



CORPORACION VITIVINICOLA
ARGENTINA

PLAN ESTRATÉGICO ARGENTINA VITIVINÍCOLA 2020





CAPÍTULO I

SÍNTESIS DEL ANÁLISIS FODA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA VITIVINICULTURA ARGENTINA

Coordinación del trabajo técnico y redacción: A. M. Ruiz de Peña y Lillo, H. Vila

INTRODUCCIÓN	7
OPORTUNIDADES	8
AMENAZAS	12
FORTALEZAS	13
DEBILIDADES	15
ANÁLISIS DE BRECHAS	19
CONCLUSIONES	26



CAPÍTULO II

PLAN ESTRATÉGICO ARGENTINA VITIVINÍCOLA

Redactores: A. M. Ruiz de Peña y Lillo, H. Vila

	35
INSTITUCIONES PARTICIPANTES	35
FINANCIA	37

INTRODUCCIÓN

FORO ESTRATÉGICO DE LA VITIVINICULTURA ARGENTINA

	39
	40
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MERCADO GLOBAL	41
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MERCADO MUNDIAL	43
VISIÓN Y MISIÓN	43
VISIÓN	44
MISIÓN	45
PROYECTOS Y ESTRATEGIAS	47
ACCIONES ESTRATÉGICAS Y ACTORES	48
ACCIONES ESTRATÉGICAS	48
OBJETIVO ESTRATÉGICO I	53
OBJETIVO ESTRATÉGICO II	56
OBJETIVO ESTRATÉGICO III	58
IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	58
ES IMPORTANTE COMPRENDER QUE EL PLAN	59
ANEXO 6: ACTA DE CONSTITUCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	61

SÍNTESIS DEL ANÁLISIS FODA DEL
PLAN ESTRATÉGICO DE LA
VITIVINICULTURA ARGENTINA

INTRODUCCIÓN

El análisis FODA (amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades) se realizó a partir de las conclusiones de los 8 talleres desarrollados por el Foro de Análisis Estratégico en 2001. Estos talleres examinaron los escenarios que se plantean a partir de la evolución de los mercados vitivinícolas, del desempeño de los países productores de vino, de la organización de la distribución y el comercio y de las capacidades productivas y competitivas argentinas.

A partir de las conclusiones y FODA de todos los talleres, se realizó un análisis de contenidos y se redactó una síntesis, agrupando sentencias. En esta síntesis se conservaron, siempre que fue posible, las ideas redactadas por el foro y la asignación de importancia estratégica para Argentina. Esta asignación se había expresado por las siguientes notas: (1) poco importante, (2) importante, (3) muy importante. En las síntesis sólo se incluyeron los temas que resultaron importantes y muy importantes, salvo en algunos casos en que fue necesario conservar algún tema poco importante porque completaba el análisis. Dentro de cada sentencia, los números entre paréntesis al final de una frase indican la calificación de importancia asignada originalmente por el foro.



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), 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. 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.



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.

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 juego¹ adecuadas (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 cúmulo 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 alta inversión financiera (reconversión vitícola, equipos y maquinarias, promoción y marketing) pero sobre todo intelectual (investigación, desarrollo y extensión; formación), 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 posible aprovechar la demanda creciente de JCU con destino a alimentos naturales (2,5).

TABLA 1

PAÍSES POR ORDEN DE IMPORTANCIA
COMO MERCADO OBJETIVO

!	PAÍS O REGIÓN	CARACTERÍSTICAS	TIPO DE VINO ¹
1	REINO UNIDO	Segundo importador mundial. Crece el consumo per capita 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

¹ Orden de prioridad
SP: superpremium, P: premium, B: básico (comprende al vino de mesa y los vinos embotellados de bajo precio)



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 barreras² para-arancelarias relacionadas con:

- . 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).

FORTALEZAS

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 (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 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 logren las ventajas de la integración, amortiguando los efectos de la crisis del vino de mesa (3).



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

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 Argentina en los mercados mundiales, con pocas empresas de alto nivel de desempeño en la exportación y pocas marcas reconocidas internacionalmente: Si bien 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 las pocas 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 existen 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 proveedor: (2,5)

8. Sectores productivos económicamente no sustentable 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 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 de vinificar que no se adaptan a la demanda (3). Existe una demanda insatisfecha de uvas tintas para vino 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 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 altas producciones con altos contenidos de azúcar en forma sostenible.

14. Posición geográfica lejana a los puertos (1,5).

ANÁLISIS DE BRECHAS

A partir de una nota promediada de importancia para cada sentencia se realizó un análisis de brechas. Este análisis determina la distancia estratégica que existe entre nuestras capacidades internas y las oportunidades y amenazas del entorno. Esto significa la cantidad de esfuerzo que será necesario desarrollar para aprovechar una oportunidad o defenderse de una amenaza. Este análisis da también una idea del grado de competitividad actual de la Vitivinicultura Argentina.

El análisis parte del cruce de oportunidades/amenazas del entorno con las fortalezas/debilidades internas. Este cruce se muestra en la tabla 2, donde se indica con una marca (X) cuando se ha identificado que 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 oportunidades/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 Argentina para cada una. La suma en el sentido de las fortalezas/debilidades da una idea del poder para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas. Estas sumas llevadas a una notación decimal se muestran en las tablas 4 y 5.

CONCLUSIONES

Según surge del análisis de brechas el desarrollo del enoturismo, la focalización en los mercados claves, la creación de una identidad e imagen y la demanda creciente de jugo concentrado de uva, surgen como las oportunidades de más fácil e inmediato aprovechamiento. En cambio, la necesidad de orientarse hacia el consumidor, el poder de la gran distribución, la existencia de pocos actores en el jugo concentrado y la disminución del consumo de vinos básicos aparecen como circunstancias de difícil aprovechamiento -en el caso de las oportunidades- o defensa -en el caso de las amenazas-. Por último, el aumento de la calidad y la competitividad por la innovación, la existencia de barreras para-arancelarias y la existencia de competidores con un alto nivel de competitividad se convierten en situaciones para las cuales es necesario invertir una gran cantidad de esfuerzo para su aprovechamiento o defensa.

Con respecto a las capacidades internas surgen como las fortalezas más importantes, la presencia de actores dinámicos, las ventajas comparativas, la oferta variada de productos y la presencia del Malbec como cepaje emblemático. En cuanto a las debilidades, la mala reputación comercial, la débil preparación para lograr buenos acuerdos comerciales, las carencias en investigación y desarrollo, la falta de mecanismos de financiamiento, la baja participación en las exportaciones mundiales, la insuficiente articulación de la cadena y las débiles estrategias colectivas surgen como las más limitantes.

En síntesis las grandes fortalezas de la Argentina Vitivinícola pasan por sus ventajas comparativas y por la capacidad emprendedora de sus actores; las mayores debilidades tienen que ver con la debilidad en investigación como motor de la innovación y en las carencias organizativas del sector vitivinícola.

TABLA 2

CORRESPONDENCIA ENTRE OPORTUNIDADES - AMENAZAS Y FORTALEZAS - DEBILIDADES*

OPORTUNIDADES	PUNTAJE F Y D	FORTALEZAS										DEBILIDADES									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Creación de una identidad e imagen	2,5	X	X	X	X	X	X			X		X	X	X	X	X	X			X	
Optimización hacia la demanda (transacción)	2,5	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	
Localización en los mercados claves	3	X		X	X	X		X		X	X	X	X	X		X	X			X	
Aumento de la calidad y competitividad sistémica por la innovación	4	X			X	X		X		X		X	X	X		X	X	X	X	X	X
Desarrollo del etiquetado	4	X					X	X				X	X				X		X		
Demanda creciente de JCU	7,5	X	X	X				X		X		X				X	X	X	X	X	X
Disminución del consumo de vinos básicos	3	X	X			X	X	X				X	X	X		X	X	X	X	X	X
Competidores con alto nivel de desempeño en un marco de una sobreproducción mundial de uva	1	X		X			X	X				X	X	X		X	X	X	X	X	X
Bareras para las uvas y exigencias de calidad y gestión	3	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	1		X							X		X	X				X		X		

*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																		
	PIUNTAJE F y D					PIUNTAJE O y A					Debiles estrategicas para el mercado interno y la exportación					Insuficiente articulación de la cadena vitivinícola					Nota de O y A (006 a 99)		Nota de D y A (10 a +10)						
	2,5	3	2,5	2,5	3	2	2	2	3	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 de imagen	2,5	6,3	7,5	6,3	6,3		5,0	5,0		6,3			-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	-1		
	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				-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	-7,5	-7,5	-7,5	-7,5	-6,0	-1,5	-64,5	-6	
	Desarrollo del enoturismo	2	5,0					4,0	4,0								-6,0										2,0	0	
	Demandas emergente de C1.	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				-29,0	-4	
	Campesinos 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		-4,5	-76,5	-7	
	Barreras tarifarias 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								-35,5	-2	
	Nuevas uvas en el ICU	3		9,0								4,5		-9,0	-9,0			-7,5	-7,5							-6,0	-25,0	-3	
	Nota de F y D (-99 a +99)	61,7	48,5	41,7	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	-47,5	-42,5	-36,7	-36,3	-35,0	-23,0	-9,0	-175		
	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	-6	-6	-4	-4	-4	-4	-2	-1		

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 1: mínima importancia ** Dificultad: +10: mínima dificultad de aprovechamiento /defensa -10: máxima dificultad de aprovechamiento /defensa

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 producc. de uva para JCU	1,5	1,7
F	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 -10: mínimo poder



CAPÍTULO II

PLAN ESTRATÉGICO ARGENTINA
VITIVINÍCOLA 2020

INSTITUCIONES PARTICIPANTES

Asociación de Cooperativas Vitivinícolas

Asociación de Viñateros de Mendoza

Bodegas de Argentina

Bodegas de Salta

Cámara Argentina de Fabricantes y Exportadores de Mosto

Cámara de Bodegueros de San Juan

Cámara de Productores Vitícolas de San Juan

Cámara Riojana de Productores Agropecuarios

Cámara Vitivinícola de San Juan

Centro de Viñateros y Bodegueros del Este

Federación de Cámaras Vitícolas Argentinas

Gobierno de San Juan

Gobierno de Catamarca

Gobierno de La Rioja

Gobierno de Mendoza

Gobierno de Neuquén

Gobierno de Río Negro

Gobierno de Salta

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

Instituto Nacional de Vitivinicultura

Productores de Uvas de Mesa y Pasas

Unión Vitivinícola Argentina

INTRODUCCIÓN

El mundo atraviesa un cambio de época. Estas transformaciones afectan la producción y el comercio de alimentos y se manifiestan en el proceso de globalización, la creciente urbanización de los consumidores, la desigualdad en el desarrollo de los pueblos y regiones y la revolución tecnológica.

Ante esta perspectiva la Vitivinicultura Argentina ha asumido el desafío colectivo de implementar un Plan Estratégico que transforme al sector, permitiéndole un mejor posicionamiento global. Las estrategias están orientadas a focalizar acciones sobre las principales oportunidades del Mercado Global (interno y externo). Esto implica un fuerte compromiso de los productores, los bodegueros y el Estado para estructurar y organizar la vitivinicultura y responder a las necesidades de los consumidores.

El objetivo es alcanzar, en los próximos años, un máximo valor agregado y un desarrollo armónico de todos los agentes económicos y sociales que participan del negocio.

FORO ESTRATÉGICO DE LA VITIVINICULTURA ARGENTINA

El Plan ha sido elaborado a partir del trabajo colectivo desarrollado en los últimos dos años por los representantes de la producción y de la industria reunidos en el Foro Estratégico de la Vitivinicultura Argentina.

El Foro cuenta al día de hoy con representantes de estas organizaciones:

Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agraria (AACREA)

Asociación de Cooperativas Vitivinícolas

Asociación de Viñateros de Mendoza

Bodegas de Argentina

Cámara Argentina de Fabricantes y Exportadores de Mosto

Cámara de Bodegueros de San Juan

Cámara Riojana de Productores Agropecuarios

Centro de Viñateros y Bodegueros del Este

Comisión Nacional Vinos de Argentina

Unión Vitivinícola Argentina (UVA)

Vinexport (Exportadores de Vino de San Juan)

Facultades de Ciencias Agrarias y Ciencias Económicas de la UNCuyo

Fundación Instituto de Desarrollo Rural (IDR)

Fundación ProMendoza

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)

Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV)

Universidad Católica de Cuyo (San Juan)

El trabajo de estudio y planificación es coordinado por el INTA. Para ello se ha conformado un equipo compuesto por profesionales suyos, del IDR, de ProMendoza y de la UNCuyo. La participación es fundamental en la generación de consenso, por eso los contenidos del Plan fueron validados en más de 12 talleres regionales y sectoriales, que involucraron a 600 personas.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MERCADO GLOBAL

El Foro Estratégico percibe que el Mercado Global de vinos atraviesa un proceso de transformación estructural que tendrá alta incidencia en el escenario futuro. Si bien todo cambio resulta amenazante, despliega a la vez oportunidades que la Vitivinicultura Argentina se propone aprovechar con una visión estratégica.

Estas transformaciones se manifiestan a través de un aumento en los intercambios mundiales de vino, modificaciones en los hábitos de consumo, la aparición de nuevos consumidores, la emergencia de un grupo de países productores muy competitivos y un creciente poder de los supermercados en el comercio de vinos.

Además se dan en un contexto de gran dificultad para adaptar la oferta a una demanda global de vinos que tiende a disminuir. El análisis efectuado por el Foro Estratégico derivó en la identificación de Oportunidades y Amenazas que son claves para diseñar el desarrollo futuro:

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MERCADO VITIVINICOLA MUNDIAL

Claramente la posibilidad de orientarse hacia las preferencias del consumidor se presenta como la oportunidad más destacada. El desafío es adecuar la organización de la Vitivinicultura Argentina y renovar sus productos para que respondan a las demandas de diferentes segmentos de consumidores:

	OPORTUNIDAD	AMENAZA
CAMBIOS EN LA DEMANDA	En países no productores, desarrollados y/o con un alto crecimiento, se expande la demanda de vino.	Disminuye el consumo de vinos básicos.
CAMBIOS EN LA COMPETENCIA	Los nuevos consumidores demandan vinos de alta consistencia y calidad en los distintos niveles de precio. Los nuevos consumidores demandan productos innovadores. La identidad e imagen de "País" es clave para fidelizar a los consumidores. El enoturismo afianza la imagen y el conocimiento del producto.	Los Países del "Nuevo Mundo" mantienen una alta competitividad en un escenario de sobreoferta de vinos.
CAMBIO EN LA DISTRIBUCIÓN Y EL COMERCIO	Disminuye la expansión comercial de los Países "Productores Tradicionales de Vino". Aumentan las ventas de vino en los Supermercados.	Los Supermercados acrecientan su poder. Los países levantan barreras para-arancelarias y aumentan las exigencias de calidad y seguridad.
CAMBIOS EN EL COMERCIO DE JUGO CONCENTRADO DE UVA	Crece la demanda de jugos naturales de fruta y específicamente de uva. Crece la demanda de productos naturales.	El mercado de jugo concentrado de uva está muy centralizado en pocos países y pocos actores.

. Existe la oportunidad de ganar mercados en los países desarrollados del Hemisferio Norte -Reino Unido, Irlanda, Alemania, Benelux y Escandinavia, América del Norte y Japón- orientándose hacia los vinos de los segmentos de precio alto y medio-alto. Esto implica usar algunas variedades como emblemáticas, desarrollar y posicionar vinos varietales con una calidad muy consistente, crear un estilo argentino original y una imagen muy atractiva. También desarrollar una buena reputación comercial y una vocación de servicio y eficiencia hacia nuestros clientes comerciales -importadores, distribuidores y supermercados-

. Es necesario orientar parte de la oferta de vinos hacia Latinoamérica, donde el consumo de esta bebida es incipiente. Para esto se deben desarrollar vinos jóvenes y

aromáticos, presentaciones atractivas y promociones adecuadas, en los segmentos de precio bajo a medio.

. Es importante conservar y consolidar el mercado interno argentino que representa uno de los más grandes del mundo en términos de consumo de vino.

. El desarrollo de la exportación de jugo concentrado de uva es otra meta identificada y orientada a aprovechar las ventajas que hacen de Argentina la primera exportadora mundial de este producto.

VISIÓN Y MISIÓN

El Plan 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 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:

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 mundiales 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 triplicar la facturación actual de 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:

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.

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

PROYECTOS Y ESTRATEGIAS

El Plan Argentina Vitivinícola 2020 focaliza su acción sobre proyectos estratégicos con efectos relevantes para el desarrollo humano y económico del sector.

En especial, se orienta hacia aquellos proyectos que necesitan un desarrollo colectivo planificado.

Se han distinguido tres grandes proyectos estratégicos:

1. 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.
2. Desarrollo del mercado latinoamericano y reimpulso del mercado argentino de vinos: se propone penetrar el mercado latinoamericano con vinos especialmente diseñados para sus consumidores y reimpulsar el consumo nacional de vinos básicos.
3. Desarrollo de los pequeños productores de uva para integrarlos al negocio vitivinícola y del jugo concentrado de uva: se propone hacer competitivo al grupo de 8.000 productores primarios no integrados verticalmente, cuyo futuro se encuentra amenazado.

Para alcanzar los objetivos estratégicos 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.
- . 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. proyectos y estrategias

ACCIONES ESTRATÉGICAS Y ACTORES

En el punto de encuentro entre los objetivos estratégicos y las estrategias aparecen los actores identificados que realizarán acciones determinadas:

ACCIONES ESTRATÉGICAS

El Plan propone seguir el siguiente camino de acciones estratégicas:

OBJETIVO ESTRATÉGICO I

POSICIONAR LOS GRANDES VINOS VARIETALES ARGENTINOS EN LOS MERCADOS DEL NORTE.

ACCIONES ESTRATÉGICAS REALIZADAS POR LOS ACTORES

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

ESTRATEGIA 1
CREAR Y CONSOLIDAR LA IDENTIDAD E IMAGEN "ARGENTINA".

ACCIONES ESTRATÉGICAS	ALGUNOS ACTORES IDENTIFICADOS
Promocionar al vino Malbec y a otras variedades emblemáticas, de precios medio-alto y alto asociándolo a los íconos culturales argentinos.	.Comisión Nacional "Vinos de Arg." .Bodegas .Cancillería .Operadores turísticos .Comunicadores
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	

ESTRATEGIA 2
RESPONDER A LAS ASPIRACIONES Y NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES EN CADA MERCADO Y SEGMENTO

ACCIONES ESTRATÉGICAS	ALGUNOS ACTORES IDENTIFICADOS
Poner en marcha mecanismos de autocontrol colectivo de la calidad que eviten la comercialización de vinos con defectos.	. Bodegas . INTA .Organismos de Ciencia y Técnica (CyT) . INV
Monitorear las necesidades de los distintos segmentos de consumidores.	.Bodegas .Comisión Nacional "Vinos de Arg." .Organismos de CyT
Aumentar la potencia aromática de los vinos	.Bodegas .INTA .Organismos de CyT
Adecuar la presentación y el mensaje a los consumidores que conforman los segmentos objetivo.	.Bodegas .Comisión Nacional "Vinos de Arg."

ESTRATEGIA 3
LOGRAR Y MANTENER LOS MEJORES ACUERDOS INTERNACIONALES

ACCIONES ESTRATÉGICAS	ALGUNOS ACTORES IDENTIFICADOS
Fortalecer el "grupo de gestión" de la industria.	. Asociaciones empresarias . INV . Bodegas . Cancillería
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.	

ESTRATEGIA 4
CONSTRUIR UN PROCESO COLECTIVO DE ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN

ACCIONES ESTRATÉGICAS	ALGUNOS ACTORES IDENTIFICADOS
Agilizar la tramitación para exportar.	.INV .Aduana .ProMendoza
Mantener una red de demanda/respuesta entre los sectores de marketing, desarrollo, producción e industrias y servicios anexos.	.Bodegas .INTA .Organismos de CyT .Comisión Nacional "Vinos de Argentina"
Aumentar la consistencia cualitativa mediante acuerdos sobre la base de la calidad a exportar.	.Bodegas .Productores vitivinícolas
Elaborar y generar consenso en torno a un proyecto que oriente y facilite la inversión requerida para alcanzar los objetivos estratégicos.	.Bodegas .Productores vitivinícolas .Gobiernos nacional y provinciales

ESTRATEGIA 5
CONSTRUIR UN PROCESO DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.

ACCIONES ESTRATÉGICAS	ALGUNOS ACTORES IDENTIFICADOS
Definir la calidad y afianzar el estilo de los vinos argentinos en los distintos segmentos.	<ul style="list-style-type: none"> .Bodegas .Productores vitivinícolas .Organismos de CyT .Asociaciones empresarias y de productores .Proveedores de tecnología.
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 de medio ambiente.	
Capacitar el recurso humano para la adopción de tecnología.	

OBJETIVO ESTRATÉGICO II

DE SARROLLAR EL MERCADO LATINOAMERICANO Y REIMPULSAR EL MERCADO ARGENTINO DE VINOS

ESTRATEGIA 1
CREAR Y CONSOLIDAR LA IDENTIDAD E IMAGEN "ARGENTINA".

ACCIONES ESTRATÉGICAS	ALGUNOS ACTORES IDENTIFICADOS
Promocionar en Latinoamérica vinos jóvenes y aromáticos con una presentación atractiva.	<ul style="list-style-type: none"> .Comisión Nacional "Vinos de Argentina" .Fondo Vitivinícola Mendoza y otros fondos provinciales de promoción .Bodegas .Cancillería .Operadores turísticos .Comunicadores
Relanzar un vinobásico 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.	

ESTRATEGIA 2
RESPONDER A LAS ASPIRACIONES Y NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES EN CADA MERCADO Y SEGMENTO

ACCIONES ESTRATÉGICAS	ALGUNOS ACTORES IDENTIFICADOS
Poner en marcha mecanismos de autocontrol colectivo de la calidad que eviten la comercialización de vinos con defectos.	.Bodegas .Organismos de CyT .Comisión Nacional "Vinos de Argentina"
Monitorear las necesidades de los distintos segmentos de consumidores.	.Comunicadores .Fondo Vitivinícola Mza y otros fondos provinciales de promoción
Aumentar la potencia aromática de los vinos.	
Adecuar la presentación y el mensaje a los consumidores que conforman los segmentos objetivo.	

ESTRATEGIA 3
LOGRAR Y MANTENER LOS MEJORES ACUERDOS INTERNACIONALES

ACCIONES ESTRATÉGICAS	ALGUNOS ACTORES IDENTIFICADOS
Fortalecer el "grupo de gestión" de la industria.	. Asociaciones empresarias . INV
Diseñar políticas y acuerdos comerciales basados en estudios con enfoque.	. Bodegas . Cancillería
Concientizar e informar a los cuadros de Cancillería.	
Acordar con el Mercosur y con los países latinoamericanos resguardando nuestros intereses.	

ESTRATEGIA 4
CONSTRUIR UN PROCESO COLECTIVO DE ORGANIZACION E INTEGRACION

ACCIONES ESTRATÉGICAS	ALGUNOS ACTORES IDENTIFICADOS
Agilizar la tramitación para exportar.	.INV .Aduana .ProMendoza
Mantener una red de demanda/ respuesta entre los sectores de marketing, desarrollo, producción e industrias y servicios anexos.	.Bodegas .INTA .Organismos de CyT
Aumentar la consistencia cualitativa mediante acuerdos sobre la base de la calidad a exportar	.Bodegas .Productores vitivinícolas

ESTRATEGIA 5
CONSTRUIR UN PROCESO DE INNOVACION TECNOLÓGICA

ACCIONES ESTRATÉGICAS	ALGUNOS ACTORES IDENTIFICADOS
Adoptar masivamente las certificaciones de calidad de procesos y de control de puntos críticos	.Bodegas .Productores vitivinícolas .INTA
Generar y transferir tecnología necesaria para lograr vinos más aromáticos y sin defectos, a bajos costos.	.Organismos de CyT .Asociaciones empresarias y de productores
Capacitar al recurso humano para la adopción de tecnología.	

OBJETIVO ESTRATÉGICO III

APOYAR EL DESARROLLO DE 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	ALGUNOS ACTORES IDENTIFICADOS
Implementar programas asociativos y de integración horizontal y vertical.	.Gobiernos nacional, provincial y municipal .Organismos de desarrollo y extensión .INTA
Diseñar y promover mecanismos crediticios, impositivos y legales que incentiven la integración.	.Productores vitícolas .Organismos de CyT
Diseñar y apoyar mecanismos de diversificación y/o reconversión de pequeños productores integrados buscando rentabilidad y sostenibilidad.	.Asociación de cooperativas .Proveedores de tecnología .Asociaciones empresarias
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.	

ESTRATEGIA 2
CONSTRUIR UN PROCESO DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

ACCIONES ESTRATÉGICAS	ALGUNOS ACTORES IDENTIFICADOS
Contar con tecnología productiva y de gestión óptima para pequeños productores de uvas destinadas a vino, consumo en fresco, pasas y jugo concentrado.	.Gobiernos nacional, provincial y municipal .Organismos de desarrollo y extensión .INTA
Capacitar al sector primario integrado en aspectos productivos, organizativos y de gestión.	.Productores vitícolas .Organismos de CyT .Asociación de cooperativas .Proveedores de tecnología .Asociaciones empresarias

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

El Plan Argentina Vitivinícola 2020 crea una red que incluirá a todos los actores privados y públicos comprometidos con el desarrollo de la vitivinicultura y que puedan realizar acciones estratégicas.

Esta red funcionará bajo la coordinación programática de una Organización de Interés Público gestionada por el propio sector y con la siguiente lógica:



ES IMPORTANTE COMPRENDER QUE EL PLAN

- . Es un ámbito de planificación, coordinación y de acción colectiva.
- . No crea burocracia, sino que busca optimizar la acción de todas las organizaciones ya existentes y de las empresas a través del trabajo en red.
- . Es un ámbito para acercar las necesidades y finalidades de los sectores empresarial y estatal, productivo e industrial, generadores y usuarios de innovación.
- . Tiene una base de participación democrática y respetuosa de las necesidades de todos los sectores.
- . Expresa la iniciativa del sector privado organizado.
- . Da sentido a las políticas de desarrollo sectorial de largo plazo.
- . Construye el consenso sobre la base del respeto por la autoridad de los argumentos.

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL
CONSEJO PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA
VITIVINICULTURA ARGENTINA

Teniendo en cuenta que se ha concluido la formulación del Plan Estratégico para la Vitivinicultura Argentina (PEVI), elaborado con la participación de representantes de las entidades del sector vitivinícola, del sector de ciencia y tecnología y de los gobiernos nacional y provinciales, y considerando:

- . Que resulta necesario asegurar una articulación interinstitucional público-privada que por consenso establezca los lineamientos tendientes al logro de los objetivos comunes establecidos en el Plan y que asegure el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles;
- . Que el logro de los objetivos establecidos requiere de la implementación de proyectos y estrategias específicas;
- . Que es necesario realizar las gestiones para la constitución de un Fondo Específico para el financiamiento de los proyectos y actividades previstas para alcanzar la Visión.
- . Que es necesario captar y optimizar el uso de recursos, definir prioridades, asignar proyectos a los equipos más efectivos, coordinar acciones y efectuar un seguimiento y evaluación de los proyectos que se desarrollen;
- . Que se requiere facilitar el desarrollo de la vitivinicultura, propiciando la innovación a través de acciones regionales centradas en la organización del sector, en la adopción

de nuevas tecnologías y procesos y en los cambios institucionales que se requieran. Por las razones expuestas, queda constituido el Consejo para la Implementación del Plan Estratégico de la Vitivinicultura Argentina, el cual funcionará de acuerdo con el Reglamento que a tal efecto se dicte.

El mismo estará inicialmente conformado por un representante titular y un suplente, por cada una de las organizaciones que a continuación se detallan:

Asociación de Cooperativas Vitivinícolas
Asociación de Viñateros de Mendoza
Bodegas de Argentina
Centro de Viñateros y Bodegueros del Este
Unión Vitivinícola Argentina
Gobierno de la Provincia de San Juan
Gobierno de la Provincia de Mendoza
SAGPyA, Gobierno Nacional
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
Instituto Nacional de Vitivinicultura

Queda contemplada la incorporación de un representante por el sector privado de la Provincia de San Juan, uno por las provincias de La Rioja-Catamarca y Salta y uno por la región Río Negro-Neuquén.

Firman en conformidad los representantes de las instituciones integrantes del Consejo:

Asociación de Cooperativas Vitivinícolas
Asociación de Viñateros de Mendoza
Bodegas de Argentina
Centro de Viñateros y Bodegueros del Este
Unión Vitivinícola Argentina
Gobierno de la Provincia de San Juan
Gobierno de la Provincia de Mendoza
SAGPyA, Gobierno Nacional
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
Instituto Nacional de Vitivinicultura

