

PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA: EL CASO DEL PLAN ESTRATÉGICO VITIVINÍCOLA 2020 (PEVI)

Lic. Ana María Ruiz
Lic. Javier A. Vitale

Proyecto Específico 302421: Economía de las Cadenas
Agroalimentarias y Agroindustriales.
Área Estratégica de Economía y Sociología.

ISSN 1852-4605

■ Ediciones

Instituto Nacional de
Tecnología Agropecuaria

Publicaciones
Nacionales



**PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA:
EL CASO DEL PLAN ESTRATÉGICO VITIVINÍCOLA
2020 (PEVI)**

Ana María Ruiz ¹
Javier A. Vitale ²

**Proyecto Específico 302421: Economía de las Cadenas
Agroalimentarias y Agroindustriales**

Área Estratégica de Economía y Sociología

Proyecto Propio de la Red

**Competitividad Sustentable y Dinámica Territorial
de los Sistemas Agroalimentarios y Agroindustriales**

INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA (INTA)

- Abril, 2011-

1. INTA-Centro Regional Mendoza-San Juan

2. INTA-Centro Regional Mendoza-San Juan

PRESENTACIÓN

La generación de estrategias de desarrollo y la implementación de políticas sectoriales y de Ciencia y Tecnología activas, se sustentan en las necesidades de los sistemas productivos y territorios, dando respuesta a los problemas y oportunidades planteados por los mercados y actores de las cadenas de valor e incorporando un componente de prospectiva, de manera de anticipar e identificar ámbitos temáticos de intervención.

La inserción de la producción agroalimentaria argentina en los mercados nacionales e internacionales, el aseguramiento de la calidad e inocuidad de los alimentos y la identificación de oportunidades y puntos críticos en el funcionamiento de los sistemas agroalimentarios / agroindustriales, constituyen temas de permanente preocupación tanto en el ámbito empresarial y académico como en el de los institutos de investigación públicos y privados, dado el importante papel que juega la producción agroalimentaria en el consumo interno y la generación de divisas dentro de la estrategia global de desarrollo del país.

De esto se desprende la necesidad de generar información estratégica sobre las tendencias de mercados, la dinámica del comportamiento de los sistemas agroalimentarios / agroindustriales, la caracterización de sus principales actores, sus estrategias y formas de coordinación, así como los desafíos y oportunidades en las cadenas de valor (tecnológicas, productivas, organizacionales), tratando de generar una mayor articulación de los actores públicos y privados de los sistemas nacionales o regionales de innovación.

En este contexto, esta publicación presenta el análisis, la sistematización y documentación del proceso de formulación del “Plan Estratégico Argentino vitivinícola 2020” (PEVI 2020), como parte de los resultados obtenidos en el Proyecto Específico “Economía de las Cadenas Agroalimentarias y Agroindustriales” que se desarrolla en el marco del Proyecto Propio de la Red “Competitividad de las Cadenas Agroalimentarias y Agroindustriales”, perteneciente al Área Estratégica de Economía y Sociología (AEES) del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

La cadena vitivinícola se ha destacado por su “gobernanza” para trabajar estrategias de largo plazo que se plasmaron en el PEVI 2020, posibilitando la formulación de políticas y proyectos de beneficio colectivo.

En el documento se presenta en primer lugar la organización para la elaboración del plan estratégico, siguiendo con el proceso de formulación del mismo, su institucionalización y por último un comentario con acciones y reflexiones sobre la experiencia.

Lic. Graciela Ghezán
Coordinador PPR
“Competitividad de las Cadenas
Agroalimentarias y Agroindustriales”

Dr. Daniel Iglesias
Coordinador PE
“Economía de las Cadenas
Agroalimentarias y Agroindustriales”

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I: LA ORGANIZACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN	6
Antecedentes.....	6
Actores institucionales claves del sector privado	7
Entidades de alcance nacional.....	8
Entidades de alcance provincial	8
Entidades de promoción	9
Otras organizaciones relevantes	10
Organización para la formulación del plan estratégico	11
Financiamiento	12
CAPITULO II: PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN	14
Introducción.....	14
Fase 1: Iniciando el proceso: sensibilización, definición de las reglas de juego, formulación del plan y organización de la participación.....	15
Fase 2: Análisis prospectivo y construcción de escenarios futuros. Identificación y priorización de oportunidades y amenazas.....	17
Fase 3: Diagnóstico y dinámica de la cadena vitivinícola argentina. Identificación y priorización de fortalezas y debilidades.	22
Fase 4: Diagnóstico estratégico. Análisis matriz FODA. Jerarquización de las variables claves en función de su importancia estratégica y dificultad de aprovechamiento/dificultad.	26
Fase 5: Construcción de visión y misión. Definición de hipótesis de desarrollo para los principales subproductos de la cadena.	32
Fase 6: Definición de los objetivos y las estrategias del plan.....	33
Fase 7: De los objetivos a las líneas de acción estratégicas. Estrategias, Acciones y actores.....	35
Fase 8: Validación ampliada del plan.....	40
CAPITULO III: HACIA LA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL PLAN	42
Construcción de poder y resistencia al cambio.....	42
Creación de la Corporación Vitivinícola Argentina, COVIAR.	43
Marco legal.....	43
Estructura de gobierno. Funcionamiento de la organización.....	44
Directorio de Representantes	44
Consejo Ejecutivo.....	44
Unidad Ejecutora	45
Foros Consultivos	45
Mesas de trabajo	46
Staff profesional y administrativo.....	46
Financiamiento: Contribución obligatoria.....	46
Transparencia y mecanismos de control.....	47
CAPITULO IV: ACCIONES Y REFLEXIONES SOBRE LA EXPERIENCIA	49
BIBLIOGRAFÍA	56

INTRODUCCIÓN

En el Sistema Agroindustrial/Agroalimentario (SA) Argentino existen experiencias de trabajo articulado público-privado en ámbitos tales como la Asociación Argentina de Girasol (ASAGIR), la Asociación de Maíz y Sorgo Argentino (MAIZAR), la Asociación de la Cadena de la Soja Argentina (ACSOJA), y la Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR), siendo este último caso nuestro objeto de estudio. La cadena vitivinícola se caracteriza por ser el primer sector que se organiza colectivamente para pensar y diseñar una estrategia de largo plazo que tiene como meta central el desarrollo sustentable de toda la vitivinicultura argentina.

Por ello, el objetivo general de este trabajo es la sistematización y documentación del proceso de formulación del "Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020" (PEVI 2020) que fortaleció la organización de una cadena dinámica y relevante para varias economías regionales, posibilitando la formulación de políticas, la orientación de recursos públicos y privados para la implementación de proyectos de beneficio colectivo, a partir de la internalización del pensamiento y acción estratégica, en un conjunto importante de actores del sector.

CAPITULO I: La Organización para la elaboración del plan

Antecedentes

La década de los años noventa trajo consigo algunos cambios importantes en el escenario vitivinícola mundial.

En el contexto de liberalización comercial en la década pasada, algunos países, hasta entonces importadores netos de vino, pasan a ser exportadores. En consecuencia, comienzan a diseñar sus propias formas de entender el negocio del vino, adecuando su estrategia a las necesidades y demandas de los nuevos consumidores. La nueva estrategia, basada en vinos varietales emblemáticos, les permite posicionarse en los mercados, sorprendiendo a los viejos países exportadores. Estos países del Viejo Mundo Vitivinícola (tales como Francia, España, Italia) concentraban la mayor parte del negocio a partir de un modelo vitivinícola de mayor complejidad basado en la referencia geográfica de la producción y en un entramado de normas y regulaciones que hoy están actualizando para adecuarlas a las nuevas tendencias del consumo.

Australia, país del Nuevo Mundo Vitivinícola, es quien marca el camino en planificación estratégica de mediano y largo plazo en el sector. En el año 1997 lanzó públicamente el debate, la formulación y la posterior implementación de su "Strategy 2025". Cuatro años más tarde, y en función de los resultados obtenidos, la mayoría de los países del Nuevo Mundo Vitivinícola comienzan a generar sus propios planes. Así, Argentina elabora su "Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020" (2002), Sudáfrica su "Visión 2020" (2003), Estados Unidos formula su "Wine Vision Strategic Planning 2020" (2005), Canadá "Stratégie 2020" (2006), España su "Plan Estratégico Vitivinícola" (2007) y en 2008 Chile lanza el "Chilevinos".

En la Argentina, uno de los rasgos distintivos de la década del 90' fue la introducción de reformas estructurales que desembocaron en un nuevo modelo agro industrial. En este período, la vitivinicultura fue transitando de una industria especializada en la producción de vinos básicos y orientada hacia el mercado interno, a otra con altos (aunque dispares) niveles tecnológicos, dedicada a la producción de vinos de mayor calidad enológica, en sus distintas gamas, para el mercado interno y externo. Los motivos de estos drásticos cambios pueden encontrarse, por un lado, en la contracción del consumo nacional de vinos básicos. El consumo anual per cápita pasa de 90L en los 70' a 30L en los 90'¹, lo que condujo a una fuerte disminución de la superficie cultivada con vid (100.000 ha.), y en consecuencia, a la desaparición de muchas bodegas y pequeños productores de uva. Por otro lado, la apertura de la economía que vivió la Argentina en esa época, incentivó las inversiones nacionales y extranjeras orientadas a captar mercados internacionales que demandaban cada vez más vinos varietales de alta calidad y precios convenientes.

En este contexto, a fines del año 2000 un grupo de Asociaciones Vitivinícolas con representación en el Consejo Local Asesor de la Estación Experimental Agropecuaria Mendoza del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), junto con otros representantes de organismos de ciencia y tecnología y universidades, se propusieron formular un plan estratégico que guiara el desarrollo de la vitivinicultura argentina para los próximos 20 años. Esta decisión surgió como consecuencia de la percepción de los

¹ Martín, Guillermo y otros . 1999. Caracterización de la cadena agroalimentaria de vitivinicultura de la Provincia de Mendoza. Fundación Instituto de Desarrollo Rural. Mendoza.

cambios mundiales de la vitivinicultura y su impacto en la estructura y el desempeño² de la cadena en la Argentina. Se percibía la irrupción de nuevos países productores con un alto nivel de competitividad basada en la innovación. Estos nuevos productores, como Australia, Estados Unidos y Chile ganaban mercados de manera paulatina pero sostenida, a los países tradicionales. En lo interno, se veía cómo las inversiones extranjeras, orientadas a la producción de vinos de mayor calidad enológica, cambiaban el escenario de las empresas locales, mientras persistían sectores de escasa rentabilidad provenientes de la producción de uvas de baja calidad enológica y de bodegas sin modernización.

Las Asociaciones que tuvieron la iniciativa de concebir el plan fueron Bodegas de Argentina, Unión Vitivinícola Argentina, Asociación de Cooperativas Vitivinícolas de Mendoza, Asociación de Viñateros de Mendoza, Centro de Viñateros y Bodegueros del Este y Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola. Ellas propusieron que el INTA coordinara el proceso y formara un equipo técnico interinstitucional para realizar las tareas que requeriría la formulación. Esto fue así, pues vieron en el INTA un ámbito que permitiría mantener una visión consensuada y de largo plazo, sin caer en conflictos de intereses coyunturales.

Posteriormente, se sumaron las siguientes instituciones: Cámara de Bodegueros de San Juan, Cámara de Viñateros de San Juan, Cámara de Productores Vitícolas de San Juan, Cámara Argentina de Fabricantes y Exportadores de Mosto, Cámara Riojana de Productores Agropecuarios, Facultad de Ciencias Agrarias y Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo, Universidad Católica de Cuyo de la Provincia de San Juan, Fundación Institución de Desarrollo Rural y ProMendoza, vinculadas al Gobierno de la Provincia de Mendoza e Instituto Nacional de Vitivinicultura.

Actores institucionales claves del sector privado

La Cadena Vitivinícola Argentina se ha caracterizado por la presencia de organizaciones cuyos orígenes se remontan a la creación de la Liga de Defensa Vitivinícola creada en 1904³ y la Asociación Vitivinícola Argentina, con sede en Buenos Aires, fundada en el año 1905.

El contexto de estas instituciones tradicionales estuvo caracterizado por: a) la inmigración a Mendoza de italianos y españoles a partir de 1884, concedores de la actividad vitivinícola en sus país de origen, b) un crecimiento sostenido y popularización del consumo de vino en Argentina, c) una fuerte expansión de los cultivos en la región cuyana, d) la prevalencia de la cantidad sobre calidad en el modelo vitivinícola y e) las políticas públicas que muchas veces protegieron al sector de las crisis cíclicas de sobreproducción, y otras que estimularon la implantación de uvas no siempre con visión de mercado.

Este modelo vitivinícola estuvo vigente hasta la crisis que comienza en el año 1980 con la caída del "Grupo Greco", empresa económico-financiera con fuerte incidencia en la formación de precios en la vitivinicultura cuyana. A esta crisis le sigue, en los 90' el cambio de las políticas macroeconómicas mundiales y la apertura económica.

² El desempeño incluye las dimensiones vinculadas con la sustentabilidad económica, social y ambiental.

³ Esta Liga luego pasó a denominarse Centro Vitivinícola de Mendoza (1917) y Centro de Bodegueros de Mendoza (1934).

Entidades de alcance nacional

A partir de los 90' la trama institucional se vuelve mucho más heterogénea. Entre las nuevas organizaciones se destaca "Bodegas de Argentina", entidad creada en el año 2001 como resultado de la fusión de la Asociación Vitivinícola Argentina y el Centro de Bodegueros de Mendoza y continuadora de ambas. El estatuto de Bodegas de Argentina define como objetivo el desarrollo de la vitivinicultura argentina en su conjunto, como modo de contribuir al crecimiento del país y mejorar el bienestar de sus habitantes. Para ello, promueve constantemente la mejora de la calidad de sus productos y su inserción en el mercado internacional"⁴. Hoy, Bodegas de Argentina, tiene más de 250 socios activos de todas las zonas vitivinícolas del país.

Otro actor clave es la "Unión Vitivinícola Argentina", entidad gremial empresaria creada en el año 1993 y actualmente presidida por uno de los más destacados empresarios nacionales de la vitivinicultura. Según su estatuto, agrupa a las empresas vitivinícolas integradas desde la producción hasta la comercialización. Un antecedente de esta entidad fue la Asociación de Fraccionadores de Vinos en Origen de la República Argentina creada en 1984. Su objetivo fue defender el fraccionamiento de vinos en las zonas de producción de la materia prima y sentar las bases para una nueva organización de la industria vitivinícola como pilar del desarrollo productivo, económico y poblacional de las regiones productoras⁵. Ese año, se logra sancionar la Ley Nacional N 23.149 que establece el fraccionamiento y envasado de vinos en recipientes menores de 930 y mayores de 1500 cc. en los lugares de origen del producto, alcanzando así un objetivo importante de la entidad.

La "Cámara Argentina de Fabricantes y Exportadores de Mosto de Uvas" fue creada en 1991 como sociedad civil. Tiene por finalidad la defensa de sus intereses comunes, la representación como entidad gremial empresaria procurando el mejoramiento y progreso de la actividad⁶. Las empresas que integran la Cámara producen más del 90% del jugo de uva concentrado que se elabora en el país, siendo la Argentina el primer país exportador de este producto.

La "Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas" (FECOVITA), cooperativa de segundo grado creada en 1981, tiene por objeto intervenir en la industrialización, elaboración, acondicionamiento, fraccionamiento, conservación y/o colocación de la producción de las 30 cooperativas asociadas, integradas por más de 2.500 pequeños y medianos productores y elaboradores vitivinícolas⁷. Estos pequeños productores se asociaron en cooperativas logrando la integración horizontal y vertical que permitió colocar la producción en el mercado y sostener así a este grupo importante de pequeños y medianos viticultores y elaboradores de la provincia. Salvo FECOVITA las otras entidades no pertenecen a organizaciones de nivel nacional.

Entidades de alcance provincial

Existen otras entidades provinciales del sector con relevancia para la actividad:

La "Asociación de Cooperativas Vitivinícolas de Mendoza" creada en el año 1961 que tiene como finalidad mantener y fomentar la unión de las cooperativas del sector,

⁴ Estatuto Bodegas de Argentina, Asociación Civil. Art. 3 inc a. (2001).

⁵ Estatuto Unión Vitivinícola Argentina (1984).

⁶ Estatuto Cámara de Fabricantes y Exportadores de Mosto (1991).

⁷ Estatuto Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas (FECOVITA) (1980).

alineadas al movimiento del cooperativismo agrario, además de asumir la representación gremial-empresaria de ese sector⁸.

El "Centro de Viñateros y Bodegueros del Este" fue creado en 1946 bajo el nombre de Centro de Bodegueros del Este que originariamente agrupaba a comerciantes, industriales, agricultores, fruticultores, viticultores, ganaderos y gremios afines de los Departamentos San Martín, Rivadavia, Junín, Santa Rosa y La Paz de la Provincia de Mendoza⁹. En el año 1961 la entidad incorpora en su nombre la expresión Viñateros, quedando así definido su nombre actual, con el objetivo de agrupar a pequeños y medianos productores y bodegueros de la zona con mayor superficie vitícola del país.

La "Asociación de Viñateros de Mendoza" fundada en 1944 tiene por objeto dar representación y personería a la comunidad de viñateros de la Provincia que no posean bodegas¹⁰.

La "Cámara de Productores Vitícolas de San Juan" fue recientemente creada en el año 2004 a partir de un grupo de productores que participaron en la formulación del plan estratégico. Es una asociación civil promotora de la unidad de los productores, la búsqueda de alianzas estratégicas empresariales y el logro de condiciones adecuadas para el mejor desempeño de la actividad¹¹.

La "Cámara Vitivinícola de San Juan" creada en 1981 es la continuadora legal de la "Sociedad de Bodegueros Trasladistas de San Juan" (1939). Tiene por propósito agrupar a todos los elaboradores de vino de la provincia y promover su unificación gremial asumiendo su representación y la defensa de los legítimos intereses de los empresarios que representa¹².

El "Centro de Bodegueros Exportadores de San Juan", actualmente Cámara, fue creado en 1934. Persigue como propósito agrupar a los bodegueros de la provincia para la defensa de los intereses de la industria vitivinícola¹³.

En la Provincia de La Rioja, se encuentra la "Cámara Riojana de Productores Agropecuarios", fundada en 1973. Es una entidad gremial empresaria, filial de la Federación Agraria Argentina, y agrupa a la mayoría de las empresas vitivinícolas de la provincia además de empresas de otros rubros productivos.

Entidades de promoción

"Vinos de Argentina" (conocida como Wines of Argentina), es una asociación civil integrada por más de 170 Bodegas pertenecientes a todas las regiones vitivinícolas del país; representa aproximadamente el 95% del total de las exportaciones de vinos argentinos. Organismos como el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, la Secretaría de Turismo de la Nación, el Consejo Federal de Inversiones, la Fundación Exportar vinculada al Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto y la Fundación ProMendoza apoyan sus actividades.

"ProMendoza" es una fundación mixta que agrupa al Gobierno de Mendoza, la Unión Comercial e Industrial de Mendoza, la Bolsa de Comercio de Mendoza y la Federación

⁸ Estatuto Asociación de Cooperativas Vitivinícolas de Mendoza (1961).

⁹ Estatuto Centro de Viñateros y Bodegueros del Este (1947).

¹⁰ Estatuto Asociación de Viñateros de Mendoza (1944).

¹¹ Estatuto Cámara de Productores Vitícolas de la Provincia de San Juan (2004).

¹² Estatuto Cámara Vitivinícola de San Juan (1984).

¹³ Estatuto Centro de Bodegueros Exportadores (1934).

Económica de Mendoza. Impulsa la proyección internacional especialmente de las pequeñas y medianas empresas, promoviendo el comercio exterior a través de las exportaciones.

El "Fondo Vitivinícola Mendoza" es un organismo público no estatal, creado en 1994 por Ley 6.216 de la Provincia de Mendoza y por Ley 6.543 de la Provincia de San Juan. El Fondo está integrado por entidades vitivinícolas del sector privado, y por los Gobiernos de las Provincias de Mendoza y San Juan. Tiene a su cargo la administración de la contribución obligatoria¹⁴ que surge del Tratado Interprovincial celebrado entre los gobiernos de las Provincias de Mendoza y San Juan con la finalidad de corregir las distorsiones producidas en la formación de precios de la uva. El tratado establece un porcentaje mínimo del total de uva ingresada a los establecimientos vitivinícolas inscriptos en el Instituto Nacional de Vitivinicultura, que deban ser destinados a financiar la promoción integral de la industria¹⁵. Actualmente, su misión es promover el consumo del vino en la Argentina, la difusión de su cultura y el crecimiento de toda la actividad, a través de estrategias y acciones de comunicación.

Otras organizaciones relevantes

La "Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola", está integrada y dirigida por productores agropecuarios, cuyo objetivo es promover el desarrollo integral del empresario agropecuario para lograr empresas económicamente rentables y sustentables en el tiempo, probando tecnología y transfiriéndola al medio para contribuir con el sector y el país. En el proceso de formulación del plan estratégico participaron activamente los grupos CREA vitícolas de la región.

De la identificación de las principales organizaciones sectoriales se desprende que:

- ❖ Existe una multiplicidad de instituciones generando un denso entramado que favorece la representación organizada de los grupos heterogéneos que conforman la vitivinicultura argentina. No obstante, el sector de producción primaria se encuentra con mayor debilidad organizativa y de representación que el sector industrial.
- ❖ La gran mayoría de las entidades gremial-empresarias no están integradas a ninguna entidad nacional. Representan las necesidades y aspiraciones de actores vitivinícolas vinculados con economías típicamente regionales del interior del país.
- ❖ Varias entidades las integran tanto productores primarios como elaboradores o industriales (Unión Vitivinícola Argentina, Asociación de Cooperativas Vitivinícolas, Centro de Viñateros y Bodegueros del Este, Cámara Riojana de Productores Agropecuarios) debido al nivel de integración vertical existente en la cadena vitivinícola, en relación con otras cadenas de la Argentina.
- ❖ La diversidad institucional también es reflejo del gran número de productores (21.943 explotaciones, con 85% de pequeñas explotaciones) e industriales (1322 establecimientos vitivinícolas). Hay un gran predominio de la pequeña explotación vitícola y hay más de 420 bodegas que exportan sus vinos.

¹⁴ Aporte Fondo Vitivinícola Mendoza.

¹⁵ Ley N° 6.216.

- ❖ A diferencia de otras cadenas agroindustriales argentinas, existe una fuerte organización cooperativa que integra a una gran cantidad de pequeños productores vitícolas.
- ❖ Finalmente, la fecha de creación de la primera entidad vitivinícola es un claro indicador de que la historia social, política y económica de las provincias cuyanas está íntimamente ligada a la historia de la vitivinicultura.

Organización para la formulación del plan estratégico

Para dar inicio al proceso de formulación del Plan Estratégico, se elaboró una propuesta organizativa y metodológica y el plan de trabajo con su cronograma y presupuesto precedido de algunas premisas básicas que guiaron el mismo. Como ya se expresara, fue en el Consejo Local Asesor de la EEA Mendoza del INTA, con representación de las principales entidades vitivinícolas, organizaciones de I+D relacionadas al sector y el Gobierno Provincial, en donde se analizó y aprobó la propuesta presentada por el INTA. Actuó como organismo financiador inicial el Fondo Vitivinícola Mendoza. El compromiso de los actores intervinientes se formalizó mediante la firma de un Acta en reunión del citado Consejo Local Asesor.

Como objetivo principal se propuso institucionalizar un Foro público-privado de planificación y gestión para el desarrollo económico y social de la cadena vitivinícola argentina, que permitiera posicionar al sector en los próximos 20 años como uno de los más competitivos del mundo con resguardo ambiental y sostenibilidad social.

La metodología utilizada para la formulación del Plan guardó relación con el objetivo principal en sus tres aspectos básicos: 1) Contar con un plan de largo plazo para el desarrollo sustentable de la vitivinicultura; 2) Que ese plan lograra el consenso de los actores de la cadena y 3) que quedara institucionalizado con la participación y acuerdo de actores públicos y privados.

Para ello, era necesario construirlo sobre la base del consenso, y esto requería de una metodología apropiada. Implicó que el trabajo debía ser participativo, que los actores fueran representativos de los principales eslabones de la cadena y los territorios, y que se generasen acuerdos sobre la base de los argumentos y el bien común y no sobre los intereses sectoriales de coyuntura. Esto fue considerado como un proceso de construcción social que, por involucrar cambios en la cultura y en los hábitos de los participantes, requería de acciones prolongadas en el tiempo. En este sentido, el lema que guió el trabajo fue que era tan o más importante el proceso que el producto. Para lograr este objetivo se optó por la formación de foros de discusión –foro reducido, foro ampliado y foros territoriales- y el trabajo en talleres. El taller se convirtió en el ámbito donde el foro analizaba la información presentada por el equipo técnico, aportaba nueva información, construía consensos y elaboraba en conjunto los escenarios futuros, definía las Oportunidades y Amenazas, las Debilidades y Fortalezas y a partir de allí el contenido del Plan.

Fue así que el INTA, con la coordinación de Rubén Oliva, Ana María Ruiz y Hernán Vila, formó un equipo de trabajo técnico interdisciplinario e interinstitucional que llevó adelante el proceso técnico de formulación del plan¹⁶. El rol del equipo técnico fue

¹⁶ El equipo técnico inicial estuvo integrado por profesionales pertenecientes al INTA, a la Fundación Instituto de Desarrollo Rural de Mendoza, a ProMendoza, a Caucasia S.A. y a la Facultad de Ciencias Agrarias de la UNCuyo.

programar y participar activamente en el proceso de motivación inicial; reunir, procesar, analizar y presentar la información prospectiva-estratégica facilitando el proceso de construcción de escenarios futuros, el análisis de los cambios estructurales y el desempeño de la cadena vitivinícola argentina entre otras; facilitar y coordinar el análisis FODA; presentar propuestas o elementos para la definición de la Visión, Misión, Objetivos, Estrategias y Líneas de acción; realizar tareas de motivación durante el proceso de formulación, coordinar los talleres de validación y redactar el documento final.

Además del Equipo Técnico, se conformó un Foro Reducido de 7 miembros con representantes privados y públicos, que tuvo a su cargo la gestión ejecutiva del proyecto de formulación del Plan Estratégico. El principal papel de este ámbito fue: 1) acordar la conformación de los integrantes del equipo técnico y gestionar financiamiento, 2) analizar el mapa de actores y sus relaciones y proponer, con el apoyo metodológico del Equipo Técnico, la constitución del Foro Ampliado, 3) dinamizar el proceso de participación, 4) brindar apoyo y asesoramiento al equipo técnico para preparar el material a considerar por el Foro Ampliado relacionado con: la identificación y análisis de las variables claves, los factores críticos que afectan la competitividad y sustentabilidad de la cadena, la identificación de las principales fuerzas impulsoras y restrictivas del entorno y de la cadena, 5) mantener informadas a las instituciones que representaban.

Asimismo, se integró un Foro de Análisis Estratégico o Foro Ampliado con 50 personas de reconocida trayectoria en la vitivinicultura, representantes de las principales asociaciones vitivinícolas de la Argentina, de ciencia y tecnología y del sector gubernamental. Su principal función fue formular el Plan Estratégico. Para ello, hubo un proceso de motivación inicial y de acuerdo en las "reglas de juego" que implicaba asumir compromisos de continuidad en términos de participación en las reuniones y talleres programados y el acuerdo en premisas que guiaron el proceso de planificación estratégica.

Con el objetivo de validar y ampliar los consensos del PEVI 2020 se organizaron 10 talleres en los principales oasis productivos del país con la participación, en cada región productiva, de los principales eslabones de la cadena vitivinícola, de organizaciones de I+D y del gobierno. En ellos participaron más de 600 productores¹⁷. Asimismo una tarea similar se realizó en los distintos ámbitos institucionales vinculados directamente con la vitivinicultura: Cancillería, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación (hoy con rango de Ministerio), legisladores nacionales y provinciales, entre otros. Los aportes y sugerencias recabados en estos talleres y reuniones fueron finalmente analizados por el Foro Ampliado, ámbito en el que se decidió de manera justificada la incorporación o no de las sugerencias recibidas.

Financiamiento

Una de las lecciones aprendidas de esta experiencia es que el financiamiento no es una restricción cuando hay convicción, por parte de los actores, de la importancia y relevancia del proceso. Por lo tanto, el financiamiento aparece cuando la convicción es fuerte. En este caso, y dado que el Fondo Vitivinícola Mendoza se financia con el aporte del sector privado y que éste tuvo un protagonismo relevante, fue además quien acordó financiar los gastos operativos. Por otro lado, y en virtud de que el equipo

¹⁷ Se refiere a productores primarios (viticultores) y elaboradores (industriales o bodegueros).

técnico se conformó por profesionales en su gran mayoría pertenecientes a entidades públicas, y que las reuniones se desarrollaron en el INTA, el costo operativo adicional del proceso de formulación fue insignificante.

CAPITULO II: Proceso de formulación del plan

Introducción

La planificación estratégica, a través de una metodología participativa, permitió analizar en profundidad la vitivinicultura argentina y, situándola en su entorno, construir colectivamente la Visión, Misión, Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción que se requieren para lograr los fines, propósitos y metas deseadas por la cadena.

La planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro la vitivinicultura, para adecuarse a los cambios de escenarios y a las demandas del mercado logrando el máximo de eficiencia y calidad de sus productos, cuidando un desarrollo social y ambiental equilibrado.

Planificar no es otra cosa que pensar antes de actuar para alcanzar los resultados esperados; para hacer transparentes las conductas y actos de gestión y para rendir cuentas ante los actores de la propia cadena. Para hacer fructífera la planificación estratégica, se requiere de la construcción de una imagen-objetivo o escenario deseado y probable y de una posterior gestión por objetivos y resultados.

Dentro de las características distintivas de la planificación estratégica se destacan:

- ❖ Énfasis en la construcción colectiva de un pensamiento estratégico y de largo plazo más que un documento de planificación.
- ❖ Anticipación de eventos futuros y sus posibles implicancias en la cadena.
- ❖ Foco en la identificación de los aspectos claves para el desarrollo sustentable de la cadena y pautas para orientar los recursos hacia esos aspectos. La claridad en su propósito realza la habilidad de la cadena para reconocer y concentrarse en aquellas actividades o acciones que son fundamentales.
- ❖ Entendimiento entre los actores, al acordar la dirección a seguir y sus propósitos para una acción y Misión colectiva.

Una planificación estratégica bien ejecutada requiere del compromiso y consecuente asignación de recursos para llevarla adelante. Por esta razón, es necesario que los actores clave discutan y articulen sus expectativas del proceso de planificación antes de iniciarlo.

A partir de la experiencia, compartimos algunos de los factores que contribuyen al éxito del proceso:

- ❖ Liderazgo de un pequeño grupo de actores clave
- ❖ Un proceso flexible y amigable que se adapte a las necesidades y realidades de la cadena;
- ❖ Visión prospectiva y colectiva;
- ❖ Respeto por la participación de todos los representantes del sector;
- ❖ Buenas combinaciones entre: "lo deseable y lo posible";
- ❖ Respeto por la autoridad del argumento; el intercambio de opiniones se centra en ideas y conceptos no en debates personales.

Con respecto al proceso de formulación del PEVI 2020, durante el año 2001 el equipo técnico sistematizó, analizó y presentó al Foro Ampliado información sobre aspectos

tales como: los cambios en la demanda y oferta mundial de vinos, como así también en las preferencias del consumidor, la segmentación del mercado de vinos, y en la organización del comercio a partir del poder que detenta la gran distribución. Analizó los distintos grados de competitividad y las estrategias de los países productores tradicionales y del Nuevo Mundo Vitivinícola. En el análisis interno de la vitivinicultura nuestro país consideró: los cambios en la estructura socio-productiva primaria e industrial de la Argentina, la organización y funcionamiento de la cadena y la caracterización de los eslabones de producción primaria e industrial, las estrategias por tipo de empresas, la diversidad de niveles tecnológicos, costos y rentabilidad y las causas de vulnerabilidad de los pequeños productores primarios y elaboradores, la evolución de la facturación en los mercados nacional y externo por tipo de producto y el nivel de competitividad/desempeño de la vitivinicultura argentina en comparación con los demás países del Nuevo Mundo Vitivinícola.

Con esta información se realizaron 8 seminarios-talleres con el Foro Ampliado, en los cuales se presentaron, analizaron y debatieron estos temas, delineando escenarios probables e identificando y ponderando amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (análisis FODA).

En el año 2002, el equipo técnico efectuó un análisis del contenido de todo el conocimiento y acuerdos surgidos (escenarios futuros y Matriz FODA). A partir de este análisis se realizaron 10 reuniones con el Foro Reducido, que permitieron redactar una primera versión tentativa del PEVI 2020 con la Visión, Misión, Objetivos, Estrategias y Líneas de acción. Para trazar las metas incluidas en la Visión del Plan se definieron escenarios alternativos en la dinámica del mercado vitivinícola a nivel mundial y el desarrollo de la vitivinicultura argentina que se podían esperar, con y sin la concreción de las acciones propuestas en el PEVI 2020.

Tanto la síntesis del análisis FODA, como la primera versión del PEVI 2020 fueron sometidas a discusión, revisión y validación en una serie de talleres con el Foro Ampliado. Se analizó también con referentes calificados nacionales y extranjeros y con actores claves de la cadena. Luego se concretó la validación en los principales oasis productivos del país, a través de los Foros Territoriales.

Todo este proceso tuvo como conclusión una versión final del Plan Estratégico, consensuada y validada por las entidades vitivinícolas nacionales y por productores, bodegueros, técnicos y funcionarios públicos de todas las zonas vitivinícolas del país y del gobierno nacional.

A continuación se detallan cada una de las fases del proceso.

Fase 1: Iniciando el proceso: sensibilización, definición de las reglas de juego, formulación del plan y organización de la participación.

Antes de comenzar el proceso de planificación estratégica en sí, se analizó su viabilidad, teniendo en cuenta:

- ❖ El grado de compromiso y convicción de los actores claves.
- ❖ La disponibilidad de recursos, ya que se requiere tiempo, recursos humanos y económicos y organización.

El proceso de formulación fue liderado por un "Foro Reducido" o grupo promotor en el que estuvieron representados y participaron: a) actores del sector productivo de la cadena (producción primaria e industria transformadora) teniendo en cuenta la

heterogeneidad de los actores (en tamaño, nivel tecnológico y localización territorial), b) sector gubernamental y c) organizaciones de investigación y desarrollo tecnológico vinculadas con la cadena.

Para el caso del PEVI 2020 el "Foro Reducido" se conformó con representantes de: Bodegas de Argentina, Unión Vitivinícola Argentina, Centro de Viñateros y Bodegueros del Este, Asociación de Viñateros de Mendoza, Gobierno de Mendoza, INTA y la coordinación del equipo técnico.

Fue tarea del Foro Reducido abordar los temas relacionados con la organización y preparación del proceso de planificación. El mismo debió estudiar la viabilidad del mismo considerando el nivel de tiempo y recursos disponibles para la planificación, establecer los "productos" esperados, decidir quién participa y cómo, e ir armando su estructura organizativa. Además apoyó el trabajo del equipo técnico, realizó aportes y recomendaciones a los contenidos elaborados por éste y recomendó sobre la consulta a expertos, dinamizó la participación y mantuvo informadas a las organizaciones o sectores que representaban, definió las estrategias comunicacionales y participó activamente en los talleres y reuniones del Foro Ampliado.

La elaboración exitosa de un Plan Estratégico requiere de un "Plan del Plan" y el montaje de una estructura mínima de gestión. Es probable que el éxito dependa tanto, de un organismo ejecutor efectivo responsable de la formulación del Plan como de una estrategia para conectarse con una esfera más amplia de grupos de interés. En esta fase se recomienda especialmente:

- ❖ Armar un cronograma de acción con los pasos y duración de cada etapa (acordar el "Plan del Plan").
- ❖ Capacitar al equipo técnico sobre planificación estratégica y técnicas y herramientas a utilizar.
- ❖ Incluir recomendaciones sobre quién debe integrar los distintos ámbitos participativos.
- ❖ Definir los criterios y pautas para la participación.
- ❖ Identificar los referentes del sector que actuarán como "animadores" en el proceso.
- ❖ Acordar sobre los recursos a utilizar durante el proceso de planificación estratégica.
- ❖ Diseñar una estrategia comunicacional.

Una vez definidos todos estos elementos, es altamente recomendable organizar una reunión ampliada con los representantes de los eslabones y estratos más relevantes de la cadena que en algún momento participarán en el proceso de planificación estratégica. El objetivo de este plenario es poner a todos en conocimiento del mecanismo que se va a llevar adelante, cuáles son sus objetivos y en qué consiste, y comunicarles que a cada uno se le solicitará participar en distintas etapas del mismo, pero que independientemente se fomentará un canal de comunicación para que cualquiera pueda ir siguiendo los avances que se vayan logrando.

Como se comentó anteriormente, el organismo responsable de la formulación del Plan fue el INTA. Las etapas del proceso incluyeron: el análisis de los principales factores de

cambio externos e internos, la construcción de escenarios futuros, el análisis FODA, el estudio de brechas y la formulación de la Visión, Misión, Objetivos, Estrategias y Líneas de acción.

Figura 1. Camino metodológico utilizado en la formulación del PEVI 2020

		Análisis FODA	Productos	Plan Estratégico
Contexto externo		Dinámica y cambios en: 1. El mercado: mundial, regionales y nacional. Las modalidades del consumo en el mundo y en la Argentina. 2. Producción en el mundo: quiénes, qué y cuánto producen. Estrategias por países. Quiénes son nuestros principales competidores, análisis de su competitividad. 3. Las modalidades de distribución y comercialización.	Escenarios Oportunidades Amenazas	<p>Visión En qué situación "quiere" estar la agroindustria dentro de 15 años.</p> <p>Misión Expresa la razón de ser de la agroindustria. Permite alcanzar la visión.</p> <p>Objetivos Lista de objetivos estratégicos que se derivan de la Visión y Misión.</p> <p>Estrategias Es la mejor combinación de factores, actores y acciones para alcanzar un objetivo.</p> <p>Líneas de Acción Priorización de líneas de acción que, combinadas, permiten alcanzar cada objetivo.</p>
	Contexto interno	<p>Cadena vitivinícola argentina</p> <p>Dinámica y cambios en: 1. Cadena: volúmenes y valores, quiénes son, cuánto producen, qué producen, dónde están, cómo se organizan, grado de concentración y competencia, estrategias de las empresas. 2. Modelos tecnológicos, costos, rentabilidad en uvas, mostos. 3. Análisis comparado de competitividad y sustentabilidad ambiental y social del sector.</p> <p>Recursos</p> <p>1. Recursos hídricos. 2. I&D. 3. Formación de personal y extensión. 4. Organismos de control. 5. Legislación. Marcos regulatorios.</p>	Fortalezas Debilidades Ventajas comparativas Ventajas competitivas	

Fuente: Ruiz, A.M. y Vila, H. (2002). Informe Anual de Progreso. Mendoza, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

Fase 2: Análisis prospectivo y construcción de escenarios futuros. Identificación y priorización de oportunidades y amenazas.

Es recomendable iniciar el proceso con un estudio global del entorno y su futuro para brindar un marco de referencia a los participantes. Para ello, se utilizó el análisis prospectivo y la metodología de construcción de escenarios futuros.

La metodología de escenarios es un ejercicio de construcción e imaginación de los futuros posibles. Es una hipótesis sobre el comportamiento futuro de las principales dimensiones analizadas en un horizonte de tiempo determinado. El escenario es una conjetura que representa a los fenómenos que pueden acontecer y sus conexiones de

causa y efecto. Esta herramienta permite reflexionar sobre futuros alternativos como un medio para establecer estrategias y planes de acción diferentes.

Los escenarios deben ser revisados y ajustados en forma periódica, de acuerdo con los cambios que se vayan presentando en las variables seleccionadas.

Para el caso de la construcción de escenarios en el proceso de planificación vitivinícola se partió de la concepción de que el futuro es posible construirlo por acciones que lo van moldeando. El futuro, en este sentido, no existe, pero somos nosotros los que lo construimos. Para ello, es necesario comprender los principales cambios del entorno relevante a la cadena vitivinícola y derivar sus implicancias.

El futuro es concebido como multifacético y multidimensional, complejo. Es la confluencia de múltiples fuerzas pasadas, presentes y futuras que pueden ser comprendidas a partir del análisis de buena información y reflexión de lo que se puede y quiere.

En la construcción del escenario futuro más probable y deseable se combinaron los conceptos de futuro "exploratorio" y "normativo".

En el análisis prospectivo se identificaron los factores críticos de mayor impacto (positivo o negativo) en la cadena vitivinícola argentina. Para cada factor crítico se comprendieron las causas (variables o fuerzas restrictivas o impulsoras) que explicaban el desempeño de la vitivinicultura mundial.

Si bien, el método utilizado fue la construcción de escenarios futuros, se emplearon elementos del método del análisis estructural, de la matriz de impacto cruzado y se consultaron escenarios construidos a nivel mundial utilizando la Técnica Delphi. (Gómez de Castro, 2001).

Los escenarios fueron elaborados a partir de sentencias consensuadas en talleres y derivadas de los contenidos de las exposiciones previas. Las mismas se organizaron siguiendo los temas mencionados en la Figura N°1. A continuación se comparte un ejemplo de sentencias sobre los cambios y evolución probable del consumo de vinos que formaron parte del escenario construido.

- ❖ "La sobreoferta será sobre todo de vinos de mesa y en parte de vinos varietales".
- ❖ "Aumentará la competencia entre países productores y esto limitará la posibilidad de aumentar la porción de mercado de cada país".
- ❖ "La sobreoferta de vinos varietales provocará una guerra comercial que tendrá como consecuencia una baja en los precios en algunos de estos productos (los de menor diferenciación)".

De las sentencias se derivaron luego las Amenazas¹⁸ y Oportunidades¹⁹ para la vitivinicultura, las que fueron ponderadas de 1 a 3 según la importancia percibida por los participantes del Foro Ampliado.

¹⁸ Entendemos por amenaza: cualquier elemento resultante de la interacción de los factores del ambiente externo relevante, que aunque no está bajo control directo de la cadena, puede constituirse en una desventaja para la realización exitosa de alguna de sus acciones.

¹⁹ Entendemos por oportunidad: cualquier elemento resultante de la interacción de los factores del ambiente externo relevante, que aunque no está bajo control directo de la cadena, puede constituirse en una ventaja para la realización exitosa de alguna de sus acciones.

Con el objetivo de dar coherencia al conjunto de oportunidades y amenazas identificadas a través de diferentes talleres, el equipo técnico sistematizó el contenido y agrupó aquellas similares que podían integrarse bajo un mismo nombre.

A continuación se presenta una síntesis de las oportunidades y amenazas identificadas y agrupadas por afinidad, mencionando la ponderación que le fue otorgada por consenso en los talleres realizados²⁰.

Oportunidades

1. Creación de una identidad e imagen:

Es posible obtener ventajas a través de la construcción y comunicación de una identidad diferencial como productor de vino. Esto implica consolidar una marca "Argentina" (3)²¹, imponer algunas marcas privadas con reconocimiento internacional (1,5), tener vinos de alta gama conocidos - ultrapremium e iconos -y zonas de producción reconocidas (2,5). El desarrollo del enoturismo puede coadyuvar en este proceso (2).

2. Orientación hacia la demanda (consumidor):

Es posible obtener ventajas, adecuando la producción de vino a la demanda y tendencias del consumo. Esto implica la producción de variedades requeridos internacionalmente - sobre todo tintos -, nuevas variedades de moda, cortes multivarietales e identificación de las variedades aún en los vinos básicos. Es posible aprovechar el incremento de la demanda que se da en las gamas intermedias con una alta relación calidad/precio (vinos premium y superpremium). La exigencia de calidad se da en tres dimensiones: características sensoriales deseables (altos niveles de color, cuerpo, aromas agradables, fruta, ausencia de defectos), seguridad alimentaria y naturalidad (bajo nivel de residuos, alimentos sanos). Todo esto responde, en especial, a la satisfacción de los consumidores ocasionales (aspiracionales y nuevos bebedores) que son los que más crecerán. La diversidad es también un valor buscado por el consumidor en los mercados maduros (2,5).

3. Focalización en los mercados claves:

- a) Es posible aumentar las exportaciones de vino a países ricos y/o con altas tasas de crecimiento económico que manifiestan tendencias evidentes de aumento del consumo de vino (3).

También existen oportunidades de mercado en América Latina, en especial, en los países próximos, aunque las mismas están condicionadas por la evolución de sus economías.

La oportunidad de Argentina, para los próximos 10 años, se enfocará en los siguientes países o regiones que se indican en la Tabla 1.

²⁰ Los datos corresponden al año de formulación del Plan (2001).

²¹ Los números entre paréntesis al final de una frase indican la calificación de importancia asignada originalmente por el Foro.

Tabla 1. Países por orden de importancia como mercado objetivo

Orden de prioridad	País o región	Características	Tipo de vino ²²
1	Reino Unido	Segundo importador mundial. Crece el consumo per cápita y las importaciones. No es productor. Principal referente de la innovación en gustos.	SP y P
1	Estados Unidos	Uno de los principales consumidores e importadores. Mercado de muy alto valor (en volúmenes y precios).	SP y P
1	Brasil	Se espera un crecimiento del consumo. Es un país en vías de desarrollo con un mercado muy grande. Es un mercado de proximidad.	B y P
1	América Latina	Mercado de proximidad, con expectativas de crecimiento. Cultura de origen español.	B y P
2	Canadá	País desarrollado, con consumo creciente, tiene lazos culturales con el vino.	SP y P
2	Alemania	Principal importador del mundo. Aumenta el consumo. Existen restricciones culturales (compra en Europa) y reglamentarias (federación de estados). Tiene preferencia por productos orgánicos.	SP y P
2	Holanda y resto de Benelux	El mercado con más alto crecimiento en consumo e importaciones en los últimos años. Sigue tendencias similares al Reino Unido.	SP y P
2	Dinamarca y resto de Escandinavia	Países desarrollados con consumo creciente.	SP y P
2	Suiza	País con un alto consumo de vinos.	SP y P
2	Japón	El país asiático más desarrollado, con mayores importaciones de vino y con un crecimiento del consumo – previo a la recesión - muy grande.	SP y P
2	China	Mercado incipiente, potencialmente enorme. Ha entrado a la OMC. La tasa de crecimiento de su economía es muy alta.	B y P

Fuente: Ruiz, A.M. y Vila, H. (2002). Informe Anual de Progreso. Mendoza, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

- b) Es posible mantener la ventaja en el mercado interno argentino, que seguirá siendo muy importante y con una gran fidelidad hacia el vino nacional. El valor de este mercado dependerá de la evolución de la economía interna. Esta situación condicionará fuertemente el aumento del consumo, en especial en los segmentos P y SP. La exigencia de calidad se extenderá a todas las gamas.

²² B: vinos básicos – P: vinos premium – SP: vinos superpremium.

4. **Aumento de la calidad y competitividad sistémica por la innovación:**

Es posible obtener ventajas competitivas y mayor calidad en las distintas gamas de vino sobre la base de la innovación en todos los eslabones de la cadena y en tres dimensiones: tecnológica, organizacional e institucional (3). Dentro de lo organizacional e institucional, la innovación implica:

- La organización interna de los actores en redes, en función de la visión y objetivos compartidos.
- Cumplimiento de reglas de juego adecuadas (justas, pocas, claras, ineludibles).
- Especialización en la actividad exportadora.
- Coordinación de la cadena de valor: Proveedores – Productores primarios – Industrias – Sistemas de distribución.
- Coordinación con los otros actores del aglomerado vitivinícola: I+D, formación, turismo, control, servicios.

La innovación, como base de la competitividad, parte del conocimiento profundo de las valoraciones del consumidor, de los canales de distribución, de las barreras y reglamentos locales y de cada mercado. La innovación tiene como condiciones: una importante inversión financiera (reconversión vitícola, equipos y maquinarias, promoción y marketing) pero sobre todo de aprendizaje y de generación de conocimiento (implica investigación y desarrollo, extensión, formación e interacción), un marco institucional de país y condiciones macroeconómicas favorables o previsibles.

5. **Desarrollo del enoturismo:**

Es posible crear valor y apoyar la construcción de una identidad e imagen argentina a través del desarrollo del enoturismo (2).

6. **Demanda creciente de jugo concentrado de uva (JCU):**

Es factible aprovechar la demanda creciente de JCU con destino a alimentos naturales (2,5).

Amenazas

1. **Disminución del consumo de los vinos básicos:** Dentro del segmento de vinos básicos, el vino de mesa, está en disminución en el mercado interno y en el mundo. Se pierden consumidores habituales de vino. Existe sustitución de vino de mesa por jugos, cerveza, gaseosas y agua (3).
2. **Competidores con alto nivel de desempeño en un marco de sobreproducción mundial de uva:** Los países del Nuevo Mundo Vitivinícola (Estados Unidos, Australia, Chile, Sudáfrica y Nueva Zelanda) tienen un alto nivel de competitividad y desempeño (3). Esta amenaza se agrava debido a la existencia de sobreproducción mundial.

Barreras para-arancelarias y exigencias de calidad y seguridad (3): surgen barreras²³ para-arancelarias relacionadas con:

²³ La defensa contra estas barreras requiere la necesidad de negociar acuerdos políticos y comerciales favorables con los distintos bloques y países, tanto para el vino como para el JCU, organizar un "lobby"

- La definición del producto, prácticas enológicas, composición de los vinos.
- La seguridad alimentaria y la calidad del producto.
- La sostenibilidad ambiental y social.

3. Poder de la Gran Distribución (GD):

Aumenta el poder y el control de la GD a nivel nacional e internacional, con difícil limitación por medios reglamentarios (3).

4. Pocos actores en el JCU:

El mercado mundial de jugo de uva está concentrado en muy pocos países y empresas, siendo Estados Unidos el principal actor. La industria californiana condiciona fuertemente, por su alto poder de negociación, el precio y los volúmenes máximos de importación a EEUU (3). Esto se agrava por la existencia de sustitutos, como el jugo concentrado de manzana y pera, que compiten ventajosamente (2,5).

Fase 3: Diagnóstico y dinámica de la cadena vitivinícola argentina. Identificación y priorización de fortalezas y debilidades.

El objetivo de esta fase es contar con información confiable que refleje la caracterización y dinámica de la vitivinicultura argentina (estado actual y prospectivo). Es deseable que la información sea resultado de un proceso minucioso de recopilación, análisis y/o síntesis realizado por expertos en las diversas áreas relevantes a la problemática tratada. Los resultados de esta fase permitieron tener una plataforma sólida para determinar el estado ideal o deseado de la cadena.

La determinación de la situación interna de la cadena se realizó en base a la identificación de sus fortalezas²⁴ y sus debilidades²⁵ luego del análisis, en profundidad, de la información compartida en el Foro Ampliado. A través del mismo, se identificaron aquellas características sobresalientes que le permiten diferenciarse de sus competidores de manera positiva y aquellas que también marcan una diferencia pero de manera negativa.

Esta fase consiste en el análisis y la evaluación de la situación actual de la cadena y de su evolución histórica en un determinado período para detectar los principales obstáculos que se oponen al aprovechamiento de oportunidades o a la defensa de las amenazas, identificando las principales potencialidades de la vitivinicultura argentina. Las estudiadas en el aspecto interno (cadena) están mencionados en la Figura 1 y se refieren a: cambios estructurales de la vitivinicultura argentina; análisis y comprensión de la heterogeneidad (diversidad de productos, de actores, de posición económica-competitiva, de recursos de sustentabilidad ambiental y de mercados); examen

argentino influyente y orientarse hacia altos estándares de calidad, sistemas de certificación y trazabilidad. La exigencia en calidad se da también por parte de las empresas importadoras que exigen la calidad y seguridad del producto, tanto en vino como en JCU.

²⁴ Cualquier elemento resultante de la interacción de los factores del ambiente interno relevante capaz de apoyar a la cadena para aprovechar las oportunidades o para protegerse de las amenazas del ambiente externo.

²⁵ Cualquier elemento resultante de la interacción de los factores del ambiente interno relevante que no apoya a la cadena para aprovechar las oportunidades o para protegerse de las amenazas del ambiente externo.

comparado de rentabilidad, nivel tecnológico y regiones; dinámica de la cadena y análisis comparado de competitividad/desempeño con otros países competidores.

Esta actividad acompaña al proceso de planificación en todas sus fases, en contraposición a la concepción de diagnóstico como actividad "previa" a la definición de objetivos, la formulación de estrategias, metas y planes de acción.

El análisis no es efectivo si se limita únicamente a la descripción de la cadena. Su verdadero valor radica en la capacidad explicativa y de predicción que ésta pueda tener.

Es en este contexto que, tanto la prospectiva como la metodología de construcción de escenarios, se entienden como métodos asociados al diagnóstico y, de hecho, se habla del diagnóstico-prospectivo como un solo conjunto de actividades.

Fortalezas

Las Fortalezas identificadas y priorizadas (de 1 a 3) por el Foro Ampliado y luego agrupadas por el equipo técnico fueron²⁶:

1. **Actores dinámicos:** El factor humano, incluyendo todas las actividades y niveles, es un factor relevante de diferenciación de la vitivinicultura Argentina. En los últimos años ha sabido adecuarse a las necesidades del mercado, produciendo un recambio varietal orientado sobre todo a vinos tintos. La radicación de empresas extranjeras innovadoras imprime también una nueva dinámica al sector. La tendencia creciente a elaborar vinos de calidad muestra que la industria argentina tiene capacidad para producir valor y compensar la caída en las ventas de vino de mesa. La industria ha logrado una evolución favorable en los precios de los productos exportados en la última década. Todo esto significa el inicio de un proceso de innovación llevado adelante por las personas que integran la vitivinicultura (2,5).
2. **Ventajas comparativas:** Existen ventajas comparativas que permiten obtener productos con alta calidad y diferenciación (aridez, suelos diferentes, riego, distintas altitudes, prolongada insolación, patrimonio vitícola prefiloxérico, poca necesidad de tratamientos fitosanitarios). Estas condiciones ambientales permiten además el desarrollo de una producción integrada (3).
3. **Oferta variada y diversidad de productos exportados:** Se dispone de una oferta diversificada de uvas para elaborar vinos de calidad en todas las gamas y JCU. Argentina presenta una gran diversidad en su exportación: vinos en todos los segmentos de precios, JCU, uva de mesa y pasas (2,5).
4. **Malbec, cepaje emblemático:** Existen 16.000 ha de uva Malbec que pueden servir para posicionarla como una de las variedades emblemáticas de la Argentina (2,5).
5. **Presencia de un sistema cooperativo:** Existe un sector cooperativo importante que canaliza el 20% del volumen de vino de mesa y permite que 3.000 productores (socios y terceros) logren las ventajas de la integración, amortiguando los efectos de la crisis del vino de mesa (3).

²⁶ Los datos corresponden al año de formulación del Plan (2001).

6. **Diversidad geográfica:** Existen zonas diferenciadas por sus características geográficas y por su composición varietal que permiten elaborar vinos con estilos propios (2).
7. **Diversidad de actores y estrategias:** En el sector de vinos finos existe una amplia diversidad de actores (alrededor de 100 empresas y 30 bodegas boutique). Esto permite un alto nivel de competencia, que impulsa la innovación y una mejor distribución de la riqueza. Por otro lado existe, en el sector vitivinícola, una diversidad de estrategias que permiten tanto liderar en costos, con productos menos diferenciados, como aprovechar nichos de mercado (2).
8. **Mercado interno importante en volúmenes y en búsqueda de calidad:** Hay un gran mercado interno en términos de volúmenes consumidos que valora cada vez más la calidad. El vino es parte de la cultura Argentina. Esto es muy relevante para la industria y atrae inversiones en el sector (2).
9. **Especialidad en tintos:** Existe una marcada inclinación a elaborar vinos tintos de calidad (2,5).
10. **Ventajas comparativas:** Para obtener altas producciones, con alto tenor azucarino para la elaboración de JCU (1,5).

Debilidades

Las debilidades identificadas y priorizadas por el Foro Ampliado y luego agrupadas por el equipo técnico fueron las siguientes:

1. **Débiles estrategias colectivas frente al mercado interno y la exportación:** Las estrategias colectivas para fortalecer el mercado interno y promover la exportación son insuficientes. Falta innovación organizacional e institucional (3).
2. **Insuficiente articulación de la cadena vitivinícola:** No hay sistemas de articulación estable entre los productores primarios de uvas y los elaboradores de vino. Las grandes empresas elaboradoras de vino fino han implantado una importante cantidad de viñedos, asegurándose una mayor provisión propia de uvas. La imprevisibilidad en las ventas o la falta de ingeniería organizacional - con redes débiles y no institucionalizadas - en esas empresas impide mantener sistemas de articulación más estables con los productores primarios de uvas finas, que se ven amenazados. Por otro lado, una insuficiente integración horizontal de pequeños productores de uvas genera una gran debilidad de negociación ante las bodegas fraccionadoras de vinos básicos (3). Faltan acuerdos institucionalizados para la calidad de la uva entre viñateros y bodegueros, que permitan: a) una oferta sostenible de vinos de calidad consistente, (b) una previsión de rentabilidad para cada sector y (c) la programación de inversiones (3). Faltan acuerdos para la uva destinada a JCU. Estos acuerdos serán más factibles en el marco de claras políticas globales de desarrollo. Falta también coordinación entre el sector productivo y otros componentes de la cadena de valor, como los proveedores de industrias anexas que, si se mantienen las actuales condiciones cambiarias, podrían desarrollarse localmente.
3. **Baja participación de la Argentina en los mercados mundiales, con pocas empresas de alto nivel de desempeño en la exportación y pocas marcas reconocidas internacionalmente:** Si bien la Argentina tiene una orientación

comercial adecuada (50%) hacia los dos mercados más relevantes del mundo - Reino Unido y Estados Unidos -. y tiene a su vez una orientación diversificada - el otro 50% va al norte de Europa, América del Norte, Sudeste de Asia y Latinoamérica -, en ningún mercado tiene una participación destacada ni en volúmenes ni en valores (3). Esto se explica en gran parte por la falta de empresas con alta orientación exportadora: sólo dos empresas venden más del 50% de su producción en el exterior. Además, dentro de las 10 primeras exportadoras, 4 venden la mayor parte con destino a marcas blancas (3) y casi no hay marcas de bodegas consolidadas en el mercado mundial. Tampoco existe una marca Argentina y una identidad reconocidas internacionalmente. Argentina no es un participante importante en ningún mercado de exportación (3).

4. **Falta de inversión nacional y falta de mecanismos alternativos de financiamiento:** Es escasa la inversión de capital nacional (3). La falta de mecanismos de financiamiento, alternativos al bancario, les dificulta a los productores concretar los procesos necesarios de innovación (3).
5. **Carencias en investigación y desarrollo (ID), formación y extensión:** La ausencia de una mayor articulación e integración interinstitucional entre las organizaciones de ID, formación y extensión, la escasez de financiamiento para brindar mayores y mejores respuestas a las necesidades del sector vitivinícola y la ausencia, hasta ahora, de un rumbo orientador de la vitivinicultura para el largo plazo que oriente la generación y transferencia de tecnologías, la formación y la extensión, posicionan a las instituciones involucradas en situaciones desfavorables para convertirse en el soporte del proceso de innovación de la vitivinicultura(3).
6. **Débil preparación para lograr buenos acuerdos políticos y comerciales con otros países y bloques (2,5).**
7. **Peso negativo de la historia argentina reciente sobre la reputación como país proveedor (2,5).**
8. **Sectores productivos económicamente no sustentables y con escasa integración:** El proceso de cambio de la vitivinicultura Argentina ha excluido a 8.000 productores que no pudieron sostenerse en la actividad y amenaza, si se mantienen las condiciones actuales, a otros 13.000 productores (35.000 ha) con pequeños viñedos. No existe una política de desarrollo para estos sectores (3). También están amenazados aquellos pequeños productores independientes que han reconvertido y no están recuperando su inversión. Esta situación se agrava porque sólo 3.000 se encuentran integrados horizontal y verticalmente.
9. **Insuficiente nivel tecnológico y profesional en las bodegas:** Faltan equipos y maquinarias modernas y una adecuada ingeniería de procesos, que requiere una alta capacitación humana. En San Juan, además, son muy pocas las bodegas en condiciones de elaborar vinos de calidad (2,5).
10. **Falta de manejo adecuado del viñedo:** Esto no permite optimizar la calidad de la uva en algunas zonas (2,5).
11. **Insuficiente adecuación al mercado en una estrategia de crecimiento:** Si bien el proceso de reconversión ha sido más rápido que la capacidad de venta de esos productos, la adecuación al mercado es insuficiente en términos de uvas tintas (2). Existe una gran superficie cultivada con variedades rosadas para vinificar

que no se adaptan a lo deseado (3). Existe una demanda insatisfecha de uvas tintas para vinos de mesa (2). San Juan tiene una marcada falta de variedades tintas (2,5).

12. **Deficiente relación calidad-precio en los vinos:** Existe una alta variabilidad de la calidad en muchos tipos de vino. Los vinos blancos no alcanzan estándares de calidad internacional debido a deficiencias tecnológicas. Si bien existen vinos con alta consistencia de calidad-precio, exitosos en los mercados externos, muchos no logran esta condición. No existe un acuerdo colectivo institucionalizado para lograr una alta relación calidad precio generalizada (2,5).
13. **No existen productores primarios especializados para elaborar Jugo Concentrado de Uvas (JCU) provocando una escasa o nula rentabilidad en la producción de uva para ese destino. Esta ausencia de productores especializados se debe a:** la gran variabilidad en los precios internacionales del JCU, la sobreoferta de uvas comunes en la Argentina y la escasa organización de una gran cantidad de productores primarios, sin poder de negociación ante las empresas elaboradoras(2). Asimismo, no existe una tecnología apropiada para producciones con altos contenidos de azúcar en forma sostenible.
14. **Posición geográfica lejana a los puertos (1,5).**

Fase 4: Diagnóstico estratégico. Análisis matriz FODA. Jerarquización de las variables claves en función de su importancia estratégica y dificultad de aprovechamiento/dificultad.

Analizado el entorno de la cadena vitivinícola argentina, definidas cuáles serían las principales amenazas que pudieran dificultar el logro de los objetivos y cuáles las principales oportunidades en las cuales la cadena podría apalancarse, realizado luego un análisis de las condiciones que prevalecen dentro de la cadena, identificando y ponderando fortalezas y debilidades, se puede avanzar hacia el estudio de brechas, que permite concluir el diagnóstico estratégico.

De esta manera, se pudo conocer la distancia entre el lugar donde está la vitivinicultura argentina hoy (análisis situacional) y el lugar a donde se quiere y se puede estar (situación deseada y probable).

El análisis FODA es una herramienta que, para que resulte de utilidad en estos procesos colectivos, debe reunir ciertas características:

- ❖ Profundidad en el análisis;
- ❖ Capacidad de síntesis (para ello pueden utilizarse diferentes técnicas como: el árbol de problemas, la lógica de componentes principales y técnicas derivadas de la hermenéutica). (Feito, F., 2010).
- ❖ Clara definición de cada una de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades identificadas.
- ❖ Ponderación (por importancia estratégica y por urgencia en un segundo momento) y acuerdo en las mismas, que representen la síntesis de un análisis colectivo exhaustivo.

El proceso de planificación estratégica se considera funcional cuando permite, en su implementación, que las debilidades disminuyan, las fortalezas se incrementen, el impacto de las amenazas se atenúe y el aprovechamiento de las oportunidades sea capitalizado en el alcance de los objetivos, Misión y Visión de la cadena.

Para ello es necesario, en el proceso de planificación estratégica, relacionar las amenazas y oportunidades (ya bien definidas y ponderadas) con las fortalezas y debilidades (igualmente definidas y ponderadas). A ello se llama el análisis de brechas. Este análisis determina la distancia estratégica que existe entre nuestras capacidades internas y las oportunidades y amenazas del entorno. Esto permite conocer la cantidad de esfuerzo que será necesario desarrollar para aprovechar una oportunidad o defenderse de una amenaza. Da también una idea del grado de competitividad actual de la Vitivinicultura Argentina y brinda los elementos más relevantes para definir la Misión, Visión, objetivos, estrategias y líneas de acción.

El análisis conjunto de Amenazas y Oportunidades con Debilidades y Fortalezas se inició con la matriz FODA que se muestra en la Tabla 2. En las celdas quedan identificadas con una marca (X) cuando una fortaleza es pertinente para aprovechar una oportunidad o defenderse de una amenaza y cuando una debilidad impide aprovechar una oportunidad o agrava una amenaza.

En la Tabla 3 se ha realizado, en cada cruce identificado, la multiplicación de las notas de oportunidad/amenaza por la de fortaleza/debilidad, lo que otorga una ponderación al cruce que va de 4 (importante) a 9 (muy importante). En esta Tabla, la suma de las ponderaciones, en el sentido de las oportunidades/amenazas, da una idea sobre la dificultad de aprovechamiento/defensa por parte de la Argentina para cada una. La suma en el sentido de las fortalezas/debilidades da una idea de la potencialidad que tiene la vitivinicultura argentina y del esfuerzo que tiene que realizar para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas.

Tabla 2. Correspondencia entre Oportunidades - Amenazas y Fortalezas - Debilidades²⁷

	Puntaje F y D	Fortalezas										Debilidades													
		Actores dinámicos	Ventajas comparativas	Oferta variada y diversidad de productos exportados	Malbec, cepaje emblemático	sistema cooperativo	Diversidad geográfica	Diversidad de actores y estrategias	Mercado interno importante en volúmenes y calidad	Especialidad en tintos	Ventajas para producción de uva para JCU	Débiles estrategias colectivas para mercado interno y exportación	Insuficiente articulación de la cadena vitivinícola	Baja participación de Argentina en los mercados mundiales, con pocas empresas de buen desempeño y pocas marcas reconocidas	Falta inversión nacional y mecanismos alternativos de financiamiento	Carencias en Investigación y Desarrollo, Formación y Extensión	Débil preparación para lograr acuerdos políticos y comerciales con países y bloques	Peso negativo de la historia Argentina reciente sobre la reputación como proveedor	Sectores Productivos económicamente no sustentables y con escasa integración	Insuficiente nivel tecnológico y profesional en las Bodegas	Falta de manejo adecuado del viñedo	Insuficiente adecuación al mercado	Deficiente relación calidad-precio	Falta de productores especializados para elaborar JCU	Posición geográfica lejana a los puertos
		2,5	3	2,5	2,5	3	2	2	2	2,5	1,5	-3	-3	-3	-3	-3	-2,5	-2,5	-3	-2,5	-2,5	-2,5	-2,5	-2	-1,5
Oportunidades	Creación de una identidad e imagen	2,5	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X					X		
	Orientación hacia la demanda (consumidor)	2,5	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X		
	Focalización en los mercados claves	3	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X			X				
	Aumento de la calidad y competitividad sistémica por la innovación	3	X			X	X		X			X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
	Desarrollo del enoturismo	2	X					X	X						X		X								
	Demanda creciente de JCU	2,5	X	X	X			X		X	X	X		X	X	X	X		X					X	
Amenazas	Disminución del consumo de vinos básicos	3	X	X			X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X			
	Competidores con alto nivel de desempeño en un marco de sobreproducción mundial de uva	3	X		X			X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
	Barreras para-arancelarias y exigencias de calidad y seguridad	3	X	X								X	X	X		X	X	X	X	X	X		X	X	
	Poder de la GD	3			X		X					X	X	X			X	X							
	Pocos actores en el JCU	3		X						X	X	X					X	X			X			X	

²⁷ Una X en el cruce entre una F y una O o A indica que esa F puede servir para aprovechar esa O o defenderse de esa A. Una X en el cruce entre una D y una O o A, indica que la D puede dificultar el aprovechamiento de la O o agravar la A

Tabla 3. Tabla de pesos del FODA

		Fortalezas											Debilidades															
		Puntaje O y A																										
Puntaje F y D		Actores dinámicos	Ventajas comparativas	Oferta variada y diversidad de productos exportados	Malbec, cepaje emblemático	sistema cooperativo	Diversidad geográfica	Diversidad de actores y estrategias	Mercado interno importante en volúmenes y calidad	Especialidad en tintos	Ventajas para producción de uva para JCU	Débiles estrategias colectivas para mercado interno y exportación	Insuficiente articulación de la cadena vitivinícola	Baja participación de Argentina en los mercados mundiales, con pocas empresas de buen desempeño y pocas marcas reconocidas	Falta inversión nacional y mecanismos alternativos de financiamiento	Carencias en Investigación y Desarrollo, Formación y Extensión	Débil preparación para lograr acuerdos políticos y comerciales con países y bloques	Peso negativo de la historia Argentina reciente sobre la reputación como proveedor	Sectores Productivos económicamente no sustentables y con escasa integración	Insuficiente nivel tecnológico y profesional en las bodegas	Falta de manejo adecuado del viñedo	Insuficiente adecuación al mercado	Deficiente relación calidad-precio	Falta de productores especializados para elaborar JCU	Posición geográfica lejana a los puertos	Nota de O y A (-108 a 99)	Nota de O y A (-10 a +10)	
		2,5	3	2,5	2,5	3	2	2	2	2,5	1,5	-3	-3	-3	-3	-2	-2,5	-2,5	-3	-2,5	-2,5	-2,5	-2,5	-2	-1,5			
Oportunidades	Creación de una identidad e imagen	2,5	6,3	7,5	6,3	6,3		5,0	5,0		6,3		-7,5	-7,5	-7,5	-7,5	-7,5	-6,3	-6,3					-6,3			-13,8	-1
	Orientación hacia la demanda (consumidor)	2,5	6,3	7,5	6,3	6,3		5,0	5,0		6,3	3,8	-7,5	-7,5	-7,5	-7,5	-7,5			-7,5	-6,3	-6,3	-6,3	-6,3			-23,8	-2
	Focalización en los mercados claves	3	7,5		7,5	7,5		6,0		6,0	7,5	4,5	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0		-7,5	-7,5				-7,5				-14,5	-1
	Aumento de la calidad y competitividad sistémica por la innovación	3	7,5			7,5	9,0			6,0			-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0			-9,0	-7,5	-7,5	-7,5	-7,5	-6,0	-4,5	-64,5	-6
	Desarrollo del enoturismo	2	5,0					4,0	4,0							-6,0			-5,0								2,0	0
	Demanda creciente de JCU	2,5	6,3	7,5	6,3				5,0			3,8	-7,5			-7,5	-7,5	-6,3	-6,3		-6,3				-5,0		-17,5	-1
Amenazas	Disminución del consumo de vinos básicos	3	7,5	9,0			9,0		6,0	6,0			-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-7,5		-9,0	-7,5		-7,5				-39,0	-4
	Competidores con alto nivel de desempeño en un marco de una sobreproducción mundial de uva	3	7,5		7,5			6,0		6,0			-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-7,5	-7,5	-9,0	-7,5	-7,5	-7,5	-7,5		-4,5	-76,5	-7
	Barreras para-arancelarias y exigencias de calidad y seguridad	3	7,5	9,0									-9,0	-9,0	-9,0		-9,0	-7,5	-7,5	-9,0	-7,5	-7,5		-7,5	-6,0		-72,0	-7
	Poder de la GD	3			7,5		9,0						-9,0	-9,0	-9,0			-7,5	-7,5								-25,5	-2
	Pocos actores en el JCU	3		9,0								4,5	-9,0	-9,0				-7,5	-7,5			-7,5			-6,0		-33,0	-3
Nota de F y D (-99 a +99)		61,3	49,5	41,3	27,5	27,0	26,0	25,0	24,0	20,0	16,5	-85,5	-78,0	-69,0	-64,5	-58,5	-57,5	-55,0	-43,5	-42,5	-36,3	-36,3	-35,0	-23,0	-9,0	-375		
Nota de F y D (-10 a +10)		6	5	4	3	3	3	3	2	2	2	-9	-8	-7	-7	-6	-6	-6	-4	-4	-4	-4	-4	-2	-1			

A partir de los resultados de la Tabla 2, se pueden conocer las dificultades de "aprovechamiento" de cada Oportunidad por parte de la Argentina y dificultad de "defensa" del País en relación con cada Amenaza (Tabla 4).

Tabla 4. Oportunidades y amenazas según la dificultad de aprovechamiento/defensa

O/A	Sentencia	Importancia Estratégica*	Dificultad de Aprovechamiento*
O	Desarrollo del enoturismo	2,0	0,2
O	Focalización en los mercados claves	3,0	-1,1
O	Creación de una identidad e imagen	2,5	-1,3
O	Demanda creciente de JCU	2,5	-1,6
O	Orientación hacia la demanda (consumidor)	2,5	-2,2
A	Poder de la GD	3,0	-2,4
A	Pocos actores en el JCU	3,0	-3,1
A	Disminución del consumo de vinos básicos	3,0	-3,6
O	Aumento de la calidad y competitividad sistémica por la innovación	3,0	-6,0
A	Barreras paraarancelarias y exigencias de calidad y seguridad	3,0	-6,7
A	Competidores con alto nivel de desempeño en un marco de una sobreproducción mundial de uva	3,0	-7,1

* Importancia estratégica: (3) máxima importancia y (1) mínima importancia.

** Dificultad: (+10) mínima dificultad de aprovechamiento/defensa y (-10) máxima dificultad de aprovechamiento/defensa.

Asimismo, puede conocerse el "Potencial" que tiene cada fortaleza para aprovechar las Oportunidades y/o enfrentar las Amenazas y el peso que tiene cada debilidad para impedir el aprovechamiento de las oportunidades y la capacidad para enfrentar Amenazas. Esto último cobra especial importancia a la hora de definir estrategias y líneas de acción. (Tabla 5).

Tabla 5. Fortalezas y debilidades ordenadas según su poder para aprovechar oportunidades o para enfrentar amenazas

F/D	Sentencia	Importancia percibida *	Poder para aprovechar O y enfrentar A **
F	Actores dinámicos	2,5	6,2
F	Ventajas comparativas	3,0	5,0
F	Oferta variada y diversidad de productos exportados	2,5	4,2
F	Malbec, cepaje emblemático	2,5	2,8
F	Presencia de un sistema cooperativo	3,0	2,7
F	Diversidad geográfica	2,0	2,6
F	Diversidad de actores y estrategias	2,0	2,5
F	Mercado interno importante en volúmenes y en búsqueda de calidad	2,0	2,4
F	Especialidad en tintos	2,5	2,0
F	Ventajas comparativas para altas producciones de uva para JCU	1,5	1,7
D	Posición geográfica lejana a los puertos	1,5	-0,9
D	Falta de productores especializados para elaborar JCU	-2,0	-2,3
D	Deficiente relación calidad precio en los vinos	-2,5	-3,5
D	Insuficiente adecuación al mercado en una estrategia de crecimiento	-2,5	-3,7
D	Falta de manejo adecuado del viñedo	-2,5	-3,7
D	Insuficiente nivel tecnológico y profesional en las bodegas	-2,5	-4,3
D	Sectores Productivos económicamente no sustentables y con escasa integración	-3,0	-4,4
D	Peso negativo de la historia argentina reciente sobre la reputación como proveedor	-2,5	-5,6
D	Débil preparación para lograr buenos acuerdos políticos y comerciales con otros países y bloques	-2,5	-5,8
D	Carencias en Investigación y Desarrollo, Formación y Extensión	-2,0	-5,9
D	Falta inversión nacional y falta de mecanismos alternativos de financiamiento	-3,0	-6,5
D	Baja participación de Argentina en los mercados mundiales, con pocas empresas con alto nivel de desempeño y pocas marcas reconocidas internacionalmente	-3,0	-7,0
D	Insuficiente articulación de la cadena vitivinícola	-3,0	-7,9
D	Débiles estrategias colectivas para el mercado interno y la exportación	-3,0	-8,6

* Importancia sentida: (+3) y (-3) máxima importancia (0) sin importancia

** Poder para aprovechar O y defenderse de A: (+10) máximo poder y (-10) mínimo poder

Fase 5: Construcción de visión y misión. Definición de hipótesis de desarrollo para los principales subproductos de la cadena.

El Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020 no se centra en la expansión productiva o en el aumento de los volúmenes elaborados. No puede serlo en un escenario mundial de sobreoferta estructural de uvas.

Ha sido diseñado para crear valor a través de la organización e integración de los actores de la cadena, la diversificación y la reconversión, la producción de vinos con mayor calidad y consistencia, el desarrollo de nuestra capacidad exportadora y de negociación, la penetración de mercados y la fidelización de clientes y consumidores.

La Vitivinicultura Argentina expresa esta meta de desarrollo a través de su Visión:

"Que en el año 2020 la Industria Vitivinícola Argentina se posicione en forma sostenible entre las más destacadas del mundo; alcance ventas por U\$S 2.000 millones, participe con un 10% del volumen en las exportaciones mundiales²⁸ y logre la valoración y el reconocimiento de los consumidores".

La Visión es una meta valiosa y posible de lograr si somos capaces de realizar las innovaciones necesarias. Significa mayor integración y articulación, triplicar la facturación actual de la Argentina y lograr el reconocimiento de los clientes.

Llegar a la Visión requiere un máximo de compromiso y una vocación de transformación que la Vitivinicultura Argentina expresa a través de su Misión:

"Argentina será un proveedor altamente competitivo, sus vinos responderán siempre a las necesidades de los consumidores y serán valorados e identificados por su calidad altamente consistente, su diversidad y su naturalidad".

La Misión manifiesta los valores máximos que encauzarán al sector vitivinícola en sus proyectos de corto, mediano y largo plazo. La intención de ser fuertemente competitivos expresa el esfuerzo colectivo a realizar para lograr una alta especialización en ventas y exportaciones.

Que nuestros vinos respondan siempre a los gustos de los consumidores en los distintos segmentos conlleva el compromiso de adaptar la organización de la Vitivinicultura Argentina y su producción para responder a la demanda actual y futura.

La búsqueda de una consistencia cualitativa implica trabajar para ofrecer siempre, en cada segmento de precio, una calidad uniforme que permita mantener la confianza de los clientes y consumidores.

La diversidad y naturalidad expresan la conveniencia de anclar la imagen de los vinos argentinos sobre los íconos culturales y territoriales del país y sobre las condiciones de

²⁸ Incluido vino y mosto.

producción amigables con el ambiente. En este sentido, se deben capitalizar el atractivo de las zonas de origen, la permanencia de la mano del hombre en la producción, la producción integrada que resguarda el ambiente y la relación que se establece entre los vinos y la cultura argentina.

Fase 6: Definición de los objetivos y las estrategias del plan

La etapa siguiente es la definición y priorización de objetivos que permitan cumplir con la Misión y alcanzar la Visión.

El PEVI 2020 focalizó su acción sobre objetivos estratégicos con efectos relevantes para el desarrollo sustentable de la cadena de valor. En especial, se orienta hacia aquellos objetivos y proyectos que necesitan un desarrollo colectivo planificado.

Por ello, se definieron los grandes objetivos que luego se convirtieron en el Plan Estratégico, en los tres grandes proyectos estratégicos de la vitivinicultura argentina:

- ❖ *Posicionamiento de grandes vinos varietales argentinos en los mercados del Norte: se propone ganar y sostener una fuerte participación de ventas de vinos de alta gama en los países desarrollados del Hemisferio Norte.*
- ❖ *Desarrollo del mercado latinoamericano y reimpulso del mercado argentino de vinos: se propone penetrar en el mercado latinoamericano con vinos especialmente diseñados para sus consumidores y reimpulsar el consumo nacional de vinos.*
- ❖ *Desarrollo de los pequeños productores de uva y del jugo concentrado de uva para integrarlos al negocio vitivinícola se propone hacer competitivo al grupo de 8.000 productores primarios no integrados verticalmente, cuyo futuro se encuentra amenazado.*

Para alcanzar los tres objetivos establecidos por los proyectos se han trazado estas grandes estrategias:

- ❖ *Crear y consolidar una identidad e imagen para el vino argentino.*
- ❖ *Construir un proceso colectivo de integración y articulación que reorganice al sector, le otorgue reglas de juego adecuadas, planifique su desarrollo y facilite su financiamiento, para lograr una óptima competitividad y sustentabilidad social.*
- ❖ *Construir un proceso colectivo de innovación tecnológico-productiva en todas las fases de la cadena para alcanzar una alta competitividad, con sostenibilidad.*
- ❖ *Responder a las aspiraciones y necesidades de los consumidores en cada mercado y segmento.*
- ❖ *Fortalecer la capacidad de negociación para lograr y mantener los mejores acuerdos internacionales.*

En el punto de encuentro entre los objetivos y las estrategias se acordaron las principales líneas de acción a concretar por las Unidades Ejecutoras pertinentes.

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
		I. Posicionar los grandes vinos varietales argentinos en los mercados del Norte.	II. Desarrollar el mercado latinoamericano y reimpulsar el mercado argentino de vinos.
1. "Crear la identidad e imagen "Argentina".			
2. Responder a las aspiraciones y necesidades de los consumidores en cada mercado y segmento.			
3. Lograr y mantener los mejores acuerdos internacionales.			
4. Construir un proceso colectivo de organización e integración.			
5. Construir un proceso de innovación tecnológica.			

**ACCIONES
ESTRATÉGICAS
REALIZADAS POR
LOS ACTORES DE LACADENA**

Uno de los procesos para el planteamiento de las estrategias después de haber realizado el análisis FODA, es generar los siguientes tipos de acciones:

- ❖ Estrategias para potenciar fortalezas: naturalidad, diversidad, enoturismo.
- ❖ Estrategias para subsanar debilidades: calidad.
- ❖ Estrategias para prevenir amenazas: negociación internacional.
- ❖ Estrategias para aprovechar oportunidades: mercados emergentes.

Para atender eficazmente las prioridades se deberá asegurar que la asignación de recursos se realice "de acuerdo con" y "guiada por" el plan estratégico. Todas las acciones que no apunten a lograr las metas son difíciles de justificar y deberían ser difíciles de financiar.

El Plan Estratégico, además de reunir los objetivos, las metas e iniciativas, brinda a la organización un marco general, conjugando las prioridades en el presupuesto y los recursos disponibles. Se constituye así en la guía colectiva para orientar tanto las decisiones de largo como de corto plazo.

Fase 7: De los objetivos a las líneas de acción estratégicas. Estrategias, acciones y actores.

En esta instancia se debió abordar el interrogante de cómo pretende la cadena alcanzar los objetivos y metas establecidos.

El Plan Estratégico establece los objetivos y metas que indican adónde se quiere llegar y desarrolla una serie de acciones que explican como piensan alcanzar esos objetivos y metas. El Plan Estratégico se lleva adelante mediante una serie de líneas de acción que orientan la formulación de proyectos de corto y mediano plazo, sentando las bases para la formulación del plan táctico y operativo.

Convertir el panorama de largo plazo en realidad depende de que tan bien se ejecuten las acciones en el corto y mediano plazo. Sólo un esfuerzo coordinado con efectividad traduce los objetivos y metas en acciones específicas a través de proyectos priorizados con asignación de recursos.

El plan de acción describe que es lo que debe ocurrir, quién lo debe hacer y cuándo debe implementarse. Traduce los objetivos y líneas de acción estratégicas en un plan o agenda que debe concretarse.

Este plan también actúa como una herramienta para medir como se avanza hacia el logro del Plan Estratégico y guía a la cadena en su conjunto hacia la dirección definida colectivamente.

Asimismo, al traducir los objetivos estratégicos en líneas de acciones concretas, la planificación operativa posibilita a la cadena estimar los recursos necesarios para llevar adelante la operativa propuesta, discute los costos y recursos necesarios para la acción, y permite el seguimiento del progreso alcanzado posibilitando la aplicación de acciones correctivas en donde se necesite.

El objetivo es un "lugar" a conquistar, su logro depende de la secuencia de acciones que seamos capaces de concretar. Alcanzando ese objetivo se plantean otras metas.

Los actores orientan sus acciones intencionales para alcanzarlos. Así, con claros objetivos, metas, estrategias, acciones colectivas y actores se construye el futuro deseado.

Las líneas de acción establecidas en el PEVI 2020 (Ruiz, A. M. y Vila, H., 2002) fueron:

Tabla 6. Objetivo estratégico I: Posicionar los grandes vinos varietales argentinos en los mercados del norte.

Estrategia 1: Crear y consolidar la identidad e imagen "Argentina"					
Acciones estratégicas	Promocionar al vino Malbec y a otras variedades emblemáticas, de precios medio-alto y alto asociándolo a los iconos culturales argentinos.	Disponer de un portafolio variado de vinos varietales con calidad altamente consistente en los precios intermedio a alto	Desarrollar el enoturismo	Comunicar la singularidad de las zonas de origen argentinas.	Comunicar el concepto "Argentina-Vino" en todos los ámbitos favorables.
Algunos actores ya identificados					
Comisión Nacional "Vinos de Argentina". Bodegas. Cancillería. Operadores turísticos. Comunicadores					
Estrategia 2: Responder a las aspiraciones y necesidades de los consumidores en cada mercado y segmento.					
Acciones Estratégicas	Poner en marcha mecanismos de autocontrol colectivo de la calidad que eviten la comercialización de vinos con defectos.	Monitorear las necesidades de los distintos segmentos de consumidores.	Aumentar la potencia aromática de los vinos.	Adecuar la presentación y el mensaje a los consumidores que conforman los segmentos objetivos.	
Algunos actores ya identificados					
	<ul style="list-style-type: none"> • Bodegas • INTA • Organismos de Ciencia y Técnica (CyT) • INV 	<ul style="list-style-type: none"> • Bodegas • Organismos de CyT • Comisión Nacional "Vinos de Argentina" 	<ul style="list-style-type: none"> • Bodegas • INTA • Organismos de CyT 	<ul style="list-style-type: none"> • Bodegas • Comisión Nacional "Vinos de Argentina" 	

Estrategia 3: Lograr y mantener los mejores acuerdos internacionales					
Acciones estratégicas	Fortalecer el "grupo de gestión" de la industria.	Diseñar políticas y acuerdos comerciales basados en estudios con enfoque estratégico.	Informar a los cuadros de Cancillería y fortalecer su accionar.	Registrar y proteger las indicaciones geográficas propias.	Acordar con la Unión Europea y con el Grupo Mundial de Comercio resguardando los intereses argentinos.
Algunos actores ya identificados					
Asociaciones empresarias. INV. Bodegas. Cancillería					

Estrategia 4: Construir un proceso colectivo de organización e integración.				
Acciones Estratégicas	Agilizar la tramitación para exportar.	Mantener una red de demanda/respuesta entre los sectores de marketing, desarrollo, producción e industrias y servicios anexos.	Aumentar la consistencia cualitativa mediante acuerdos sobre la base de la calidad a exportar.	Elaborar y generar consenso en torno a un proyecto que oriente y facilite la inversión requerida para alcanzar los objetivos estratégicos.
Algunos actores ya identificados				
	<ul style="list-style-type: none"> • INV • Aduana • ProMendoza 	<ul style="list-style-type: none"> • Bodegas • INTA • Organismos de CyT • Comisión Nacional "Vinos de Argentina" 	<ul style="list-style-type: none"> • Bodegas • Productores vitivinícolas 	<ul style="list-style-type: none"> • Bodegas • Productores vitivinícolas • Gobiernos nacional y provinciales

Estrategia 5: Construir un proceso de innovación tecnológica						
Acciones estratégicas	Definir la calidad y afianzar el estilo de los vinos argentinos en los distintos segmentos.	Extender los avances tecnológicos a las empresas menos adelantadas.	Adoptar masivamente las certificaciones de calidad de procesos y de control de puntos críticos.	Generar y transferir tecnología necesaria para lograr vinos más concentrados, más aromáticos y sin defectos.	Definir políticas y normas y favorecer la adopción de prácticas sustentables que permitan caracterizar a la producción argentina como natural y respetuosa del medio ambiente.	Capacitar el recurso humano para la adopción de tecnología .
Algunos actores ya identificados						
Bodegas. Productores vitivinícolas. Organismos de CyT. Asociaciones empresarias y de productores. Proveedores de tecnología.						

Tabla 7. Objetivo estratégico II: Desarrollar el mercado latinoamericano y reimpulsar el mercado argentino de vinos.

Estrategia 1: Crear y consolidar la identidad e imagen "Argentina".				
Acciones estratégicas	Promocionar en Latinoamérica vinos jóvenes y aromáticos con una presentación atractiva.	Relanzar un vino básico renovado en el mercado interno argentino a través de acciones sostenidas de promoción.	Desarrollar el enoturismo.	Comunicar el concepto "Argentina-Vino" en todos los ámbitos favorables.
Algunos actores ya identificados				
Comisión Nacional "Vinos de Argentina" Fondo Vitivinícola Mendoza y otros fondos provinciales de promoción Bodegas Cancillería Operadores turísticos Comunicadores				

Estrategia 2: Responder a las aspiraciones y necesidades de los consumidores en cada mercado y segmento.				
Acciones estratégicas	Poner en marcha mecanismos de autocontrol colectivo de la calidad que eviten la comercialización de vinos con defectos.	Monitorear las necesidades de los distintos segmentos de consumidores.	Aumentar la potencia aromática de los vinos.	Adecuar la presentación y el mensaje a los consumidores que conforman los segmentos objetivo.
Algunos actores ya identificados				
Bodegas Organismos de CyT Comisión Nacional "Vinos de Argentina" Comunicadores Fondo Vitivinícola Mendoza y otros fondos provinciales de promoción				

Estrategia 3: Lograr y mantener los mejores acuerdos internacionales				
Acciones estratégicas	Fortalecer el "grupo de gestión" de la industria.	Diseñar políticas y acuerdos comerciales basados en estudios con enfoque.	Concientizar e informar a los cuadros de Cancillería.	Acordar con el Mercosur y con los países latinoamericanos resguardando nuestros intereses.
Algunos actores ya identificados				
Asociaciones empresarias. INV. Bodegas. Cancillería				

Estrategia 4: Construir un proceso colectivo de organización e integración.				
Acciones estratégicas	Agilizar la tramitación para exportar.	Mantener una red de demanda/ respuesta entre los sectores de marketing, desarrollo, producción e industrias y servicios anexos.	Aumentar la consistencia cualitativa mediante acuerdos sobre la base de la calidad a exportar	
Algunos actores ya identificados				
	<ul style="list-style-type: none"> • INV • Aduana • ProMendoza 	<ul style="list-style-type: none"> • Bodegas • Organismos de CyT • INTA 	<ul style="list-style-type: none"> • Bodegas • Productores vitivinícolas 	

Estrategia 5: Construir un proceso de innovación tecnológica.			
Acciones estratégicas	Adoptar masivamente las certificaciones de calidad de procesos y de control de puntos críticos.	Generar y transferir tecnología necesaria para lograr vinos más aromáticos y sin defectos, a bajos costos.	Capacitar al recurso humano para la adopción de tecnología.
Algunos actores ya identificados			
Bodegas Productores vitivinícolas INTA Organismos de CyT Asociaciones empresarias y de productores			

Tabla 8. Objetivo estratégico III: Desarrollar a los pequeños productores de uva para integrarlos en el negocio vitivinícola y del jugo concentrado de uva

Estrategia 1: Construir un proceso colectivo de organización e integración					
Acciones estratégicas	Implementar programas asociativos y de integración horizontal y vertical.	Diseñar y promover mecanismos crediticios, Impositivos y legales que incentiven la integración.	Diseñar y apoyar mecanismos de diversificación y/o reconversión de pequeños productores integrados buscando rentabilidad y sostenibilidad.	Transformar a los productores integrados en focos del desarrollo agrícola local.	Mejorar y consolidar la organización, los roles y la representatividad de las entidades de productores.
Algunos actores ya identificados					
Gobiernos nacional, provincial y municipal Organismos de desarrollo y extensión INTA Productores vitícolas Organismos de CyT Asociación de cooperativas Proveedores de tecnología Asociaciones empresarias					

Estrategia 2: Construir un proceso de innovación tecnológica.			
Acciones estratégicas	Contar con tecnología productiva y de gestión óptima para pequeños productores de uvas destinadas a vino, consumo en fresco, pasas y jugo concentrado.	Capacitar al sector primario integrado en aspectos productivos, organizativos y de gestión.	
Algunos actores ya identificados			
Gobiernos nacional, provincial y municipal Organismos de desarrollo y extensión INTA Productores vitícolas Organismos de CyT Asociación de Cooperativas Proveedores de tecnología Asociaciones empresarias			

Fase 8: Validación ampliada del plan

La efectividad de un Plan Estratégico depende del grado en que se vaya internalizando en los actores. Por ello es imprescindible su comunicación y validación ampliada con la mayor cantidad posible de actores que integran la vitivinicultura. En este sentido, la formulación del Plan concluyó con la concreción de talleres realizados en todos los oasis productivos del territorio argentino y con su presentación ante las instituciones públicas y privadas más relevantes relacionadas con el desarrollo de la cadena. El proceso de consultas ampliadas e internalización se lo concibió como paulatino, permanente y en espiral ascendente.

Para asegurar la primera etapa de validación ampliada se concretaron talleres de información y consulta: a) en ocho regiones vitivinícolas que contó con la participación de integrantes de los diversos eslabones de la cadena por territorio, b) se presentó el Plan en el seno de las principales entidades que integran el sector, c) se validó en talleres especiales con referentes calificados en determinados aspectos de la cadena, d) se presentó en organizaciones públicas como Cancillería, Secretaría de Agricultura,

Ganadería, Pesca y Alimentos y organismos de ciencia, tecnología y formación superior y, finalmente, se compartió con el periodismo especializado del país.

Tabla 9. Talleres, presentaciones y reuniones realizadas en 2002 durante la revisión y validación del PEVI 2020.

	Actividad	Lugar	Fecha	Asistentes
1	Taller de validación territorial	General Alvear - Mendoza	Marzo	Productores, bodegueros y técnicos vitivinícolas
2	1º Taller de validación territorial	San Juan	Abril	Productores, bodegueros y técnicos vitivinícolas
3	Taller de validación territorial	San Martín - Mendoza	Mayo Junio	Productores, bodegueros y técnicos vitivinícolas
4	Taller de validación territorial	Valle de Uco - Mendoza	Julio	Productores, bodegueros y técnicos vitivinícolas
5	2º Taller de validación territorial	San Juan	Agosto	Productores, bodegueros y técnicos vitivinícolas
6	Taller de validación territorial	San Rafael - Mendoza	Agosto	Productores, bodegueros y técnicos vitivinícolas
7	Presentación del Plan Estratégico	INV - Mendoza	Setiembre	Secretario de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación
8	Taller de validación territorial	Chilecito - La Rioja	Setiembre	Productores, bodegueros y técnicos vitivinícolas
9	Taller de validación con empresarios de Bodegas Argentinas	Mendoza	Octubre	Bodegueros
10	Taller de validación territorial	Alto Valle del Río Negro y Neuquén	Octubre	Productores, bodegueros y técnicos vitivinícolas
	Presentación del Plan Estratégico	Cancillería – Capital Federal	Noviembre	Funcionarios de la Cancillería
11	Taller con periodistas especializados	Mendoza	Noviembre	Periodistas especializados en economía y vitivinicultura de Mendoza
11	Taller con periodistas especializados	Capital Federal	Diciembre	Periodistas especializados en economía y vitivinicultura de Buenos Aires
12	Taller del Foro Ampliado para validación final PEVI	Mendoza	Diciembre	Productores, bodegueros, técnicos vitivinícolas, agentes de ciencia y técnica.
13	Reuniones con especialistas	Mendoza	Ene. a Dic.	Margaret Henriquez (CEO Chandon) Pedro Marchevski (Gerente Catena) José Alberto Zucardi (Presidente La Agrícola) Anthony Spawton (Univ. Adelaide, Australia), entre otros.

Fuente: Ruiz, A.M. y Vila, H. (2002). Informe Anual de Progreso. Mendoza, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

CAPITULO III: Hacia la institucionalización del plan

A diferencia de otras experiencias de planificación estratégica en cadenas agroalimentarias y agroindustriales en la Argentina, el sector vitivinícola, con aciertos y errores, logró pensar y actuar estratégicamente, acordó el rumbo, fijó estrategias y políticas, definió objetivos y líneas de acción. Luego pasó a la etapa de organización formal e institucional definiendo, al mismo tiempo, un mecanismo de autofinanciamiento genuino para solventar las acciones necesarias para concretar los objetivos establecidos en el Plan. Esta fue la alternativa posible en un contexto de vulnerabilidad estatal (año 2002).

La vitivinicultura demostró que es posible pensar estratégicamente en la Argentina. El slogan fue *"no hay crisis que valga como excusa para pensar en el largo plazo y hacer algo al respecto"*.

Construcción de poder y resistencia al cambio.

La planificación estratégica implica procesos de construcción o reconstrucción de poder.

Una de las dimensiones de mayor relevancia para considerar en estos procesos colectivos está relacionada con la estructura de poder vigente y con el desafío de fortalecer los sectores más débiles en este interjuego de intereses y de retos compartidos. La experiencia indica que esta estructura es uno de los aspectos más difíciles de cambiar o transformar, porque está directamente vinculada con las posibilidades de ganancia, de distribución de la riqueza, de acumulación y con la cultura política del país y de la región. Por otro lado, hay que destacar que en todas las sociedades o cadenas hay estructuras de poder y que sin esas organizaciones existentes resulta más difícil organizar e implementar una acción colectiva.

En este marco del proceso se desprende que este aspecto cobra mayor relevancia después de formulado el Plan cuando llega el momento de definir la organización y los ámbitos de decisión para su implementación, las alícuotas de las partes para el financiamiento de actividades y más aún, cuando llega la instancia de asignación de recursos para la ejecución de proyectos y actividades priorizadas a cargo de las Unidades Ejecutoras u organizaciones que forman parte de esta trama de poder.

Otro momento, donde la dimensión de poder se hizo manifiesta fue en el inicio, al decidir el esquema de participación y los integrantes del foro encargado de formular el Plan Estratégico. Esta dimensión se volvió mucho menos evidente en el proceso de formulación porque el pensamiento de los participantes pudo migrar de los análisis y puja de intereses de coyuntura colocándose en el análisis sistémico, estructural e integral de toda la cadena y posicionándose en el largo plazo y la estrategia. Desde allí, se derivaron luego las acciones colectivas de corto plazo que acordaron y se comprometieron a concretar.

La experiencia también indica que el gran riesgo de fracaso de estos procesos, producto de la puja de poder por recursos, emerge como potencial peligro desde el inicio de la organización para la implementación. Se evidencia, más claramente, en la fase de ejecución e implementación. El gran desafío en estos procesos es lograr que prevalezca siempre el espíritu colectivo y de largo plazo sobre las pujas del poder por recursos e intereses coyunturales o sectoriales.

Con la institucionalización y organización que se crea para implementar el Plan Estratégico suelen fortalecerse las estructuras de poder y alianzas tradicionales

resultando difícil enriquecer los procesos decisorios con nuevas perspectivas y mayor espacio para quienes tienen menos participación.

Los acuerdos y las decisiones por consenso parecen ser el camino apropiado para definir acciones colectivas. No obstante, hay que resguardar el auténtico respeto a la diversidad de opiniones y a grupos minoritarios. De no ser así, se corre el riesgo de que el consenso o el acuerdo sean modos autoritarios que silencian las opiniones diversas.

Finalmente, hay que destacar como ejemplares los procesos de negociación y los acuerdos logrados entre las distintas organizaciones existentes para:

- Organizarse para formular el Plan,
- Formular el Plan,
- Acordar, con detalle, la alícuota de aportes de los principales eslabones de la cadena vitivinícola.
- El espacio que le dieron las organizaciones con sede en la Provincia de Mendoza, a otras emergentes de las demás provincias productoras sin tener en cuenta la importancia relativa de la actividad productiva de cada una.
- Una actitud, desde el comienzo, de amplitud e inclusión tanto de nuevas organizaciones como de todos los subsectores derivados de la producción de uva (mosto, uva en fresco, pasa de uva).
- La presentación con la firma de casi la totalidad de las organizaciones del sector del proyecto de ley, que creó la Corporación Vitivinícola Argentina, siendo aprobado en tiempo récord y por unanimidad en el Congreso de la Nación.
- Las organizaciones que integran el sector tienen una larga historia y experiencia. Las periódicas crisis de la actividad desde el inicio de la vitivinicultura en la Argentina hicieron que muchas veces, esas organizaciones, estuvieran fuertemente enfrentadas entre sí y también en contra del sector público. Sin embargo, la mayoría de ellas comprendió que el enfrentamiento no beneficia a nadie y que el diálogo, por más difícil que resulte, brinda siempre resultados. A ello, se sumó, el conocimiento del nivel de organización de otras vitiviniculturas del mundo y la relación que había entre ello y el desarrollo sustentable de la actividad. Esta convicción hace que la mayoría valore la mesa del diálogo y del acuerdo para la construcción del futuro.

Creación de la Corporación Vitivinícola Argentina, COVIAR.

Marco legal.

La Corporación Vitivinícola Argentina, surge por Ley Nacional Nº 25.849/2004, siendo constituida en diciembre del 2004 e iniciando sus actividades en febrero del 2005. La Corporación es una entidad de derecho público no estatal, destinada a gestionar y coordinar el PEVI 2020 y administrar los recursos aportados por la propia cadena para financiar acciones alineadas con los objetivos estratégicos.

Integra a todos los actores de la cadena, a los gobiernos nacional y provinciales y a los organismos de ciencia y tecnología con el objetivo de lograr el desarrollo sustentable de la vitivinicultura argentina.

Estructura de gobierno. Funcionamiento de la organización.

Directorio de Representantes

La Ley establece *"La Corporación Vitivinícola Argentina tendrá como órgano de gobierno un Directorio de Representantes integrado por diecisiete miembros titulares y sus respectivos suplentes, cuyas funciones no serán remuneradas"*.

Por el sector privado, doce miembros titulares y suplentes: los Presidentes de cada una de las siguientes entidades gremiales empresarias: 1. Asociación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas, 2. Asociación de Viñateros de Mendoza, 3. Bodegas de Argentina, 4. Unión Vitivinícola Argentina, 5. Centro de Viñateros y Bodegueros del Este, 6. Cámara Argentina de Fabricantes y Exportadores de Mosto, 7. Cámara de Bodegueros de San Juan, 8. Cámara Vitivinícola de San Juan, 9. Productores de Uvas de Mesa y Pasas, 10. Cámara Riojana de Productores Agropecuarios, 11. Un representante de Productores Vitícolas de San Juan y 12. Un representante privado por las demás provincias productoras, rotativo.

Por el sector público, los integrantes son cinco miembros titulares y suplentes: 1. Instituto Nacional de Vitivinicultura, 2. Provincia de Mendoza, 3. Provincia de San Juan, 4. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria y 5. Un representante de las restantes provincias vitivinícolas, rotativo.

Dentro del Directorio se elige entre los representantes del sector privado, con el voto de las dos terceras partes de sus miembros, a un Presidente, un Vicepresidente Primero y un Vicepresidente Segundo, quienes ejercen las funciones ejecutivas. Cada miembro del Directorio tiene asignada la coordinación de una mesa de trabajo en función del interés político-institucional.

El mandato de los representantes es ejercido "ad-honorem" por el plazo de tres años. Los miembros de las Provincias Vitivinícolas de La Rioja, Salta, Río Negro, Catamarca y Neuquén, y el representante del sector privado de dichas provincias, ejercen su mandato por el término de un año, en ese orden, al cabo del cual es reemplazado por el subsiguiente integrante provincial. Los miembros del Directorio pertenecen al nivel político de las entidades que representan y en consecuencia poseen poder de decisión en los temas que se discuten.

La mayoría de los temas llegan al Directorio con una preparación previa, ya que han sido analizados por las distintas instancias (mesas de trabajo, foros consultivos, entre otras), las que acercan propuestas para la toma de decisiones. En términos generales en el seno del Directorio éstas se toman por consenso.

Una debilidad institucional, identificada en el PEVI 2020, es la escasa formación de dirigentes lo que provoca una fuerte estabilidad o escasa rotación de los líderes institucionales en sus cargos.

Consejo Ejecutivo

El órgano de administración es el Consejo Ejecutivo, que está integrado por el Presidente de la entidad y un representante ejecutivo de cada una de las organizaciones miembros del Directorio. En el supuesto que se institucionalice una nueva entidad gremial empresaria del sector, el Consejo Ejecutivo puede incorporar a su representante, primero como veedor del órgano de administración, durante dos años, y en el ejercicio subsiguiente como integrante definitivo. Las reuniones ordinarias

del Consejo Ejecutivo son como mínimo trimestrales, sesiona con la presencia de la mayoría absoluta de sus miembros y resolverá por mayoría simple de votos presentes. En caso de empate el Presidente tiene doble voto. Una de las atribuciones más importantes del Consejo es la aprobación de la estructura profesional y administrativa de la Corporación.

El Consejo conforma la Mesa Ejecutiva que elige entre sus miembros a un Secretario, un Prosecretario, un Tesorero y un Pro-tesorero, siendo los restantes designados vocales. El objetivo de la Mesa es resolver los aspectos organizativos y operativos de la gestión de la Corporación, elevando las propuestas respectivas al Consejo Ejecutivo primero y luego, al Directorio de Representantes para su resolución.

Para el cumplimiento de las funciones operativas, el Consejo Ejecutivo propone la implementación de planes, programas, proyectos y acciones ejecutadas a través de Unidades Ejecutoras.

Unidad Ejecutora

La Unidad Ejecutora es cualquier entidad pública o privada, constituida y habilitada conforme a ley, que desarrolle actividades científico-tecnológicas, de transferencia o extensión, de difusión y promoción, y que acredite antecedentes de abordaje de la temática propuesta, idoneidad, profesionalidad y demás criterios de admisibilidad establecidos por la Corporación. Por lo tanto, la COVIAR no ejecuta, sino que los proyectos son formulados y se cumplen a través de las Unidades Ejecutoras.

La Ley define que en el supuesto de planes, programas, proyectos o acciones destinadas directamente a promover la integración horizontal y vertical de productores, las mismas se canalizarán a través de las Provincias Productoras, de entidades gremiales de productores primarios, del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria y del Instituto Nacional de Vitivinicultura, como Unidad Ejecutora Especial.

De esta forma, se pretende fortalecer el entramado socio-institucional existente y minimizar la estructura de la nueva organización (COVIAR), resguardando su rol de direccionamiento estratégico. Esto implica tres acciones: proceso de priorización, asignación de recursos y finalmente, monitoreo, evaluación y ajuste de programas y proyectos.

Foros Consultivos

Los Foros Consultivos son órganos colegiados de asesoramiento en el análisis de pertinencia de planes y proyectos que se presenten y/o financien con recursos de la Corporación. Además, sirven como ámbitos de participación y consulta para el análisis de los cambios en el entorno y en la demanda y la presentación de propuestas de ajuste de las líneas de acción ejecutadas en el marco del Plan.

Los miembros de los Consejos Consultivos son designados a propuesta de las entidades y asociaciones del sector privado, de organismos públicos de gobierno y ciencia y tecnología, y de universidades vinculadas con la temática de cada Consejo. No exceden los veinte integrantes cada uno.

Los integrantes de los Consejos Consultivos duran dos años en sus funciones y se consideran redesignados si la entidad u organismo no revoca su designación. Los Consejos Consultivos son presididos por un miembro del Directorio de Representantes designado por dicho cuerpo.

Mesas de trabajo

Junto a los Foros Consultivos existen las Mesas de Trabajo las que están integradas indistintamente por miembros titulares y/o suplentes del Directorio de Representantes, del Consejo Ejecutivo y de los Consejos Consultivos. Su objetivo es el análisis en profundidad de cada una de las líneas de acción en ejecución.

Cada Mesa de Trabajo, por consenso, invita a participar de reuniones a instituciones y/o personas claves o especialistas en la temática, determinando su propia dinámica y sus normas de funcionamiento. Es coordinada por un miembro del Directorio de Representantes o del Consejo Ejecutivo.

Staff profesional y administrativo

En cuanto al equipo de trabajo de la Corporación Vitivinícola Argentina, la organización incluye las siguientes áreas y funciones: a) Gerencia Administrativa: desarrolla y mantiene el sistema administrativo, contable y financiero de la Corporación y los procesos de gestión con el fin de administrar los recursos provenientes de la contribución, mediante los cuales se financian las acciones necesarias para cumplir con la misión del Plan Estratégico; b) Gerencia Técnica: coordina el proceso de planificación, seguimiento y evaluación del conjunto de actividades priorizadas para cumplir con los objetivos del Plan Estratégico. La Gerencia Técnica además se encarga del seguimiento y la evaluación de los resultados e impactos de los proyectos y actividades realizadas por las Unidades Ejecutoras; c) Comunicación Institucional: analiza, diagnostica y proyecta las diferentes formas de comunicación de la Corporación, con el fin de planear, diseñar y gestionar estrategias creativas e innovadoras que solucionen problemas comunicacionales que afecten el desarrollo de la Institución. Además de garantizar una acción comunicativa fluida y permanente con los diversos actores que se relacionan con la Corporación, asegura la correcta comunicación de la identidad corporativa; d) Gestión Institucional: establece relaciones de la Presidencia con el Directorio de Representantes, planifica y organiza la agenda corporativa y coordina actividades con los actores miembros de la Corporación.

Financiamiento: Contribución obligatoria.

Para financiar las actividades, planes, programas y acciones del PEVI 2020, se instituye una contribución obligatoria, a cargo de todos los establecimientos vitivinícolas inscriptos en el Instituto Nacional de Vitivinicultura, a saber: a) por litro elaborado de vino, mosto sulfitado, mosto virgen u otro producto vitivinícola sin proceso de concentración; b) por litro de producto vitivinícola fraccionado sin indicación de variedades (excepto mosto concentrado); litro de producto vitivinícola fraccionado con indicación de variedades, "champagne" y vinos especiales (excepto mosto concentrado); litro de mosto concentrado despachado al consumo interno o exportado y kilogramo de uva ingresada al establecimiento de empaque o transformador, para uva en fresco y pasas. El eslabón primario no está gravado con la contribución.

Además, la Ley invita a las provincias productoras a que efectúen aportes para el desarrollo integral de la vitivinicultura, equivalente a los montos que efectivamente se recauden del sector privado por la contribución obligatoria.

Las contribuciones obligatorias indicadas se ajustan anualmente, aplicando al efecto el índice corrector correspondiente al precio ponderado del conjunto de cada uno de los productos gravados que elabore la Bolsa de Comercio de Mendoza S.A. correspondiente al último día hábil del mes anterior al que se refiera el ajuste, previo

conocimiento y participación de la Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

Tabla 10. Financiamiento de la COVIAR. Ley Nacional N° 25.849/2004

	Base cálculo	Importe 2006 (\$)	Importe 2007 (\$)	Importe 2008 (\$)	Importe 2009 (\$)
Elaboración de vino, mosto sulfitado, mosto virgen u otro producto vitivinícola	Litro	0,002818	0,003381	0,003887	0,004664
Fraccionamiento de vino sin indicación de variedad, excepto mosto concentrado	Litro	0,002375	0,002850	0,003277	0,003932
Fraccionamiento de vino con indicación de variedad, excepto mosto concentrado	Litro	0,003891	0,004669	0,005368	0,006442
Despachos al consumo interno o exportación de mosto concentrado	Litro	0,014560	0,017472	0,020087	0,024104
Ingreso de uva fresca a establecimientos procesadores de uva en fresco y pasas	Kg	0,002333	0,002800	0,003219	0,003863

Fuente: COVIAR (2009)

El Instituto Nacional de Vitivinicultura actúa como agente de fiscalización e información de las contribuciones obligatorias dispuestas, debiendo remitir en forma mensual a la Corporación Vitivinícola Argentina la información sobre los volúmenes globales comprendidos en los permisos o solicitudes de traslado, de análisis de despacho, de libre circulación, de aptitud de exportación, de circulación comercial de uva en fresco y pasas, según corresponda, gestionados mensualmente por los establecimientos comprendidos.

Todos los recursos de la Corporación Vitivinícola Argentina deben ser utilizados únicamente para financiar los objetivos del PEVI 2020, previa aprobación del presupuesto por parte del Directorio de Representantes. La misma Ley Nacional establece como atribución del Directorio el *"Fijar prioridades, evaluar y aprobar el presupuesto anual, la memoria y balance, no pudiendo asignar a gastos de administración más del tres por ciento (3%) del total de los recursos"*, limitando los gastos de administración y asignando los recursos a los proyectos específicos.

Transparencia y mecanismos de control.

Los resultados y avances de cada línea de acción en ejecución son analizados y discutidos en una jornada anual²⁹ organizada por la Corporación con el objeto de poder realizar los ajustes pertinentes a las estrategias y acciones frente al dinamismo del escenario actual.

²⁹ Jornadas realizadas: "De la estrategia a la táctica frente a escenarios cambiantes" 2007, Mendoza; "Desafíos de una vitivinicultura sostenible: Equidad, Competitividad y Sustentabilidad" 2008, San Juan; "Desafío de una vitivinicultura sostenible: Políticas Públicas y compromisos privados en un proyecto común" 2009, La Rioja.

En dichas jornadas todos los actores de la cadena vitivinícola analizan las metas estratégicas comerciales, tecnológicas y de integración que están establecidas en el Plan, con el objetivo de revisar los logros alcanzados y las dificultades encontradas, el análisis de los resultados, cambios y rectificaciones de rumbo en los programas y proyectos que se implementan, de manera de adaptarse a una realidad dinámica, en proceso de transformación y en un mundo, cada vez, más competitivo.

Estas jornadas se enmarcan en el sistema de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico con el objetivo de medir los resultados e impactos de cada una de las acciones en ejecución.

CAPITULO IV: Acciones y reflexiones sobre la experiencia.

La trayectoria de la cadena vitivinícola argentina está marcada por una serie de transformaciones estructurales. Desde su etapa fundacional (1850-1930) con la influencia del inmigrante, quien trajo el hábito por el consumo de vino, sus variedades europeas y sus propias técnicas de viñedos y elaboración, la vitivinicultura se fue ligando a la cultura y la identidad de nuestras tierras.

A la etapa de instalación le siguió la de crecimiento de la cadena (1930-1980) marcada por la popularización del consumo de vino (90L/año per capita) y, por consiguiente, una fuerte expansión del cultivo de vid, reconvirtiendo cepajes de alta calidad enológica a cepajes de alta producción. A finales de esta etapa en la década del 70´ se produce la crisis vitivinícola representada por la caída del "Grupo Greco".

A partir de la década del 80´ se inicia la etapa de internacionalización de la cadena, produciéndose una serie de ajustes internos. En 1984 se aprueba la Ley Nacional 23.149 de fraccionamiento y envasado de vinos en origen, que garantiza la naturalidad y genuinidad del vino. En 1990 se privatiza Bodegas y Viñedos Giol, empresa estatal que cumplió, en la etapa anterior, un papel importante en el sostenimiento de la producción, fraccionamiento y comercialización vitivinícola. Esto dio lugar a la aparición de la Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas (FECOVITA). En 1994, la celebración del Tratado Interprovincial entre la Provincia de Mendoza (Ley 6.216) y la Provincia de San Juan (Ley 6.543) permitió establecer un mecanismo de diversificación de la producción para controlar los excedentes.

La apertura económica y la desregulación de la economía durante la década de los 90´ potenciaron el desarrollo de los factores endógenos del sector vitivinícola que generaron su transformación. Este cambio estuvo basado en la sustitución de uvas comunes por otras de alta calidad enológica, la incorporación de tecnología en viñedos y bodegas, la inversión extranjera y la captación de mercados internacionales.

Ya entrado el 2000 aparece una nueva institucionalidad. La cadena, que contaba con un entramado socio-institucional denso y con trayectoria de participación de los actores públicos y privados, genera el surgimiento de nuevas instituciones como el Fondo Vitivinícola Mendoza, Bodegas de Argentina y Vinos de Argentina.

Surge entonces una necesidad colectiva de la cadena vitivinícola de propiciar la creación de una organización que aglutine a todos los actores en la búsqueda por resolver los problemas estructurales con recursos genuinos para planificar y financiar acciones estratégicas.

Se construye así el Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020 para, mediante acciones estratégicas, lograr el desarrollo sustentable de la cadena de valor. Las relaciones pre-existentes entre los distintos actores públicos-privados fue útil para sentar las bases de acuerdos colectivos.

Para la implementación del Plan se sancionó la Ley Nacional Nº 25.849/2004, creándose la Corporación Vitivinícola Argentina, persona jurídica de derecho público no estatal, destinada a gestionar y coordinar la implementación del Plan. Administra los recursos aportados por la propia cadena de valor para financiar acciones alineadas con los objetivos estratégicos. Genera sinergia para captar y orientar recursos de otras instituciones nacionales e internacionales hacia las prioridades acordadas.

Durante los primeros años de la Corporación Vitivinícola Argentina, se puso en funcionamiento la arquitectura institucional y se comenzó con la implementación de los proyectos priorizados.

En relación con la arquitectura institucional se definieron e implementaron las funciones del Directorio de Representantes, la Mesa Ejecutiva, las Mesas de Trabajo y los Foros Consultivos de temas estratégicos. Se diseñó e implementó el sistema de planificación, seguimiento y evaluación de proyectos, se definieron las líneas de acción prioritarias, y se formuló e inició la implementación de los principales proyectos y acciones para el logro de los objetivos del Plan. Este conjunto de actividades se realizó en un año de intenso trabajo porque resultaba necesario definir con claridad las reglas de juego y los procedimientos que facilitarían la transparencia, la efectividad y el acuerdo colectivo en una organización público-privada con un alto número de miembros del Directorio y la Mesa Ejecutiva.

En relación con los principales proyectos y acciones realizadas, se mencionan a continuación los más relevantes en términos de asignación de recursos para su ejecución.

En el marco del objetivo estratégico "Desarrollo del mercado latinoamericano y reimpulso del mercado argentino de vinos" se formula el "Plan integral de comunicación genérica del vino para el mercado interno" que surge luego de un análisis estratégico con la participación en talleres de más de 90 representantes comerciales de la cadena y concluye con la definición consensuada de los lineamientos que guiarán la estrategia comunicacional del vino en la Argentina. Preocupados por la caída sostenida del consumo de vino en nuestro país y la competitividad creciente de las bebidas sustitutas, la finalidad acordada de este proyecto es mejorar el posicionamiento del producto y favorecer el alineamiento estratégico comunicacional del sector. Se trata de marcar una tendencia comunicacional que pueda ser acompañada por las marcas privadas y que se refleje en una mejora cualitativa y cuantitativa al mercado interno de vinos. Para ello, se generó, en varias etapas, una campaña masiva, genérica y multimedial de comunicación.

Estas promociones incluyen comerciales en TV abierta, por cable y radio que se complementaron con acciones publicitarias en gráfica, vía pública y con publicidad no tradicional en los principales programas televisivos del país. Se realizaron otras actividades promocionales relevantes como la "Semana del Vino" en Buenos Aires y el desarrollo de un plan de prensa, que tuvo como objetivo poner en la agenda de los medios de comunicación temas vinculados con la vitivinicultura. La Unidad Ejecutora responsable es el Fondo Vitivinícola Mendoza.

En el marco del objetivo "Posicionamiento de grandes vinos varietales argentinos en los mercados del Norte" se desarrolla el proyecto "Promoción de vinos argentinos en los mercados externos" cuya finalidad es posicionar al vino argentino en los principales centros de consumo internacionales, proporcionando una alternativa clara y eficiente para el destino de la producción vitivinícola argentina fuera del mercado interno. Con ello se busca consolidar el proceso exportador argentino, a través de la construcción de una imagen clara de la Argentina como productor de vinos en sus diversas gamas.

Seminarios-talleres realizados con representantes-referentes del comercio exterior de la industria priorizaron los mercados focos y acordaron las estrategias de acción convenientes para cada país. El proyecto centra sus acciones primordiales en los siguientes países: Estados Unidos, Inglaterra, Brasil, Canadá, Rusia, Escandinavia y se

refuerzan las actividades en países de Latinoamérica como Brasil, Colombia, Venezuela y México.

Entre las actividades que se desarrollan se pueden citar: publicidad en medios especializados; participación en ferias y degustaciones internacionales; rondas de compradores; visitas de periodistas extranjeros a nuestras regiones vitivinícolas; diseño y entrega de material promocional; y seminarios de capacitación para nuevos exportadores. La Unidad Ejecutora responsable de la implementación es Vinos de Argentina A.C.

El tercer objetivo estratégico de la Corporación Vitivinícola Argentina es el desarrollo de los pequeños productores de uva para integrarlos al negocio vitivinícola y del jugo concentrado de uva. Para ello, invirtió un esfuerzo considerable en: a) Acordar el diagnóstico en profundidad y el conjunto de proyectos o líneas de acción que eran necesarias implementar y b) generar sinergia de recursos, captando financiamiento nacional e internacional y concretando una sólida articulación con distintos organismos del Estado sobre la base de la estrategia consensuada de largo plazo.

Como consecuencia de las gestiones realizadas se implementaron los siguientes proyectos:

1. Una línea de acción busca fortalecer y mejorar la sustentabilidad de los productores y elaboradores integrados al sistema cooperativo, tratando de aumentar la calidad y la productividad en la producción primaria y elaboración. El Convenio INTA-FECOVITA y un proyecto financiado por FAO para tal fin, permitió concretar productos y resultados relevantes en esta línea. Como consecuencia del diagnóstico por cooperativa, se implementan capacitaciones en temas técnico-productivos, de calidad, organizacionales y comerciales; se concretan acciones de difusión tecnológica a través de giras técnicas y fincas modelo y se canalizan las necesidades de financiamiento de actividades de inversión requerida con los organismos pertinentes. Las Unidades Ejecutoras responsables son el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, la Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas y la Asociación de Cooperativas Vitivinícolas.

2. La Corporación Vitivinícola Argentina puso especial interés en el proyecto "Centros de Desarrollo Vitícola", siendo hoy nueve los centros creados en los principales oasis productivos del país. Este proyecto contribuye al desarrollo sustentable (económico, social y ambiental) de la vitivinicultura con enfoque local y énfasis en el apoyo al pequeño productor y su familia. La Unidad Ejecutora responsable de la implementación es el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

Los Centros de Desarrollo Vitícola desarrollan diversas estrategias de transformación productiva y fortalecimiento del capital social, focalizadas en las necesidades y demandas específicas de cada territorio. También poseen un Sistema de Información Territorial que sirve de soporte para la elaboración del diagnóstico territorial participativo y posterior formulación de acciones pertinentes para cada oasis productivo.

Se avanzó en la elaboración de diagnósticos vitícolas territoriales y caracterizaciones agronómicas de pequeños y medianos productores a partir de 6.890 encuestas, sentando las bases para el diseño de planes operativos anuales por centro.

Actualmente, se desarrolla el estudio sobre la situación socio-productiva de los pequeños y medianos productores vitícolas de las principales microregiones vitivinícolas de la Argentina. El estudio busca profundizar el abordaje integral de las problemáticas de los pequeños y medianos productores vitícolas, intentando conocer todas las realidades y situaciones que los mismos poseen, desde una óptica socio-económica. Se emplean como herramientas de recolección de datos de encuestas estructuradas y entrevistas en profundidad. Esta información complementa a la relevada desde la óptica tecnológica-productiva, permitiendo la integralidad del Sistema de Información Territorial.

La participación de más de 140 instituciones que integran los Consejos Locales Asesores de cada Centro de Desarrollo Vitícola permite identificar demandas y necesidades bajo diagnósticos participativos y definir y acordar estrategias y acciones colectivas para el apoyo al desarrollo del pequeño productor vitícola.

A partir de los diagnósticos por centro se implementan actividades de difusión, capacitación y transferencia de tecnología a más de 1.770 pequeños y medianos productores en cada oasis productivo, vinculadas a temáticas técnico-productivas, de organización y comercialización que están permitiendo incorporar innovaciones tecnológicas-productivas y organizacionales. Cabe destacar la integración horizontal de 113 productores organizados a través de grupos formados para la compra y venta conjunta, la asistencia técnica y capacitación, y la utilización colectiva de maquinaria, entre otras acciones.

3. Dado que el desarrollo sustentable requiere de financiamiento apropiado a las posibilidades del pequeño productor, la Corporación Vitivinícola Argentina gestionó y concretó proyectos de apoyo financiero para inversiones, gastos operativos y asistencia técnica con el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y el Programa para el Desarrollo Regional y Sectorial del Banco Nación de la República Argentina, a través de créditos y subsidios a pequeños y medianos productores de la Provincia de Mendoza, San Juan y La Rioja.

Durante el año 2009, se entregaron 192 subsidios (83 en Mendoza, 55 en San Juan y 54 en La Rioja) por un valor aproximado a \$1.600.000. Actualmente se encuentran en proceso de elaboración unos 90 proyectos en las tres provincias por un monto cercano a los \$900.000. Para el caso de créditos blandos, se financiaron 5 proyectos de la Provincia de Mendoza por \$117.000 aproximadamente.

4. El proyecto "Financiamiento de Productores Vitícolas y su Integración al Negocio Vitivinícola", brinda la gran oportunidad de transformación estructural para un desarrollo sustentable del pequeño productor, integrándolo de manera sostenible al negocio vitivinícola. El mismo es financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo por un monto de 50 millones de dólares, y cuya fase de implementación se inició en diciembre de 2009.

El proyecto está asociado a la estrategia de construir un proceso colectivo de organización, integración e innovación tecnológica. Su objetivo es financiar iniciativas que permitan a los pequeños productores primarios lograr un desarrollo sostenible, mejorando la calidad y la competitividad de sus productos, y al mismo tiempo incorporarlos a la renta de la cadena vitivinícola a través de esquemas asociativos verticales.

Se apoya en la conformación de grupos asociativos y en la formulación de planes integrados de negocios vitivinícolas que asocien a pequeños productores primarios con establecimientos industriales y comerciales en tramas vitivinícolas. Los grupos asociativos recibirán un Aporte No Reembolsable (ANR), que será destinado a las inversiones a realizarse incluidas en el plan integrado de negocio. Además se brindará asistencia técnica específica a cada proyecto asociativo. La relación entre el establecimiento vitivinícola y cada productor primario o grupos asociativos será estipulada en un contrato de mediano plazo (no menor a 10 años). También se incluirá un procedimiento para el acuerdo de precios de los productos transados durante el plazo del contrato.

En el primer llamado a convocatoria se presentaron 94 proyectos representando un total de 21.000 hectáreas de viñedos, lo que implica a 2.049 productores interesados. En Mendoza se presentaron 72 propuestas (46 bodegas privadas no integradas al sistema cooperativo y 26 bodegas cooperativas). Estas propuestas asociarían a 1.672 productores y a 72 establecimientos, para una superficie que supera las 16.000 hectáreas. En San Juan se presentaron 13 propuestas (un 14% del total) para 191 productores primarios. Suman aproximadamente 3.000 hectáreas en producción. Finalmente, en La Rioja, Catamarca y Córdoba se concretaron 9 propuestas (6 en La Rioja, 2 de Catamarca, 1 en Córdoba), para agrupar a 186 productores que trabajan poco más de 2.000 hectáreas.

El cuarto objetivo de la Corporación se centra en la Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación. Durante el año 2005, se realizó el estudio de relevamiento de necesidades y demandas de Investigación y Desarrollo Tecnológico en viticultura y enología desde la perspectiva de la demanda. Se realizaron talleres en las principales regiones productivas del país, en forma colectiva, teniendo en cuenta los diversos objetivos y escalas de producción y elaboración. Además, se realizaron talleres para identificar las necesidades y demandas, considerando cuatro temas equipamiento, mosto de uva, uva de mesa y pequeños productores.

En el transcurso del año 2006, se complementó la visión a través del estudio de relevamiento de necesidades y demandas de Investigación y Desarrollo Tecnológico en viticultura y enología desde la perspectiva de la oferta. Se relevó la existencia de trabajos en ejecución o bien ejecutados en el pasado en universidades e institutos que estén trabajando en temas para solucionar problemas de la cadena productiva y se analizaron las prioridades de Investigación y Desarrollo de los principales países productores.

A partir de la información relevada, se desarrollan una serie de proyectos en busca de la innovación de la cadena. La "Capacitación sobre Prácticas Óptimas para la Elaboración del Mosto Argentino" (Proyecto CIMA) busca capacitar a profesionales, operarios y técnicos de bodega en aspectos claves de la elaboración del Mosto a fin de lograr una óptima calidad en este producto. El "Sistema de Desulfitación Ecológico de Mosto y Recuperación del Anhídrido Sulfuroso" consiste en la recuperación y reutilización del anhídrido sulfuroso en la misma industria con la consecuente reducción de costos y de energía. El proyecto "Desarrollo de Sistemas de Manejo del Viñedo para Optimizar la Calidad y Producción de Uvas de Vinificar y Creación de Estándares de Calidad de Uva" pretende aumentar, globalmente, la calidad de las uvas de vinificar de la Argentina, en un contexto de alta rentabilidad y sostenibilidad para los productores vitícolas. Permite además, que las bodegas aseguren, de manera estable, la calidad de

su materia prima, con lo que mejorará la consistencia de calidad de los vinos. Por una parte, la propuesta "Calidad, Buenas Prácticas y Trazabilidad en la Elaboración de Vinos" elabora un conjunto de normas de referencia que permiten mejorar la calidad de los vinos.

En el marco de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica a través del Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica (FONCyT) y del Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) se promueven los siguientes proyectos: 1) "Programa de Integración del Aglomerado Vitivinícola en la Región Andina" (Proyecto PI – TEC) para mejorar la competitividad de cada uno de los componentes del sector vitivinícola; 2) El proyecto "Generación, Transferencia, y Difusión de Conocimientos para Fortalecer la Vitivinicultura Argentina" (Proyecto PAE Vitivinícola) busca:

- a) generar, validar y difundir conocimientos científicos y tecnológicos para la innovación de todo el aglomerado y de esta manera potenciar la calidad, productividad y diversidad de todo el sector;
- b) consolidar e incrementar la "masa crítica" de profesionales e investigadores del aglomerado, incorporar equipamiento y reforzar los programas en ejecución, para constituir un polo de innovación (Centro de Excelencia) del aglomerado vitivinícola;
- c) fortalecer la red interinstitucional público – privada que potencie la generación del conocimiento, transferencia e innovación, y promueva alianzas estratégicas con centros nacionales e internacionales.

El proyecto "Cambio Climático y su Implicancia para el Desarrollo Regional Sostenible en la Patagonia y Cuyo" (PAE Cambio Climático) evaluará el estado presente del sistema ambiental y social regional en la Patagonia y Cuyo, estableciendo una base de información actualizada. Asimismo, analizará posibles trayectorias del sistema en función de los escenarios ambientales para el presente siglo, con énfasis en los escenarios climáticos, a fin de desarrollar conocimientos esenciales y proveer información necesaria para implementar el asesoramiento en aspectos climáticos, hidrológicos, energías renovables, sociales, turismo y ecoturismo, y actividades agropecuarias.

Finalmente, para lograr una eficiente implementación del Plan Estratégico se requiere contar con un sistema de seguimiento y evaluación que permita realizar los ajustes de las estrategias y acciones implementadas.

En relación al Plan es importante conservar y fortalecer la visión prospectiva y estratégica con el objetivo de adaptarlo a los cambios del entorno, para lo cual se requiere un permanente y sistemático monitoreo externo de las variables claves. Para ello, se debe contar con un observatorio prospectivo que incluya el monitoreo de la dinámica de la cadena, la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva. Además, se debe diseñar un sistema de alerta temprana para monitorear los resultados e impactos del plan, los programas y los proyectos.

La cadena vitivinícola argentina, se ha convertido, en una actividad productiva pionera en el país ya que ha trabajado en forma conjunta y consensuada para planificar su desarrollo en el largo plazo, implementando y co-financiando un Plan para alcanzar las metas colectivas. El Plan Estratégico permite orientar y priorizar políticas, acciones estratégicas y asignación de recursos públicos y privados. El proceso está liderado por el

sector privado en el marco de una sólida alianza público-privada y tiene visión prospectiva-estratégica para generar el desarrollo sustentable de una cadena productiva diversificada, orientada por las demandas y tendencias del mercado y para concretar una Política de Estado sostenible.

La vitivinicultura argentina es testimonio de la posibilidad de pensar estratégicamente una cadena agroalimentaria, conformar una organización para incidir en la construcción del propio futuro con una visión basada en el bien común. Dependerá de los propios actores profundizar y avanzar en este camino.

Bibliografía

- AZPIAZU, D. y BASUALDO, E. (2000). El complejo vitivinícola argentino en los noventa: potencialidades y restricciones. Santiago de Chile. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- AZPIAZU, D. y BASUALDO, E. (2003). Industria vitivinícola. Buenos Aires. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- BOCCO, A. Y OTROS (2007). La Trama Vitivinícola en la Provincia de Mendoza en Innovación y empleo en tramas productivas de Argentina. Buenos Aires. Prometeo Libros. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- BORGES-ANDRADE, J. Y OTROS (1995). Planificación Estratégica. Costa Rica. ISNAR-CIAT.
- BRYSON, J. (1995). Strategic Planning. Estados Unidos. JOSSEY-BASS.
- CONGRESO DE LA NACION ARGENTINA (2004). Ley Nacional 25.849, creación de la Corporación Vitivinícola Argentina – COVIAR. Buenos Aires, Boletín Oficial N° 30.350.
- FEITO, F. (2010). La Hermenéutica; la Aventura del Comprender. España, Ediciones de Intervención Cultural/Montesinos.
- GODET, M. (2001). Creating Futures; Scenario Planning as a Strategic Management Tool. Francia, Económica Lld.
- GOMEZ DE CATRO, A.M. y otros (2001). La dimensión del futuro en la construcción de la sostenibilidad institucional. Serie: Innovaciones para la sostenibilidad institucional. San José: Costa Rica. Proyecto ISNAR: Nuevo Paradigma.
- INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA (2008). Anuario de Estadísticas Vitivinícolas 2007. Mendoza. Instituto Nacional de Vitivinicultura
- INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA (2008). Anuario de Exportaciones Vitivinícolas 2007. Mendoza. Instituto Nacional de Vitivinicultura
- INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA (2008). Informe de Cosecha y Elaboración 2008. Mendoza. Instituto Nacional de Vitivinicultura
- INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA (2008). Síntesis básica de las estadísticas vitivinícolas 1991-2008. Mendoza. Instituto Nacional de Vitivinicultura
- MARIANETTI, B. El racimo y su aventura. La cuestión vitivinícola. Buenos Aires. Editorial Platina.
- MARTIN, G. Y OTROS (1999). Caracterización de la Cadena Agroalimentaria de Vitivinicultura de la Provincia de Mendoza. Mendoza. Instituto de Desarrollo Rural.
- MARTIN, J. F. (1992). Estado y Empresas: relaciones inestables. Políticas estatales y conformación de una industria regional. Mendoza. Universidad Nacional de Cuyo.
- MARTINEZ PEDRÓS, D. y MILLA GUTIERREZ, A. (2005). La Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través del Cuadro de Mando Integral. España, Ediciones Díaz de Santo.

- MEDINA VASQUEZ, J. y ORTEGÓN, E. (2006). *Manuel de Prospectiva y Decisión Estratégica: Bases Teóricas e Instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, Naciones Unidas.
- RUIZ, A.M. y OLIVA, J. (2006). *Cambios Estructurales en la Trama Vitivinícola Argentina*. Bologna, Universidad de Bologna.
- RUIZ, A.M. Y VILA H. (2002). *Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020 en Informe Anual de Progreso*. Mendoza. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- RUIZ, A.M. Y VILA H. (2002). *Plan Estratégico de la Vitivinicultura Argentina 2002-2020 en Informe Anual de Progreso*. Mendoza. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- RUIZ, A.M. y VILA, H. (2003). *Cambios estructurales y estrategias de los actores de la Cadena Vitivinícola Argentina*. Workshop de Bologna-Italia.



Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca