



Trabajo de Licenciatura  
en Administración de Empresas

---

**Colaboración entre pequeñas bodegas familiares en la  
región de San Rafael, Mendoza**

*¿Cluster o Distrito Industrial?*

---

Alumno: Nicolás M. Chercasky (16042)

Mentor: Daniel Friel

Victoria, Mayo de 2008

## **Abstract**

Una nueva forma de hacer los negocios hace que las empresas deban crear relaciones estables no sólo con actores de los distintos eslabones de la cadena productiva, sino también con empresas competidoras que se encuentran en el mismo nivel. Estos actores pueden verse como socios de negocios. En el Trabajo de Graduación se buscará mostrar los beneficios que generan las acciones cooperativas a nivel horizontal para poder mejorar la competitividad de las empresas que poseen estas relaciones e inclusive del sector.

Muchas veces el tamaño de la empresa surge como un factor limitante para las mismas a la hora de realizar operaciones de gran magnitud. Es por esto que en el presente trabajo se mostrará cómo a través de la colaboración entre las pequeñas empresas se pueden obtener las ventajas competitivas que poseen las grandes compañías sin perder la flexibilidad. Para esto se tuvieron en cuenta las relaciones existentes entre las bodegas elegidas de San Rafael dentro de las cuales se encuentran Bodega Jean Rivier, Bodega Simonassi Lyon, Bodegas Roca, Bodega Villa Atuel y Bodega La Abeja.

A partir del estudio teórico y empírico de los cluster vitivinícolas y los distritos industriales del mundo, luego de destacar sus principales diferencias, se buscó analizar si lo que realmente existe en San Rafael en la industria vitivinícola se asemeja más a lo que es para Michael Porter un cluster o si posee características de los distritos industriales. Se ha llegado a la conclusión que las redes que existen en esta región van más allá de los clusters pero sin embargo no poseen todas las características necesarias para denominarlo un Distrito Industrial.

Esta relación cooperativa de las bodegas a nivel horizontal permite en definitiva que las empresas puedan desarrollarse plenamente mejorando su perfil en el ámbito nacional e internacional. Las compañías que mantienen estas relaciones tienen una posibilidad mucho mayor de subsistir en los mercados que las empresas que se encuentran aisladas.

Palabras Clave: Cluster, Distrito Industrial, Colaboración Horizontal, Asociaciones Formales, Asociaciones y Relaciones Informales.

## Índice

<i>Abstract</i> .....	<b>1</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>4</b>
1.1 Objetivos .....	5
1.1.1 Objetivo General .....	5
1.1.2 Objetivo Específico.....	5
1.2 Estrategia Metodológica .....	6
<b>2. La Industria Vitivinícola</b> .....	<b>7</b>
2.1 Síntesis .....	15
<b>3. Marco Teórico</b> .....	<b>16</b>
3.1 Redes Empresariales .....	16
3.2 Clusters .....	17
3.3 Distritos Industriales .....	20
3.4 Síntesis .....	26
<b>4. Clusters Vitivinícolas del Mundo</b> .....	<b>27</b>
4.1 El Cluster Vitivinícola de Australia .....	27
4.2 El Cluster Vitivinícola de California, EEUU .....	32
4.3 El Cluster Vitivinícola de Sudáfrica .....	35
4.4 Síntesis.....	38
<b>5. Estudios de casos de bodegas de San Rafael, Mendoza</b> .....	<b>39</b>

---

5.1 Estructuras de soporte en Argentina .....	40
5.2 Asociaciones .....	46
5.2.1 Asociaciones Formales .....	46
5.2.2 Asociaciones y Relaciones Informales .....	49
5.3 Las Bodegas y las Asociaciones .....	52
5.3.1 Finca & Bodega La Abeja .....	52
5.3.2 Bodega Jean Rivier e Hijos .....	56
5.3.3 Bodega Roca .....	60
5.3.4 Bodega Simonassi – Lyon .....	63
5.3.5 Bodega Villa Atuel .....	65
<b>6. Conclusiones .....</b>	<b>68</b>
<b>7. Bibliografía .....</b>	<b>71</b>
<b>8. Anexo .....</b>	<b>75</b>



Universidad de  
**SanAndrés**

## **1. Introducción**

La creciente competencia entre las empresas, que viene de la mano de la apertura de los mercados y la creciente internacionalización de las mismas, los cambios en la tecnología como en la manera de hacer los negocios, requieren que las empresas se mantengan flexibles por poder adaptarse a las nuevas condiciones de mercado.

En países emergentes como la Argentina en donde hay presente un alto grado de incertidumbre, falta de recursos y financiamiento, contextos institucionales cambiantes, una manera de hacer frente a esto es compartir riesgos a través de las redes.

Teniendo en cuenta que el tamaño de una empresa a veces puede ser un factor limitante a la hora de llevar a cabo una operación de cierta magnitud, o de satisfacer algún tipo de necesidad (como puede ser acceso a financiación), estos límites pueden ser desplazados por medio de una asociación ya sea formal o informal con otras empresas incluyendo las competidoras. Esto se debe a que es factible que tengan necesidades en común que los lleve a relacionarse y trabajar de manera conjunta para en definitiva obtener mayores ventajas competitivas.

Hoy en día hay una tendencia hacia la concentración geográfica de compañías que comparten problemáticas productivas similares, o se dedican a la misma rama industrial. Esto les permite a las PyMEs desarrollar relaciones entre las mismas, y de esta forma obtener una mejor performance que una empresa operando aisladamente.

La cooperación interempresaria es una opción muy atractiva a la hora de analizar las estrategias que le permitan a las pequeñas y medianas empresas argentinas superar sus limitaciones y barreras con el objetivo de obtener mayores niveles de competitividad tanto a nivel local como internacional. Para analizar la mejora en la competitividad se tendrán en cuenta las exportaciones de las bodegas.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo General**

Se buscará mostrar que la colaboración es una nueva forma de hacer los negocios en donde de manera conjunta se logra una creación de valor. Autores como Kanter dicen que ser un buen socio hoy en día es un importante activo; y en una economía globalizada si uno tiene la capacidad de crear y mantener relaciones estables le permitirá a las compañías obtener una significativa posición competitiva. Esta forma de hacer los negocios no será sustentable si ambas partes no ganan a partir de la relación.

Se analizará la existencia de relaciones y alianzas entre pequeñas bodegas familiares en la región de San Rafael teniendo en cuenta sus exportaciones. Para esto se estudiará la diferencia que existe entre los distritos industriales y los clusters; para en definitiva ver a cuál de estos dos tipos de redes se asemeja más la región en cuestión.

El motivo por el cual decidí elegir este tema relacionado con los vinos argentinos se debe principalmente a un gran interés que tengo desde hace varios años luego de haber realizado un tour de las bodegas en Mendoza.

Estos cambios a su vez me llevaron a investigar sobre el sector en profundidad. El estudio se enfocará en las pequeñas bodegas para poder ver si realmente se puede exportar y ser competitivo sin ser una empresa “grande” como los es Bodegas Bianchi en San Rafael, y en definitiva ver la organización o relación que hay entre los actores claves del sector.

### **1.1.2 Objetivo Específico**

Mediante el análisis de la exportaciones argentinas de vino fino y tomando en consideración el caso de pequeñas bodegas familiares próximas a la ciudad de San Rafael ubicada en Mendoza, se buscará exponer si realmente hay distritos industriales en la zona o si son sólo clusters. Para esto se analizarán las relaciones que hay entre bodegas competidoras a nivel nacional pero que se necesitan unos a otras para poder

competir en los mercados internacionales con vinos de otros países como los de Estados Unidos, Australia y Sudáfrica.

## **1.2 Estrategia Metodológica**

El trabajo de graduación será de tipo *descriptivo*, dado que se buscarán describir las relaciones que existen entre distintas organizaciones en la región de San Rafael. Esta investigación requiere de amplios conocimientos del área investigada para formular la pregunta que se busca responder.

En este caso, se buscará analizar las relaciones que hay entre las pequeñas bodegas familiares en la región de San Rafael. Como conclusión se intentará analizar si realmente estas bodegas pueden competir a nivel internacional con las grandes bodegas nacionales y si las redes existentes son clusters o distritos industriales.

La hipótesis del trabajo se centra en que las pequeñas bodegas familiares pueden realmente mejorar su perfil exportador si existe una relación cooperativa entre las mismas, para en definitiva poder hacer frente a compañías de mayor magnitud como lo es Bodegas Bianchi de San Rafael.

Para dicho trabajo analizaré el caso de diversas pequeñas bodegas de la región, como lo son Bodegas Roca, Bodega La Abeja, Bodega Jean-Rivier, Villa Atuel y Bodega Simonassi.

Analizando el caso de estas empresas se pondrá en evidencia si realmente hay una relación entre las mismas y qué tipo de relación es la que hay presente. Elegí estas bodegas porque la mayoría son familiares, pero sin embargo una parte de su producción se destina al mercado internacional. Para la selección de las bodegas se ha tenido en cuenta el tamaño de las empresas, que tengan una proximidad geográfica y que se dediquen al mercado de la exportación.

Las técnicas de recolección de datos a utilizar serán tanto revisiones documentales, que incluyen libros, papers, revistas, como también entrevistas a las distintas bodegas.

## **2. La Industria Vitivinícola**

La industria vitivinícola en la Argentina atravesó un gran cambio en las últimas décadas. Hacia los años ochenta no se utilizaban las técnicas productivas necesarias para obtener vinos de alta calidad. Predominaba la producción de vinos de mesa, con alta producción y baja calidad. Una de las razones por las cuales había una baja inserción de los vinos argentinos para ese entonces se debía principalmente a que se producía y comercializaba vino de baja calidad a granel.

Hasta 1976 los franceses eran casi los únicos que se dedicaban a la producción de vinos finos. Desde allí en adelante, los Estados Unidos fueron desarrollando nuevas técnicas para la producción de vinos finos que fueron utilizadas por el resto de los países transformando la industria vitivinícola. De esta forma los países como Italia, Francia, Alemania y España, comenzaron a perder su relevancia a raíz de países del Nuevo Mundo como Estados Unidos, Argentina, Australia, Nueva Zelanda y Chile. Estos países comenzaron a experimentar con nuevas variedades de vinos y técnicas científicas e innovadoras de producción.

Cabe destacar la diferencia entre la producción de vinos del nuevo mundo con los más antiguos. Los del nuevo mundo tienen sabores distintos a los de los vinos tradicionales. Cambian desde la plantación de las uvas hasta la manera de comercializar los vinos. Lo distingue el acercamiento científico en el desarrollo de las uvas y la producción final de los vinos. Los productores que optaron por la producción de vinos del nuevo mundo, tuvieron que cambiar las uvas que utilizaban para poder satisfacer las demandas del mercado y es por eso que poseen distintas variedades. A su vez, algo que los diferencia de los productores tradicionales del viejo mundo es la cooperación y relación cercana que existe entre los enólogos y los agrónomos. Esta coordinación entre ambas partes de la cadena de abastecimiento es fundamental para obtener los vinos que en definitiva esperan los consumidores finales. Estos tipos de vinos están obteniendo cada vez mayor importancia a nivel mundial. Los vinos del nuevo mundo están invadiendo los mercados de los vinos más tradicionales.

En cambio en los del viejo mundo lo más importante no son las uvas ni el productor, sino el carácter regional de las uvas cosechadas en una tierra y con un microclima determinado, que los franceses llaman *terroir*. Las áreas para el cultivo de uvas son tan acotadas que justifica los elevados precios de este tipo de vinos. Como vemos lo más importante no es la uva, sino el lugar. Poseen una industria atomizada, regulaciones muy estrictas por parte del gobierno, pero al tener una tradición y alto reconocimiento internacional poseen una ventaja significativa a la hora de comercializar sus productos.

Se incorporaron tanques de acero inoxidable y la utilización generalizada del frío. Comenzó a controlarse la temperatura en las bodegas, apareció el riego por goteo, y la plantación de cepas con alta calidad enológica como el Malbec, Cabernet Sauvignon, Merlot, Pinot Noir, Syrah, etc.

Para ese entonces, en el caso de la Argentina en particular, el vino era visto como un “commodity” mientras que los mercados internacionales se volcaban al consumo de vinos de alta gama. Se vendían los vinos como commodity dado que las bodegas no sabían que se podían producir vinos de alta calidad. Lo que sucedía era que no se estaba prestando atención a los consumidores pues al exportar vinos a granel esto no era necesario. Los niveles de exportación en Argentina eran mínimos dados los volúmenes del mercado interno. Además había un alto grado de incertidumbre pues no se sabía si las bodegas argentinas podrían lograr este cambio dada la falta de experiencia. El traspaso de producción de vinos del viejo mundo a vinos del nuevo mundo en la Argentina comenzó a principios de los años noventa con el desembarque en el mercado nacional de grandes bodegas extranjeras.

En la Argentina, el cambio comenzó a principios de los años ochenta con experimentos de Catena Zapata, Familia Zuccardi y del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Este cambio en la industria vitivinícola argentina, fue el resultado de un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, (ya sean recursos naturales, tecnológicos, humanos); inmerso en un contexto de mejor gerenciamiento, apoyado en la inversiones e impulsado por una desregulación del Estado (Cetrángolo et al., 2002).

Durante los noventa, con técnicas innovadoras la industria se transformó. Comenzó la producción de vinos finos, los “New World Wines”. Este traspaso de la cantidad a la calidad le permitió a la Argentina obtener una mayor participación en las exportaciones mundiales. Para esto fue necesario un cambio de mentalidad por parte de los productores dado que con el cambio de la industria sus productos tuvieron que ser adaptados a los requerimientos de los consumidores.

Para poder producir y exportar estos nuevos tipos de vinos, las bodegas argentinas tuvieron que adaptarse al nuevo modelo de negocios con un perfil exportador, no sólo cambiando la manera de hacer los vinos, sino también la manera de comercializarlos.

Nicolás Catena Zapata fue el primero en la Argentina en iniciar este proceso de cambio. A partir de los años noventa le demostró al mundo que los argentinos no sólo podían producir vinos de alta calidad sino que podían estar bien posicionados y venderse en los mercados internacionales. Poco a poco, muchas otras bodegas comenzaron a seguir sus pasos.

Resulta interesante analizar este cambio que hubo en las exportaciones de vino en la Argentina con la aparición de estos productos diferenciados en la última década. Uno de los principales motivos fue que en los noventa bajo el régimen de la Convertibilidad, si bien el tipo de cambio fue un factor que dificultaba la competitividad del sector vitivinícola, dio lugar a inversiones en maquinarias importadas indispensables para la producción de vinos de alta gama.

De esta manera, con estabilidad monetaria y bajas tasas de interés, las bodegas mejoraron la elaboración de sus vinos, no sólo en cuanto a la calidad sino también en cuanto a la presentación. Todo esto permitió a las bodegas desarrollarse en los mercados internacionales.

Luego de la crisis del 2001, con un tipo de cambio favorable, comenzó una tendencia expansionista que derivaron en crecientes exportaciones del sector vitivinícola. Este crecimiento en las exportaciones es el resultado de los esfuerzos por penetrar en mercados internacionales mejorando la calidad y adaptando los vinos a los requerimientos de los consumidores, logrando así llegar a los criterios de los “New

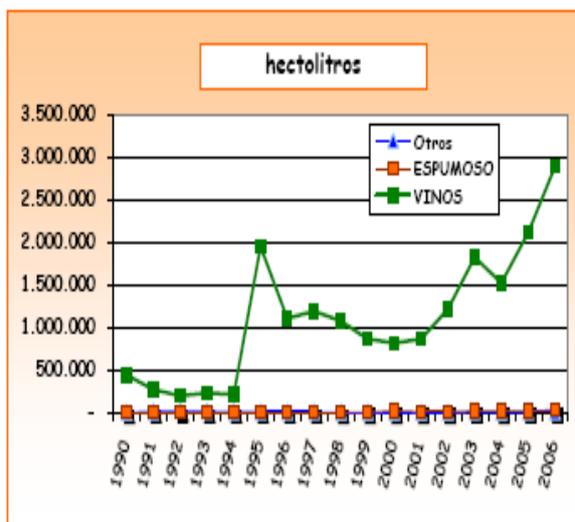
World Wines”, teniendo a los mercados internacionales como el principal objetivo y no sólo una forma de diversificar el negocio.<sup>1</sup>

En el siguiente gráfico es posible ver el cambio en las exportaciones de vino por tipo, en hectolitros y en miles de dólares estadounidenses desde 1990 hasta el 2006.

**EXPORTACIONES ARGENTINAS DE VINOS POR TIPO**

En hectolitros

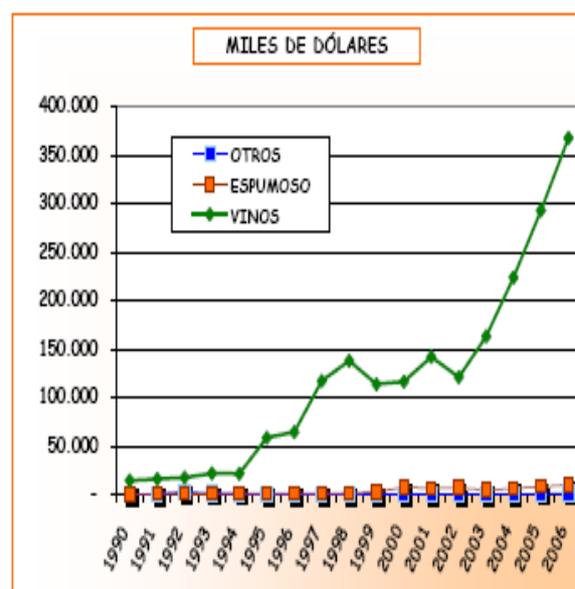
AÑO	VINOS	ESPUMOSO	OTROS	TOTAL
1990	440.788	1.949	2.799	445.536
1991	269.278	3.036	9.784	282.097
1992	197.368	3.654	26.462	227.384
1993	233.701	3.363	13.746	250.799
1994	211.310	2.496	12.504	226.310
1995	1.967.612	3.166	9.683	1.970.360
1996	1.111.667	2.428	6.871	1.119.866
1997	1.196.884	2.923	6.876	1.204.683
1998	1.079.766	4.671	4.716	1.089.042
1999	867.206	8.721	4.634	880.461
2000	819.986	19.868	3.169	843.023
2001	866.933	10.917	3.767	881.617
2002	1.218.666	13.476	2.278	1.234.409
2003	1.827.436	16.474	9.361	1.852.260
2004	1.628.903	18.988	6.499	1.553.391
2005	2.118.466	23.363	6.961	2.147.759
2006	2.898.400	29.413	6.436	2.934.248



**VALOR F.O.B. DE LAS EXPORTACIONES ARGENTINAS DE VINOS POR TIPO**

En miles de dólares estadounidenses.

AÑO	VINOS	ESPUMOSO	OTROS	TOTAL
1990	14.424	640	170	15.234
1991	16.166	960	831	17.937
1992	17.669	1.227	3.208	22.094
1993	22.036	1.223	1.328	24.587
1994	21.564	946	1.108	23.607
1995	68.848	1.226	796	60.869
1996	64.621	982	263	65.856
1997	117.614	1.200	294	119.108
1998	138.063	1.689	263	140.005
1999	114.299	2.762	283	117.334
2000	116.801	7.866	212	124.878
2001	142.096	6.514	287	148.897
2002	121.142	7.100	161	128.403
2003	163.707	4.969	474	169.150
2004	224.219	6.628	736	231.481
2005	293.312	8.001	1.101	302.414
2006	368.174	10.016	1.206	379.397



FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA

<sup>1</sup> La introducción está basada en el trabajo de Artopoulos, Friel, Hallak (2007)

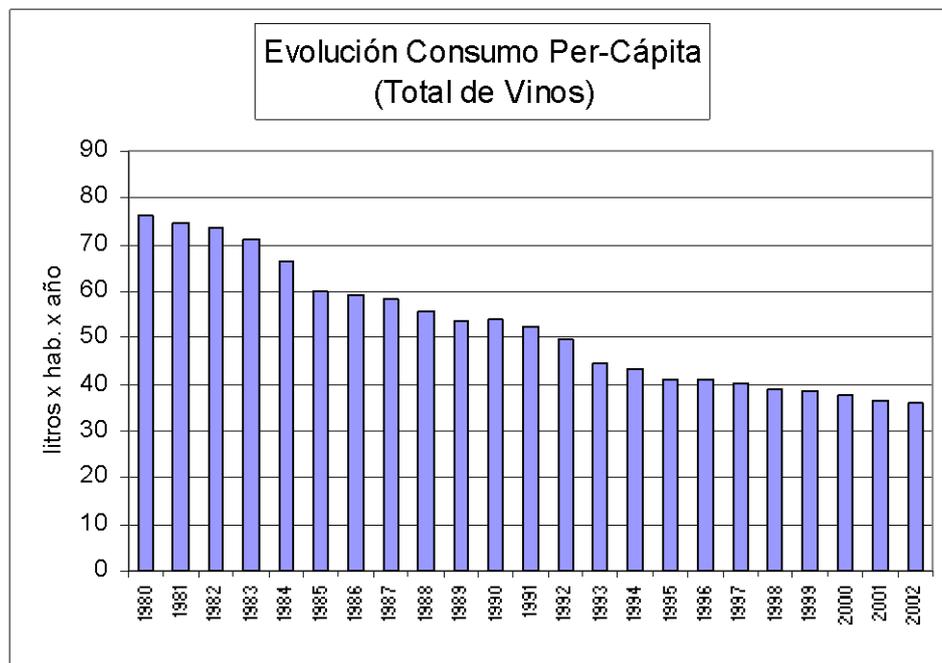
Hoy en día nuestro país es uno de los más grandes productores de vino del mundo. Sin embargo, si bien el consumo de litros per cápita ha disminuido notablemente en la Argentina, una gran parte de la producción se destina al mercado doméstico. En el siguiente gráfico podemos ver como desde 1991 hasta la actualidad baja el consumo interno de vinos de baja calidad.

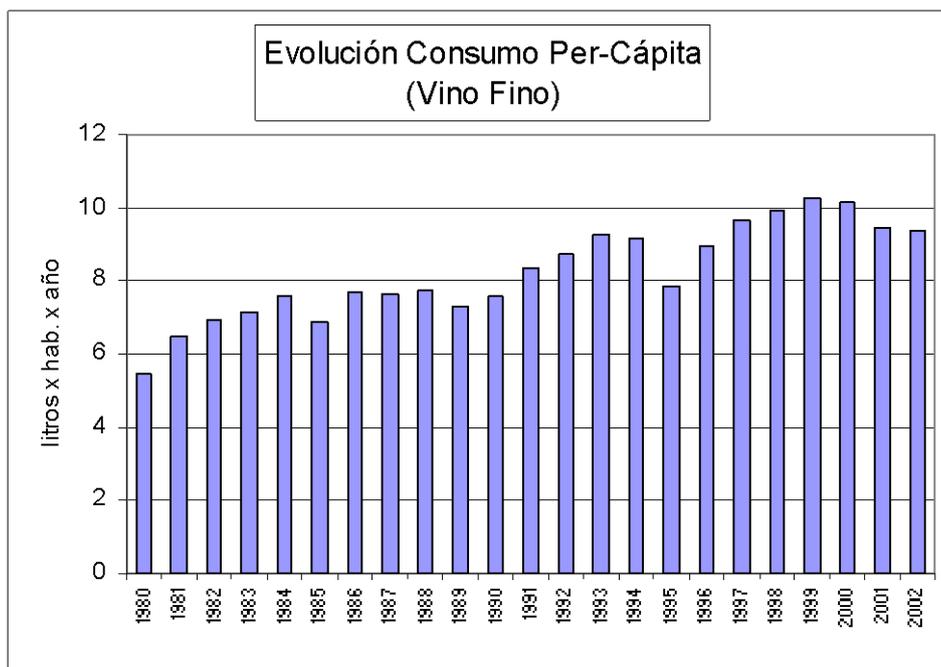
**SALIDAS DE VINO AUTORIZADOS PARA EL CONSUMO EN EL PAÍS**  
Según modalidad de envío - En hectólitros - años 1991 al 2006

AÑOS	FRACCIONADO EN BODEGA					Total	GRANEL	TOTAL
	Damajuana	Botella	Tetra-brik	Bag in Box	Otros *			
1991	8.705.133	2.682.641	1.167.554	-	-	12.555.328	4.528.177	17.083.505
1992	7.386.076	2.506.253	2.283.375	-	-	12.175.704	4.019.158	16.194.862
1993	5.653.245	2.850.996	3.252.333	-	-	11.756.574	2.801.900	14.558.474
1994	4.834.493	3.451.783	4.296.127	-	27.667	12.610.070	1.569.474	14.179.544
1995	4.252.439	2.634.059	5.432.122	-	23.838	12.342.458	1.149.321	13.491.779
1996	3.726.695	2.791.055	6.334.429	20.265	18.263	12.890.707	651.117	13.541.824
1997	3.076.811	3.155.170	6.710.456	12.375	12.843	12.967.655	467.861	13.435.516
1998	2.379.751	3.285.359	6.879.299	8.654	5.154	12.558.217	369.947	12.928.170
1999	1.952.155	3.361.192	7.185.629	3.116	502	12.502.594	305.397	12.807.991
2000	1.590.449	3.382.121	7.258.864	1.710	1.169	12.234.313	256.950	12.491.264
2001	1.240.403	3.370.803	7.109.817	989	1.310	11.723.321	313.122	12.036.443
2002	1.727.907	3.472.122	6.291.751	948	1.301	11.494.030	494.466	11.988.496
2003	1.780.108	4.104.096	5.912.484	108	2.091	11.798.886	539.530	12.338.416
2004	1.468.986	4.293.380	5.082.032	260	2.697	10.847.355	265.222	11.112.577
2005	1.250.954	4.478.967	5.094.210	4.963	3.824	10.832.918	139.536	10.972.454
2006	1.120.860	4.906.621	4.951.323	8.524	5.020	10.992.347	111.591	11.103.938

\*Hasta 1996 incluye bag in box, hasta 1999 sachet y desde el 2000 bidones y tambor  
Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura

La década de los noventa pone en evidencia una pronunciada y sostenida caída de la demanda local relacionada al desplazamiento de los vinos por otro tipo de bebidas y claramente con un cambio en el perfil a favor de los vinos finos.

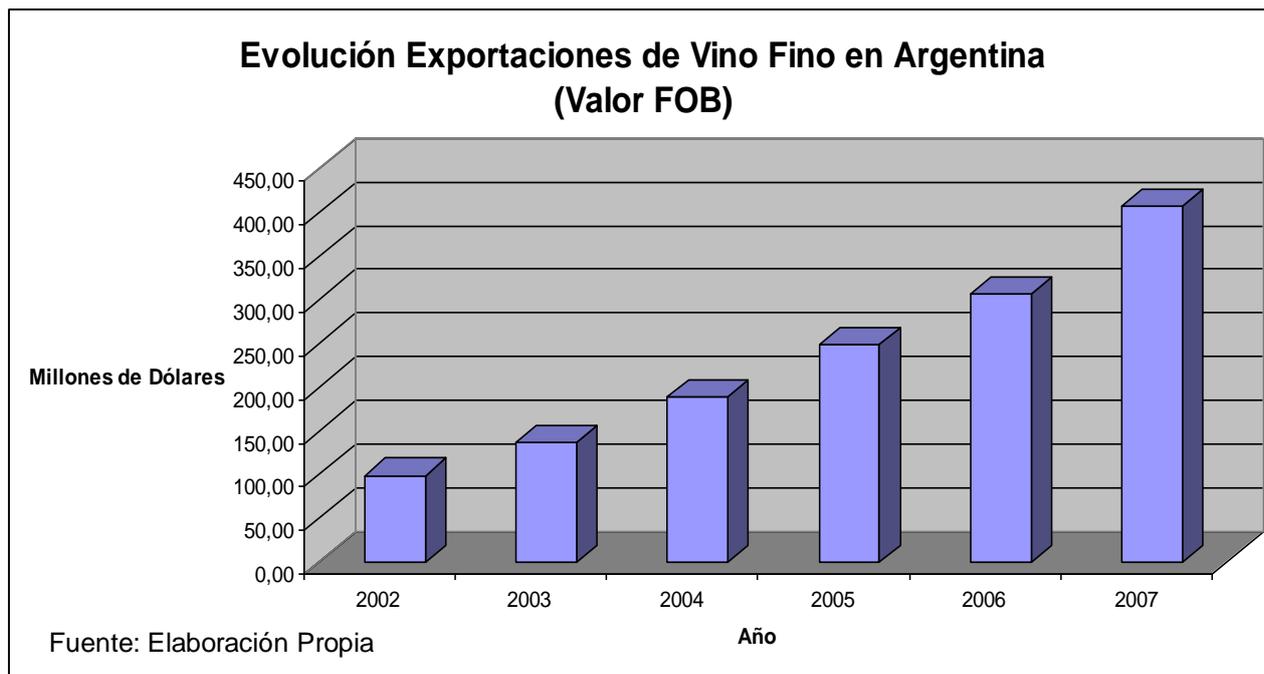




Fuente. INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA

En el gráfico podemos ver como el consumo de vino de mesa pasó de 70 litros per cápita en el año ochenta, a tan sólo 26,14 litros en el 2002. En cuanto al consumo de vino fino, pasó de 5 litros per cápita en 1980 a 9,38 litros en el 2002, según el Instituto Nacional de Vitivinicultura.

En el año 2007 la industria vitivinícola superó la barrera de los 400 millones de dólares en exportación. A fines del 2007 hubo un crecimiento del 32% en relación al mismo período del 2006, cerrando con un nuevo récord histórico del sector. Esta tendencia muestra que la Argentina está buscando crecer a una tasa mayor que la de los países competidores. Los principales países demandantes de nuestros vinos son Estados Unidos, Reino Unido y Canadá; ya que juntos poseen el 50% de estos valores. La evolución de las exportaciones argentinas muestra una tendencia similar a la del consumo mundial, inclusive con tasas más elevadas en el segmento de precio más alto, según se comenta en la Corporación Vitivinícola Argentina. En el siguiente gráfico podemos visualizar la evolución en valores FOB de las exportaciones argentinas de vino fino del 2002 al 2007.



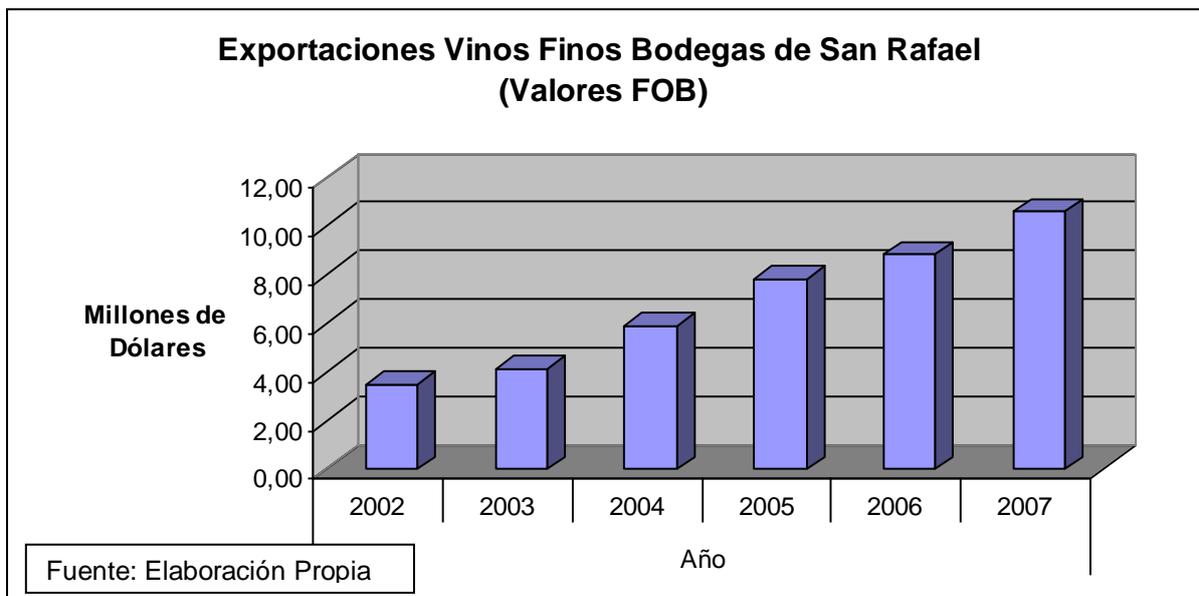
En la Argentina hay registradas más de 1200 bodegas, de las cuales alrededor del 70% se ubican en Mendoza, otro 20% en San Juan, y el resto se distribuye entre La Rioja, Salta, Neuquén y Río Negro. Mendoza elabora más del 65% de los vinos a nivel país (Cetrángolo et al., 2002).

A lo largo del trabajo se analizarán las pequeñas bodegas familiares de la región de San Rafael, ubicado en el sur de Mendoza, a 240 kilómetros, atravesando el Valle de Uco. Conforman junto con los departamentos de General Alvear y Malargüe, la región del Sur Mendocino que abarca más de la mitad del territorio provincial. Es el segundo centro urbano más importante de la provincia luego de la capital.

Hace ya más de diez años que esta región posee una de las pocas Denominaciones de Origen Controladas (DOC) del país, otorgándole un perfil propio a la región. Aquí las tierras ofrecen óptimas condiciones para el cultivo de vides. De acuerdo al Instituto Nacional de Vitivinicultura, en San Rafael está el 70% de la superficie vitícola de la zona sur con más de 16 mil hectáreas cultivadas que representan más del 15% a nivel provincial.

Son sólo dieciocho las bodegas de San Rafael que se dedican a la exportación de vinos finos, el resto o exporta a granel o sólo se dedica al mercado interno. Dentro de estas

bodegas exportadoras hay grandes bodegas como Bianchi, Lavaque y Goyenechea como también bodegas familiares más pequeñas como lo son Jean Rivier, Simonassi, Roca, entre otras. Hoy en día las exportaciones de vinos finos de esta región están llegando a los 12 millones de dólares FOB, dentro de los cuales el 50% pertenece sólo a Bodegas Valentín Bianchi S.A.. En el siguiente gráfico podemos ver el crecimiento de las exportaciones desde el 2002 hasta el 2007 que ascienden a un 300% de crecimiento en sólo seis años.



El aumento en las exportaciones de vino fino muestra cómo los argentinos fueron ganando su lugar en el mundo. De esta manera se explica los precios más elevados que los consumidores mundiales están dispuestos a pagar por los vinos de nuestro país.

En el 2007, el ranking de exportaciones de vino fino en San Rafael ha sido por bodega ha sido (valores FOB);

1. Bodega Valentín Bianchi S.A. con un total anual de U\$S 5.803.264,92
2. Bodega Lavaque S.A. con un total anual de U\$S 1.832.211,28
3. Bodega Roca S.A. con un total anual de U\$S 953.619,67
4. Villa Atuel S.A. con un total anual de U\$S 783.110,14
5. Bodega Simonassi-Lyon S.A. con un total anual de U\$S 508.469,76

6. Bodega Goyenechea y Cia. S.C.S. con un total anual de U\$S 431.322,69
7. Fincas Andinas S.A. con un total anual de U\$S 85.616,77
8. Garbin S.A. con un total anual de U\$S 46.524,35
9. Ricardo Jurado S.A. con un total anual de U\$S 40.586,7
10. Bodega Jean Rivier e Hijos S.R.L. con un total anual de U\$S 34.779,88
11. Rama Caida S.A. con un total anual de U\$S 20.177,08
12. Suter S.A. con un total anual de U\$S 13.393,68
13. Alto Limay S.A. con un total anual de U\$S 5.637,6
14. Finca Intimayu S.R.L. con un total anual de U\$S 4.010,16

## **2.1 Síntesis**

El propósito de este capítulo es introducir un poco de historia de la producción de vinos en el mundo y los cambios que se produjeron en la industria. Paralelamente se pone en evidencia el aumento que hubo en las exportaciones gracias a los cambios que se dieron con el correr de las últimas décadas.

La industria vitivinícola argentina se transformó completamente a partir de la década de los noventa. Hubo un traspaso de producción y consumo de vinos de mesa a vinos finos de alta calidad. Al pasar de cantidad a calidad la Argentina pudo empezar a obtener una mayor participación en las exportaciones mundiales.

Para producir y exportar estos nuevos tipos de vinos fueron necesarios cambios radicales tanto en la manera de producir los vinos como en la manera de comercializarlos. Catena Zapata fue uno de los primeros en comenzar este cambio en nuestro país. La convertibilidad permitió la incorporación de tecnología avanzada necesaria para la producción de vinos finos del Nuevo Mundo. Sumado a una estabilidad monetaria y bajas tasas de interés las bodegas comenzaron a insertarse en los mercados internacionales. Con la crisis del 2001 y el fin de la Convertibilidad las exportaciones del sector crecieron enormemente.

### **3. Marco Teórico**

#### **3.1 Redes Empresariales**

Como se mencionó en los objetivos, se analizará la relación que existe entre pequeñas bodegas familiares de la industria vitivinícola, ubicadas en la región de la ciudad de San Rafael en Mendoza. De esta forma, es necesario entender las distintas maneras en que las empresas pueden asociarse para poder cooperar entre sí.

Para este análisis se utilizarán conceptos fundamentales como lo son los *distritos industriales* y los *clusters*, y de esta forma poder diferenciar si las relaciones que hay entre las bodegas de la zona son de alguno de estos dos tipos.

En primer lugar es necesario definir una *red*. Las redes entre empresas consisten en dos o más firmas persiguiendo objetivos comunes o trabajando con el fin de solucionar un problema común durante un período de interacción sostenida. (Huggins, 2000: 112)

Hay que tener en cuenta que no es suficiente con ser competitivos a nivel nacional ni mucho menos regional. Es por eso que como posible solución las pequeñas empresas deban formar redes empresariales sin necesariamente perder su independencia. Sin embargo, la interdependencia entre las partes por medio de relaciones cooperativas es fundamental. Al hablar de redes, se hace hincapié no sólo en las relaciones o alianzas formales que puedan llegar a existir entre las firmas, sino también en los vínculos informales que puede llegar a haber entre las distintas empresas e instituciones que se vinculan entre sí.

Estas redes pueden surgir por diversos motivos, la necesidad de coordinar especialización productiva y tecnológica de empresas, introducción rápida de TI y comunicación, descubrimiento de influencia externalidades en los integrantes de la red, menor integración vertical y mayor outsourcing. A través de la cooperación entre las empresas se van formando este tipo de redes permitiéndoles a las organizaciones más pequeñas e inclusive medianas, obtener capacidades colectivas que no sería posible o resultaría mucho más difícil conseguir las por su propia cuenta.

Este conjunto de empresas interrelacionadas se potencia al aumentar la cantidad de miembros, dándole más poder al conjunto que a las partes por separado. De esta manera se obtiene una eficiencia colectiva que deriva en ventajas competitivas que no se podrían obtener a nivel individual, justificando este tipo de organización en red para las PyMEs. (Kaminker, 2005).

Mediante las relaciones colaborativas, las firmas pueden externalizar actividades sin necesariamente aumentar su tamaño. (Powell, 1990). Es por esto que las pequeñas empresas pueden seguir manteniendo su tamaño, agilidad y capacidad de innovación. Esto les permitirá crear y deshacer relaciones con otras empresas, siendo menos costoso e irreversible que una fusión o adquisición y a su vez más rápido que internalizar actividades por parte de una empresa. (Pla, 2000). A lo largo del trabajo se tendrá en cuenta un tipo particular de asociaciones empresariales, los distritos industriales.

Tanto los clusters como los distritos industriales son dos tipos de redes en donde se dan algunas asociaciones cooperativas. Se diferencian unas de otras principalmente por los actores y los niveles de las relaciones. Es decir, una relación cooperativa horizontal entre empresas competidoras es un rasgo de los distritos industriales que no ocurre en los clusters.

En la región de San Rafael se buscará analizar si el tipo de cooperación que existe entre las pequeñas bodegas familiares es más parecido a un cluster o a un distrito industrial.

### **3.2 Clusters**

En cuanto a los *clusters*, Porter (1997) los define como concentraciones geográficas de compañías e instituciones de un mismo rubro que están interconectadas, unidas por rangos comunes y complementarios entre sí, en busca de una mejora de la competitividad. Hacia arriba se encuentran los proveedores de componentes, servicios y maquinarias, y hacia abajo abarcan varios canales y clientes. Hay una fuerte interacción entre sí, y su acción conjunta genera una sinergia en la búsqueda de eficiencia colectiva.

Los clusters son empresas agrupadas que se encuentran ubicadas cerca geográficamente unas de otras. Esta proximidad geográfica que hay en los clusters no significa necesariamente que exista una relación o inclusive algún tipo de colaboración entre las

mismas. Pero sin embargo, la cercanía geográfica de las firmas dedicadas tanto a las actividades primarias como las de soporte es un factor clave, si bien existen ejemplos de clusters que poseen eslabones de la cadena que se encuentran alejados.

A diferencia de los distritos industriales, Porter hace hincapié en que la competitividad se mejora gracias a que los proveedores pueden especializarse dentro de los clusters y dada la competencia entre las empresas, no tanto por medio de la cooperación. Sin una competencia vigorosa un *cluster* fracasaría. La interacción entre los actores es en definitiva lo que genera ventajas competitivas colectivas determinando el éxito o fracaso del cluster. Estas ventajas se logran al realizar las actividades propias de la empresa y mediante la gestión de un sistema de valor que según Porter se conforma por los agentes que aportan insumo, los que cumplen funciones de soporte y los que ofrecen los canales de distribución. El vínculo entre los mismos va a permitir el desarrollo del cluster. (Ferraro, 2003).

Otra consecuencia de los clusters es que generan eficiencia colectiva, en donde la competitividad del conjunto es mayor a la de cada empresa aisladamente. El accionar de cada empresa genera externalidades positivas para las otras compañías. Se favorece la inversión pero en montos más pequeños dado que los productores no necesitan el equipamiento para todo el proceso productivo. Las empresas se especializarán en alguna etapa del proceso productivo dejando el resto para las demás compañías.

Si bien este autor menciona que los clusters promocionan tanto la competencia como la cooperación, se enfoca en la cooperación vertical y no entre competidores directos, es decir cooperación horizontal, que es uno de los temas a tratar a lo largo del trabajo de graduación. Esto se debe a que Porter ve a la colaboración horizontal como anticompetitiva. La cooperación convive con la competencia porque se dan en dimensiones diferentes y entre distintos jugadores. De esta manera se logra eficiencia colectiva, que supera el de las empresas aisladas.

Al igual que en los distritos industriales, las partes de los clusters logran aumentar su productividad, su capacidad de innovación estimulando la creación de nuevas empresas.

A su vez, los beneficios principales que poseen las empresas que forman parte de los cluster son;

- El acceso a distintos tipos de recursos, como pueden ser empleados capacitados
- El acceso a proveedores
- El acceso a actividades complementarias
- El acceso a información del mercado, técnica, etc.,
- El acceso a instituciones públicas
- Mejora en la motivación y en mediciones de desempeño

De esta manera se bajan los costos de transacción, minimizando la necesidad de mantener inventarios, disminuyendo los costos de importación y las demoras, y debido a que se encuentra en juego la reputación local, los proveedores no cobrarán mayores precios que los de mercado y cumplirán con los tiempos pactados. La proximidad mejora la comunicación y le hace más fácil a los proveedores poder ofrecer sus servicios en menores tiempos. (Porter, 1998: 82).

Otro aspecto que vale la pena destacar es el rol de los clusters en la capacidad de innovación por parte de las empresas. Esto se debe principalmente a que las compañías que están inmersas en los cluster están en continuo contacto con los clientes y proveedores, son capaces de ver las tendencias del mercado antes que los demás, tienen una mejor visión del mismo, en comparación a empresas que actúan y operan por su cuenta. Estas empresas podrán implementar innovaciones antes que los demás dadas sus capacidades de responder rápidamente a los cambios en el mercado y a su flexibilidad. Estas necesidades de innovación vienen de la mano de la vigorosa presión de la competencia y la continua comparación entre las empresas que hay dentro de los clusters. (Porter, 1998).

A su vez, los clusters promueven la creación de nuevas empresas, ya que es menos común que una compañía nazca y crezca en un área en donde se encuentra sola. Con el tiempo van apareciendo nuevos proveedores de insumos o servicios necesarios para llevar a cabo las actividades industriales específicas del cluster. Es más fácil encontrar nichos de mercado inexplorados dentro de un cluster que fuera. A esto se le agrega que las barreras de entrada son menores. (Porter, 1998).

Las relaciones continuas entre las partes del cluster, generan un aumento de la competitividad de las empresas del sector. Pero como se mencionó previamente esto sólo será posible de existir una competencia continua entre las organizaciones, sólo utilizando como herramienta la colaboración vertical y de ninguna manera la colaboración entre empresas que se dedican al mismo escalón de producción.

Otro factor fundamental dentro de los clusters es el rol de las instituciones o los sectores afines. Estos sectores son fundamentales para el desarrollo de los clusters. Provee servicios como puede ser información externa, ayuda a las empresas locales a insertarse en los mercados internacionales, les informa qué necesita cada uno, crea espacios de encuentro o reuniones. Estas pueden ser instituciones, privadas o públicas, y hasta el mismo Estado. Para Porter esto es posible dado que ayuda a todas las empresas sin limitar la competencia entre las mismas. Estas instituciones a las que se refiere en los clusters, son abiertas, pues todas las empresas por más que sean competidoras pueden obtener ventajas y de esta forma no se impide que compitan entre sí.

Si bien hay instituciones que nuclean a las empresas, al estar al alcance de la mayoría son características de un cluster. Lo que suele suceder es que dentro de estas instituciones o asociaciones se den relaciones de tipo cerrada entre algunas de estas empresas siendo un aspecto característico de un distrito industrial y no de un cluster.

A continuación se expondrán las características de otro tipo de organización en red como son los distritos industriales.

### **3.3 Distritos Industriales**

Un *distrito industrial* es un sistema local de pequeñas empresas con una fuerte especialización y una fuerte identidad con el territorio en el que opera. (Tattara y Volpe, 2003: 6). Hay una enunciación más aproximada realizada por el Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires que definen a los distritos industriales como sistemas productivos regionales, constituidos por agrupaciones de empresas altamente especializadas, que tienen cierta proximidad geográfica, problemáticas productivas similares o complementarias y que se asocian para lograr ventajas competitivas. (Friel, 2007).

Como menciona la definición, es un sistema productivo que se basa en relaciones de cooperación entre distintos sujetos. Lo constituyen empresas que se vinculan y están radicadas en una zona geográfica que es acotada. Esta cercanía y agrupamiento hace posible y vigoriza las redes empresariales. Lo fundamental de la proximidad física es que posibilita que las empresas se especialicen por medio del intercambio tanto de bienes como el flujo continuo de información ya sea formal como también informal. De esta manera se abaratan los costos y se reducen los tiempos de espera. Cabe destacar que la mayoría de estas ventajas que otorga la proximidad física no serían posibles de no existir la colaboración o cooperación entre las organizaciones.

Las redes de este tipo le ofrecen a las compañías una alternativa para organizar sus actividades. Organizándose mediante una serie de relaciones competitivas y cooperativas, las pequeñas y medianas empresas buscan ser más competitivos con el fin de hacer frente y competir con organizaciones de mayor tamaño.

De esta forma, las PyMEs de la región mientras se concentran en su core competence pueden apoyarse en su red para que los ayude a conseguir materias primas, mejoras en las exportaciones, obtener reducciones en los costos de transacción e incluso obtener economías de escala. Pero para que estas relaciones sean posibles es necesario un mínimo nivel de confianza. (Friel y López, 2005).

Los distritos industriales son concentraciones de empresas especializadas que sacan ventaja de la división del trabajo y la especialización del sector, obteniendo ventajas de escala en comparación con las grandes firmas integradas. (Ferraro, 2003). Las ventajas obtenidas en los distritos industriales fueron llamadas externalidades de aglomeración (como puede ser conseguir recursos humanos calificados, información específica, entre otros, reduciendo los costos de búsqueda específica).

Hay un enfoque distrital que no coloca el acento sólo en las externalidades provenientes a la aglomeración, sino que enfatizan también la cercanía como factor fundamental para el desarrollo de un cierto nivel de confianza y cooperación. Desde esta mirada, las ventajas locales de los distritos se basan en las relaciones sociales de las personas que habitan esa zona, y no por las características físicas del lugar. (Ferraro, 2003). Al mencionar relaciones sociales, se hace referencia no sólo a vínculos familiares, como suele suceder en el caso de estudio ya que muchas pequeñas bodegas están en manos de

miembros de las familias fundadoras, sino que también se tienen en cuenta las relaciones o lazos de amistad que existe entre los pertenecientes a esta red.

La cooperación está basada en la confianza entre las partes que nace de la continua interacción, relación y contacto personal. El estar cerca una empresa a la otra facilita esta relación, y además el pertenecer a una misma región hace que por lo general la cultura y los valores de los que jactan estas relaciones sean similares o inclusive los mismos. Al mismo tiempo, esta cercanía permite el contacto personal continuo entre las partes facilitando y favoreciendo desarrollo de la confianza. (Harrison, 1991).

A su vez, los lazos familiares como también relaciones de amistad, o personales, influyen en la cooperación y la colaboración interfirma permitiendo un desarrollo más profundo de los distritos. Como se mencionó previamente, es fundamental un cierto nivel de confianza dado que estas relaciones son principalmente informales. La confianza va a variar según el lugar en donde se desarrolle el distrito, dadas las relaciones existentes en dichas zonas. Un alto nivel de confianza no se genera de un día para el otro, sino que se va desarrollando por medio de experiencias vividas y situaciones determinadas que ponen en evidencia los perfiles y las formas de actuar de las distintas empresas.

Estas relaciones permanecerán latentes únicamente si las partes comprenden las ventajas de la continua interacción entre las mismas. Cabe destacar que la colaboración mutua no es automática, sino que los contextos culturales, políticos, históricos y sociales van a determinar qué tipo de relación existirá entre los individuos en un espacio geográfico determinado. (Ferraro, 2003). Tanto la cultura local como las relaciones que surgen en determinadas regiones le otorgarán un aspecto distintivo y ventajoso a la región, difícil de imitar.

Teniendo en cuenta la cooperación entre las empresas como se viene mencionando, se forman lazos que unen a las distintas pequeñas empresas de la región permitiéndoles actuar en conjunto para poder superar sus límites individuales. Con la formación de distritos industriales, las PyMEs pueden obtener economías de escala sin perder su característica flexibilidad. Estas economías de escala pueden darse mediante descuentos en transporte, maquinarias compradas en conjunto, mejorando el poder de compra, el poder de negociación, el acceso a mercados internacionales a la hora de exportar,

obtención de distintos tipos de información, acceso a recursos. Esta es la principal diferencia con los clusters, dado que ahí no existe la cooperación horizontal. El único tipo de cooperación que existe entre las empresas en los cluster se da a nivel vertical si bien es cierto que a veces se da la cooperación horizontal en los cluster solamente si todas las empresas se juntan para reclamar o debatir un tema específico con alguna institución o con el Estado. En cambio en los distritos esta cooperación horizontal puede darse entre pocas empresas.

Como podemos ver, es el tipo de interacción entre los actores lo que marca la diferencia entre los clusters y los distritos industriales. La competencia continua entre las empresas y la cooperación vertical son las que caracterizan a los clusters. En cambio, los distritos se diferencian por poseer colaboración “cerrada” a nivel horizontal, entre bodegas competidoras. Al decir cerradas, se hace referencia a la colaboración entre pocas empresas, ya que Porter no cree que esté mal que todas las empresas, por más que sean competidoras, se junten para realizar reclamos o pedidos a instituciones o inclusive al Estado. Este tipo de cooperación puede ser desde compartir gastos de transporte, intercambio de información, la compra conjunta de insumos o maquinarias, hasta inclusive la creación de consorcios de distintos tipos como puede llegar a ser un consorcio de exportación. Para que los distritos industriales sean exitosos deben haber acciones colaborativas y competitivas al mismo tiempo. Esto supera ampliamente los límites de cooperación de un cluster.

Operando de manera conjunta pueden hacerle frente y competir con empresas de mayor magnitud. De esta forma es posible llegar a obtener una imagen colectiva tanto a nivel local como internacional, en definitiva mejorando la reputación de las empresas que forman parte de la región en donde se desarrolla el distrito industrial. Esto es un aspecto muy positivo para todas las empresas por más que no formen parte de esta red ya que se mejora la imagen de la región en conjunto.

Estas asociaciones empresariales pueden ser tanto formales (ya sean asociaciones, consorcios, cooperativas, etc.) como informales (llámese informales tanto a contratos de palabra para llevar a cabo una actividad específica, o simplemente al diálogo o intercambio de información entre las partes). Las relaciones informales son muy comunes en los distritos industriales ya que las empresas son independientes unas de otras y la cooperación está basada en la confianza que hay entre las mismas. Esta

confianza es informal dado que no existe ningún tipo de contrato que la especifique o que lo avale pero siempre va a ir de la mano del conocimiento que se tenga de las partes y de su reputación.

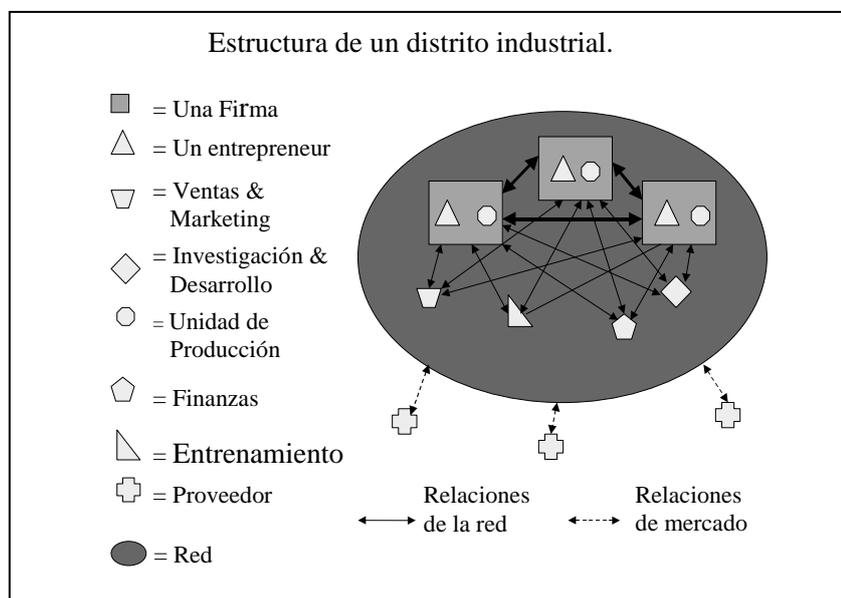
Esta confianza que existe se da entre los productores, y por lo tanto surge a nivel horizontal. Es por esto que no necesariamente hace falta una asociación de tipo formal para organizar la cooperación para que exista un determinado nivel de confianza.

Al igual que los clusters, en los distritos industriales podemos encontrar instituciones que les proveen servicios a las empresas. Si bien estas instituciones les proveen sus servicios a la mayoría de las bodegas, al reunirse dentro de estas instituciones, aparecen casos de colaboración, intercambio de ideas, de información, entre algunas empresas a nivel horizontal.

El gobierno local por lo general forma parte de las estructuras de soporte, y se encarga no sólo de lograr una estabilidad determinada entre las partes sino que también les provee servicios a las empresas de la región. Uno de estos servicios es coordinar eventos en donde se reúnen las distintas organizaciones a debatir temas y planes de acción de interés general, información ya sea de mercados internos como externos, etc. Esto no sólo les permite a las firmas disminuir sus costos de transacción (ya que estos servicios son más baratos que obtenerlos por su cuenta, internamente) sino que a su vez genera vínculos entre las mismas. Es normal que en los distritos exista una colaboración de los dos ámbitos, público y privado, pues en definitiva se persiguen objetivos comunes, y es esto lo que genera un control mutuo que conlleva al éxito de una red. (Quintar y Gatto 1992, citado por Pla, 2000). Como mencionamos previamente, esto también sucede en los clusters pues al ayudar a todos por igual no se limita la competencia entre las empresas.

En países emergentes como la Argentina en donde hay presente un alto grado de incertidumbre, una manera de hacer frente a esto es compartir riesgos a través de las redes. En el trabajo de Friel y López (2005) se trata el tema de los *multi-brokered networks* que son los distritos industriales en nuestro país. En este tipo de asociación, las empresas mantienen sus unidades de producción, mientras que comparten los costos de I&D, marketing, entrenamiento y capacitación de los empleados y las finanzas. La red en conjunto es quien trabajará con proveedores y, como mencionan los autores,

tendrá mayor poder de negociación que si se tratase de una firma que opera de manera aislada.



**Fuente:** Friel y López (2005): “The Structure of a Typical Multi-broker Coordinated Network”

Esta manera de asociarse le permite a las PyMEs a obtener ventajas que por lo general se encuentran sólo al alcance de las grandes compañías. En Argentina, los distritos industriales están comenzando a ganar fuerza impulsados por el apoyo del gobierno.

Lo que busca este paper es analizar las estructuras organizacionales que pueden servirles a las compañías en este contexto prestando atención a las PyMEs de los mercados emergentes como lo es el de Argentina. Como complemento en el artículo de Brad Brown y John E. Butler (1995) se puede ver que las redes interorganizacionales que incluyen los competidores le permiten a las compañías conseguir ventajas estratégicas para hacer frente a los grandes competidores. Esto se debe principalmente a que son los mismos competidores quienes poseen información estratégica competitiva que es muy relevante para las demás empresas.

Dentro de los distritos industriales debe haber un trade-off entre competencia y colaboración. Como se mencionó previamente la colaboración también existe entre empresas que se dedican al mismo eslabón productivo. De esta forma se desarrolla la

industria local, apoyando la presencia en los mercados de las pequeñas y medianas empresas que de no ser así quedarían prácticamente marginadas.

Luego de haber definido estos conceptos, se analizará si lo que realmente hay en San Rafael en la industria vitivinícola es más parecido a un distrito industrial, a un cluster, o una tendencia hacia uno de estos tipos de redes.

### **3.4 Síntesis**

En el marco conceptual se buscó resaltar de manera teórica las diferencias principales entre distintos tipos de redes como son los clusters y los distritos industriales.

Como vimos previamente, en ambas redes se dan asociaciones cooperativas pero que difieren en los actores y los niveles de estas relaciones. Si bien ambos permiten un mejor desarrollo de la PyMEs que en un ambiente sin colaboración, su principal diferencia es que en los cluster la cooperación se da en los distintos niveles, es decir, a nivel vertical. Sin una competencia vigorosa un cluster fracasaría.

En cambio en los distritos industriales podemos encontrar colaboración horizontal entre bodegas competidoras. De esta manera se busca mejorar la eficiencia colectiva y superar las limitaciones de empresas pequeñas individuales a través del trabajo conjunto. Esta es una manera de obtener las ventajas competitivas de las grandes empresas sin perder la flexibilidad que posee una firma pequeña.

#### **4. Clusters vitivinícolas del mundo**

La industria de vinos del Nuevo Mundo es un caso interesante para estudiar dado que posee una tendencia natural a la formación de clusters. Esto es así pues los clusters vitivinícolas son un conjunto de firmas que van apareciendo por lo general de manera espontánea, y no son clusters contruidos a través de políticas. Al hablar de este tipo de desarrollo de cluster Porter hace referencia a las circunstancias locales preexistentes. (Aylward, 2004)

La empresas de vinos del Nuevo Mundo se dieron cuenta que la manera de competir con las bodegas tradicionales del Viejo Mundo era produciendo vinos de alta calidad con precios razonables para los distintos mercados. Como se mencionó previamente, para esto fue necesario el desarrollo de una cadena de abastecimiento integrada, alianzas sustentables entre bodegueros y viñateros, investigación y desarrollo conjunto, integración entre el sector público y privado y una estrategia de marketing unificada. (Aylward, 2004)

Es esta sección se dará una descripción de los clusters vitivinícolas en Australia, Estados Unidos y Sudáfrica, para luego remarcar similitudes con la cooperación que existe en la región de San Rafael.

##### **4.1 El cluster vitivinícola de Australia<sup>2</sup>**

Hacia los años ochenta, Australia era un neto importador de vinos, su exportación era tan solo del 1,5%. Con el correr de los años la industria fue creciendo cada vez más con importantes mejoras en el desempeño a nivel mundial. Ha sabido adaptar sus productos a las preferencias de los consumidores basándose siempre en calidad e innovación. Esto es similar a lo que sucedió en nuestro país cuando se empezó a exportar.

La región del sur de Australia posee tan sólo el 24% de las bodegas del país, pero que representan alrededor del 50% de la producción nacional y más del 60% de las exportaciones de Australia. Esta región ha logrado integrar la vitivinicultura, con la

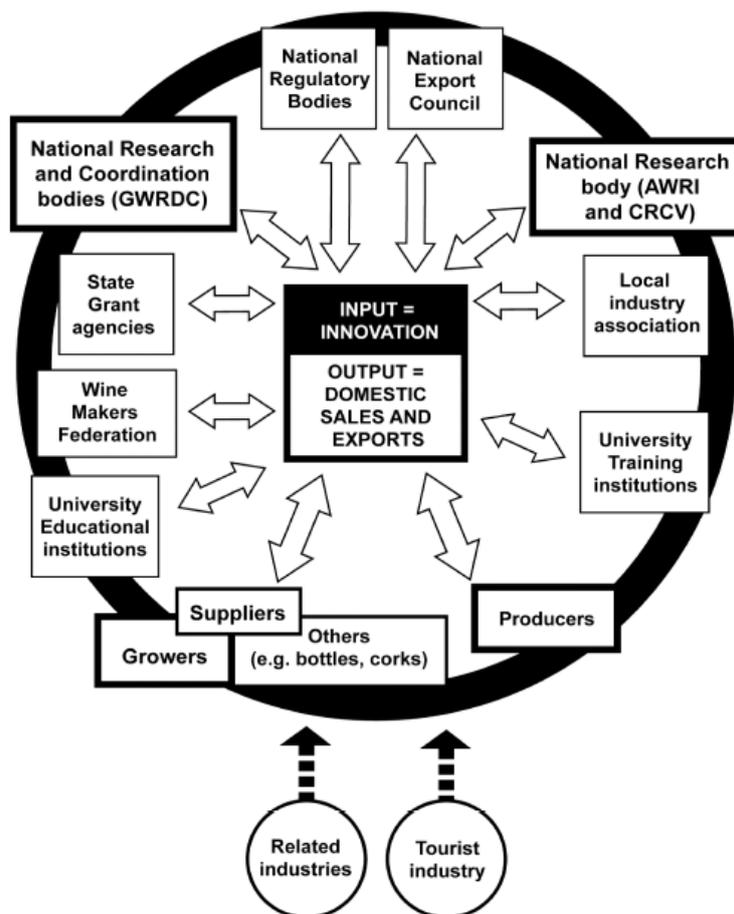
---

<sup>2</sup> Basado en el trabajo de David Aylward “Innovation-Export Linkages within Different Cluster Models: A Case Study from the Australian Wine Industry”.

enología, y con los requerimientos organizacionales para lograr tanto innovación como exportación de los vinos regionales.

El cluster de Australia del Sur es inclusivo e integrado, tiene varios actores tanto a nivel nacional como a nivel estatal y cuenta con el apoyo de instituciones que se dedican a la investigación. Aquí podemos presenciar una integración de proveedores con bodegueros, viñateros e industrias relacionadas, y además una integración entre los productores. Este tipo de integración es similar a la que se encuentra entre las pequeñas bodegas familiares de San Rafael en donde la cooperación entre las mismas no sólo se da a nivel vertical sino también horizontal. A continuación podemos ver un gráfico que ilustra esta integración de las distintas partes.

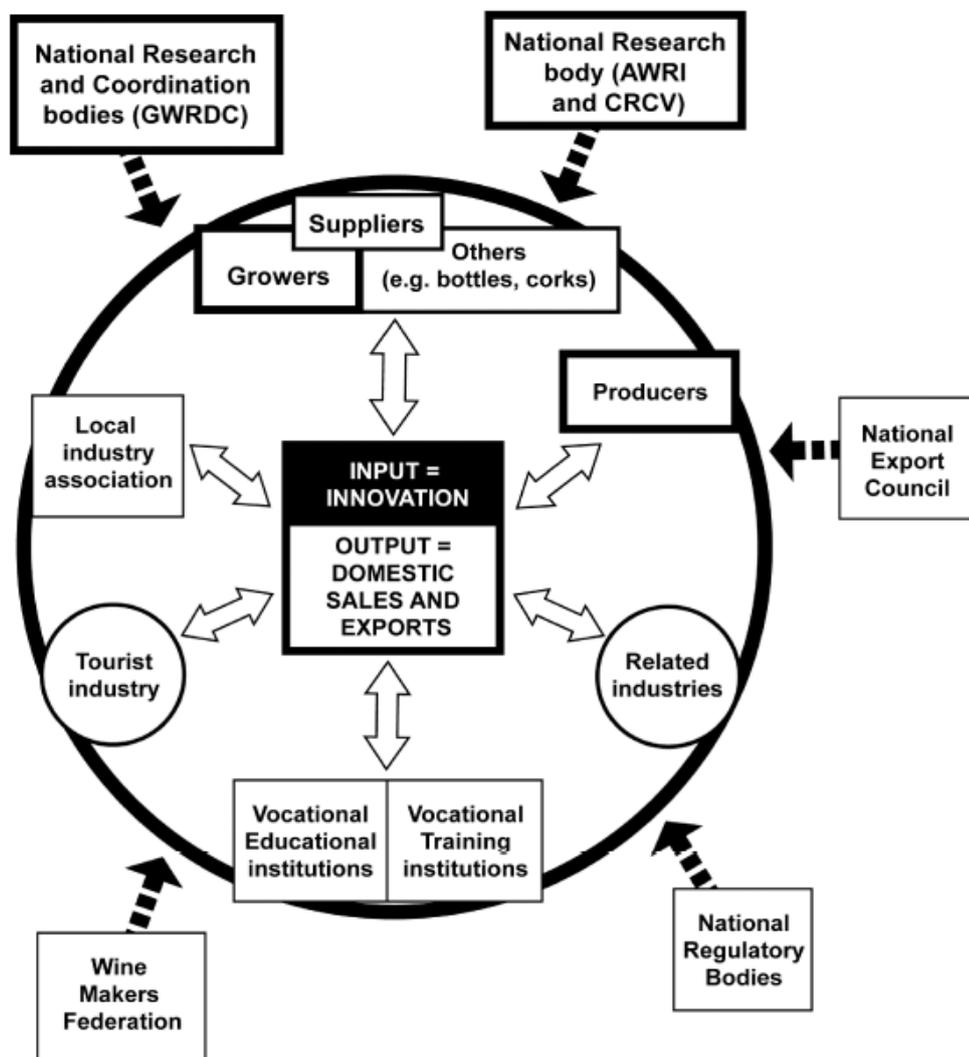
### EL CLUSTER VITIVINÍCOLA DE AUSTRALIA DEL SUR



Fuente: Aylward (2004), "Innovation-Export Linkages within Different Cluster Models: A Case Study from the Australian Wine Industry"

A diferencia de Australia del Sur, en la región de Victoria y South Wales en Australia el cluster vitivinícola muestra un menor desarrollo e integración. No es tan inclusivo e integrado, posee una menor cantidad de actores y tiene una menor influencia externa. Es por eso que hay un menor nivel de innovación por parte del sector y una menor cantidad de ventas tanto en el mercado doméstico como en el internacional. (Aylward, 2004). De existir relación entre las bodegas es probable que se de en menor nivel que en las región de Australia del Sur. A continuación podemos ver una ilustración del mismo.

### CLUSTER VITIVINÍCOLA DE VICTORIA Y NEW SOUTH WALES



Fuente: Aylward (2004), "Innovation-Export Linkages within Different Cluster Models: A Case Study from the Australian Wine Industry"

En la industria vitivinícola australiana, alrededor del 50% de las empresas se dedican a la exportación. Estos valores han incrementado en los últimos años enormemente. En el cluster de Australia del Sur alrededor del 80% de las compañías se dedica a la exportación, a diferencia de Victoria y NSW que sólo el 45% lo hace. Lo que suele suceder en los distintos clusters es que hay exportaciones esporádicas, cosa que no sucede con las PyMEs del cluster innovador de la zona del Sur. Estas exportaciones esporádicas suelen darse cuando las pequeñas empresas buscan nichos de mercado, y esto es algo que también sucede con algunas pequeñas bodegas de San Rafael.

Cabe destacar que el crecimiento sostenido en las exportaciones dentro del cluster vitivinícola de Australia del Sur está confirmado en las pequeñas y medianas empresas de la región. Las entrevistas y cuestionarios no fueron dirigidas a las grandes empresas por lo cual no se puede confirmar que también exista un crecimiento sostenido en las exportaciones de las bodegas más grandes. (Aylward, 2004)

En Australia las bodegas cuentan con el apoyo de diversas instituciones que se dedican a la investigación y les proveen información necesaria para llevar a cabo sus negocios. Algunos de estos son, el Australian Wine Research Institute, Cooperative Research Centre for Viticulture, Grape and Wine Development Corporation, entre otros. Cabe destacar que estas instituciones son utilizadas en mayor medida por las bodegas de la región Sur dado que se encuentran ubicadas en esa zona. Aquí es donde se entremezcla el sector público con el privado en busca de una mejora colectiva y acción conjunta por parte de las empresas. Esto es algo que también sucede en nuestro país y veremos más adelante cuando hablemos de las estructuras de soporte en Argentina.

En el cluster del sur pueden verse acciones colaborativas entre las distintas empresas aumentando el volumen de sus exportaciones. Alrededor del 64% de las bodegas confirmaron que tuvieron acciones colaborativas que incluyen investigaciones conjuntas, campañas de marketing compartidas. Suele suceder en este cluster que las empresas no sólo utilizan por su propia cuenta las investigaciones realizadas sobre la industria sino que se juntan entre algunas bodegas para sacar más provecho de esas investigaciones, o como dice Aylward (2004: 443), “...*firms within the innovative cluster not only utilise the industry’s research services more, but also more often partner other firms in the use of that research*”.

Día a día estos clusters están tendiendo hacia un mayor nivel de integración entre los sectores público y privado:

- Programas y asociaciones industriales locales están complementando a las viñateros, productores, proveedores, y a las áreas dedicadas al marketing, en el proceso de agregación de valor.
- La educación y el entrenamiento cumplieron y cumplen un rol muy importante para el desarrollo del cluster.
- Las exportaciones del sector crecen continuamente a la par del reconocimiento regional.
- El apoyo y trabajo de la Grape and Wine Development Corporation fue fundamental para el desarrollo del cluster innovador, siempre con foco en la expansión de los mercados internacionales.

Las relaciones que vimos previamente que existen entre las distintas bodegas tienen más que ver con las definiciones que vimos en el marco teórico de los distritos industriales ya que existen relaciones de cooperación horizontal, y en la visión de Porter, esto no es correcto. Es por esto que aquí surge un interrogante. El cluster innovador de Australia del Sur, ¿es realmente un cluster o se asemeja a un distrito industrial?

## **4.2 El cluster vitivinícola de California, EEUU**

El boom de la industria vitivinícola en California se dio entre los años 1997 y 2000 en donde se abrieron una enorme cantidad de bodegas y se produjo un incremento de la producción. California produce alrededor del 90% del total de vinos de Estados Unidos. Hoy hay funcionando aproximadamente unas 6000 bodegas, y la mitad se encuentran en California. Más del 90% de las exportaciones totales del país están representados por el Estado en cuestión.<sup>3</sup>

Una de las áreas donde se concentran varias bodegas es el Valle de Napa. El posicionamiento de la región como líder en cuanto a calidad, vino de la mano de varios factores. Primero, la proximidad de varias empresas complementarias a la industria vitivinícola que dio lugar a la cooperación entre las mismas. A su vez, la existencia de mano de obra calificada le permitió a las firmas obtener trabajadores especializados sin incurrir en costos de entrenamiento. Poco a poco, se fue desarrollando un cluster con varias partes de la cadena productiva comprometidas unas con otras para en definitiva lograr vinos de alta calidad. Hoy en día, California es una de las regiones exportadoras más importantes del mundo.

Las empresas buscaron crear una imagen de la región a través de la cooperación entre las mismas. Se establecieron asociaciones como la Sociedad Técnica del Valle de Napa que permitían a las bodegas juntarse para compartir ideas. Esta red informal de bodegueros buscó aplicar la ciencia para lograr una mejora en la calidad de los vinos. (Lapsley, 1996, citado por Sumner et al, 2006).

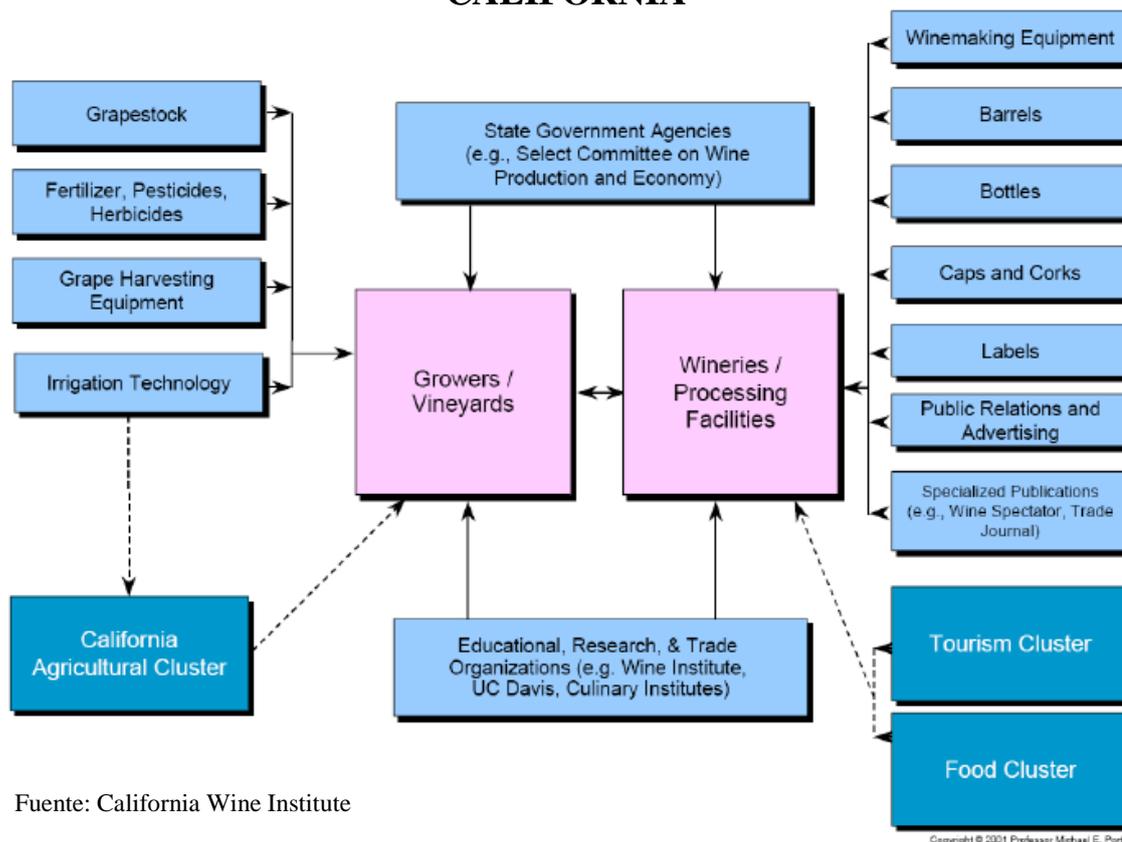
Esto puede relacionarse como veremos en la próxima sección, con la unión de las bodegas de nuestro país en Bodegas Argentinas. Este núcleo de bodegas es del tipo de un cluster dado que si bien hay cooperación horizontal, para Porter está al alcance de todos, lo que no impide la competencia entre las mismas. Lo que no sabemos es si dentro de esas asociaciones en California hay intercambio de información o algún tipo de cooperación “cerrada” entre algunos miembros de distintas bodegas. De existir estaríamos en presencia de una característica de un distrito industrial y no de un cluster.

---

<sup>3</sup> Fuente: The Wine Institute. Revisado en Enero 2008.

Igual de importante que las asociaciones fueron las Universidades como la de Berkeley y Davis. Han aportado mucho a la industria vitivinícola regional, no sólo por la capacitación específica de los trabajadores sino también por las continuas investigaciones y experimentos útiles para las distintas bodegas. A continuación podemos ver una ilustración del cluster californiano que incluye estas universidades.

## CLUSTER VITIVINÍCOLA DE CALIFORNIA



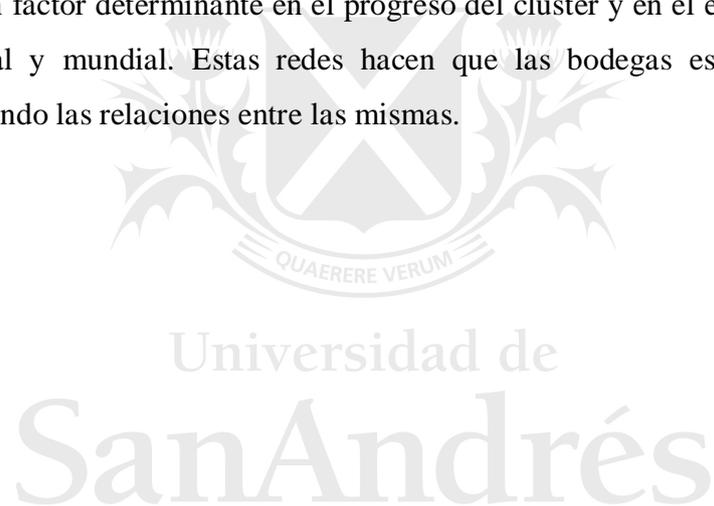
Fuente: California Wine Institute

Como puede verse, el Estado cumple un rol muy importante ya que provee un planeamiento estratégico dentro de marcos legales, y también el Wine Institute. Esta última es una asociación de más de 1000 bodegas californianas y empresas afiliadas que se encargan de apoyar los marcos regulatorios y legislativos de las políticas del Estado, investigaciones científicas y programas de educación que buscan el beneficio de toda la industria vitivinícola californiana.<sup>4</sup> Como mencionamos previamente, al estar al alcance de la mayoría, esto puede suceder en un cluster desde la visión porteriana.

<sup>4</sup> Fuente: Wine Institute. Abril 2008.

Esta es una industria que está ligada al turismo, dado que se pueden visitar muchas bodegas de la región, desde pequeñas familiares hasta las más grandes como Mondavi. Hay muchos restaurants, hoteles y eventos culturales que se complementan con la industria vitivinícola. Es por esto que existen interacciones entre el turismo, la gastronomía y la agricultura. Esto también sucede en San Rafael donde cada vez más encontramos acciones colectivas para fomentar el enoturismo, o mejor dicho turismo enológico. Esto hace que las bodegas regionales estén en continuo contacto e intercambien información. En San Rafael esto se da entre las bodegas a través de un agente externo. Sería interesante investigar si lo mismo sucede en California.

En este cluster fue siempre muy importante el flujo de información a lo largo de la red, como también lo fueron las continuas innovaciones en la industria. La cercanía de las empresas fue un factor determinante en el progreso del cluster y en el éxito de la región a nivel nacional y mundial. Estas redes hacen que las bodegas estén en continuo contacto reforzando las relaciones entre las mismas.



### **4.3 El cluster vitivinícola de Sudáfrica<sup>5</sup>**

La industria vitivinícola sudafricana creció enormemente en la última década, logrando una alta competitividad a nivel internacional. Este cambio vino de la mano de factores institucionales, estructurales, y relacionados con el mercado. Para el año 1992, Sudáfrica contaba con tan sólo el 3% de la producción mundial de vinos, y menos del 0,3% de las exportaciones mundiales. Esto era el producto de un país bajo el Apartheid.

A principios de los años noventa se terminaron tres décadas de regulación de la producción de vinos. Para ese entonces, los productores tenían áreas de viñedos determinadas y precios comunes para las uvas que se no se basaban en la calidad sino en el volumen. Con esto se buscaba a problemas de sobreproducción. Fue administrado por la cooperativa KWV hasta 1997 cuando se convirtió en un grupo de varias compañías privadas. Todos los productores de vinos eran obligados a formar parte de la KWV. Este sistema lo que generaba era incentivar a los productores a maximizar la producción de uvas por hectárea sin importar la calidad. El fin de este sistema trajo aparejado cambios en la producción.

Se llevaron a cabo diversas medidas para compensar tantos años de políticas discriminatorias al sector. Algunas de ellas fueron:

- La liberalización del comercio agrícola y la desregulación de los productos
- Implementación de políticas y programas para la reforma de la tierra
- Abolición de ciertos impuestos
- Introducción de salarios mínimos a los granjeros.

El retiro de estas sanciones creó un marco favorable para el crecimiento exportador del país. Las exportaciones de vinos de Sudáfrica crecieron de 20 millones de litros en 1992

---

<sup>5</sup> Basado en el trabajo de Eric Wood y David Kaplan (2005) “Innovation and Performance in the South Africa Wine Industry”.

a 177 millones en el 2002. El aumento en la producción a la replantación de varias zonas, y la cosecha de nuevas variedades como Cabernet Sauvignon, Merlot, Chardonnay, entre otras. Para la replantación de los distintos viñedos fue fundamental para los productores ya establecidos el intercambio de información relacionado con la producción y distintos tipos de conocimiento entre ellos. Además participaron de charlas, distintas asociaciones, redes de investigación, e institutos para la capacitación. La participación en iniciativas de investigación fue limitada para la minoría de las bodegas. Este es un aspecto en el cual se asimila más a la cooperación que se encuentra en los distritos industriales.

En cuanto a las ventas, las exportaciones del país crecieron en estos diez años más rápidamente que para los demás productores de vino del Nuevo Mundo. El traspaso a vinos de calidad se vio reflejado en las exportaciones.

La industria sudafricana se divide en cuatro segmentos:

- Los productores establecidos, antes de 1994
- Los nuevos productores, establecidos a principios de 1994
- Las cooperativas,
- Los mayoristas.

Hubo un crecimiento en cuanto a la cantidad de pequeñas bodegas principalmente por el fin del sistema de regulaciones en la industria a principio de los noventa. Esto le permitió a emprendedores entrar a la industria por primera vez en treinta años.

La industria vitivinícola sudafricana se vio beneficiado por apoyos institucionales, tanto en áreas técnicas como de marketing. El apoyo técnico fue principalmente mediante la Agricultural Research Council (ARC), que busca promover las investigaciones relacionadas con el vino (temas de la tierra, el manejo de las enfermedades, pestes, etc.) y los desarrollos tecnológicos. A su vez, un actor fundamental en las investigaciones

vitivinícolas es el Wine Industry Network for Expertise and Technology (Winetech). Se encarga también de organizar reuniones con sectores afines a la industria para explicar nuevos avances en la tecnología. Como mencionamos con anterioridad en los demás casos de apoyos institucionales, esto no impide que la competencia entre las empresas continúe como se venía dando, y es por ese motivo que puede ser visto como un cluster.

Wines of South Africa (WOSA) es la encargada de promocionar los vinos sudafricanos en los mercados internacionales. Es una organización privada sin fines de lucro que representa a 360 bodegas sudafricanas que exportan reconocida por el gobierno como el Consejo de Exportación de la industria vitivinícola. Cumple el mismo objetivo que Wines of Argentina y similar a Bodegas Argentinas. Busca promover las exportaciones de los vinos del país. Se encarga de preparar las ferias y las exhibiciones mundiales para las bodegas, promocionando vinos locales, reduciendo los costos de transacción. De esta manera, mejora la imagen internacional de productores locales.

WOSA trabaja con sectores afines como el turismo, intentando traer compradores potenciales a las puertas de las bodegas. A su vez, comunica a los miembros los cambios en las necesidades de los mercados, las demandas y oportunidades.

Otra organización sin fines de lucro es la South African Wine Industry Information and Systems (SAWIS), que suministra servicios de marketing para las bodegas. Provee estadísticas de producción nacional y de otros países, y de esta forma sirve como guía para negociaciones y planeamiento estratégico.

En la industria vitivinícola sudafricana puede verse un compromiso en busca de un aumento de la competitividad de la industria en su conjunto mediante la innovación. WOSA está destinando muchos de sus recursos para expandir el volumen de exportaciones de los segmentos super Premium. Si bien a partir de mediados de los noventa, el perfil más exportador del país llevó a continuas mejoras en la calidad de sus productos, es necesario fortalecer el marketing en la industria, dado que es un área débil para las bodegas sudafricanas y es fundamental para lograr el éxito en un mercado como es el de los vinos.

Cabe destacar que la colaboración y cooperación entre los productores e instituciones relacionadas con la industria son fundamentales a la hora de apoyar las innovaciones en busca de superar las imperfecciones e ineficiencias del mercado. Si bien hay una intensa competencia entre las empresas para ganar consumidores a nivel local un factor determinante es que los competidores reconocen la necesidad de trabajar de manera conjunta para crear una fuerte imagen en el exterior de los vinos sudafricanos.

Si la manera de mejorar esta imagen en el exterior viene de la mano de Wines of South Africa, nucleando a la mayoría de las bodegas, este tipo de cooperación sería más parecida a la de un cluster. Ahora bien, si dentro de este núcleo de bodegas se dieran relaciones cerradas entre algunos de estos miembros, ya sea intercambio de información o de ideas para llevar a cabo proyectos conjuntos, estaríamos frente a características de distritos industriales y no de clusters. Si bien con la información obtenida esto no es posible de afirmar, es muy probable que estas relaciones cerradas existan al igual que sucede en nuestro país.

#### **4.4 Síntesis**

En los tres ejemplos de clusters vitivinícolas del mundo vemos la importancia que cumplen los distintos actores de la industria. Desde las empresas competidoras hasta las estructuras de soporte. En los casos se pone en evidencia la necesidad de crear una imagen fuerte de la región que viene de la mano de la acción colectiva. Si bien es cierto que a nivel local hay un alto grado de competencia entre las distintas empresas, esto no sucede a la hora de insertarse en los mercados internacionales. Es fundamental ser un bloque para salir con un mayor empuje al exterior.

Ahora si bien estos tres ejemplos son llamados clusters, todos poseen características de cooperación a nivel horizontal entre distintas empresas. Surge un interrogante, por qué son vistos como clusters y no más como distritos?

En el siguiente capítulo se analizarán los casos de las bodegas de San Rafael destacando algunas similitudes con los ejemplos.

## **5. Estudio de casos en bodegas de San Rafael, Mendoza**

Hoy en día en la Argentina, podemos encontrar una gran cantidad de pequeños productores. Es por esto que hay una baja concentración de la industria a nivel nacional. Cabe destacar que el desembarque de capitales extranjeros en el país, quienes adquirieron por lo general varias bodegas o establecimientos que abarcan más de un eslabón de la cadena productiva, hace que se concentre la industria un poco más. También podemos encontrar excepciones de grandes bodegas que no tienen capitales extranjeros como Bodegas Catena Zapata, o Bodegas Bianchi en San Rafael.

Con el correr de los años, estas bodegas han ido adaptando sus productos cada vez más a los requerimientos de los clientes. Poseen un enfoque *market – driven*. Esto produce que haya mejoras en cuanto a la calidad de los productos y también en cuanto a la manera de llegar a los clientes. Con esta mentalidad los productores llegan no sólo al mercado interno, sino que trascienden hacia mercados internacionales.

En esta sección se investigará la cooperación que existe entre pequeñas bodegas familiares que por medio de las relaciones entre las mismas buscan obtener las ventajas competitivas que poseen las grandes bodegas, sin perder su flexibilidad a la hora de responder ante cambios en los mercados.

Para dicho análisis se ha elegido la región de San Rafael, Mendoza, dado que ahí se concentran una gran cantidad de pequeñas bodegas que buscan insertarse en los mercados internacionales.

Las bodegas elegidas fueron:

- Bodega La Abeja
- Bodega Jean Rivier e Hijos
- Bodega Roca

- Bodega Simonassi – Lyon
- Bodega Villa Atuel

Se han realizado entrevistas con los directivos, que por lo general son propietarios de las bodegas y a su vez con encargados del comercio exterior. La información obtenida será utilizada para analizar y comparar con la teoría previamente descrita. Se tendrán en cuenta las relaciones que existen entre las bodegas a nivel horizontal y a su vez su relación con las estructuras de soporte. También se tendrán en cuenta las relaciones personales presentes, ya sean de amistad o de algún tipo de parentesco.

La competitividad de las bodegas argentinas depende en gran parte del entorno macroeconómico. Dentro del mismo, podemos encontrar instituciones públicas, instituciones privadas, y al Estado. Estas serán las encargadas establecer un marco regulatorio obligando el cumplimiento de las leyes y normas, y a su vez de fundar una acción coordinada entre las empresas.

### **5.1 Estructuras de soporte en Argentina**

Relacionado con la industria vitivinícola se encuentran sectores afines que se encargan de la capacitación y especialización de los recursos humanos. Estos cumplen un rol muy importante, particularmente para las bodegas más pequeñas, ya que reducen los costos de búsqueda de personal capacitado. Por lo general las universidades de Mendoza, poseen convenios o alianzas con empresas vitivinícolas de la región para que los alumnos puedan realizar pasantías o analizar casos prácticos para determinados trabajos de investigación. Algunas de ella son la Facultad de Ciencias Agrarias que es una rama de la Universidad Nacional de Cuyo, la facultad Don Bosco (enología), y hay otras instituciones en donde se realizan cursos o estudios terciarios relacionados con la industria.

En la Facultad de Ciencias Agrarias, uno tiene la posibilidad de recibirse de Técnico en Enología y Viticultura, pudiendo de esta forma intervenir en los procesos de producción, industrialización, pero a su vez en la gestión de las empresas. El graduado

de esta carrera podrá insertarse laboralmente en las distintas actividades que desarrollan las empresas vitivinícolas como así también en organismos públicos que ejercen el control de las actividades de este sector específico de la economía.<sup>6</sup>

En esta misma facultad, es posible realizar una maestría en Viticultura y Enología. La facultad posee un convenio con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), la École Nationale Supérieure Agronomique de Montpellier, el Institut National de la Recherche Agronomique, con los cuales se han logrado instrumentar la maestría y conjuntamente determinar los temas a abarcar en el posgrado. Con esto se busca formar recursos humanos en el más alto nivel académico en Viticultura y Enología.

En cuanto a la facultad de Enología Don Bosco, es reconocida a nivel nacional e internacional, por el desarrollo de sus profesionales no sólo en cuanto a conocimientos técnicos y científicos, sino también por sus enseñanzas en ámbitos de management. Es por esto que un Licenciado en enología es capaz de encargarse de la elaboración de los vinos hasta que llegan al consumidor. Los egresados poseen una inmediata inserción laboral pues son requeridos por la mayoría de las bodegas.<sup>7</sup> Esto se asemeja a lo que sucede en California con la Universidad de Berkeley y la Universidad Davis. No sólo aportan personal capacitado a la región sino que también realizan investigaciones y experimentos útiles con y para las bodegas.

Además de las instituciones que permiten el desarrollo de los recursos humanos, hay instituciones que se encargan de proveer todo tipo de información a las bodegas, agruparlos una serie de veces por año para compartir ideas y lograr acciones conjunta, las ayudan a insertarse en mercados internacionales, entre otras cosas. Algunas de estas instituciones son ProMendoza, el Instituto Nacional de Vitivinicultura, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Bodegas Argentinas, la Unión Vitivinícola Argentina, etc.

La Fundación ProMendoza es una institución pública y privada creada en 1996. Está formada mediante la unión del Gobierno de Mendoza, la Unión Comercial e Industrial, la Bolsa de Comercio y la Federación Económica de Mendoza. Su principal objetivo es:

---

<sup>6</sup> <http://www.fca.uncu.edu.ar>

<sup>7</sup> <http://www.umaza.edu.ar/>

*“Impulsar la proyección internacional especialmente de las pequeñas y medianas empresas”<sup>8</sup>*

Les brindan a las empresas información de calidad para facilitar la toma de decisiones en el proceso exportador de las empresas locales. Esta institución a su vez se encarga de armar ferias, rondas de negocios y entrevistas con importadores de todo el mundo; impulsa la cooperación entre las regiones para poder llegar a los mercados de manera conjunta, lleva a cabo programas de promoción comercial. Tiene como finalidad

*“vincular al productor con el importador, a las empresas locales con los grandes compradores.” Son “la puerta de entrada desde el exterior a la provincia de Mendoza”<sup>9</sup>*

Esta es una institución que tiene características de un cluster dado que está al alcance de la mayoría de las empresas, pero dentro de la cual se dan relaciones cerrada entre algunos actores, como veremos en detalle al describir los casos prácticos analizados.

En cuanto al Instituto Nacional Vitivinícola es una institución del gobierno creada por la ley número 14.878 y está vinculada con el Poder Ejecutivo por intermedio del Ministerio de Economía. Tiene como objetivos<sup>10</sup>:

- Verificar el cumplimiento de las Leyes 14.878, 24.566 y 25.163, dictando las normas necesarias para el logro de los fines inherentes a las mismas.
- Aprobar y coordinar la ejecución de planes y programas para el control de la genuinidad de los productos vitivinícolas, en las etapas de producción, elaboración, fraccionamiento y comercialización, de acuerdo a lo dispuesto por la Ley N° 14.878 y sus modificatorias.

---

<sup>8,9</sup> <http://www.promendoza.com/>

<sup>10</sup> <http://www.inv.gov.ar>

- Diversas acciones se realizan para acompañar el proceso de incremento de las exportaciones a los principales mercados mundiales.
- Coordinar la actualización permanente de las estadísticas vitivinícolas y de alcoholes, siendo responsable de aportar esta información al Sistema Estadístico Nacional.
- Ejerce la representación del país, en razón de su calidad de Estado miembro, ante la Organización Internacional de la Vid y del Vino (O.I.V.), con participación de técnicos en los Grupos de Expertos, Comisiones y Subcomisiones y ante las Comisiones pertinentes en el ámbito del MERCOSUR.
- Prestar asesoramiento técnico a empresas y a la Cancillería de la Nación, respaldando al sector privado y dando soluciones convincentes a las barreras técnicas que pudieran interponerse en el mercado internacional.

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria se dedica a promover acciones dirigidas a generar innovaciones en el sector agropecuario, agroalimentario y agroindustrial y de esta manera contribuir en la competitividad del sector. Busca el desarrollo de tecnologías y obtención de información que mejoren la actividad rural. Luego de 51 años de experiencia, se ubica tanto en el ámbito local como internacional. Tiene relación tanto con organismos públicos, como universidades, entidades de investigación y organismos privados. Con el Plan Estratégico 2005-2015 busca favorecer la interacción entre el sector público y el privado. Muchas bodegas acuden a la institución para obtener información de distinto tipo y asesoramiento a la hora de adquirir tecnologías para la producción.

Hoy, la Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR), se encarga de gestionar y controlar la implementación del Plan Estratégico Vitivinícola Argentina 2020. Busca promover tanto la organización e integración de los actores de la cadena productiva, como la innovación de productos y procesos que acrecienten el valor agregado del

sector, con el fin de ganar, mantener y consolidar mercados externos, y a su vez consolidar el mercado interno argentino, y logrando el desarrollo sostenido del sector. El COVIAR les cobra a las bodegas inscriptas en el INV un porcentaje de su producción que se destinará al cumplimiento y desarrollo del Plan Estratégico Vitivinícola 2020.

Con este plan se busca una transformación del sector que permita un mejor posicionamiento global. Para esto se necesita un compromiso de los productores, bodegueros, del Estado para en definitiva responder a los requerimientos de los consumidores. El objetivo principal es obtener el mayor valor agregado de los agentes que participan del proyecto. No se centra en la expansión productiva o en el aumento de los volúmenes elaborados sino en la organización e integración de los actores de la cadena, mejorar la calidad de los vinos, desarrollar el perfil y capacidad exportadora y lograr una mejor penetración en los mercados. Su visión es que:

*“Que en el año 2020 la Industria Vitivinícola Argentina se posicione en forma sostenible entre las más destacadas del mundo; alcance ventas por U\$S 2.000 millones, participe con un 10% del volumen en las exportaciones mundiales y logre la valoración y el reconocimiento de los consumidores”.<sup>11</sup>*

Esta puede considerarse una institución perteneciente a un cluster dado que permite el desarrollo de la industria completa y lo conforman todas las bodegas inscriptas en el INV.

La asociación Bodegas Argentinas, nace de la unión del Centro de Bodegueros y la Asociación Vitivinícola Argentina. Fue creada en el 2001, y se encarga de agrupar a la mayoría de las bodegas argentinas. Es un ente que:

- Representa los intereses generales de las bodegas que la componen ante los gobiernos provinciales de las regiones vitivinícolas y también ante distintos organismos ya descriptos previamente como el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

---

<sup>11</sup> Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020

- Participa en forma activa de la formulación de normativas, regulaciones y legislaciones relacionadas con la actividad vitivinícola. Se hablan temas gremiales y salariales
- Promociona a las bodegas en el mercado interno. Organiza ferias de vinos. Suministra información de todo tipo a las bodegas incluyendo oportunidades de negocios
- Maneja relaciones entre bodegas y clientes
- Participa de acuerdos internacionales para mejorar el acceso a las bodegas a mercados internacionales

Actualmente la institución está realizando un proyecto relacionado con el turismo enológico, llamado “*Los Caminos del Vino*”. En este proyecto se realizaron folletos de las zonas vitivinícolas mendocinas para promocionar visitas a las distintas bodegas, se han colocado en las rutas carteles indicando maneras de llegar a las bodegas y se realizaron campañas de promoción para fomentar el turismo enológico.

De las exportaciones de vino argentinas, alrededor del 90% pertenece a bodegas que forman parte de Bodegas Argentinas. Esto muestra la importancia de esta asociación que nuclea a una gran cantidad de bodegas.

Antes de pasar a describir las asociaciones que se encontraron en la investigación, es importante destacar la diferencia que existe entre las estructuras de soporte y las asociaciones formales. Por lo general, las primeras son abiertas, es decir que la mayoría de las bodegas pueden utilizar las estructuras de soporte o sacar provecho de las mismas. Pero hay que tener en cuenta que cuando las bodegas se reúnen, por ejemplo en Bodegas Argentinas (estructura de soporte), pueden darse, e inclusive se dan relaciones cerradas entre algunos miembros de las distintas bodegas en las cuales no participan todos los miembros de Bodegas Argentinas.

En cuanto a las asociaciones tanto formales como informales, estas son “cerradas” y solamente participan los miembros de las bodegas que la componen. Si hay otro actor que busca entrar en alguna de estas asociaciones es necesario que cuente con la autorización de los miembros. Esto es característico de un distrito industrial dado que no participan todas las empresas, sólo las que están autorizadas a hacerlo.

A continuación se describirán las asociaciones formales e informales que se encontraron a nivel horizontal en la región de San Rafael para poder entender la relación que existe entre las bodegas locales.

## **5.2 Asociaciones**

### **5.2.1 Asociaciones Formales**

1. Una de las asociaciones formales que se encontraron en la región es el Consorcio Vitivinícola de Exportación (COVIEX). Esta asociación está integrada por doce bodegas de San Rafael que en conjunto producen más de 22 millones de litro anuales.

El consorcio fue formado en el 2006 y en sus primeras operaciones con los mercados internacionales se vendieron alrededor de 700.000 litros a Rusia y unos 20.000 litros a Panamá. El consorcio hoy en día está exportando vinos a granel, y está planificando para el futuro poder exportar los vinos finos fraccionados que producen algunas de las bodegas que lo componen. El método por el cual se transporta este vino a granel se llama flexitank, similar a una gran bolsa hermética con una sola boca por donde se introduce el vino.

COVIEX se compromete a mantener una óptima calidad de sus vinos tanto a granel como embotellados, pero además es una asociación que se compromete con su gente. Para lograr ubicar sus productos en los mercados internacionales es necesario que su personal esté capacitado. Es por esto que el consorcio ofrece a los empleados de las bodegas cursos de capacitación en temas de comercio internacional.

Por medio de esta asociación, bodegas que sólo comercializaban a nivel local pueden empezar a abrir sus puertas al exterior. A través de este método, se pueden cumplir con operaciones muy importantes que una bodega pequeña por sí sola no podría. Esto es algo importante ya que muestra como en conjunto se pueden obtener algunas de las ventajas competitivas que poseen las grandes bodegas. Asimismo, se abren las puertas de San Rafael para colocar vinos en el exterior, evitando abusos de grandes compradores extranjeros que suelen comportarse de manera oligopólica. De todas formas esto es algo que necesita de la apertura mental por parte de bodegueros dado que no todos tienen una conciencia exportadora.

Este es el único consorcio de exportación de vinos a granel que tiene Mendoza. Este año ampliaron sus contratos con Rusia y China y se exportarán a esos países alrededor de ocho millones de litros. Esto significa un aumento del 800% en comparación al 2007, y muestra el éxito de la asociación. Además habrán siete millones menos de litros de vino en el mercado interno, que generaba una disminución del precio de la uva.

2. Otra asociación formal que se encontró fue una alianza entre cuatro bodegas, dos de las cuales pertenecen a San Rafael. Esta unión de las bodegas duró tan solo dos años, desde 1999 hasta el 2001. En esta alianza se buscaba compartir muchos de los recursos con los cuales contaban las bodegas.

El principal objetivo era facilitar la exportación de las bodegas que componían la asociación. Para esto se contrató un enólogo extranjero compartido por las cuatro bodegas, dado que el costo de contratación era muy elevado para el volumen que se pensaba exportar en ese entonces. Las bodegas compartían desde el enólogo, hasta corchos, botellas e inclusive las cajas para empaquetar. Esto generaba una disminución en los costos de obtención de materias primas debido a que se comercializaban volúmenes más grandes que las bodegas por separado.

Muy seguido, los dueños de las bodegas se juntaban para degustar los vinos y compartir ideas sobre qué modificaciones deberían realizarse para los mercados de exportación. La sociedad contaba con el apoyo de una estructura de soporte, PyME Exporta, quien poseía un rol activo en las decisiones de las empresas.

Esto claramente es una asociación característica de un distrito industrial y no de un cluster ya que hay una cooperación a nivel horizontal entre bodegas competidoras que se juntaron para mejorar sus productos y en definitiva su perfil exportador.

3. Hoy en día se está trabajando entre cinco bodegas de San Rafael, que incluyen bodegas grandes, medianas y pequeñas para mejorar la imagen de estas empresas tanto en el exterior como a nivel país. Esto es un tema más de marketing pero que sin duda se relaciona directamente con los niveles exportables de las bodegas.

Mediante esta alianza se busca mostrar las características de la zona, es decir de San Rafael, dada la importancia que tiene la variable de la imagen en la industria vitivinícola. Aquí se intentará resaltar el tema familiar en las bodegas ya que es algo que se valora en los vinos actualmente.

No se descarta la idea que el día de mañana se sumen otras bodegas que se asimilen en cuanto a las características a las empresas que pertenecen a esta sociedad. Si bien hoy son pocas las bodegas que lo componen al existir la posibilidad que se sumen otras empresas a la alianza puede considerarse una asociación del tipo de un cluster.

4. Un grupo de bodegas se juntó para explotar el turismo enológico en San Rafael y que todos estén de acuerdo. El objetivo principal de esta asociación de bodegas es atender al turista y ofrecerle un mínimo de alternativas a la hora de recibirlos. De esta manera las bodegas saben que los turistas serán atendidos con un estándar de calidad evitando que alguna bodega “improvisada” entre al negocio y perjudique a las empresas que trabajan de forma seria.

Uno de los motores de esta asociación es la institución Bodegas Argentinas, que como mencionamos previamente, busca promover el enoturismo en la región.

Esta es una asociación característica de un distrito industrial dado que no todas las bodegas pueden participar, y en donde existe una colaboración horizontal entre los actores.

### **5.2.2 Asociaciones y Relaciones Informales**

Al hablar de asociaciones informales se hace referencia a las relaciones informales que se dan entre actores de la industria vitivinícola de manera “cerrada”, en las cuales no todos participan. Estos contactos incluyen desde el intercambio de información hasta compartir gastos de manera esporádica con algún fin determinado. Aquí se tendrán en cuenta también las relaciones de amistad que existen entre los miembros de esta red.

1. En la mayoría de las empresas entrevistadas se han encontrado casos de intercambio de información fluida por parte de las distintas bodegas. Esta relación se debe principalmente a los lazos de amistad que unen a las firmas desde hace ya muchos años, generalmente por parte de los fundadores de las bodegas y que se han mantenido latentes entre las distintas generaciones de bodegueros.

En estas relaciones la información que fluye es muy diversa. Algunos de los ejemplos de intercambio de información son:

- Información sobre proveedores
- Información sobre maquinarias específicas
- Precios de insumos (botellas, corchos, etiquetas, cajas, bozales), maquinarias, productos, etc.
- Contactos de brokers del exterior

Por lo general estos contactos ocurren muy seguido, y siempre dependen del nivel de confianza que existe entre los actores que forman parte de estas relaciones.

2. Otro tipo de asociación informal se da cuando se comparten los transportes entre algunas bodegas. Esto sucede generalmente porque las empresas transportistas esperan a que los containers estén llenos para empezar a realizar las entregas. A veces esto puede generar que un pedido esté parado mucho tiempo lo que genera una pérdida de

eficiencia por parte de la bodega que hace el envío dado que la espera de los clientes será mayor. Por más que la demora sea culpa de la empresa de transporte, la bodega será quien finalmente quede mal con los clientes.

Otro problema que puede llegar a existir relacionado con los envíos de mercadería al exterior es que la bodega no sepa con que otra firma está mandando en el mismo container. En tal caso, es posible que se comparta el transporte con otra bodega que tiene destinos completamente distintos, lo cual podría generar una demora en la entrega por un desvío de ruta. Si bien esto sería culpa de la empresa de transporte por un mal planeamiento logístico, perjudica a las bodegas ya que atrasa las entregas.

Las relaciones que existen a la hora de compartir el transporte pueden surgir principalmente de dos formas distintas.

Por un lado, puede pasar que una de las bodegas que va a realizar un envío, ya sea a un destino nacional o internacional, se comunique con otra empresa para ofrecerle compartir el container, dado que el volumen de comercialización de la bodega sola no es capaz de llenar el transporte. De esta manera se lograría que el container esté lleno y no tenga que esperar tiempo hasta completar la cantidad requerida, y en tal caso llegar a los clientes en tiempo y forma.

Otra forma en la cual suelen darse estas relaciones es cuando las compañías de transporte se comunican con una de las bodegas para decirle que una empresa determinada está por realizar un envío y que sería conveniente que se contacten para arreglar el flete desde San Rafael hasta el puerto de Buenos Aires. Esto es posible gracias a la proximidad geográfica que hay entre las bodegas de la región. De esta forma se estarían disminuyendo los costos en transporte.

También se encontraron empresas que no sólo comparten los transportes para enviar sus productos, sino que hay ciertas bodegas de San Rafael que se comunican con firmas competidoras a nivel horizontal para combinar y traer maquinaria importada que llega al Puerto de Buenos Aires. Esto a su vez reduce enormemente costos de transporte, y elimina ineficiencias por parte de las empresas.

Finalmente hay ejemplos en los cuales un cliente del exterior compra vinos de bodegas distintas, éstas se ponen en contacto y consolidan el transporte.

Claramente estas son características de distritos industriales y no de clusters. El compartir los gastos de transporte hace más competitivo a ambas empresas, y para la visión de Porter esto no estaría bien.

3. Otro tipo de relaciones informales se dan cuando una de las bodegas necesita de que otra le alquile o preste una determinada maquinaria o servicio ya que su estructura no es suficiente.

En San Rafael se encontraron casos en donde una bodega tenía una determinada producción de vino, y su sistema de fraccionamiento no daba abasto para embotellar esa determinada cantidad generándose un cuello de botella. Haciendo uso de las relaciones informales, esta bodega se pone en contacto con otra bodega competidora, para contratar su servicio de fraccionamiento, y de esta manera poder cumplir con su demanda. De no existir estas relaciones la bodega probablemente te diría, no te lo fraccio y así se estarían perdiendo una determinada cantidad de ventas.

Siguiendo el modelo clásico de competencia, las bodegas no tienen el interés de ayudarse entre sí. Esto se debe a que esta “ayuda”, haría a mi competidor más competitivo. En cambio, en San Rafael podemos ver que estas relaciones a nivel horizontal se asimilan a los vínculos existentes en los distritos industriales. Por más que la empresa que presta el servicio pueda verse como proveedor siendo un tipo de cooperación vertical, son en definitiva empresas competidoras y es por eso que estos tipos de relación se asimilan más a los distritos industriales que a los clusters.

4. Un claro caso de cooperación horizontal se da cuando una empresa está vendiendo sus vinos en el exterior y algún cliente le solicita un determinado producto que esa bodega no produce. En tal caso, la bodega al no poder ofrecerle al cliente dicho producto le facilita el contacto de una de las bodegas de la región que sí lo hace. Este tipo de colaboración es algo impensado en un cluster. Dar negocios a un competidor es un ejemplo típico de cooperación horizontal característico de los distritos industriales que encontramos en San Rafael.

5. Finalmente se han encontrado casos en los cuales determinadas bodegas de San Rafael, por medio de la estructura de soporte ProMendoza, han compartido stands en ferias internacionales. De esta manera no sólo se intensifican las relaciones entre las bodegas sino que se reducen los costos para las mismas. Teniendo en cuenta que las bodegas analizadas son pequeñas y medianas, los costos de poner stands por su cuenta en ferias internacionales son elevados. Esta es una característica de un cluster ya que ProMendoza se encuentra al alcance de la mayoría de las bodegas. Lo que no es característico de un cluster son las relaciones que se dan entre las bodegas que comparten los stands y los vínculos que se desarrollan allí mismo.

A continuación se hará una descripción de las distintas bodegas analizadas.

### **5.3 Las Bodegas y las Asociaciones**

#### **5.3.1 Finca & Bodega La Abeja**

La Finca & Bodega La Abeja fue fundada en 1883. Se ubica en la Av. Hipólito Irigoyen 1900. Es la bodega más antigua de San Rafael, siendo su casco el seno histórico de la ciudad. Actualmente la bodega pertenece a los nietos de la familia Ripa, que adquirieron la bodega alrededor del 1940. La bodega se restauró en el 2004 con fines turísticos, y con vistas a una nueva etapa de elaboración de vinos de alta gama. Está trabajando en vinos finos desde el 2003, es decir que la vendimia del 2004 fue la primera cosecha de vinos finos para la bodega.

Para ese entonces fue muy importante para la bodega el apoyo y la ayuda por parte del INTA en cuanto a tecnologías necesarias a incorporar para la fabricación de vinos finos. A su vez, fue fundamental la incorporación de personal especializado en este tipo de vinos y gracias al contacto con la Facultad de Enología Don Bosco y la Facultad de Ciencias Agrarias, la oferta laboral fue muy amplia.

Las principales variedades cosechadas en esta finca son Malbec, Merlot, Cabernet Sauvignon, Chenin Blanc, Tempranillo y Tempranillo Bonarda. Su sistema de riego se basa en inundación y surco.

Tiene una capacidad de 2.500.000 de litros en piletas epoxipadas, para la producción de vinos a granel, y unos 11.700 litros en barricas de roble francés. La empresa comercializa vinos a granel y vinos varietales tinto y blanco para mercados de media y alta gama. La bodega produce actualmente unos 200 mil litros anuales de vinos finos y unos 800 mil litros a granel. Comenzó a exportar hace dos años vinos a granel. Su principal motivación para esto fue el desarrollo de San Rafael en los mercados internacionales. Sus principales destinos son Rusia, China, Colombia y Panamá.

La Finca & Bodega La Abeja actualmente forma parte del Consorcio Vitivinícola de Exportación (COVIEX). Gracias a esta asociación de tipo formal, la bodega pudo comercializar sus vinos en el exterior en grandes volúmenes. Esta acción colectiva hace que empresas pequeñas en conjunto puedan cumplir con demandas del exterior de gran magnitud. De esta forma se abren las puertas de San Rafael en los mercados internacionales que están cobrando importancia en los últimos años.

Previo a esta asociación, le resultaba muy difícil a la empresa insertarse en los mercados internacionales y es por esto que no lo hacía. De esta manera, las pequeñas bodegas sin quedarse atrás muestran cómo es posible exportar y competir con organizaciones de mayor magnitud sin ser grande. Aquí se pone en evidencia que el tamaño de una empresa no es un factor limitante para llevar a cabo distintos tipos de operaciones. A su vez se destaca la importancia del trabajo en conjunto.

Actualmente están trabajando en profundidad con la calidad de sus vinos finos para poder llevarlos, como hacen con los vinos a granel, a otros países. Para esto, la bodega ha participado de ferias en el exterior, a través de ProMendoza, con resultados positivos.

Además de formar parte de COVIEX, la empresa está trabajando en conjunto con otras bodegas de la región, dentro de ellas Rivier y Roca, para formar una red de bodegas que exploten el turismo enológico. Lo que se busca es poder ofrecerles a los turistas una mínima cantidad de servicios/productos con un estándar de calidad. Con la ayuda de la

estructura de soporte Bodegas Argentinas las bodegas están formando una red de empresas a través de las cuales se atenderán a los turistas. Es importante aclarar que si bien la mayoría de las firmas forman parte de esta estructura de soporte, dentro de la misma se dan relaciones cerradas entre algunas de las bodegas.

Con esto se busca que un turista luego de haber visitado una de las bodegas de la asociación, se les recomiendan más opciones del grupo de bodegas, generando negocios a las demás empresas. Esto se asimila al cluster de Napa Valley en California en donde se le da mucha importancia al turismo enológico y las bodegas se relacionan entre sí para atender a los turistas.

Estas asociaciones formales ayudan a la bodega a establecer fuertes vínculos con las demás empresas. La Abeja, no sólo cuenta con este tipo de asociación sino que también cuenta con muchas relaciones informales con otras bodegas de la región.

Entre ellas podemos encontrar un intercambio fluido de información, más inclusive con las bodegas que se dedican en parte al turismo, como se mencionó previamente. Hay una camaradería que se basa en las relaciones personales de amistad entre los dueños de las bodegas. Se habla por teléfono, personalmente. Se intercambia información sobre precios de insumos, ya sea botellas de vidrio, etiquetas, precios de maquinarias, contactos de proveedores. Esto es característico de los distritos industriales.

Un ejemplo que comentó durante la entrevista el Licenciado Pablo Asens, Gerente General de la bodega, fue que varias veces al tener que cumplir con ventas en un determinado plazo se daban cuenta que no les alcanzaban las cajas para empaquetar y llamaban a una bodega para que les facilite cajas en blanco sin marca. El mismo día se las entregaban y se las devolvían cuando la bodega recibía los insumos. Lo mismo con corchos, tapones, bozales, que son cosas universales. *“Por lo general no te dicen no te doy. Es una relación que trasciende lo comercial, es informal, de amistad, pero fuerte de todas formas.”*<sup>12</sup> Para esto no sólo es necesario la proximidad física sino también un mínimo nivel de confianza. Claramente esto es una característica distintiva de un distrito industrial y no de un cluster.

---

<sup>12</sup> Entrevista con el Gerente General de la Bodega La Abeja, Pablo Asens

En relación al transporte, la bodega ha compartido en reiteradas ocasiones el flete con otras empresas. De esta forma se aprovechan los mismos camiones con otras bodegas. Esto se logra gracias a la empresa transportista que se comunica con la Abeja para comentarles quiénes son los que están a punto de realizar envíos. De esta manera se contactan las bodegas para ponerse de acuerdo, llenar el camión y mandar los pedidos el mismo día. Esto mejora la competitividad de las empresas que participan de esta relación.

Finalmente podemos encontrar otro tipo de relación informal que se da cuando la Abeja necesita de otra bodega que le preste o alquile una determinada maquinaria ya que su capacidad de producción se encuentra funcionando al máximo y necesitan cumplir con una determinada demanda. Esto suele suceder por lo general con el sistema de fraccionamiento que le genera a la empresa un cuello de botella. Entonces se acude a una bodega con la que se tiene cierta amistad, o relación y se le solicita que se fraccionen una determinada cantidad de botellas y se les paga por el servicio.

Según Pablo Asens, esto es muy común. Si no existiría colaboración entre las bodegas esto no sucedería. Otro ejemplo se da cuando se le dice a la otra empresa, “*Quiero alquilar una máquina tuya. Cuánto me cobrás? Y te dice te cobro \$X por botella, vos le llevás los insumos y el resto del trabajo lo hacés ahí...*”<sup>13</sup>. Al ser bodegas competidoras esta camaradería llama la atención, pero en San Rafael existe.

Como se comentó con anterioridad, en el modelo clásico de competencia las bodegas no deberían ayudarse entre sí, pues se estaría incrementando la competitividad de un “adversario”. En cambio, en San Rafael estamos en presencia de un modelo de cooperación horizontal entre las bodegas característico de los distritos industriales.

---

<sup>13</sup> Entrevista con el Gerente General de la Bodega La Abeja, Pablo Asens

### **5.3.2 Bodega Jean Rivier e Hijos**

La Bodega Jean Rivier e Hijos fue fundada en 1954, está ubicada en el departamento de San Rafael. La estructura edilicia de la bodega fue construida en los años cincuenta pero fue modernizada en 1993, siempre manteniendo su estilo. Utiliza las nuevas metodologías y necesidades en cuanto a la elaboración y crianza. Posee tecnología moderna pero no deja de lado el artesanal cuidado de los procesos que garantizan la calidad de sus vinos. Está equipada con maquinaria francesa y es conducida por sus propietarios.

Tiene una capacidad de vasija de 1.045.000 litros. El 70% de los cuales se encuentra en el subsuelo con temperaturas que varían de los 10 a los 15° C, necesarios para una destacada crianza y calidad de los vinos. Para la fermentación cuenta con 18 vasijas con tapas y puertas en acero inoxidable. El sistema de fraccionamiento tiene una capacidad operativa de 1.100 botellas por hora. Cuenta con 900m<sup>2</sup> de cava, la mitad ocupado por vasijas y el resto dedicado a la guarda en barricas. Tiene 140 barricas de origen francés, y una capacidad para estibar hasta 250.000 botellas. A su vez consta de una sala de degustación para la atención personalizada de turistas y clientes.

La bodega es propietaria de dos viñedos. Uno Rama Caída, en San Rafael, de 11 hectáreas. En ese viñedo hay plantaciones de Tocai Friulano y Merlot. Tiene un sistema de irrigación de 12 a 14 riegos por año por surcos con aguas del Río Diamante. El otro viñedo, Casas Blancas, se ubica en Valle de Uco y posee 82 hectáreas. Ahí cuentan con más variedades, Chenin Blanc, Tocai, Malbec, Cabernet Sauvignon, Bonarda, Tempranillo.

Actualmente elabora y comercializa por lo general los vinos que producen de uvas propias, y en menor cantidad aquellos producidos por viticultores que cumplen con los criterios establecidos por la bodega. Exporta alrededor del 10% de su producción de vinos finos desde 1998, y a granel exporta desde los noventa pero solamente la sobreproducción. Sus principales compradores son Suecia, Suiza, Inglaterra, Irlanda, Luxemburgo, Dinamarca, Alemania y España. Para insertarse en estos mercados participó de ferias como London Wine y VINEXPO.

En los noventa, empezaron a exportar buscando nuevos mercados principalmente porque poseían una sobreproducción. Hoy en día, como los vinos argentinos están muy bien vistos en el exterior buscan nichos de mercado ya que son una bodega pequeña. La bodega exporta alrededor de unas treinta mil botellas anuales, que es sólo un 10% de su producción.

Según Carlos Rivier, encargado del comercio exterior, les resulta complicado a veces competir en mercados con grandes bodegas como Bianchi. Es por eso que buscan nichos de mercado. Algunos de sus clientes son grandes empresas de Japón que compran sus vinos para realizar regalos empresariales. En Suiza les provee a Rólex vinos para sus eventos. Paralelamente trabajan con importadores y restaurants de distintos países. Actualmente la empresa no está participando de ferias en el exterior pues al ocuparse de clientes chicos, les resulta más rentable invertir ese dinero en viajar para ir a visitarlos.

Para mejorar la exportación de sus vinos finos, en el año 1999, se creó una asociación formal con otras tres bodegas. Entre ellas se encontraban Bodega Simonassi-Lyon, ubicada en San Rafael, Bodega Villa Maipú, y Bodega Fantelli. El objetivo primordial de esta asociación fue facilitar, y mejorar la exportación de vinos finos de los miembros. Todas ellas, salvo Simonassi, recién comenzaban a incursionar en la venta de vinos finos en los mercados internacionales. Para este grupo de bodegas fue fundamental el tema de la confianza entre las partes.

Dentro de esta sociedad se compartían la mayoría de los recursos, desde corchos, botellas, cajas hasta maquinarias. Para lograr mejorar la calidad de sus vinos y entender los requerimientos de los clientes del exterior se contrató un enólogo extranjero que se compartía por las cuatro bodegas. Las compras de insumos se realizaban en conjunto. Aquí podemos ver cómo se obtiene una disminución en los costos al operar en mayores volúmenes que las bodegas por separado. Esto muestra como la colaboración horizontal, característico de los distritos industriales, permite obtener ventajas competitivas que tienen las grandes empresas al contar con economías de escala, sin perder la flexibilidad que tienen las PyMEs.

Para la producción de vinos finos, los dueños y los enólogos se juntaban muy seguido para compartir opiniones e ideas sobre posibles modificaciones a los productos necesarias para exportar. La sociedad contaba con el apoyo de la estructura de soporte, PyME Exporta, que era un centro para la internacionalización de las PyMEs. Para ese entonces ProMendoza no era muy conocida en el ambiente vitivinícola y es por eso que utilizó esta otra institución que había sido fundada en los años ochenta.

La sociedad duró tan sólo dos años, del '99 al 2001, y se disolvió cuando terminó el apoyo de PyME Exporta, pues los negocios no se dieron con la facilidad que se habían planteado, y los costos de mantener el proyecto, entre enólogo extranjero, consultor, viajes al exterior, eran demasiado elevados.<sup>14</sup> De todas formas, la relación de amistad con Simonassi sigue siendo la misma de siempre.

Hoy en día, Rivier está trabajando conjuntamente de manera cerrada con otras cinco bodegas de San Rafael, dentro de ellas Goyenechea, Roca, Bianchi y Algodón, hoy adquirida por inversores extranjeros, antiguamente llamada Viñas del Golf. Lo que se busca es mejorar la imagen no sólo de las empresas sino también de San Rafael. Se quieren resaltar las características de la zona, y a su vez el tema de la familia, presente en las distintas bodegas, dado que es algo muy valorado en la industria vitivinícola. Es evidente que dentro de esta sociedad, hay un continuo contacto y relación entre las bodegas que la componen. Para esto es necesaria la proximidad física de las bodegas. Si bien hoy son sólo cinco los miembros, se tendrá en cuenta la incorporación de otras bodegas. Si bien hoy son pocas las bodegas que lo componen al existir la posibilidad que se sumen otras empresas a la alianza puede considerarse una asociación del tipo de un cluster. Esta asociación puede verse relacionado con las bodegas sudafricanas quienes están trabajando en temas de marketing para resaltar las características de su zona.

Como planes para el futuro, Carlos Rivier comentó la idea de abrir un restaurante en la bodega para atraer el turismo y que la gente disfrute más de sus vinos junto a comidas gourmet. Esto viene de la mano de la relación que hay con otras bodegas, como Roca y La Abeja, para la explotación del turismo enológico. Esta idea puede verse vinculada

---

<sup>14</sup> Entrevista con Carlos Rivier, de Bodega Jean Rivier.

con la relación existente en el Valle de Napa en California, entre la gastronomía y la industria vitivinícola. Si bien hay veces en las cuales los restaurantes no son propiedad de las bodegas, y de todas formas existe cooperación con las mismas, hay casos que las bodegas californianas poseen restaurantes propios.

Pasando ahora a las relaciones informales, el flujo de información que posee la bodega es alto. Si bien según comentó Carlos Rivier, habitualmente no suele juntarse con otras bodegas especialmente para hablar, salvo cuando los reúnen Bodegas Argentinas o alguna otra institución, pero si alguien precisa o la bodega necesita algún tipo de información esto sí es común. Con una de las bodegas con la cual posee mayor flujo de información es con Simonassi, a pesar de haber formado parte de una sociedad que no prosperó.

En temas de transporte, cuando es posible la bodega comparte camiones ya sea para traer maquinaria como para hacer envíos de productos. Un caso reciente surgió al comprar barricas de roble de Francia que eran enviadas al Puerto de Buenos Aires. Otra bodega de la región, Bianchi, también tenía encargadas las barricas al mismo proveedor y llegaban en el mismo embarque. Como las barricas sólo tenían incluidos en el costo el flete hasta Buenos Aires, Rivier se puso en contacto con Bianchi para compartir el transporte desde Buenos Aires hasta San Rafael. De esta manera, se reducen enormemente los costos, no sólo por compartir el transporte sino también porque Bodegas Valentín Bianchi, al ser una empresa grande, es mucho más influyente que Rivier sobre las compañías transportistas y es por eso que es y fue capaz de obtener mayores descuentos y mejores condiciones de entrega. Esto claramente se relaciona más con un distrito industrial que con un cluster, dado que es un ejemplo de colaboración horizontal entre las bodegas.

A su vez, Rivier al tener buena relación con la empresa de transporte con la que trabaja, por lo general sabe con quién carga su embarque. Como muchas veces se espera a llenar los containers se tarda más en entregar los pedidos. Es por esto que la empresa se contacta con otras bodegas para consolidar el envío y poder llenar el container sin tener que esperar. Estas relaciones en definitiva mejoran la eficiencia de las empresas derivando en una mayor satisfacción de los clientes.

Finalmente, la empresa al tener no sólo una gran capacidad de procesamiento y producción sino también una buena relación con los demás actores de la industria, Rivier presta a otras bodegas ciertos servicios. Dentro de estos, como se mencionó previamente, podemos encontrar el de envasado, alquiler de maquinaria y también almacenamiento de vinos. Si bien la mayoría de las veces se obtiene una ganancia por la prestación de estos servicios, dárselos a un competidor significa mejorar su posición en el mercado. Es por eso que de no existir cooperación horizontal, como hay en los distritos industriales y asimilables al de este caso en San Rafael, esto no sería posible.

Como vimos con anterioridad, la bodega tiene cooperación con otras empresas del mismo eslabón productivo por lo que puede ser considerada que actúa no como si estuviese dentro de un cluster sino dentro de un distrito industrial.

### **5.3.3 Bodega Roca**

La bodega y los viñedos de la familia Roca se encuentra ubicada en el departamento de San Rafael. Los antepasados de los dueños eran provenientes de Italia y España, y se instalaron en San Rafael para dedicarse al cultivo de la vid buscando obtener vinos de calidad. Alfredo Roca, actual Presidente de la bodega, tomó esa cultura de sus antepasados y se dedicó a la elaboración de vinos finos. En 1979 adquirió junto a otra familia un establecimiento vitivinícola formando la empresa Barral y Roca S.A.. En 1999 la familia Roca se hizo cargo de la bodega.

Basándose siempre en la misma política Bodega Roca se construyó en base a la calidad. A esto le sumó la tecnología necesaria para realizar vinos de alta gama. Los viñedos de la firma se encuentran en San Rafael, al pie de la Cordillera de Los Andes. Poseen 114 hectáreas repartidos en cuatro fincas: Finca La Perseverancia, Finca Los Amigos, Finca Las Paredes y Finca Santa Herminia. Cultivan distintas variedades: en tintos Cabernet Sauvignon, Syrah, Merlot, Malbec, Pinot Noir, Bonarda y Sangiovese, y en blancas Chardonnay, Chenin y Tocai Fruilano.

Actualmente la bodega comercializa tanto en el mercado local como en mercados externos. Tienen una producción de 700 mil botellas anuales. Exportan desde el año '96

siempre vinos fraccionados, nunca a granel. Para Alejandro Roca, Vicepresidente de la bodega, comenzaron a exportar con la ambición de superarse y salir al exterior para ganar nuevos mercados. Si bien en ese momento era más tentativo el mercado interno en cuanto a volúmenes, no era así en cuanto a los márgenes. Sus principales mercados son Inglaterra, Estados Unidos, Japón y el Caribe. Del total de su producción, el 70% se dedica al mercado externo. Del nivel de facturación el 60% proviene de las exportaciones porque se trabaja con márgenes menores que con la venta directa.

Para poder exportar tuvieron que cambiar sus productos a nivel total. Si bien no fue un cambio radical ya que la empresa estaba dirigida hacia ese camino, se avanzó un poco más en cuanto a calidad y presentación. Con los grandes clientes se adaptan los productos según sus requerimientos pero no con todos pues su producción está bastante unificada.

Años atrás, la bodega quiso hacer un consorcio de exportación con la Bodega Falacios, Jean Rivier y algunos secaderos de frutas pero esto fracasó. Según Alejandro Roca esto fue a causa de las diferencias entre lo que cada empresa apuntaba. Se necesitaba más madurez para salir en conjunto al mercado de exportación. Aquí podemos ver un intento fallido en la creación de una asociación de tipo formal.

La crisis del 2001 para el Sr. Roca les permitió ser más competitivos y la larga los ayudó a ganar mercados. Por un lado esto fue bueno pues ya venían con un gran volumen de exportación, y por el otro el hecho de que el vino argentino se empiece a exportar te ayuda porque la imagen de tus vinos crece.

La empresa se maneja con importadores más focalizados, no masivos, y se basa en la calidad de sus productos para competir con las grandes bodegas. Si bien Bodega Roca no cuenta con el respaldo económico de las grandes bodegas para soportar campañas publicitarias, en el exterior se valora mucho la calidad y que la familia esté involucrada en la producción de los vinos.

Para mejorar la imagen de sus vinos y a su vez resaltar las características de los vinos de San Rafael, Bodega Roca está trabajando en conjunto con otras compañías de distintos tamaños, dentro de ellas Jean Rivier, Valentín Bianchi, Goyenechea y Algodón como se

vio con anterioridad, con el fin de lograr un posicionamiento Premium de sus productos. Con esto se busca que al comprar cualquiera de estos vinos, no se vea sólo una marca sino un lugar. Es decir que la calidad de los vinos no esté únicamente definida por una marca sino por el lugar que proviene. Esta característica es más parecida a la de un cluster.

Esto lleva una mejora colectiva dado que no sólo se benefician las bodegas de la asociación sino la mayoría de las bodegas de la zona. Algo similar sucede en el cluster vitivinícola de Australia del Sur en donde existen acciones colaborativas en cuanto a campañas de marketing compartidas entre distintas bodegas de la región en busca de una mejora en las exportaciones de sus vinos.

En conjunto con las bodegas La Abeja y Jean Rivier, y con la colaboración de Bodegas Argentinas quienes se encargan de poner carteles indicadores para llegar a las bodegas, se está intentando atender a los turistas de todo el mundo de la mejor manera. Para esto las bodegas buscan una unidad en cuanto a las ofertas de servicios al cliente, ya sea en cuanto a las visitas guiadas en varios idiomas como en los traslados de los mismos. Para esto se requiere una cierta relación fluida y un entendimiento compartido.

Pasando a las relaciones informales encontramos un intercambio de información no muy elevado por parte de la bodega. Existen pero no son muy seguidos los contactos con otras bodegas. De ser necesario se comunican para averiguar precios de insumos, maquinarias, contacto de proveedores, y viceversa.

Con respecto al transporte, a nivel exportación por lo general los contenedores salen llenos con productos de la bodega. Lo que suele suceder es que si hay algún cliente que compra vinos de otra bodega al mismo tiempo, entonces se ponen en contacto las bodegas, arreglan entre ellas y consolidan el transporte.

La bodega suele participar de ferias en el exterior que por lo general son organizadas a través de ProMendoza. Para reducir los costos de las mismas, muchas veces la bodega comparte el stand con otras compañías. Algunas de las bodegas con las cuales se han compartido stands son Villa Maipú y Dominio del Plata. De esta manera además de

disminuir los costos de colocar el stand, se intensifican las relaciones entre las empresas que lo comparten.

La Bodega Roca posee características de cooperación interfirma a nivel horizontal como las de los distritos industriales pero no es tan elevado como el que tienen La Abeja y Rivier.

### **5.3.4 Bodega Simonassi – Lyon**

La bodega Simonassi – Lyon se ubica en San Rafael. Posee 68 hectáreas propias de viñedos, Viñedos Silvia, que se encuentran en Rama Caída. Ahí se cultivan distintas variedades de uva como por ejemplo como Malbec, Merlot, Cabernet Sauvignon, Barbera, Pedro Giménez, Chenin, Riesling y Chardonnay; todos dedicados a la producción de vinos finos.

La empresa cuenta con tecnología de punta, pero no deja de lado la tradición y el cuidado artesanal de los procesos. La bodega tiene en mente la calidad y personalidad de los productos. Actualmente está a punto de incorporar personal capacitado y gracias a las Universidades de la región la oferta es bastante amplia.

Con una producción de alrededor de un millón de litros anuales, exporta hoy un 80% de la misma. Es una bodega que siempre tuvo en mente los mercados internacionales. Exporta desde hace ya 34 años. Según Jorge Simonassi, les resulta más fácil comercializar en el exterior dado que en la Argentina la gente es consumidora de marca, y no discierne por calidad de producto. Entonces afuera, es más fácil vender la calidad que en el país.

Hace más de 30 años, cuando la bodega comenzó a exportar la enología era retrógrada, y esto vino cambiando desde los noventa. Antes al ser una bodega volumétrica, los productos exportados no eran de la mejor calidad. Hay que tener en cuenta como se dijo en la introducción que en los sesenta se consumían unos 120 litros por persona anuales. Hoy son sólo 29 litros. Actualmente la bodega se basa en la calidad de sus productos para poder exportar. La crisis del 2001 hizo que sean más competitivos y que el flujo de

dinero sea mayor pues la bodega ya venía con un volumen de ventas en el exterior importante.

Años antes, el 1999, para aumentar las exportaciones se creó una asociación de la cual ya se habló con Jean Rivier, Villa Maipú y Fantelli. En la misma se compartían muchos recursos de las distintas empresas para lograr una disminución de los costos de producción, de transacción y una mejora colectiva en cuanto al tema de exportación de vinos finos. Esta asociación hacía que las bodegas estén en continuo contacto y el flujo de información e ideas sea permanente. Compartiendo ideas se buscaron mejoras en los productos para lograr una superior aceptación en los mercados internacionales. La asociación duró dos años, y según Jorge Simonassi, se debió principalmente a que los intereses de las partes eran distintos. Además agregó que los criterios de las demás empresas eran obsoletos empresarialmente hablando. Para él, la mentalidad argentina es muy egoísta, y por eso se dan los problemas.

Para encontrar clientes en un principio la bodega acudía las ferias internacionales, pero para Jorge Simonassi no fueron del todo satisfactorias. Encuentra más redituable, al ser una bodega que apunta a nichos de mercados visitar a clientes y potenciales clientes 4 o 5 veces al año. Hoy en día acude a ferias simplemente para cerrar negocios.

En el futuro, para conseguir nuevos clientes, la política de la empresa seguirá siendo la misma, pero además se está trabajando de manera asociativa con los distribuidores. Se registra la marca de la bodega de manera asociada con el distribuidor generando un valor agregado de la empresa. Muchas bodegas lo que hacen distribuir a través de ciertas personas y al llegar a un buen nivel cambian de distribuidor. Esto demuestra la seriedad con la que trabaja la compañía.

En cuanto a las relaciones informales, la bodega tiene contacto e intercambio de información con casi todas las bodegas de San Rafael. Esto muestra el grado de integración que tiene la empresa con el resto de los actores de la región. En este sentido, de las bodegas entrevistadas fue en la que se encontró mayor diálogo con el resto. Desde precios de maquinarias, insumos, proveedores, hasta contactos de brokers del exterior. Esto es muy importante ya que fortalece los vínculos entre las bodegas. Esto se debe a que la política que poseen los dueños de la bodega es de no ver al resto como

competidores, sino verlos como compañeros de trabajo. Según Jorge Simonassi, la mayoría de las grandes bodegas, salvo Bianchi que es una excepción, les hace falta un cambio de mentalidad pues al ser grandes piensan que ellos deben exportar más que las empresas pequeñas como lo es Simonassi. No piensan como un bloque, y es por esto que se perjudican a ellos mismos, ya que empujando todos juntos se lograría agrandar el mercado y esto es algo positivo para todos los actores.

La empresa persigue continuamente el beneficio colectivo. También puede verse ya que varias veces clientes del exterior solicitaron un determinado producto que la bodega no fabricaba. En dicho caso, al no poder proveer al cliente con ese producto, se le facilita el contacto de otra bodega que fuera preferentemente de su zona con la cual existe una relación. De esta manera al no poder abastecer al cliente, no queda mal con ellos, y paralelamente consigue que se promocionen más los vinos de su región. Esto evidencia la cooperación horizontal que existe en San Rafael, al ofrecer a clientes propios productos de la competencia. Esta forma de dar negocios a un competidor es algo que dentro de un cluster para Porter no estaría bien.

En temas de transporte, la bodega ha exportado de manera conjunta a Estados Unidos. Esto es beneficioso para la empresa cuando las exportadoras se encuentran próximas geográficamente a la bodega y las ventas se dirigen al mismo destino. Al saber quiénes son los que realizarán el envío directamente se ponen en contacto ellos y mandan los pedidos una vez que sepan que llenarán los contenedores. De esta forma se reducen los costos y se eliminan tiempos de espera.

Claramente la Bodega Simonassi Lyon posee características de empresas pertenecientes a distritos industriales dado su alto nivel de cooperación a nivel horizontal.

### **5.3.5 Bodega Villa Atuel**

En 1996 la Familia Pueyo Echeverría de origen español adquirió la propiedad perteneciente a la Familia Arizu que constaba de 3.800 hectáreas para la plantación de viñedos. La empresa antes del 2002 era netamente una productora de aceite de oliva. Recién a partir de ese año comenzó con el rubro de los vinos. En sus comienzos

alquilaban una bodega a Sutter para la producción. Producen alrededor de dos millones de litros anuales. Dedicó la totalidad al mercado externo, no poseen mercado interno. Su facturación ronda los U\$S 800.000 anuales, en productos vitivinícolas.

La principal motivación para exportar fue principalmente el volumen de compra que tienen los clientes del exterior, los modos de pago y condiciones de venta, y el tipo de cambio que los favorece. Los mercados más importantes para la bodega son Alemania, México, EEUU, Noruega, entre otros.

La empresa acude a ferias internacionales continuamente con sus productos. Una vez concretadas las relaciones comerciales con los clientes, se les ofrece la posibilidad de modificar los productos en base a los mercados, ya sea en cortes, etiquetas, packaging. Es su principal canal para presentarse en concursos o a clientes potenciales. ProMendoza ha colaborado con la empresa para concurrir a las ferias.

Al ser una bodega relativamente nueva, y cuyos dueños son extranjeros, no se encuentra una integración por parte de la empresa con el resto de las bodegas de la región. Villa Atuel es miembro de Bodegas Argentinas y eso es lo único que los vincula con los demás. Dentro de esta asociación, según Pablo Molina, se reciben mails, estadísticas de ventas al exterior, precios de mercado interno, pero sin embargo se habla muy poco con el resto de las bodegas. Además, al ser una empresa que se dedica plenamente a la exportación, se encuentra completamente aislada del resto.

El único tipo de contacto que posee la bodega es un bajo nivel de intercambio de información en el área enológica, en donde se piden referencias, precios de insumos, maquinarias. De todas formas esto no es algo habitual.

En cuanto al transporte, hubo un solo caso en el cual la empresa consolidó un camión con otra bodega hasta el Puerto de Buenos Aires. Se dio cuando un cliente de Noruega compró mercadería de dos bodegas. Entonces se pusieron en contacto y compartieron el camión. Por lo general Villa Atuel se encarga de la logística y los envíos los hacen por su cuenta.

Como puede verse, la bodega no posee un alto nivel de contacto con las demás empresas de la región. Es por eso que a pesar de tener casos aislados de cooperación interfirma, actúa más como para un cluster que para un distrito industrial.



## **6. Conclusiones**

A lo largo del trabajo de graduación se ha visto como las pequeñas y medianas empresas pueden incrementar su capacidad y obtener algunas de las ventajas competitivas que poseen las grandes empresas tanto a nivel nacional como internacional mediante la organización del estilo distrital.

Hemos visto que la diferencia principal entre un cluster y un distrito industrial es el nivel en el cual rigen las relaciones entre los actores. Por un lado, en los clusters las relaciones se dan a nivel vertical, mientras que en los distritos industriales las relaciones que predominan son de tipo horizontal entre empresas competidoras. Para este tipo de colaboración es necesario que las empresas tengan una proximidad geográfica, problemáticas productivas similares o complementarias, y que se asocien para obtener ventajas competitivas. Esto permite la especialización de las empresas que se da por medio del flujo o intercambio de información tanto formal como informal. A su vez vimos la importancia que tiene poseer un alto nivel de confianza entre los actores para el desarrollo de estas relaciones.

Para lograr la competitividad de las empresas se necesita una articulación entre los sectores públicos y privados. De esta manera se le pueden facilitar a las empresas los recursos y las herramientas necesarias para su desarrollo que les sería muy difícil obtenerlas por su cuenta. Por eso existen las instituciones o estructuras de soporte que se encargan de ofrecerles estos recursos, desarrollo de capacidades y servicios a las empresas generando una mejora competitiva para las mismas.

En la Argentina la industria vitivinícola está atravesando un proceso de cambio nunca antes visto. Gracias a la acción colectiva y el trabajo conjunto las pequeñas y medianas empresas están en condiciones de insertarse en los mercados internacionales. El desarrollo de las redes permite a las empresas obtener un respaldo con los distintos actores mediante relaciones formales e informales y de esta manera poder competir y hacer frente a bodegas de mayor magnitud.

En el caso de San Rafael, hemos estudiado distintos ejemplos de empresas pequeñas y medianas, algunas que destinan una parte menor de su producción a los mercados internacionales, otras que destinan mayoría y otra que se dedica únicamente a la exportación. Para poder ver si lo que hay en San Rafael en la industria vitivinícola es más parecido a un cluster o a un distrito industrial se han estudiado las relaciones que existen entre las bodegas competidoras a nivel horizontal. Se han tenido en cuenta no sólo las relaciones formales sino también los vínculos informales de amistad y parentesco.

Como vimos en el caso de la Finca & Bodega La Abeja, dedicada principalmente a la venta de vinos a granel, le resulta más fácil a este tipo de empresas conformar un consorcio de exportación. Esto es así dado que los clientes no les interesa tanto la cantidad sino el volumen de compra. Los casos de consorcios de exportación entre bodegas dedicadas a la venta de vinos finos Premium no fueron exitosas.

En la mayoría de las bodegas de San Rafael pudimos encontrar distintos tipos de relaciones tanto formales como informales a nivel horizontal. Algunos de estos fueron consorcios de exportación, asociaciones para fomentar el turismo, para mejorar la imagen de la región y de las bodegas, intercambio de todo tipo de información, compartir distintos tipos de gastos, alquiler de maquinarias o servicios, e inclusive compartir stands en ferias internacionales. Esto claramente demuestra que el tipo de relaciones que existen en San Rafael son más parecidas a un distrito industrial que a un cluster. En la visión de cluster de Michael Porter no estarían bien este tipo de relaciones cerradas a nivel horizontal entre una determinada cantidad de actores.

Es decir que lo que se ha encontrado en San Rafael está entre un cluster y los distritos industriales clásicos de Italia y el caso DIMA de Distritos Industriales de Maquinaria Agrícola en Argentina. Va más allá de un cluster dado que posee claros ejemplos de colaboración horizontal pero no llega a poseer todas las características de los distritos.

En la Argentina, es muy común que ciertas instituciones o estructuras de soporte, como por ejemplo Bodegas Argentinas, junten a las distintas bodegas para debatir temas de interés general. Para Porter, esto no estaría mal porque se encuentra al alcance de todas las empresas. Luego del estudio realizado, podemos afirmar que lo que realmente

sucede en esas asociaciones es que determinados actores, ya sean dueños de distintas bodegas establecen relaciones cerradas entre algunos de ellos. De esta manera se generan vínculos que trascienden los límites de esta asociación. Esta es una característica de un distrito industrial y no de un cluster. Con característica de cooperación que trascienden las de un cluster las pequeñas bodegas pueden mejorar su perfil exportador.

Como se vio previamente, muchas de estas relaciones se asemejan a las que se dan en la industria vitivinícola australiana, estadounidense y sudafricana. Algunas de ellas son el fomento del turismo y campañas de marketing para la mejora de imagen colectiva. Pero para ver más en profundidad si existen relaciones más intensas entre las bodegas dentro de las estructuras de soporte que juntan a las empresas, habría que analizar más en detalle a las bodegas de esos países como se realizó en este Trabajo de Graduación con las bodegas de San Rafael. Sería interesante para una futura investigación analizar si lo mismo sucede dentro de las asociaciones de los cluster vitivinícolas del mundo como los de Sudáfrica, Australia o Estados Unidos.

## **7. Bibliografía**

- Artopoulos Alejandro, Friel Daniel y Hallak Juan Carlos, 2007. *Challenges of Exporting Differentiated Products to Developed Countries: The Case of SME-dominated Sectors in a Semi-Industrialized Country*. En *The Emergence of New Successful Export Activities in Latin America*. Buenos Aires: Inter-American Development Bank.
- Aylward, David. 2004. *Innovation Export Linkages within Different Cluster Models: A Case Study from the Australian Wine Industry*. En *Prometheus*, Volume 22, N. 4.
- Butler, John y Brown Brad. 1995. *Competitors as allies: A study of entrepreneurial networks in the U.S. wine industry*. En *Journal of Small Business Management*.
- Cetrángolo, Hugo et. Al.. 2003. *El Negocio de los Vinos Finos en la Argentina*. Buenos Aires: Facultad de Agronomía.
- Ferraro, Carlo. 2003. *Desarrollo Productivo Local en Argentina*. Préstamo Estudio 1.EG.33.3 Componente B; Préstamo BID 925/OCAR.Pre II. Coordinación del Estudio: Oficina de la CEPAL-ONU en Buenos Aires
- Friel, Daniel. 2005. *Coordinación Conjunta de una Red de PyMEs; El Caso del Distrito De Maquinaria Agrícola (DIMA)*. Concurso Interno de Apoyo al Desarrollo de Casos Pedagógicos. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- Friel Daniel y López Diego. 2005. *Towards an understanding of different types of business networks*. Documento de trabajo. Administración; 55. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.

- Harrison, B. 1991. *Industrial Districts: Old Wine in New Bottles?*. School of urban and public Affairs. Working Paper 90-35. Carnegie Mellon University.
- Huggins, Robert. 2000. *The success and failure of policy-implemented inter-firm network initiatives: motivation, processes and structure*. Entrepreneurship & Regional Development, Volume 12, Issue 2, pp 111 – 135. Cardiff: Cardiff University.
- Kaminker, Daniela. 2005. *Formas Alternativas de Organización Industrial: Distritos Industriales y su Aplicación a un Caso Argentino*. Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas Buenos Aires
- Mueller, Rolf et al. 2006. *Clusters of Grapes and Wine*. En Third International Wine Business Research Conference. Montpellier, France.
- Pla, María. 2000. *Distritos Industriales: Un Modelo Competitivo para la Supervivencia de las PyMEs Argentinas*. Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas Buenos Aires
- Porter, Michael E.. 1999. *Ser Competitivos*. Ed. El Deusto: Bilbao.
- Porter, Michael E.. 1998. *Clusters and the New Economics of Competition*. En Harvard Business Review, November-December.
- Porter, Michael E.. 1991. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Porter, Michael E.. 1987. *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México; Continental.

- Powell, Walter. 1990. *Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization*. Research in Organizational Behavior, vol.12:295-336
- Quintar, A., Gatto, F. 1992. *Distritos Industriales Italianos, Experiencias y Aportes para el Desarrollo de Políticas Industriales Locales*. Buenos Aires, CEPAL – PRIDRE. No. 29.
- Tattara Giuseppe y Volpe Mario. 2003. *Las redes en los distritos industriales italianos: la Terza Italia*. Venezia: Departamento de Ciencia Económicas Universidad Ca´ Foscari de Venezia.
- Whitford, Josh. 2001. *The Decline of a model? Challenge and response in the Italian industrial districts*. USA: Economy and Society Volume 30 Number 1.
- Wood, Eric et al. 2005. *Innovation and Performance in the South African Wine Industry*. En International Journal of Technology and Globalization.

### **Páginas Consultadas**

- [www.inv.gov.ar](http://www.inv.gov.ar)
- [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar)
- [www.wineinstitute.org](http://www.wineinstitute.org)
- [www.wosa.com](http://www.wosa.com)
- [www.coviex.com.ar](http://www.coviex.com.ar)
- [www.winesofargentina.com](http://www.winesofargentina.com)
- [www.bodegasargentinas.com.ar](http://www.bodegasargentinas.com.ar)
- [www.uva-ra.com.ar](http://www.uva-ra.com.ar)
- [www.argentinewines.com.ar](http://www.argentinewines.com.ar)
- [www.bodegasimonassi.com](http://www.bodegasimonassi.com)
- [www.rocawines.com](http://www.rocawines.com)
- [www.jeanrivier.com](http://www.jeanrivier.com)

- [www.bodegalaabeja.com.ar](http://www.bodegalaabeja.com.ar)
- [www.promendoza.com](http://www.promendoza.com)
- [www.inta.gov.ar](http://www.inta.gov.ar)
- [www.alimentosargentinos.gov.ar](http://www.alimentosargentinos.gov.ar)
- [www.uccuyo.edu.ar](http://www.uccuyo.edu.ar)
- [www.fca.uncu.edu.ar](http://www.fca.uncu.edu.ar)
- [www.umaza.edu.ar](http://www.umaza.edu.ar)



Universidad de  
**SanAndrés**

## **8. Anexo**

### **Modelo de cuestionarios de entrevistas realizadas a empresas**

- Cuál es su volumen de producción de vinos?
- Exportan? Desde cuando? Qué tipo de vinos exportan? Que los motivó / impulsó a exportar?
- Tuvieron que cambiar mucho en su producto para poder exportar? Si, no, por qué?
- Cómo influyó la crisis del 2001 en sus exportaciones? Qué hicieron frente a esto?
- Qué volumen de producción dedican al mercado interno y cuánto al externo?
- Del nivel de facturación, cuánto proviene de las exportaciones?
- Cómo encontraron a los clientes en el exterior? Cómo tienen pensado hacerlo en el futuro?
- Cómo hacen para competir con bodegas más grandes que comercializan mayores volúmenes como Bianchi a la hora de exportar?
- Tienen algún convenio o alianza con alguna bodega de la región? Alguna vez tuvieron?
- En qué sentido asociarse puede ayudarlos a obtener más clientes?
- Tienen diálogo / intercambio de información con otras bodegas? Comparten información? De qué tipo?
- Comparten gastos con otras bodegas? Compran maquinaria de manera conjunta?

- Participan de ferias / eventos en el exterior juntos con otras bodegas / solos?  
Arman stands juntos?
- Se juntan para hablar? Si, no, por qué?
- Quién se dedica al transporte? Comparten gastos de transporte?

