



Universidad Austral de Chile

Escuela de Ingeniería Comercial

**LA INFLUENCIA DE LOS “*CLUSTER*”  
REGIONALES Y LAS REDES SOCIALES EN LA  
COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS:  
SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL SALMÓN  
EN CHILE**

Tesina presentada como  
requisito para optar al Grado de  
Licenciado en Administración.

Profesores Responsables:

Jaime Astete A.

Horacio Sanhueza B.

Oswaldo Rojas Q.

Profesor Patrocinante : Christian Felzensztein

Alejandra Fehlandt B.

Pilar Rodríguez K.

VALDIVIA - CHILE

2006

## ÍNDICE DE MATERIAS

Página

### RESUMEN

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO	4
2.1	Concepto de Cluster	4
2.2	Redes entre Empresas y Ubicación Geográfica	7
2.2.1	Redes Sociales	9
2.3	Cluster del Salmón en Chile	10
2.4	Análisis de la Industria	12
3.	MATERIAL Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS	16
3.1	Materiales	16
3.2	Fuente de Procedencia de los Datos	16
3.3	Instrumentos y Métodos de Obtención de Datos	16
3.4	Descripción del diseño Muestral	17
3.5	Definición del Tipo de Investigación	17
3.6	Definición del Diseño de la Investigación	18
3.7	Tratamiento de los Datos	18
4.	PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	19
4.1	Ubicación Geográfica de las Empresas	20
4.2	Ventas a Nivel Nacional e Internacional	21
4.3	Cooperación en Marketing	22
4.4	Ejemplos de Cooperación	23
4.5	No Cooperación en Marketing	25
4.6	Redes Sociales	26
5.	CONCLUSIONES	29
6.	BIBLIOGRAFÍA	35
7.	ANEXOS	37

<b>ÍNDICE DE CUADROS O TABLAS</b>	<b>Página</b>
<b>Tabla N°1:</b> Descripción de la muestra	19
<b>Tabla N°2:</b> Utilidad de estar ubicado en región específica del país.	30
<b>Tabla N°3:</b> Situación de la Industria en la actualidad.	32
<b>Anexo N°1:</b> Ejemplo de carta enviada vía correo electrónico a los gerentes generales de las empresas.	38
<b>Anexo N°2:</b> Cuestionario	39
<b>Anexo N°4:</b> Tabla utilizada para el gráfico N°4	47
<b>Anexo N°5:</b> Tabla utilizada para el gráfico N°5	48
<b>Anexo N°6:</b> Tabla utilizada para el gráfico N°6	48
<b>Anexo N°7:</b> Tabla utilizada para el gráfico N°7	48
<b>Anexo N°8:</b> Tabla utilizada para el gráfico N°8	49
<b>Anexo N°9:</b> Tabla utilizada para explicar grafico N°4	49
<b>Anexo N°10:</b> Tabla sobre desarrollo conjunto en marketing	50
<b>Anexo N°11:</b> Tabla sobre cooperación en marketig en un futuro	50

## **ÍNDICE DE FIGURAS O GRÁFICOS**

<b>Gráfico N°1:</b> Ubicaión geográfica de las empresas	20
<b>Gráfico N°2:</b> Ventas a nivel nacional e internacional	21
<b>Gráfico N°3:</b> Cooperación en marketing	22
<b>Gráfico N°4:</b> Ejemplos de cooperación entre empresas	23
<b>Gráfico N°5:</b> Razón de la no cooperación en marketing	25
<b>Gráfico N°6:</b> Relación informal con CEO de otras empresas	26
<b>Gráfico N°7:</b> Frecuencia de relación informal	27
<b>Gráfico N°8:</b> Razón de la no relación informal	28
<b>Anexo N°3:</b> Exportación de salmónidos	47

## RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad la realización de un estudio exploratorio, para determinar si existe influencia de la cercanía geográfica y las redes sociales en la cooperación entre empresas: situación de la industria del salmón en Chile.

La metodología consistió en una investigación primaria, en la cual para la recolección de datos se utilizó, como principal herramienta, una encuesta realizada a los gerentes generales de las empresas salmoneras involucradas en las principales actividades primarias de la cadena de valor, en la zona sur-austral de Chile. Además se realizó una revisión de literatura para poder comprender y desarrollar conceptos necesarios para el desarrollo de esta investigación.

Conceptos como *cluster*, redes sociales, redes entre empresas, entre otras. Esta literatura esta presente en diferentes libros, revistas, artículos, journals publicados en Internet, en dos idiomas; ingles y español lo que significó un importante complemento a la información obtenida por medio de la encuesta y si posterior análisis.

Los principales resultados demuestran que a pesar de que los gerentes generales tienen relación informal con otros gerentes, ésta no influye en la cooperación entre empresas. La principal razón de esta situación es que la industria del salmón es altamente competitiva.

Finalmente, luego del análisis de los resultados obtenidos por los cuestionarios respondidos, se obtiene una conclusión acerca del *cluster* del salmón en la zona sur-austral de Chile.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad es sorprendente ver como se ha ido desarrollando la salmonicultura en Chile, esto debido básicamente, a su dinamismo y asociatividad presente en la industria. La salmonicultura chilena ha sido uno de los principales motores del crecimiento exportador de los últimos 20 años.

La historia de la industria del salmón en Chile comienza en 1905, con la exitosa importación de 400.000 ovas, traídas desde Hamburgo a Río Blanco (Quinta Región). Luego por medio de distintos programas internacionales, principalmente el “Programa de Introducción del Salmón del Pacífico en Chile” e iniciativas privadas, se logró introducir las primeras especies de truchas y salmones en Lautaro, para luego avanzar hacia el sur en donde las regiones Décima y Undécima resultaron ser los lugares aptos para el cultivo de estas especies. Debido a esto comenzó el auge de la salmonicultura en nuestro país.

La primera empresa en exportar salmón, fue creada por un grupo de profesionales, llamada “Sociedad de Pesquería Lago Llanquihue”. Desde entonces el aumento de esta actividad se debe a que Chile es uno de los pocos países que reúne las condiciones ambientales necesarias para el desarrollo eficaz de las ovas de salmones, desde Puerto Montt hasta Punta Arenas (zona sur –austral). Las condiciones del agua son excelentes, puras, limpias, sin contaminación, y con temperaturas que fluctúan entre los 7°C y 16°C, características de suma importancia para el cultivo. Estas condiciones son las ventajas competitivas, además de los bajos costos por concepto de alimentación, que posee Chile en la industria salmonícola mundial.

“Gracias al desarrollo de la salmonicultura chilena en las regiones décima y undécima, se formó lo que hoy se conoce como “*cluster*” del salmón, el cual ha ayudado a la población de la zona sur a una estabilidad económica, ya que las salmoneras han sido pieza fundamental en la creación de más de 55.000 puestos de trabajos” (Salgado 2005).

Al mismo tiempo, la industria a influido positivamente en el crecimiento de las exportaciones chilenas, principalmente hacia los Estados Unidos, Japón, Unión Europea, entre otros mercados, este escenario ha posicionado a Chile como el país número uno en exportaciones a nivel mundial, con más de mil millones dólares en ventas solo el primer semestre del 2006, dejando en segundo lugar al país que fue el exportador más importante en la Industria del Salmón como lo fue Noruega. La industria ha mostrado una creciente tendencia a dar mayor valor agregado a sus productos, con el objetivo de alcanzar mejores precios y a nuevos consumidores, pasando de un “commodity” a un producto diferenciado, caracterizado por nuevos grados de elaboración y altos estándares de calidad (Aqua 2006).

En los inicios de la industria, las principales líneas de elaboración estaban constituidas por productos frescos, congelados y en conserva, el primero era destinado principalmente a los Estados Unidos y el segundo a Japón, las conservas enfrentaban una fuerte sustitución por parte del atún enlatado. Actualmente, la industria ha desarrollado nuevas líneas de elaboración, guiados por el aumento de la demanda por productos más sanos y más sofisticados, como son el filete fresco y congelado, salmón seco-salado, salmón ahumado y otros productos. Estas líneas de elaboración llegan a representar el 60% del valor de las exportaciones total, con una importante representatividad del filete (fresco y congelado) que tiene una participación del 83% en el valor de los productos con valor agregado y un 50% en el valor total de las exportaciones nacionales de salmón (Aqua 2006).

Debido a esta situación se cree que es un tema de gran interés el investigar si el llamado *cluster* del salmón cumple realmente con las características necesarias para que sea llamado así. Cabe mencionar que una de las características importantes que debe cumplir un *cluster* es que exista cooperación entre las empresas que lo integran con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva.

Para poder explorar esta situación se ha propuesto la siguiente interrogante:

¿Existe influencia de la proximidad cercana y las redes sociales en la cooperación entre empresas en la zona sur – austral de Chile, tomando como caso de estudio la Industria del Salmón?

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Analizar la influencia de la proximidad (cercanía) geográfica y las redes sociales en la cooperación entre empresas en la zona sur-austral de Chile, tomando como caso de estudio la Industria del Salmón,
- Identificar el rol de las redes sociales y como influyen las relaciones informales en la cooperación entre empresas,
- Examinar cómo la cercanía geográfica y las redes sociales influyen la cooperación entre empresas,

Este estudio es de gran importancia principalmente para las pequeñas y medianas empresas que pertenecen al área salmonícola, debido a que el escenario económico en el cual están insertas es muy competitivo y está liderado por las grandes transnacionales que utilizan y comparten la información existente entre las mismas para hacer más eficiente su proceso productivo y mejorar el comercio hacia el exterior. Es por esto que la generación de redes sociales puede ser positivo en la creación de estrategias para posicionarse dentro de las grandes multinacionales.

## 2.- MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO.

Debido a la gran importancia que ha tenido hoy en día la evolución del *cluster* del salmón en Chile, el cual integra empresas productoras de salmón nacionales e internacionales en las regiones Décima y Duodécima, es un tema muy utilizado para el desarrollo de investigaciones tanto a nivel nacional como internacional. La utilización masiva de este tema se debe principalmente a los beneficios que entrega a su entorno, como son los beneficios económicos, la generación de empleo y los beneficios socio-culturales que traspasa, por ejemplo el hecho de capacitar a la mano de obra ya que se necesita mano de obra especializada. Además de presentar una de las tasas mas altas de expansión de las exportaciones de nuestro país.

El marco referencial de esta tesina de grado, está compuesto principalmente con el objetivo de entender el concepto de *cluster*. Este término es muy utilizado internacionalmente, pero en realidad no existe una definición única. Para lograr este objetivo, se realizó una revisión bibliografica de diferentes estudios e investigaciones realizadas por economistas expertos en la materia y otros que hayan estudiado el tema. Además de tener como referencia un estudio similar, efectuado en Escocia, de una tesis doctoral, la cual fue realizada por el profesor de la Universidad Austral de Chile, Christian Felzensztein, el cual actúa como patrocinante de esta tesina.

Para comenzar es necesario especificar que la palabra *cluster* es utilizada muchas veces sin entender exactamente su concepto, por lo que revisaremos algunas definiciones, para luego continuar con el análisis de la industria.

### 2.1 Concepto de “*cluster*”.

El primer autor que desarrolló una teoría en bases a la cercanía geográfica fue el alemán Von Thünen (1842). Este alemán agricultor diseñó un modelo explicativo de la localización de los cultivos en un espacio homogéneo en torno al mercado en el que se intercambiarían los productos, que estaba representado por la ciudad. Así, contaba con una población aislada, abastecida con los cultivos de los alrededores, y unos productos surgidos de la tierra, que diferían en rendimiento por hectárea y coste de transporte, y que podían ser cultivados con distinta intensidad.(Toral 2001)

El escoger la localización de las tierras produjo la competencia entre agricultores, ya que de esto dependía si el coste de arrendamiento o el coste de producción era el más alto. Cada agricultor debería elegir entre pagar más por la tierra, o hacerlo en concepto de costes de transporte de los distintos productos a la ciudad. Teniendo en cuenta que el coste del transporte y el rendimiento de la tierra varían en función de los cultivos (Toral 2001).

Después de Von Thünen (1842) surgió el economista Alfred Marshall (1842-1924) el cual es considerando el primer economista que analiza la teoría de los distritos industriales, el cual se refiere a la concentración de industrias especializadas en una localidad en particular, estudiando la evolución a largo plazo esta economía industrial y la estructura de sus mercados (Felzensztein 2005).

Alfred Marshall (1920), estudió el desarrollo de complejos industriales y la existencia de "economías externas" o también denominadas externalidades positivas dentro de los conglomerados industriales. Marshall señala que éstas economías externas son ventajas económicas no atribuibles a cada empresa individual, sino que surgen a partir del conjunto del agregado productivo, fruto del constante contacto e intercambio de los agentes económicos y empresas integradas o ubicadas en las concentraciones productivas en el espacio, transformando el término "espacio" en territorio o también llamado "área base" por Michael Porter (1999).

Uno de los discípulos mas nombrados que siguió la senda de Marshall, fue Michael E. Porter (1990) quien crea y define el concepto de *cluster* como "la concentración geográfica de empresas interconectadas, proveedores, empresas de industrias relacionadas e instituciones asociadas (universidades, asociaciones, etc.) en un ámbito en particular, que compiten pero también cooperan". Gracias a M. Porter el concepto de *cluster* se hace conocido, masivo y popular, aunque carece de exactitud y rigurosidad.

Enright (1996) en su contribución “*Regional Clusters and Economic Development*”, comenta que “Un *cluster* regional es un cluster individual en el cual las empresas miembro están cercanas unas con otras” (Enright 1996, p.191); otros autores definen *cluster* de una manera más precisa, como “Grupos o empresas en un país emplazadas en un área geográfica” (Swann y Prevezer 1996, p. 139); o como “Una concentración de empresas que son capaces de producir sinergia, a causa de su proximidad geográfica e interdependencia” (Rosenfeld 1997, p. 4), o también como exponen Simmie y Sennet (1999) *cluster* es “Un gran número de industrias interconectadas y/o compañías de servicio que tienen un alto nivel de colaboración...” (Simmie y Sennet 1999, p. 51).

No obstante existe una gran variedad de definiciones para *cluster*, surgen algunas ambigüedades respecto al concepto, por ejemplo ¿Cuán largo debe ser el área geográfica? O la proximidad geográfica, es definida cómo...?. Estos son sólo algunos conceptos que casi todos los autores (Enright, 1996; Swann y Prevezer, 1996; Rosenfeld, 1997; Simmie y Sennet, 1999; Porter, 1990), no han definido exactamente durante las últimas décadas. Esta situación crea algunas confusiones al momento de elegir una definición única para realizar un análisis, especialmente cuando se necesita realizar una investigación empírica sobre el tema de *cluster* industrial y regional (Felzensztein 2005).

Sin embargo, en el presente estos conceptos han evolucionado a la teoría de los clusters locales, también conocidos como sistemas complejos dinámicos para el desarrollo de regiones competitivas dentro de un mismo país, estudiadas por una amplia gama de investigadores en todo el mundo con un imparable proceso de fomento, generación y apoyo a clusters potenciales para sumarse a los más de trescientos casos de clusters exitosos en el mundo, los cuales por su condición de territorialidad hace imposible replicar un cluster en otro espacio geográfico, debiendo analizar para cada caso la aplicación sólo de los principios rectores que los conforman, estableciendo las estrategias y planes de acción o *clusterización* en particular para cada área base (San Román 2004).

Ahora bien, la mejor definición para la situación chilena sería entender el concepto de *cluster* como el agrupamiento local de agentes, que da origen a una red interconectada con el objeto de aprender, conocer, innovar, cooperar y competir, bajo un esquema de confianza mutua, la ventaja competitiva regional, es una manifestación de su carácter sistémico. Un agrupamiento competitivo ayuda a crear otro, dentro de un proceso que se hace cada vez más poderoso, relacionándose hacia otros agentes o empresas de la localidad, prestándose apoyo mutuo; los beneficios fluyen hacia delante, hacia atrás y en todas direcciones. La rivalidad tiende a propagarse a otros del cluster, mediante el poder de negociación.

Las incorporaciones de otros sectores al cluster presionan hacia el perfeccionamiento, ya que se estimula la diversidad de enfoque y facilita los medios para la introducción de nuevas estrategias y tecnologías. La información fluye libremente y las innovaciones se difunden rápidamente a través de los canales de proveedores o compradores que tienen contactos con múltiples competidores. Las interconexiones dentro del cluster, llevan a la percepción de nuevas formas de competir y de oportunidades complementarias. Los niveles de todo el cluster estimulan mayores inversiones y especializaciones, siendo frecuentes las asociaciones comerciales integradas en proyectos conjuntos flexibles. El gobierno y las universidades se van interrelacionando fuertemente con el cluster, a efecto de que sea cada vez más fuerte el tamaño y el prestigio del mismo, ayudando también al prestigio de la región, transformándose así en un cluster o agrupamiento del aprendizaje, conocimiento, cooperación y confianza. (San Román, 2004).

## **2.2 Redes entre empresas y ubicación geográfica.**

Uno de los beneficios de pertenecer a un *cluster* es la creación de relaciones informales que fomentan el flujo de información y conocimiento no codificado. Esto debido a la proximidad geográfica y a que la información fluye libremente hacia delante y hacia atrás.

En el último tiempo ha surgido un gran interés en las redes específicas y relaciones entre empresas, debido al apoyo y ventajas competitivas existentes gracias a la alta relación entre empresas, lugar geográfico específico, factores económicos, valores y cultura (Mc Naughton and Bell, 1999). Algunas investigaciones se han enfocado en conceptos reconocidos por Porter (1998) como “*social glue*”, unión social. Las compañías necesitan considerar aspectos de estructuras sociales como capital social, referido a la estructura social que determina quienes van a interactuar (Davidsson y Horning, 2003). También se deben tener nociones de enlace, el mecanismo por medio del cual un empresario, empresa u organización se vuelve parte de una estructura local la cual involucra la creación de una unión social con el entorno local (Jack and Anderson 2002).

Así mismo, Maskell et al., (1998) y Maskell (2001) sugieren que el proceso social de aprender e innovar en la cooperación entre empresas, es más eficiente cuando las compañías involucradas están psicológicamente capacitadas para permitir una interacción y un intercambio efectivo de información.

La cercanía de las regiones facilita frecuentemente las interacciones “cara a cara” en ambientes formales e informales, siendo este un proceso que enlaza a las comunas pertenecientes a la región. Esta situación es debido a que se comparte una base de conocimiento común, siendo este factor una ventaja para la colaboración entre empresas (Birley 1985).

Huggins (2000) da importancia a las actividades cooperativas y de relaciones confiadas entre empresas, para llevar a cabo de mejor manera las ventajas competitivas en los negocios. Además, Huggins establece que los grupos sociales parecen ser la forma más poderosa de las redes entre las empresas; siendo más factible que éstas sucedan en una estructura informal inicial. Este argumento resalta la importancia del *cluster* y del sector industrial como una “red social topográfica”, considerando los elementos fundamentales de las relaciones sociales o también llamado “mix relacional” y no sólo utilizando una perspectiva geográfica económica.

Granovetter (1992) identifica dos componentes distintos de estructura social que influyen en la formación de alianzas: La consistencia de los componentes referidos a las relaciones directas dentro del cual las empresas están enlazadas; y componentes estructurales que comprenden la totalidad de redes sociales dentro de la cual se desenvuelven las empresas, donde éstas proveen de conocimientos acerca de los socios potenciales que estas empresas van adquiriendo. Con la participación en las alianzas y redes, las empresas desarrollan capacidades en la formación de alianzas que se generan como resultados de un proceso histórico de aprendizaje el cual puede ser usado como ventaja hacia la formación de una nueva alianza (Dierickx y Cool 1989).

### **2.2.1 Redes Sociales**

Una red o *network* puede definirse como un grupo de empresas que usan sus recursos y talentos combinadamente para cooperar en proyectos de desarrollo conjunto. Estas redes no están necesariamente concentradas geográficamente. Una vez que la confianza se ha creado el diálogo operacional se puede facilitar por medios electrónicos. Muchas redes se forman al interior de los clusters, dadas las facilidades de comunicación y confianza. Sin embargo estas redes no están necesariamente ligadas a estos (Salas, 2004). Las redes sociales son elementos claves en las relaciones de una organización a niveles personales en el enlace de empresas locales. Las redes pueden también transformarse en un intercambio de información que permite a las empresas aprender acerca de nuevas alianzas y oportunidades de mercado con socios confiables (Birley 1985).

La literatura reconoce tres tipos de redes sociales, las redes de intercambio que se refieren a las relaciones comerciales con consumidores y proveedores; redes de comunicación que incluyen individuos que proveen a la empresa con contactos y conocimiento sobre actividades relacionadas con el negocio y por último las redes sociales incluyendo relaciones informales, amigos y otras conexiones que entreguen apoyo a los dueños de empresas, los cuales tienen grandes oportunidades, normas sociales y expectativas (Felzensztein, 2005).

### 2.3. *Cluster* del salmón en Chile

La industria del salmón es definida como “*cluster*” ya que cuenta con las siguientes características: tiene una concentración territorial y economías externas, ya que la décima región concentra aproximadamente un 87% de la actividad salmonera del país, todas las características de la cadena de valor están presentes en el territorio, otra característica es la importancia de la actividad asociativa y de apoyos públicos como CORFO, y por último la innovación y aprendizaje tecnológico que esta industria posee (Salas 2004).

El *cluster* del salmón posee muchas ventajas comparativas de las cuales se pueden nombrar; los recursos naturales de la zona enfatizando en las condiciones hidrográficas, temperatura del agua y estacionalidad inversa a centros de consumo. Además de la calidad del medioambiente y los bajos costos de insumos y mano de obra.

Por otro lado, las ventajas competitivas en el *cluster* del salmón son las siguientes, la regulación y apoyos públicos, la iniciativa empresarial, asociatividad, aprendizaje tecnológico y capital humano entre otros (Salas 2004).

Una empresa tiene diferentes razones para que quiera pertenecer al *cluster*, entre las que se encuentran: poder mejorar su posición competitiva, mediante incrementos en la productividad (acceso a información, a insumos, empleados especializados, instituciones y bienes públicos, incentivos y medición del desempeño); incrementos de la capacidad de innovación (percibir necesidades de los clientes y nuevas posibilidades tecnológicas u operacionales); y estímulos a la formación de nuevas empresas innovadoras (barreras de entrada más bajas y menor riesgo debido a los compradores potenciales) (Salas 2004).

Si se analizan las relaciones inter-empresariales y las formas de asociatividad presentes en esta industria, se observa que el principal estímulo para que los empresarios y agentes públicos se organicen y desarrollen una acción concertada, proviene de los requerimientos de los mercados de destino. El primer desafío fue posicionar una oferta de un país exótico en un mercado altamente discriminante en sus inicios, ya que no es fácil entrar en un mercado tan competitivo.

Ello llevó a que en 1986, 17 productores formaran la Asociación de Productores de Salmón y Trucha de Chile, actualmente Asociación de la Industria del Salmón, órgano que ha cumplido un rol determinante en el perfeccionamiento de la normativa que regula las concesiones de bahías, en la acreditación de estándares de calidad de la producción exportable, así como en la definición de estándares de procesamiento, posteriormente adoptados por la autoridad sectorial (Servicio Nacional de Pesca) para el control de normas de calidad en las plantas.

La historia de la Asociación es interesante por cuanto no existen precedentes en Chile de este tipo de asociatividad. En forma temprana, cuando el monto de las exportaciones era de apenas unas 1.000 toneladas, los productores visualizaron la importancia de desarrollar una acción decidida.

En sus primeros años la Asociación se concentró en dos líneas de acción: la estrategia comercial y el sello de calidad. Para poder defender la producción nacional en los mercados extranjeros realizó una labor de coordinación que permitió fijar precios de exportación.

En el año 1994 se formó el Instituto Tecnológico del Salmón (INTESAL) con el objetivo de desarrollar capacidades locales de innovación y transferencia tecnológica. Aunque el INTESAL ha recibido importantes apoyos públicos en la realidad opera más como institución de capacitación laboral. La escasa inversión privada en investigación y desarrollo sigue siendo un factor de vulnerabilidad de la industria frente a los grandes consorcios internacionales.

El hecho que grafica por sí solo la existencia del cluster es que los integrantes de la Asociación de Productores de Salmón y Trucha acordaron en el año 2002, con el fin de hacer partícipes a todos los actores de la industria salmonera, cambiar el nombre de la entidad a Asociación de la Industria del Salmón, SalmónChile. De este modo está toda la industria representada. En efecto en torno a la industria giran un número importante de empresas como las proveedoras de alimentos, servicios, manutención de redes, laboratorios, entre otros. (CEPAL 2004)

## 2.4 Análisis de la Industria

Hoy en día, la industria del salmón chileno ha logrado posicionarse como primer productor a nivel mundial, dejando en segundo lugar a Noruega, esto se debe a una *inter alianza*, entre la empresa Panfish (Noruega) y Marine Harvest (Canadá). Esto, llevando consigo un trabajo de evolución en los aspectos de operación, modernización tecnológica y especialización productiva. Por ejemplo en el primer semestre del 2006 las exportaciones totales de salmónidos nacionales acumularon retornos por US\$ 1.004 millones FOB Chile, monto superior en 27% respecto de igual período del 2005 (Aqua 2006). Este escenario se ve marcado por un aumento en los precios promedios en los mercados mundiales de las tres especies y un aumento en la elaboración de productos con mayor valor agregado, entre otros factores macro y microeconómicos.

De acuerdo con lo informado por la Asociación de la Industria del Salmón de Chile A.G. (SalmonChile 2006) a través de un Análisis Estadístico y de Mercado, el país con mayor nivel de exportación fue Estados Unidos, con un mercado que concentró el 38% de las ventas totales con un monto de US \$ 379 millones, ventas que representaron un crecimiento de 34% en relación con el 2005.

En segundo lugar, se ubicaron las ventas al mercado de Japón, con retornos por US\$ 336 millones, equivalente al 33% de los ingresos totales y que corresponde a un aumento de los retornos del 13% respecto del periodo 2005.

Por otra parte, las ventas de salmón y trucha a los países de la Unión Europea (UE) siendo el principal país de destino el mercado de Alemania con ventas por US\$ 60 millones, monto equivalente al 50% de las ventas totales a la UE. Las ventas de salmón a los países del mercado Latinoamericano totalizaron US\$ 67 millones, con una participación de mercado del 7%. Finalmente, en el grupo de países de los “Otros Mercados” los retornos de salmón alcanzaron los US\$ 103 millones, que corresponde al 10% de las ventas de la industria, con un crecimiento del 44% respecto del 2005. Siendo los principales países de destino Rusia con ventas por US\$ 18 millones, Tailandia US\$17 millones y China US\$ 16 millones (AquaChile 2006).

Esta positiva evolución, ha permitido el desarrollo paralelo de una serie de actividades y rubros productivos en la Décima y Undécima regiones, que se asocian a los requerimientos directos o indirectos de la salmonicultura. Esto, teniendo en cuenta que la industria del salmón destina aproximadamente el 53% de sus gastos a bienes y otro 47% a servicios. Debido a los resultados directos y de mayor relevancia asociado al desarrollo de la salmonicultura la creación del Cluster del Salmón, ha contribuido a potenciar la actividad económica y a generar empleo en el ámbito regional (Salmonchile 2006).

Este constante crecimiento de la salmonicultura ha permitido potenciar la actividad económica y la generación de empleo en la zona sur austral del país, lo cual se espera siga creciendo en el futuro. Actualmente, la industria del salmón otorga empleo directo e indirecto a 55.000 personas con perspectivas de aumento en el futuro (Salmonchile 2006).

Hoy, ya son más de 200 empresas las que forman parte del “*Cluster*” del Salmón, de las cuales un 70% pertenecen a la Décima Región. Estas firmas corresponden a rubros tales como fabricación de jaulas para la piscicultura y cultivos, fabricación de redes, casas y bodegas flotantes, empresas de alimentos para salmones, laboratorios, vacunas y medicamentos, compañías de transporte terrestre y aéreo, servicios submarinos, control de calidad, centros de capacitación, productos y equipos de limpieza, entre otros (Salmonchile, 2006).

Durante la última década la oferta chilena de salmón en mercados extranjeros se ha incrementado debido a las mejoras en la calidad y en volumen compitiendo a la par con países como Noruega, Canadá, Estados Unidos, Islas Faroe y Escocia en el cultivo de diferentes especies de salmón para su comercialización. En general, en cada uno de estos países se trabajan las mismas especies que en Chile, pero por diferencias climáticas, geográficas y culturales, los países en general se dedican y potencian el desarrollo de uno a dos especies en sus centros de cultivo (Salmonchile 2006).

Los principales mercados de destino de las exportaciones chilenas de salmónes en términos de volumen son, Japón (52,6%), Estados Unidos (22%), la Unión Europea (8,1%) y Latinoamérica (5,8%), en orden decreciente. Durante los dos primeros meses de año 2006, en Estados Unidos los salmónidos alcanzaron un precio promedio de US\$/kg 6,36 FOB, lo que significó un 42% más que el año anterior. Es importante destacar que en el mercado norteamericano predominan productos con mayor grado de elaboración, tales como filetes y porciones de salmón fresco y congelado.

En Japón –principal destino de las exportaciones chilenas de salmónidos el alza fue de un 15%, (de US\$ 3,60 FOB a US\$ 4,12 FOB). En tanto, en aquellos mercados que cada vez están adquiriendo más relevancia, el crecimiento también fue significativo. Es así como en la Unión Europea el crecimiento fue de un 25% (de US\$ 4,38 FOB a US\$ 5,49 FOB); en Latinoamérica se experimentó un aumento de un 34% (de US\$ 3,22 FOB a US\$ 4,32 FOB) (Aqua 2006).

Así por ejemplo, *Noruega* produce al igual que la industria nacional salmón Atlántico en su gran mayoría, con el que provee el mercado de Europa, además de salmón Chinook y Salmón Coho o del pacífico. *Escocia* cultiva su principal especie el Salmón del Atlántico, abasteciendo a todo el Reino Unido y parte de Europa, como Francia y Bélgica. *Las Islas Faroe*, poseen una geografía privilegiada para el cultivo del salmón del Atlántico, abasteciendo principalmente a Dinamarca. *Canadá* en cambio cultiva las especies Coho y Chinook (nativas de las aguas del país).

*Estados Unidos* se ha dedicado al cultivo de salmón Rosado, y por otra parte al de salmón Chinook y Coho. Finalmente *Chile*, exporta distintos tipos de salmónidos, tales como, Trucha (22,3%), Salmón Coho (36%) y Salmón Atlántico (41,3%) (Salmonchile 2006).

Las empresas líderes del “cluster”, completamente integradas verticalmente hacia delante y atrás, tienen un manejo global del negocio desde la producción de ovas hasta la comercialización, con filiales de distribución en los mercados de destino, este es el caso de “AquaChile” en Estados Unidos.

En la actualidad cabe distinguir tres tipos de empresas productoras. El primer segmento es un reducido grupo de empresas de propiedad de grandes consorcios transnacionales, o grupos nacionales, que cuentan con “*staff*” de apoyo en investigación y desarrollo, tecnología y comercialización, desde sus casas matrices: Marine Harvest, Mainstream, Fjord Seafood junto a otras pertenecientes a grupos nacionales: Aqua Chile, Camanchaca, Multiexport que han alcanzado una talla mundial. Su volumen de producción anual supera las 25.000 toneladas y el valor de sus exportaciones es superior a 50 millones de dólares.

Estas empresas han desarrollado una serie de estrategias eficaces de penetración, destacando la inversión de Ewos en la estación experimental de Chiloé para la adaptación de los productos a las condiciones locales y para investigación y desarrollo en general.

La estrategia de la holandesa Nutreco, en cambio, ha sido la de expandirse internacionalmente hacia el negocio del cultivo, comprando plántulas en Noruega, Escocia y Chile.

La situación actual refleja típicamente una relación de interdependencia entre el “*cluster*” y estas empresas, que aprovechan una localización ventajosa, pero a la vez fortalecen la posición competitiva de la oferta local (CEPAL, 2004).

### **3.- MATERIAL Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS.**

#### **3.1 Materiales**

La naturaleza de esta investigación es exploratoria y se realiza entre las regiones Décima y Duodécima, ya que es en esta zona donde se concentra la mayor cantidad de empresas pertenecientes a la industria del salmón en Chile.

Por esta razón, la investigación se desarrolla de la siguiente manera:

#### **3.2 Fuente de Procedencia de los datos.**

La información primaria fue adquirida mediante la aplicación de un cuestionario destinado a los gerentes generales o de alguna otra área relevante dentro de la empresa objetivo.

La información secundaria fue utilizada principalmente para efectos de construcción del marco teórico, y para la construcción del cuestionario se recurrió a una investigación similar aplicada en Escocia y Chile el año 2005.

#### **3.3 Instrumento y Método de Obtención de Datos**

La investigación se desarrolló con los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario a los gerentes de empresas inscritas en el Directorio en línea de Acuicultura y Pesca de Chile (2006).

El cuestionario utilizado en la investigación realizada en Escocia por el Dr Christian Felzensztein, fue adecuada a una versión Chilena para el desarrollo de esta investigación, este cambio consistió en la traducción del cuestionario del inglés al español, además de algunos cambios en la formulación de las preguntas que se aplican al territorio Chileno.

Las empresas fueron contactadas, en una primera etapa vía correo electrónico, para preguntar sobre la disponibilidad que tendrían para responder el cuestionario. Luego de obtener las respuestas, estos cuestionarios fueron enviados de dos formas, primero la gran mayoría vía correo electrónico, debido a que la mayor cantidad de las empresas no se encuentra ubicadas en el centro de las regiones, sino que a los alrededores específicamente en la zona costera de Puerto Montt y Chiloe.

En segundo lugar vía correo postal a excepción de un cuestionario que fue suministrado cara a cara.

El total de asociados al directorio de acuicultura y pesca son alrededor de 1.800 empresas, las cuales se incluyen también, prestadores de servicios, envasado, maquinarias, servicios de salud, laboratorios, etc. Por lo tanto decidimos discriminar y contactar solo a las empresas que cultivan, procesan y exportan salmones y truchas, las que fueron alrededor de 200 empresas aproximadamente. A todas estas empresas se les envió correos electrónicos en los cuales se daba a conocer la investigación, y se les preguntaba también si estaban dispuestos a responder el cuestionario. De estos correos sólo obtuvimos 40 respuestas de empresas, de las cuales 10 ya no se encontraban en funcionamiento, 15 por problemas de sobrecarga de trabajo decidieron no responder el cuestionario, siendo finalmente sólo 13 empresas las que no tuvieron problema alguno para contestar en forma rápida el cuestionario, más o menos 5 días desde la fecha que se les fue enviado, además 2 empresas respondieron vía correo postal y 1 empresa fue entrevistada personalmente visitando al gerente en la planta de proceso, esta entrevista tuvo una duración de 45 minutos aproximadamente.

### **3.4 Descripción del Diseño Muestral**

El diseño de esta investigación es no experimental y transversal. Es de tipo no experimental, debido a que la selección de las empresas a encuestar fue por conveniencia, motivado principalmente por los problemas generados al contactarlas. Específicamente la muestra fue de 16 empresas de la industria del salmón, de las cuales se observaba en mayor cantidad pequeñas y medianas empresas. El bajo nivel de respuesta es considerado normal en estudios relativos en marketing industrial (Felzensztein, 2005).

### **3.5 Definición del Tipo de Investigación**

La investigación es de tipo exploratoria, descriptiva y correlacional. Es no probabilística, ya que al ser una muestra por conveniencia las conclusiones que se obtengan no representan a toda la población, sino que más bien al porcentaje que respondió el cuestionario.

Es exploratoria ya que no existen estudios chilenos previos que se refieran a la influencia de los *cluster* regionales y la cooperación entre empresas en la industria del salmón chilena, sino que sólo existen investigaciones acerca de la evolución del *cluster* del salmón y por último es correlacional debido a que persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables, además se revisó información bibliográfica (libros, revistas acuícola on - line y diversos artículos) con la finalidad de construir un marco teórico y la planificación del estudio.

### **3.6 Definición del Diseño de la Investigación**

Esta investigación es de diseño no experimental ya que no se intervienen ciertas variables, y será transaccional ya que no se estudiarán en un período de tiempo, sino que será en un momento específico.

### **3.7 Tratamiento de los Datos**

Luego de aplicar el cuestionario, el siguiente paso fue la codificación de las preguntas del cuestionario, para posteriormente tabularlo en una planilla del programa SPSS. El cuestionario constó de cinco secciones, cada sección tenía una escala de respuesta tipo “Likert” con 5 opciones. En la sección uno se pidió características e información del negocio: ubicación, ventas, número de empleados, competencia, entre otras. En la sección dos se pidió información acerca de los beneficios que trae la cercanía geográfica, las tres preguntas de esta sección tenían cinco posibilidades de respuesta: (1), “Ninguna Utilidad”; (2), “Poca Utilidad”; (3), “Neutral”; (4), “Útil” y (5), “Extremadamente Útil”. En la sección tres, las preguntas se centraban netamente en la cooperación de marketing entre empresas, esta sección constaba de nueve preguntas las cuales algunas tenían 5 posibilidades de respuesta: (1), “Sin Cooperación”; (2), “Poca Cooperación”; (3), “Neutral”; (4), “Cooperativa”; (5), “Extremadamente Cooperativa”, y las faltantes se respondían de la misma forma que en la sección dos. En la sección cuatro se refería al tema de elementos sociales en la red de cooperación, el cual tenía un mix de formas de respuestas. Finalmente la sección 5 constó de 2 preguntas finales acerca de las relaciones con las compañías multinacionales y los beneficios de éstas.

#### 4.- PRESENTACION Y DISCUSION DE RESULTADOS

En este capítulo, se desea explicar el resultado obtenido de las 16 empresas que respondieron el cuestionario, con esto se pretende encontrar bases para determinar si existe o no cooperación entre las empresas pertenecientes al *cluster* de salmón.

Descripción de la muestra, empresas que respondieron el cuestionario.

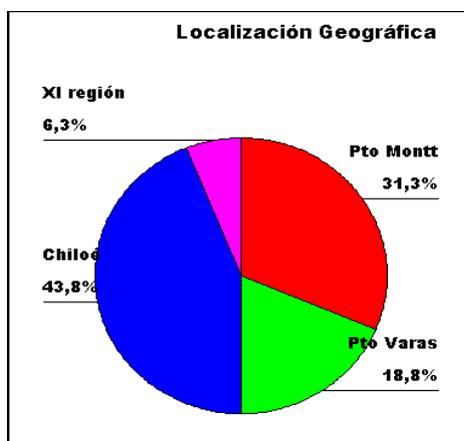
**Tabla N° 1**

Localización	Nº empleados tiempo completo	Estructura Capital	Tipo de empresa
Puerto Varas	Menos de 10	Capital Extranjero	Comercialización y crianza
Chiloe	51-100 empleados	Capital Regional	Procesadora
Chiloe	Más de 250	Capital Extranjero	Productora y procesadora
Puerto Montt	101-250 empleados	Capital Nacional	Productora
Chiloe	Más de 250	Capital Extranjero	Productora y procesadora
Puerto Montt	Más de 250	Capital Nacional	Cultivos marinos
Puerto Varas	Menos de 10	Capital Extranjero	Productora y procesadora
XI Región	11-50 empleados	Capital Regional	Cultivo de Productos del Mar
Puerto Montt	11-50 empleados	Capital Nacional	Cultivo de Productos del Mar
Chiloe	51-100 empleados	Mixto	Pesquera
Puerto Montt	51-100 empleados	Capital Regional	Ventas de Maquinarias Industriales y Servicio Técnico
Puerto Montt	101-250 empleados	Mixto	Ingeniería
Chiloe	51-100 empleados	Capital Regional	Acuicultura
Chiloe	51-100 empleados	Capital Regional	Cultivos marinos
Puerto Varas	101-250 empleados	Mixto	Comercialización y crianza
Chiloe	Más de 250	Capital Nacional	Laboratorio Ictiopatológico

Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados de la investigación

#### 4.1 Ubicación Geográfica de las Empresas.

Gráfico N°1



Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados de la investigación

Se puede apreciar en el Gráfico N°1 que la mayoría de las empresas están concentradas en el área de Chiloe (40%), Puerto Montt (33,3%), Puerto Varas (20%), esto se debe a que los recursos naturales se concentran en mayor cantidad en la zona sur del país y las condiciones geográficas que poseen estas ciudades son las más aptas para el cultivo de los salmones y truchas.

## 4.2 Ventas a nivel nacional e internacional

Gráfico N°2



Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados de la investigación

Como se puede observar en el gráfico N°2, las ventas se centralizan en primer lugar a Chile (18,7), esto se debe a que las empresas que fueron parte de esta investigación son en su mayoría pequeñas y medianas empresas, o también son empresas cultivadoras de salmón, por lo tanto son las empresas que venden materias primas a las grandes empresas para que estas multinacionales puedan exportar. En segundo lugar se exporta a Japón (18,1%).

### 4.3 Cooperación en Marketing.

**Gráfico N°3**



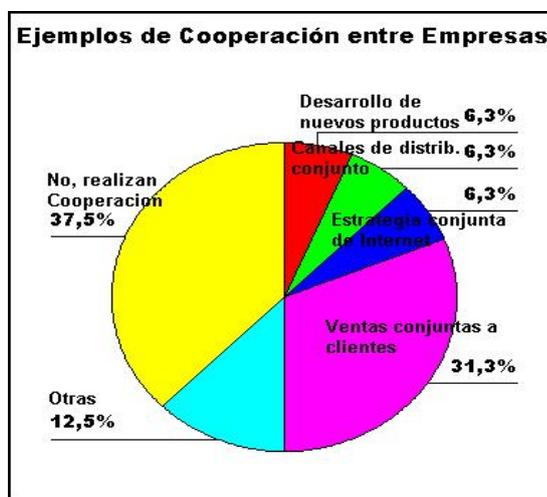
Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados de la investigación

Unos de los factores más importantes que se rescató luego de respondido los cuestionarios, es el hecho de que las pequeñas y medianas empresas insertas en la industria del salmón prácticamente “no” realizan cooperación entre las empresas pertenecientes al rubro (56,3%), esto se debe principalmente, a que en Chile la competencia es demasiado fuerte y esta competitividad a generado que las empresas trabajen en forma individual, en especial con los temas de Marketing. Esto ocurre, debido a la desconfianza de las empresas para entregar información que poseen acerca de la creación de nuevos productos, informes financieros, estrategias entre otras. Por lo general, esta información es confidencial y no existe confianza necesaria para compartir y desarrollar estrategias de marketing en conjunto con las demás empresas.

Por el contrario, podemos observar que el porcentaje restante que si observó tener cooperación en marketing (12,5%), o que desarrolló pero no actualmente (18,8%), se refiere a empresas multinacionales que están insertas en nuestro país, este es el caso de Marine Harvest, Mainstream, Fjord Seafood, entre otras, las cuales han desarrollado estrategias de marketing, por lo general entre ellas mismas, esto es debido a que traen la cultura de su país de origen, la cual es poco distinta a la de Chile.

#### 4.4 Ejemplo de cooperación

Gráfico N°4



Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados de la investigación

En este gráfico se puede observar que las empresas que participan en actividades de cooperación en marketing, realizan principalmente actividades de venta conjunta a clientes (31,3%), es decir que las empresas se unen en el ámbito de las exportaciones, debido a las grandes cantidades que se exportan además de que estas transacciones se realizan como país y no como empresas individuales. Debido a la desconfianza que existe en esta industria, hay un gran porcentaje de empresas (37,5%) que no realiza actividades de cooperación. Cabe mencionar también que las actividades como desarrollo de nuevos productos, canales de distribución conjuntos o estrategia conjunta de Internet, son realizadas en un muy bajo porcentaje. En este caso estas actividades corresponden a empresas que están integradas verticalmente hacia adelante y hacia atrás y en conjunto corresponde a un 18,9%. En cambio, el 12,5% que corresponde a dos empresas que respondieron otras, quiere mejorar la publicidad en Estados Unidos. Esto se debe a que como se vio en el Gráfico N°2, el porcentaje de las exportaciones a Estados Unidos (9,7%) en comparación con otros países desarrollados como Europa y Japón en bastante menor. Por lo que se desea aumentar las exportaciones mejorando la publicidad y la imagen del salmón chileno.

Se puede mencionar que las empresas que tienen cooperación, realizan este tipo de actividad generalmente con empresas ubicadas en la misma región, dentro del distrito pero fuera de la región, como también a lo largo del país. También interaccionan con proveedores, productores y compradores pertenecientes al *cluster* del salmón, en menor grado ya que este tipo de interacción es más bien rutinaria.

Al preguntarle a las 6 empresas, que desarrollan cooperación en marketing, cómo ven la relación de las actividades de cooperación en marketing con otras actividades de la empresa se plantea que depende del tipo de actividad que se realice. Siendo la más cooperativas las siguientes actividades: publicidad nacional y regional (66,67%), internacional (66,67); desarrollo de nuevos productos (66,67); investigación de mercado (83,33%); capacitación de ventas (50%) y servicio al cliente (66,67).(ver anexo 9)

Respecto a la pregunta sobre lo que se espera al desarrollar una actividad conjunta de marketing, el 43,7% de las empresas, correspondiente a 7 empresas, concordaron en que se espera captar nuevos clientes (100%), aumentar ventas en el corto plazo (71,43%) y largo plazo (100%), conservar clientes existentes (100%), desarrollar relaciones cooperativas con los clientes, proveedores y compradores (85,71) y coordinar actividades dentro de su empresa (100%).

#### 4.5 No cooperación en marketing

Gráfico N° 5



Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados de la investigación

Como ya se explicó anteriormente, aquí podemos observar en el gráfico, la principal razón por la que no existe cooperación entre las empresas pertenecientes al *cluster*, la razón es la fuerte competencia de la industria (25%), otra de las razones es también, el hecho de que muchas de estas empresas ha intentado unirse en cooperación con las demás, pero por diversos motivos no ha resultado (25%). Luego en tercer lugar, dos de la totalidad de las empresas encuestadas, insinuó las ganas de cooperar en actividades de Marketing, pero que no ha encontrado al socio adecuado para poder lograrlo de una forma eficiente (12,5%). Finalmente el 31,3% del total de las empresas encuestadas, no contestó esta sección de la encuesta, ya que este porcentaje sí colabora en Marketing.

#### 4.6 Redes Sociales.

**Gráfico N°6**



Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados de la investigación

Para poder comprobar si es que existe cooperación entre empresas, en esta sección se analiza, si los gerentes generales de las empresas tienen algún tipo de relación informal con sus pares de otras empresas. En este gráfico se puede apreciar que el 93,8% de los encuestados, dice tener algún tipo de esta relación. En cambio el 6,3%, corresponde a una empresa que expresó no tener ningún contacto informal con otros gerentes generales de las empresas pertenecientes al *cluster* del salmón.

Gráfico N°7



Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados de la investigación

Del 93,8% que respondió tener algún tipo de relación informal, informó que principalmente esta situación es debido a la cercanía geográfica que tienen las diferentes empresas, lo que facilita las reuniones “informales”, pero con la finalidad de generar a largo un plazo un compromiso empresarial. Además existen relaciones informales familiares, como por ejemplo que los hijo sean amigos y compañeros de curso, o que asistan al mismo club deportivo y es por alguna de estas razones que los CEOs de la empresas se reúnen fuera del horario de trabajo y con un motivo diferente al de negocios. Es importante mencionar que el 68,8% se reúne ocasionalmente, entendiendo por ocasionalmente más de una vez al año, pero menos de dos veces por semana, lo que coincide perfectamente con las fechas de las ferias internacionales más importantes que se desarrollan en Chile y en el extranjero.

Gráfico N°8



Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados de la investigación

Es importante señalar que las razones que llevan a que no haya relación informal entre los gerentes de las empresas son principalmente la falta de tiempo. Debido a que las grandes empresas salmoneras están en el extranjero, estas personas de importantes cargos tienen que viajar mucho para cultivar estas relaciones que son muy importantes para la empresa, por lo que no le queda mucho tiempo para cultivar algún tipo de convenio con empresas de la zona. No obstante hay algunas empresas que si lo intentan, hay otras que ni siquiera lo han pensado debido a la competencia que es muy fuerte, por lo que se prefiere un trabajo más individual.

Las respuestas de la sección 5, el cual corresponde a un 93,75% del total de las empresas encuestadas (14 empresas), el cual pregunta sobre lo que se espera como *cluster* en la cooperación en marketing corresponde en su totalidad a que debieran existir algunos cambios en la cultura de hacer negocios. Se menciona como ejemplo, el hecho de mantener acuerdos, negocios y planes en forma confidencial (85,7%), ser honesto a la hora de cerrar un trato y tener similitudes en los conocimientos de marketing para un desarrollo eficiente de estudios de mercado (64,29%), tener valores y creencias similares (78,51%), estar ubicado en la misma área geográfica (50%). Con estos cambios se pretende mejorar y aumentar las ganancias en un futuro, aprovechar economías de escala, crear fuerzas competitivas, disminuir costos de distribución y mejorar la satisfacción del cliente alcanzando más clientes locales y extranjeros.

## 5.- CONCLUSIONES

Este estudio comenzó, con una presentación del tema el cual tenía como objetivo dar a conocer la investigación que se deseaba realizar, dejando en claro los distintos conceptos que se utilizarían en el desarrollo del tema en la revisión de literatura. Posteriormente, se presenta la metodología de la investigación en el cual se especifica, las herramientas a utilizar, el método de encuesta, entre otras, para luego tener los resultados de las encuestas.

A continuación se presentará cada objetivo específico, con sus respectivas conclusiones para luego terminar con la respuesta a la interrogante que se planteó en el inicio de la investigación.

Es preciso señalar que las conclusiones abarcaran solo al porcentaje de la industria que respondió el cuestionario, ya que el grado de respuesta que se obtuvo es muy inferior al total de las empresas pertenecientes al *cluster*.

Con los resultados obtenidos y de acuerdo a los objetivos de la investigación se puede concluir:

**Primer objetivo de la investigación:** Identificar el rol de las redes sociales y como influyen las relaciones informales en la cooperación entre empresas.

De acuerdo al estudio, el rol que tienen las redes sociales en la cooperación entre empresas no es tan influyente, ya que se vio que un 93,8% de los encuestados afirmó tener algún tipo de relación informal con otros gerentes de empresas, refiriéndose solamente a reuniones informales que se generan por la similitud que existe, por ejemplo al tener a sus hijos en igual establecimiento educacional. Pero en la pregunta sobre si realizan cooperación entre empresas el 56,3% afirmó no realizar actividades de cooperación en marketing, porque la competencia es muy fuerte además de que existe una gran desconfianza a la hora de realizar negocios por el hecho de entregar datos confidenciales a la competencia.

**Segundo objetivo de la investigación:** Examinar cómo la cercanía geográfica y la red social influyen en la cooperación entre empresas.

Para examinar los beneficios que se adquieren con la cercanía geográfica se formularon tres preguntas las que indican principalmente cuan útil son ciertas actividades y los beneficios que estas pueden traer para con la empresa.

**Tabla N°2**

Cuan útil es estar ubicado en un región específica del país, para proporcionar las siguientes oportunidades a su empresa					
OPORTUNIDADES	Ninguna utilidad	Poca utilidad	Neutral	Útil	Extramadamente útil
Acceso a trabajadores especializados				X	
Ventas de productos intermedios a otras empresas			X		
Compra de productos intermedios desde otras empresas			X		
Acceso a nueva tecnología			X		
Acceso hacia proveedores especializados				X	
Mayor demanda del mercado local			X		
Mayor demanda del mercado internacional		X			
Nuevos clientes encuentran su empresa			X		
Mejoramiento de reputación o credibilidad de su empresa y productos			X		
Encuentro de nuevos clientes en nuevos mercados			X		
Mayor conocimiento en información del mercado y de marketing			X		
Mayor innovación y desarrollo de nuevos productos			X		
Referencias de otras industrias para su empresa			X		
Referencias desde su empresa hacia otras industrias			X		

Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados de la investigación

Para lograr una conclusión, se promedió la respuesta del total de los cuestionarios respondidos de la sección 2, pregunta Q1. la cual generó la siguiente tabla (tabla N°1), de esta podemos decir, que las empresas no aprovechan la ventaja comparativa de tener una cercanía geográfica para beneficiarse en términos de mayor información de mercado, acceso a nuevas tecnologías, o a estrategias de distribución conjuntas, entre otras.

La mayor accesibilidad a trabajadores y proveedores especializados es el mayor beneficio adquirido, aunque este es fundamentalmente debido a que la mano de obra se capacita para lograr posicionarse en los mercados internacionales, convirtiéndose en el país más importante a la hora de exportar. Se puede mencionar también que los proveedores aprovechan de concentrar sus clientes en una misma área geográfica, para mejorar de esta manera los canales de distribución y disminuir así los costos de transporte y tiempo.

No obstante si las empresas trabajaran en conjunto los beneficios adquiridos, como por ejemplo la producción conjunta, el prorrateo de costos de exportación entre empresas aliadas, la creación de alianzas estratégicas, entre otras serían en mayor proporción a lo que ocurre hoy en día en Chile.

**Tercer objetivo de la investigación:** Describir si hay alguna influencia por parte de compañías multinacionales en el desarrollo de la cooperación entre empresas, cuando las empresas están localizadas en *cluster*.

Para conocer el pensamiento de los empresarios de pequeñas y medianas empresas, como también de las multinacionales, se realizó una pregunta en la cual se especifica que opinión tienen estas empresas en relación a la existencia de grandes compañías multinacionales que cada vez abarcan más territorio en la región, desplazando en cierta forma a las empresas más pequeñas.

**Tabla N°3**

De acuerdo a su experiencia, ¿En qué grado los siguientes enunciados reflejan la realidad de su industria?.					
ENUNCIADOS	completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de Acuerdo
En esta industria, las subsidiarias de compañías multinacionales no ayudan al desarrollo de la cooperación de marketing entre empresas, debido a que tienden a estar menos insertadas en las economías locales, comparado con empresas nacionales.			X		
En esta industria, las subsidiarias de compañías multinacionales quieren tener una fuerte presencia. Así contribuyen con ideas de marketing sobresalientes, ayudando a mejorar la cooperación de marketing entre las empresas			X		
En esta industria, la propiedad extranjera es irrelevante por sí misma para el desarrollo de la cooperación de marketing entre empresas				X	

Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados de la investigación

Al igual que en el segundo objetivo, para poder realizar una conclusión más general, se promedió el total de las respuestas de la sección 5 del cuestionario, pregunta Q1, el cual generó la siguiente (tabla N°2), de la cual podemos concluir lo siguiente:

Las compañías de propiedad extranjera, traen la cultura de cooperación la cual se aplica en nuestro país, pero sólo entre ellas. En su mayoría estas empresas son multinacionales y poseen un alto porcentaje de mercado por lo que no les interesa compartir su información sobre estrategias conjuntas que realizan en los países de origen con la competencia nacional, para ellas lo importante es aprovechar las condiciones geográficas, los bajos costos de alimentación y mano de obra para así poder aumentar la producción para luego exportar hacia Japón, Europa, Estados Unidos, entre otros.

Es por esta razón que las compañías nacionales intentan competir individualmente sin entender que si realizaran actividades en conjunto, por ejemplo las actividades de marketing se podrían potenciar una marca común y así aprovechar el efecto país de origen para poder abarcar nuevos y actuales mercados en mayor porcentaje y lograr competir a la par con las grandes salmoneras multinacionales.

Finalmente la interrogante de esta investigación es: *“Existe influencia de los cluster regionales y las redes sociales en la cooperación entre empresas en la zona sur – austral de Chile, tomando como caso de estudio la Industria del Salmón”*.

Luego de haber analizado una muestra del 8% de la industria del salmón, se puede aventurar una conclusión para toda la industria. La verdad es que como los recursos pesqueros están concentrados en el sur del país, así también lo están las empresas salmoneras. Éstas están ubicadas en un área geográfica cercana, lo cual se piensa que es la principal característica para que formen un *cluster*, pero en realidad la característica fundamental es que exista cooperación entre las empresas.

La industria salmonícola esta muy dividida, en grandes y medianas empresas, por lo que la competencia es muy fuerte, especialmente al momento de abarcar mercados extranjeros para poder exportar los productos. Es por esta razón que no existe una cultura de cooperación entre ellas, ya que cada una quiere aumentar al máximo sus ganancias. Además existe una gran desconfianza al momento de realizar actividades en conjunto con una empresa y otra, debido a que se deben entregar información confidencial e importante a la competencia. Es por esto que este tipo de actividades se evitan.

Las grandes multinacionales, principalmente de propiedad extranjera, se instalan en nuestro país motivadas por las excelentes condiciones del agua para el cultivo de salmones y especies similares. Estas empresas traen la cultura de realizar negocios de su país de origen y es la que ha sido muy exitosa en los países más desarrollados. Se podría creer que la llegada de estas empresas influyen a las nacionales, pero esto no es así porque se concentran sólo en sus propios beneficios.

Es por esto que se puede concluir que no existe cooperación entre empresas por el hecho de que si existiera algún tipo de relación informal este no influye en la cooperación entre las empresas, es decir que no se aprovechan las ventajas de una cercanía geográfica para así poder abarcar mayor porcentaje de mercado en el extranjero.

Por esta razón se concluye que no existe *cluster*, sino mas bien es un distrito industrial, y que el nombre *cluster* es de provecho comercial, para lograr múltiples beneficios tanto en el extranjero, como también por parte del sector público, ya que se pueden desarrollar proyectos en conjunto para mejorar la producción y las ventas del salmón, como también obtener subsidios e incentivos para mejorar mas empleos en la región.

Finalmente, luego de realizar la encuesta se concluyó que, para que exista un *cluster*, se deben cumplir con todas las características que este posee, siendo la más fundamental la cooperación en actividades de marketing, y como se observó en la investigación, por temor a la competencia que se puede generar, las empresas no realizan la cooperación entre ellas, por lo tanto, el llamado “*cluster* del salmón” sería sólo un distrito industrial.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- AquaChile, 2006. Homepage. < <http://www.aqua.cl> > Accesado Marzo – Noviembre 2006
- Birley, S. 1985 The role of networks in the entrepreneurial process, *Journal of Business Venturing*, Vol.1, pp 107-117
- CEPAL 2004 Formación y Desarrollo de un cluster globalizado: el caso de la industria del salmón en Chile, Cecilia Montero, Red de Reestructuración y Competitividad División de Desarrollo Productivo y Empresarial
- Davidsson, P. and Honing, B. 2003 The role of social and human capital among nascent entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, Vol.18, pp.301-331
- Dierickx, I. And Cool, K. 1989 *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, *Management Science*, Vol.35. pp.1504-1511
- Enright, M. 1996 Regional Cluster and Economic Development: A research agenda, in Staber, U.; Schaefer, N. and Sharma, B. (eds) in *Business Networks: Prospects for regional Development*, de Gruyter, Berlin
- Felzensztein, C. 2005 The influences of geographical co-location and social networking in inter-firm cooperation in marketing: a cross country analysis. Tesis Doctoral, University of Strathclyde, Scotland
- Granovetter, M. 1992 Problems of Explanation in economic sociology, in Nohria and Eccles, R. (Eds), *Networks and Organisations: Structure, Forms and Action*, pp.25-56, Harvard Business School Press: Boston
- Huggins, R. 2000 The success and failure of policy – implanted inter-firm network initiatives: motivations, process and structure, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 24, N° 12, pp. 1859-1877.
- Jack, S. and Anderson, A. 2002 The effects of embeddedness on the entrepreneurial process, *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, N° 3, pp. 215-232
- Marshall, A. 1892 *Elements of the Economics of Industry*. The New Palgrave. A Dictionary of Economics, hrsg. Von John Eatwell, Murray Milgate, Peter Newman, London Basingstoke, 4 Bde., 1987.
- Marshall, A. 1920 *Principles of Economics*, Eighth Edition. Macmillan and Co., London
- Maskell, P. 2001 Toward a knowledge-based theory of the geographic cluster, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 10, N° 4, pp. 921-943

- McNaughton, R. and Bell, J. 1999 Brokering networks of small firms to generate social capital for growth and internationalization, *Research in Global Strategic Management*, Vol. 7, pp. 63-82
- Porter, M. 1990 *The competitive advantage of Nations*. New York, The Free press.
- Porter, M. 1998 Clusters and competition: New agendas for companies, Governments, and Institutions in Michael E. Porter, on competition, *Harvard Business School Press*, pp. 197-287
- Rosenfeld, S. 1997 Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic development, *European Planning Studies*, Vol.5, N°1, pp. 3-23
- Salas Juan Carlos M.2004 Ph.D. Conceptos de Clustering, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo
- Salgado, R. 2005 Análisis del desarrollo de la salmonicultura Chilena. Pontificia Universidad Católica de Chile, Proyecto de título presentado en la Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal, para obtener el título de Ingeniero Agrónomo. Profesor guía Juan Ignacio Domínguez C, Santiago Chile
- Salmonchile, Febrero 2000. Homepage. < <http://www.salmonchile.cl> > Accesado Marzo – Noviembre 2006.
- Simmie, J., And Sennet, J. 1999 Innovative clusters: Global or Local Linkages?, *National Institute Economic Review*, Vol.170,pp. 87-98
- San Román, 2004 Director del Centro de Estudios Estratégicos, Director del Proyecto Visión 2020 para la Competitividad del Estado de México, Profesor Asociado e Investigador invitado de la Cátedra de Estrategia y Competitividad del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Swann, G., and Prevezer, M. 1996 A comparison of the dynamics of industrial clustering in computing and biotechnology, *Research Policy*, Vol.5, N°1, pp. 3-23.
- Toral, A. 2001 El factor especial en la convergencia de las regiones de la Unión Europea: 1980-1996. Tesis Doctoral Universidad Pontificia Comillas de Madrid.

# ANEXOS

**Anexo N° 1:** Ejemplo de carta enviada vía correo electrónico a los Gerentes Generales de las empresas.

**De:** Alejandra Fehlandt, Pilar Rodríguez

**Para:** Jaime Ruiz

**Asunto:** Investigación, Universidad Austral de Chile

Sr Jaime Ruiz, Gerente General, Salmonoil, S.A

Somos tesistas de la Universidad Austral de Chile, y estamos realizando una investigación acerca del cluster del salmón entre la Décima y Décima segunda región, es por esta razón que queremos contar con su cooperación para aceptar o rechazar un cuestionario que se le será enviado, al momento en que usted acepte responderlo, este será enviado por el medio que usted mas estime conveniente, este puede ser por correo electrónico o por correo normal, para nosotros sería de mayor utilidad que sea por correo electrónico.

Nuestro proyecto es patrocinado por nuestro profesor, el Dr. Christian Felzensztein, para nosotras es muy importante que las empresas pertenecientes al cluster del salmón participen en este proyecto, para así demostrar como esta industria ha ido creciendo a través de los años, gracias a la unión de las empresas.

Finalmente desearía que respondiera este e-mail, para saber si participará de esta investigación o no.

Desde luego muchas gracias

Sin un particular se despide

Pilar Rodríguez K. Y Alejandra Fehlandt B.,  
Tesistas Universidad Austral de Chile



# Clusters del Salmón y Actividades De Cooperación entre Empresas

---

Septiembre, 2006

Estimado Gerente,

El cuestionario adjunto es parte de una investigación académica conducida por investigadores Tesistas de la Escuela de Ingeniería Comercial, de la Universidad Austral de Chile, supervisadas por el profesor Dr. Christian Felzensztein.

El objetivo principal de este estudio, es explorar cómo las empresas colaboran ó pueden cooperar más en las actividades de marketing. Estaremos muy agradecidos si usted pudiese completar este cuestionario, el cual le tomará no más de 20 minutos en contestar, y devolverlo *tan pronto como sea posible*, a Alejandra Fehlandt Escuela de Ingeniería Comercial, Universidad Austral de Chile, campus Isla Teja, Casilla 2 Valdivia .

Esta investigación intenta ayudar a su industria a tener un conocimiento más amplio y real acerca de la situación actual en este tema. *Un resumen ejecutivo especial será proporcionado a las empresas participantes en la investigación*, el cual contendrá los factores que más influyen en la cooperación de marketing entre empresas y las áreas en las cuales desean cooperar en el futuro.

## Instrucciones

1. Este cuestionario debe ser completado por el Gerente General o por cualquier ejecutivo clave en la toma de decisiones dentro de la empresa
2. Por favor conteste todas las preguntas. Si la pregunta no es aplicable a su empresa, continúe con la próxima.
3. Una vez contestado envíelo lo antes posible a Alejandra Fehlandt Escuela de Ingeniería Comercial, Universidad Austral de Chile, campus Isla Teja, Casilla 2 Valdivia . Gracias.

## Confidencialidad

El cuestionario es anónimo y todas las respuestas serán tratadas con la mayor confidencialidad posible. Cualquier informe estadístico en publicaciones se agregará la muestra de las firmas y no se mencionarán personas o empresas individuales.

***Muchas gracias por su cooperación en este estudio***

**Christian Felzensztein, PhD**  
Supervisor teistas, Universidad Austral de Chile

**Alejandra Fehlandt**  
Tesisista, Universidad Austral de Chile

**Pilar Rodríguez**  
Tesisista, Universidad Astral de Chile

## SECCIÓN 1: Características e Información General de sus Negocios

**Q1 ¿En cual área esta establecido principalmente su negocio?**

- Puerto Montt*                       *Otra área de la X Región*                       *Otra (especifique).....*   
*Puerto Varas*                       *XI Región*   
*Chiloé*                       *IX Región*

**Q2 ¿Aproximadamente, qué porcentaje de sus ventas proviene de cada una de las siguientes áreas?**

	<i>Ninguna</i>	<i>1-25%</i>	<i>26-50%</i>	<i>51-75%</i>	<i>75-100%</i>
Mercado Local (Chile)	<input type="checkbox"/>				
Unión Europea	<input type="checkbox"/>				
Resto de Europa (no UE)	<input type="checkbox"/>				
Japón	<input type="checkbox"/>				
Resto de Asia	<input type="checkbox"/>				
USA	<input type="checkbox"/>				
Resto del Mundo	<input type="checkbox"/>				

**Q3 ¿Cuál es la principal fuente de capital en la propiedad de la empresa?**

- Capital Regional (Ej. X Región)*                       *Capital Extranjero (de otros países)*   
*Capital Nacional (Chile)*                       *Mixto (Regional, Nacional y Extranjero)*

**Q4 ¿Es su empresa una subsidiaria de una compañía multinacional?**

- Si*                       *No*

**Q5 ¿Cuánto tiempo está establecida su empresa?**

- Menos de 5 años*                       *11-30 años*   
*6-10 años*                       *Más de 30 años*

**Q6 ¿Cuántos empleados con tiempo completo tiene su empresa?**

- Menos de 10*                       *51-100 empleados*                       *Más de 250 empleados*   
*11-50 empleados*                       *101-250 empleados*

**Q7 En su organización, las actividades de marketing son efectuadas por:**

**(Por favor, indique en que grado se encuentra de acuerdo con cada una de las siguientes declaraciones)**

	<i>Completa- mente desacuerdo</i>	<i>Neutral</i>			<i>Completa- mente acuerdo</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Gerentes funcionales (gerentes de marketing, gerentes de venta)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerentes especialistas (gerentes de marketing internacional)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerentes de otras áreas, que tienen la responsabilidad de marketing y otros aspectos de los negocios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diferentes personas en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El Gerente General	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La Asociación de Comercio (gremial)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personas externas a la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No realizamos ninguna actividad de Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q8 ¿Dónde están principalmente ubicados los mayores competidores directos de su empresas?**

- En la misma área local /distrito (proximidad cercana) a su empresa*                       *En otras localidades de Chile*                       *Mundial (en otros países)*

**Q9 ¿Son sus mayores competidores directos?...**

- Principalmente más grandes que su empresa, pero son compañías nacionales*                       *Principalmente pequeñas empresas*   
*Principalmente subsidiarias de empresas multinacionales*                       *Una mezcla de ellas*

## SECCIÓN 2: Beneficios Basados en la Localización

**Q1 Cuan útil es estar ubicado en una región específica de su país (cluster regional) para proporcionar las siguientes oportunidades a su empresa / organización:**

	Ninguna Utilidad	Neutral			Extremada- mente útil
	1	2	3	4	5
Acceso a trabajadores especializados	<input type="checkbox"/>				
Ventas de productos intermedios a otras empresas	<input type="checkbox"/>				
Compras de productos intermedios desde otras empresas	<input type="checkbox"/>				
Acceso a nueva tecnología	<input type="checkbox"/>				
Acceso hacia proveedores especializados	<input type="checkbox"/>				
Mayor demanda del mercado local	<input type="checkbox"/>				
Mayor demanda del mercado internacional	<input type="checkbox"/>				
Nuevos clientes encuentran su empresa	<input type="checkbox"/>				
Mejoramiento de reputación o credibilidad de su empresa y productos	<input type="checkbox"/>				
Encuentro de nuevos clientes en nuevos mercados	<input type="checkbox"/>				
Mayor conocimiento en información del mercado y de marketing	<input type="checkbox"/>				
Mayor innovación y desarrollo de nuevos productos	<input type="checkbox"/>				
Referencias de otras industrias (clusters) para su empresa	<input type="checkbox"/>				
Referencias desde su empresa hacia otras industrias (clusters)	<input type="checkbox"/>				

**Q2 ¿Cuan útil es estar ubicado en una región específica de su país (cluster regional) para facilitar las siguientes oportunidades de COOPERACIÓN EN MARKETING?**

	<u>ENTRE LAS EMPRESAS</u>					<u>CON LA ASOCIACIÓN GREMIAL</u>				
	Ninguna utilidad	Neutral			Extremada- mente útil	Ninguna utilidad	Neutral			Extremada- mente útil
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Participación conjunta en ferias comerciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participación conjunta en las delegaciones de marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participación conjunta en misiones comerciales para nuevos mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investigación conjunta de información de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marcas comerciales conjuntas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ventas conjuntas a mercados locales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ventas conjuntas a mercados internacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estrategias de distribución conjuntas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo conjunto de nuevos productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q3 De acuerdo a todo lo anterior, ¿Cómo calificaría usted la utilidad de estar ubicado en una región específica de su país (cluster regional) para proporcionar oportunidades en la cooperación en marketing entre las empresas?**

Ninguna utilidad	Neutral			Extremada- mente útil
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

## SECCIÓN 3: Cooperación de marketing entre las empresas

**Q1 ¿Cuál de los siguientes enunciados resumen mejor su empresa actualmente? (marque sólo UNA):**

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <p><input type="checkbox"/> Nuestra empresa ya ha desarrollado algunas actividades de cooperación en marketing con otras empresas</p> <p><input type="checkbox"/> Nuestra empresa espera comprometerse en algunas actividades de cooperación en marketing en el futuro cercano</p> | <p><input type="checkbox"/> Nuestra empresa ha colaborado en el pasado, pero actualmente no participa en cooperación en marketing con otras empresas</p> <p><input type="checkbox"/> Nuestra empresa no colabora y no tiene intención de desarrollar cooperación en las actividades de marketing</p> | <p><input type="checkbox"/> Nuestra empresa no colabora en las actividades de marketing y nunca lo ha considerado</p> |
|--|--|---|



**Q7 Si su empresa desarrolla cualquier actividad de cooperación en marketing, ¿Cómo podría ponderar esta cooperación en términos de las siguientes actividades?**

	<i>Sin cooperación</i>		<i>Neutral</i>		<i>Enorme-mente cooperativa</i>
	1	2	3	4	5
Publicidad regional o nacional	<input type="checkbox"/>				
Promoción y publicidad internacional	<input type="checkbox"/>				
Desarrollo de nuevos productos	<input type="checkbox"/>				
Estrategia de precios	<input type="checkbox"/>				
Canales de distribución conjuntos	<input type="checkbox"/>				
Descuentos promocionales	<input type="checkbox"/>				
Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>				
Mantenimiento de inventarios	<input type="checkbox"/>				
Capacitación de ventas	<input type="checkbox"/>				
Inteligencia e investigación de mercados	<input type="checkbox"/>				
Estrategia de Internet	<input type="checkbox"/>				
Otra (especificar).....	<input type="checkbox"/>				

**Q8 Si su empresa desarrolla ó espera involucrarse en cooperación de marketing, los recursos para el desarrollo de estas actividades de marketing conjunto (personas, tiempo, dinero, etc.) se invierten (ó se esperarían invertir) en:**

	<i>Completa-mente desacuerdo</i>		<i>Neutral</i>		<i>Completa-mente acuerdo</i>
	1	2	3	4	5
Desarrollo conjunto de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estrategia y planeamiento conjunto de precios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estrategia conjunta de distribución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estrategia conjunta de promoción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marcas conjuntas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnología conjunta de base de datos e Internet para mejorar la comunicación con clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Establecimiento y construcción de relaciones personales conjuntas con clientes individuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de todas las relaciones internas de la empresa con los mercados o con el sistema más amplio de marketing (Ej. Proveedores y otras organizaciones)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una combinación de todas las anteriores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q9 Si su empresa desarrolla ó espera involucrarse en cooperación de marketing, las actividades conjuntas de marketing con otras firmas u organizaciones intentan principalmente (o se esperaba que):**

	<i>Completa-mente desacuerdo</i>		<i>Neutral</i>		<i>Completa-mente acuerdo</i>
	1	2	3	4	5
Atraer nuevos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumentar ventas en el corto plazo (durante el año)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumentar ventas en el largo plazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conservar los clientes existentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollar relaciones cooperativas con los clientes, proveedores y compradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coordinar actividades entre nuestra empresa, clientes, y otros grupos en nuestro amplio sistema de marketing (Ej. Proveedores y otras organizaciones)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**SECCIÓN 4: Elementos Sociales de la Red de Cooperación**

**Q1 ¿Las personas de su organización (Ej. Gerentes Generales, Gerentes Comerciales) discuten con personas de otras empresas sobre las actividades de marketing?**

- Si, discutimos acerca de marketing* 
                 
 *No, no hay intención de discutir acerca de marketing* 
                 
 *Nunca lo hemos discutido y nunca lo hemos pensado*
- No, no lo discutimos, pero esperamos hacerlo en un futuro cercano* 
                 
 *Lo hemos discutido antes, pero actualmente no lo hacemos (nos retiramos)*

\*\*\*Si usted discute acerca de marketing con otras empresas, o espera hacerlo, continúe aquí en Q2.  
Si no lo hace, continúe en la Q3 de esta sección\*\*\*

**Q2 Cuando las personas de su organización (Gerentes Generales, Gerentes Comerciales) se reúnen (ó se esperan reunir) con otras personas para discutir acerca de cooperación en marketing, es (ó espera que sea):**

	<b>CON OTRAS EMPRESAS</b>					<b>CON LA ASOCIACIÓN GREMIAL</b>				
	Completa- mente desacuerdo	Neutral		Completa- mente acuerdo		Completa- mente desacuerdo	Neutral		Completa- mente acuerdo	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Principalmente a nivel formal de negocios (Ej. reuniones formales)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Principalmente en un nivel formal, pero personalizado mediante el uso de tecnologías (Ej. fax, e-mail)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Principalmente a un nivel social, informal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Principalmente a niveles formales e informales de persona a persona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En ambos niveles sociales, formal e informal (pero no de persona a persona)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q3 Si usted no discute con otras personas de otras empresas acerca de la cooperación en marketing, ¿Cuál es la razón principal?**

Lo intento, pero no hay tiempo u oportunidades para ello  No intento hacerlo, debido a que la competencia en esta industria es más fuerte que la cooperación

No he intentado, pero lo haré  Otras (por favor, especifique).....

**Q4 ¿Tiene usted algún contacto INFORMAL con al menos otro Gerente General / CEO de otra empresa en esta industria? ?**

Si  No  (continúe en Q6)

**Q5 Si es así, ¿Cuán a menudo se reúnen? (Marque sólo una)**

A menudo (al menos dos veces por semana)  Ocasionalmente (más de una vez al año, pero menos de dos veces por semana)  Raramente (una vez al año, o menos: Ej. Cada dos años, etc.)

**Q6 Si es NO, ¿Porque no?, por favor especifique una opción**

Intento tener contacto informal con otros gerentes /CEO, pero no hay tiempo para esto  No intento hacerlo, debido a que en esta industria la competencia es más fuerte que la cooperación

No he intentado  Otros (por favor especifique).....

**Q7 ¿En que grado de importancia consideraría las siguientes fuentes de asesoría en marketing si usted desea desarrollar cooperación entre empresas en esta área?**

	Ninguna importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Crucial
	1	2	3	4	5
Amigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Miembros familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cámara de Comercio local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asociación de Comercio (Gremial)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empresas locales (de asesoría)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grupos sociales (Ej. Rotary Club)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros gerentes generales de otras empresas (Ej. Posibles socios)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personas o empleados de su empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros (especificar, por favor).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q8 Para la fuente de asesoría que considere más CRUCIAL para la cooperación de marketing entre empresas, ¿Cuan importante son las siguientes características de esa relación?**

	<i>Ninguna Importancia</i>	<i>Poca importancia</i>	<i>Moderadamente importante</i>	<i>Importante</i>	<i>Crucial</i>
	1	2	3	4	5
Confianza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respeto recíproco (Ej. dar y recibir)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento general de los negocios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento de marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento del medio local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento internacional (Ej. Mercados extranjeros)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud – conocimiento comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de duración de la relación (mutuo conocimiento)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoyo emocional o personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amistad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ubicación geográfica (proximidad cercana en la región)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro (especificar, por favor).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q9 Cuando las personas de su organización (Ej. Gerentes Generales, Gerentes de Marketing) se reúnen con personas de otras empresas, de la misma industria, usted cree que ellos esperan...**

	<i>Completa- mente desacuerdo</i>		<i>Neutral</i>		<i>Completa- mente acuerdo</i>
	1	2	3	4	5
Ningún contacto personalizado futuro con nosotros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Algún contacto personalizado futuro con nosotros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contacto personal, persona a persona, con nosotros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizar contacto personal, persona a persona, con gente de nuestra organización y con el amplio sistema de marketing (Ej. Proveedores)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q10 Si su empresa se involucrara en la cooperación de marketing, indique como esperaría usted que se comporte su socio:**

	<i>Completa- mente desacuerdo</i>		<i>Neutral</i>		<i>Completa- mente acuerdo</i>
	1	2	3	4	5
Manteniéndolos informados de los nuevos avances en sus negocios, productos y planes de marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proporcionándoles retroalimentación regular sobre el desempeño de sus negocios y marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicándoles bien sus expectativas del desempeño de su empresa y de la contribución en las actividades de marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sin ninguna comunicación, ni cooperación en las actividades de marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q11 Si su empresa se involucrara en la cooperación de marketing, indique que esperaría usted de su socio...**

	<i>Completa- mente desacuerdo</i>		<i>Neutral</i>		<i>Completa- mente acuerdo</i>
	1	2	3	4	5
Dependencia: poder depender de nosotros como socio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competencia: competente y capaz en nuestras actividades conjuntas de marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Honestidad: franco y sincero en sus acuerdos con nosotros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos: suficiente conocimiento acerca de todo lo relevante para nuestra alianza de marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q12 Si su empresa se involucrara en la cooperación de marketing, indique que esperarí usted de su socio...**

	Completa- mente desacuerdo	1	2	3	4	Neutral	5	Completa- mente acuerdo
Mantener nuestros acuerdos, negocios y planes confidenciales	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser honesto	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tener valores y creencias similares a nosotros	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poseer estratos sociales similares a los nuestros	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poseer estratos económicos similares a los nuestros	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poseer conocimientos de marketing similares a los nuestros	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estar ubicado en la misma área geográfica (territorio cercano, región) que nosotros	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### **SECCION 5: Compañías Multinacionales y Beneficios Relacionales**

**Q1 De acuerdo a su experiencia, ¿En qué grado los siguientes enunciados reflejan la realidad de su industria?**

	Completa- mente desacuerdo	1	2	3	4	Neutral	5	Completa- mente acuerdo
En esta industria, <u>las subsidiarias de compañías multinacionales no ayudan al desarrollo de la cooperación de marketing entre empresas</u> , debido a que tienden a estar menos insertadas en las economías locales, comparado con empresas nacionales	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En esta industria, las subsidiarias de compañías multinacionales quieren tener una fuerte presencia. Así, <u>contribuyen con ideas de marketing sobresalientes, ayudando a mejorar la cooperación de marketing entre las empresas</u>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En esta industria, <u>la propiedad extranjera es irrelevante por si misma</u> para el desarrollo de la cooperación de marketing entre empresas	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q2 Si su empresa se involucrara en la cooperación de marketing, ¿En qué grado esperarí que estos beneficios ocurran?**

	Mucho peor	1	2	3	4	Neutral	5	Mucho mejor
Proporcionando ganancias brutas actuales	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejoras de ganancias brutas en el futuro	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economías de escala	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumento en las ventas	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reducción de los costos de distribución	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejoramiento satisfacción de clientes por las actividades de marketing conjunto	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reducción de las amenazas de la competencia	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Construcción de fuerzas competitivas	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alcanzando mas clientes locales	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alcanzando mas clientes en los mercados extranjeros	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*No se olvide devolver este cuestionario en el sobre de respuestas pre-pagado tan pronto como sea posible*

### **MUCHAS GRACIAS POR SU COOPERACIÓN**

Sí, me gustaría recibir un resumen ejecutivo de este estudio

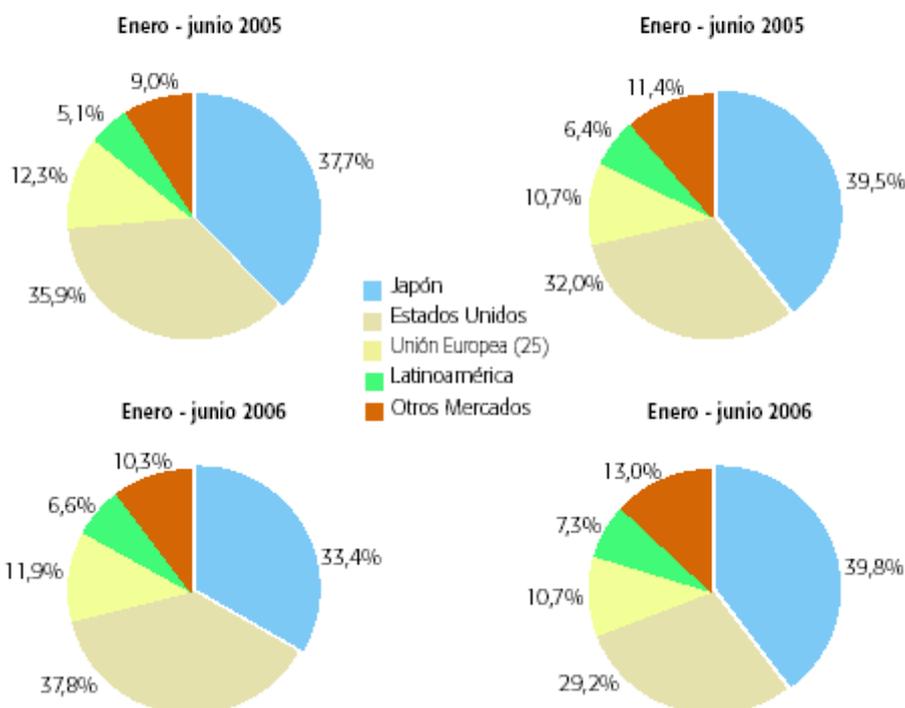


Si usted quisiera recibir un resumen ejecutivo de los resultados principales, por favor indique su dirección de contacto:

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_  
 Teléfono: \_\_\_\_\_  
 E-mail: \_\_\_\_\_  
 Fax: \_\_\_\_\_

### Anexo N° 3: Exportación de Salmónidos

Miles de dólares FOB Chile						Toneladas netas					
Años	Japón	Estados Unidos	Unión Europea(25)	Latinoamérica	Otros Mercados	Años	Japón	Estados Unidos	Unión Europea(25)	Latinoamérica	Otros Mercados
2005	297.889	283.583	97.452	40.499	71.537	2005	75.881	61.399	20.558	12.274	21.856
2006	335.707	379.178	119.675	66.522	103.064	2006	76.070	55.756	20.397	13.942	24.764



Fuente: Estadística de acuicultura y pesca, 2006

### Anexo N° 4: Tabla utilizada para el gráfico N° 4

#### ejemplos cooperación entre empresas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desarrollo conjunto de nuevos productos	1	6,3	10,0	10,0
	Canales de distribución conjunto	1	6,3	10,0	20,0
	Estrategia conjunta de internet	1	6,3	10,0	30,0
	Ventas conjuntas hacia clientes	5	31,3	50,0	80,0
	Otras	2	12,5	20,0	100,0
	Total	10	62,5	100,0	
Perdidos	Sistema	6	37,5		
Total		16	100,0		

Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados de la investigación

**Anexo N° 5: Tabla utilizada para realizar el gráfico N° 5**

<b>Razón de la NO Cooperación</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Lo quiero, pero no he encontrado un buen socio	2	12,5	18,2	18,2
	Intenté, pero no funcionó	4	25,0	36,4	54,5
	No quiero, porque la competencia es muy fuerte	4	25,0	36,4	90,9
	Otras	1	6,3	9,1	100,0
	Total	11	68,8	100,0	
	No contestadas	5	31,3		
Total		16	100,0		

Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados de la investigación

**Anexo N°6: Tabla utilizada para realizar el gráfico N° 6**

<b>Existe algun Contaco Informal con CEO de otras Empresas</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	15	93,8	93,8	93,8
	No	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados de la investigación

**Anexo N°7: Tabla utilizada para realizar el gráfico N° 7**

<b>Que Tan a Menudo se Reúnen</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A menudo	2	12,5	13,3	13,3
	Ocasionalmente	11	68,8	73,3	86,7
	Raramente	2	12,5	13,3	100,0
	Total	15	93,8	100,0	
	No tiene relación informal	1	6,3		
Total		16	100,0		

Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados de la investigación

**Anexo N°8: Tabla utilizada para realizar el gráfico N° 8**

<b>Razón de la NO Relación Informal con otras Industrias</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Intento tener contacto informal, pero no hay tiempo	1	6,3	33,3	33,3
	No intento hacerlo debido a la competencia	1	6,3	33,3	66,7
	Otros	1	6,3	33,3	100,0
	Total	3	18,8	100,0	
	Tiene algún tipo de relación	13	81,3		
Total		16	100,0		

Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados de la investigación

**Anexo N°9: Tabla utilizada para explicar gráfico N°4**

<b>Empresas</b>	<b>Publicidad Nacional</b>	<b>Promoción Internacional</b>	<b>Desarrollo de Productos</b>	<b>Servicio al Cliente</b>	<b>Capacitación Ventas</b>	<b>Investigación de Mercado</b>
1	5	5	5	1	1	5
2	1	4	4	5	5	5
3	4	2	2	5	1	3
4	5	5	4	3	5	5
5	5	4	2	4	3	4
6	3	2	4	5	5	5
<b>Estadístico</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>66,67%</b>	<b>66,67%</b>	<b>66,67%</b>	<b>66,67%</b>	<b>50,00%</b>	<b>83,33%</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados de la investigación

**Anexo N° 10: Tabla sobre Desarrollo Conjunto en Marketing**

Empresas	Atraes Nuevos Clientes	Aumentar Ventas en el C/P	Aumentar Ventas en el L/P	Conservar clientes	Desarrollar Relaciones con Clientes	Coordinar Activ. dentro de la Empresa
1	5	5	5	5	5	5
2	5	2	5	5	4	4
3	5	4	5	5	5	5
4	5	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	4	4	3	4
7	5	1	5	4	5	5
<b>Estadístico</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>100,00%</b>	<b>71,43%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>85,71%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados de la investigación

**Anexo N°11: Tabla sobre cooperación de mktg en un futuro (pag 23)**

Empresas	Mantener Negocios	Ser Honesto	Tener Valores	Similar Estrato Social	Similar Estrato Economico	Similar Conc Mktg	Igual área Geográfica
1	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	3	3	3	3
3	5	5	3	3	3	3	4
4	5	5	5	3	3	5	1
5	5	5	5	3	2	4	1
6	5	5	5	3	3	4	5
7	5	5	4	3	4	4	4
8	5	4	4	2	2	3	3
9	5	4	4	2	2	2	2
10	5	5	5	5	5	5	5
11	5	5	3	3	3	5	5
12	5	5	3	3	5	5	3
13	3	5	5	4	5	3	5
14	3	5	5	3	3	4	1
<b>Estadístico</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>7</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>85,71%</b>	<b>100,00%</b>	<b>78,57%</b>	<b>21,43%</b>	<b>35,71%</b>	<b>64,29%</b>	<b>50,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia en base a los resultados de la investigación