

Universidad del Rosario



La importancia de las asociaciones empresariales en la industria vinícola chilena

Trabajo de Grado: Misión empresarial

Daniela Charry Osorio

Tatiana Andrea Villamil Castañeda

Bogotá

2017

Universidad del Rosario



La importancia de las asociaciones empresariales en la industria vinícola chilena

Trabajo de Grado: Misión empresarial

Daniela Charry Osorio

Tatiana Andrea Villamil Castañeda

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá

2017

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	12
ABSTRACT	13
1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. PROPÓSITO DE LA MISIÓN.....	9
3. OBJETIVOS	10
3.1 General	10
3.2 Específicos	10
4. DIAGNÓSTICO.....	11
4.1 Prochile.....	11
4.2 MOVI.....	12
4.3 VIGNO.....	12
5. MARCO TEÓRICO	14
5.1. Tipos de asociatividad.....	14
5.1.1 Distritos industriales	14
5.1.2 Cluster.....	16
5.1.3 Redes empresariales.....	19
6. ASPECTOS METODÓLOGICOS.....	23
6.1 Tipo de investigación:	23
6.2 Enfoque de investigación:	23
6.3 Análisis de la información:	23
6.4 Actores claves:	24
6.5 Desarrollo del informe:	24
7. HALLAZGOS	25

7.1	Chile	25
7.2	Estados Unidos	28
7.3	Australia	31
8.	CONCLUSIONES.....	37
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

Índice De Ilustraciones, Gráficos Y Anexos

Tabla 1. Cuadro comparativo Tipos de Asociatividad	21
Tabla 2. Cuadro comparativo resultados.	35

RESUMEN

Este trabajo fue realizado con la intención de analizar la importancia de las asociaciones empresariales en la industria vinícola de Chile. Se estudiaron los diferentes tipos de asociaciones y casos aplicados para identificar su estructura, ventajas y desventajas de los tipos de cooperación y concluir con la solución a la disyuntiva de asociar o no asociar a las viñas chilenas.

Palabras Clave: Vinos, Chile, Estados Unidos, Australia, Asociaciones, Cluster, Distrito Industrial, Red Empresarial, Asociación.

ABSTRACT

This work has been carried out with the intention of analyzing the importance of business associations in the Chilean wine industry. The different types of associations and applied cases to identify their structure, the advantages and disadvantages of the types of cooperation were studied, and the solution to the dilemma of associating or not associating with Chilean vineyards was given.

Key Words: Wines, Chile, United States, Australia, Associations, Cluster, Industrial District, Business Network, Association.

1. INTRODUCCIÓN

Chile es un paraíso de elaboración de vinos. Gracias a sus veranos largos y calurosos y a sus frías brisas costeras, a su riego natural a partir de la nieve derretida y un ambiente prácticamente libre de pestes y enfermedades, Chile cuenta con uno de los suelos más finos del mundo. Y con 14 regiones vinícolas desde el valle de Elqui en el norte del país hasta el valle del Bío Bío en el sur, Chile ofrece una diversidad de tipos de suelo y climas para producir una amplia variedad de vinos (Dowling, J., 2012).

Según afirma Dowling, Estas ventajas naturales han dado a la industria vinícola del país sólidas raíces. La elaboración de vino en Chile se remonta al siglo XVI con la llegada de los conquistadores y misioneros españoles, quienes plantaron las primeras vides (árbol de uva). Sin embargo, en los últimos 20 años las exportaciones de vino se han disparado al tiempo que se han creado nuevas viñas y que ha crecido la sed mundial por vinos chilenos.

El Plan Estratégico 2020 de Wines of Chile apunta a incrementar las ventas locales a US\$840 millones y casi duplicar las exportaciones a US\$3.000 millones para fines de esta década, convirtiendo a Chile en el principal exportador de vino del Nuevo Mundo por encima de su principal rival, Australia. Pero aún hay un largo camino por recorrer (Lacoste, P. Rojas, G., 2016).

La industria vinícola de Chile es dominada por un grupo de grandes productores encabezados por Concha y Toro, Santa Rita y Viña San Pedro, filial del productor chileno de bebidas CCU. Hay cerca de 300 exportadores de vino en Chile, pero los 10 primeros corresponden al 52% de las exportaciones total de vino de Chile en el 2011.

Lograr una ganancia en el negocio del vino no es fácil, se requieren grandes volúmenes, procesos de producción eficientes, acceso a mercados y posicionamiento de los mismos frente a una gran competencia mundial. Además, es vital el apoyo del gobierno y asociaciones mediante proyectos, políticas y demás estrategias para impulsar el desarrollo y la competitividad de la industria. En este caso, ¿son las asociaciones vinícolas chilenas influyentes en la competitividad

de la industria? y, ¿qué deberían mejorar o implementar para generar una mayor influencia positiva?

Este informe se enfocará en el estudio y el análisis del grado de influencia de las asociaciones en la industria vinícola chilena. La asociatividad entre empresas es un tema que cada vez es más común en las industrias por los beneficios que genera, sin embargo, lograr la confianza entre empresarios y que estos asimilen el concepto de que competencia no riñe con cooperación, son dos grandes obstáculos a los que se enfrentan las entidades dedicadas a trabajar por la competitividad en la región (Portafolio, 2008). La asociatividad puede generar una ventaja competitiva, pero para esto debe ser desarrollada de la manera adecuada.

2. PROPÓSITO DE LA MISIÓN

El presente informe tiene como objeto identificar una de las variables competitivas por las que Chile ha mantenido su éxito siendo hoy reconocido como el cuarto exportador mundial de vinos.

El desarrollo de este informe se concentrará en la influencia que ejercen las asociaciones empresariales sobre la industria vinícola de Chile, analizando sus respectivos proyectos, programas, políticas, acuerdos, beneficios, críticas, entre otros.

Por tal motivo, se analizará inicialmente el objetivo de las principales asociaciones de Chile, así como los beneficios que estas brindan, como mayor reconocimiento, programas estratégicos y todas las actividades que estas realizan en pro de la industria.

Posteriormente, se estudiará el impacto de la intervención de las asociaciones en la industria para finalmente concluir con las ventajas, desventajas y recomendaciones de mejoramiento. Lo anterior, basado principalmente en la información referida por ProChile y la experiencia adquirida en la Misión Empresarial.

3. OBJETIVOS

3.1 General

- Analizar estratégicamente la influencia de las asociaciones empresariales aliadas de ProChile en la competitividad de la industria vinícola Chilena.

3.2 Específicos

- Describir las actuales asociaciones de empresas vinícolas chilenas.
- Analizar las políticas que afectan el ingreso de nuevas empresas a las asociaciones de la industria vinícola en Chile.
- Identificar los beneficios y retos de las asociaciones vinícolas chilenas.
- Analizar el crecimiento y proyectos o visiones a futuro de las asociaciones de la industria vinícola en Chile.

4. DIAGNÓSTICO

4.1 Prochile

ProChile es la institución del Ministerio de Relaciones Exteriores encargada de la promoción de la oferta exportable de bienes y servicios chilenos y de contribuir a la difusión de la inversión extranjera y el fomento del turismo; conecta a los exportadores chilenos con la demanda internacional. ProChile tiene 55 oficinas en 45 países, y en todas las regiones de Chile. Esta presencia global le permite detectar la oferta, identificar las necesidades y exigencias de los distintos mercados internacionales y por otro lado, su presencia nacional le permite conocer en detalle las características de las empresas a las que promociona, y reunir las con sus potenciales clientes en todo el mundo.

ProChile también facilita el contacto entre importadores con la oferta exportable chilena y con las empresas exportadoras de los distintos sectores productivos. ProChile asegura que las empresas chilenas que salen a los mercados del mundo, posean las cualidades y los conocimientos adecuados para atender a sus clientes internacionales, a través de un intenso plan de formación y capacitación. (Bascur M. V., comunicación personal, 6 de Diciembre de 2016).

Foods From Chile, iniciativa que fue puesta en marcha desde el año 2015, uniendo esfuerzos del Ministerio de Agricultura y Prochile, busca “seguir conquistando los mercados internacionales” (Simfruit, 2017) y llevando productos comestibles, entre ellos el vino, a más consumidores a nivel mundial. También juega un papel importante en el suministro de información sobre los vinos y todos los actores involucrados en su producción y posterior distribución (Foods from Chile, 2017).

Las asociaciones vigentes actualmente son las siguientes:

Wines of Chile: entidad gremial sin fines de lucro y de carácter privado que representa a los productores vitivinícolas de Chile (Wines of Chile, 2017).

La Asociación Gremial de Vinos de Chile se constituyó el 20 de abril de 2007 con el objeto de unificar los esfuerzos gremiales de la industria vitivinícola, que hasta ese entonces

representaban las asociaciones gremiales Viñas de Chile A.G. y ChileVid A.G. En la actualidad, Wines of Chile es presidido por el Sr. Mario Pablo Silva, quien se desempeñará en su segundo periodo a la cabeza de la Asociación hasta 2019.

4.2 MOVI

Movimiento de Viñateros Independientes (MOVI, 2017), es una perspectiva moderna sobre Chile. Es una contracultura complementaria y contribuyente que contrasta la anticuada idea de que el vino chileno carece de personalidad.

Trabajando juntos para tejer un mosaico más amplio del vino chileno, MOVI funciona a través de la asociación, reuniendo las personalidades del proyecto de cada uno de los miembros en conjunto para proporcionar una voz, un surco y un sufragio para los viticultores independientes que se atreven a pensar en pequeño.

Los miembros de MOVI producen vinos con carácter y calidad a escala humana, que muestran a Chile más a fondo.

4.3 VIGNO

Es una marca colectiva privada creada en Chile el año 2009 por 12 viñas de la zona central, por la agrupación Vignadores de Carignan (VIGNO, 2017). Basada en el modelo de una clásica AOC europea, los vinos que producen bajo esta marca común, deben cumplir una serie reglas auto-impuestas, las que sus miembros son responsables de fiscalizar.

El proyecto, con apoyo de CORFO, fue creado y liderado hasta ser una realidad por el periodista de vinos Eduardo Brethauer y el viñador Andrés Sánchez de Gillmore. El impacto de esta iniciativa, que motiva la compra de uvas a precio justo, no la compra de viñedos, ha sido tal que el precio de la uva Carignan del secano del Maule se ha multiplicado por diez durante los

últimos años, beneficiando directamente a sus propietarios, la mayoría de ellos representantes de la agricultura familiar campesina.

Las reglas para ser un vino VIGNO son:

- El vino debe ser al menos 65% de la cepa Cariñan.
- Las uvas deben ser producidas por viñedos con más de 30 años ubicados en el secano costero del Maule, y sin ayuda de riego. Esto es desde la ribera sur del río Loncomilla a la costa el Maule por el norte, y pasado Cauquenes al sur.
- El resto de la mezcla del vino, de no ser 100% Carignan, debe provenir de la misma área y ser de parras con más de 30 años; éstas pueden ser injertadas.
- El vino final debe permanecer al menos dos años en bodega o botella antes de salir al mercado.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Tipos de asociatividad

A partir del documento "Procesos de asociatividad empresarial: aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional" se identificaron tres tipos de asociaciones empresariales, esto con el fin de analizar el tipo de asociación que maneja la industria vinícola Chilena (Grueso-Hinestroza, M. P., Gómez, J. H., & Garay Quintero, L., 2012).

5.1.1 Distritos industriales

Este tipo de asociatividad empresarial es en general uno de los más reconocidos a nivel mundial; inicialmente, estas asociaciones se construían mediante la congregación de un grupo de empresas sectorialmente especializadas que tuvieran influencia en el bienestar de sus regiones. Estas asociaciones eran producto de iniciativas por parte de particulares como organizaciones pequeñas vinculadas geográfica y culturalmente.

El concepto de distritos industriales fue originalmente planteado por Marshall en 1920, basándose en la eficiencia de la producción de pequeñas firmas especializadas en distintas fases de un mismo proceso productivo, concentradas territorialmente y asociadas tácita o explícitamente a través de una organización en red, logrando el aprovechamiento de las economías de escala. Hoy en día se toma este concepto dentro de un contexto de la necesidad de adaptación a constantes cambios tecnológicos y una creciente globalización de la economía. (Gennero de Rearte, A. M., 1995)

Según Marshall, la concentración geográfica de la industria promueve grandes ventajas para los integrantes, estas son conocidas como las "economías típicas del distrito industrial Marshalliano" (Jordi, C., José Antonio, M., & Ramón, R.; 2011). En primer lugar, la industria

aglomerada evita que personas externas repliquen la innovación o el know-how de las empresas, brindando gran protección a dicho capital. Por otra parte, permite el surgimiento de industrias subsidiarias, la cual tiende a reproducirse a largo plazo, Marshall lo explica con los distritos de fabricantes de maquinaria cuya producción sería inviable por cada empresa separada debido a su elevado coste. En cambio, la concentración de fábricas de un determinado producto en el distrito favorece el acceso a los proveedores capaces de suministrar la maquinaria especializada. Igualmente, la industria aglomerada se beneficia de la existencia de un mercado constante de mano de obra especializada, ya que cada integrante cuenta con un amplio conocimiento y experiencia sobre cualquier aspecto de la industria, lo que permite a los nuevos integrantes tener un acceso privilegiado a conocimiento especializado.

Sin embargo, en 1979, Giacomo Becattini publica su primer paper sobre los distritos industriales en el cual los conceptualiza como “unidad de investigación”, y una segunda publicación en la que los define como “modelo de producción”. Se considera que ambas publicaciones son mutuamente dependientes, incluso el mismo autor afirma que “el distrito industrial como «modelo de producción», apartado del distrito industrial como «unidad de investigación», pierde su originalidad como forma de interpretar el cambio económico y se convierte en «un tipo de cluster»” (*Sforzi, 2015*)

Estas asociaciones son también promovidas alrededor del mundo por iniciativas respaldadas por los gobiernos, esto con el objetivo de generar una estrategia para alcanzar mejores índices de competitividad y bienestar en su país. Cada vez los gobiernos se preocupan más por los indicadores que reflejan el desarrollo de los países, por lo que con el apoyo de organismos como la Organización de las Naciones Unidas, ONU y el Banco Interamericano de Desarrollo, BID; han ido desarrollando una infraestructura de apoyo y un establecimiento de políticas públicas las cuales promueven la conformación de distritos industriales como un mecanismo que contribuye a la mejora de la competitividad y el desarrollo económico y social en las regiones.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, en el documento "Un modelo alternativo de desarrollo socioeconómico local", el objeto de interés de este tipo de asociatividad son las micro, pequeñas y medianas empresas. Por otra parte, afirma que la conformación de distritos industriales genera conciencia colectiva, identidad y cohesión social.

Igualmente, busca promover la autonomía bajo una perspectiva de relación no jerarquizada y participativa.

5.1.2 Cluster

Este tipo de asociatividad fue propuesto por Michael Porter en 1990 definiéndolo como una “aglomeración productiva que se caracterizaba por el desempeño sobresaliente de un grupo de empresas reunidas en un lugar dado y ocupadas en una determinada actividad”.

La ONUDI define a este tipo de asociatividad como “concentraciones sectoriales y geográficas de empresas que producen y venden una serie de artículos similares entre sí o complementarios y, por tanto, se enfrentan con problemas y oportunidades comunes”.

Según la CEPAL, las empresas conglomeradas como clúster se caracterizan por (1) concentración geográfica, (2) misma actividad o a actividades conexas, (3) cooperación y competencia entre sí, (4) visión conjunta de desarrollo, (5) institucionalización de sus esfuerzos creando una infraestructura local o regional de apoyo. Este tipo de asociatividad, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OECD, permite a las organizaciones tener acceso a información relevante, obtener bajos costos de transacción, acceder fácilmente a infraestructura y obtener economías de escala en la producción.

Según el Fondo Multilateral de Inversiones, FOMIN, los cluster estimulan la innovación de productos, procesos y funciones productivas. Así mismo, el BID afirma que las aglomeraciones empresariales facilitan el acceso a nuevos mercados y contribuyen a la creación de fortalezas para las instituciones (Romis, 2008).

Hoy en día existe gran volumen de información acerca de los clusters, por tanto, es complejo definirlo en un solo concepto e incluso definir sus tipologías. La clasificación más reciente que se ha hecho sobre los clusters citada en el documento “Procesos de asociatividad empresarial: aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y empresarial” (Iammarino y McCann, 2006, pp. 1018-1036), se basa en la naturaleza de las empresas y de las relaciones, en la que se definen tres tipologías: aglomeración pura, complejo industrial y red de trabajo social.

La aglomeración pura no se enfoca en las relaciones interempresariales, las empresas asociadas son muy pequeñas y sin poder de mercado, por lo que cambian constantemente sus relaciones con otras empresas y consumidores en respuesta a cualquier oportunidad que presente el mercado. En esta aglomeración se identifica una intensa competencia local, sin lealtad entre firmas ni relaciones a largo plazo, por lo que los beneficios del cluster llegan a estas empresas por el hecho de su presencia local.

Por otra parte, el complejo industrial mantiene las relaciones como prioridad, estables, predecibles y sostenibles a largo plazo. Este tipo de cluster se puede evidenciar en industrias pesadas como la metalúrgica o la química, sus barreras de entrada son fuertemente restringidas por sus altos costes de entrada y de salida. En este caso, la proximidad entre las empresas es necesaria para lograr minimizar los costes de transporte de las transacciones entre las empresas. Su ámbito es local, a diferencia de la aglomeración pura la cual es urbana, estos complejos pueden extenderse a nivel regional dependiendo del nivel de costes de transporte.

Finalmente, en las redes de trabajo social son fundamentales las relaciones mutuas de confianza entre los agentes clave y la toma de decisiones internas. En estas redes se implementa una cultura de confianza y lealtad que permite a las empresas emprender acciones conjuntas como compartir riesgos o realizar alianzas informales y acuerdos recíprocos sobre relaciones comerciales. En este caso la proximidad geográfica también es muy importante ya que permite fortalecer las relaciones de confianza en el largo plazo, sin embargo no es una condición limitante al acceso a la red social de trabajo. A partir de esto, los autores afirman que todos los clusters pueden tener características de las distintas tipologías, sin embargo, siempre habrá una tipología que domine. (Sergio Bao, C., & Fernando Blanco, S., 2014).

Becattini (1990), por su parte, agrega un concepto importante en su intento de definir un cluster, ya que resalta la importancia de factores socio-culturales que brindan un mayor soporte a otros conceptos relacionados con los clusters: el capital social. La cooperación y confianza son elementos esenciales del concepto de capital social de una región o un cluster, que incluye sus instituciones, actitudes y valores que guían las interacciones entre sus miembros y contribuyen a su desarrollo económico (Farrel & Knight, 2003). El capital social se relaciona así con las normas sociales y crea un ambiente de confianza y reciprocidad que reduce los costos de transacción, facilita la realización de acciones colectivas y, a través de la interacción social,

contribuye a la difusión de conocimientos e innovaciones. (Jaime, E. F., & Jean-Louis Rastoin, 2013)

En general, los distritos industriales y los cluster tienen muchas características en común, sin embargo en el texto "Empresas y distritos industriales en el mercado mundial: una aproximación desde la historia económica" se identifican algunas diferencias según el tamaño de la empresa, la composición sectorial y el énfasis en la ventaja competitiva de la industria. Ambos conceptos fueron indagados por Marshall, sin embargo, Porter indaga un poco más en el concepto de cluster.

En primer lugar, el cluster no implica dominio de la pequeña empresa como en los distritos, dentro de los clusters más importantes de Estados Unidos se encuentran la Industria Farmacéutica de New Jersey, la Industria Aeronáutica de Seattle entre otros; igualmente en Alemania se conoce el cluster de los productos químicos de Leverkusen o Ludwigshafen, bajo control respectivo de Bayer y BASF, o de Stuttgart y Munich, donde Mercedes-Benz y BMW, actúan respectivamente como anclas del cluster. En segundo lugar, el cluster no se limita a sectores industriales o fabriles. También incluye otras actividades como los casinos de Las Vegas, donde igualmente se enfocan en el análisis en conjunto de la cadena de generación de valor añadido y no solo una o algunas fases. Finalmente, el cluster se refiere a la asociación de un campo o una industria determinada esto con el fin de generar ventaja competitiva basándose en el análisis de las causas de competitividad exterior de algunos sectores en cada economía nacional o regional, donde la ventaja competitiva se compone también por las externalidades derivadas de la concentración geográfica (Jordi, C., José Antonio, M., & Ramón, R.; 2011).

En conclusión, las principales diferencias entre cluster y distrito industrial es que en primer lugar el cluster se enfoca específicamente en el sector, mientras que el distrito industrial se enfoca en el perfil productivo sectorial y la sociedad local. En segundo lugar, el cluster se define por el espacio, mientras que el distrito se define por el territorio, en el que se distinguen la concentración de una determinada producción y de una determinada sociedad con características específicas. Por otra parte, en los cluster no se especifica el tamaño de las empresas, mientras que en los distritos se enfocan más que todo en la pequeña empresa. Finalmente, cabe resaltar que en el cluster se maneja una asociación de tipo vertical, es decir, caracterizada por la relación con los proveedores y con los compradores, lo que significa que las relaciones entre los

productores terminan reduciéndose a la competencia lo que muchas veces se considera un aspecto negativo ya que permite la presencia de organismos cooperativos como los consorcios. Por el contrario, en los distritos industriales, las relaciones verticales están consideradas a la par de las horizontales, mientras que la competencia y la cooperación llegan a formar un único todo.

Según esto, al haber grandes similitudes entre los cluster y los distritos, los distritos industriales son considerados una versión específica de los cluster. (Radu, 2008)

5.1.3 Redes empresariales

Las redes empresariales son consideradas "un grupo de empresas que cooperan en un proyecto conjunto de desarrollo complementándose entre sí y especializándose para superar los problemas comunes, conseguir eficacia colectiva y obtener una penetración de mercado mayor que la lograda por sí solas".

Según el libro "Redes Empresariales: experiencias en la Región Andina", las redes empresariales permiten a las empresas lograr mayor competitividad y rentabilidad así como un mayor posicionamiento en el mercado. Estas asociaciones también le proporciona a las empresas asociadas un acceso a servicios especializados de diseño, procesos industriales, tecnología, financiación, desarrollo de capacidades de compra, promoción y comercialización de sus productos, facilitando el surgimiento de economías de escala. Otras ventajas que se pueden generar a partir de estas asociaciones vistas en el caso de la red empresarial Cooke y Morgan, son las relaciones entre productores y usuarios que permiten ventajas de especialización, de coordinación y un constante aprendizaje colectivo.

A diferencia de los distritos industriales y los cluster, las redes empresariales se caracterizan por (1) ser constituidas por un número mucho más limitado de empresas que los distritos industriales, (2) la claridad con la que se identifican las empresas que componen esta red, (3) no necesariamente comparten el mismo territorio.

Las redes empresariales en general se diferencian porque son usadas como una fuente de contactos importantes y afines para obtener beneficios de acuerdo a los intereses de cada

empresa. Estos beneficios se especializan más en pequeñas y medianas empresas, y su éxito depende del desempeño de cada integrante de la red ya que el cliente medirá a todas las empresas de la red en base al servicio o producto brindado por una sola, debido a esto el compromiso y la comunicación entre las empresas de una misma red es clave para generar buenas referencias en el mercado (El poder de las redes empresariales, 2014).

Las redes empresariales son consideradas alianzas estratégicas que aportan a las empresas distinción frente a las demás. Esto les permite adquirir una ventaja competitiva la cual aporta grandes beneficios para su sostenibilidad y rentabilidad. Sin embargo, los beneficios que aportan las redes empresariales dependen del aprovechamiento que las empresas hagan según la red en la que se encuentre. Cada red empresarial es distinta por lo que depende de cada empresa sacar su mayor provecho. Becattini (1979) afirma que la búsqueda de beneficios dentro de estas redes es de gran importancia para las organizaciones de menor tamaño ya que les permite competir a nivel global incluso con rivales aún más poderosos. Estas redes le brindan a las pequeñas empresas ventajas de asociaciones empresariales y profesionales, acuerdos de cooperación para comprar, comercializar o exportar, como los distritos industriales y los clusters que se producen en torno a los procesos de subcontratación. (José Luis, G., Cristóbal, C., & Ignacio, C., 2010)

Con base en el estudio “Procesos de asociatividad empresarial: aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y empresarial”, las redes empresariales se pueden definir en tres tipologías: según su estructura, según su configuración y según su objetivo. Según su estructura se encuentran las empresas que cooperan entre sí pero compiten por el mismo mercado, estas son conocidas como redes horizontales, también se encuentran las redes verticales, las cuales tienen posiciones diferentes y consecutivas de la cadena productiva, por lo que cooperan y no compiten entre sí.

Por otra parte, las redes empresariales según su configuración se dividen en tres tipos: (1) All ring no core, (2) Core Ring Coordinating y (3) Core Ring Leading. (Dini, 1997). Estos tipos se diferencian según la estructura y operación de las empresas basándose en el desarrollo de los procesos de liderazgo e influencia social. Las All ring no core, se caracterizan porque no existe un líder claramente reconocido y por la estabilidad y simetría en las relaciones; las Core Ring Coordinating, se caracterizan por tener un liderazgo compartido, donde se logra identificar la persona con la capacidad para influenciar la toma de decisiones sin dejar a un lado el grupo en

general. Las Core Ring Leading, se caracterizan por un liderazgo ejercido por una única persona con la competencia para actuar de manera independiente y modificar la estructura de la red.

Finalmente, las redes empresariales según su objetivo, son divididas en cuatro categorías (López Cerdán, 2003): (1) redes empresariales con vínculos hacia atrás que se constituyen con el propósito de aprovisionar insumos, (2) redes empresariales con vínculos hacia adelante que se constituyen para vender productos y servicios, (3) redes empresariales para demanda de servicios especializados, y (4) redes empresariales con fines de promoción conjunta. (Universidad del Rosario, F. A., Grueso-Hinestroza, M., Gómez, J. H., & Garay Quintero, L., 2009).

Tabla 1

Cuadro comparativo Tipos de Asociatividad.

	Distritos Industriales	Clusters	Redes Empresariales
	○	○	○
Características	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ubicación geográfica en una misma zona ✓ Cooperan y compiten entre sí ✓ Iniciativa privada: No necesariamente reciben aportes del gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ubicación geográfica en una misma zona ✓ Cooperan y compiten entre sí ✓ Iniciativa del gobierno: Se institucionaliza cuando el Gobierno les 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No necesariamente comparten la misma zona geográfica. ✓ Cooperan y compiten entre sí ✓ Iniciativa privada: No reciben aportes del gobierno

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No tiene límite de integrantes, son empresas que pertenecen a la cadena productiva de una industria ✓ Se crea de manera emergente ✓ No es formalizado 	<ul style="list-style-type: none"> brinda aportes ✓ No tiene límite de integrantes, son empresas que pertenecen a la cadena productiva de una industria ✓ Se crea de manera emergente ✓ No es formalizado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grupos pequeños de empresas que se dedican a lo mismo ✓ Se crea de manera deliberada ✓ Acuerdos específicos, muy estructurados y formalizados.
<p>Objetivo</p>	<p>Su objetivo está enfocado a lo social. Son acuerdos entre empresas para mejorar el entorno en el que operan como infraestructura, seguridad, generación de empleo, etc.</p>	<p>Su objetivo está enfocado en lo económico. No tiene un objetivo específico, se define de acuerdo a las necesidades de la industria.</p>	<p>Su objetivo es la colaboración entre las empresas integrantes para lograr su expansión, mayor productividad, etc.</p>

Fuente: propia

6. ASPECTOS METODÓLOGICOS

6.1 Tipo de investigación:

La investigación a realizar en el presente proyecto busca describir y analizar el impacto de la asociatividad empresarial en la industria vinícola en Chile basado en datos y estudios de la industria existentes.

6.2 Enfoque de investigación:

El enfoque de la investigación se hizo por medio de la observación y entrevista directa de ProChile respecto a la industria vinícola Chilena, se recurrió también a datos y estudios existentes encontrados en la base de datos de la Universidad y se realizaron entrevistas a expertos en el tema.

6.3 Análisis de la información:

Se analizó la información proporcionada por ProChile, a través de lo percibido en las visitas de las empresas y la opinión de los expertos y trabajadores de la industria; también se utilizó información, noticias y análisis previos del impacto de las asociaciones.

Lo anterior, con el fin de determinar la influencia que tienen las asociaciones sobre la competitividad de la industria frente al mercado mundial. Este análisis permite valorar las relaciones entre las variables con el fin de evidenciar los niveles de importancia y así poder determinar algunas sugerencias con el fin de que la industria sea más competitiva.

6.4 Actores claves:

El desarrollo de este informe se basó principalmente en la información proporcionada por el encargado de la industria vinícola en la institución gubernamental ProChile Vanessa Bascur, la base de datos de la Universidad y la profesora Merlin Patricia Grueso Hinestroza, experta en temas de asociatividad empresarial.

6.5 Desarrollo del informe:

Para el desarrollo del presente informe se recopiló información proporcionada directamente por Prochile por medio de entrevistas directas y correos electrónicos, también se hizo una revisión documental de asociatividad empresarial a partir de las bases de datos de la Universidad e información proporcionada directamente por profesores de la Universidad expertos en el tema a través de entrevista directa.

A partir de la recopilación de la información necesaria se hizo un procesamiento de la información y se realizó un marco teórico que explica y resume los principales tipos de asociaciones empresariales, seguidamente se hizo una recopilación de los hallazgos encontrados y finalmente un análisis basándose en el marco teórico mencionado anteriormente, en esta parte se hizo un análisis de casos particulares de asociaciones en la industria vinícola chilena, australiana y estadounidense, seguido de una tabla donde se identifica y se relaciona el marco teórico.

Finalmente se establecieron las conclusiones donde se analizó la importancia y finalidad de los tipos de asociaciones en estas industrias así como los aspectos importantes que se encontraron durante el desarrollo del presente informe.

7. HALLAZGOS

A continuación, se analizará la información recolectada durante la misión empresarial Chile - Argentina 2016, relacionada con el enfoque de estudio del presente trabajo. Los hallazgos estarán divididos en hallazgos teóricos y hallazgos prácticos. Para el desarrollo apropiado de estos, se tomarán ejemplos adicionales al caso de Chile, países como Estados Unidos y Australia, los cuales también han tenido experiencias similares con asociaciones gremiales en la industria vinícola. Por último, se revisarán qué tan efectivas estas han resultado y se contrastará la información para facilitar el respectivo análisis y de esta manera desarrollar las soluciones pertinentes al problema en caso de que haya lugar.

7.1 Chile

La industria vinícola Chilena representa 2.350 millones de dólares anuales, el PIB anual es de 277 mil millones, es aproximadamente un 0,85% del PIB nacional. (Vinos de Chile). Existen 137.592.44 hectáreas plantadas con uvas viníferas (Catastro Vitícola 2014, SAG). Se registró un incremento del 5% respecto al año pasado. La zona plantada se extiende desde San Pedro de Atacama a la región de Los Lagos. Se encuentran alrededor de 65 variedades, de las cuales aproximadamente un 74% corresponde a uvas tintas, y un 26% a blancas. El Cabernet Sauvignon (32%) y el Sauvignon Blanc (11%) se mantienen como las variedades más plantadas seguidos por el Merlot (9%). Maule, Libertador Bernardo O'Higgins y Metropolitana son las regiones con mayor producción de vino, en orden de importancia: el Maule concentra el 48% de la producción nacional (Bascur M. V., comunicación personal, 6 de Diciembre de 2016).

Durante el año 2015 la producción total alcanzó los 989 millones de litros, se redujo de 22,8% respecto al 2013. (SAG, 2014). En el mismo 2014 se exportaron 801 millones de litros de vino. (Vinos de Chile, 2017).

Según el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), la producción total de vinos en el año 2016 fue de 1.014.362.034 litros, inferior en un 21,2% a 2015, de los cuales 852.483.830 litros corresponden a vinos con denominación de origen, equivalente al 84% de la producción total. El 16% restante se distribuye entre los vinos sin denominación de origen con 12% y los vinos hechos con uva de mesa con 4%.

En relación a la producción de vinos con denominación de origen el 69,2% corresponde a vinos tintos y el 30,8% a vinos de cepajes blancos. “Analizando las producciones en relación con los tipos de cepajes, el Cabernet Sauvignon alcanza el 32,5% de la producción total de vinos con denominación de origen, seguido de Sauvignon blanc con un 14,2%, Merlot con el 12,5%, Chardonnay Con un 9,6%, Carmenére con un 7,1%, y la variedad Syrah con un 6,9%.”

Con respecto a 2015, como se mencionó anteriormente, la producción cayó más de un 21% siendo la producción total de vinos del año anterior 1.286.707.393 litros. (SAG, 2016)

A partir de datos y análisis proporcionados por ProChile durante la visita que tuvo lugar el mes de Noviembre del año 2016, se identificó la importancia de las asociaciones empresariales en la competitividad de la industria vinícola Chilena.

La estrategia de la industria vitivinícola chilena está enfocada principalmente en la exportación de vinos embotellados. Para esto, Prochile ha creado asociaciones con el fin de apoyar el desarrollo de las empresas y así mismo de la industria, la asociación más grande actualmente es "Wines of Chile", la cual reúne 80 de un total de 402 viñas exportadoras de vino embotellado. Igualmente existen otras asociaciones más pequeñas como MOVI, la cual es una nueva propuesta enfocada en calidad y escala humana con precios sobre el promedio de la industria, a dicha asociación pertenecen 27 empresarios que están involucrados directamente en todo el proceso de producción de sus vinos (Bascur M. V., comunicación personal, 6 de Diciembre de 2016).

Cada asociación cuenta con programas dirigidos a mejorar los procesos de producción de sus miembros. Un ejemplo es la nueva propuesta de Wines of Chile cuyo fin es posicionar el vino basado en cinco pilares: (1) Diversidad y Calidad: ofreciendo gran variedad de cepas y estilos de vino, (2) Sustentabilidad: produciendo con prácticas que cuidan al medio ambiente y la equidad social, (3) Innovación: por medio de alto desarrollo tecnológico, (4) Denominación de origen: a

través de una búsqueda de identidad, asociando a los vinos la imagen del país, lo cual es clave para el desarrollo del enoturismo que a su vez permitirá fortalecer la imagen de Chile como potencia productora de vinos.

Asimismo, ha habido varios proyectos dirigidos por Wines of Chile, los cuales abarcan los mercados de EEUU y China. Uno de sus proyectos fue denominado "Desarrollo de campaña a consumidor de la industria del vino", cuyo objetivo era potencializar el valor de marca sectorial en dichos mercados identificados como prioritarios por la industria Chilena. También con esta propuesta se busca elevar el precio promedio de los vinos y penetrar el mercado. Otras actividades que manejan a nivel mundial es la oportunidad de participación de viñas chilenas en ferias internacionales con el fin de dar a conocer la marca sectorial, igualmente, se ha implementado el "Chilean Wine Tour CWT", el cual muestra los mejores ejemplares de la industria chilena y actualmente se desarrolla en Centro y Sur América (con sede en Uruguay), En Europa (con sede en Bélgica) y en Asia (con sede en Tailandia e Indonesia).

A pesar de esta propuesta dirigida por Prochile cuyo fin es integrar a las viñas de la industria y brindar apoyo para mejorar y crecer, existe una gran problemática que ha sido origen de críticas a dicha propuesta. Muchas viñas y actores de la industria medianos y pequeños no se sienten representados por ninguna de las asociaciones ya que un mínimo porcentaje del total de viñas chilenas se encuentran integradas a alguna asociación. Esta situación representa un gran reto para las asociaciones las cuales deben propagar un modelo de industria integrada, dinámica y atractiva; una muestra de esto, es el trabajo realizado por asociaciones como MOVI y VIGNO las cuales han aumentado su número de socios, formando un grupo más incluyente hacia todas las viñas.

Visser y de Langen (2006), afirman que uno de los factores de éxito en las exportaciones de los viticultores de Chile fue el establecimiento de los clusters regionales, como el que existe actualmente en el Valle del Maule, la mayor región vitivinícola del país, produciendo el 46.3% de los vinos chilenos. (Sarturi, Vargas, Boaventura, & Santos, 2016)

En el Valle del Maule, según Muñoz et al. (2004) las zonas con viticultura moderna, ubicadas en un gran porcentaje de la superficie de regadío, se caracterizan por la alta tecnología utilizada y los suministros se destinan a la producción de vinos finos cuyo principal objetivo son las exportaciones, iniciativa apoyada por ProChile, como se mencionó anteriormente. En las zonas

de viticultura tradicional, localizadas principalmente en tierras secas y praderas, la inversión tecnológica es escasa y normalmente se producen vinos ordinarios. (Sarturi, Vargas, Boaventura, & Santos, 2016)

7.2 Estados Unidos

El mercado vinícola en Estados Unidos de todas las fuentes de producción (California, otros estados y productores extranjeros) crecieron hasta 399 millones de cajas, un 3% más que en 2015, con un valor minorista estimado de casi 60.000 millones de dólares. Los Estados Unidos se han mantenido como el mayor mercado de vino del mundo en volumen desde 2010. Los 238 millones de cajas de California enviados dentro de los Estados Unidos en 2016 representan un 60% del mercado vitivinícola estadounidense.

La industria vinícola Estadounidense también produce en gran magnitud. El 90 por ciento de sus exportaciones provienen de California, las cuales alcanzaron un récord de \$ 1,62 mil millones en ingresos de bodegas en 2016, en cuanto al volumen fueron alrededor de 461 millones de litros en total. El principal mercado de los vinos producidos por Estados Unidos fueron los 28 países miembros de la Unión Europea, que representaron alrededor de 685 millones de dólares; Seguido de Canadá, 431 millones de dólares; Hong Kong, 99 millones de dólares; Japón, 87 millones de dólares; China, 82 millones de dólares; México, 24 millones de dólares; Corea del Sur, 23 millones de dólares; Suiza, 19 millones de dólares; Singapur, 14 millones de dólares; y Filipinas, 13 millones de dólares.

Según el volumen de ventas de vinos en los Estados Unidos, Chardonnay es la mayor variedad vendida de todos los tipos de vino, representando el 20% del total, seguido de Cabernet Sauvignon (15%), Pinot Grigio/Gris (9%), Merlot (7%), Pinot Noir (6%) y Sauvignon Blanc (5%). Las ganancias más grandes sobre los vinos blancos vinieron de las cepas Sauvignon Blanc y Pinot Grigio. Las ganancias del vino tinto fueron impulsadas por Cabernet Sauvignon y Pinot Noir. Los vinos espumosos representaron una cuota del 6% en el mercado vitivinícola estadounidense.

Estados Unidos es un país clave en la industria vinícola mundial, también tiene asociaciones que acogen a gran parte de las empresas de esta industria. WineAmerica, The Wine & Spirits Wholesalers of America (WSWA), The Wine Institute y The American Society for Enology and Viticulture, son las más reconocidas en el país norteamericano y las cuales, entre todas, albergan a más de 1000 empresas.

Según Robert Koch, presidente y CEO de The Wine Institute, “las asociaciones surgen debido a que la unidad de la industria en este país es crítica en estos tiempos de desafío económico y de alta preocupación pública por cuestiones sociales y de salud. Presiones presupuestarias en todos los niveles por parte del gobierno presentan una amenaza constante en cuanto al incremento de impuestos especiales que deben contrarrestarse con un esfuerzo gestionado profesionalmente y de manera conjunta, en toda la industria.”

WineAmerica, la Asociación Nacional de Bodegas Americanas, fomenta el crecimiento dinámico y el desarrollo de las bodegas americanas y la viticultura a través del avance y la promoción de políticas públicas sólida. Fue fundada en 1978 como la Asociación de Viñateros Americanos, una asociación comercial de bodegas con sede en el este de los EE.UU. En 1991, la asociación se amplió y se fusionó con la Asociación Nacional de Viñateros que formaron posteriormente la Asociación Americana de Viñateros. La asociación fue renombrada WineAmerica en 2003 para reflejar su papel nacional.

Con más de 600 miembros, WineAmerica sirve los intereses de las bodegas en los 50 estados, aprovechando su formidable capacidad de gestión para beneficiar a toda la industria. (Wine America, 2017)

The WSWA, es la asociación nacional comercial que representa el nivel mayorista de la industria del vino y las bebidas alcohólicas. Se dedica a promover los intereses y la independencia de los distribuidores mayoristas y corredores de vino y bebidas alcohólicas. Brinda a sus miembros representación ante el Congreso, agencias ejecutivas, organismos reguladores, tribunales y otras organizaciones de la industria. Además, WSWA ofrece una amplia gama de servicios en las áreas de asuntos públicos, educación y responsabilidad social, así como valiosos programas de ahorro de costos, desde 1943. (WSWA, 2017)

Por su parte, The Wine Institute, es “la voz” del vino de California que representa a más de 1.000 bodegas y empresas afiliadas de las hermosas y diversas regiones de vino en todo el estado. Como la asociación más grande de defensa de las políticas públicas referentes al vino de California, y el único grupo que representa a la industria a nivel estatal, federal e internacional, los miembros, la Junta Directiva y el personal profesional trabajan para crear un ambiente donde la comunidad vinícola pueda florecer y contribuir de manera positiva al país norteamericano, al estado (California) y a las comunidades locales. (Wine Institute, 2017)

Por último, The American Society for Enology and Viticulture (ASEV) es una sociedad profesional exenta de impuestos por el código 501, dedicada a los intereses de los enólogos, viticultores e investigadores relacionados con el mundo de la uva y del vino. Sus miembros incluyen profesionales de bodegas vinícolas, viñedos, instituciones académicas y organizaciones.

Fundada en 1950, y originalmente formada por investigadores de la Universidad de California y enólogos de California, la sociedad ha mantenido un crecimiento continuo a través de los años. Esta cuenta actualmente con 2200 miembros, 100 compañías afiliadas y tres subdivisiones: la subdivisión Este de Estados Unidos, la del Noroeste y la ASEV de Japón. (American Society for Enology and Viticulture, 2017).

En 1998, Michael Porter estudió el caso del cluster del vino en el Estado de California, el más reconocido en Estados Unidos; conformado por alrededor de 680 viñedos así como miles de viticultores. Complementado por industrias que apoyan tanto a las viñas como a los cultivadores, con equipamiento de irrigación y cosecha, barriles, etiquetas, incluso mercadeo para las marcas ya reconocidas y las que hasta ahora se lanzan al mercado; también cientos de publicaciones sobre vinos que están dirigidas directamente a los consumidores para promocionar y dar a conocer lo que la industria vinícola de California tiene por ofrecer, el cluster del vino en California es uno de los ejemplos más claros y exitosos cuando de asociaciones se habla.

Adicional a lo anterior, varias instituciones locales también apoyan esta industria: el reconocido programa de viticultura y enología de la Universidad de California es una de ellas, el Wine Institute mencionado anteriormente y algunos comités especiales del senado y la cámara del Estado.

Asimismo, el cluster del vino en California disfruta de los beneficios de alianzas menos poderosas con otros clusters en el mismo estado, como lo son restaurantes y comidas, otros sectores agrícolas y el turismo vitivinícola de la región. (Porter, 1998)

La industria del vino en este Estado y en Estados Unidos en general, se ha visto beneficiada por este tipo de asociaciones, dando como resultado un aumento en su competitividad y el reconocimiento a nivel mundial.

7.3 Australia

Otro país clave cuando se habla de vinos es Australia. Ubicado en el Continente de Oceanía en el hemisferio sur, sus suelos y climas son propicios para el desarrollo del proceso de la actividad vinícola con alto nivel competitivo, siendo uno de los principales rivales de Chile. A continuación, las principales asociaciones gremiales que representan a los viticultores de este país.

El último informe anual de Wine Australia, 2016, presenta números y balances positivos para la industria vitivinícola de este país, posicionándose como el sexto país en términos de producción de vinos a nivel mundial:

El negocio del vino en Australia está dividido 65 regiones en las cuales existen cerca de 2.468 bodegas y 6.251 viticultores. Los empleos que este negocio genera a nivel nacional son 172.736 teniendo en cuenta cargos y actividades laborales de medio tiempo y tiempo completo. La industria vitivinícola de Australia contribuye con más de 40 millones de dólares anuales a la economía de ese país.

Para 2016, la producción total de vinos fue de 1.3 billones de litros entre vino blanco y vino tinto, 627 millones (48%) y 684 millones (54%) respectivamente, incrementándose un 10% con respecto a 2015 debido a mayores rendimientos y tasas de extracción. Entre las variedades que más se producen se encuentra el Shiraz, la cual representa el 30% de las hectáreas ocupadas para la producción de esta bebida, seguido por el Cabernet Sauvignon con el 18% y el Chardonnay con el 16% de las 135.133 hectáreas a nivel nacional. (Wine Australia, 2017)

Según el Production, Sales and Inventory Report 2016 de Wine Australia, “las altas tasas de extracción probablemente sean el resultado de factores estacionales y baja presencia de enfermedades, lo que significa menos desperdicio y menos necesidad de producir concentrado. La producción concentrada en 2016 fue mucho menor que en 2015.”

El mercado doméstico, por su parte, es el décimo primero en consumo de vino per cápita con 23.8 litros anuales por cada habitante, siendo la Ciudad del Vaticano el que ocupa el primer lugar con 53.83 litros. Los australianos consumen principalmente vinos locales, 468 millones de litros que equivalen al 84% del consumo total, siendo los vinos importados el 16% restante. Entre las variedades más vendidas en el mercado minorista se encuentran Sauvignon Blanc, Shiraz, Chardonnay, espumoso blanco y Cabernet Sauvignon.

Como el quinto país exportador de vino a nivel mundial con un total de \$2.1 billones en exportación de vino, Australia tiene como principal destino los Estados Unidos con \$450 billones equivalentes al 21% de las exportaciones de vino en Australia. Lo sigue China con el 20% y un valor de \$420 millones, Reino Unido con un 18% y \$369 millones, Canadá con 9% y \$196 millones y por último Hong Kong que equivale al 6% de las exportaciones vinícolas de este país. En cuanto al volumen, el total exportado asciende a 728 millones de litros en 2016, de los cuales 424 millones de litros son vino tinto, 292 millones de litros de vino blanco y 8 millones de litros de vino espumoso. (Wine Australia, 2016)

El panorama para la industria del vino en Australia parece favorable, así lo afirma Wine Australia en su Reporte de 2016, donde se expresa que “la tendencia a largo plazo para la producción, las ventas y el inventario es positiva, con un seguimiento de ventas y producción razonablemente cercano desde 2007-08”. Las ventas en el mercado interno están aumentando particularmente en términos de valor, mientras que las exportaciones han visto un fuerte crecimiento en los mercados clave debido a mejores condiciones comerciales y condiciones económicas.

Wine Australia, asociación gremial muy similar a Wines of Chile, invierte en investigación y desarrollo, marketing, difusión de conocimiento, fomento de la adopción y protección de la reputación del vino australiano.

La autoridad estatutaria del Gobierno australiano regida por la Ley de la Autoridad Australiana de la Uva y el Vino 2013 (Ley AGWA), tiene como objetivos coordinar o financiar la investigación y el desarrollo de la uva y el vino y facilitar la difusión, adopción y comercialización de los resultados. Controlar la exportación de vino de Australia, y aumentar la demanda de vino australiano, tanto en Australia como en el extranjero, a través de actividades de promoción y comercialización (Wine Australia, 2017).

The Winemakers Federation of Australia, es el máximo órgano nacional para la industria vinícola australiana, creada en 1989 como un único y representativo organismo nacional para enólogos y empresas vitivinícolas australianas. Su misión es liderar una industria vinícola australiana unida y diversa y asistir a los viticultores para lograr una rentabilidad sostenible y globalmente comparada. Lo anterior, coordinando campañas y trabajos de promoción en torno a temas como impuestos, acceso al mercado, consumo responsable de alcohol y requisitos de etiquetado; representando a la industria en los principales foros internacionales, estableciendo relaciones con los reguladores en los mercados clave y trabajando para cambiar las leyes y actitudes que afectan injustamente el acceso a los mercados para el vino australiano.

La Federación asesora y colabora con la autoridad legal australiana Wine Australia. Sin embargo, son una organización sin fines de lucro y son financiados por sus propios miembros a través de gravámenes voluntarios, esto quiere decir que no reciben ningún impuesto obligatorio que las empresas vitivinícolas paguen a Wine Australia. (Winemakers Federation of Australia, 2017)

South Australian Wine Industry - Association Incorporated fundada en 1840, es el órgano máximo que representa las empresas vinícolas del estado sur del país. Las funciones básicas de la asociación son proporcionar liderazgo y estrategia, representar a la industria y hacer lobby en su nombre, y proporcionar servicios de asesoría a los miembros que sustentan la sostenibilidad y competitividad de la empresa vinícola del resto de miembros.

La asociación proporciona información práctica y asesoramiento a los miembros sobre una amplia gama de temas - relaciones laborales, SST, medio ambiente, viticultura y exportación, por nombrar algunos. (South Australian Wine Industry, 2017)

Actualmente en Australia, las empresas dedicadas a la producción del vino, y la industria en general, se enfrentan a un tema no ajeno a las demás industrias: el cambio climático. “Dado que los productores tienen un interés en asegurar la sostenibilidad de su industria, se espera que el intercambio de conocimientos sobre el cambio climático sea bastante libre entre las empresas. Más específicamente, los clusters regionales desarrollan fuertes identidades colectivas, que dan lugar a una conciencia comunitaria que crea un ambiente para la difusión y el intercambio de conocimientos sobre temas como el cambio climático.” (Galbreath, 2015)

Como menciona Galbreath en su trabajo de investigación, “el cambio climático es un tema particularmente interesante para estudiar, no sólo porque es visto como uno de los "mayores retos" que enfrenta la humanidad en el siglo XXI, sino también porque tiene implicaciones potencialmente graves para industrias como la industria del vino.” Lo anterior, como es de esperarse, puede afectar la cooperación y la competencia de diferentes maneras, ya que las empresas buscan tanto ayudar a sus “comunes”, es decir los miembros de las asociaciones, a hacer frente a sus implicaciones, así como ganar y sostener una ventaja competitiva sobre sí mismos.

Lo anterior presenta el conflicto más reciente que han tenido tipos de asociaciones como los clusters en este país. Las empresas pertenecientes a estos conglomerados se ven enfrentadas a la disyuntiva entre cooperar o competir por el conocimiento que cada una de ellas posee. Como se menciona en el trabajo de Galbreath, la evidencia muestra que las empresas pueden estar luchando para aceptar trade-offs entre el intercambio abierto de conocimiento para apoyar el avance de las empresas dentro de su cluster y restringir el flujo de este para proteger sus propias ventajas relativas. (Galbreath, 2015)

Con este caso se evidencia que ciertos tipos de asociaciones como los clusters se ven enfrentados a diferentes factores externos que ponen en riesgo el establecimiento de estas alianzas estratégicas, y hacen que compañías que quieren ser parte de los clusters tengan que replantear su decisión. Sin embargo, como se menciona Tabla No. 1, los puntos favorables de este tipo de cooperación son mayores que los problemas o conflictos internos que se puedan llegar a presentar.

Tabla 2.

Cuadro Comparativo Resultados

	CHILE	ESTADOS UNIDOS	AUSTRALIA
ASOCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Wines of Chile (ProChile) • Región del Maule 	<ul style="list-style-type: none"> • Wine América • California 	<ul style="list-style-type: none"> • Wine Australia • Regionales (Noreste, Noroeste, Sureste, Norte, Sur, Queensland y Tasmania)
TIPO DE COOPERACIÓN	<p>Wines of Chile es una iniciativa gubernamental que agrupa empresas pertenecientes a clusters en su mayoría, como Región del Maule, Región del Libertador O'Higgins, Región del Bio Bio, Región Metropolitana de Santiago de Chile.</p>	<p>Wine América es una iniciativa gubernamental que agrupa a bodegas y viñas pertenecientes a clusters establecidos en estados como California y Texas</p>	<p>Wine Australia es una iniciativa gubernamental que agrupa a las viñas que hacen parte de clusters regionales (similar a Chile), como el Noreste, Noroeste, Sureste, Suroeste, Norte, Sur, Queensland y Tasmania.</p>
ASPECTOS RELEVANTES	<p>ProChile tiene como objetivo incrementar las exportaciones de vino embotellado, y</p>	<p>El clúster del vino en California es el más representativo a nivel mundial cuando se</p>	<p>Los clusters australianos se caracterizan por estar ubicados en regiones</p>

una forma de lograrlo habla de la nombradas por los es incentivando a las producción vino puntos cardinales y viñas a que se americano. Está sus intermedios. No asocien, ya sea a compuesto por las hay regiones exactas Wines of Chile o a viñas productoras, los como en Chile o asociaciones proveedores de la Estados Unidos, sino pequeñas como lo materia prima, las por la mera ubicación son Vigno y Movi. empresas geográfica de las embotelladoras y de empresas.

Según los últimos imprenta, los fabricantes de informes de 2015 y barriles. Además está El clúster más 2016 (expo prochile), relacionado con importante se las exportaciones han clusters como el encuentra en la aumentado. Lo turístico y el región Sur anterior se le atribuye gastronómico, australiana, aportando a la iniciativa de propios de la región. más del 50% de la Wines of Chile. producción nacional.

Fuente: propia.

8. CONCLUSIONES

El propósito inicial del presente informe era identificar y analizar la importancia de la asociatividad empresarial en la industria vinícola chilena, para facilitar el análisis, durante el desarrollo del proyecto se estableció un contraste con la industria vinícola australiana y estadounidense. Debido a la falta de información y la dificultad de acceder a ella, se realizó una aproximación y un análisis general de la asociatividad en cada industria mencionada anteriormente.

Igualmente, con el objetivo de lograr un mejor análisis se construyó un marco teórico definiendo los diferentes tipos de asociación empresarial resumidas en un cuadro comparativo donde se resaltan las principales características, semejanzas, diferencias y objetivos. A partir de esto, según los hallazgos encontrados, para el presente informe se realizó su respectivo análisis basado en la revisión teórica, se identificó principalmente que en los casos de las industrias vinícolas chilena, australiana y estadounidense, dos figuras importantes en tema de asociaciones están presentes.

En primer lugar, cada país cuenta con clusters principales los cuales proveen la mayor parte de producción vinícola en su industria. En el caso de Chile, la región del Maule es considerada la mayor productora de vino de dicho país con un 46,3% de la producción nacional, de igual manera, en Estados Unidos, el estado de California es el cluster vinícola más importante, y finalmente en Australia es la región sur.

Estos clusters se caracterizan, como se evidencia en la Tabla No. 1, por no tener un número limitado de integrantes, este tipo de asociatividad es considerada “informal” debido a que se crea de manera natural por el agrupamiento de distintas empresas que pertenecen a la cadena productiva del vino y desarrollan sus actividades en la misma zona geográfica. El reconocimiento para este grupo de empresas se da en el momento en el que el Gobierno decide invertir y apoyar a estas agrupaciones convirtiéndolas naturalmente en un clúster. A diferencia de los distritos industriales, la intervención del Gobierno es vital para la conformación de un cluster,

por lo que en el caso de los tres países mencionados en este informe se puede comprobar que las asociaciones de la industria vinícola agrupan principalmente a sus respectivos clusters.

Por otra parte, en cada país existen también asociaciones que son consideradas iniciativas gubernamentales en alianza con el sector privado, las cuales buscan el apoyo y la mejora de cada industria. Estas asociaciones agrupan diferentes viñas de todos los tamaños de cada país, es decir, además de los clusters, los demás productores de vinos, ya sean grandes o pequeños, también tienen la oportunidad de asociarse; por lo que la concentración geográfica de las viñas en estas asociaciones no tiene ninguna relevancia. Estas asociaciones (Wines of Chile, Wine América y Wine Australia) apoyan en general todos los proyectos e iniciativas que proponen otros tipos de cooperación, como lo es el caso de los clusters, que se pueden evidenciar en los hallazgos encontrados en el presente informe.

Finalmente, se llega a la conclusión de que las figuras asociativas, más que desventajas entre unas y otras, tienen diferencias. Todo depende de la empresa y cuáles sean sus objetivos al asociarse, ya sea a una red empresarial o a un distrito industrial. Cabe recordar que como el clúster es formado orgánicamente, la empresa estará dentro de este siempre y cuando su ubicación geográfica y su actividad económica estén alineadas con la dinámica de la aglomeración. Adicional a esto, los esfuerzos que hacen las entidades gubernamentales por medio de ProChile impulsan a la industria, por lo que es recomendable que pequeñas viñas y bodegas tomen la decisión de asociarse para recibir todos los beneficios que la cooperación de la misma industria les puede ofrecer.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

American Society for Enology and Viticulture. (2017). *About ASEV*. Obtenido de: www.asev.org

Bao Cruz, S., & Blanco Silva, F. (2014). Modelos de formación de clústers industriales: revisión de las ideas que los sustentan. *Revista Galega de Economía*, 23(2).

Catalan, J., Miranda, J. A., & Ramon-Muñoz, R. (2011, February). Empresas y distritos industriales en el mercado mundial: una aproximación desde la historia económica. In *comunicación presentada en al IX Congreso de la Asociación Española de Historia Económica, Murcia* (pp. 9-12).

De Rearte, G., & María, A. (1995). *Distritos industriales y estrategias de desarrollo regional. FACES*, 1(1), 7-20.

Dowling, J. (2012). La Industria Vitivinícola de Chile: Calidad Premium. *Business Chile*.

El poder de las redes empresariales. (2014). *Gestión diario de economía y negocios de Perú*. Recuperado el 12 de 07 de 2017, de Empleo y Management: <http://gestion.pe/empleo-management/poder-redes-empresariales-2089952>.

Farrell, H., Knight, J. (2003) *Trust, Institutions, and Institutional Change: Industrial Districts and the Social Capital Hypothesis*.

Fensterseifer, J. E., & Rastoin, J. L. (2013). Cluster resources and competitive advantage: A typology of potentially strategic wine cluster resources. *International Journal of Wine Business Research*, 25(4), 267-284.

Foods from Chile. (2017). *Foods from Chile*. Obtenido de: <http://foodsfromchile.org/>

Galán, J. L., Casanueva, C., & Castro-Abancéns, I. (2010). Las relaciones empresariales: una tipología de redes. *Innovar*, 20(38), 27-44.

Galbreath, J. (2015). To cooperate or compete? Looking at the climate change issue in the wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, 27(3), 220-238.

Grueso-Hinestroza, M. P., Gómez, J. H., & Garay Quintero, L. (2012). Procesos de asociatividad empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional. *Borradores de Investigación: Serie documentos Administración, ISSN 0124-8219, No. 44 (Noviembre de 2009)*.

Lacoste, P. Rojas, G. (2016). *La Industria del Vino en Chile y Argentina: Las cifras que nos separan*. Recuperado el 7 de Septiembre de 2016, de Wines of Chile: <http://www.winesofchile.org/es/reports/07-2015/la-industria-del-vino-en-chile-y-argentina-las-cifras-que-nos-separan>.

MOVI. (2017). *Home*. Obtenido de: <http://www.movi.cl/>

Portafolio. (2008). *Los beneficios de la asociatividad*. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de Portafolio: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/beneficios-asociatividad-302628>.

Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition* (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.

ProChile. (2016). *ProPoex. Perfil oferta exportable 2016. Vinos*. Santiago de Chile: Gobierno de Chile.

Prochile. (2017). *Quienes Somos*. Obtenido de: <http://www.prochile.gob.cl/>

Radu, A. M. (2007). *Clusters y Distritos Industriales* (Doctoral dissertation, Tesis (Maestría en Comercio Exterior y Finanzas Internacionales), Universidad de Barcelona, España).

Sarturi, G., Vargas, C. A. F., Boaventura, J. M. G., & Santos, S. A. D. (2016). Competitiveness of clusters: A comparative analysis between wine industries in Chile and Brazil. *International Journal of Emerging Markets*, 11(2), 190-213.

Servicio Agrícola y Ganadero. (2016). *Informe Ejecutivo – Producción de Vinos 2016*. Ministerio de Agricultura: Gobierno de Chile. Obtenido de: <http://www.sag.cl/sites/default/files/inf cosecha2016.pdf>

Sforzi, F. (2015). *Rethinking the industrial district: 35 years later*. *Investigaciones Regionales*, (32).

Simfruit. (2017). *Quienes Somos*. Obtenido de: <http://www.simfruit.cl/>

South Australian Wine Industry. (2017). *South Australian Wine Industry Association Incorporated – About us*. Obtenido de: <http://www.winesa.asn.au/>

VIGNO. (2017). *Vigno*. Obtenido de: <http://www.vigno.org/>

Visser, E. J., & de Langen, P. (2006). The importance and quality of governance in the Chilean wine industry. *GeoJournal*, 65(3), 177-197.

Winemakers Federation of Australia. (2017). *WFA*. Obtenido de <http://www.wfa.org.au/>

Wine America. (2017). *WineAmerica*. Obtenido de <http://wineamerica.org/>

Wine Australia. (2016). *Australian wine: Production sales and inventory 2015-16*. Obtenido de: https://www.wineaustralia.com/getmedia/338d5fa2-6867-4a98-b8b2-df879f49588a/PSI-Report_2016

Wine Australia. (2017). *Australian wine sector 2016 at a glance*. Obtenido de: https://www.wineaustralia.com/getmedia/5602534f-60ee-4470-8f92-d42432a921e9/MI_SectorReport_April2017

Wine Australia. (2017). *Wine Australia*. Obtenido de www.wineaustralia.com

Wine Institute. (2017). *Home*. Obtenido de: <http://www.wineinstitute.org/>

Wine Institute. (2017). *2016 California Wine Sales in U.S. Hit New Record: 238 Million Cases with Retail Value of \$34.1 Billion*. California, Estados Unidos. Obtenido de: <http://www.wineinstitute.org/resources/pressroom/05012017>

Wines of Chile. (2017). *Vinos de Chile*. Obtenido de: <http://www.winesofchile.org/es>

WSWA. (2017). WSWA. Obtenido de <http://www.wswa.org/>