoce. En cuanto al nombre de la casa, inicialmente llamada sólo Moët, la palabra "Chandon" se añadió a la de Moët en 1833, cuando el yerno de Jean-Rémy, Pierre-Gabriel Chandon, se hizo cargo de la dirección de la casa. "¿Sabía que Moët Imperial, el champán emblemático de la Casa, debe su nombre al emperador Napoleón Bonaparte? Napoleón Bonaparte visitó varias veces nuestras bodegas de Épernay y condecoró a Jean-Rémy Moët con la Legión de Honor, la más alta condecoración de Francia. Cuenta la leyenda que Napoleón y sus tropas inventaron la tradición de sablear botellas de champán Moët para celebrar una victoria. (Moët & Chandon, 2017)

La historia se aceleró después de que Moët & Chandon adquiriera Champagne Ruinart y Champagne Mercier entre 1962 y 1970, bajo la dirección de Robert Jean de Vogüé. A continuación, Moët & Chandon adquirió rápidamente la gran casa de perfumes Christian Dior, antes de fusionarse con Hennessy Cognac y Louis Vuitton en 1987. El nuevo grupo LVMH no ha escatimado esfuerzos. En la actualidad, Moët et Chandon sigue siendo el mayor productor de Champagne, gracias sobre todo a su cuvée "Brut Impérial", que representa por sí sola el 85% de su producción. La propiedad cuenta con unas 1.200 hectáreas de viñedos. Champagne Moët & Chandon se elabora a partir de tres variedades de uva principales: Pinot Noir, Meunier y Chardonnay. Las vides se benefician generalmente de climas marítimos degradados y semicontinentales. El suelo y el subsuelo de Champagne Moët & Chandon se componen de caliza y creta en proporciones variables. La propiedad practica una viticultura integrada. (Moët & Chandon, 2017)

LA MAISON ROEDERER

La casa de champán Roederer fue fundada en Reims por la familia Dubois en 1776. Nicolas Schreider se hizo cargo de ella en 1819 y la traspasó a su sobrino Louis Roederer en 1827. Pero no fue hasta 1833 cuando se dio a la casa el nombre de Louis Roederer.

Contrariamente a la práctica común de las grandes casas de la época, que consistía en comprar pasas, se dedicó a desarrollar el viñedo. Para controlar todas las etapas de la producción, compró en 1845 15 hectáreas en el Grand Cru de Verzenay. Los champanes Louis Roederer se exportan a Estados Unidos y Rusia desde la década de 1870.

Cuenta la leyenda que la cuvée "Cristal" se creó en 1876 a petición del zar Alejandro II de Rusia, gran amante de los champanes Roederer. Louis Roederer comprendió la importancia del mercado internacional, y de las monarquías en particular. Desde entonces, la casa ha sido dirigida por varias generaciones de la familia Roederer, que han tenido que afrontar retos como la Ley Seca americana, la crisis financiera de 1929 y las dos guerras mundiales. Jean-Claude Rouzaud se convirtió en propietario de la empresa en 1979; Frédéric Rouzaud lleva el timón desde 2006. La empresa fue el proveedor oficial de la Corte Imperial Rusa durante muchos años. En la actualidad, Roederer posee 214 hectáreas de viñedos de primera y segunda clase repartidos entre la Montagne de Reims, el valle del Marne y la Côte des Blancs, que cubren casi dos tercios de sus necesidades de uvas. Dirigida actualmente por Frédéric Rouzaud, miembro de la sexta generación, Roederer es una empresa familiar independiente desde hace muchas generaciones. Roederer produce actualmente unos 3,5 millones de botellas al año, lo que la convierte en una de las empresas líderes del sector francesa del champán. En 2021, la región de Champaña produjo un total de 322 millones de botellas, para que se haga como “una idea” de la magnitud de la producción.

1.4 Llegada de las casitas en el frente

Desde hace muchos años, los viticultores de Champaña dan forma a los viñedos para valorizar su terruño. Muchos hombres y mujeres cuidan de sus viñas, temporada tras temporada, para preservar el medio ambiente, al tiempo que las cuidan, las nutren y se aseguran de que produzcan las mejores uvas. Ser viticultor es una vocación. El trabajo del viticultor va mucho más allá de la mera finalización de las labores de construcción de las viñas en Champaña. La región de Champaña está dividida en muchas parcelas distintas. Con el tiempo, los viticultores de Champaña se han apegado a cada una de ellas para reconocer sus particularidades, comprenderlas y adaptarlas a cada una para que expresen su singularidad. Este conocimiento se comparte a través del contacto con este terreno un tanto imprevisible. Este compromiso y esta excelencia se transmiten en el seno de la familia, de generación en generación, con diligencia, esforzándose por superar a la generación anterior. Estos avances tecnológicos han servido y siguen sirviendo a la calidad de los vinos de Champagne y a su reconocimiento

mundial. Cerca del 90% de los viñedos pertenecen hoy a "pequeños viticultores", y son más de 16.000 los que cultivan vides de Champaña. Sea cual sea la escala de su explotación, desde la más pequeña a la más grande, su amor por sus viñedos es el mismo. A estos viticultores independientes también se les conoce como *récoltants-manipulant*. Cultivan sus propias viñas y elaboran su propio vino. Aunque sean mucho menos conocidos que los producidos por los grandes nombres de la profesión, estos champanes no suelen ser de calidad inferior. En efecto, los viticultores y bodegueros poseen conocimientos y técnicas especializadas que les permiten producir champanes de calidad, al tiempo que honran y respetan su entorno local.

2. CHAMPAGNE SAVART

2.1 Historia de la casa

La historia de Champagne Savart es la historia de tres generaciones de viticultores.

La casa de champán fue fundada por René Savart en 1947 en Écueil, un pequeño pueblo de la montaña de Reims (Francia), tras la creación de la cooperativa de champán de Écueil. En aquella época, la vida en Champaña parecía complicada para los viticultores, ya que se vendía 1 kg de fruta por más de 1 kg de uva, por lo que la gente no estaba interesada en hacer vino y, en su lugar, vendía las uvas cosechadas a las grandes casas de champán, que podían vender champán en Francia y en todo el mundo. Fue en los años 50 cuando René Savart decidió producir y comercializar champán. Empezó con una tirada de 700 botellas, que vendió inicialmente a amigos íntimos. En aquella época, el champán no se vendía en bares, restaurantes ni vinotecas. Así que vendía de productores a particulares. Con los años, se hizo con una clientela de particulares, inicialmente basada en conocidos. René Savart se casó entonces con Henriette Lemoine y las dos familias se unieron para crear la propiedad "Champagne Savart et Fils". Juntos tuvieron un único hijo, Daniel Savart, que dio origen a la segunda generación de viticultores. Daniel Savart se casó entonces con Marie-Josée Beck y continuaron desarrollando el comercio privado, utilizando sus numerosos contactos, que habían conocido en numerosos viajes. A partir de entonces, desarrollan la marca Daniel Savart et fils. Esta marca vendía entre 25.000 y 30.000 botellas, y recibían a los clientes a domicilio, en la finca, lo que se conoce más comúnmente como venta a particulares. Recibir y hablar con los clientes era, por tanto, una parte muy importante del proceso de venta, con todos los altibajos que puede conllevar, paciencia y mucho tiempo. En Bélgica empezaron a trabajar un poco en la exportación con una empresa de corretaje de Luxemburgo.

Se centraron en los países cercanos a Francia, los países vecinos, porque había una barrera lingüística. Es una generación que no se aventuró a exportar, por esa razón, y sobre todo con el inglés. Era un champán cooperativo, con mezclas realizadas internamente, embotellados, degüelle y venta de algunas cuvées básicas, un brut, un vintage y un champán más dulce, el demi sec.

Entonces nació Frédéric Savart, que trabajó con su padre y su abuelo, las tres generaciones trabajando codo con codo durante tres años. Frédéric no estaba destinado a trabajar en el vino; le interesaba más una carrera deportiva. Pero no tardó en decidirse, ya que su padre le ofreció trabajo en la finca. Pasó un año estudiando vino en Avise.

En esta escuela conoció a tres personas muy especiales para él y su futuro. La primera era el sobrino de Anselme Selosse, el mayor enólogo de Champagne, que en 1993 no era muy conocido. Un enólogo de Krug y otro de Bollinger, dos grandes casas. La particularidad de estas tres casas era que elaboraban su vino con barricas de roble. Esto producía un vino totalmente diferente a lo que estábamos acostumbrados a ver en aquella época. La visita de dos días a Anselme Selosse le permitió comprender mejor la visión que iba a desarrollar y la filosofía que quería seguir. Aprendió más sobre la importancia del suelo, las materias primas, el proceso de elaboración del vino y la importancia del clima en un pueblo, así que fue en esa dirección en cuanto a su visión global. Siguió trabajando con su padre, y realmente puso en práctica esta visión 10 años después. Dejó su impronta e impuso su estilo.

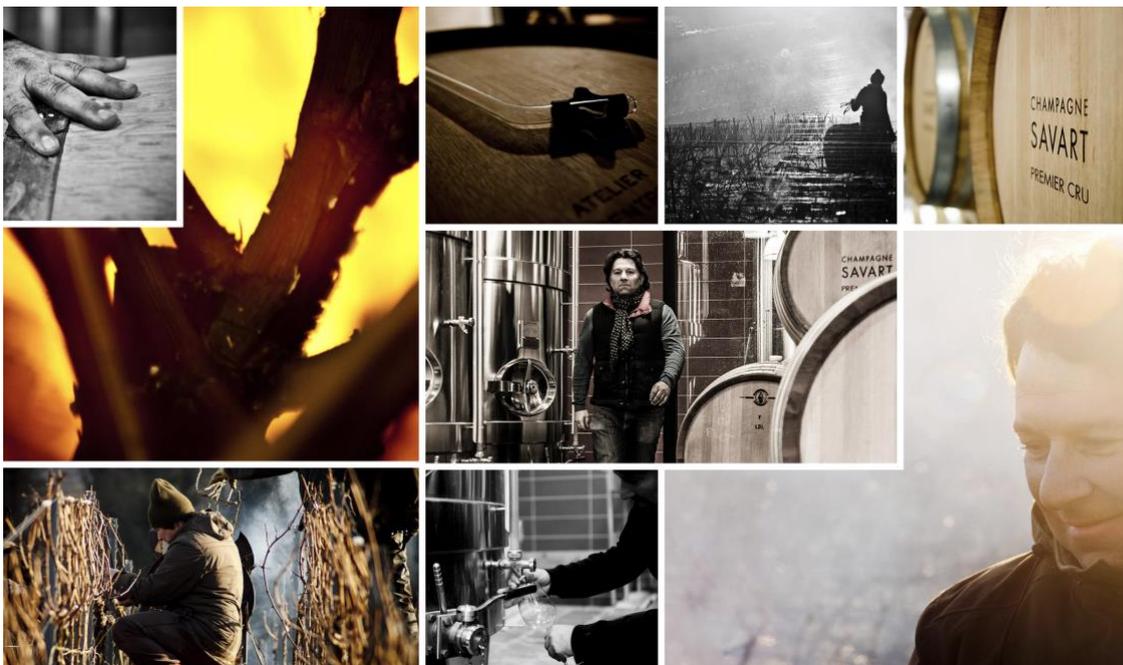
En 2005, su primera “cuvée” llamó la atención de la prensa y de los grandes clientes de exportación, una cuvée vinificada al 100% en barricas de roble. Esta “cuvée” se elaboró a partir de cepas muy específicas, ya que el champán se elabora principalmente mediante un sistema de vinificación llamado “assemblage”, pero esta vez sacaron una sola cepa, una sola variedad de uva, un solo terruño, un solo pueblo. Es lo que llamamos “champagnes de terroir”. Frédéric empezó a conocer a algunos de los críticos de vino y gastronomía más importantes del mundo, y poco a poco su champán empezó a dejar huella. En 2010, entró a formar parte de una asociación llamada "Les artisans du Champagne" gracias a su trabajo, su visión, su envasado y su forma de vender. Era un grupo de 12 viticultores que presentaban sus vinos a los profesionales. Fue a partir de ese momento, y con el éxito de las redes sociales, cuando la moda empezó a arraigar. Empezaron a trabajar cada vez más con los mercados de exportación de Italia, Suiza y Alemania. Propusieron una gestión limpia del viñedo, sin herbicidas ni insecticidas, una vuelta al origen, con laboreo a caballo y tractor.

Cada año traía sus propias sorpresas en términos de vino, comunicación y negocio. Han afinado todas sus “cuvées”, de modo que ahora sólo ofrecen “cuvées” basadas en la parcela, para

ofrecer únicamente “champagnes” basados en el terruño. Se han lanzado a la exportación a muy gran escala, a Estados Unidos, China, Australia y Japón. En la actualidad, el 80% de su champán se exporta y el 20% se vende en Francia. En Francia, trabaja principalmente con grandes restaurantes, vinotecas y bodegas. En dos décadas ha cambiado por completo su negocio, pasando de vender el 99% a particulares a vender el 100% a profesionales. Es uno de los cerca de cincuenta viticultores que tienen este tipo de visión, muy diferente de la de las grandes casas, con una auténtica vuelta progresiva al trabajo en el viñedo.

"La propiedad de Frédéric Savart abarca cuatro hectáreas en el pueblo de Ecueil, un Premier Cru de la Montagne de Reims. Una casa de Champagne que resulta ser una auténtica perla de prestigio y alta calidad, donde la conducción del viñedo y la vinificación son dignas de un trabajo de orfebre." Premier Grands Crus, 2019.

Figura 3 : Champagne Frédéric Savart



Fuente : Página web de Champagne Savart

2.2 Los principales competidores

Como casa de champán especial, el champán Savart tiene por tanto competencia. En su campo de vinos especiales y trabajar con gran respeto. Por naturaleza encontramos varias casas de champán. Mencionaremos dos. Son los principales competidores de Champagne Savart.

“Champagne Chartogne-Taillet”

Instalados en Merfy desde el siglo VII, los viticultores del pueblo recibieron su herencia de los monjes benedictinos de la abadía de Saint Thierry. Generación tras generación, los viticultores de Merfy trabajaron con la abadía para dar forma al paisaje vitícola, separando meticulosamente cada parcela en función de su origen geológico, suelo y subsuelo... Los nombres se escribieron en los futuros mapas del pueblo para convertirse en los "Lieux Dits" (lugares con nombre) que hoy nutren las raíces y las plantas de vid que allí se plantan. Las huellas de la presencia de la familia Taillet como viticultores se remontan a 1490 con Nicolas, seguido de Fiacre Taillet en 1540. En 1700, un segundo Fiacre Taillet, viticultor erudito, escribió sus memorias describiendo su vida de viticultor y todos los acontecimientos clave del pueblo, de la familia y de su profesión. La familia Chartogne-Taillet continúa la tradición heredada de este pasado vitivinícola. Naturalmente, Alexandre Chartogne se hizo cargo de este viñedo de 11 hectáreas en 2006.

Éste ha transformado el estilo clásico y productivista de la casa orientándolo hacia un mejor conocimiento del suelo, gracias a una meticulosa selección de las parcelas (entre seis y diez cuvées según el año de cosecha) y a la plantación de cepas francas. La inigualable textura sedosa de la efervescencia de estos champanes pone de relieve la magnífica salinidad de la materia prima. Esta finca, en excelente estado sanitario, desprende una gran serenidad. La Guía Bettane et Desseauve la llama "el nuevo prodigio de Champagne".

« Champagne Bérêche et fils »

La épica historia de esta casa comenzó en 1847, cuando Albert Bérêche, viticultor y propietario de un café de origen húngaro, se instaló en Champaña. Regentaba su café mientras cultivaba 3 hectáreas de viñedos, cuya cosecha era utilizada por Canard-Duchêne. Posteriormente, Léon Bérêche desarrolló la viticultura y amplió la propiedad a principios del siglo XX. Su hijo, Pierre, duplicó el tamaño del viñedo hasta un total de 6 hectáreas. Decide entonces desvincularse completamente de Canard-Duchêne, concentrándose en el embotellado y la venta de sus propios vinos, principalmente a una clientela visitante. En 1978, Jean-Pierre y Catherine Bérêche se hacen cargo de la empresa. Bajo su dirección, se tomó la decisión de dejar de utilizar herbicidas en las viñas. Hoy en día, Champagne Bérêche es una de esas casas

de rápido crecimiento dirigidas por enólogos apasionados que producen vinos base distintivos. Con el paso de las generaciones, Champagne Bérèche ha aumentado el tamaño de su viñedo de 2,5 hectáreas a casi 10 hectáreas.

Para concluir, podemos decir que estas dos casas de champán están consideradas como los principales competidores del champán Savart, porque en primer lugar comparten la misma filosofía, ofrecen “vinos singulares e identitarios”, basados en el terruño y el respeto a la naturaleza, lo que da lugar a vinos muy específicos. En segundo lugar, son fincas familiares, transmitidas de padres a hijos, que a pesar de todo han mantenido su tradición. Aunque estas dos casas de champán ofrecen una mayor cantidad de vino, a menudo se cita a las tres juntas, por tener las mismas características y atraer al mismo tipo de cliente.

B) INTERNACIONALIZACION Y MODELOS

"La globalización es el proceso de transformación de los fenómenos mundiales impulsado por una combinación de fuerzas económicas, tecnológicas, socioculturales y políticas". (Croucher, 2003)

En la actualidad, nos encontramos en un contexto globalizado en el que las empresas tienen la oportunidad de internacionalizar sus actividades económicas en todo el mundo. La globalización, a menudo sinónimo de mundialización, es la idea de que la distancia es cada vez menos un obstáculo para el comercio internacional, y que el mundo se considera sin fronteras, lo que permite a las empresas comercializar todos sus productos y servicios en cualquier parte del mundo (Durand, 2017). Por tanto, toda empresa debe desarrollar estrategias de marketing internacional o global, utilizando todos los conocimientos de su mercado principal y trasladándolos a los mercados internacionales pertinentes. Durante este proceso, es esencial aprender y adaptarse a medida que la empresa se adentra en nuevos mercados (Hollensen, 2011).

1. LA INTERNACIONALIZACIÓN

1.1 Concepto y definición

La internacionalización es un principio en constante evolución. Existen varias definiciones del término "internacionalización". En primer lugar, podemos describirlo como "el resultado de implementar una serie de estrategias que consideran tanto los recursos y habilidades de la

empresa como las oportunidades y desafíos del entorno" (Araya, 2009). También podemos decir que la internacionalización es "un proceso en el que la empresa aumenta gradualmente su implicación y sus operaciones internacionales" (Johanson y Vahlne, 1977).

Por ello, muchos investigadores se han dedicado a estudiar la internacionalización, como Ansoff (1975), Porter (1990) y Hamel y Prahalad (1990) con sus modelos estratégicos clásicos. La tradición de Penrose (Penrose, 1959; Prahalad y Hamel, 1990) refleja el enfoque tradicional del marketing basado en las competencias básicas de la empresa combinadas con las oportunidades que ofrece el entorno exterior.

La perspectiva centrada en los costos de esta tradición plantea que la empresa debe contar con una "ventaja compensatoria" para superar el "costo del mercado extranjero". (Kindleberger, 1969; Hymer, 1976). Todas estas tradiciones hacen hincapié en la diversificación, la integración vertical, el crecimiento externo, el desarrollo de productos innovadores, las sinergias interactivas, las economías de escala y la variedad. Estos modelos parten del supuesto de que estos conceptos pueden generalizarse a cualquier empresa.

En los años setenta, algunas formas de internacionalización, como la concesión de licencias, se consideraban poco atractivas. Sin embargo, Buckley y Casson (1976) ampliaron esta perspectiva para incluir la concesión de licencias como medio de llegar a los clientes en el extranjero. Sin embargo, en su opinión, las EMN preferían en general internalizar las transacciones mediante inversiones directas en lugar de conceder licencias sobre sus capacidades. Las empresas conjuntas no se consideraron explícitamente como una opción de gobernanza hasta mediados de los años ochenta (Contractor y Lorange, 1988; Kogut, 1988).

La internacionalización es, por tanto, un proceso que permite a una empresa de un país exportar sus bienes y servicios a otro país. Este concepto está, por tanto, vinculado al fenómeno de la distancia. La distancia es un concepto muy debatido en la literatura. Existe en varias formas. Analizaremos la diferencia entre distancia cultural y distancia psicológica. La distancia cultural es el grado de diferencia entre los valores culturales del país A y del país B, es decir, la "distancia" entre los países. Tiene una dimensión cultural (macroeconómica) para un país.

La distancia psíquica se define como la percepción que cada directivo tiene de las diferencias entre el mercado nacional y el extranjero. Se trata de una interpretación muy subjetiva de la realidad. Por lo tanto, la distancia psíquica no puede medirse únicamente con indicadores

fácticos, como las estadísticas disponibles sobre el nivel de educación, la religión y el idioma. Los investigadores Sousa y Lages (2011) sugieren que la definición de "distancia psíquica" estaría compuesta por dos criterios principales de distancia:

- 1) La distancia relacionada con las características del país: nivel de desarrollo económico, infraestructura de comunicaciones, estructura de comercialización, requisitos técnicos, competitividad del mercado y normativa legal.
- 2) La distancia relacionada con las características de la población: lengua y valores culturales (creencias, actitudes, etc.), renta per cápita, poder adquisitivo de los clientes.

1.2 Impulsores y motivos de la internacionalización

La internacionalización es una decisión importante para una empresa, que obedece a una serie de factores determinantes y de razones. Muchas empresas quieren internacionalizarse, pero no necesariamente por las mismas razones.

El marco de impulsores de Yip reúne los distintos tipos de impulsores de la internacionalización:

Figura 4: Marco impulsor de la internacionalización de Yip



Fuente : Finances Notes, 2021

- 1) Factores de coste: Hay tres formas de reducir costes. En primer lugar, es importante maximizar las economías de escala. Esto significa producir bienes a gran escala o en grandes cantidades. La globalización aumenta el volumen de productos por encima de lo que el mercado puede absorber. Esto se aplica tanto a la compra de consumibles como a la producción de bienes. El aumento de las economías de escala reduce los costes, sobre todo en ámbitos en los que los costes de desarrollo son elevados (Ellis & Williams, 1995). Las diferencias entre países también ofrecen oportunidades para reducir los costes operativos a escala mundial. Por ejemplo, una empresa puede optar por internacionalizarse en países o mercados donde los costes de mano de obra o de material son más bajos. Además, una logística de bajo coste facilita a las empresas operar en el mercado mundial. La logística de globalización puede considerarse rentable cuando el coste de transportar el producto o servicio final a través de las fronteras es inferior al valor obtenido mediante este proceso.

- 2) Elementos competitivos: Los elementos competitivos asociados a la globalización ofrecen la oportunidad de ampliar el alcance mundial. En esta situación, la globalización se considera una estrategia globalmente integrada y no simplemente un enfoque internacional (Mintzberg et al., 1998). La globalización refuerza las redes mundiales, fomentando la interdependencia entre las operaciones en distintos países. Esto aumenta la presión para la coordinación global y el comercio en mercados globales. Como resultado, las empresas tienen la oportunidad de competir. La globalización también ejerce una presión adicional sobre los competidores para que adopten estrategias competitivas, aumentando la competitividad y la ventaja competitiva de las empresas a escala mundial.

- 3) Impulsores gubernamentales: Entre las dificultades asociadas a la globalización se encuentran las barreras gubernamentales y la presencia de organizaciones económicas regionales. Cuando una empresa quiere operar en un mercado global, tiene que cumplir los requisitos de los gobiernos de los países en los que quiere operar. Estos requisitos pueden adoptar la forma de barreras arancelarias, subvenciones concedidas a las empresas locales del país de destino, normas técnicas establecidas por el gobierno del país de destino, restricciones a la propiedad en el país de destino, disparidades monetarias y barreras a la transferencia de capital y tecnología. Además, las uniones económicas regionales como la UE y COMESA reducen las barreras comerciales para los países europeos, creando una desventaja para los países no europeos.

4) Impulsores del mercado: La estandarización de los mercados es uno de los impulsores de la globalización que fomenta los negocios internacionales. La globalización refuerza la convergencia de las necesidades y preferencias de los clientes en el mercado, por ejemplo, demandas similares de créditos baratos y fácilmente accesibles a escala mundial. Otro aspecto de la normalización resultante de la globalización es la presencia de clientes globales. Además, la globalización crea mercados transferibles en los que los productos estandarizados pueden venderse en todo el mundo para ampliar la base de clientes y, por tanto, aumentar los ingresos. La expansión internacional a través de la globalización permite a las empresas identificar mercados potenciales en los que la competencia aún es débil, lo que les permite ampliar su cuota de mercado y, en consecuencia, aumentar sus ingresos.

1.3 Ventajas de la internacionalización

Utilizar una estrategia de internacionalización tiene sus ventajas. Veremos que existen tres tipos diferentes de ventajas. (Sobrino, 2019):

- El desarrollo del mercado permite a una empresa ampliar el alcance de sus productos actuales. La internacionalización implica una expansión geográfica de la actividad comercial. Esta estrategia es tanto más eficaz cuando los competidores locales en los mercados objetivo no ofrecen productos comparables. Sin embargo, dado que la entrada de un nuevo actor en el mercado puede percibirse como una amenaza, los competidores locales tienden a reaccionar con medidas proteccionistas o intensificando la competencia.
- La internacionalización ofrece la oportunidad de incorporar y explotar capacidades internacionales distintivas. Esto implica un intercambio de información, conocimientos técnicos, etc. entre el mercado nacional y el extranjero. Las capacidades distintivas son la fuente de la ventaja competitiva, y una empresa puede exportarlas desde su país de origen a los nuevos mercados que está explorando. También puede explotar las capacidades de sus filiales en los mercados extranjeros e importarlas a sus mercados tradicionales. Por ello, muchas estrategias de internacionalización se llevan a cabo

mediante adquisiciones o fusiones y adquisiciones de empresas locales (crecimiento externo). De este modo, la empresa matriz adquiere una empresa local con recursos o competencias que merece la pena integrar.

- La expansión internacional también brinda la oportunidad de aprovechar las economías de localización en la cadena de valor. Estas economías de localización implican ubicar las distintas actividades de la cadena de valor de la empresa en lugares estratégicos que brinden ventajas competitivas. Esto permite a la empresa generar mayores ingresos, menores costes, o ambas cosas a la vez, gracias a la ubicación de sus distintas operaciones. De este modo, se maximiza el valor de la empresa.

1.4 Desventajas de la internacionalización

Además de las numerosas ventajas de la internacionalización, el proceso no está exento de riesgos. Hay una serie de obstáculos en este proceso que frenan el deseo de internacionalizarse.

Determinadas características del mercado, como un nuevo bien o servicio, pueden dificultar la estimación de la demanda en países extranjeros (Prime y Usunier, 2013). (Prime y Usunier, 2013). Los costes que conllevan los procesos de internacionalización suelen ser muy elevados y prever las ventas puede resultar difícil.

(Prime y Usunier, 2013). El entorno extranjero puede ser a veces muy complejo y esto puede acarrear costes monetarios y de tiempo. (Wind y Perlmutter, 1977).

Existe una importante falta de conocimientos. Según el modelo de Uppsala, la noción de conocimiento es una de las variables que permiten justificar un proyecto internacional (Johanson y Valhne, 1977). Otros autores han descrito esta falta de conocimiento como uno de los mayores obstáculos a la internacionalización (Johanson y Finn Wiedersheim, 1975; Figueira-de-Lemos 2011).

El entorno actual experimenta cambios y transformaciones constantes, por lo que se necesita mucho tiempo para aprender de un país extranjero, lo que puede obligar a las empresas a tomar decisiones basadas en conocimientos adquiridos, que en un principio pueden parecer suficientes, pero no lo son (Figueira-de-Lemos, 2011). Muchas investigaciones sobre los riesgos de la presencia y la gestión internacionales afirman que el derecho a importar en un

determinado destino elegido, así como la falta de capital, también figuran entre los factores que desincentivan la internacionalización (Figueira-de-Lemos, 2011).

De acuerdo con numerosos estudios, la incertidumbre y el riesgo se consideran factores de gran importancia en las decisiones empresariales relacionadas con el proceso de internacionalización, como ocurre con la elección de un nuevo modo de entrada, el cambio de estrategias de internacionalización o la entrada en un nuevo mercado.

Por lo tanto, existen muchas dificultades en términos de conocimientos, experiencia y aspectos prácticos de las actividades (Liesch, 2011).

Por último, podemos decir que estos riesgos pueden dividirse generalmente en tres grupos. En primer lugar, debemos considerar los riesgos generales asociados al mercado. Estos riesgos incluyen la competencia de otras empresas en los mercados internacionales, las variaciones en el uso de los productos, las diferencias lingüísticas y culturales, y los retos logísticos de hacer llegar los productos a los compradores extranjeros.

En segundo lugar, los riesgos comerciales están relacionados con las variaciones de los tipos de cambio, los obstáculos para obtener financiación para la exportación y los retrasos o daños en los equipos utilizados para la exportación.

Por último, los riesgos políticos y normativos incluyen las restricciones a la exportación y las políticas establecidas por los gobiernos extranjeros y nacionales, la falta de apoyo gubernamental y los aranceles elevados (Hollensen, 2011).

2. ANÁLISIS DE LOS DISTINTOS MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

2.1 El modelo Uppsala

El modelo de Uppsala es el resultado del trabajo realizado por dos investigadores suecos, Johanson y Vahlne, en la década de 1970. Está ampliamente considerado como el primer modelo concreto vinculado a la internacionalización de las empresas. Su estudio se centró en el proceso de internacionalización de las empresas manufactureras suecas. A partir de sus

observaciones, desarrollaron un modelo que describe cómo estas empresas eligen y entran en nuevos mercados, tratando de lograr crecimiento y beneficios al tiempo que minimizan el riesgo. Este modelo se publicó en 1977 con el nombre de "modelo de internacionalización de Uppsala". A pesar de las críticas y ajustes que ha sufrido, este modelo sigue utilizándose en la investigación contemporánea.

El modelo de Uppsala propone un enfoque progresivo y gradual de la internacionalización de las empresas. Adopta la forma de una serie de etapas sucesivas durante las cuales el compromiso con cada mercado extranjero aumenta gradualmente. Este enfoque, originario de Escandinavia, ha sido ampliamente reconocido y ha influido en nuestra comprensión del proceso de internacionalización de las empresas.

Un aspecto central de este modelo es la teoría de la distancia psíquica. La elección de los mercados se hace gradualmente, empezando por las exportaciones a mercados con baja distancia psíquica. Posteriormente, las actividades en el extranjero se desplazan gradualmente hacia países menos conocidos con una mayor distancia psíquica. Estas teorías ponen de relieve la importancia del aprendizaje de los mercados extranjeros y de su funcionamiento para la expansión internacional de las empresas.

Según el modelo de Uppsala, se suele sugerir que las empresas comiencen su entrada en un nuevo mercado a través de la exportación. Entrar en un nuevo mercado a través de métodos más intensivos en inversión, como la inversión directa, se considera poco habitual. Además, Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) identificaron cuatro métodos de entrada, que van de un menor a un mayor nivel de compromiso con el nuevo mercado.

1. Exportación esporádica.

2. Formas de exportación (exportación mediante intermediarios independientes).

3. Creación de una filial de ventas en el extranjero.

4. Creación de unidades de producción en mercados extranjeros.

Figura 5: El modelo Uppsala



Fuente : Research Metodo, 2020

Sin embargo, el modelo de Uppsala ha sido ampliamente criticado por tener ciertas limitaciones que pueden restarle precisión.

Numerosas observaciones han demostrado que una serie de empresas eluden algunos de los pasos descritos por el modelo de Uppsala al optar por entrar en mercados con una distancia psicológica significativa a través de la inversión directa. Estas situaciones, conocidas como "leapfrogging", suelen darse en los sectores de servicios. Por ello, el modelo de Uppsala se considera menos adecuado para este tipo de empresas (Hollensen, 2011).

Dados los rápidos cambios del entorno mundial (Pesqueux, 2009) y la creciente importancia de los mercados emergentes (Ghemawat y Hout, 2008), es legítimo cuestionar la validez del modelo de Uppsala, que considera clave los mercados de la tríada. Hay que recordar que el modelo de Uppsala se desarrolló observando a las empresas suecas que, en su mayoría, se habían desarrollado primero en otros países de Europa Occidental antes de conquistar mercados más lejanos. Sin embargo, desde la caída del Muro de Berlín en 1989, el panorama europeo ha cambiado considerablemente, con la aparición de mercados maduros en Europa Occidental y mercados emergentes en Europa Central y Oriental (ECE).

Recientemente, la investigación sobre los "nacidos globales" ha puesto en tela de juicio la naturaleza gradual y lineal del proceso de internacionalización. Los defensores del enfoque "born globals" consideran que las empresas se orientan hacia un modelo económico global desde el principio. Argumentan que las empresas tratan de obtener una ventaja competitiva

vendiendo sus productos directamente en muchos países (Knight y Cavusgil, 2004; Oviatt y McDougall, 1994; Zucchella y Scabini, 2007). Por consiguiente, no todas las empresas seguirían las distintas etapas del proceso de internacionalización presentadas por la "escuela sueca" y se internacionalizarían a países con una distancia psíquica cada vez mayor.

2.2 Born-Global

El término "Born-Global" hace referencia a las empresas que emprenden rápidamente la internacionalización poco después de su creación (Chetty & Campbell-Hunt, 2004). Las "Born-globals" son empresas que, desde el principio, aspiran a convertirse en actores globales sin pasar por un periodo de internacionalización a largo plazo, explotando sus recursos basados en el conocimiento (McDougall & Oviatt, 1995).

Las empresas "Born-Global" son empresas emprendedoras que ven el mundo como un mercado único lleno de oportunidades (Chetty y Campbell-Hunt, 2004). El principal objetivo de estas empresas es el crecimiento a través de las ventas internacionales (Chetty y Campbell-Hunt, 2004). En comparación con las multinacionales, las empresas "Born-Global" adquieren rápidamente una sólida base de experiencia y conocimientos (Knight y Cavusgil, 2004).

La innovación está en el centro de su estrategia. Combinan sus recursos con los de otros agentes, a través de empresas conjuntas o asociaciones, para crear productos o servicios radicalmente nuevos (Sharma y Blomstermo, 2003). En resumen, las empresas Born-Global son aquellas que exportan más del 75% de sus ventas totales tras menos de dos años de actividad.

Un aspecto clave de estas empresas es su red de contactos. Como empresas jóvenes que pueden carecer de conocimientos y recursos, las empresas nacidas globales establecen relaciones con otros agentes del mercado para acelerar su aprendizaje y crecimiento. En conclusión, podemos decir que el desarrollo de conocimientos y competencias, la innovación, la investigación y el desarrollo, (Cavusgil & Knight, 2004) son elementos de gran relevancia para el logro del éxito en una empresa born-global.

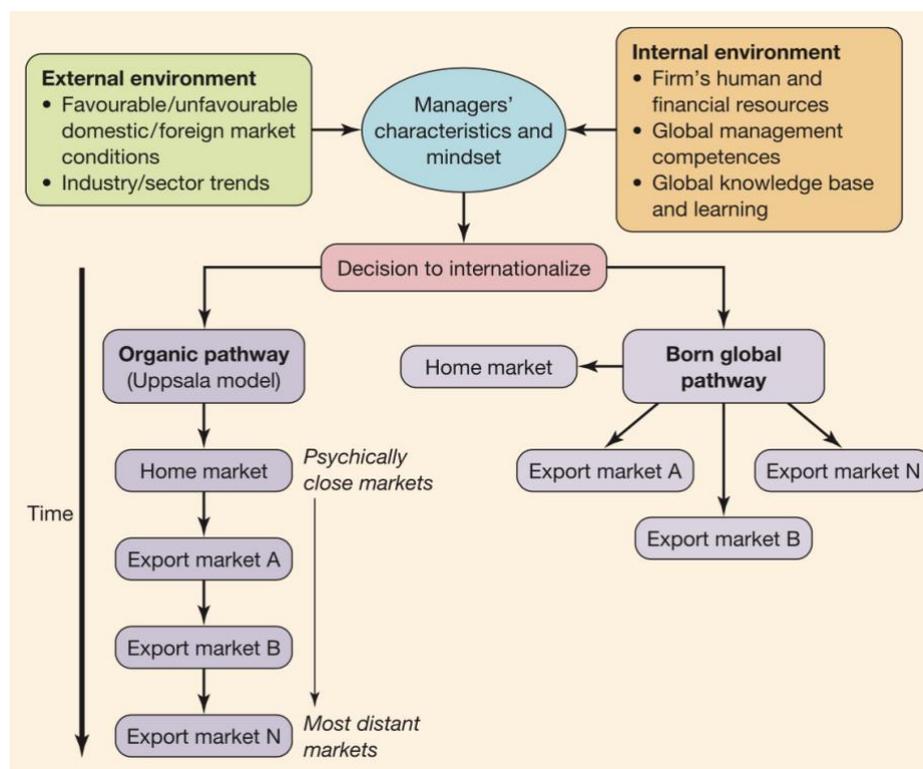
2.3 Comparación entre los dos modelos

Tras haber presentado los dos modelos en las secciones anteriores, el de Uppsala y el Born-global, desde un punto de vista teórico. Ahora podemos hacer una comparación entre estos dos modelos. En general, se consideran opuestos, según Hollensen (2011).

El modelo Uppsala se considera más tradicional y sugiere que la empresa entra en un nuevo mercado lentamente, sólo después de haber establecido su dominio en el mercado nacional. Con este modelo, la entrada en un nuevo mercado se consigue exportando a países con poca distancia psicológica del mercado nacional. Con el modelo de Uppsala, el principal objetivo es, por tanto, reducir el riesgo y la incertidumbre.

En cambio, las empresas que nacen globales tenderán a internacionalizarse mucho más rápidamente y en varias direcciones, es decir, en varios mercados. No prestan atención a la distancia psicológica, que puede ser mayor que en su mercado de origen. Estas empresas suelen estar dirigidas por líderes que perciben menos riesgo al entrar en un mercado desconocido.

Figura 6: Modelo Uppsala vs Born-Global



Fuente: adapted from Åijö (2005)

	Uppsala Model	Born Global
Elementos clave	<ul style="list-style-type: none"> - Sólida base en el mercado nacional - Adquirir gradualmente conocimientos y experiencia - Mercado heterogéneo con productos personalizados - Distancia psíquica importante 	<ul style="list-style-type: none"> - El mundo es un mercado - Puede que el mercado nacional no sea fuerte - Adquisición de experiencia y conocimientos en una fase temprana - Mercado homogéneo con productos estandarizados - No se tiene en cuenta la distancia psíquica
Importancia	<ul style="list-style-type: none"> - Fenómeno que se refuerza a sí mismo, sigue siendo el modelo - Investigación en profundidad del mercado exterior y de las operaciones = comprensión global de los mercados - Correlación directa: Mejor conocimiento del mercado = mayor compromiso con el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - TIC avanzadas =servicio a las necesidades del comprador especializado = procesar eficientemente con bajo coste - Diferente diferenciación estrategia = nichos de mercado = elevar los estándares competidores = calidad superior - Las ventas internacionales directas dependen en facilitadores externos = entrar o retirarse de los mercados

PARTE 2: DISEÑO DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA CHAMPAGNE SAVART

FASE 1: LA DECISIÓN DE INTERNACIONALIZARSE EN LOS ESTADOS UNIDOS

Champagne Savart ya tiene experiencia en internacionalización, que empezó por Europa, así que no es nada nuevo para esta empresa. En este estudio vamos a analizar la internacionalización en Estados Unidos.

Puede que haya sido un gran reto para esta pequeña casa de champán, pero vamos a ver todo lo que se ha puesto en marcha para conseguirlo". "Siempre he querido trabajar a nivel internacional y es cierto que Estados Unidos siempre ha sido un sueño para mí, pero es un gran reto. No es la misma cultura que la nuestra y a veces les cuesta entender mi filosofía", dice

Frédéric Savart en un vídeo de Youtube, 2015. Por eso vamos a realizar un estudio sobre la capacidad de Champagne Savart para afrontar este nuevo mercado y determinar los factores clave.

Utilizaremos la investigación de Hollensen para llevar a cabo este estudio. Para desarrollar un plan de marketing a nivel global, el autor se basa en la misión y la visión de la empresa. Champagne Savart ya tiene experiencia en internacionalización, puesto que ya está presente en los mercados internacionales, especialmente en Europa. En este caso, la misión y la visión están ancladas en una perspectiva de desarrollo más global. Pasemos a la segunda etapa. Hollensen sugiere utilizar las nueve competencias estratégicas de Solberg (1997).

Por lo tanto, tenemos que evaluar la industria, en nuestro caso el sector del vino y las bebidas espirituosas, y su grado de globalización, analizando si es “local”, “parcialmente global” o “global”. También veremos si la empresa es inmadura, adolescente o madura en términos de internacionalización. En el caso de Champagne Savart, en el momento en que quiso internacionalizarse en Estados Unidos, la empresa podía considerarse adolescente en términos de internacionalización, ya que estaba presente en 10 países diferentes.

En segundo lugar, la empresa tenía como objetivo seguir ampliando su alcance y aumentar su crecimiento. Entrar en el mercado americano posicionaría a la empresa por encima de sus competidores y se consideraría un rival muy fuerte, ya que estaría presente en un nuevo país y, por lo tanto, en vías de desarrollo. (López Noriega, Zalthen Hernández & Cervantes Rosas, 2019).

Por lo que podemos decir que la posición de la empresa y el mercado americano es ideal para la expansión de Champagne Savart. La experiencia previa también desempeña un papel crucial al ingresar a un nuevo mercado. La empresa ya se ha enfrentado a este tipo de situaciones y ahora sabe cómo tomar decisiones y qué criterios son importantes. Por lo tanto, cuenta con lo que se conoce como ventajas competitivas.

Con estas ventajas, Champagne Savart debe analizar primero su negocio en Estados Unidos, es decir, estudiar el impacto de la marca. Si la marca no es muy conocida, Champagne Savart no podrá apoyarse en la competencia del valor de la marca y, por lo tanto, tendrá que encontrar otras vías para desarrollar una estrategia.

En segundo lugar, también hay que analizar una serie de factores, como el PIB y la renta per cápita, así como el consumo per cápita de champán y el mercado de vinos y licores en Estados Unidos.

Consumación en los Estados Unidos

El consumo per cápita de vinos y bebidas espirituosas en Estados Unidos se ha duplicado en los últimos 40 años, hasta alcanzar más de 12,2 litros por persona y año en 2020. El mercado de vinos y bebidas espirituosas en Estados Unidos experimenta un crecimiento sostenido. El consumo de vino per cápita está aumentando considerablemente, gracias a un crecimiento demográfico de 2 millones de personas al año, lo que se traduce en un aumento del número de consumidores.

“En 2020, Estados Unidos ocupó el primer puesto como mercado mundial del vino, superando a Francia, con un consumo total de 3.300 millones de litros, manteniéndose estable respecto a 2019. Esto representa más del 14,1% del consumo mundial” según la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV, 2021). Esto representa un aumento del 5,4% respecto a 2016.

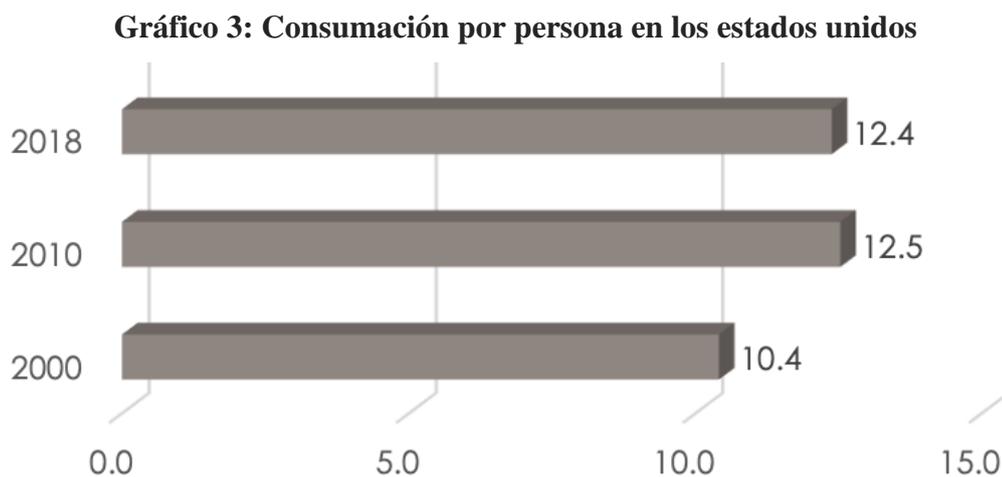
Desde la crisis de 2007-2008, hemos podido analizar que los consumidores estadounidenses se han vuelto más conscientes de sus gastos, pero esto no ha alterado su nivel de confianza. Al existir una gran diversidad en Estados Unidos, hay varios tipos de consumidores y buscan una mayor variedad de productos en cuanto a variedad de uva y estilo. Esta es una buena oportunidad en nuestro caso porque el champán Savart tiene un estilo particular y podría atraer a los amantes del vino. Suelen buscar vinos en la franja de precios de 12,80 a 17,10 euros. Los consumidores ocasionales suelen preferir marcas conocidas con reputación de ofrecer una buena relación calidad-precio. Estos productos, que gozan de una imagen de "relación calidad-precio", se venden a un precio de entre 8,55 y 10,25 euros por botella.

Entre 2017 y 2019, las importaciones de champán y otros vinos espumosos crecieron más de un 14,4% en valor (Comtrade, 2020). En 2020, a pesar de la situación, Estados Unidos siguió siendo el segundo mercado de exportación de champán, con un volumen de 20,83 millones de botellas (Comité Champagne, 2021).

La proporción de vinos importados sigue aumentando, registrando un crecimiento del 5,7% entre 2018 y 2019 (Business France, 2020). Como resultado, el país se ha convertido en el primer importador mundial en términos de valor, con un importe de 5 160 millones de euros en 2020. También ocupa el tercer lugar en términos de volumen ese mismo año, con 12,3 millones de hectolitros.

El perfil del consumidor

Tras analizar el perfil del consumidor en Estados Unidos, podemos afirmar que alrededor del 49% de los adultos mayores de 21 años beben vino (WMC, 2021). De ellos, el 10% bebe vino a diario y el 50% lo hace al menos una vez a la semana.



Fuente : Trade BBA, 2020

Está surgiendo una nueva tendencia de consumo entre las generaciones jóvenes y acomodadas en edad de beber (los millennials).

El champán ha abandonado su imagen de nicho y busca atraer a los menores de 45 años, aunque sigue compitiendo con otras bebidas, sobre todo la cerveza. Esta nueva generación de amantes del champán, que descubrió la bebida a una edad más temprana que sus padres, también es más móvil, está mejor informada y es más curiosa. Así, cerca de dos tercios de los consumidores habituales de champán y el 40% de los ocasionales recurren a Internet para informarse sobre

los vinos en general. Los consumidores estadounidenses prestan más atención a las variedades de uva que a las denominaciones de origen.

Las generaciones más jóvenes están más abiertas a catar vinos de calidad, en particular vinos franceses, sobre todo champán, en ambientes informales. Hemos visto que la nueva generación ha sido capaz de aumentar significativamente su gasto en vino, y en champán en particular, hasta superar los 14 dólares por botella (2019), lo que ha dado lugar a un año de ventas récord en términos de valor para el vino en Estados Unidos.

Preferencias de los consumidores

En 2020, las ventas de vinos espumosos han experimentado un fuerte impulso, con un aumento inesperado de las ventas de Chardonnay (Nielsen, 2020). El interés por el champán, en particular, va en aumento. Las cifras más recientes (Nielsen, 2019, citado en Wine Business Monthly) muestran que las ventas de champán en el mercado estadounidense aumentan más de un 20% al año, la categoría más rápida de este sector.

El consumo en Estados Unidos está cambiando a medida que evolucionan las preferencias de los consumidores por el champán. En la década de 2000, las tendencias no eran las mismas, y los champagnes que degustaban los profesionales, como vinateros y vinotecas, eran más dulces, maduros, oscuros y amaderados. En la actualidad, se observa un cambio significativo hacia champanes más complejos, que acentúan las características florales, afrutadas y minerales. Esta tendencia es especialmente relevante para el champán Savart, ya que ofrece un champán con un sabor específico caracterizado por notas afrutadas y una fuerte mineralidad.

Criterios de selección de los consumidores

Hemos podido analizar que la variedad de uva es el principal criterio de compra de los consumidores estadounidenses a la hora de elegir un vino. Desde hace varios años, se observa una cierta "sofisticación" en los hábitos de consumo, con una subida de gama en los productos y una creciente demanda de vinos de terruño y de pequeña producción. En este contexto, el Champagne de terroir no deja de ganar cuota de mercado a otra famosa bebida, la cerveza de producción masiva. Esta nueva tendencia es también un punto muy importante para Champagne Savart, ya que es un pequeño productor de champán que elabora vinos de terroir,

por lo que es un punto positivo, ya que sus productos encajan en los nuevos criterios de selección de los consumidores.

Los vinos importados son cada vez más populares entre los estadounidenses. En 2020 representaban algo menos de un tercio del consumo de vino (30,9%), frente a menos del 20% en 2000 (Organisation de la Vigne et du Vin, 2021). Esta tendencia creciente hacia los vinos importados va acompañada de un aumento de las ventas de vinos de mezcla.

La imagen de los vinos franceses es positiva. Los estadounidenses siguen considerando a Francia como la cuna del vino, y los vinos franceses, y el champán en particular, se asocian a ocasiones especiales, convivencia y celebraciones.

Tras analizar estos datos, podemos afirmar que internacionalizarse en el mercado americano es una buena alternativa, porque el mercado del vino y los espirituosos está en expansión en Estados Unidos, pero también porque la población es una gran consumidora de vino. La población estadounidense busca vinos de calidad, de terruño y de pequeños productores, como el champán Savart.

Antes de decidirse a internacionalizarse, hay que comprobar la viabilidad del plan, los motores y, por supuesto, los riesgos potenciales. Para ello, Hollensen (2011) destaca la necesidad de realizar un análisis DAFO de la empresa, examinando sus características internas y externas.

Figura 7: DAFO CHAMPAGNE SAVART

<p>DEBILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poca oferta 	<p>AMENAZA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Normativa sobre exportación - Normativa sobre el alcohol - Dependencia de la naturaleza
<p>FORTALEZA</p> <p>Fuerte presencia internacional en mercados en expansión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muy apreciado en todo el mundo - Cuvée de prestigio - Fuerte presencia en establecimientos con estrellas Michelin en Francia 	<p>OPORTUNIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento y desarrollo del sector del champán - Imagen del lujo "made in France" y de los vinos franceses - Competencia débil

- Fuerte imagen de marca con el propio enólogo, pasión	
--	--

Fuente: Propia elaboración

Así que vamos a examinar más detenidamente los puntos fuertes y débiles, las amenazas y las oportunidades del DAFO anterior. Cuando se decide internacionalizar un país y entrar en un nuevo mercado, hay que tener en cuenta sus puntos fuertes y sus oportunidades.

En el caso de Savart Champagne, ya sabemos que tiene una fuerte presencia internacional. La empresa ya se ha internacionalizado en varios países y sabe cómo hacerlo. Europa puede servir de modelo. La empresa exportó primero a toda Europa por razones de facilidad y sencillez, porque conocemos mejor estos mercados. Cuando empiezas, son similares a Francia, como Italia. Así que la empresa ya tiene una fuerte presencia en Europa.

Uno de los grandes puntos fuertes de Savart es el propio viticultor. Representa a la marca y, gracias a su pasión, consigue inspirar a otros y difundir su trabajo por todo el mundo. Muchas personas que han oído hablar de su trabajo viajan por todo el mundo para venir a la finca a conocer al enólogo y, por qué no, a trabajar con él. Así que ya es extremadamente conocido en todo el mundo, sin hacer necesariamente nada por ello y sin aplicar necesariamente ninguna estrategia. Esto es un gran punto fuerte, porque cuando entras en un mercado nuevo, puede ser muy complicado hacerse un nombre, pero cuando ya eres conocido y apreciado, el éxito está casi garantizado. Este champán también está muy bien representado en los hoteles y restaurantes franceses con estrellas Michelin, y estos lugares suelen ser frecuentados por gente de todo el mundo, lo que también le ayuda a hacerse un nombre. Ésta es otra de las razones por las que el champán ya es conocido en casi todo el mundo.

Lo que también podemos destacar es que este viticultor tiene un champán muy especial. Tiene un gusto y un sabor únicos, lo que hace que el producto sea extremadamente deseable. Esta es una muy buena razón para entrar en un nuevo mercado, ya que le permite destacar entre la multitud. En los últimos diez años aproximadamente, el sector del champán ha crecido y se ha desarrollado en todo el mundo. Es un producto de lujo verdaderamente made in France, que atrae enormemente a los extranjeros. El champán forma parte del patrimonio y la cultura de Francia. Es una gran oportunidad poder ofrecer un producto cultural y lujoso. Estos dos criterios aumentan las posibilidades de éxito de la internacionalización.

No obstante, existen amenazas y puntos débiles. Las principales amenazas que hay que tener en cuenta a la hora de internacionalizarse. En este caso, la normativa sobre exportación.

Algunos países regulan la exportación de alcohol, lo que podría ralentizar o poner en peligro la internacionalización. Como pudo hacer Donald Trump en 2019 al crear un impuesto extendido a las 20 bebidas espirituosas tranquilas y francesas del 25%. Este impuesto no se aplica al champán, pero es un ejemplo de un texto que podría poner en peligro las exportaciones de champán en todo el mundo. También podemos hablar de la oferta, que puede ser muy limitada. Frédéric Savart ha decidido producir una cantidad limitada de champán para subrayar la rareza de su producto. Sin embargo, esto podría ser un obstáculo para la internacionalización, ya que, si las existencias no son lo suficientemente elevadas, podría ser complicado exportar a cualquier país. Entonces habría que decidir "sacrificar" parte de las existencias que normalmente se destinan a Francia (aunque ya sean reducidas) para exportarlas a otro país.

En conclusión, Champagne Savart tiene una ventaja considerable sobre sus competidores: ofrece un champán extremadamente especial que tiene muy poca competencia. Su conocimiento de la exportación en Europa le proporciona una gran experiencia en la que basar su expansión internacional. Como el mercado de las pequeñas casas de champán aún no está saturado, es necesario actuar con rapidez y tomar decisiones para mantener esta ventaja. La internacionalización es, por tanto, una buena alternativa que la empresa debería considerar.

FASE 2: ENTRADA EN EL MERCADO

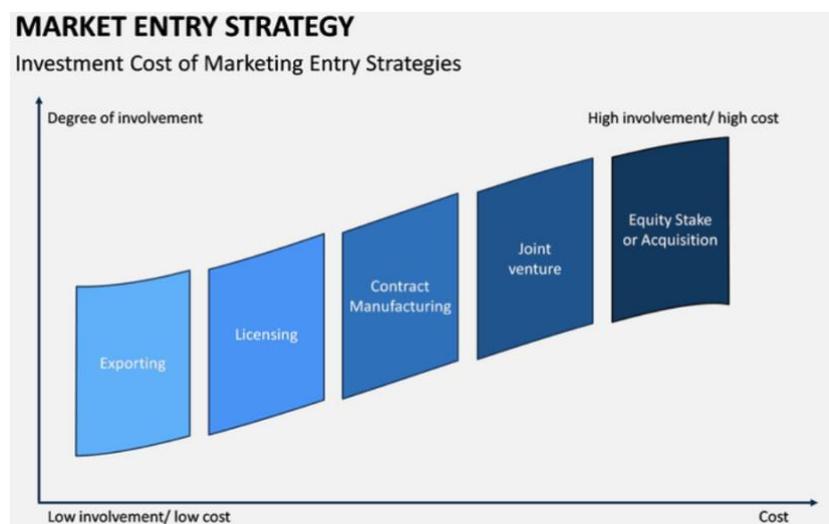
Una vez fijado como objetivo el mercado americano, hay que determinar los diferentes métodos de entrada en este mercado. Estos métodos dependerán inicialmente del país en el que se entre y de la situación de la empresa Champagne Savart.

Existen varias estrategias que las empresas pueden adoptar para entrar en nuevos mercados, que pueden clasificarse en función de dos factores clave (Sobrino, 2019).

- 1) El primer factor es el nivel de recursos comprometidos, donde se considera que, a mayores recursos invertidos, mayor es el riesgo financiero en el que se incurre. Es decir, cuantos más recursos invierta la empresa, como capital, tiempo y habilidades, mayor será el riesgo de incurrir en pérdidas financieras significativas en caso de fracasar en el nuevo mercado.

- 2) El segundo factor es el grado de implicación de un tercero en relación con los esfuerzos individuales de la empresa. Esto significa que la empresa puede optar por asociarse con un socio, distribuidor o agente local en el mercado objetivo, para beneficiarse de su experiencia, redes y conocimiento del mercado local. Esta participación de terceros puede ayudar a reducir el riesgo y facilitar la entrada en el nuevo mercado al aprovechar los recursos y las competencias del socio. En resumen, las empresas tienen diferentes opciones para entrar en nuevos mercados, evaluando cuidadosamente el nivel de recursos invertidos y el grado de implicación de terceros, con el fin de minimizar el riesgo y maximizar sus posibilidades de éxito.

Gráfico 4: Estrategias de entrada en el mercado



Fuente : Marketing Strategies, 2020

Nos centraremos en las exportaciones para nuestro estudio de caso. Este enfoque de entrada en el mercado implica poner físicamente la oferta a disposición de los clientes en mercados extranjeros. Su principal ventaja es una inversión inicial relativamente baja. Además, gracias al uso de Internet, las pequeñas empresas sin experiencia pueden acceder ahora a los mercados internacionales con mayor rapidez y facilidad. Sin embargo, este método no les permite beneficiarse de las ventajas de establecerse en el nuevo país. También limita las oportunidades de adquirir un conocimiento profundo de las necesidades del mercado local y de los competidores. Además, puede llevar a depender de productos intermedios, expone a la empresa a barreras comerciales y limita su capacidad de responder rápidamente a un aumento de la demanda de los consumidores.

Pero el caso de las exportaciones de champán es muy específico y tiene en cuenta varios factores que consideraremos a continuación:

Hay que encontrar la estrategia y el representante más adecuados, y decidir si el atractivo va a ser más nacional o regional.

Figura 8: Estrategia nacional vs regional



Fuente : Importer aux USA, 2018

Cuando se internacionaliza en otro país y decide exportar como casa de champán, necesita encontrar un representante en ese país. Es muy importante tener a alguien sobre el terreno que pueda gestionar la demanda y supervisar el progreso de la exportación.

Hay varias opciones para encontrar a este representante. En primer lugar, puede elegir un importador nacional. Después, un importador regional. También puede decidir organizar las ventas y gestionarlas con su propio importador, es decir, alguien que trabaje directamente en la casa de champán en Francia. Por último, puede elegir un agente de gestión de marca.

1) El importador nacional generalista

Esta elección implica muchos puntos positivos, como una estrategia de marketing específica para sus propios vinos, una ventanilla única para gestionar el cumplimiento de la normativa estadounidense, el marketing y las ventas, y una red de distribución que ya está bien establecida. Además, sólo hay un cliente para toda la facturación, lo que es mucho más sencillo, y esa persona puede proporcionar muchos informes y negocios sobre el mercado, por lo que

hay un seguimiento real. Sin embargo, hay algunos puntos más negativos. Hay grandes importadores que a menudo rechazan nuevos proyectos, ya que prefieren trabajar con marcas que ya están establecidas en el mercado, y no hay mucha flexibilidad en la elección de los distribuidores. Exigen un presupuesto de marketing y que el productor acuda regularmente a trabajar en el nuevo mercado.

2) El importador local o regional

Esta opción tiene todas las ventajas del importador nacional, como una ventanilla única para gestionar el cumplimiento de la normativa estadounidense. Este tipo de importador prefiere una relación directa con el productor, por lo que realmente hay una gran comunicación entre ambos. Lo que es muy positivo es que tener un representante que atienda al importador y a los distribuidores al mismo tiempo elimina la necesidad del sistema de tres niveles, que es mucho más barato, ya que el único gasto serán las muestras y, si es necesario, trabajar en el mercado presenta la oportunidad de conocer el mercado personalmente. Los puntos negativos para este tipo de práctica serían que puede ser potencialmente difícil atraer la atención de vendedores y restauradores y los detalles. También puede ser difícil conseguir un posicionamiento prioritario en la cartera con volúmenes. Comunicación limitada e intermitente. Impresión de contraetiquetas, según las normas de EE.UU. y responsabilidad del productor, con múltiples representantes para diferentes estados. Este proceso puede ser un poco complicado y costoso. Hay que facturar a varios clientes y hacer un seguimiento de los pagos.

3) Agente de gestión de marca

Al elegir esta opción, creo un plan de marketing estratégico y personalizado y servicios de gestión del cerebro. Hay un intercambio de información bastante transparente, y externalizar la parte administrativa y de marketing de la importación cuesta mucho menos y puede ayudar a cobrar los pagos de los distribuidores. Los puntos más negativos son que el alcance limitado exige concentrarse en determinados mercados clave y la oportunidad de contratar agencias externas o la necesidad de servicios, relaciones públicas y merchandising. Esta técnica requiere un compromiso activo para desarrollar el plan de marketing y ventas.

Para garantizar la distribución del producto, es crucial contar con un socio comercial, como un agente o un distribuidor, ya que los minoristas rara vez compran directamente a los fabricantes. El mercado de consumo estadounidense es diverso, competitivo e innovador. Por tanto, es

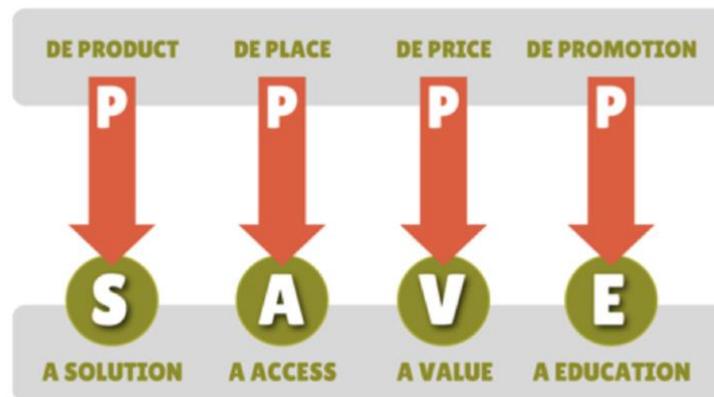
imperativo adoptar un enfoque regional para adaptarse a las particularidades de cada zona geográfica.

Para nuestro estudio de caso, optaremos por centrarnos en el importador regional. Hay varias formas de acercarse a un importador. Puedes empezar por hacer prospección, en LinkedIn o en una conferencia o feria comercial. Hay que ser positivo y paciente, porque el proceso puede parecer un poco largo y complicado. Pero es muy importante elegir a la persona adecuada, porque es tu representante en el extranjero.

FASE 3: DISEÑO DEL PLAN GLOBAL DE MARKETING

Una vez tomada la decisión de expandirnos internacionalmente, tenemos que desarrollar un plan de marketing global basado en la combinación de marketing empresarial de Hollensen. Existe el modelo de las 4P de la combinación de marketing, creado por Jerome McCarthy en 1960. Este modelo establece que toda la estrategia de marketing debe centrarse en cuatro elementos esenciales: producto, precio, plaza y promoción. En los últimos años, el comportamiento de los consumidores ha cambiado radicalmente, por lo que debemos adaptarnos. El marco SAVE es un nuevo modelo introducido para adaptarse a un mundo cambiante. Este modelo debe utilizarse ahora. Esto no significa que las 4P ya no sean pertinentes, sino que hay que reinventarlas para adaptarlas al entorno actual. El marco SAVE se basa, no obstante, en el modelo de las 4P, pero lo perfecciona para satisfacer las necesidades del mercado actual. Consta de cuatro elementos: solución (en lugar de producto), acceso (en lugar de lugar), valor (en lugar de precio) y educación (en lugar de promoción) (Conrado, Etenson y Knowles, 2013). El modelo SAVE se centra en comprender las necesidades de los clientes, simplificar el acceso a los productos y servicios, comunicar el valor añadido y educar a los clientes. Este enfoque permite a las empresas afrontar con mayor eficacia los retos del marketing contemporáneo y establecer relaciones más estrechas con sus clientes.

Figura 9 : Modelo SAVE



Fuente : IT social, 2020

De producto a solución

Numerosos estudios han demostrado que muchas empresas, a menudo del sector tecnológico o de la ingeniería, han tenido dificultades para adaptar un enfoque centrado en el cliente. A menudo han descuidado este factor. Hay que pasar de un modelo de empresa centrado en el producto a una mentalidad que haga más hincapié en los servicios y las soluciones. En la actualidad, los clientes valoran más la capacidad de un producto para satisfacer sus necesidades que sus aspectos tecnológicos. Por tanto, el producto debe aportar valor al cliente. Las características pasan a un segundo plano.

El modelo de negocio del champán Savart siempre ha situado al cliente en el centro de la toma de decisiones. Se centra en la experiencia global, asegurándose de que sea única e incluso inolvidable. En esta empresa, dedican mucho tiempo a elegir a sus socios, con los que trabajarán en Francia, para ofrecer a sus clientes una experiencia 100% garantizada. En su plan de internacionalización, este es un elemento a tener en cuenta, ya que tendrán que elegir un buen importador para representar mejor la marca a nivel internacional.

Del espacio al acceso

Hoy en día, la visión antigua o incluso tradicional ya no tiene ningún sentido real. Para una empresa como Champagne Savart, que ya no recibe a sus clientes en un lugar concreto y, por tanto, no tiene un verdadero punto de referencia, esta noción debe evolucionar. El lugar ya no es tan importante, ahora se trata de aportar más a los clientes, de ser accesible.

Champagne Savart trabaja con numerosos agentes en toda Francia. Tiene una fuerte presencia en restaurantes con estrellas Michelin, pero también en bodegas y vinotecas más accesibles. Todo con el objetivo de ser accesible a todo el mundo.

Del precio al valor

Según este modelo, adaptado de las 4P del marketing mix, el valor percibido por el cliente es mucho más importante que el precio del producto. Los compradores conceden más importancia al valor que al precio. Con la evolución del mundo e Internet, ahora tenemos acceso a un gran número de ofertas y a una enorme cantidad de información. El término "valor" es aún más importante para los consumidores. Para una casa como Savart Champagne, que a veces puede ofrecer botellas a un precio ligeramente superior a la media, realmente tenemos que hacer hincapié en el valor que esto aporta a los clientes. Este champán crea valor para los clientes porque puede alegrar las ocasiones festivas. Además, debido a la bebida, se trata de un champán especial limitado que, por lo tanto, es codiciado por muchas personas. Esto hace que la experiencia sea única y añada valor a los productos.

De la promoción a la educación

Con el mundo cambiante y la llegada de Internet, las personas son cada vez más adictas a la información que quieren transmitir. Numerosos estudios han demostrado que la capacidad de atención de los consumidores se ha acortado considerablemente en los últimos 10 años. Así que tenemos que pasar de una mentalidad promocional a otra educativa. Ahora tenemos que centrarnos en la conexión que se puede crear con el cliente al promocionar un producto. Todas estas interacciones pueden dar lugar a relaciones más sólidas a largo plazo. Cada año, el champán Savart organiza una serie de eventos para crear un vínculo real con sus consumidores, explicar sus productos lo mejor posible y transmitirles una auténtica pasión. Durante estos actos, se recaba la opinión de los consumidores y se organizan numerosas encuestas. Además de todos estos eventos, la marca se comunica ampliamente en las redes sociales y utiliza esta nueva plataforma mediática para interactuar con sus consumidores. Ya se ha organizado un concurso para ganar un día con el enólogo y descubrir sus métodos de trabajo. La casa de champán anima a sus clientes a publicar Stories en Instagram con sus productos para poder identificarlos y comunicarse más fácilmente con ellos. La empresa tiene muy en cuenta las opiniones de los consumidores. Durante el proceso de internacionalización, se debería hacer lo

mismo para conocer la opinión de los consumidores estadounidenses, a fin de adaptar la demanda de la manera más eficaz posible.

FASE 4: DISEÑO DEL PLAN GLOBAL DE MARKETING

Una vez descritos los pasos que hay que dar para poner en marcha el plan de internacionalización del champán Savart, ahora tenemos que coordinar este plan y examinar las distintas etapas que lo componen.

La expansión de esta empresa requiere tiempo y muchos recursos. En este caso, vamos a utilizar el modelo "Born Globals", porque el modelo de Uppsala lleva más tiempo. Podemos poner en marcha un plan de 12 meses, que me parece perfecto para organizar la internacionalización en Estados Unidos. La empresa ya se ha internacionalizado en otros países, así que utilizamos la misma base.

Al principio, podemos contar con dos meses para el análisis de la competencia, luego de dos a tres meses para la investigación y el establecimiento de contactos con un importador en Estados Unidos. A continuación, dos meses para adaptar y crear las etiquetas para Estados Unidos y otros dos meses para los aspectos legales y reglamentarios. Por último, podemos contar con tres meses para el envío y la recepción de las botellas y, por tanto, la puesta en marcha y el lanzamiento definitivo.

CONCLUSIONES

En esta sección, se expondrán los hallazgos del estudio. En primer lugar, se analizarán las conclusiones más amplias. En segundo lugar, se presentarán las conclusiones más detalladas.

- Primera conclusión general: el Champagne Savart pertenece al sector de los vinos y licores. Se trata de un sector muy importante en Francia, y más aún en la región de Champaña-Ardenas, ya que es el sector económicamente más rentable de la región. Hay dos tipos de casas de champán, las conocidas como las grandes y otras consideradas más pequeñas, como el champán Savart. Hay mucho desarrollo en este sector, y muchas casas de champán están optando por internacionalizarse siguiendo el modelo de las grandes casas de champán.
- Mi segunda conclusión general es que Champagne Savart es una empresa de rápido crecimiento en un sector extremadamente específico y competitivo. Este es el mejor momento para internacionalizarse y centrarse en nuevos mercados en crecimiento. Tras estudiar los modelos de internacionalización, podemos decir que la empresa necesita adaptar una estrategia mixta, utilizando el modelo de Uppsala y el modelo Born Globals. Para el planteamiento general, debemos basarnos en el estudio de Hollensen.
- Primera conclusión concreta: Champagne Savart ha basado su modelo de negocio exclusivamente en la venta a profesionales y no a particulares. Podría crear una cuvée especial destinada a los particulares, lo que aumentaría el interés de los particulares por la empresa y permitiría estrechar el vínculo con los consumidores.
- Segunda conclusión específica: Tras haber realizado un análisis completo, podemos afirmar que el champán Savart debe implantarse en Estados Unidos, ya que se trata de un mercado muy prometedor para los vinos y licores, que presta cada vez más atención a los vinos de champán, y más aún a los vinos especiales como Frédéric Savart.
- Tercera conclusión específica: En cuanto al método de entrada, es una obviedad, porque para las casas de champán es importante recurrir a un importador cuando se quiere exportar a otro país. Es la persona que actuará de enlace entre el mercado y el vinicultor y que será su verdadero representante in situ.

- Cuarta conclusión concreta: el plan de marketing de Champagne Savart durará aproximadamente un año, basándose en sus internacionalizaciones anteriores de los pasos a dar para Estados Unidos. Esto tendrá lugar entre el vinificador y el importador.

CONTRIBUCIONES

En este apartado hay dos tipos de contribuciones. En primer lugar, las contribuciones académicas, que desarrollan y aportan información para futuros estudios, y las contribuciones profesionales, que pueden ser de utilidad para la empresa y su enfoque de la gestión.

- Primera contribución académica: Se trata de un resumen y análisis de los principales conceptos teóricos relativos a la internacionalización de las empresas. Hemos globalizado, la matriz de Ansoff, Porter, los impulsores y motivaciones de la internacionalización, los obstáculos y los riesgos.
- Segunda aportación académica: Análisis y comparación práctica y en profundidad de dos modelos de internacionalización: Uppsala y Born-global.
- Tercera aportación académica: La aplicación del modelo general de internacionalización de Hollensen (2011), que ha permitido al autor de este trabajo proponer un plan de internacionalización a medida para Champagne Savart que integra las características de una empresa Uppsala y de una empresa Born-global. A lo largo del estudio, Hollensen identifica las etapas que siguen las empresas cuando se internacionalizan.
- Cuarta aportación académica: Una nueva forma de ver el marketing mix, con una evolución de las 4P a un modelo completamente nuevo, el marco SAVE (Solución, Acceso, Valor y Educación).
- Quinta contribución académica: Numerosas entrevistas con el director general de Champagne Savart para obtener más información.
- Primera contribución profesional: Presentación de la evolución del sector de los vinos y licores desde la creación de las grandes casas de champán hasta la evolución de las más pequeñas. Se presentaron los principales actores de este sector, sus características y expectativas utilizando fuentes fiables como estudios, artículos y testimonios.

- Segunda contribución profesional: Análisis del modelo de negocio actual de Champagne Savart, análisis DAFO (puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas).

- Tercera contribución profesional: El análisis del mercado objetivo, el mercado americano, se llevó a cabo en profundidad, utilizando cifras reales.

- Cuarta aportación profesional: Durante este trabajo se propuso una hipótesis para Champagne Savart. Se elaboró un plan de internacionalización. Este plan es factible y realista para la empresa dentro de los límites de este trabajo.

LIMITACIONES

Habiendo realizado este trabajo, y habiendo intentado proponer un estudio en profundidad desde un punto de vista académico y profesional, todo estudio tiene sus limitaciones, que deben ser reconocidas.

En nuestro caso, estas limitaciones son las siguientes:

- Primera limitación: El acceso a la información sobre las casas de champán más pequeñas fue más limitado.
- Segunda limitación: El tiempo disponible para realizar este largo estudio es limitado y la elaboración de un verdadero plan de internacionalización requiere un análisis más profundo de las características del sector y de la empresa para que sea realmente viable y fiable.
- Tercera limitación: Las limitaciones de espacio también han limitado la posibilidad de realizar un estudio académico exhaustivo. El análisis realizado y la presentación de sus resultados se han condensado para ajustarse a los criterios de evaluación y al límite de extensión impuesto.

AGRADECIMIENTOS

Ha sido un proceso largo, pero no podría haberlo hecho sin la ayuda de varias personas, así que me gustaría darles las gracias a todas ellas:

Al supervisor de esta tesis, Javier Morales, por su tiempo y sus consejos. Me proporcionó manuales de marketing académico, muy necesarios para el desarrollo de mi trabajo y en los que pude apoyarme.

Al director general de Champagne Savart, Frédéric Savart, y a su padre, Daniel Savart, por darme la oportunidad de hablar con ellos en varias ocasiones sobre el pasado y el presente de la empresa. Pude obtener valiosa información sobre la empresa en cuestión, su modelo de negocio, su estrategia y sus ambiciones futuras.

También me gustaría agradecer a Clemente Hernández Sánchez la valiosa información aprendida durante su curso de Marketing Internacional en ICADE durante el curso académico 2022-2023, que fue utilizada para mi trabajo.

BIBLIOGRAFIA

Alexandre. (2021). L'exportation de vins aux USA. *EtOH Consulting*.

<https://etoh.consulting/lexportation-de-vins-aux-usa/>

Auteurs : Nathalie Van Laethem, Yvelise Lebon, Béatrice Durand-Mégret ©Dunod. (2023,

16 mai). Les 5 forces de Porter : définition, utilisation et exemples. [https://www.e-](https://www.e-marketing.fr/)

[marketing.fr/](https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-cinq-forces-Porter-306754.htm). [https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-](https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-cinq-forces-Porter-306754.htm)

[10154/Les-cinq-forces-Porter-306754.htm](https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-cinq-forces-Porter-306754.htm)

Chais d'œuvre. (2020, 6 avril). *Le Champagne Savart, un champagne d'artisan - Chais*

d'œuvre - Blog du vin. Chais d'œuvre - Blog du vin.

<https://www.chaisdoeuvre.fr/blog/le-champagne-savart-un-champagne-dartisan/>

Chaminade, B. (2023, 6 avril). Du marketing mix des 4 P au modèle SAVE. *Benjamin*

Chaminade. <https://benjaminchaminade.com/des-4p-au-modele-save>

Champagne Bérèche et Fils - Page de vérification d'âge. (s. d.).

<https://www.bereche.com/verification-age>

Champagne - Guide des régions viticoles - Le Figaro Vin. (s. d.). Le Figaro Vin. [https://avis-](https://avis-vin.lefigaro.fr/connaitre-deguster/tout-savoir-sur-le-vin/guide-des-regions-et-des-appellations/champagne)

[vin.lefigaro.fr/connaitre-deguster/tout-savoir-sur-le-vin/guide-des-regions-et-des-](https://avis-vin.lefigaro.fr/connaitre-deguster/tout-savoir-sur-le-vin/guide-des-regions-et-des-appellations/champagne)

[appellations/champagne](https://avis-vin.lefigaro.fr/connaitre-deguster/tout-savoir-sur-le-vin/guide-des-regions-et-des-appellations/champagne)

Chartogne-Taillet. (s. d.). Chartogne-Taillet. <https://chartogne-taillet.com/fr>

CPME Rhône. (2021, 20 décembre). *Pourquoi internationaliser son entreprise ?*

<https://www.cpmerhone.fr/conseil/internationaliser-entreprise/>

Daniel. (2023, 25 mai). Matrice d'Ansoff : Définition et usage des 4 composants.

Blog Gestion de projet. <https://blog-gestion-de-projet.com/matrice-ansoff/>

Fevs. (2023, 21 mars). *Exporter des vins et spiritueux aux États-Unis*. FEVS.

<https://www.fevs.com/exporter/etats-unis/>

- François. (2021). Champagne 2021, dossier complet de A à Z. *Dico du vin, le dictionnaire du vin*. <https://dico-du-vin.com/champagne-2021-dossier-complet-en-32-articles/>
- Gilguy, C. (2021, 29 septembre). Stratégies d'internationalisation : « incrémental » ou « born global » , quel modèle choisir ? *Le Moci*. <https://www.lemoci.com/strategies-dinternationalisation-incremental-ou-born-global-quel-modele-choisir-%E2%80%AF/>
- Grandmontagne, Y. (2020, 12 juillet). *Les 4 P du marketing sont dépassés ? Remplacez-les par SAVE. . . - IT SOCIAL*. IT SOCIAL. <https://itsocial.fr/partenaires/insight-partenaire/4-p-marketing-depassees-remplacez-save/>
- Grappers. (2022, 16 juin). *Champagne Savart : Un jour avec Frédéric Savart* [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=UkFG-ZsyCBA>
- Hollensen, *Global Marketing 8th edition*. (s. d.). https://www.pearson.com/nl/en_NL/higher-education/subject-catalogue/marketing/hollensen-global-marketing-8e.html
- Ipanovia. (2023a, mai 10). *Stratégie d Internationalisation - Méthode Etapes Objectifs*. *Cabinet de Conseil en Développement International*. <https://www.ipanovia.com/fr/strategie-internationalisation/>
- Ipanovia. (2023b, mai 10). *Stratégie d Internationalisation - Méthode Etapes Objectifs*. *Cabinet de Conseil en Développement International*. <https://www.ipanovia.com/fr/strategie-internationalisation/>
- Johanson, J. and Vahlne, J.E. (1977) *The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. *Journal of International Business*, 8, 23-32. - *References - Scientific Research Publishing*. (s. d.). [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1168236](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1168236)

La Champagne en chiffres / Le site officiel du Champagne. (s. d.).

<https://www.champagne.fr/fr/approfondir/chiffres-cles-champagne>

La maison de champagne Savart se situe à Ecueil, village classé 1er cru. (s. d.).

<http://champagne-savart.com/>

La rédaction de larvf.com. (2019, 5 novembre). Tout savoir sur le champagne. *La Revue du vin de France*. <https://www.larvf.com/,vins-champagne-champagnes-bulles-petillant-effervescent-grand-cru-blanc-de-blancs,4370946.asp>

La rédaction de larvf.com. (2023, 14 avril). Moët et Chandon. *La Revue du vin de France*.

<https://www.larvf.com/,moet-et-chandon,10601,401140.asp>

Les Champagnes de Frederic Savart font partie des meilleurs de la . . . (s. d.).

<https://www.facebook.com/LaMaisonPlisson/videos/les-champagnes-de-frederic-savart-font-partie-des-meilleurs-de-la-r%C3%A9gion-et-sont/1127356341339710/>

Les vigneronns - Union des Maisons de Champagne. (s. d.). [https://maisons-](https://maisons-champagne.com/fr/encyclopedies/histoire-du-champagne/deuxieme-partie-connaissance-du-champagne/chapitre-7-les-professions-du-champagne-et-l/article/les-vignerons)

[champagne.com/fr/encyclopedies/histoire-du-champagne/deuxieme-partie-connaissance-du-champagne/chapitre-7-les-professions-du-champagne-et-l/article/les-vignerons](https://maisons-champagne.com/fr/encyclopedies/histoire-du-champagne/deuxieme-partie-connaissance-du-champagne/chapitre-7-les-professions-du-champagne-et-l/article/les-vignerons)

L'Union, P. J. (2021, août 12). Le Champagne, un secteur économique considérable. *L'union*.

<https://www.lunion.fr/id275657/article/2021-08-12/le-champagne-un-secteur-economique-considerable>

Moreau, N. (2017). Le modèle Uppsala : un outil puissant au service des entreprises. *Les Yeux du Monde*. <https://les-yeux-du-monde.fr/ressources/idees/notions/eco/29637-le-modele-uppsala-un-outil-puissant-au-service-des-entreprises/>

N, L. (2022). Filière des vins et spiritueux : la France sourit, les Etats Unis pleurent. *Classe Export*. <https://classe-export.com/index.php/actus/45091-filiere-des-vins-et-spiritueux-la-france-sourit-les-etats-unis-pleurent/>

Petites Caves. (s. d.). *LE CHAMPAGNE BIO, ÇA PÉTILLE AUSSI !*

<https://www.petitescaves.com/pages/le-champagne-bio-ca-petille-aussi>

Qu'est-ce qu'un champagne récoltant-manipulant ? (s. d.).

<https://lapetiteflute.com/blog/quest-ce-quun-champagne-recoltant-manipulant-n5>

Ribaudo, V. (2022, 31 mai). *Qu'est-ce que la Matrice d'Ansoff ? → Définition et exemples.*

Prium Transition. <https://prium-transition.com/matrice-ansoff/>

Rjce. (2021). Quelles sont les méthodes de la stratégie d' ; internationalisation ? *RJCE*

- *Actualités Entreprise & Business.* <https://www.rjce.fr/strategie-internationalisation/>

Sagnier, J. (2023). Modèle Uppsala. *Eurofiscalis International.*

<https://www.eurofiscalis.com/lexiques/modele-uppsala/>

Savart - Champagne. (s. d.). [https://www.idealwine.com/fr/domaine/2356-](https://www.idealwine.com/fr/domaine/2356-Savart.jsp?idWineDomain=2356&dataDomain=Savart&utmData=)

[Savart.jsp?idWineDomain=2356&dataDomain=Savart&utmData=](https://www.idealwine.com/fr/domaine/2356-Savart.jsp?idWineDomain=2356&dataDomain=Savart&utmData=)

Szapiro, G. (2021, 22 juin). Le modèle SAVE ou la fin du modèle Marketing des 4P. *Agence*

1min30. <https://www.1min30.com/brand-marketing/le-modele-save-ou-la-fin-du-marketing-des-4p-1287448327>

Launchmetrics. (2020, 26 mars). *Les stratégies marketing des marques de*

Champagne. <https://www.launchmetrics.com/fr/ressources/blog/marques-champagne-strategie-marketing>

SarahBoissy. (2023). Comment une maison de champagne fait-elle du marketing ? *Portfolio*

Sarah Boissy. <https://www.sarahboissy.fr/comment-une-maison-de-champagne-fait-elle-du-marketing/>