



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

LIC. EN ADMINISTRACIÓN

**“PLAN ESTRATÉGICO 2019 PARA EL DESARROLLO
SOSTENIDO DEL SECTOR VITIVINÍCOLA EXPORTADOR”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR:

María Mercedes Vega de la Llosa

Reg.: 22.089 – mmv22089@gmail.com

PROFESOR TUTOR:

LIC. FEDERICA GUEVARA

MENDOZA 2019

INDICE ANALÍTICO

I. PARTE INTRODUCTORIA

| | |
|--|---|
| Introducción..... | 6 |
| Proposición..... | 7 |
| Objetivos generales y específicos..... | 8 |
| Hipótesis..... | 9 |

II. DESARROLLO DE LA TESIS

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN AL SECTOR VITIVINÍCOLA

| | |
|--|----|
| 1. Breve reseña histórica..... | 10 |
| 2. Situación actual de la vitivinicultura argentina..... | 12 |
| 3. Principales regiones vitivinícolas..... | 13 |
| 3.1. Región Noroeste..... | 14 |
| 3.2. Región Centro-Oeste..... | 14 |
| 3.3. Región Sur..... | 15 |

CAPÍTULO II: ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA

| | |
|-----------------------------------|----|
| 1. Vino varietal..... | 16 |
| 2. Vino sin mención varietal..... | 17 |
| 3. Espumosos..... | 18 |
| 4. Otros vinos..... | 19 |
| 5. Mosto..... | 19 |

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO DEL PLAN ESTRATÉGICO

| | |
|--|----|
| 1. Plan estratégico..... | 22 |
| 1.1. Establecer las definiciones de misión, visión y valores..... | 22 |
| 1.2. Realizar un análisis externo del entorno general..... | 23 |
| 1.3. Trazar la matriz FODA y definición de la ventaja competitiva..... | 25 |
| 1.4. Fijación de objetivos..... | 27 |
| 1.5. Definición de la estrategia..... | 28 |
| 2. Conclusiones..... | 29 |

CAPITULO IV: PLAN ESTRATÉGICO

| | |
|--|----|
| 1. Visión, misión y valores..... | 30 |
| 1.1. Visión..... | 30 |
| 1.2. Misión..... | 30 |
| 1.3. Valores..... | 31 |
| 2. Análisis del entorno..... | 32 |
| 2.1. Microentorno..... | 32 |
| 2.1.1. Proveedores y su poder de negociación..... | 32 |
| 2.1.2. Clientes y su poder de negociación..... | 33 |
| 2.1.3. Competidores actuales y la rivalidad existente..... | 34 |
| 2.1.4. Productos sustitutos y sus amenazas..... | 34 |
| 2.1.5. Competidores potenciales y su amenaza de ingreso..... | 35 |
| 2.2. Macroentorno..... | 35 |
| 2.2.1. Variables políticas – legales..... | 35 |

| | |
|---|----|
| 2.2.2. Variables económicas..... | 36 |
| 2.2.3. Variables socio-culturales..... | 36 |
| 2.2.4. Variables tecnológicas..... | 36 |
| 3. Análisis FODA..... | 37 |
| 3.1. Fortalezas..... | 37 |
| 3.1.1. Reconocimiento internacional de la calidad del producto argentino..... | 37 |
| 3.1.2. Propiedades distintivas del vino tinto argentino..... | 37 |
| 3.1.3. Bajos costos de producción..... | 38 |
| 3.1.4. Establecimiento del Malbec como aspecto diferenciador..... | 38 |
| 3.1.5. Oferta variada y diversidad de productos exportados..... | 39 |
| 3.1.6. Diversidad geográfica..... | 39 |
| 3.2. Oportunidades..... | 39 |
| 3.2.1. Pertenencia al Nuevo Mundo Vitivinícola..... | 39 |
| 3.2.2. Demanda externa potencial y creciente demanda interna..... | 40 |
| 3.2.3. Posibilidad de diferenciar el producto..... | 40 |
| 3.2.4. Excelentes condiciones agroecológicas para la elaboración de distintos varietales... | 40 |
| 3.3. Debilidades..... | 40 |
| 3.3.1. Débil imagen del país..... | 40 |
| 3.3.2. Principales importadores se ven beneficiados por la Unión Europea..... | 41 |
| 3.3.3. Insuficiente articulación de la cadena vitivinícola..... | 41 |
| 3.3.4. Baja participación en los principales mercados internacionales..... | 41 |
| 3.3.5. Falta de inversión en investigación y desarrollo (ID)..... | 41 |
| 3.4. Amenazas..... | 42 |

| | |
|---|----|
| 3.4.1. Alta competencia en un mercado mundial con proyecciones de consumo estables..... | 42 |
| 3.4.2. Medidas para-arancelarias en mercados importante..... | 42 |
| 3.4.3. Existencia de bebidas sustitutas con importante presencia..... | 42 |
| 4. Establecimiento de objetivo..... | 42 |
| 5. Ventajas competitivas..... | 43 |
| 6. Estrategias..... | 43 |
| 7. Conclusión..... | 46 |
| IV. CONCLUSION | |
| Conclusión..... | 48 |
| INDICE BIBLIOGRÁFICO | |
| 1. Libros..... | 49 |
| 2. Páginas web consultadas..... | 50 |
| ANEXOS | |
| Anexo I: Elaboración de vino en hectolitros..... | 51 |
| Anexo II: Cuadros estadísticos por categoría de producto..... | 52 |
| Anexo III: Análisis de los productos sustitutos del vino..... | 62 |

INTRODUCCIÓN

La industria vitivinícola se ha enfocado tradicionalmente en el mercado interno. Durante los ochenta y principios de los noventa, solo se exportaba el 2% del total de los vinos elaborados en Argentina. Este comportamiento es comprensible puesto que el consumo de vino por persona en nuestro país es alto teniendo en cuenta el consumo a nivel mundial.

Sin embargo, el mundo viene atravesando 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 las regiones y la revolución tecnológica. Además a este sector en particular lo afecta la mayor presencia de bebidas alternativas (cerveza, jugos, agua mineral, etc.), lo que ha llevado a que en los últimos años se haya producido un fuerte retroceso de aquel consumo per cápita en el país.

En este contexto motivado por los excedentes vínicos, emerge la posibilidad de redirigir dichos excesos hacia los mercados extranjeros. En el mundo acontece lo mismo que en nuestro país, hay superproducción de vinos y Argentina sigue siendo un nicho que tiene para crecer diez veces más, y alcanzar a los países clásicos. Pero, para ello, hay que sostener la calidad y la diversidad. Así es que los bodegueros de nuestro país enfrentan una lucha feroz por colocar sus productos en los distintos mercados.

Cabe aclarar que el consumo de vino a nivel mundial se ha mantenido estable en los últimos años, aunque si se hace una distinción por continente, ese consumo disminuye en Europa, y aumenta en América y Asia.

PROPOSICIÓN

Ante esta perspectiva la vitivinicultura argentina tiene 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. Esto implica un fuerte compromiso y trabajo mancomunado de los productores, los bodegueros y el Estado para estructurar y organizar la vitivinicultura y responder a las necesidades de los consumidores.

Se propone desarrollar un plan estratégico para las exportaciones del sector vitivinícola de nuestro país, el cual se deberá adaptar para mejorar su posicionamiento en los mercados internacionales, especialmente en aquellos grandes mercados consumidores de vino, teniendo en cuenta que ésta es la tendencia de la industria.

Para ello se deberá realizar un análisis de la situación de la industria vitivinícola actual y, luego, un profundo estudio estadístico de las exportaciones del país teniendo en cuenta las dos diferentes categorías de productos (vinos y mosto).

Finalmente, se planteará el plan estratégico que el sector deberá implementar a fin de mejorar esta situación actual, especialmente afectada por la crisis mundial.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Definir un plan estratégico para el sector vitivinícola argentino, con el objetivo de lograr un desarrollo sostenido en las exportaciones del sector, a través de la creación de una identidad y mejor imagen del vino de nuestro país en el exterior.

Objetivos Específicos:

- 1.** Realizar una introducción al sector vitivinícola, redactando el origen del vino en Argentina y un análisis de la posición actual del mismo, teniendo en cuenta las variedades que se han ido desarrollando y las zonas vitivinícolas actuales de nuestro país.
- 2.** Analizar estadísticamente la situación actual de las exportaciones de vino argentino, a través de los diferentes productos que ofrece el sector.
- 3.** Plantear un marco teórico sobre el que se realizará el plan estratégico a desarrollar. Para ello se tendrán en cuenta autores de libros clásicos como Porter y Kotler, entre otros.
- 4.** Desarrollar el plan estratégico de las exportaciones del sector vitivinícola argentino, a través del planteo de la visión, misión, valores, análisis del entorno, establecimiento de objetivos y, por último, definición del plan.

HIPOTESIS

El sector vitivinícola argentino ha generado importantes cambios en los últimos años, como vinos de mayor calidad y promoción de los mismos a nivel mundial. Pero para dar una mejor respuesta a la demanda internacional y así lograr mayores niveles de competitividad, es necesario implementar un plan estratégico para toda la industria.

En este sentido, se deberá implementar acciones en el sector en general, para que las empresas que la componen funcionen mancomunadamente en dirección a generar una mayor diferenciación, que es el principio para lograr una marca país que lo identifique internacionalmente.

De lograrse los cambios necesarios para que toda la industria vitivinícola trabaje en esta dirección, Argentina podría posicionarse entre los principales productores de vino en el mundo y todos los exportadores aumentar su rentabilidad.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN AL SECTOR VITIVINÍCOLA

En este capítulo se hace una breve introducción al mundo vitivinícola, sus orígenes, su historia y como llega a nuestro país. Luego, la situación actual de la producción de vino argentino y las zonas vitivinícolas más importantes de nuestro país con sus características.

1. Breve reseña histórica del vino argentino

La producción vitivinícola en Argentina se remonta al año 1556, cuando el sacerdote Juan Cedrón plantó los primeros viñedos en Santiago del Estero, trayendo cepas de uva moscatel y uva país, procedentes de España desde la ciudad chilena de La Serena, para utilizarlo en el oficio ritual de la misa.

Aproximadamente medio siglo después, los franciscanos importaron uvas malvasías para vinos blancos en la provincia de Salta. Dado que las primeras producciones de vino tenían como uno de sus objetivos el servir en la liturgia católica la cual canónicamente requiere de un vino dulce, lo que se buscaba era producir variedades tipo mistela.

También a fines del siglo XVI las órdenes religiosas católicas introdujeron cepas por el Río de la Plata, llegando a ser la zona hoy entrerriana de Concordia un importante centro productor de vinos para el Litoral.

Aunque todas las ciudades argentinas intentaron poseer sus viñedos, por ejemplo la de Buenos Aires los poseía en terrenos actualmente correspondientes al barrio de Palermo, el clima favorecía más a unas que a otras. Así algunos de los primeros grandes viñedos se establecieron en territorio de la provincia de Córdoba, siendo importantes los centros administrados por los jesuitas en las estancias de Alta Gracia y Jesús María, las cuales llegaron a ser de las más grandes del Virreinato del Río de La Plata. En Jesús María se producía el vino denominado lagrimilla, en especial el lagrimilla dorada que, según la tradición, llegó a ser degustado por el rey español Carlos III.

Tras las guerras hispano-portuguesas por las cuales España recuperó la Banda Oriental, gran parte de los colonos portugueses capturados en la Colonia del Sacramento y la isla de Santa Catarina fueron deportados a territorios hoy correspondientes a la provincia de Mendoza. Estos colonos, en muchos casos, eran expertos productores de vino y promovieron la vitivinicultura a estos territorios.

Destacándose también lo que hoy pertenecen a la provincia San Juan, para luego expandirse a toda la región de Cuyo.

En tiempos de la colonia española la preparación criolla de vino era absolutamente artesanal. Se prensaban los sarmientos con las uvas en sencillos trapiches o directamente se pisoteaban las uvas dentro de odres abiertos de cuero vacunos, luego se los estacionaba en tinajas de barro cocido. "La Revolución de Mayo" significó un impulso para la producción viñatera ya que desde entonces la ciudad de Buenos Aires dejó de importar los vinos españoles y comenzó a consumir los producidos en sus alrededores o en las Sierras de Córdoba y el Cuyo.

Atendiendo a las técnicas aceptadas en otros lugares con mayor historia en la industria, el inicio de la expansión de la producción de vinos se produjo en la segunda mitad del siglo XIX debido a dos factores: un aumento de la demanda interna y el aflujo de una gran cantidad de inmigrantes italianos, españoles y franceses, estos últimos realizaron un gran aporte en San Rafael. La misma gran afluencia inmigratoria creó las condiciones para que en ciudades como Buenos Aires, Rosario, Córdoba y Tucumán surgiera un importante mercado consumidor de vinos, el fortalecimiento de tal mercado se acentuó la necesidad de la abreviación de los tiempos de transporte, las líneas ferroviarias durante la segunda mitad del siglo XIX mejoraron considerablemente esos tiempos.

El cultivo de las primeras cepas francesas se debe a una iniciativa del sanjuanino Domingo Faustino Sarmiento quien durante su presidencia comisionó a Michel Pouchet para tal objeto, es desde esta época que se comenzaron a cultivar las uvas Cabernet, Malbec y Merlot en la región argentina de Cuyo.

Tratándose de un país que consume internamente aproximadamente el 80% del vino que produce, la producción inicial no se orientaba al mercado de exportación. En los años 70 se produjo una moda del gusto por los vinos blancos entre los argentinos, esto significó un excedente de vinos tintos, tal excedente comenzó a ser exportado. Con el paulatino reconocimiento de los consumidores internacionales al llamado "vino del Nuevo Mundo" y luego de los "Vinos del Sur", la producción se fue haciendo cada vez más profesional. La segunda gran expansión fue acompañada con un incremento de las calidades, especialmente varietales, y viene ocurriendo desde 1985.

Para la producción de vinos finos desde esa época hubo una revolución, se comenzó a usar una tecnología nueva basada en el estacionamiento dentro de "barricas" de acero inoxidable, mientras que para los vinos finos se añadió el estacionamiento en barricas de roble francés.

2. Situación actual de la vitivinicultura argentina

Según el INV, en 2018 se consumió en el mercado interno unos 8.396.019 hl, un 6% menos que el año anterior. La tendencia de crecimiento se manifiesta decreciente, se vende un 19% menos vino que hace 10 años. El 73,5% de las ventas corresponde a vinos sin mención varietal, el 22,2% es varietal, el 3,8% espumoso y 0,5% otros vinos.

La superficie cultivada fue de 218.233 ha, la cantidad de Establecimientos Elaboradores 895, la cosecha de uvas fue 25.733.114 quintales y la elaboración de vinos de 14.521.510 hl.

Debido a los excedentes vínicos, el mercado comenzó a exportar vino fraccionado en botella, que es el que agrega valor a la cadena. Entre 2008 y 2010 las exportaciones tuvieron sus mejores años, pero la inflación y la pérdida de valor en el dólar que enfrenta el país, hicieron que las exportaciones cayeran un 15%, provocando que dicha salida dejara de ser una variable tentadora.

El volumen total de vino exportado en 2018 fue de 2.753.574 hl, por un total de 821.129.000 dólares estadounidenses. Estos valores indican un aumento del 23,3% en volumen respecto al año 2017 y del 1,4% más en valor. El 70% del volumen de vino exportado correspondió a vinos varietales, el 29% a vinos sin mención varietal y el 1,3% a vinos espumosos y el resto a otros vinos. Solo los vinos varietales registraron disminución de volumen respecto al año anterior.

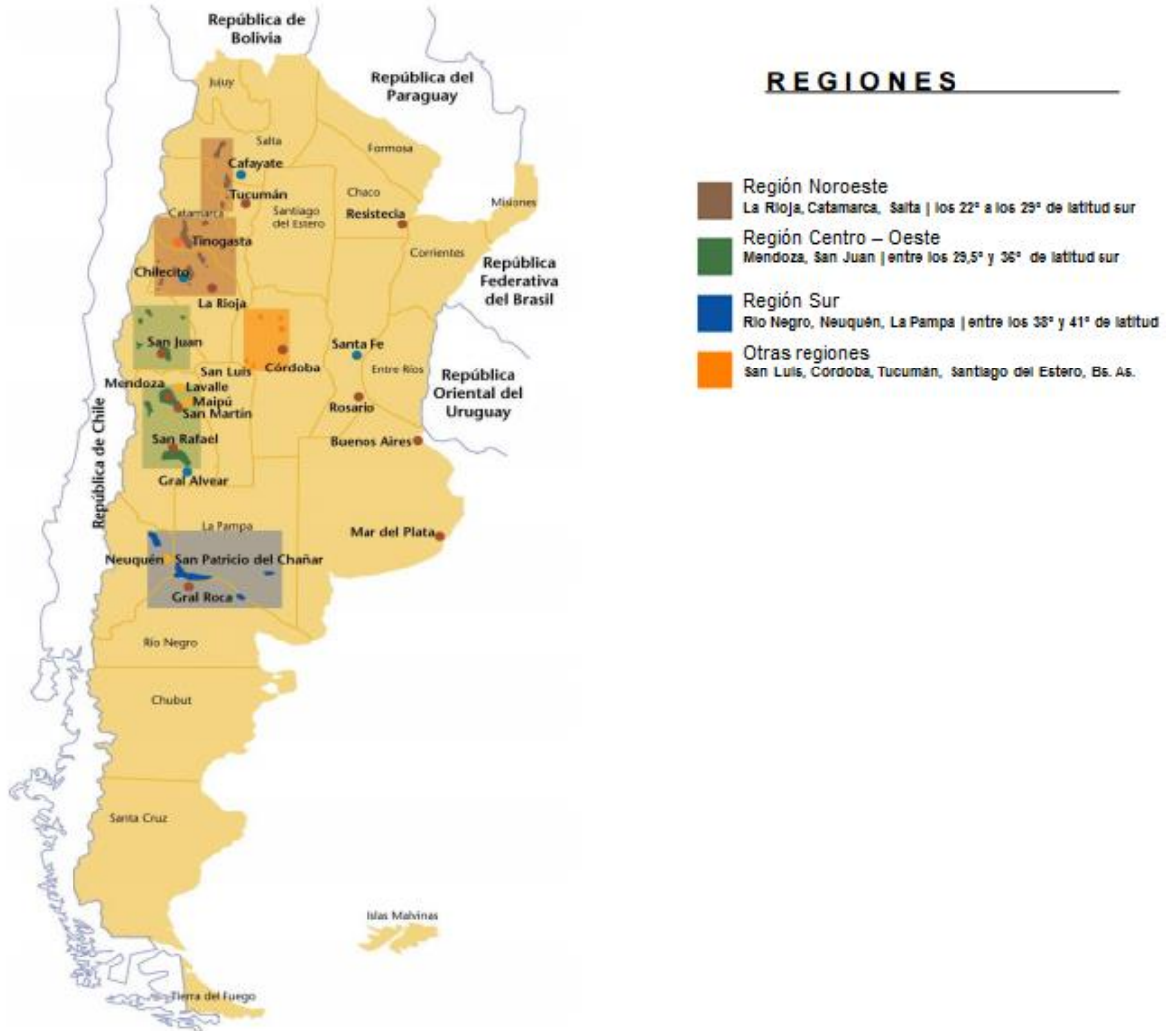
Cabe mencionar que, si bien el valor total de las exportaciones de vino se incrementó respecto al año anterior, los vinos sin mención varietal aumentaron su valor y los espumosos, mientras que los varietales y otros vinos disminuyeron en valor respecto al año 2017.

Los países exportadores con tradición milenaria son Francia, Italia y España, países, los cuales concentran el 56,6% de la facturación en exportaciones. Chile y Australia, que ocupan el cuarto y quinto puesto, representan el 5,7% y 5,3%, respectivamente. Como Argentina, estos dos países tienen una corta historia en la exportación de vino pero han logrado, a través de estímulos fiscales y acuerdos comerciales, multiplicar sus envíos y llegar a los mercados más influyentes, como el asiático.

Argentina hoy tiene como principal destino de sus exportaciones vitivinícolas a Estados Unidos (32,9% del ingreso), luego lo siguen Reino Unido (12,5%), Canadá (8,4%), Brasil (6,9%) y Países Bajos (3,6%). En sexto puesto China, un país con tasas de consumo que lo ponen en camino a convertirse en el segundo mayor mercado para esta industria en 2020.

3. Principales regiones vitivinícolas

Cuadro 1: Regiones Vitivinícolas Argentinas



Fuente: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/region_noroeste_18.pdf

Mendoza es cuantitativamente la provincia más importante en lo que se refiere a producción de vino y mosto en el país, representando el 68,3% de la producción. Lo sigue San Juan con el 26,2%, luego La Rioja con un 2,9% y en cuarta posición está la provincia de Salta con un 1,4% en lo que refiere a volúmenes (Anexo 1).

3.1. Región Noroeste

La región está comprendida por los Valles Calchaquíes, Salta y Catamarca, y La Rioja. Salta representa el 1,4% en lo que refiere a volúmenes producidos en el país (Anexo I), siendo Cafayate la zona de mayor producción.

Su suelo es arenoso y con gran cantidad de ripio de que favorece el drenaje. La amplitud térmica entre el día y la noche, las escasas lluvias, la abundante luminosidad y una humedad promedio del 15% favorece la vid y el riego proviene de la precordillera.

Esta región se distingue por la calidad sobresaliente de los vinos Torrontés, pero también se cultivan variedades como Chenin, Riesling, Cabernet Sauvignon, Malbec, Merlot y Barbera.

La Rioja representa un 2,9% de los volúmenes producidos a nivel país y se caracteriza por tener clima seco, con días cálidos y noches frescas. Allí se cultivan uvas que generan vinos frutados e intensos, los tintos presentan un gran color.

La zona tiene dos regiones, Chilecito y Aminga. Allí se cultivan cepajes como el Torrontés, Chenin, Chardonnay, Sauvignon Blanc y Viognier, entre otros. Entre los vinos tintos se cultivan muy buenos Cabernet Sauvignon, el Malbec, el Merlot, el Syrah y el Bonarda.

3.2. Región Centro-Oeste

Esta región está comprendida por las provincias de San Juan y Mendoza. La primera cuenta con las viñas concentradas cerca de la capital de la provincia, irrigadas por el río San Juan. La mejor zona es la del Valle de Tulum, por suelos arenosos, de buen drenaje gracias al pedregullo del subsuelo. En esta zona se cultivan los principales cepajes utilizados para la industria vitivinícola.

Mendoza es el centro vitivinícola más importante del país, representando el 68,3% de la producción. A esta región se la puede dividir en cuatro áreas:

- Norte mendocino: Esta zona integra a los departamentos de Lavalle, Norte de Maipú y Guaymallén, comprende las áreas irrigadas por el río Mendoza. Esta zona es propicia para la producción de vinos blancos, tales como el Chenín, Ugni Blanc y Torrontés.
- Zona alta del río Mendoza: Abarca Luján de Cuyo, Maipú y parte de Las Heras. Por las virtudes de su agro-ecología esta zona produce el mejor Malbec, pero también se producen otros varietales tintos como el Cabernet Sauvignon, Syrah, Merlot y Bonarda. Entre los blancos se cultivan el Chardonnay, Chenin, Moscatel y Viognier.

- Zona del Este mendocino: San Martín, Junín, Rivadavia, Santa Rosa y La Paz constituyen la zona productora más grande de la provincia, con el 49 % de la superficie cultivada. Los cepajes mejor adaptados a la región son Bonarda, Tempranillo y Syrah. En esta zona también se producen uvas para el consumo en fresco.
- Valle de Uco: Comprende los departamentos de Tunuyán, San Carlos y Tupungato. Los viñedos se extienden en una altitud que oscila entre los 900 y los 1200 metros sobre el nivel del mar. Las variedades más extendidas son Malbec, Barbera, Cabernet Sauvignon y Merlot. También se cultivan variedades blancas como el Semillón, Sauvignon Blanc y Chardonnay.

3.3.Región Sur

Los viñedos patagónicos se encuentran a orillas de los ríos Limay, Neuquén, Negro y Colorado. El más austral es el ubicado en la localidad de Epuén en la provincia de Chubut.

En esta región se obtienen vinos blancos de muy buena calidad. También son reconocidos por el Pinot Noir y Merlot de maduración temprana.

Teniendo en cuenta las características de nuestro país y que se cuenta con regiones muy variadas y aptas para la producción de diferentes tipos de vinos, es que se considera que es necesario plantear estrategias que mejoren la exportación de los mismos y ubiquen al país entre los principales proveedores vitivinícolas del mundo.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA

Históricamente, el principal obstáculo materia de producción de vinos es el desequilibrio entre la oferta y demanda de uvas. Ya que se produce más de lo que se consume, de manera que se generan recurrentes crisis de excedentes, lo que explicaría la caída de la rentabilidad de los diferentes actores que conforman el circuito.

Esto se debe principalmente a que una nueva unidad productiva se encuentra en condiciones plenas a los cinco años de plantación, lo que dificulta la planificación teniendo en cuenta la fluctuación de los mercados¹.

Argentina es uno de los grandes productores y consumidores de vino del mundo, se encuentra entre los diez primeros en ambos registros². En el año 2018, se elaboraron 1.452.151.000 litros de vino y 477.286.700 litros de mosto. Estos valores indican un aumento del 23% en la elaboración de vinos y 73% en la elaboración de mostos respecto al año 2017³.

Por otra parte, el consumo interno sigue bajando, en 2017 fue de 20,2 per cápita y en 2018 de tan solo 19,5 per cápita. De ahí que los excedentes, deban ubicarse en el exterior para reducir los stocks y evitar la caída del precio en el mercado interno.

Teniendo en cuenta lo anterior es que se realizará un profundo análisis estadístico de la situación actual de las exportaciones vitivinícolas argentinas, y para ello se dividirá el análisis en diferentes categorías de productos: vino varietal, vino sin mención varietal, espumosos, otros (gasificados y vinos especiales) y mosto.

1. Vino varietal

“Un vino varietal es un vino elaborado a partir de una sola variedad de uva. Los vinos que contienen un mínimo de un 80% de una determinada variedad se denominan varietales. Este porcentaje puede variar según la Denominación de Origen o el lugar de procedencia del vino.”⁴.

¹ Artículo: Mundo Agropecuario 2018 “Mendoza: vitivinicultura y transferencia de ingresos. Del sobrestock a la importación”.

² OVI

³ INV: Informes estadísticos

⁴ <http://noticias.winetoyou.es/vino-varietal/>

Al analizar los vinos varietales, debe tenerse en cuenta que el vino fraccionado en botella es el que agrega mayor valor a las ventas en dólares FOB en relación a los litros.

El 2012 fue el mejor año en exportaciones de vinos varietales teniendo en cuenta las exportaciones en valores FOB y litros desde 2003, el cual ascendió a 780.902 miles de dólares y a 235.814.100 litros. Si bien en 2014 y 2015 la cantidad de litros fueron similares a las de 2012, no se reflejó en valores FOB debido a que aumentó la venta a granel y la disminución del vino fraccionado en botella⁵.

En el año 2018 se exportaron 191.702.900 litros por un valor FOB de 729.553.000 dólares, lo que refleja una disminución del 1,3% en volumen y del 0,7% en valor FOB con respecto a 2017 en esta categoría (Anexo II: Cuadro 2 y Gráfico 2).

Los cinco principales destinos fueron Estados Unidos con el 31%, Reino Unido con el 13%, Canadá con el 8%, Brasil con el 7% y Países Bajos con el 4%. Sin embargo en 2019 (datos hasta el mes de agosto) México y China ganaron el 5to y 6to lugar respectivamente (Anexo II: Cuadro 3 y Gráfico 3).

El Malbec representa el 62% de los vinos y, luego, lo siguen los vinos sin mención varietal con el 11%. Pero teniendo en cuenta solo los vinos varietales, en segundo lugar se encuentra el Cabernet Sauvignon con el 10% y el Chardonnay con el 5% en tercer lugar (Anexo II: Cuadro 4 y Gráfico 4).

El vino tinto representa el 84% de las ventas en 2019 en valores FOB, el blanco el 13% y el rosado el 2,5%. Esto resultado se debe a que el Malbec es el principal vino varietal que el país exporta (Anexo II: Cuadro 5 y Gráfico 5).

Teniendo en cuenta el envase en 2018 se exportó el 99% en botellas y el resto a bag in box, bidón, sachet, damajuana y tetra. El 16% de los vinos varietales fue comercializado a granel, lo cual manifiesta un aumento del 14% respecto al año anterior. En 2019 el vino en botella representó 92% y el vino a Granel el 8%, bajando el valor de los ingresos FOB (Anexo II: Cuadro 6 y Gráfico 6).

2. Vino sin mención varietal

“Un vino es genérico cuando ha sido elaborado con más de una variedad, que no suelen consignarse en la etiqueta. Es decir que el enólogo ha combinado las virtudes de dos o más cepajes para obtener un vino de corte”⁶.

⁵ INV: Informes estadísticos.

⁶ <https://bodegamiguelminni.com.ar/2013/10/29/conoce-la-diferencia-entre-un-vino-generico-y-uno-varietal/>

En el mercado interno argentino las ventas de vinos sin mención varietal representan un 73,5%. Si bien tiene aún una alta participación, con el paso de los años ha ido disminuyendo, a diferencia del vino varietal que ha mantenido la cantidad de litros vendidos.

En el mercado exterior no pasa lo mismo. En el año 2018 las exportaciones de vinos sin mención varietal alcanzaron un volumen de 80.024.200 litros con un valor FOB de 73.845.000 dólares. A pesar de que el aumento en litros fue de un 213% en relación al año anterior, no se reflejó en los valores FOB ya que solo aumentó un 27% (Anexo II: Cuadro 2).

El 27,5% del volumen exportado correspondió a vino fraccionado, un 3,7% mayor al del año anterior. Los principales envases utilizados para las exportaciones fueron botella (51,7%) y Tetra-Brik (47,3%). El resto se comercializó en bag-in box, damajuanas, bidón y sachet.

Los principales compradores de vinos sin mención varietal fraccionados fueron Paraguay, Estados Unidos y Brasil. Otros destinos fueron: Ecuador, Colombia, China, Perú, Canadá, Uruguay y Reino Unido.

El vino sin mención varietal exportado a granel representa el 72,5% del total del segmento, un 1.226% mayor que en el año 2017. Se comercializó un 99,9% en flexi-tank y el resto en bins y tanktainer.

Estos vinos se destinaron a España, Sudáfrica, Estados Unidos, Canadá, Rusia, Perú, Reino Unido, Francia, Suecia y Puerto Rico, entre otros. El 69% de los vinos sin mención varietal exportados fue blanco y el 31% tinto. Los vinos tintos registraron un crecimiento del 24% respecto al año 2017, mientras que los blancos también aumentaron un 920% en el mismo período⁷.

3. Espumosos

“Los vinos espumosos, vinos espumantes o de aguja son vinos con gas disuelto. El gas se consigue haciendo que haya una segunda fermentación dentro de la botella cerrada (o en algunos casos en depósitos cerrados de algunos hectolitros), el CO₂ que se produce no puede escapar y se disuelve en el líquido”⁸.

Las exportaciones de espumosos en 2018 fueron de 17.388.000 dólares y 3.469.400 litros, un 3,7% en valores FOB y un 6,7% en litros más que en 2017. Esta diferencia se debe a que bajó el valor del litro debido al aumento del vino a granel. De todas formas, se puede observar que los espumosos aumentaron en relación al año anterior (Anexo II: Cuadro 2).

⁷ INV: Estadísticas del mercado exterior

⁸ https://es.wikipedia.org/wiki/Vino_espumoso

Los destinos para los vinos espumosos fueron: Brasil, Estados Unidos, Chile, Francia, Paraguay, Uruguay, Ecuador, Japón, Colombia y Perú, entre otros. De lo anterior, se puede observar que Brasil es un mercado importante tanto en vinos sin mención varietal como en vinos espumosos.

En esta categoría Argentina se encuentra en el puesto N° 9, siendo el principal país exportador Francia.

4. Otros vinos

Este grupo de productos incluye los vinos especiales (Ej.: Moscatel) y los vinos gasificados (adicionados con anhídrido carbónico).

Las exportaciones en el año 2018 alcanzaron un total de 160.900 litros, por un valor FOB de 343.000 dólares. Si bien se registró un aumento del 60% en volumen y la caída en valor FOB fue del 17% ya que el precio por litro se redujo a la mitad (Anexo II: Cuadro 2).

Los países destinos de estos vinos fueron: Perú, Estados Unidos, Paraguay, Colombia, Reino Unido, Uruguay, Vietnam, México, entre otros.

5. Mosto

“Es el jugo de uva que contiene lo que no se utilizó en la elaboración del vino como la piel, la pulpa y las semillas. Existen 3 tipos de mosto: el mosto simple, el mosto concentrado y el mosto sulfitado. El simple es lo que queda de la prensada de la uva en fresco y aún no comienza el proceso de fermentación, el concentrado es el mosto que comienza a deshidratarse y el sulfitado es el mosto fresco que se lo conserva así mediante el agregado de anhídrido sulfuroso o de metabisulfito de potasio”⁹.

En el análisis de esta categoría se debe tener en cuenta que el 97,3% del total de mosto concentrado en valores FOB corresponde al mosto sin alcohol.

El 2017 no fue un buen año para el mosto, ya que el mosto con alcohol fue un 40% menor a 2018 y el mosto sin alcohol un 23% menor.

El volumen de mostos exportados en el año 2018 fue de 105.993 toneladas por un valor FOB de 146.716.000 dólares, lo cual evidencia un aumento del 72% en volumen y del 66% en valor, comparado con el año anterior.

⁹ <https://lanocheenvino.com/2016/09/03/el-mosto-que-es-y-para-que-sirve/>

La exportación de mosto concentrado sin alcohol fue de 103.770 toneladas por un valor FOB de 142.829.000 dólares (Anexo II: Cuadro 8 y Gráfico 7). Los destinos de estas exportaciones fueron: Estados Unidos, Sudáfrica, Japón, Canadá, Turquía, Chile, Rusia, Países Bajos, España, China, México, entre otros.

El 2,7% del total de mosto exportado en 2018 corresponde a mosto concentrado con alcohol (2.223 toneladas por un valor FOB de 3.887.000 dólares). El destino de estos mostos fue Japón¹⁰.

Las exportaciones de mosto sulfitado en el año 2018 fueron de 1.343.900, lo cual evidencia una suba del 2.886% respecto al año 2017. El valor FOB por estas exportaciones alcanzó los 688.000 dólares. Los países de destino fueron Israel e Italia.

Las estadísticas analizadas evidencian que las exportaciones de vinos varietales han decrecido en valores FOB desde 2012. Si bien la cantidad de litros no ha tenido una gran variación, hubo un aumento del vino a granel y no así del vino embotellado, que es el que tiene mayor valor agregado. A su vez, los vinos sin mención varietal han disminuido su precio más del 50% a pesar del aumento en litros. Con los vinos espumosos sucede lo mismo que en los varietales, a pesar de haber un incremento en los litros, no se refleja en valores porque se debe al crecimiento en las ventas de vino a granel y la caída del embotellado. Por último el valor del mosto viene en baja desde 2013.

¹⁰ INV: Estadísticas del mercado exterior.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Las sociedades han utilizado, habitualmente, la planificación como instrumento para organizar sus actividades a largo plazo. La metodología es sencilla: análisis de la situación de partida, evaluación de los escenarios más previsibles y, por fin, diseño de las modificaciones a realizar en el modelo inicial, siempre en un horizonte temporal ya definido.

En la actualidad, algunas entidades se han planteado otra forma de planificar, incorporando a los métodos habituales, la participación de todos los actores interesados y consolidando una cultura de colaboración entre todas las instituciones, entidades sociales y agentes económicos que estén implicados en el proyecto.

Esta forma de planificar es la denominada planificación estratégica y el documento que define todo este proceso es el Plan Estratégico. Estas pautas se adaptan a cualquier tipo de entidad, pública o privada, independientemente de la amplitud de su espacio territorial de actuación y de su ámbito de aplicación, pudiendo ser general, parcial, sectorial o específico.

El plan estratégico es un instrumento de planificación que, partiendo de la realidad inmediata, mediante la participación, la colaboración y el compromiso de todos los actores interesados, diseña objetivos claves que consigan alcanzar el posicionamiento del vino argentino en el mundo.¹¹

Según Kotler¹², la planificación estratégica es *“el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera sólida y coordinar estrategias funcionales.*

El marco teórico se adecuará al planteo de esta tesis, que es el sector vitivinícola argentino. Así, el plan estratégico del sector es un proceso flexible destinado a dotar al sector de una estrategia consistente que proporcione notoriedad y singularidad a los vinos argentinos en los mercados internacionales y que logre implicar a los principales actores.

¹¹ Definición de elaboración propia.

¹² KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Marketing, trad. por R.L. Escalona García, 8ª Ed., Pearson Education, México, 2001, pág. 35.

1. Plan Estratégico

La planificación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planificación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el sector. La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que un sector tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planificación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planificación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Es una herramienta que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización (o sector en este caso) y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Los pasos claves para desarrollar el plan estratégico son¹³:

- Establecer las definiciones de misión, visión y valores.
- Realizar un análisis externo del entorno general.
- Trazar la matriz FODA y definición de la ventaja competitiva.
- Fijación de objetivos.
- Definición de la estrategia.

1.1. Establecer las definiciones de visión, misión y valores¹⁴

Visión: Define lo que el sector quiere lograr en el futuro. La visión consiste en plantear hacia dónde se debe dirigir. Responde a la pregunta ¿A dónde veo al sector de aquí a cinco o diez años? ¿Hacia dónde vamos?

¹³ PORTER, Michael; Estrategia Competitiva trad. Por Complejo Editorial Continental, 25° Ed., Editorial Harvard Business School Press, México; 1998, 389 págs.

¹⁴ Ibídem

- Debe ser retadora, positiva, compartida y coherente con la misión;
- Marca el fin último que la estrategia debe seguir;
- proyecta la imagen de destino que se pretende alcanzar.

Misión: Es el objetivo máximo a plantearse para de esta manera llegar a concretar la visión. Es una declaración del propósito, lo que desea lograr en el entorno más amplio. Para que sea efectiva, debe ser compartida y conocida por los miembros que lo componen.

- Debe ser clara, concisa y compartida;
- Siempre orientada hacia el cliente no hacia el producto o servicio;
- Refleja el propósito fundamental de la empresa en el mercado.

Valores: Conjunto de principios, reglas y aspectos culturales con los que se rige la industria vitivinícola, son las pautas de su comportamiento.

- Orientación al cliente.
- Integridad.
- Ética profesional.
- Responsabilidad social.
- Innovación.

1.2. Realizar un análisis externo del entorno general

La esencia de la formulación de una estrategia consiste en relacionar al sector con su medio ambiente. Es por esto que para definir la situación se cree conveniente hacer un análisis del entorno.

Se puede entender por entorno todos aquellos factores, agentes y variables que actúan en el ámbito externo al sector. El objetivo de analizar el entorno es establecer cuáles son las variables claves y en el sentido en que afectan a dicha industria, así como ver cómo se posicionan ésta frente a esta.

El entorno y sus variables se pueden dividir en macro y microentorno. Se diferencian en que las primeras afectan a la mayoría de los sectores y la industria vitivinícola no tiene capacidad de influir. En cambio, en el microentorno las fuerzas interactúan, es decir, se influyen mutuamente.

Microentorno¹⁵:

Son las fuerzas cercanas a la industria vitivinícola exportadora que afectan directamente a dicho sector y todos los sectores. Tienen una fuerte influencia al determinar las reglas del juego así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para el sector. Dado que estas fuerzas afectan a todos los sectores, la clave se encuentra en las distintas habilidades del sector para enfrentarse a ellas.

Para este análisis es útil basarse en las **fuerzas competitivas** que según Porter, interactúan en los todos los sectores:

- Proveedores y su poder de negociación
- Clientes y su poder de negociación
- Competidores actuales y la rivalidad existente
- Productos sustitutos y su amenazas
- Competidores potenciales y su amenaza de ingreso

Macroentorno:

La industria vitivinícola argentina y todas las fuerzas competitivas operan en un entorno más grande de fuerzas que moldean oportunidades y generan peligros para el sector.

El análisis PEST¹⁶ es una herramienta muy útil para entender estas fuerzas del macroentorno. Esta herramienta divide el entorno en cuatro grandes categorías de variables:

1. Variables políticas-legales
2. Variables económicas
3. Variables socio-culturales
4. Variables tecnológicas

Es importante destacar que estas variables no actúan independientes unas de otras, sino que están interrelacionadas. El análisis PEST es utilizado para seleccionar las variables clave y su evolución futura; también para ver cuál es el impacto diferencial de esas variables respecto a los consumidores.

¹⁵ PORTER, Michael, Estrategia Competitiva, México, Editorial Continental, 1991, Págs. 33/50.

¹⁶ JOHNSON, Ferry y SCHOLE, Kevan, Dirección Estratégica, España, Prentice Hall, 1997, Págs. 71/83

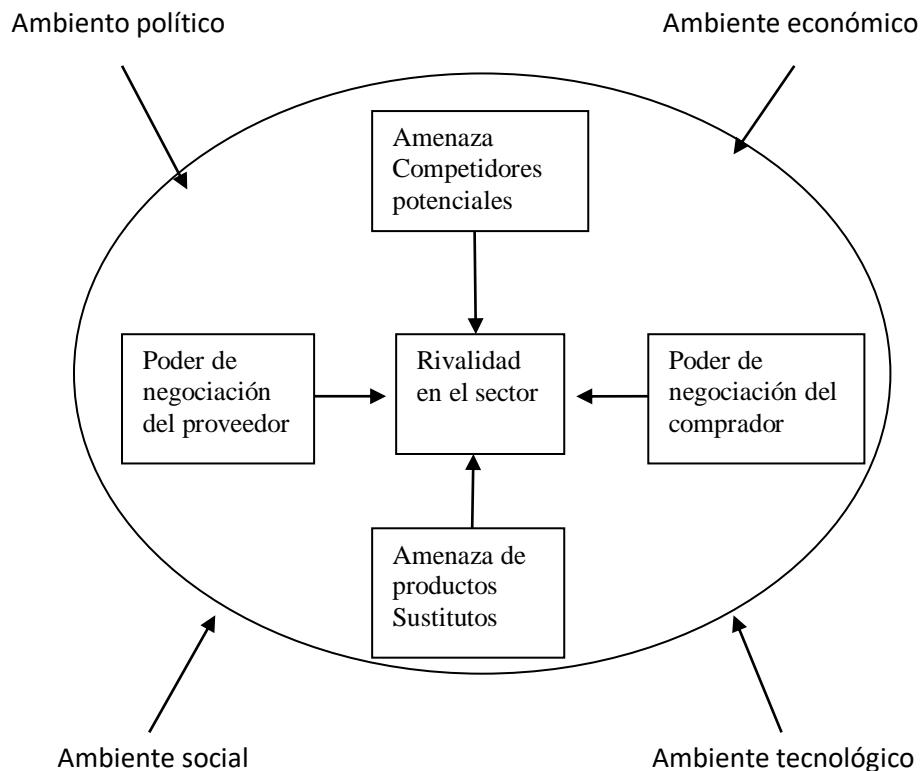


Figura 1: El Ambiente Externo

1.3. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del sector, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades serían las internas del sector, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta el sector, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa el sector, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atender incluso contra la permanencia de la industria.

Variables Internas

| | | |
|---------------------------|--|--------------------|
| | Fortalezas | Debilidades |
| <i>Variables Externas</i> | Oportunidades Estrategias FO | Estrategias DO |
| | Amenazas Estrategias FA | Estrategias DA |

Figura 2: Matriz FODA¹⁷

La Matriz FODA nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas:

- **Estrategia DO:** tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en algunos casos oportunidades externas clave, pero la industria posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.
- **Estrategia OA:** son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.
- **Estrategia FO:** utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- **Estrategia FA:** usan las fortalezas internas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

¹⁷ PORTER, Michael, *Ventaja Competitiva*, trad. por Complejo Editorial Continental, 19ª Reimpresión, Editorial Ceca, México, 2000, 556 págs.

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.¹⁸

1.4. Establecimiento de los objetivos

La misión tiene que convertirse en objetivos detallados de apoyo para cada nivel. El sector vitivinícola debe tener sus objetivos y la obligación de alcanzarlos. Para que cumplan su función, los objetivos deben ser:

- Convenientes: Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos que tenga el sector. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso. Una contribución positiva a un propósito debe ser planeada si el objetivo debe tener un efecto más que casual en esta área.
- Mensurables: Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. La planificación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.
- Factibles: No se deberá establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deberían ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. Un objetivo factible con la realización apropiada de los planes puede esperarse que ocurra dentro del lapso especificado.
- Aceptables: Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas involucradas. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores, no será aspirado asiduamente.
- Flexibles: Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.
- Motivadores: En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente. Los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible. Ciertas

¹⁸ PORTER, Michael, Ventaja Competitiva, trad. por Complejo Editorial Continental, 19ª Reimpresión, Editorial Cecsca, México, 2000, 556 págs.

investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.

- Comprensibles: Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Se debe asegurar que los objetivos sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros.
- Responsabilidad: Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una responsabilidad de parte de todos los involucrados en el sector para hacer lo necesario y razonable para poder lograrlos.
- Participación De Las Personas: Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos. Este punto tiene mucha importancia si se tiene en cuenta que este plan se quiere aplicar a un sector que tiene diferentes participantes y los cuales pueden ser competidores entre sí.
- Relacionables: Existen varios aspectos en cuanto a la relación. Primero, los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos. Segundo, los objetivos de diferentes empresas del sector deben examinarse para que sean consistentes con y satisfagan los objetivos del plan.

1.5. Definición de la Estrategia

La estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo. Determina y revela el propósito de la industria en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. La estrategia intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente y las fortalezas y debilidades del sector. Básicamente, es el “como”, es decir la forma en que se pretenden alcanzar los objetivos propuestos.

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado;
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos del sector y competencia; debe ser factible y apropiada;
- Ser capaz de proporcionar al sector una ventaja competitiva; debería ser única y sustentable en el tiempo;
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Suficiente por sí misma.

2. Conclusión

La planificación estratégica es necesaria para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para el logro del principal objetivo del proyecto.

Todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que se desea realizar.

El análisis del entorno está centrado en identificar las oportunidades que se presentan y las amenazas que se vislumbran en el futuro.

El análisis interno del sector vitivinícola figura en los puntos fuertes y débiles del mismo, por comparación implícita con los demás países exportadores.

Los objetivos se derivan de la misión y son guías para valorar el grado de movimiento hacia el logro de la misión y constituyen la base para determinar los objetivos más operativos.

Las estrategias del sector representan la fuerza relativa de cada empresa que compone el sector.

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO

1. Visión, misión y valores

1.1. Visión

El plan estratégico de exportaciones vitivinícolas 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.

Se diseña para crear valor a través de la organización e integración de los exportadores vitivinícolas argentinos y demás actores que influyen para lograr el desarrollo de la capacidad exportadora y de negociación, la penetración de mercados y la fidelización de clientes y consumidores.

Así la visión del plan es:

"Que la industria vitivinícola argentina se posicione en forma sostenible entre los principales proveedores de vino mundial, alcanzando ventas por US\$ 1.500, participe con un 10% del volumen en las exportaciones mundiales y logrando el reconocimiento de los consumidores mundiales".¹⁹

La visión es una meta posible de lograr si se realizan las innovaciones necesarias. Significa duplicar la facturación actual de Argentina y lograr el reconocimiento de los clientes en el extranjero.

1.2. Misión

"Los vinos argentinos serán altamente competitivos gracias a su relación precio calidad, responderán a las necesidades de los consumidores mundiales y serán valorados e identificados por su alta calidad, consistencia y su variedad".²⁰

La búsqueda de una excelente relación precio calidad se derivará de un trabajo mancomunado entre todos los miembros que componen la cadena de elaboración y comercialización

¹⁹ Definición de elaboración propia de acuerdo al análisis previo.

²⁰ Definición de elaboración propia de acuerdo al análisis previo.

de vinos argentinos. Logrando principalmente una calidad de producto uniforme y consistente, lo cual genere confianza en los importadores.

La extensión del territorio argentino, con sus diferentes paisajes y climas variados, permiten que exista una gran diversidad de variedades existentes en Argentina. Esto genera la conveniencia de mantener 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.

1.3. Valores

Los valores a través de los que se deberá regir el sector vitivinícola son:

- Orientación al cliente: la producción vitivinícola deberá dirigir todos sus esfuerzos a promocionar el vino argentino en el mundo y, para ello, deberá desarrollar la penetración a los mercados a los que se desea exportar, teniendo en cuenta las características particulares de cada mercado (ej.: Vino en lata).
- Integridad: la vitivinicultura necesita consolidar ámbitos de articulación pública y privada, con participación abierta y argumentaciones técnicas por parte de todos los actores que componen la cadena así como todas las entidades que se encuentran involucradas, para lograr una respuesta a las necesidades de los consumidores uniforme y consolidar la marca "Argentina".
- Ética profesional: el objetivo de la ética en el terreno de la práctica profesional, es principalmente, la aplicación de las normas morales, fundadas en la honradez, la cortesía y el honor. La "ética" tiene entre otros objetos, contribuir al fortalecimiento de las estructuras de la conducta moral del individuo con el fin social de satisfacer el bien común. Así, cada bodega argentina tiene el deber de contribuir a la buena imagen de los vinos argentinos en el mundo, mejorando la calidad de los productos exportados y respetando las normas que regulan todo el proceso.
- Responsabilidad social: ser plenamente consciente de los problemas que sufre el país y que la solución a estos problemas requiere de una amplia colaboración en lo económico (creando empleo), en lo social (achicando la brecha entre los que tienen y los que no) y en lo ecológico (resolviendo desequilibrios ambientales y evitando su creación). Tener en cuenta los recursos de agua utilizados, no generar residuos líquidos y optimizar el recurso de energía son algunas de las tareas que deben realizar las bodegas como aporte a la sociedad.

- Innovación: sumar herramientas de calidad, en todas las etapas de la elaboración del vino, que potencien los vinos argentinos de acuerdo a las preferencias de los consumidores. La producción de vinos a partir de uva orgánica se está implementando cada vez más en nuestra industria para ser comercializados en algunos mercados específicos, esta nueva modalidad requiere la implementación de herramientas innovadoras y suma a la responsabilidad social que tienen las bodegas.

2. Análisis del entorno

2.1. Microentorno (Fuerzas competitivas de Porter)²¹

2.1.1. Proveedores y su poder de negociación:

En el sector vitivinícola existen fundamentalmente dos tipos de proveedores: los de materia prima y los de insumos, con diversos poderes de negociación. Los principales proveedores son:

- Materia prima: las empresas elaboradoras se proveen con sus propias uvas y con materia prima de terceros. En los últimos años, las empresas han colaborado con sus proveedores de uvas. La integración vertical consiste en brindar asistencia técnica y financiera para lograr la continuidad y calidad de la provisión de la materia prima para poder mejorar la calidad del producto y reducir los costos de producción. En la medida en que se han apoyado la reconversión de viñedos para la producción de uva, ha aumentado el número de proveedores, ha mejorado la calidad de la uva disponible y han adaptado su oferta a la de sus necesidades. Pero se debe tener en cuenta que esta reconversión ha sido desigual e inconclusa, lo que vulneró a ciertos sectores y potenció a otros.

El poder de negociación de los proveedores de materia prima es medio y descendiente por la mayor participación de grandes bodegas que poseen viñedos propios, esto provoca una súper producción de uva. Se han escuchado algunos intentos por parte del sector público de implementar una regulación a la cantidad de hectáreas plantadas.

- Envases de vidrio: los proveedores de botellas de vidrio poseen un poder de negociación alto, ya que existen en Argentina dos grandes proveedores. Además

²¹ Op. Cit., pág 30/50.

tienen la ventaja de que no existen por el momento otros envases (Ej.: Bag in Box, botellas plásticas, latas) que sean fuertes sustitutos del vidrio, lo que otorga la posibilidad de fijar precios de venta de común acuerdo para no generar una guerra comercial. La dinámica del mercado de vinos finos en el lanzamiento de nuevos diseños y presentaciones, aporta mayor poder de negociación a estos proveedores.

- Cierres: cada día existen mas tipos de cierres que compiten en el mercado, el tradicional corcho natural, el corcho sintético que en general se ha implementado para vinos jóvenes; así como la tapa a rosca que está incorporándose cada vez más ya que lo piden ciertos mercados.
- Insumos de elaboración: estos son las levaduras, ácidos, esterilizantes, tierras filtrantes, cartuchos esterilizantes, nutrientes y antisépticos, los cuales poseen un alto poder de negociación. Los proveedores son varios y de gran diversidad de productos, pero tienen alta incidencia en la calidad del producto final. Además, el nuevo tipo de cambio ha generado una ventaja para los insumos nacionales respecto de los importados que son de mayor calidad.
- Empresas de Transporte: enfatizar en la unión entre los distintos empresarios del sector para negociar tarifas de transporte internacional de mercancías, puede ser un factor que ayude a atenuar los efectos negativos de la pérdida de competitividad que sufren los productos argentinos en mercados externos.

2.1.2. Clientes y su poder de negociación:

Los grupos de clientes se pueden clasificar según su relación con el producto final en consumidores y clientes intermedios (mayoristas, supermercados, vinoteras, restaurantes).

Los clientes del sector vitivinícola exportador son muy variados y de acuerdo a la categoría de producto que se quiera exportar existe un mercado que mas lo adquiere. Los segmentos de precios de los productos es bastante amplia por lo que genera mayor variedad de opciones para los diferentes clientes.

Las grandes empresas distribuidoras poseen alto poder de negociación por los volúmenes que comercializan. Presionan a las bodegas para obtener menores precios, mejores condiciones de pago, mejor calidad en los productos, regularidad en el abastecimiento, etc.

Un dato a tener en cuenta, son las diferentes regulaciones de cada país con respecto a la importación de bebidas alcohólicas. Un ejemplo claro de esto es Canadá que contiene el código

alimentario que regula la calidad de las bebidas alcohólicas y entrega información referente a sus restricciones.

2.1.3. Competidores actuales y la rivalidad existente:

Los principales países productores son Francia, Italia, España, Estados Unidos, Argentina, Australia y Chile. Los tres primeros son tradicionalmente productores de vino y lideran el grupo de los vinos del viejo mundo. Presentan mayores volúmenes de producción pero una tendencia decreciente. Los restantes cuatro producen volúmenes menores pero la evolución es creciente y lideran el grupo de los vinos del nuevo mundo.

En el mercado vitivinícola exportador argentino compiten más de 550 empresas, pero a pesar de ello las 10 primeras empresas concentran el 50% de las exportaciones. La alta concentración en el mercado de las bebidas en general y del vino en particular, la creciente competitividad del negocio mundial del vino y las crisis excedentarias en todos los países productores hacen que el poder de negociación de los países importadores sea alto.

2.1.4. Productos Sustitutos y sus amenazas:

El principal sustituto del vino es la cerveza. Esta industria realiza fuertes inversiones publicitarias que han generado nuevos segmentos producto/mercado y captado parte de los consumidores de vino en el mundo, sobretodo los de menor precio. Se espera que el consumo de cerveza continúe en ascenso, en especial en los jóvenes. El hecho de poseer menor graduación alcohólica traduce una ventaja competitiva, pero no es un sustituto para los vinos de mayor calidad.

El vino fino de alto precio, tiene como principal sustituto las bebidas espumantes. Los de precio medio son afectados por el consumo de cerveza, como se comentó, gaseosas, aguas saborizadas, jugos y otras bebidas sin alcohol. Por otro lado, otras bebidas alcohólicas que no suelen acompañar las comidas, también actúan como productos sustitutos como ser el whisky y aperitivos.

El sistema de sustitución no es lineal. Todas las bebidas se sustituyen mutuamente entre sí, total o parcialmente, en distintas situaciones y debido a diversas motivaciones.

La cerveza satisface los requerimientos simbólicos de segmentos jóvenes y adultos jóvenes: modernidad, versatilidad, diversión, informalidad, universalidad, esparcimiento y gratificación.

El champagne satisface necesidad de adultos como un símbolo de refinación, prestigio y selectividad, convirtiéndolo en el principal sustituto de los vinos de alto precio.

La amenaza que presentan los productos sustitutos es baja ya que el vino al ser un producto muy diferenciado tiene una elevada capacidad competitiva.

2.1.5. Competidores potenciales y su amenaza de ingreso:

Constituyen la amenaza de nuevos ingresos de empresas que desarrollen los mismos o similares productos. Cuando las barreras de ingreso son altas la amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja.

En el caso del sector industrial de vinos las barreras de entrada al sector industrial son bajas, lo demuestra el constante incremento de bodegas.

Entre los competidores potenciales se encuentran quienes poseen cultivos de vid, estos pueden realizar una integración hacia adelante y comenzar a producir vinos. Por otra parte, existen empresas que actualmente poseen una cartera de negocios con distintos tipos de bebidas, pero que aún no cuentan con vinos. Y por último las bodegas Chilenas que con su gran expansión amenazan con ingresar a nuestro mercado.

2.2. Macroentorno

2.2.1. Variables Políticas-Legales:

El rol del Estado en este mercado se relaciona con el establecimiento de reglas estables y claras de la economía (estabilidad macroeconómica, apertura y desregulación) como así también con la garantía de la seguridad jurídica. Su única intervención debería ser por el lado de la fiscalización de la genuinidad del producto, la promoción de las exportaciones y la provisión de información fidedigna para la correcta toma de decisiones por parte del sector privado.

La desregulación a través del decreto 2.284/91 eliminó las herramientas de las que disponía el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) para regular el mercado y limitó sus funciones sólo a la fiscalización de la genuinidad de los productos vitivinícolas prohibiéndole expresamente el establecimiento de nuevas regulaciones que impidan el libre funcionamiento del mercado. También existen organismos como la COVIAR y Wines of Argentina (Vinos de Argentina), especialmente, que se encargan de promocionar los vinos argentinos en el exterior.

2.2.2. Variables Económicas:

Las importaciones han decrecido debido a la devaluación del peso argentino y la pérdida de poder adquisitivo internacional. Las exportaciones han crecido en los últimos años a buen ritmo gracias al tipo de cambio.

El acuerdo Mercosur – Unión Europea afectaría positivamente al sector vitivinícola, entre otros sectores, debido a la eliminación de aranceles comunes externos. Esto tiene como objetivo el mayor flujo comercial entre las partes eliminando las restricciones que actualmente existen.

Por otra parte, se ha implementado el programa Exporta Simple, una plataforma diseñada por la Secretaría de Comercio que permite exportar a través de couriers y correos cargando los datos de la operación en un portal web. De esta manera, se puede cerrar una operación de exportación cotizando distintas opciones de los couriers inscriptos y exportando puerta a puerta: sin intermediarios, sin costos y trámites innecesarios. Para el caso específico del vino, esto implica la posibilidad de hacer envíos relativamente pequeños o enviar muestras comerciales con cargo para posteriores envíos de mayor envergadura.

2.2.3. Variables Socio-culturales:

El consumo del vino está asociado con comidas principales, pero hoy en día se ha dejado de tener en el almuerzo una comida principal o familiar, lo que lleva a perder una ocasión de consumo.

La cualidad de saludable asignada al vino contribuye a que sea una de las razones más importantes para el consumo. El vino previene enfermedades cardiovasculares y neutraliza efectos provocados por la ingesta de comidas.

En los países industrializados es habitual tomar una copa de vino en un bar o una confitería, lo que genera una oportunidad de consumo.

2.2.4. Variables tecnológicas:

Incorporación de sistemas de enfriamiento, molidoras centrífugas, prensas neumáticas, vasijas de acero inoxidable, embotelladoras, etc. La inversión del sector vitícola a través del acceso al riego por goteo, nuevas variedades de uvas, malla antigranizo, mejoras en las tareas culturales, etc.

Por otro lado, Irrigación ha puesto al alcance de los productores el Servidor de Mapas Online, lo cual le da transparencia a la información. La iniciativa se denomina NODO DGI y se trata de un Sistema de Información Geográfica que integra toda la información geoespacial que genera el

organismo, disponible de manera online para la consulta y análisis de datos con posibilidad de descarga.

3. Análisis FODA

3.1. Fortalezas

3.1.1. Reconocimiento internacional de la calidad del producto argentino:

En un mercado tan diverso y atomizado son determinantes las estrategias de diferenciación y desarrollo de las marcas para lograr el posicionamiento adecuado en la mente de los consumidores. La imagen de marca y calidad se genera con una estrategia de comunicación y comercial integral, calidad vitivinícola y enología de los productos.

En los últimos años, los vinos argentinos presentados en ferias y concursos internacionales obtuvieron un importante número de premios. Todo esto gracias a que el sector vitivinícola argentino es uno de los que más muestras de crecimiento ha dado en relación al comercio internacional en la última década. Las últimas exportaciones, en volumen, se han incrementado significativamente pero han crecido mucho más las exportaciones de vinos en valores (FOB). Esto implica que no sólo el sector vitivinícola argentino se ha logrado insertar con vigor en el mundo vitivinícola, sino que lo hizo efectuando un traslado en las exportaciones a productos de cada vez más valor agregado, con variedades de mayor calidad enológica.

Dentro de las exportaciones de vinos, aproximadamente la mitad corresponde a vinos varietales, de los cuales una gran proporción es vino fraccionado para consumo.

En otras palabras, las exportaciones nacionales vitivinícolas han mostrado en la última década un pasaje a vinos de cada vez mayor calidad, entrando en competencia con otros actores internacionales que históricamente se habían identificado con dicha línea de productos.

3.1.2. Propiedades distintivas del vino tinto argentino:

El vino argentino por ser un *vino de altura* posee mayor proporción de componentes saludables (antioxidantes) que los producidos en otros países. Estudios científicos aseguran que las uvas cultivadas en altura son particularmente efectivas en suprimir la producción de endotelina, una hormona vascular que está implicada en el endurecimiento de las arterias. Esto se debe a que la

síntesis de polifenoles en estas uvas es estimulada por los rayos ultravioletas. Los niveles intensos de rayos UV encontrados en las alturas producen como resultado altos niveles de polifenoles.

Lo anterior genera 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.

3.1.3. Bajos costos de producción:

Existen ventajas competitivas en los costos de la tierra, insumos y mano de obra, en términos de dólares en nuestro país. La *trilogía* integrada por “Suelo, Clima y Variedad” define la calidad del vino, tres atributos en los que Argentina claramente se diferencia de sus competidores, logrando un vino de excelentes cualidades a precios más bajos. Lo cual permite que la competitividad de las bodegas argentinas frente al mundo en la relación PRECIO/CALIDAD sea indiscutible.

Los determinantes del costo de producción son los siguientes:

- Tamaño de la finca
- Tecnología
- Clima
- Precios y cantidad de producción
- Personal

Estos determinantes del costo de producción se terminan transformando en la “curva” de oferta final. Normalmente, se estima que entre un 60% y 70% del total de los costos, corresponde a mano de obra (actividades en el viñedo y cosecha), de ahí la importancia de dicho costo en la producción final.

3.1.4. Establecimiento del Malbec como aspecto diferenciador:

Aunque el origen primario de la variedad Malbec es francés, debido a las condiciones agroecológicas que ofrecen los suelos de nuestro país, aquí encontró su mayor y mejor desarrollo. A tal punto que hoy es reconocida como una variedad típica argentina. Así nuestra uva Malbec supo ganarse el reconocimiento mundial y se estima que es una de las mejores uvas de origen francés que

se produce en nuestro país, ya que tiene un crecimiento excepcional causado por las largas jornadas de sol que hay en la región de cuyo.

En la actualidad existen 16.000 ha de uva Malbec que pueden servir para posicionarla como una de las variedades emblemáticas de Argentina.

3.1.5. Oferta variada y diversidad de productos exportados:

Se dispone de una oferta diversificada de uvas para elaborar vinos de calidad en todas las gamas. Argentina presenta una gran diversidad en su exportación: vinos en todos los segmentos de precios.

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.

3.1.6. Diversidad geográfica:

Existen zonas diferenciadas por sus características geográficas y por su composición varietal que permiten elaborar vinos con estilos propios, esto se debe a la gran extensión geográfica que proporciona diferentes suelos y climas que generan distintos tipos de uvas dando distintos caracteres a los vinos argentinos.

3.2. Oportunidades

3.2.1. Pertenencia al Nuevo Mundo Vitivinícola:

Los países del Nuevo Mundo Vitivinícola son Australia, Canadá, Chile, EE.UU., Nueva Zelanda, Sudáfrica y Argentina. La pertenencia a este grupo se convierte en una oportunidad para nuestro país de posicionarse entre los principales países exportadores de vino del mundo.

La oportunidad es de desarrollar una categoría única y diferenciada. Reemplazando el concepto “Nuevo Mundo”, sinónimo de menos tradición y menos experiencia, por el de “Nuevo Origen”, un origen menos conocido hasta la fecha pero que tiene mucho que decir.

3.2.2. Demanda externa potencial y creciente demanda interna:

Colocaciones en mercados externos de alta exigencia, así como el cambio en el consumo interno reemplazando el vino de mesa por el vino fino, son oportunidades que tiene el sector para poder expandirse.

3.2.3. Posibilidad de diferenciar el producto:

Existe posibilidad de diferenciar el vino argentino a partir de las denominaciones de origen, de los vinos orgánicos, etc. También su expresión visual de las marcas deben llevar los atributos necesarios para hacerlas auténticas.

3.2.4. Excelentes condiciones agroecológicas para la elaboración de distintos varietales:

Amplia variedad de tipos de vinos tanto para uva blanca como para uva tinta. Potencial para desarrollo de gran variedad de vinos varietales. En la última década, se produjo un considerable cambio cualitativo de la superficie plantada hacia variedades de alta calidad enológica. Las variedades para elaborar vinos finos representan más del 60% de la superficie con variedades de vinificar. Debido a las excelentes condiciones agroecológicas que presenta Argentina, es posible producir distintas variedades:

- Uvas Tintas: Bonarda, Cabernet Franc, Cabernet Sauvignon, Malbec, Merlot, Pinot Noir, Syrah y Tempranillo.
- Uvas Blancas: Chardonnay, Chenin, Riesling, Sauvignon, Semillón y Ugni Blanc.
- Uva Rosada: Traminer.

3.3. Debilidades

3.3.1. Débil imagen del país:

Argentina tiene el peso negativo de su historia como proveedor, por lo que esto puede jugar en contra de las exportaciones si no se logra cambiar dicha reputación. Esto perjudica, a su vez, el logro de acuerdos comerciales inclusive con países del mismo bloque MERCOSUR y uno de los mercados más importantes para el sector es Brasil.

3.3.2. Principales importadores se ven beneficiados por la Unión Europea:

Si se analiza globalmente los precios que pagan los países importadores a nivel continental, en Europa se pagan precios promedios que son en general la mitad de los pagados en América y en Asia, a pesar de estos tener una mano de obra mucho más barata. Esto se debe a que el bloque promueve la mejora la integración de los países que la componen y además se suma el beneficio de la proximidad, lo que disminuye los costos de logística en un buen porcentaje.

3.3.3. 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. También, la falta de coordinación entre el sector productivo y otros componentes de la cadena de valor, como los proveedores de industrias anexas.

3.3.4. Baja participación en los principales mercados internacionales:

Si bien Argentina tiene una orientación comercial adecuada hacia los mercados más relevantes del mundo (Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, etc.) y tiene, a su vez, una orientación diversificada. La participación no es destacada en la mayoría de los mismos, ni en volúmenes ni en valores. Esto se explica en gran parte porque no existe la marca “Argentina” que identifique internacionalmente al sector y que permita empujar por si sola las ventas al exterior, falta de marketing a pesar de la calidad de los productos.

3.3.5. Falta de inversión en investigación y desarrollo (ID):

La ausencia de una mayor articulación e integración entre las organizaciones, 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, posicionan a las instituciones involucradas en situaciones desfavorables para convertirse en el soporte del proceso de innovación de la vitivinicultura. Así como también, la falta de equipos y maquinarias modernas y una adecuada ingeniería de procesos, que requiere una alta capacitación humana.

3.4. Amenazas

3.4.1. Alta competencia en un mercado mundial con proyecciones de consumo estables:

Los países del Nuevo Mundo Vitivinícola (Australia, Chile, Sudáfrica, Argentina y Nueva Zelanda) tienen un alto nivel de competitividad y desempeño. Esta amenaza se agrava cuando se tiene en cuenta la existencia de sobreproducción que existe mundialmente.

3.4.2. Medidas para-arancelarias en mercados importantes:

Existen barreras para-arancelarias relacionadas con la definición del producto, prácticas enológicas, composición de los vinos, así como también, la seguridad alimentaria, la calidad del producto y la sostenibilidad ambiental y social. Esto puede afectar las exportaciones si no se tienen en cuenta a la hora de negociar, especialmente en países como Brasil o Canadá.

3.4.3. Existencia de bebidas sustitutas con importante presencia:

El consumo de vino como una bebida habitual en los hogares ha perdido presencia en el mundo. Esto se debe a la existencia de bebidas que sustituyen al vino como pueden ser los jugos, cerveza, gaseosas y agua.

4. Establecimiento de objetivos

Los principales objetivos que se buscan alcanzar con la puesta en práctica de este plan son los siguientes:

- 1) Crear una identidad e imagen para el vino argentino, tendiente a incrementar las ventas en los mercados claves.
- 2) Construir un proceso colectivo de integración y articulación de la vitivinicultura argentina que reorganice al sector, le otorgue reglas de juego adecuadas, planifique su desarrollo y facilite su financiamiento, con el propósito de lograr óptimos niveles de competitividad y sostenibilidad social.
- 3) Construir un proceso colectivo de innovación tecnológica en todas las fases de la cadena para alcanzar altos niveles de competitividad de la agroindustria y de los sectores asociados, con resguardo ambiental y sostenibilidad social.

- 4) Conocer las aspiraciones y valoraciones de los consumidores y disponer de información económica y de mercados para optimizar el proceso de toma de decisiones en el sector vitivinícola.
- 5) Fortalecer la capacidad de negociación para lograr mejores acuerdos políticos y comerciales.

5. Ventajas Competitivas

Antes de definir las estrategias a seguir, se enumerarán las ventajas competitivas con las que cuenta el sector vitivinícola exportador argentino:

- Propiedades naturales distintivas del vino argentino.
- Pertenencia al nuevo mundo vitivinícola.
- Bajos costos de producción.
- Reconocimiento mundial de la calidad de la variedad Malbec.

6. Estrategias

Considerando que las expuestas son las ventajas competitivas más importantes del sector, ya que son difíciles de imitar, son únicas, factibles de mantener, superiores a las de la competencia y son aplicables, se procederá a la descripción de las distintas estrategias posibles de plantear:

- 1) *Crear una identidad e imagen para el vino argentino, tendiente a incrementar las ventas en los mercados claves.*
 - Promover y consolidar la imagen de los "Vinos de Argentina", basada fundamentalmente en la diversidad, la originalidad, la naturalidad y la calidad. Estos atributos sustentados en las condiciones agroecológicas, la diversidad de variedades, la diversidad de zonas productivas, de gamas y productos, etc.
 - Instituir y promover el estilo argentino basado en una gran diversidad de variedades como Malbec (variedad emblemática), Bonarda, Cabernet, Chardonnay, etc.
 - Desarrollar el enoturismo para aportar a la imagen e identidad cultural.
 - Tener gran participación en ferias internacionales.
- 2) *Construir un proceso colectivo de integración y articulación de la vitivinicultura argentina que reorganice al sector, le otorgue reglas de juego adecuadas, planifique su desarrollo y facilite*

su financiamiento, con el propósito de lograr óptimos niveles de competitividad y sostenibilidad social.

- Implementar leyes tales como la Ley de Denominación de Origen Controlada, Indicaciones Geográficas e Indicaciones de Procedencia.
- Integrar los esfuerzos con instituciones como la Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR) y Wines of Argentina, cuya finalidad es la promoción del consumo del vino argentino en el mundo. A través de estos organismos, implementar un Programa de Promoción focalizándose en mercados claves.
- Respalarse en el INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA encargado del control de la genuinidad y aptitud para el consumo, que lleva adelante un programa de modernización tecnológica con la incorporación de nuevos procesos de fiscalización, de simplificación en los trámites para el exportador, implementación de trámites en línea, difusión de la información vía Internet y la incorporación de moderno instrumental analítico para cumplir eficientemente su rol de contralor.

3) Construir un proceso colectivo de innovación tecnológica en todas las fases de la cadena para alcanzar altos niveles de competitividad de la agroindustria y de los sectores asociados, con resguardo ambiental y sostenibilidad social.

- Apoyar el proceso de reconversión de los viñedos hacia una alta calidad enológica, para brindar materias primas adecuadas para la elaboración de vinos conforme a las condiciones de los mercados externos.
- Ampliar la implantación de variedades de color tales como Malbec, Bonarda, Cabernet Sauvignon, Syrah, Merlot y Tempranillo, entre otras, y en las variedades blancas el Chardonnay y Sauvignon Blanc.
- Optimizar la infraestructura y la organización logística para mejorar la competitividad y eficiencia de la cadena.
- Definir e implementar un modelo de fiscalización que garantice, la seguridad alimentaria de los productos argentinos. Simplificar los trámites que requiere el proceso exportador.
- Coordinar la acción de las entidades privadas y públicas para favorecer la innovación en todos los eslabones de la cadena, implementando un Programa Integrado y

Coordinado de Investigación, Desarrollo, Transferencia e Innovación en los temas estratégicos organizativos e institucionales.

- Elaborar y generar consenso en torno a un proyecto que oriente y facilite la inversión requerida para la reconversión de viñedos, bodegas y demás empresas que integran la cadena.
- 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.
- Favorecer la adopción de prácticas y certificaciones sobre seguridad alimentaria en los distintos eslabones de la cadena. Posibilitar que la mayoría de las empresas adopten las innovaciones alcanzadas por las más adelantadas de su tipo, acelerando la innovación a través de la adopción de tecnologías y prácticas disponibles y aquellas generadas por los proyectos de Investigación y Desarrollo priorizados por el sector.
- Desarrollar un Programa de Capacitación para formar recursos humanos en los aspectos claves de la agroindustria para la innovación, en todas sus fases y niveles.

4) *Conocer las aspiraciones y valoraciones de los consumidores y disponer de información económica y de mercados para optimizar el proceso de toma de decisiones en el sector vitivinícola.*

- Utilizar la información disponible para la toma de decisiones del sector privado y público, con énfasis en el estudio de los mercados, los competidores, reglamentaciones necesarias de cada país y exigencias de los consumidores.
- Diseñar e implementar un Programa de Investigación Económica que permita disponer de estudios comparativos de competitividad entre la cadena vitivinícola de Argentina y la de nuestros principales competidores; análisis económico-financieros de cada eslabón de la cadena y comparaciones de desempeño económico-financieros de la agroindustria por categorías de escalas, entre otros.

5) *Fortalecer la capacidad de negociación para lograr mejores acuerdos políticos y comerciales.*

- Acordar "reglas de juego" para lograr el óptimo uso de los recursos disponibles, la

calidad demandada por los consumidores, el resguardo ambiental y la adecuada distribución de los ingresos. (Ejemplo: acuerdos para la calidad de la uva y el vino).

- Implementar diversos mecanismos asociativos y de integración horizontal y vertical que favorezcan economías de escala y continuidad en la oferta, mejoren la rentabilidad, aseguren la calidad y aumenten el poder de negociación en el mercado interno y externo.
- Diseñar y apoyar mecanismos de diversificación o reconversión, de productores vitivinícolas buscando su rentabilidad y sostenibilidad.
- Fortalecer los vínculos entre la industria vitivinícola y las industrias y servicios anexos para que estos se desarrollen en función de las necesidades del sector.
- Diseñar políticas y acuerdos comerciales sobre la base de estudios con enfoque estratégico y consenso de entidades representativas del sector.
- Diseñar y promover instrumentos crediticios, impositivos y legales que incentiven la integración. Para ello es importante gestionar mecanismos de financiamiento adecuados para concretar los procesos de innovación.

7. Conclusión

Teniendo en cuenta las ventajas competitivas de la industria vitivinícola argentina, para poder lograr un mejor posicionamiento de los vinos argentinos en el exterior y el desarrollo sostenido del sector, es necesario implementar ciertas acciones.

Las propiedades naturales distintivas de nuestros productos vínicos pueden crear una imagen e identidad única, siempre que sean bien comunicadas. Para ello debe ser respaldada por Vinos de Argentina (Wines of Argentina), que es el organismo que se encarga de promocionar la marca a nivel mundial.

Es necesario integrar al sector tanto vertical como horizontalmente, articulando la relación con los proveedores y distribuidores. Mejorar la condición de los viñateros y su relación con las bodegas. Así como también, apoyar a aquellas bodegas de menor tamaño.

Ha habido un gran rechazo del sector en general a utilizar información para el análisis y desarrollo de estrategias, en especial en pequeñas bodegas que son las que más lo necesitan.

Para evitar el fracaso, es crucial que todas las empresas comiencen a implementar el análisis estadístico, especialmente en las áreas gerenciales, para poder definir su plan de exportación. Existen empresas en el medio, tanto públicas como privadas, que proporcionan dicha información.

Por último, invertir en nueva tecnología para mejorar la calidad del producto final. Para ello es condicionante que todas las empresas del sector cuenten con posibilidades de financiación.

CONCLUSIÓN

Con la información obtenida en los primeros pasos del trabajo se pudo observar la situación actual por la que atraviesa el sector vitivinícola exportador. A lo largo de los años, dicha industria ha estado actuando sin una estrategia guía, por lo que se vuelve imprescindible definirla teniendo en claro que es lo que se busca y como se puede lograr para mejorar notablemente los resultados.

Se debe tener en cuenta que el sector ha realizado grandes cambios en los últimos años a través de la generación de vinos de mayor calidad y la gran promoción de los mismos a nivel mundial a través la participación en eventos internacionales y el intento de imponer la marca del vino argentino en el mundo. Pero aun son muchos los desafíos que debe enfrentar el sector para lograr un mejor posicionamiento y dar respuesta a una demanda internacional.

Como se comentó, el sector se ha ido transformando en sintonía con los cambios, demostrando una capacidad y organización, lo que le ha permitido alcanzar mayores niveles de competitividad. Pero la exigencia del entorno es aun mayor y las posibilidades son un gran incentivo para nuestro país, por lo que se debe mejorar los esfuerzos conjuntos para lograr un mejor posicionamiento.

En este sentido, se debe tener en cuenta las necesidades de los diferentes mercados, profundizando la reconversión hacia vinos de alta calidad, con envases más atractivos y con adecuados mensajes publicitarios y promocionales que respondan a las expectativas de los consumidores. Esta diversidad generará una mayor diferenciación que es el principio para lograr una marca país que lo identifique internacionalmente.

Logrando cambios en estos factores antes mencionados determinan que argentina podría posicionarse como uno de los principales productores de vino en el mundo, que es el objetivo primero de este trabajo.

INDICE BIBLIOGRÁFICO

1. Libros

- ✓ AVAGNINA DEL MONTE, Silvia, “El Malbec de Argentina”, Centro de estudios enológicos, INTA (Mendoza 2002).
- ✓ BERBETO, Viviana, Bodegas y Terruños, nº 3, “Vinos Finos: El gran cambio de los 90”, (Mendoza).
- ✓ BLAZQUEZ, Santiago, “Análisis de la competitividad de los vinos finos argentinos”, Escuela de Economía y Negocios Internacionales, Universidad de Belgrano (Ago 2001).
- ✓ Dificultades con las exportaciones de vino, “El Cronista Comercial”, (Buenos Aires, Feb 1.980).
- ✓ Exporta Pymes, “El vino argentino se lució en la London Wine”, (Mayo 2006).
- ✓ Fuente estadística: Caucasia Wine Thinking.
- ✓ HILL, Charles y JONES, Gareth, Administración Estratégica, trad. por M. Bernal, McGraw Hill, Colombia, 1996, 924 págs.
- ✓ KOTLER PHILLIP (1993), Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planificación, Implementación y control) 7a. edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez. Edo. México.
- ✓ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Marketing, trad. por R.L. Escalona García, 8ª Ed., Pearson Education, México, 2001.693 págs.
- ✓ LLORENTE, A., “Evaluación de la inversión para la implantación de uvas para vinificar”, (Nov 1999).
- ✓ MALIZIA, Gabriela, Revista Vinos y Viñas: “Los retos que enfrentan los exportadores argentinos” (Mendoza, Ago 2005).
- ✓ MUÑOZ, Carlos, La Dirección Estratégica, en bibliografía de la asignatura Estrategia de Negocios, UNCuyo, Facultad de Ciencias Económicas.
- ✓ OCAÑA, Hugo, Estrategia de Negocios, Facultad de Filosofía y Letra, Argentina, 2004, 666 págs.
- ✓ OIV (Organización Internacional del Vino), “Situación y Estadísticas del Sector Vitivinícola Mundial en 2003”, (Francia, 2004)

- ✓ PEDROTTI, Francisco y Otros, “Plan de Negocios para la Producción y Comercialización de Vinos Finos producidos en una Bodega Boutique”, (Buenos Aires, 2004).
- ✓ PERONE, Jorge, “Una alternativa estratégica de comercialización para la vitivinicultura”, (Mendoza, 1982).
- ✓ PORTER, Michael; Estrategia Competitiva, trad. por Complejo Editorial Continental, 25ª Ed., Editorial Harvard Business School Press, México; 1998, 389 págs.
- ✓ PORTER, Michael, Ventaja Competitiva, trad. por Complejo Editorial Continental, 19ª Reimpresión, Editorial Cecsca, México, 2000, 556 págs.

2. Sitios de consultados

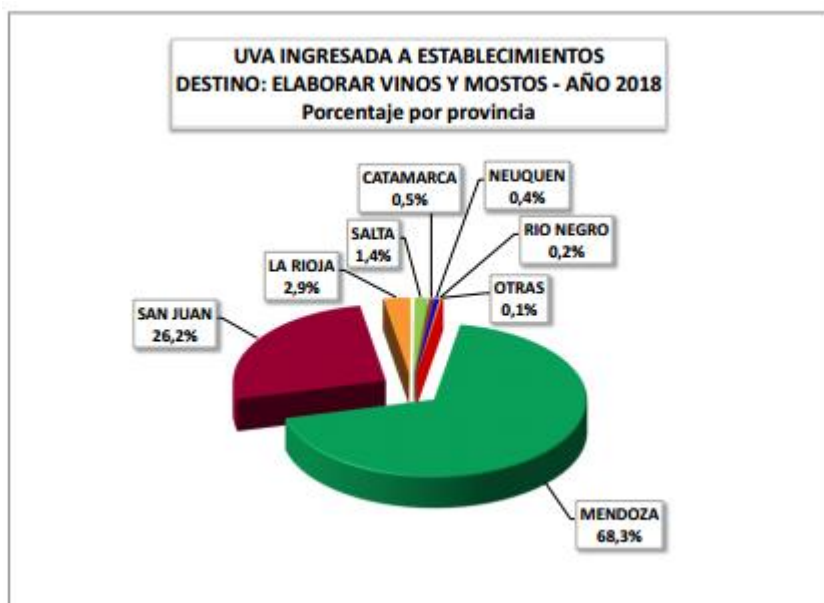
- ✓ <http://tecnologia.iprofesional.com/notas/57546-Bodegas-invirtieron-500-millones-de-dolares-en-tecnologia.html>
- ✓ <http://www.bolsamza.com.ar/mercados/vinos/comunes/vino.pdf>
- ✓ <http://www.evaluatecon.com.ar/Informes/costos%20vino.pdf>
- ✓ <http://www.inv.gov.ar>
- ✓ www.areadelvino.com
- ✓ www.argentinewines.com.ar
- ✓ www.ccv.cl
- ✓ www.fao.org
- ✓ www.inta.gov.ar
- ✓ www.oiv.int
- ✓ www.promendoza.com
- ✓ www.promza.org.ar
- ✓ www.vinosdelaargentina.com

ANEXO I

Cuadro 1: producción total e uva por provincia, desde 2009 a 2018

| PROVINCIA | QUINTALES | | | | | | | | | | Variación % 2018/17 | Promedio 2009-2018 |
|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------|-----------------------|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | | |
| BUENOS AIRES | 1.132 | 975 | 2.109 | 2.114 | 2.456 | 3.850 | 855 | 1.303 | 1.417 | 1.025 | -27,7 | 1.724 |
| CATAMARCA | 188.315 | 170.601 | 217.867 | 171.090 | 159.772 | 156.264 | 148.229 | 100.032 | 136.599 | 144.275 | 5,6 | 159.304 |
| CHUBUT | 465 | 100 | 95 | 130 | - | 15 | 53 | 181 | 549 | 804 | 46,5 | 239 |
| CÓRDOBA | 13.170 | 7.958 | 17.198 | 12.510 | 11.191 | 7.407 | 5.591 | 3.638 | 5.870 | 8.838 | 50,6 | 9.337 |
| ENTRE RÍOS | 432 | 272 | 549 | 717 | 319 | 647 | 116 | 731 | 1.597 | 1.038 | -35,0 | 642 |
| JUJUY | 117 | 145 | 236 | 261 | 226 | 305 | 518 | 236 | 466 | 769 | 65,1 | 328 |
| LA PAMPA | 13.630 | 7.034 | 13.442 | 15.944 | 16.320 | 12.032 | 11.821 | 17.460 | 12.116 | 14.986 | 23,7 | 13.478 |
| LA RIOJA | 925.568 | 889.631 | 1.216.077 | 886.183 | 901.125 | 1.025.647 | 863.625 | 717.816 | 755.261 | 748.563 | -0,9 | 892.949 |
| MENDOZA | 14.311.529 | 18.107.246 | 19.063.035 | 14.842.594 | 19.874.055 | 18.065.704 | 16.884.089 | 10.196.052 | 12.621.820 | 17.151.351 | 35,9 | 16.111.747 |
| MISIONES | 246 | - | 53 | 15 | 22 | - | - | - | - | - | - | 34 |
| NEUQUÉN | 102.589 | 138.333 | 147.397 | 169.897 | 168.333 | 115.203 | 158.333 | 125.720 | 101.298 | 115.829 | 14,3 | 134.293 |
| RÍO NEGRO | 120.795 | 78.042 | 88.594 | 72.669 | 80.832 | 63.724 | 67.787 | 54.717 | 48.193 | 49.360 | 2,4 | 72.471 |
| SALTA | 194.642 | 203.771 | 283.206 | 239.817 | 294.072 | 323.966 | 314.564 | 211.962 | 364.486 | 348.673 | -4,3 | 277.916 |
| SAN JUAN | 5.941.978 | 6.591.378 | 7.850.731 | 6.023.639 | 7.204.670 | 6.573.407 | 5.694.606 | 6.152.287 | 5.597.716 | 7.140.313 | 27,6 | 6.477.073 |
| SAN LUIS | - | 297 | 199 | 1.062 | 1.103 | 470 | 2.068 | 1.153 | 1.755 | 3.397 | 93,6 | 1.150 |
| TUCUMÁN | 1.065 | 1.124 | 2.175 | 3.555 | 2.990 | 2.446 | 3.459 | 889 | 2.912 | 3.892 | 33,7 | 2.451 |
| TOTAL | 21.815.672 | 26.196.906 | 28.902.962 | 22.442.198 | 28.717.487 | 26.351.087 | 24.155.712 | 17.584.178 | 19.652.055 | 25.733.114 | 30,9 | 24.155.137 |

Gráfico 1: Uva para elaborar vinos y mostos por provincia 2018



Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/inv/estadisticasvitivnicolas/cosecha/anuarios>

ANEXO II

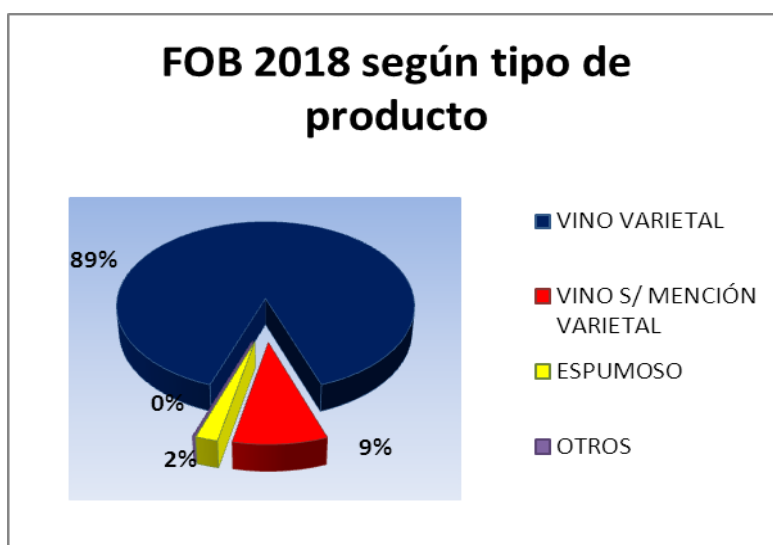
Cuadros estadísticos

Cuadro 2: evolución de los últimos tres años de las distintas categorías de productos

| PRODUCTOS | 2016 | | | 2017 | | | 2018 | | |
|--------------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| | US\$ FOB | Litros | US\$ FOB / Litro | US\$ FOB | Litros | US\$ FOB / Litro | US\$ FOB | Litros | US\$ FOB / Litro |
| VINO VARIETAL | 754.577.000 | 217.720.900 | 3,47 | 734.368.000 | 194.326.100 | 3,78 | 729.553.000 | 191.702.900 | 3,81 |
| VINO S/ MENCIÓN VARIETAL | 56.142.000 | 38.849.900 | 1,45 | 58.055.000 | 25.582.500 | 2,27 | 73.845.000 | 80.024.200 | 0,92 |
| ESPUMOSO | 15.651.000 | 3.124.600 | 5,01 | 16.773.000 | 3.252.600 | 5,16 | 17.388.000 | 3.469.400 | 5,01 |
| OTROS | 476.000 | 112.100 | 4,25 | 415.000 | 100.500 | 4,13 | 343.000 | 160.900 | 2,13 |
| TOTAL | 826.846.000 | 259.807.500 | | 809.611.000 | 223.261.700 | | 821.129.000 | 275.357.400 | |

Fuente: elaboración propia basada en datos del Instituto Nacional Vitivinícola

Gráfico 2: participación de las distintas categorías de productos del sector



Fuente: elaboración propia basada en datos del Instituto Nacional Vitivinícola

Cuadro 3: principales mercados de destino

| MERCADOS | 2017 | | 2018 | | 2019 | |
|--|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
| | US\$ FOB | Litros | US\$ FOB | Litros | US\$ FOB | Litros |
| ESTADOS UNIDOS | 266.432.644 | 61.520.899 | 256.794.083 | 60.654.141 | 241.923.640 | 66.140.339 |
| REINO UNIDO | 101.715.125 | 34.395.724 | 106.818.247 | 35.540.571 | 115.167.564 | 42.509.013 |
| CANADA | 68.489.310 | 17.452.397 | 67.804.147 | 24.254.107 | 68.769.211 | 35.375.540 |
| BRASIL | 56.402.958 | 16.578.245 | 56.193.149 | 16.159.511 | 58.718.309 | 17.951.234 |
| PAISES BAJOS | 29.335.402 | 8.577.630 | 29.139.156 | 8.111.574 | 26.096.065 | 7.359.576 |
| CHINA | 22.252.737 | 4.827.959 | 24.428.143 | 4.805.196 | 25.876.254 | 16.315.250 |
| MEXICO | 20.353.890 | 5.222.494 | 20.906.238 | 5.838.813 | 22.295.985 | 12.543.689 |
| PARAGUAY | 19.918.674 | 10.793.078 | 18.836.412 | 11.615.186 | 14.671.093 | 12.738.572 |
| SUIZA | 16.090.191 | 3.274.563 | 17.614.874 | 3.488.817 | 13.008.864 | 2.827.899 |
| REPUBLICA FEDERAL DE ALEMANIA | 17.093.114 | 5.416.658 | 16.367.921 | 5.138.184 | 16.044.415 | 6.167.417 |
| FRANCIA | 12.391.683 | 2.998.124 | 15.064.114 | 3.026.287 | 15.498.646 | 3.781.515 |
| PERU | 13.745.860 | 3.956.013 | 14.815.748 | 5.488.824 | 13.318.742 | 4.082.441 |
| DINAMARCA | 12.527.710 | 4.251.292 | 12.558.854 | 4.431.117 | 11.964.982 | 4.178.318 |
| ESPAÑA | 3.250.628 | 925.819 | 11.656.829 | 26.903.014 | 4.285.939 | 7.051.185 |
| SUECIA | 9.513.613 | 3.393.828 | 9.831.344 | 3.732.834 | 8.225.428 | 3.654.156 |
| COLOMBIA | 8.684.514 | 2.728.356 | 9.675.253 | 3.089.932 | 11.670.016 | 3.661.089 |
| JAPON | 10.728.855 | 3.136.484 | 9.314.919 | 2.264.453 | 9.849.610 | 2.518.027 |
| RUSIA | 7.920.766 | 2.600.708 | 8.555.123 | 6.318.774 | 12.845.939 | 14.240.699 |
| BELGICA | 10.605.538 | 3.782.506 | 8.310.050 | 2.783.294 | 6.957.211 | 2.781.836 |
| URUGUAY | 7.681.164 | 2.297.193 | 7.725.344 | 2.292.923 | 6.646.273 | 1.879.434 |
| IRLANDA | 7.946.222 | 2.362.562 | 7.126.026 | 2.022.521 | 8.360.547 | 2.629.713 |
| FINLANDIA | 5.759.003 | 1.797.551 | 5.134.015 | 1.539.302 | 4.101.128 | 1.308.864 |
| SUDAFRICA | 160.134 | 45.428 | 5.032.180 | 15.039.568 | 15.039.568 | 11.581.563 |
| COREA REPUBLICANA | 3.943.571 | 849.345 | 4.817.669 | 1.010.579 | 4.346.674 | 909.503 |
| PANAMA | 4.456.959 | 736.809 | 4.614.525 | 765.607 | 5.261.447 | 861.250 |
| COSTA RICA | 3.976.831 | 1.078.631 | 4.595.677 | 1.252.578 | 3.829.551 | 1.068.886 |
| ECUADOR | 4.439.002 | 2.078.235 | 4.272.346 | 1.795.171 | 4.431.916 | 2.054.394 |
| AUSTRALIA | 4.170.012 | 816.688 | 4.175.527 | 909.495 | 4.993.372 | 1.914.495 |
| SINGAPUR | 3.705.952 | 748.627 | 3.969.995 | 713.432 | 3.130.059 | 632.575 |
| CHILE | 3.591.120 | 970.366 | 3.406.871 | 648.336 | 3.504.628 | 977.749 |
| HONG KONG REG.ADMIN.ESPEC.DE(CHINA) | 2.828.715 | 514.695 | 3.076.445 | 522.864 | 2.238.684 | 401.108 |
| PUERTO RICO(ESTADO ASOCIADO) | 3.372.643 | 841.780 | 2.996.665 | 689.574 | 3.189.948 | 682.009 |

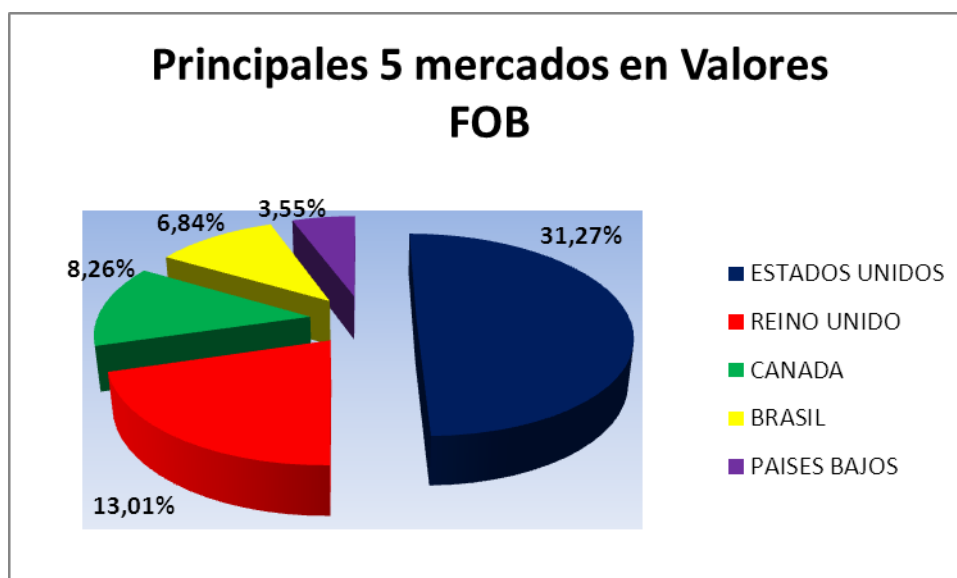
| | | | | | | |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------|-----------|-----------|
| TAIWAN | 3.780.007 | 723.117 | 2.897.256 | 610.963 | 3.829.617 | 841.855 |
| EMIRATOS ARABES UNIDOS | 3.140.667 | 643.352 | 2.820.703 | 569.279 | 3.129.963 | 634.982 |
| NORUEGA | 3.133.324 | 1.051.978 | 2.572.503 | 810.482 | 3.103.073 | 948.466 |
| POLONIA | 1.902.241 | 517.071 | 2.402.979 | 656.980 | 2.563.452 | 803.897 |
| REPUBLICA DOMINICANA | 1.414.031 | 372.700 | 1.881.392 | 609.759 | 1.288.667 | 355.552 |
| BOLIVIA | 2.507.909 | 585.065 | 1.740.158 | 366.952 | 1.094.406 | 290.446 |
| REPUBLICA CHECA | 1.165.029 | 367.205 | 1.519.809 | 594.591 | 1.706.358 | 2.765.923 |
| GUATEMALA | 1.179.373 | 374.178 | 1.401.533 | 445.072 | 1.533.237 | 448.293 |
| ITALIA | 1.049.590 | 276.899 | 1.368.182 | 363.477 | 1.019.845 | 252.280 |
| MALASIA | 1.221.336 | 259.488 | 1.277.376 | 301.529 | 1.155.912 | 291.931 |
| ISLANDIA | 1.099.498 | 278.446 | 1.263.596 | 290.037 | 1.022.125 | 224.941 |
| LETONIA | 1.457.833 | 288.870 | 1.221.563 | 296.455 | 1.181.909 | 305.228 |
| UCRANIA | 652.676 | 231.321 | 1.101.106 | 364.665 | 1.306.799 | 461.817 |
| TERR.VINCULADOS AL REINO UNIDO | 1.058.300 | 169.044 | 1.033.137 | 169.762 | 1.105.817 | 169.915 |
| NUEVA ZELANDA | 1.012.368 | 261.993 | 1.004.704 | 253.177 | 1.831.653 | 2.077.173 |
| ISRAEL | 1.148.697 | 291.099 | 979.749 | 242.768 | 1.118.054 | 282.092 |
| FILIPINAS | 611.756 | 155.328 | 926.402 | 210.102 | 703.264 | 168.583 |
| VIETNAM | 946.020 | 202.401 | 915.234 | 226.304 | 907.200 | 368.671 |
| KENYA | 506.254 | 133.692 | 854.322 | 196.528 | 744.789 | 185.731 |
| TAILANDIA | 993.915 | 179.731 | 789.656 | 136.165 | 961.828 | 163.425 |
| ESTONIA | 880.030 | 301.443 | 763.511 | 210.111 | 447.138 | 141.598 |
| ARUBA | 712.993 | 125.633 | 733.381 | 167.965 | 709.069 | 182.474 |
| VENEZUELA | 642.731 | 213.316 | 702.267 | 300.136 | 1.641.389 | 722.829 |
| AUSTRIA | 913.828 | 148.680 | 696.652 | 112.838 | 758.296 | 126.190 |
| BAHAMAS | 771.420 | 254.556 | 620.373 | 197.150 | 475.104 | 157.847 |
| HONDURAS | 417.654 | 116.979 | 571.554 | 153.365 | 374.735 | 103.244 |
| QATAR | 385.143 | 108.804 | 571.140 | 117.952 | 990.167 | 327.531 |
| INDONESIA | 356.526 | 70.956 | 543.560 | 111.420 | 1.107.084 | 184.946 |
| SANTA LUCIA | 251.911 | 146.726 | 456.533 | 247.093 | 300.146 | 145.644 |
| ANTILLAS HOLANDEASAS | 877.281 | 257.701 | 446.141 | 121.938 | | |
| NICARAGUA | 501.027 | 117.567 | 444.592 | 112.669 | 409.280 | 94.576 |
| JAMAICA | 649.825 | 343.639 | 431.530 | 212.206 | 387.983 | 191.732 |
| TRINIDAD TOBAGO | 409.548 | 126.157 | 420.365 | 138.666 | 398.905 | 130.439 |
| EL SALVADOR | 472.721 | 122.656 | 390.000 | 106.331 | 436.354 | 100.988 |
| INDIA | 313.249 | 107.285 | 389.447 | 120.262 | 397.612 | 127.494 |
| CAMBODYA (EX KAMPUCHEA) | 267.218 | 71.291 | 364.462 | 74.995 | 243.396 | 58.803 |
| TERR.VINCULADOS A | 252.816 | 100.650 | 324.890 | 212.399 | 237.370 | 146.317 |

| | | | | | | |
|------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| FRANCIA | | | | | | |
| LITUANIA | 349.151 | 108.250 | 322.285 | 108.707 | 404.962 | 129.361 |
| GHANA | 717.420 | 414.576 | 308.330 | 135.981 | 610.453 | 264.789 |
| GRECIA | 259.102 | 51.727 | 308.185 | 55.449 | 327.710 | 58.803 |
| BARBADOS | 256.384 | 55.689 | 299.711 | 66.850 | 252.248 | 58.069 |
| HAITI | 437.019 | 210.705 | 280.390 | 150.622 | 150.622 | 136.145 |
| COREA DEMOCRATICA | 463.390 | 83.903 | 265.886 | 55.853 | 305.810 | 61.911 |
| TIERRA DEL FUEGO (ARGENTINA) | 421.735 | 131.084 | 262.121 | 95.281 | 149.350 | 112.830 |
| KAZAJSTAN | 159.319 | 43.118 | 248.730 | 75.150 | 143.359 | 40.703 |
| CURAZAO | | | 246.940 | 69.412 | 625.484 | 162.372 |
| SRI LANKA | 174.650 | 56.886 | 245.266 | 71.064 | 145.864 | 43.961 |
| HUNGRIA | 144.928 | 31.784 | 225.061 | 42.550 | 171.484 | 35.906 |
| MALDIVAS | 230.641 | 73.297 | 207.745 | 70.769 | 276.401 | 93.556 |
| ANTIGUA Y BARBUDA | 172.991 | 52.381 | 203.944 | 67.155 | 211.344 | 50.826 |
| CHIPRE | 230.512 | 37.040 | 201.342 | 38.358 | 109.103 | 25.526 |
| CUBA | 110.332 | 26.002 | 200.236 | 50.715 | 45.218 | 13.653 |
| LUXEMBURGO | 203.241 | 53.862 | 175.717 | 45.057 | 170.966 | 40.743 |
| BULGARIA | 163.859 | 54.556 | 174.887 | 53.687 | 179.602 | 80.449 |
| PORTUGAL | 179.762 | 33.653 | 150.818 | 21.194 | 216.401 | 44.910 |
| TERR. VINCULADOS ESTADOS UNIDOS | 172.708 | 39.470 | 142.547 | 38.175 | 179.163 | 41.457 |
| IRAQ | 13.927 | 3.150 | 140.450 | 22.762 | 66.409 | 7.695 |
| ANGOLA | 147.362 | 51.213 | 139.853 | 109.024 | 157.732 | 192.235 |
| ESLOVAQUIA | 132.895 | 30.727 | 139.080 | 25.251 | 120.169 | 22.731 |
| RUMANIA | 158.672 | 35.152 | 132.788 | 28.576 | 73.610 | 13.336 |
| SURINAME | 109.480 | 34.371 | 124.811 | 34.970 | 83.331 | 26.955 |
| MALTA | 163.347 | 40.588 | 110.742 | 26.169 | 205.699 | 59.275 |
| LAO | 194.048 | 22.547 | 104.095 | 26.709 | 149.874 | 15.459 |
| NIGERIA | 90.571 | 16.340 | 93.103 | 23.176 | 105.632 | 36.052 |
| MAURICIO, ISLAS | 108.740 | 25.379 | 87.961 | 22.761 | 102.499 | 28.443 |
| GRENADA | 63.324 | 27.161 | 85.800 | 30.448 | 89.274 | 36.052 |
| REPUBLICA DE CROACIA | 23.851 | 5.292 | 77.045 | 17.092 | 25.990 | 10.386 |
| MADAGASCAR | 21.519 | 19.200 | 71.998 | 76.800 | | |
| TURQUIA | 34.061 | 12.078 | 71.318 | 19.350 | 56.241 | 16.152 |
| LIBERIA | | | 68.925 | 14.508 | | |
| COSTA DE MARFIL | | | 62.303 | 60.615 | 172.552 | 169.394 |
| TOGO | 35.911 | 45.360 | 61.800 | 90.720 | 29.860 | 45.360 |
| FIJI | 77.231 | 25.299 | 61.363 | 17.046 | 54.852 | 16.489 |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| BAHREIM | 36.318 | 12.960 | 56.721 | 19.521 | 9.080 | 3.060 |
| MYANMAR UNION DE (EX BIRMANIA) | 43.841 | 12.267 | 49.641 | 8.532 | 26.106 | 5.558 |
| DOMINICA | 28.213 | 9.702 | 45.188 | 16.380 | 15.393 | 4.725 |
| UGANDA | 33.457 | 10.800 | 44.536 | 9.856 | 34.539 | 10.575 |
| BELICE | 97.934 | 17.367 | 38.077 | 6.670 | 98.199 | 19.883 |
| SAN VICENTE Y LAS GRANADINAS | 55.365 | 16.246 | 37.785 | 9.338 | 40.638 | 11.268 |
| SEYCHELLES | 22.693 | 2.547 | 32.799 | 2.943 | 5.259 | 2970 |
| MONGOLIA | 98.137 | 23.085 | 32.798 | 10.332 | 80.715 | 19.512 |
| SERBIA | 28.338 | 7.452 | 32.565 | 7.974 | 6.849 | 2.498 |
| SENEGAL | 15.285 | 1.152 | 26.188 | 2.224 | 30.013 | 3.134 |
| MOZAMBIQUE | | | 24.546 | 3.924 | | |
| MACAO REGION ADMINIS.ESPEC.DE CHINA | | | 19.674 | 2.925 | 14.915 | 2.268 |
| JORDANIA | 61.390 | 6.702 | 15.986 | 2.142 | 22.005 | 2.970 |
| SAN MARTIN(PARTE HOLANDESA) | | | 13.852 | 2.120 | 109.528 | 26.933 |
| SAN CRISTOBAL Y NEVIS | 63.584 | 12.843 | 13.817 | 2.520 | 60.747 | 14.121 |
| GUYANA | 8.421 | 674 | 11.279 | 2.520 | 92.399 | 32.542 |
| MARRUECOS | 9.893 | 3.195 | 6.893 | 1.890 | 17.518 | 5.135 |
| SANTA SEDE (VATICANO) | 2.399 | 450 | 4.799 | 900 | 3000 | 450 |
| BURKINA FASO | 7.678 | 1.863 | 4.402 | 756 | | |
| ALBANIA | | | | | 105.597 | 21.817 |
| SIERRA LEONA | 15.876 | 22.680 | | | 27.273 | 11.106 |
| ESLOVENIA | | | | | 19.143 | 4.725 |
| ARMENIA | 61.934 | 9.969 | | | | |
| BURUNDI | 53.427 | 22.349 | | | | |
| LIBANO | 26.802 | 3.322 | | | | |
| LIECHTENSTEIN | 18.719 | 455 | | | | |
| PUNTA ARENAS (CHILE) | 9.538 | 9.180 | | | | |
| CONGO | 4.500 | 6.750 | | | | |
| TANZANIA | 4.367 | 1.008 | | | | |
| Total | 809.571.477 | 223.234.562 | 821.084.769 | 275.350.595 | 813.871.888 | 310.160.425 |

Fuente: elaboración propia con base en datos de aduana.

Gráfico 3: principales 5 mercados en valores FOB



Fuente: elaboración propia basada en datos del Instituto Nacional Vitivinícola

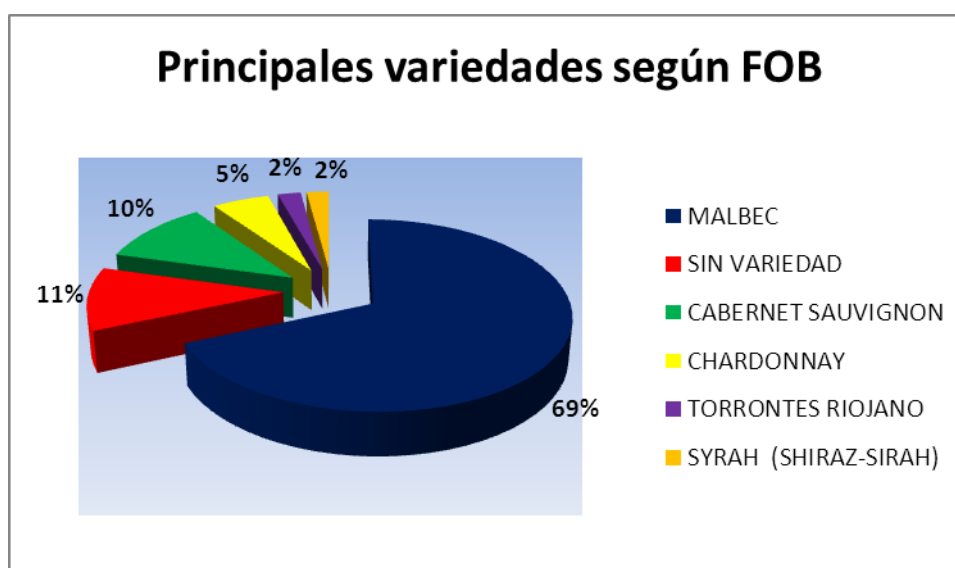
Cuadro 4: principales variedades

| VARIETADES 2019* | FOB (U\$S) | | Litros | |
|---------------------------|-------------|--------|------------|--------|
| | TOTAL | % | TOTAL | % |
| MALBEC | 339.459.216 | 62,77% | 87.787.564 | 45,55% |
| SIN VARIEDAD | 54.152.410 | 10,01% | 54.118.290 | 28,08% |
| CABERNET SAUVIGNON | 53.863.563 | 9,96% | 13.204.856 | 6,85% |
| CHARDONNAY | 26.902.776 | 4,97% | 8.761.812 | 4,55% |
| TORRONTES RIOJANO | 10.943.237 | 2,02% | 4.813.482 | 2,50% |
| SYRAH (SHIRAZ-SIRAH) | 10.559.396 | 1,95% | 6.243.532 | 3,24% |
| PINOT GRIS (PINOT GRIGIO) | 7.675.580 | 1,42% | 3.600.686 | 1,87% |
| SAUVIGNON | 7.506.734 | 1,39% | 2.530.288 | 1,31% |
| MERLOT | 6.861.855 | 1,27% | 3.099.331 | 1,61% |
| PINOT NEGRO | 6.285.740 | 1,16% | 1.158.338 | 0,60% |
| BONARDA | 4.888.765 | 0,90% | 2.096.783 | 1,09% |
| CABERNET FRANC | 3.728.398 | 0,69% | 408.956 | 0,21% |
| TEMPRANILLO | 2.742.733 | 0,51% | 1.649.721 | 0,86% |

| | | | | |
|--------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|
| CHENIN | 1.932.773 | 0,36% | 1.433.487 | 0,74% |
| VIOGNIER | 791.512 | 0,15% | 222.661 | 0,12% |
| TANNAT | 549.051 | 0,10% | 141.338 | 0,07% |
| OTRAS | 1.973.911 | 0,36% | 1.438.465 | 0,75% |
| TOTAL | 540.817.650 | 100,00% | 192.709.590 | 100,00% |

Fuente: Observatorio Vitivinícola Argentino

Gráfico 4: principales variedades según FOB



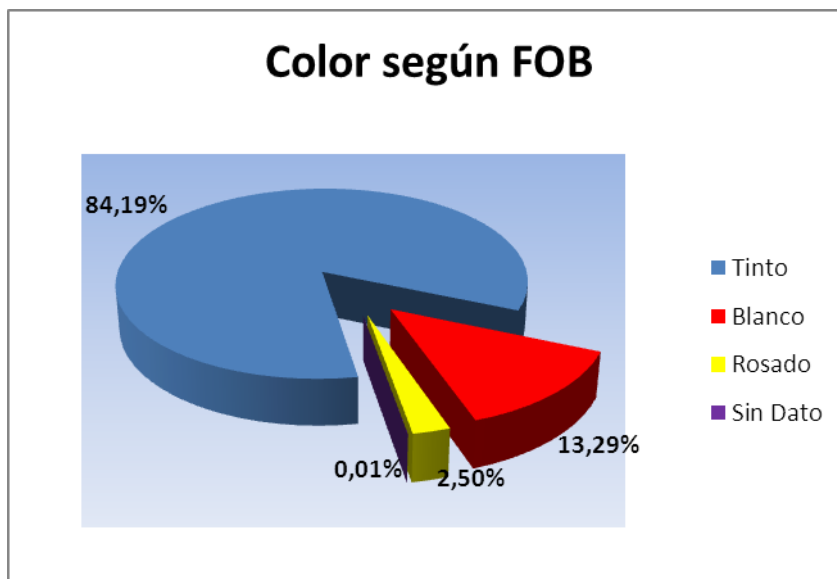
Fuente: elaboración propia basada en datos del Instituto Nacional Vitivinícola

Cuadro 5: exportaciones por color

| COLOR 2019* | FOB (U\$S) | | Litros | |
|--------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|
| | TOTAL | % | TOTAL | % |
| TINTO | 455.337.967 | 84,19% | 141.051.882 | 73,19% |
| BLANCO | 71.900.363 | 13,29% | 44.323.057 | 23,00% |
| ROSADO | 13.537.707 | 2,50% | 7.322.615 | 3,80% |
| SIN DATO | 41.613 | 0,01% | 12.036 | 0,01% |
| TOTAL | 540.817.650 | 100,00% | 192.709.590 | 100,00% |

Fuente: Observatorio Vitivinícola Argentino

Gráfico 5: exportaciones FOB por color del vino



Fuente: elaboración propia basada en datos del Instituto Nacional Vitivinícola

Cuadro 6: exportaciones por tipo de envase

| ENVASE 2019* | FOB (U\$S) | | Litros | |
|---------------|--------------------|----------------|--------------------|----------------|
| | TOTAL | % | TOTAL | % |
| BOTELLA | 493.669.014 | 91,56% | 119.478.393 | 62,26% |
| GRANEL | 41.648.913 | 7,72% | 64.682.334 | 33,71% |
| MULTINAMINADO | 3.754.799 | 0,70% | 7.711.398 | 4,02% |
| DAMAJUANA | 68.601 | 0,01% | 20.808 | 0,01% |
| LATA | 32.950 | 0,01% | 4.604 | 0,00% |
| SACHET | 21.748 | 0,00% | 5.352 | 0,00% |
| TOTAL | 539.196.025 | 100,00% | 191.902.889 | 100,00% |

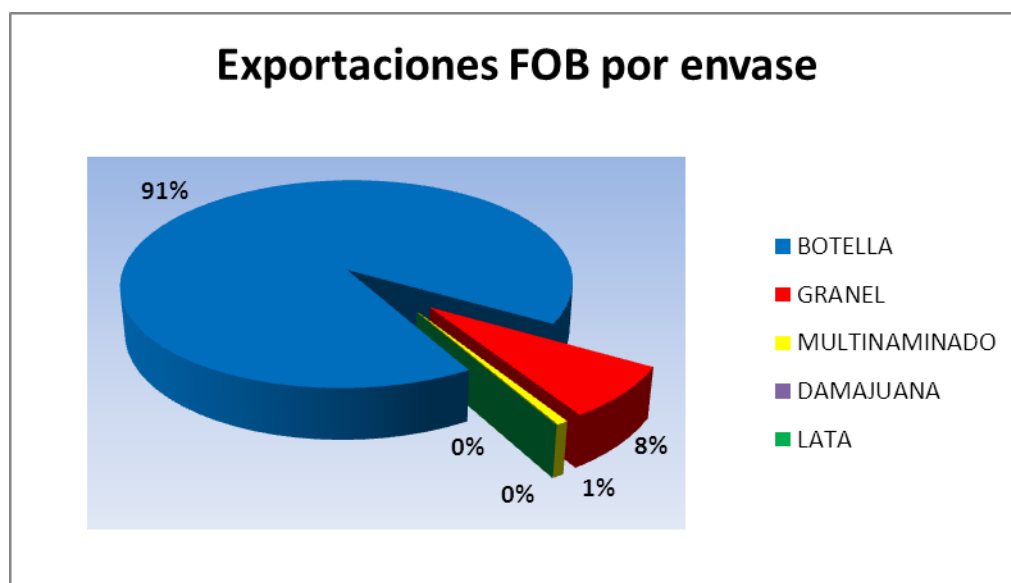
Fuente: Observatorio Vitivinícola Argentino

Cuadro 7: exportaciones de vino fraccionado vs vino a granel

| FRACCIONADO/ GRANEL | 2016 | | | 2017 | | | 2018 | | |
|------------------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
| | US\$ FOB | Litros | US\$ FOB / Litro | US\$ FOB | Litros | US\$ FOB / Litro | US\$ FOB | Litros | US\$ FOB / Litro |
| VINO FRACCIONADO | 771.497.000 | 207.150.100 | 3,72 | 763.956.000 | 191.973.700 | 3,98 | 754.053.000 | 186.518.700 | 4,04 |
| VINO A GRANEL | 55.349.000 | 52.657.500 | 1,05 | 45.655.000 | 31.288.000 | 1,46 | 67.077.000 | 88.838.600 | 0,76 |
| TOTAL | 826.846.000 | 259.807.600 | | 809.611.000 | 223.261.700 | | 821.130.000 | 275.357.300 | |

Fuente: elaboración propia basada en datos del Instituto Nacional Vitivinícola

Gráfico 6: exportaciones FOB por envase



Fuente: elaboración propia basada en datos del Instituto Nacional Vitivinícola

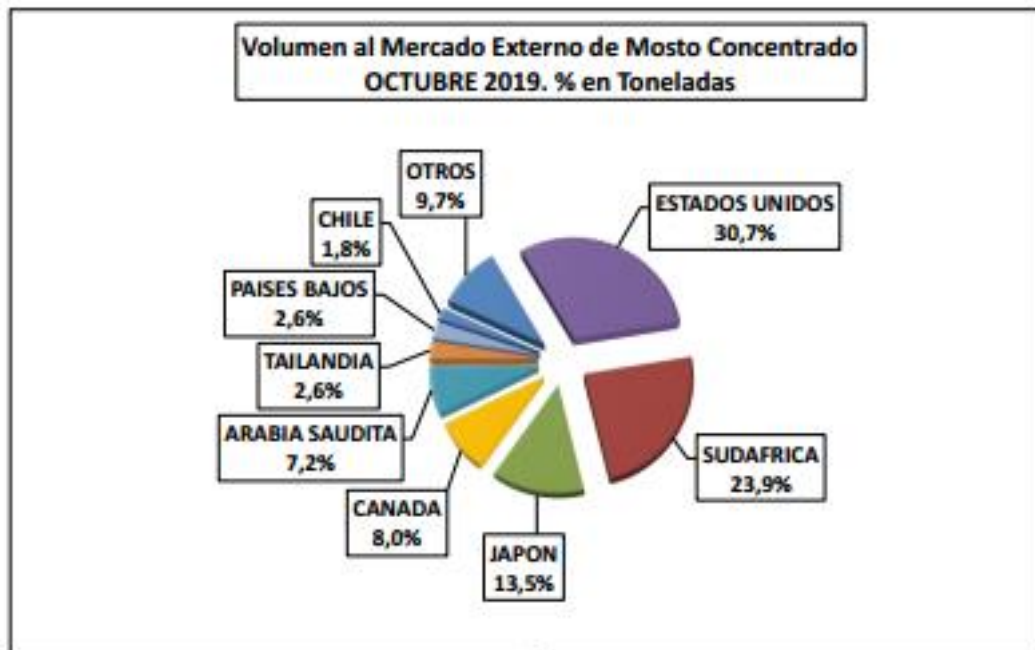
Cuadro 8: exportaciones de mosto concentrado

| MOSTO CONCENTRADO | MOSTO C/ ALCOHOL | | MOSTO S/ ALCOHOL | |
|-------------------|------------------|-----------|------------------|-----------|
| | VALORES FOB | TONELADAS | VALORES FOB | TONELADAS |
| 2013 | 13.170.000 | 6.267 | 215.400.000 | 120.670 |
| 2014 | 8.848.000 | 4.868 | 151.561.000 | 113.575 |
| 2015 | 6.177.000 | 4.597 | 113.526.000 | 120.990 |
| 2016 | 5.325.000 | 4.564 | 105.402.000 | 99.557 |

| | | | | |
|------|-----------|-------|-------------|---------|
| 2017 | 2.991.000 | 2.098 | 85.255.000 | 59.512 |
| 2018 | 3.887.000 | 2.223 | 142.829.000 | 113.770 |

Fuente: elaboración propia basada en datos del Instituto Nacional Vitivinícola

Gráfico 7: volumen de costo concentrado 2019



Fuente: Instituto Nacional Vitivinícola

ANEXO III

Gráfico 8: evolución del consumo de bebidas en Argentina

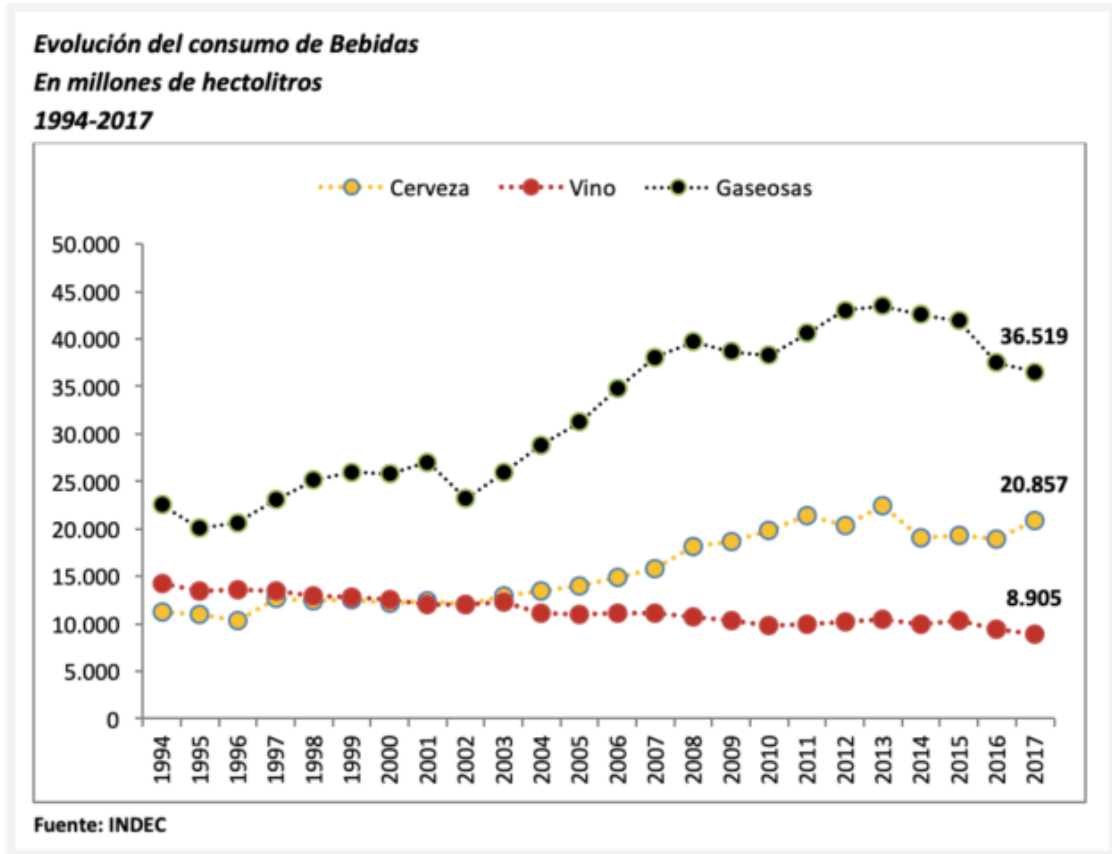


Gráfico 9: En millones de hectolitros y variación de consumo per cápita, enero-octubre 2019/2018



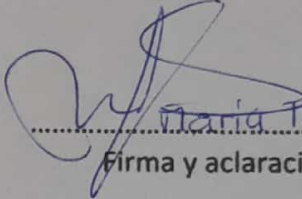
Fuente: IES Consultores, Investigaciones Económicas Sectoriales

Fuente: Consultora IES.

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 8 de Septiembre de 2020


.....
Firma y aclaración de la Lloba

22.089

.....
Número de registro

28.260.561

.....
DNI