



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

CONTADOR PÚBLICO NACIONAL Y PERITO PARTIDOR

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DEL VINO EN MENDOZA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

REALIZADO POR:

Agustina Florencia Tornese (Número de registro: 26.893)

Juan Ignacio Collado (Número de registro: 26.105)

DIRIGIDO POR:

Cont. Esther Lucía Sánchez

Mendoza - 2014

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO DE LOS COSTOS	3
1. CONCEPTO	3
2. OBJETIVOS DE LA GEC	4
3. IDEAS RECTORAS DE LA GEC.....	4
3.1. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	4
3.2. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	6
3.3. ANÁLISIS DE LAS CAUSALES DE COSTOS.....	10
CAPITULO II: ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	13
1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE VALOR	13
2. PANORAMA COMPETITIVO Y LA CADENA DE VALOR.....	16
3. METODOLOGÍA DE LA CADENA DE VALOR.....	18
4. DESARROLLO ECONOMICO REGIONAL Y LA CADENA DE VALOR.....	19
CAPÍTULO III: LA CADENA DE VALOR DEL VINO.....	21
1. DIAGRAMA DE FLUJO HORIZONTAL DE LA CADENA DE VALOR DEL VINO	21
2. EL ENSAMBLE NATURAL Y CULTURAL DE LA CADENA DEL VINO	25
3. LA DIFERENCIACION EN SUB-TRAMAS.....	26
4. EL CONTEXTO NACIONAL: ARGENTINA.....	28
4.1. EL MERCADO INTERNO DE CONSUMO	28
4.2. EL DESARROLLO DE LA VITIVINICULTURA DE EXPORTACIÓN	29
5. EL CONTEXTO PROVINCIAL: MENDOZA.....	31
5.2. PRODUCCIÓN VINÍCOLA DESTINADA A EXPORTACIÓN	34
5.3. LA ADOPCIÓN DE INNOVACIONES TECNOLÓGICAS.....	35
CAPÍTULO IV. INTEGRACION DE LA CADENA DE VALOR DEL VINO EN MENDOZA	37
1. ACUERDOS DE ORGANISMOS DE CARÁCTER PÚBLICO Y MIXTO.....	38
1.1. COVIAR (Corporación Vitivinícola Argentina).....	38

1.1.1. Plan Estratégico Vitivinícola 2020	38
1.1.2. Desarrollo del pequeño y mediano productor y su familia.	39
1.1.3. Proyecto de integración de pequeños productores a la cadena vitivinícola	40
1.1.4. Fondos de Apoyo al Desarrollo de Pequeños Productores (FODAPP).	41
1.1.5. El Proyecto Integral del Programa Integración del Aglomerado Vitivinícola en la Región Andina (PI TEC)	41
1.1.6. Observatorio Vitivinícola Argentino	41
1.1.7. Financiamiento de Productores Vitícolas y su Integración al Negocio Vitivinícola (Proyecto PROVIAR).	41
1.1.8. Programa Pequeños Bodegueros de Mendoza	42
1.2. INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria)	42
1.2.1. Apoyo al desarrollo vitivinícola regional. Proyecto: Cartera 2009-2012	42
1.3. FUNDACIÓN PRO- MENDOZA	43
1.3.1. Capitales Mundiales del Vino	43
1.3.2. Programa Pymexporta 2013	44
1.3.3. Programa de Promoción de Exportaciones	44
1.3.4. Programa de Desarrollo de Nuevos Exportadores (NEX)	45
1.3.5. Programa de Diversificación de Mercados (DIMEX)	45
1.3.6. Programa de Asociatividad (PAS).....	45
1.4. FONDO PARA LA TRANSFORMACIÓN Y CRECIMIENTO DE MENDOZA	46
1.4.1. Cosecha, acarreo y elaboración.	46
1.4.2. Adquisición de materia prima	46
1.4.3. Recupero de IVA para exportadores.....	47
1.4.4. Maquinaria agrícola.....	47
1.4.5. Malla Antigranizo.....	47
1.4.6. Equipo de Riego	47
1.4.7. Recursos para la Cosecha.....	47
1.5. FONDO VITIVINÍCOLA MENDOZA	48
1.5.1. Vino argentino bebida nacional.....	48
1.5.2. Campaña Vino Argentino	49
1.6. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE LA VIÑA Y EL VINO (O.I.V.)	50
1.6.1. Becas de investigación.....	51
1.7. MERCOSUR	51
1.8. GRUPO MUNDIAL DE COMERCIO DEL VINO	55

1.8.1. Acuerdo de Aceptación Mutua de Prácticas Enológicas.....	55
1.8.2. Acuerdo sobre requisitos para el etiquetado de vinos.....	56
1.8.3. Memorándum de Entendimiento sobre Requisitos de Certificación	56
1.9. GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE MENDOZA.....	57
1.9.1. Acuerdo de reducción del flete de Mendoza a Buenos Aires para pequeños y medianos productores de la provincia.....	57
1.9.2. Guía metodológica para la estimación de la huella de carbono.....	57
2. ACUERDOS PROPUESTOS POR LOS ACTORES DE LA CADENA.....	58
2.1. BODEGAS DE ARGENTINA	58
2.1.1. Los Caminos del Vino	58
2.2. FECOVITA.....	61
2.2.1. Actuación en el ámbito del comercio exterior.....	62
2.2.2. Actuación en el plano gremial.....	63
2.2.3. Actuación en el plano financiero.....	63
2.3. ELABORADORES Y PRODUCTORES DE MENDOZA.....	64
CONCLUSIÓN	65
BIBLIOGRAFÍA	67

INTRODUCCIÓN

La Provincia de Mendoza es la región vitivinícola más importante de Argentina, representando más del 75% de la producción nacional. Sus condiciones naturales como la altitud, aridez y suelos pedregosos y una marcada amplitud térmica entre el día y la noche, son el marco ideal para el cultivo de la vid. Se observa que, paulatinamente, los vinos mendocinos ganan más espacio en el escenario vitivinícola mundial.

En los años recientes, en la Argentina, las presiones competitivas han modificado considerablemente la economía y planteado fuertes desafíos a los empresarios que deben resolver situaciones cotidianas en un marco de cambios, recesión, aumento de competencia, demanda de crecimiento económico, desempleo creciente, llamado a conservación de los ecologistas, búsqueda de mayor calidad de productos, ciclos de vida de los productos cada vez más cortos entre otros temas. Se pasó así de un entorno estable y poco competitivo a un entorno inestable, muy competitivo, dinámico y en consecuencia de mayor incertidumbre.

El contexto económico en que actúan las empresas vitivinícolas indudablemente condiciona las técnicas de gestión y las herramientas a utilizar a la hora de la toma de decisiones.

Por ello, las herramientas de gestión tradicionalmente utilizadas que son válidas y necesarias, no son suficientes sino que el análisis debe ampliarse más allá de la empresa con una visión estratégica. Nuevos enfoques de gestión y herramientas surgen en respuesta a esta necesidad. Se trabaja con una de ellas, la Gerencia Estratégica de Costos, que propone un análisis de la cadena de valor, del posicionamiento estratégico y de las causales de costos. En particular, a lo largo de este trabajo desarrollaremos el primer aspecto, que implica ubicarse en la cadena de valor de la actividad, conocer en forma completa el propio negocio y el negocio de quienes lo preceden en la cadena y quienes lo siguen.

En el presente estudio el objetivo general es, en función de la importancia que implica en nuestra provincia la actividad vitivinícola, analizar el grado de integración en la actualidad de la cadena de valor del vino en Mendoza, y proporcionar un conocimiento útil para productores y bodegueros como herramienta para la toma de decisiones y el logro de un manejo eficaz y eficiente de los costos en la empresa.

La investigación consistió en realizar un relevamiento de investigaciones e información producida en el ámbito científico respecto al Gerenciamiento Estratégico de Costos. Se construyó la cadena de valor del vino y se realizó un análisis del contexto nacional y provincial en que se enmarca. Finalmente se llevó a cabo una búsqueda de los acuerdos y uniones vigentes entre actores y propuestas de organismos externos a la cadena que favorecen su integración.

El informe se organiza de la siguiente manera. En primer lugar, se realiza una exposición de los principales pilares en que se sustenta la teoría del Gerenciamiento Estratégico de Costos constituyendo el fundamento teórico del presente trabajo. Luego, se analiza la cadena de valor del vino, presentando la típica cadena de valor del vino o el esquema de flujo horizontal y la situación actual de la cadena de valor en Mendoza y en la Argentina. Finalmente, se relevan los principales acuerdos, convenios y asociaciones propuestos por instituciones públicas y mixtas, así como entre los productores y bodegueros que promueven la coordinación de los distintos actores de la cadena, para lograr una ventaja estratégica sostenida en el tiempo.

CAPÍTULO I: GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO DE LOS COSTOS

1. CONCEPTO

La Gerencia Estratégica de costos (GEC) consiste en el uso que hace la gerencia de la información de costos, para tomar decisiones que aumenten el valor de la empresa y consecuentemente, el valor de los accionistas. Shank y Govindarajan (1995) sostienen que la gestión estratégica de costos es la combinación de tres temas claves: análisis de la cadena de valor, de los causales de costos, y del posicionamiento estratégico. En cada uno de los cuales, los costos son analizados de manera organizada, proporcionando información relevante para que la empresa mantenga la competitividad, al lograr la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio posible.

La gestión estratégica de costos consiste en ver a las distintas actividades que componen la cadena de valor de la empresa desde una perspectiva global y continua, que sirve para encaminar las capacidades internas de la empresa y proyectarlas sobre el entorno externo, procurando información para la aplicación prolongada de las actividades empresariales, generando la adaptación continua al cambio y a la mejora de las actividades (Mallo et al, 2000). Se utiliza para desarrollar ventajas competitivas sostenibles, mejorar la calidad de los productos y la eficiencia de los procesos, de ahí que los costos se hayan convertido en un instrumento de decisión estratégica

2. OBJETIVOS DE LA GEC

El objetivo principal de la gestión estratégica de costos es *“organizar la información para que la empresa mantenga la competitividad, logrando la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio”* (Mallo et al, 2000). Este objetivo es posible alcanzarlo a través de una combinación de todas las funciones que añaden valor a los productos y servicios de una empresa que constituyen la cadena de valor. Para ello es necesario, analizar la empresa dentro de un contexto global, evaluarla en función a los objetivos fijados, interpretar las etapas en el proceso de la toma de decisiones y examinar el sistema de información para tomar las decisiones más convenientes, teniendo en cuenta el objetivo de la empresa

3. IDEAS RECTORAS DE LA GEC

3.1. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Toda empresa posee su cadena de valor que le permite conocer al empresario su posición de mercado, sus opciones estratégicas y las fuerzas competitivas que existen en el mercado que atiende. Según Gayle (1999, citado en Molina de Paredes, 2005) *“Una cadena de valor es un conjunto vinculado de las actividades que crean valor y que conducen desde las fuentes de los materiales directos hasta el uso final de los productos o servicios producidos”*. Este conocimiento, se utiliza para desarrollar estrategias encaminadas al logro de una ventaja competitiva sostenible. Para ello, es necesario establecer un conjunto de impulsores de costos que permitan comprender la compleja interrelación de las actividades que componen esta cadena de valor.

Dentro del enfoque de la GEC, para lograr una administración eficiente de costos se requiere una visión global externa a la firma. Porter (1998) denominó a este enfoque cadena de valores, definiéndola como el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extiende durante todos los procesos, y abarcan desde la consecución de fuentes de materias primas para los proveedores, hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor. Este enfoque es externo a la empresa, ella es solo una parte de la cadena de actividades creadoras de valor.

Sin embargo, en la actualidad la contabilidad tradicional suele adoptar un enfoque ampliamente dirigido a los factores internos de la empresa: sus compras, sus procesos, sus funciones, sus productos y sus clientes. Es decir, la contabilidad gerencial asume una perspectiva de valor agregado, que comienza con los pagos hechos a los proveedores (compras) y termina con los costos pagados por el consumidor (ventas). El asunto clave es maximizar la diferencia entre compras y ventas, que forma el valor agregado por la empresa.

La GEC, nos explica que al fijar un enfoque tan estrecho, como lo es el valor agregado, la empresa, pierde una serie de ventajas y oportunidades que comienzan antes de la compra y terminan más allá de la venta al cliente. Según Shank y Govindarajan (1995) la cadena de valor desde perspectiva estratégica consiste en analizar cuatro áreas del mejoramiento de la utilidad:

a. Vínculo con los proveedores: El hecho de iniciar el análisis de costos con las compras hace perder todas las oportunidades de aprovechar los lazos existentes con los proveedores de la compañía. El vínculo debe manejarse de tal modo que tanto la firma como su proveedor se puedan beneficiar. Tales oportunidades pueden ser de suma importancia

b. Vínculos de proceso dentro de la cadena de valor con la unidad de negocios: el análisis de la cadena de valor reconoce explícitamente, el hecho de que las actividades individuales de valor dentro de una firma son el primer paso de la cadena. Al reconocer el entrelazamiento de actividades, el análisis de la cadena de valor admite la posibilidad de que al aumentar deliberadamente los costos de una actividad de valor puede traer una reducción en el costo total.

c. Vínculos a través de la cadena de valor de una unidad de negocios dentro de la organización: En agudo contraste con la noción de valor agregado, el análisis de la cadena de valor también identifica el potencial de utilidad acumulado por la explotación de vínculos entre las actividades de valor, a través de las unidades de negocio, que son partes de la organización en la que cada uno tiene objetivos propios pero se pueden establecer relaciones entre esas distintas unidades para disminuir los costos (por ejemplo: mismo canal de distribución).

d. Vínculo con los clientes: además de llegar demasiado tarde, el análisis del valor agregado tiene otro defecto, se detiene demasiado pronto. Deteniendo este análisis de costos en ventas, se pierden todas las oportunidades de explotar los vínculos con los clientes de la firma. Los vínculos con los clientes pueden ser tan importantes como con los proveedores.

3.2. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Porter (1998) considera que el posicionamiento estratégico se refiere a la ubicación que tiene la empresa dentro de su sector industrial, lo cual se logra cuando su producto tiene características distintas a las de sus competidores. Este posicionamiento es una ventaja competitiva para la empresa. Una ventaja competitiva es relevante cuando los clientes le atribuyen una diferencia consistente al producto o a las características de distribución.

Según Gayle (1999 citado en Molina de Paredes, 2005) *“Las decisiones relacionadas con la manufactura que afectan al análisis de las ventajas competitivas incluyen el diseño de productos, del proceso, la investigación y desarrollo, y las relaciones con los proveedores”*.

A través del posicionamiento, se busca desarrollar estrategias y brindar información de costos en función a los objetivos propuestos por la empresa.

Porter, consideró, en su obra Estrategia Competitiva (1991), que cada unidad de negocio debe desarrollar una ventaja competitiva continua, basándose en el costo, en la diferenciación o en ambas:

- a) Liderazgo en costos: consiste en lograr un bajo costo con relación a los competidores. La firma busca ser el producto de menor costo en su sector; para ello se debe realizar un análisis de los elementos que permiten la reducción de costos, que depende de la estructura de la empresa. Los riesgos con los que se enfrenta la empresa son que los competidores los imiten, que haya cambios de tecnología o que cambien las bases o los elementos de análisis.
- b) Diferenciación del producto: consiste en generar un producto o servicio que los clientes lo perciban como exclusivo, con características valoradas por los consumidores, y atributos que sean percibidos como importantes.

Cuadro N° 1: Diferencias en gerencia de costos causadas por diferencias de estrategia

Estrategia	Diferenciación de Productos	Liderazgo en costos
Conceptos		
Papel desempeñado por costos de ingeniería del producto al evaluar el desempeño.	No muy importante	Muy importante
Importancia de conceptos tales como presupuesto flexible para el control de costos de fabricación	De moderada a baja	De alto a muy alto
Importancia dada al cumplimiento de presupuestos	De moderada a baja	De alto a muy alto
Importancia del análisis de costos de marketing	Definitiva para el éxito	Hecho con frecuencia sobre bases informales
Importancia del costeo de producto en calidad de elemento para tomar decisiones de precios	Baja	Alto
Importancia del análisis de costos de la competencia	Baja	Alto

Fuente: Shank, J y Govindarajan, V. (1995). Gerencia Estratégica de Costos. Bogotá: Editorial Norma, p. 23.

Según Golpe (2010), el hecho de elegir una posición estratégica única no es suficiente para dar garantía de que se posee una ventaja competitiva sostenible, ya que si es una posición de valor atraerá las imitaciones. Una posición estratégica no es sostenible, a menos que existan renuncias a otras posiciones.

Según Porter (1996, citado en Golpe, 2010) tales renuncias se realizan por tres razones:

- Inconsistencia en la imagen o reputación.
- Problemas que provienen de las mismas actividades: falta de flexibilidad de la maquinaria, del personal, de los sistemas, etc.
- Limitaciones entre el control y la coordinación.

Análisis del posicionamiento estratégico

El posicionamiento estratégico de una organización se puede comprender a través del:

- a. Análisis externo: comprende el estudio de la estructura de cada sector y las fuerzas competitivas que lo definen. Este análisis estructural puede realizarse a través del “Modelo de las cinco fuerzas competitivas” de Michael Porter (1991) el que considera que la rentabilidad está determinada por las siguientes cinco fuentes competitivas:
 - a. Cantidad de competidores en el sector: la rivalidad entre competidores existentes da origen a manipular su posición, usando técnicas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos.
 - b. Competidores potenciales: la amenaza de entrada de nuevas empresas en un sector industrial puede aportar una capacidad adicional en las estrategias para obtener una participación en el mercado y con frecuencia, recursos sustanciales.
 - c. Productos sustitutos: todas las empresas están compitiendo con otras que producen bienes sustitutos. Estos limitan el rendimiento potencial de un sector colocando un tope sobre los precios que las empresas pueden cargar rentablemente.
 - d. Poder negociador de proveedores: los proveedores pueden ejercer este poder amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios, pudiendo suprimir los beneficios de un sector incapaz de trasladar el aumento de costo al precio
 - e. Poder negociador de compradores: los compradores compiten forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior, o más servicios, haciendo que los competidores luchen entre ellos a expensas de lo rentable de la industria.

- b. Análisis interno: siguiendo con Porter (1991), a través de la matriz crecimiento/participación, identificada con el Boston Consulting Group la estrategia de la empresa debe centrarse en conseguir una alta tasa de crecimiento para ganar participación en el mercado, acumulando experiencia y obteniendo menores costos que los competidores para aumentar los beneficios. Se basa en dos hipótesis:
- a. La curva de experiencia: una mayor participación en el mercado implica una ventaja competitiva en términos de costos y una mayor rentabilidad
 - b. Modelo del ciclo del producto: resulta más fácil y económico la participación del producto en el mercado cuando está en crecimiento.

Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

		Participación relativa de mercado	
		Alto	Bajo
C r e c i m i e n t e	A	Estrella: Existe elevada cuota de efecto-experiencia, hay balance equilibrado de caja y oportunidad de inversión. <u>Diagnóstico:</u> Proteger la cuota de mercado, mejoras en la calidad de producto, mejora en la política de comunicación, captación de nuevo usuarios, disminución de costos o reducción de precios	Incógnita: Necesidades financieras elevadas pero baja generación de efectivo; no siempre evolucionan hacia el crecimiento. <u>Diagnóstico:</u> ampliar la participación en el mercado, inversión en investigación de mercado, promoción y publicidad y estrategia de nichos
	B	Vaca: necesidades de inversión bajas, son los productos más importantes de la empresa. <u>Diagnóstico:</u> principal soporte de las inversiones, mantener el dominio del mercado, innovaciones en el proceso productivo, no expandirse en un mercado estancado, inversiones en investigaciones y desarrollo.	Perro: malos rendimientos y costos de oportunidad generados por la inmovilización de recursos, flujo de caja negativo. Hay que tomar una decisión respecto de ellos y minimizar la proporción de este tipo de producto. <u>Diagnóstico:</u> análisis de conveniencia, minimizar los costos y maximizar los flujos de caja, desinvertir o vender el negocio y abandonar la línea de producto.

Fuente: Versión modificada de Porter, M. E. (1991) *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Buenos Aires: Editorial Rei.

3.3. ANÁLISIS DE LAS CAUSALES DE COSTOS

Las causales de costos son los factores que provocan la incurrancia de un costo, y “... *deben elegirse entre los coeficientes que conduzcan la relación causal del consumo de recursos para obtener los productos y servicios, permitiendo además la explicación integrada y acumulativa de creación de valor de la empresa*” (Mallo et al, 2000). Los costos son causados por diversos factores que se interrelacionan de manera compleja; entender el comportamiento de estos significa comprender la compleja reciprocidad del conjunto de causales de costo.

Riley (1987, citado en Golpe, 2010) clasifica las causales de costos en dos grandes grupos:

a. Estructurales:

Las causales estructurales que determinan la posición de costos para un grupo de productos determinado son:

1. Escala: Cuantía de la inversión que se va a realizar en las áreas de producción, investigación y desarrollo y recursos de marketing. Esta causal está relacionada con la integración horizontal. Según Sánchez (2004), la industria vitivinícola hasta la década de los años noventa, se caracterizó por producir a gran escala disminuyendo la calidad de los productos. Por lo tanto, la estrategia era claramente la de reducción de costos. En la actualidad gracias a la incorporación de tecnología un importante número de bodegas tienen como estrategia la diferenciación, produciendo vinos de calidad en menor escala.
2. Extensión: Esta causal está relacionada con el grado de integración vertical. Continuando con Sánchez (2004), en relación a este aspecto es pertinente efectuar un análisis de cada eslabón de la cadena de valor de la actividad vitivinícola para detectar la rentabilidad de cada uno de ellos y en qué medida unos eslabones subsidian a otros. Este análisis se realiza a partir del valor en el mercado de los productos finales. Debido a que este sector presenta características diversas el análisis debería hacerse por estratos diferenciando pequeñas, medianas y grandes empresas.
3. Experiencia: Consiste en el número de veces que en el pasado la empresa ha realizado lo que está haciendo en la actualidad.
4. Tecnología: Métodos tecnológicos utilizados en cada etapa de la cadena de valor de la empresa.

Sánchez (2004) agrega a las causales mencionadas anteriormente, las siguientes:

5. Complejidad: Hace referencia a la amplitud de la línea de productos o servicios que se ofrecen a los clientes en la actividad vitivinícola. Se presentan diversas oportunidades en las que los empresarios pueden tomar decisiones estratégicas que afectan los costos estructurales de la empresa. Por ejemplo, puede utilizarse un mismo equipamiento para fraccionar un solo tipo o varios tipos de vino. El costo de la complejidad de la línea estaría dado por el consumo de factores necesarios para el fraccionamiento de cada uno de los tipos de vinos.

6. Ubicación de la producción primaria: El mercado percibe un producto en forma distinta según sea el origen geográfico de la materia prima. Un producto final de una primera zona tendrá un precio mayor al de otra zona aun cuando las características organolépticas y las condiciones de calidad sean los mismos. Esta situación influye en el costo de materia prima para los bodegueros.

7. Factores climáticos: La exposición al granizo, heladas, lluvias en épocas cercanas a la cosecha, vientos zondas en épocas de floración y otros factores climáticos determinan costos de pérdidas cuyo riesgo se puede prevenir. La prevención de pérdida por granizo, por ejemplo implica incurrir en un costo estructural, la colocación de la malla.

b. Ejecución:

Son las causales decisivas para establecer la posición de costos de una empresa, dependen de la habilidad en el manejo de los costos para alcanzar el éxito. Según Alturria et al (2005), son las siguientes:

- Compromiso del grupo de trabajo: esta causal está vinculada al concepto de la participación de la fuerza de trabajo y el grado de compromiso con la mejora continua. Los empleados representan una potente fuerza para llevar a cabo los cambios y constituyen el activo más importante de cualquier organización. Para lograr la innovación en la organización, se deben liberar las fuerzas del personal para que investiguen, sugieran y critiquen. Los directivos deben facilitar el proceso, capacitarse y colaborar con el aprendizaje del personal. Combinando la planificación estratégica con el aprendizaje colectivo se podría generar una ventaja competitiva en la empresa.

- Gerencia de calidad total: este aspecto es de vital importancia para lograr la competitividad en las empresas. El enfoque de calidad debe estar dirigido hacia los productos y los procesos, para que de esta manera, ofrezcan significativas economías en las organizaciones.

- Utilización de la capacidad: es la capacidad de producción existente en la planta, dadas las elecciones de escala. El uso de la capacidad definirá si se originan costos por capacidad ociosa y en qué cuantía.
- Eficiencia en la distribución de la planta: implica un análisis respecto de la distribución de los centros productivos en la planta para determinar su grado de eficacia.
- Configuración del producto: incluye el análisis del diseño del producto para detectar si satisface o no las demandas del cliente.
- Aprovechamiento de los lazos con proveedores y clientes: analiza la calidad de las relaciones entre los integrantes de la cadena de valor.

En conclusión, el costo se explica no solamente por el volumen sino por una serie de otras causales que lo impulsan. El análisis de costos debe complementarse con análisis estratégicos para entender el verdadero problema de los negocios.

Según Alturria et al (2005), es un desafío para las empresas del sector vitivinícola inmersas en este nuevo contexto buscar su posicionamiento en el mercado, analizando cómo mejorar relaciones en la cadena de valor a la que pertenecen y analizando las causales de costos para actuar sobre ellas.

CAPITULO II: ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE VALOR

Porter (1998) considera que la identificación de las actividades de valor requiere un aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas. Las actividades de valor y las clasificaciones contables no son usualmente las mismas. Las clasificaciones contables agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad. Este autor divide las actividades en:

Actividades primarias

Existen cinco tipos de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

1. **Logística interna:** incluye actividades asociadas con la recepción, almacenamiento y distribución de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
2. **Operaciones:** actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación
3. **Logística externa:** actividades asociadas con la recepción, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

4. **Mercadotecnia y ventas:** actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan adquirir el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, selección del canal, relaciones del canal y precio.
5. **Servicio:** actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entretenimiento, repuestos y ajuste del producto.

Actividades de apoyo

Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas. Como las actividades primarias, cada categoría de las actividades de apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas, que son específicas para un sector industrial dado.

1. **Abastecimiento:** el abastecimiento tiende a esparcirse en toda la empresa. Algunos artículos, como la materia prima, se compran por el tradicional departamento de compras, mientras que otros artículos son comprados por los gerentes de planta, gerentes de oficinas y aun por el jefe ejecutivo. La dispersión de la función de abastecimiento con frecuencia oscurece la magnitud de las compras totales y significa que muchas compras reciben poco escrutinio.
2. **Desarrollo de tecnología:** cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos, procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo.
3. **Administración de recursos humanos:** la administración de recursos humanos consiste en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal, respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y también a la cadena de valor completa. Estas actividades ocurren en diferentes partes de la empresa, cuya administración afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar tanto las habilidades y motivación de los empleados como el costo de contratarlos y entrenarlos.
4. **Infraestructura de la empresa:** consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. Normalmente apoya a la cadena completa y no a actividades individuales. A veces se considera solo como general, pero puede ser una fuente poderosa de ventaja competitiva.

Tipos de actividad

Continuando con este autor, el mismo considera que dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, existen tres tipos de actividades que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

1. **Directas:** son las actividades directamente implicadas en la creación de valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes.
2. **Indirectas:** son actividades que hacen posible el desempeñar las directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, registro de vendedores, etc.
3. **Aseguramiento de la calidad:** son actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección o pruebas.

Toda empresa tiene actividades de valor directo, indirecto o de aseguramiento de la calidad, están presentes en las actividades primarias y de apoyo el papel de las actividades con frecuencia no se comprende bien. Haciendo la distinción entre los tres tipos de actividad es posible diagnosticar la ventaja competitiva. En el Dibujo N° 1 se resume lo explicado anteriormente.

Dibujo N° 1: La cadena de valor



Fuente: Porter, M. E. (1998). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un Desempeño Superior* (16ta. Reimpresión). México: Editorial CECSA. p.55

Según González Andrade (2012), por medio del análisis de la cadena de valor, se dividen las actividades estratégicas que realiza la empresa, con el fin de comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación.

Estas actividades emplean insumos, recursos humanos y tecnología, para desempeñar su función, además de utilizar y crear información, por ejemplo datos del comprador, del desempeño de maquinaria y equipo, estadísticas de calidad del producto, entre otras. Tales actividades añaden valor al producto durante su proceso de elaboración y consumo, identificándose al menos cuatro cadenas de valor: de los proveedores, de la empresa, de los distribuidores y de los clientes.

La construcción de la cadena de valor del sector está orientada a generar un compromiso compartido para cumplir con los requisitos del mercado, en cuanto a calidad, trazabilidad, volúmenes y frecuencia.

En este sentido es muy importante considerar en la empresa el enfoque de la cadena de valor para asegurar o controlar la calidad o procedencia del producto; mejorar la gobernabilidad de la cadena logrando una distribución más equitativa de los beneficios; desarrollar y gestionar estrategias de mercado diferenciadas y flexibles a los cambios en el contexto y lograr una mejor organización y gestión empresarial, de la información y el conocimiento.

2. PANORAMA COMPETITIVO Y LA CADENA DE VALOR

Siguiendo a Porter (1998), el panorama competitivo puede tener un importante efecto en la ventaja competitiva, porque conforma la estructuración y economía de la cadena de valor. Existen cuatro dimensiones del panorama que afectan la cadena de valor:

- **Panorama del segmento:** las diferencias en las necesidades o las cadenas de valor requeridas para servir a diferentes segmentos de producto o compradores pueden llevar a una ventaja competitiva de enfoque. Las diferencias entre los segmentos favorecen al panorama estrecho, sin embargo las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos favorecen al panorama amplio. Esto ocasiona una tensión entre ajustar la cadena de valor a un segmento o compartirla entre varios segmentos.

- **Grado de integración:** la integración vertical define la división de las actividades entre una empresa y sus proveedores, canales y compradores. Hace referencia al grado en que las actividades se desempeñan dentro de la empresa, en lugar de contratar a empresas independientes. La baja en los costos o el aumento de la diferenciación consecuencia de la integración depende de la empresa y de la actividad implicada. La cadena permite que la empresa identifique más claramente los beneficios potenciales de la integración resaltando el papel de los eslabones verticales.
- **Panorama geográfico:** El rango de regiones, provincias, o grupos de países en los que compite una empresa con una estrategia coordinada. Puede servir a que una empresa comparta o coordine actividades de valor para servir a diferentes áreas geográficas.
- **Panorama industrial:** El rango de sectores industriales relacionados en los que compite la empresa con una estrategia coordinada. Las interrelaciones potenciales entre las cadenas de valor requeridas para competir en sectores industriales relacionadas son muy amplias. Pueden involucrar a cualquier actividad primarias, de apoyo

Continuando con Porter (1998), un panorama amplio puede permitirle a una empresa la explotación de los beneficios de desempeñar más actividades internamente. También puede permitirle explotar las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos, áreas geográficas o sectores industriales relacionados.

Por el contrario, un panorama más estrecho permite ajustar la cadena para servir a un segmento en particular, un área geográfica o un sector industrial a fin de lograr menores costos. El panorama estrecho en la integración también mejora la ventaja competitiva a través de la contratación de las actividades realizadas internamente por la empresa a empresas independientes que lo realizan mejor o reducido en costos.

Una empresa puede perseguir los beneficios de un panorama más amplio internamente, o entrar en coaliciones con empresas independientes para lograr algunos beneficios comunes. Las coaliciones son tratos a largo plazo entre las empresas que constituyen maneras de ampliar el panorama sin ampliar la empresa, contratando a una organización independiente para que desempeñe las actividades de valor o acordando con la empresa compartir actividades. De esta manera, permiten compartir las actividades sin necesidad de entrar a nuevos segmentos del sector industrial, áreas geográficas o sectores industriales relacionados, resolviendo las dificultades de coordinación entre empresas puramente independientes.

La cadena de valor está formada por actividades de valor interrelacionadas, unidas por eslabones que representan el intercambio entre las actividades para lograr el objetivo de la empresa. Con frecuencia la estructura organizacional falla en proporcionar mecanismos para coordinarlos u optimizarlos, ya que la información necesaria para hacerlo no es recopilada a través de la cadena. Esto ocurre porque los gerentes de las actividades de apoyo, como administración de recursos humanos y desarrollo de tecnología, no tienen con frecuencia una visión clara de cómo se relacionan con la posición competitiva general de la empresa.

3. METODOLOGÍA DE LA CADENA DE VALOR

Según Sánchez (2004), para construir una cadena de valor los pasos fundamentales son:

1. Identificar la cadena de valores de la industria y asignarles costos, ingresos y activos a las actividades de valor.
2. Diagnosticar cuáles son las causales de costos que regulan cada actividad de valor
3. Desarrollar una ventaja competitiva sostenible, bien sea desarrollando las causales de costo mejor que los competidores, o bien reconfigurando la cadena de valores.

En la actividad vitivinícola, el primer paso, comienza con la producción de uva, continúa con la elaboración de vino a la que le sigue el despacho y fraccionamiento y finaliza en el consumo. Los actores de este proceso, que son los productores, elaboradores, fraccionadores y distribuidores no actúan como una verdadera cadena ya que están afectados por intereses particulares y sectoriales. Esta situación está cambiando paulatinamente, ya que cada bodega para satisfacer las necesidades de sus clientes trata de transmitir a los productores sus requerimientos para lograr un determinado vino, forjando en el productor la idea de que su cliente en definitiva es el consumidor que se identifica con un determinado tipo de vino.

A partir del análisis de la cadena de la industria, se identifican las causales de costos que explican las variaciones de costos en cada actividad de valor. En la contabilidad tradicional el costo tiene una sola causal, la cual es el volumen de actividad o de producción. En la cadena de valores, coexisten múltiples causales de costos las cuales han sido mencionadas anteriormente.

El tercer paso consiste en establecer una ventaja competitiva sostenible por medio de dos formas:

1. Controlando las causales de costos mejor que los competidores: a través del análisis de las causales y mejoramiento del rendimiento de las mismas. Para ello se puede emplear el Benchmarking sobre los competidores (proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones), esta opción debe ser siempre revisada y reconsiderada en el corto plazo, ya que el competidor podrá imitar rápidamente.

2. Reconfigurando la cadena de valores: lo que implica que mientras se recomponen las causales de costos, habrá que redefinir la cadena de costos en las actividades en donde sea más necesario.

4. DESARROLLO ECONOMICO REGIONAL Y LA CADENA DE VALOR

Según González Andrade (2012), el desarrollo económico depende del tiempo, el espacio y de los procesos de transformación realizados en los países, las regiones, las ciudades y de la manera en que las sociedades buscan satisfacer sus necesidades materiales y espirituales.

Vázquez (2005, citado en González Andrade, 2012), establece que dicho desarrollo se basa en la dotación, el uso eficiente de los recursos y el potencial que ellos representan, teniendo en cuenta la organización de la producción y la difusión de conocimientos, para definir el nivel de desarrollo alcanzado. En el desarrollo se introduce un enfoque territorial, en el que se busca satisfacer las necesidades y demandas locales por medio de la participación de la comunidad local. En ese sentido, se la considera una estrategia más integral, pues no solo incluye el mejoramiento de los sistemas productivos en el ámbito laboral nacional o internacional, sino también se pretende lograr un aumento en el bienestar económico, social y cultural de toda la población. Es de suma importancia para las empresas considerar en su ventaja competitiva el desarrollo sostenible de las actividades productivas, que ayuda al establecimiento de mejoras de las fortalezas o capacidades de las cadenas productivas en una región.

Al generarse competencia entre empresas individuales, y también entre sistemas enteros de producción, cadenas productivas o cadenas de valor, se forman alianzas entre agentes de producción independientes como proveedores y productores. Estos forman un sistema de relaciones empresariales basadas en la confianza y conocimiento mutuo que les permite anticiparse a los cambios del entorno en el cual se desenvuelven (Vivanco et al, 2010, citado en González Andrade, 2012).


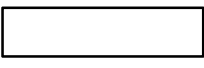



Según Iglesias (2002, citado en González Andrade, 2012), la teoría de costos de transacción es la que se relaciona de manera más precisa con el enfoque de las cadenas de valor. Dicha teoría analiza las alternativas para organizar intercambios entre empresas que se adaptan a las características de cada transacción, para minimizar riesgos y costos. Por ello, todo el sistema involucrado necesita organizarse, teniendo en cuenta el ambiente, que incluye las leyes, reglas y costumbres del lugar donde se desarrolla la actividad.

Cabe aclarar que González Andrade (2012) considera que para lograr las ventajas competitivas de reducción de costos o diferenciación del producto, es necesario que el empresario cuente con habilidades específicas que surgen del sistema educativo, de infraestructura específica, investigación, capacitación de recurso humanos y alta cobertura de servicios públicos, brindados por la sociedad de la que forman parte.

CAPÍTULO III: LA CADENA DE VALOR DEL VINO

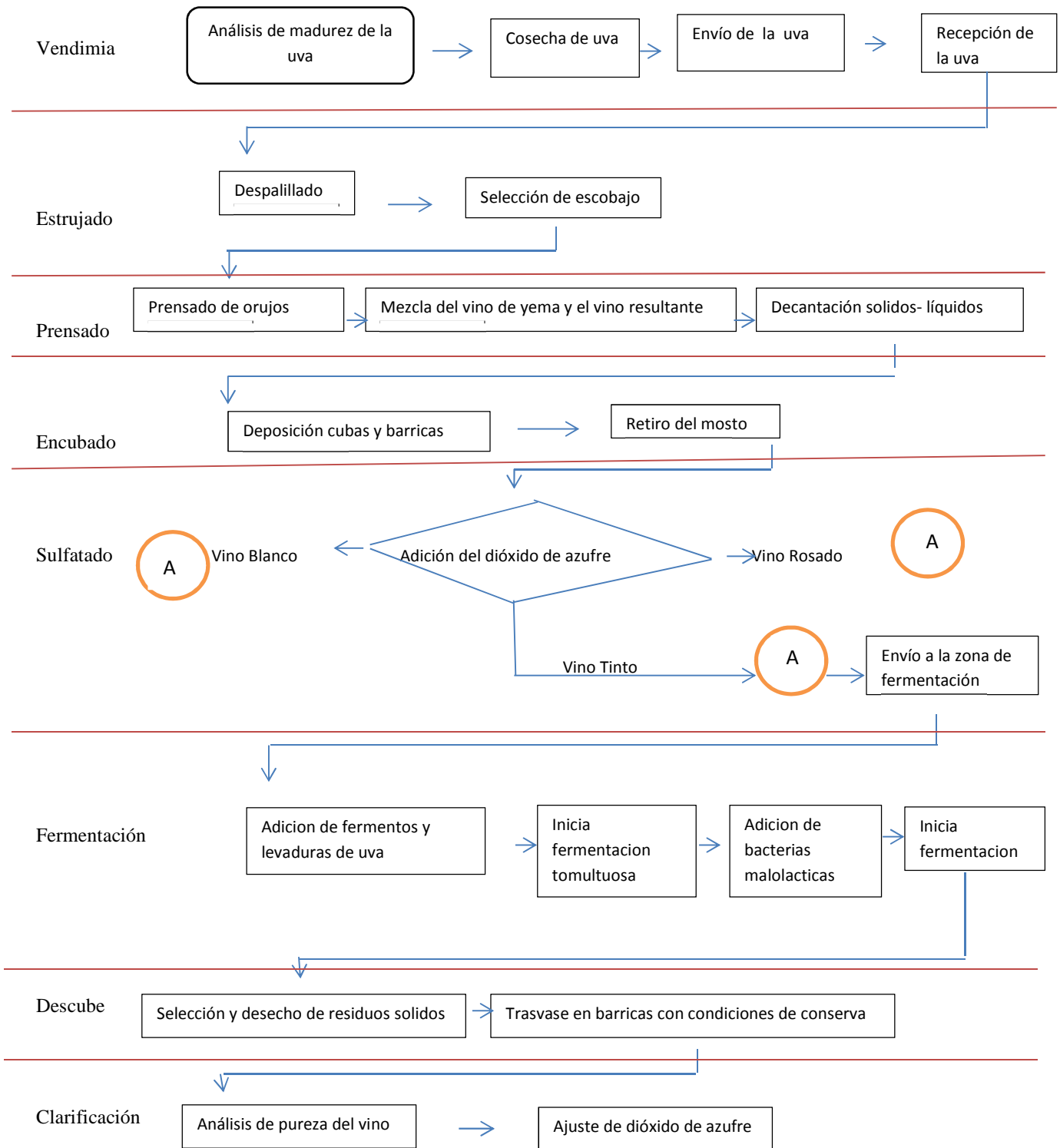
1. DIAGRAMA DE FLUJO HORIZONTAL DE LA CADENA DE VALOR DEL VINO

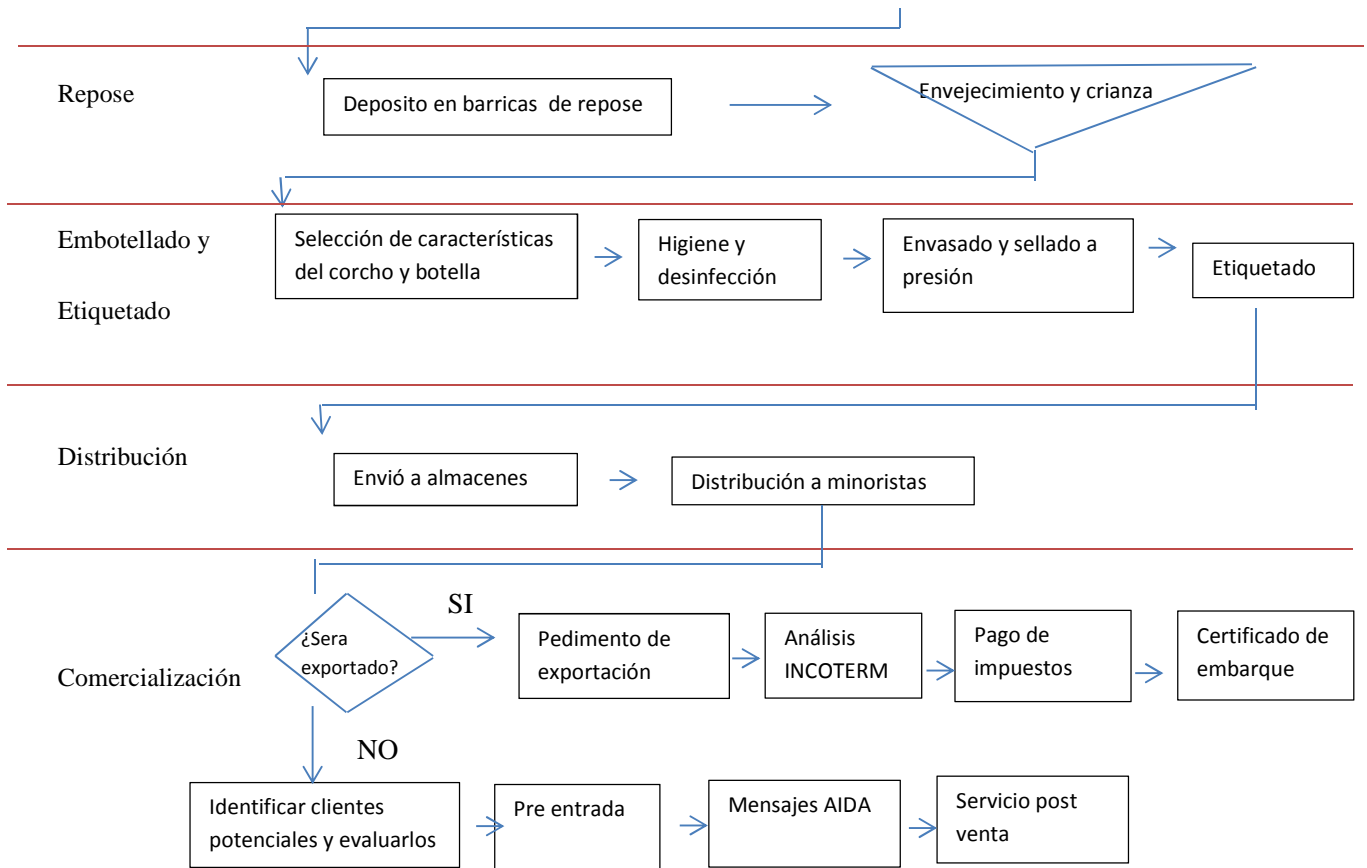
En la obra de González Andrade (2012) se ilustra el diagrama de flujo horizontal de la cadena de valor del vino expuesto más abajo. El significado de los íconos y de las siglas y términos empleados en el mismo son los siguientes.

Icono	Concepto
	Inicio/Fin
	Proceso
	Decisión
	Tiempo de espera
	Conector de proceso

Siglas y términos empleados	
AIDA	Modelo clásico de venta "Atención, Interés, Deseo, Acción"
INCOTERM	Acrónimo del inglés <i>International commercial terms</i>

Gráfico N° 1: La Cadena de valor del vino





Fuente: Versión modificada de González Andrade, S. (2012), *Plan de acción para la innovación y competitividad de los Valles Vitivinícolas de Baja California*. México: CONACYT-FORDECYT

En el diagrama anterior se muestran las doce etapas que se consideran más relevantes en el proceso productivo del vino. Dichas etapas se encuentran en columnas sobre el margen izquierdo del diagrama y en su costado derecho se ubican los pasos dentro de cada etapa.

La primera etapa es la vendimia, que inicia el proceso con el análisis de madurez de la uva, después le sigue la cosecha y el transporte al bodeguero quien recibe la uva. El estrujado es la segunda etapa, en la que se realiza el despalillado, la selección del escobajo. Luego se realiza el prensado de orujos, la mezcla del vino de yema y el vino resultante y de la decantación de sólidos y líquidos. El encubado es la cuarta etapa, se realiza el depósito en cubas y barricas y el retiro del mosto. La quinta etapa

es el sulfitado, le siguen otras más que añaden valor hasta llegar a la distribución y finalmente a la comercialización.

En esa etapa se decide destinar el producto al mercado nacional o al extranjero. Si el producto se exporta, se continuará atendiendo las fases de pedimento de exportación, el análisis de los términos del comercio internacional (INCOTERM), el pago de impuestos y la elaboración de factura comercial junto con la obtención de un certificado de embarque antes de arribar a las manos del consumidor final. En cambio, si el producto es orientado al mercado nacional el proceso continuará cubriendo las fases de identificación de clientes, perspectiva, la evaluación de candidatos, el trabajo de pre-entrada, los mensajes AIDA (atención, interés, deseo y acción) así como los servicios de postventa que se brindan al consumidor final.

Según González Andrade (2012) existe una amplia literatura sobre el análisis de las cadenas de suministro.

Lundy et al (2004 citados en González Andrade, 2012) establecen que para aumentar la competitividad del sector es necesario organizar grupos de trabajo con los productores para identificar fortalezas y debilidades de la cadena de valor y así generar ventajas estratégicas.

Es importante recalcar que la cadena de suministro se enmarca en los conceptos de agilidad, adaptabilidad y alineación. La agilidad apunta a responder rápidamente a los cambios a corto plazo en la demanda o la oferta, la adaptabilidad procura cambiar la cadena de suministros según las modificaciones estructurales de los mercados y la alineación propone incentivar a los actores de la cadena para un mejor desempeño en conjunto (Lee, 2004 citado en González Andrade, 2012).

Por otra parte, la competencia mundial genera un desafío a la hora de implementar sistemas de fabricación y desarrollar productos que requiere de flexibilidad y agilidad. Esta situación beneficia a los consumidores, sin embargo hace más difícil para los fabricantes y los minoristas planificar la producción y las órdenes de entrega. Las empresas pueden adaptarse a esta nueva situación concibiendo un nuevo enfoque para la predicción de toda la planificación de la producción. Este enfoque implica posponer decisiones hasta obtener ciertas señales del mercado, como por ejemplo los resultados de venta de principios de temporada, útiles para adecuar la oferta a la demanda (Fischer et al, 1994; citados en González Andrade, 2012).

Qi, Zhao y Sheu (2011, citados en González Andrade, 2012) consideran que es necesario coalinear la estrategia competitiva de la empresa y la estrategia de cadena de suministro con el entorno en el que se desarrollan para mejorar el rendimiento. Los resultados de sus investigaciones proporcionan pautas a los profesionales ejecutivos a la hora de seleccionar la cadena de suministro adecuada y las estrategias competitivas, por diferenciación de productos o por líderes en precios.

En cuanto a la sustentabilidad ambiental Lee (2010, citado en González Andrade, 2012), plantea que sería necesario que las empresas exijan a sus proveedores reemplazar los materiales usados por unos más ecológicos, que ajusten sus propias operaciones con el reciclaje, y utilicen equipos de eficiencia energética y otros similares. Es importante identificar las oportunidades que conlleva la integración de la cadena de suministro extendida a proveedores y clientes, reinventando los procesos de fabricación, e incluso la vinculación con los competidores para afrontar los desafíos de escala. El resultado de esta acción puede generar costos de operación más bajos y proporcionar una ventaja competitiva para todos los actores de la cadena.

2. EL ENSAMBLE NATURAL Y CULTURAL DE LA CADENA DEL VINO

Según Alturria et al (2007), es necesario tener en cuenta que el objetivo primordial de la actividad vitivinícola es la producción de vino, un producto industrial muy asociado y dependiente de los procesos naturales que se desarrolla en la etapa industrial.

En la etapa primaria, parte de las cualidades del vino dependen de las cualidades logradas en los granos de uva. Las uvas expresan las características agroecológicas de los territorios donde son cultivadas. Por lo que los recursos naturales asociados a los territorios vitícolas se convierten, de este modo, en ventajas competitivas y en valores agregados. Por otro lado, la calidad de los vinos no está solamente asociada a la calidad de las uvas, sino también a cómo evolucione el proceso natural de fermentación en la etapa industrial.

También en la producción del vino entran en juego factores culturales y sociales como los saberes, las prácticas culturales y el mismo desarrollo histórico de la actividad vitivinícola. Los conocimientos y las prácticas culturales aplicadas tanto al manejo de cultivo de la vid como a los procesos de elaboración de

vinos se incorporan como valor agregado a través de su reconocimiento en las identificaciones geográficas y en las Denominaciones de Origen Controladas (D.O.C.)

Estas características del vino como producto, marca una distribución del conocimiento y de la tecnología menos concentrada en la etapa industrial de la trama, siendo más relevante el análisis de los procesos de innovación y modernización en las empresas proveedoras de uvas y la generación de intercambios de conocimiento entre los productores de uva y las bodegas. Por este motivo, y como se verá más adelante, en la trama vitivinícola se han fortalecido estas relaciones porque los procesos tecnológicos del vino comienzan en los viñedos y se complementan posteriormente con las distintas modalidades de vinificación que se aplican en las bodegas.

3. LA DIFERENCIACION EN SUB-TRAMAS

Según Hernández Duarte (2014), como consecuencia de cambios estructurales en Argentina marcados por la Ley 23.320/88 de regulación de la actividad vitivinícola, el nuevo modelo de organización de la producción vitivinícola mendocina en la década del noventa, y acuerdos como el Mendoza- San Juan y Plan Estratégico Vitivinícola 2020, se produce una transformación en el negocio del vino, caracterizada por la diferenciación de productos, en función de nuevos parámetros de calidad.

Este negocio incorpora tres grandes tipos de productos: los vinos de mesa, los vinos finos - que incluye a los vinos espumantes- y los mostos. A su vez, los vinos finos pueden subdividirse en tres subgrupos: los vinos finos de bajo precio (en este grupo entrarían los denominados vinos selección), los vinos finos de precios intermedios (varietales) y los finos de alto precio (premium y superpremium, que pueden ser varietales o genéricos). (Martin et al, 1999, citados en Alturria et al, 2007).

Según Alturria et al (2007), consecuentemente, se pueden distinguir tres subtramas: vinos comunes o de mesa, la de vinos finos y la de mostos. Dentro de ellas, se pueden identificar relaciones de asociativismo o cooperativas y relaciones de mercado. Por la variedad de estrategias productivas y comerciales de las empresas de la trama algunos actores forman parte al mismo tiempo de las redes construidas por distintas sub-tramas.

Continuando con Alturria et al (2007), se observa una heterogeneidad en la trama representada por: la gran diversidad de agentes y empresas que la componen; su segmentación, uso de innovaciones

tecnológicas y organizacionales; la diversificación de productos y su vinculación con distintos mercados y segmentos de éste.

Según Alturria et al (2007) los principales actores o agentes de la trama vitivinícola son:

1) Los núcleos de la trama:

- Las empresas o bodegas que elaboran y venden vinos comunes
- Las empresas o bodegas que elaboran y venden vinos finos
- Las empresas o bodegas trasladistas, que elaboran y venden vinos a granel
- Las empresas o bodegas que elaboran y venden mostos
- Las empresas o bodegas que combinan dos o más de las estrategias mencionadas anteriormente

2) Los proveedores de materia prima o uvas comunes y finas:

- Las empresas vitícolas integradas verticalmente con viñedos de uvas comunes y/o finas
- Las empresas vitícolas no integradas con viñedos de uvas comunes y/o finas
- Las empresas vitícolas cooperativizadas (como socio o terceros) e integradas verticalmente con viñedos de uvas comunes y/o uvas finas

3) La extensa red de proveedores de insumos y servicios vitivinícolas:

- Proveedores de insumos y maquinarias: envases de vidrio, de cartón, corchos, cápsulas, etiquetas, levaduras, barricas, tanques de acero, maquinarias, ropa de trabajo, etc.
- Proveedores de servicios: desde marketing a empresas de seguridad, despachantes de aduana, turismo y servicios profesionales.

4) Los clientes de la trama:

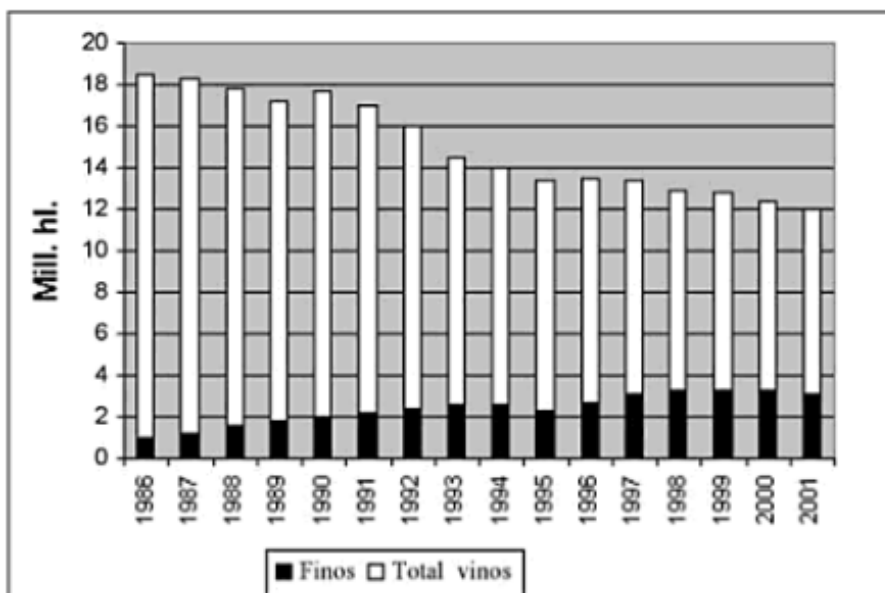
- Las grandes cadenas de supermercados e hipermercados
- Los sistemas de distribución propios de empresas importantes de vinos de mesa, que a través de mayoristas regionales abastecen a los minoristas
- Los sistemas de distribución propios de empresas importantes de vinos de mesa que abastecen a países limítrofes como Paraguay, Bolivia y Uruguay, mediante cadenas de supermercado y mayoristas
- Los grandes canales de distribución nacionales
- Las empresas exportadoras de vino a granel o fraccionado a países del hemisferio norte
- Los distribuidores internacionales o importadores

- Los pequeños comercios, vinerías, hoteles y restaurantes

4. EL CONTEXTO NACIONAL: ARGENTINA

4.1. EL MERCADO INTERNO DE CONSUMO

Gráfico N° 2: Tendencia del consumo del vino, 1986 -2001



Fuente: Alturria, L, Bocco, A, Gudiño, J, Oliva, J, Ruiz, A.M. & Salvarredi,G. (2007) *La trama vitivinícola en la provincia de Mendoza* en Delfini, M, Dubbini, D, Lugones, M, Rivero, I, Yoguel, G, Suárez, P. *Innovación y empleo en las tramas productivas de Argentina* (p.41) Buenos Aires: Prometeo libros

Observando el Gráfico N° 2, el porcentaje de vinos finos sobre el total de vinos consumidos en el mercado interno, en el periodo 1996-2001, ha aumentado del 7% a un 25%. Según Alturria et al (2007), consideran que esta fuerte caída en el total de vinos consumidos, está influenciada por la disminución del consumo de vinos de mesa que se debe entre otras causas a cambios culturales, sobre todo al aumento del consumo de gaseosa, jugos, agua mineral, cervezas, bebidas blancas y gaseosa con alcohol.

Según Alturria et al (2007), tanto en el mercado interno como el externo, la década de 1990 demostró que los consumidores son cada vez más exigentes a la hora de elegir. Esto ha generado la adaptación de los productores a estas nuevas preferencias a través de la diferenciación de los vinos por medio de marcas, indicaciones geográficas, variedad de uva, tipos de envase, calidad y consecuente segmentación de precios.

Además para responder a las necesidades de los consumidores, el sector primario, industrial y de distribución han incorporado nuevas tecnologías y modelos organizacionales. Uno de los principales cambios en el sector primario consistió en la implantación de nuevas variedades de uva, demandadas por el sector industrial y por la distribución de vinos argentinos en el mercado externo. La principal motivación de los cambios descriptos es ofrecer productos de diversas gamas a los distintos segmentos del mercado interno y externo (Bocco, 2003, citado en Alturria et al, 2007).

4.2. EL DESARROLLO DE LA VITIVINICULTURA DE EXPORTACIÓN

Siguiendo con Alturria et al (2007) Argentina durante los años noventa comienza a participar ampliamente del mercado mundial de vinos sobre la base de un aumento sostenido de la oferta de vinos argentinos gracias a un proceso de modernización de las agroindustrias vitivinícolas y de la diferenciación de variedades de uvas en sus viñedos.

Como consecuencia de que aumenta la demanda internacional de vinos finos, las empresas nacionales de vinos debieron enfrentar varios desafíos para mantener su competitividad en el mercado externo, tales como ampliar sus mercados en el exterior debido a la reducción sostenida de la demanda interna de vinos comunes y, a la vez, confrontarse a grandes empresas transnacionales que compiten en el mercado mundial pero que buscan ganar el mercado argentino. Es importante destacar la fuerte competencia externa de los “nuevos países vitivinícolas” (Chile, Australia, Sudáfrica, EEUU), que compiten con muy buena consistencia en la relación precio-calidad y con mejor “imagen país” que la Argentina.

Continuando con Alturria et al (2007), el volumen total de vinos exportados fue creciente desde 1990 hasta 1998-99 para luego disminuir durante el período 2000-2001. Después de 2002 se produce un

nuevo incremento en 2003 y continúa aumentando en 2004. La nueva paridad cambiaria tuvo un efecto favorable sobre el aumento de las exportaciones de vino en este último período.

En el período 2002-2003, se produjo un aumento en la demanda internacional de vinos embotellados de alta calidad, con un incremento en las exportaciones del orden del 110% en volumen y 44% en facturación. Siguiendo a los autores antes mencionados, en relación al total de volumen de exportaciones del año 2005, el alto porcentaje de exportación de vinos fraccionados comparados con los vendidos a granel y el predominio del vino varietal sobre el común muestra el esfuerzo de la trama por aumentar la calidad de los productos comercializados en el exterior y mejorar la relación calidad-precio.

Gráfico N° 3: Volumen de las exportaciones argentinas de vinos. Principales países de destino



Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura, Subgerencia de Estadística y Asuntos Técnicos Internacionales (2013) *Informe de Comercio Exterior*.

Respecto al destino de las exportaciones de vinos argentinos, según datos recabados por el INV y resumidos en el Gráfico N°3, son cuatro los países en los que se concentran las exportaciones: EEUU, Reino Unido, Brasil y Canadá, que reúnen el 68,52% del volumen total exportado. Los mercados más importantes para los vinos argentinos son Estados Unidos y Reino Unido y, en el MERCOSUR, Brasil.

5. EL CONTEXTO PROVINCIAL: MENDOZA

Según el artículo publicado por la Dirección General de Escuelas de Mendoza (2004), entre las últimas décadas del siglo XVI y las primeras del XVII surgieron en Mendoza las primeras bodegas y viñedos. Algunas de ellas alcanzaron dimensiones importantes para la época, considerando que el progreso demográfico fue lento debido a la aridez del clima y la situación de aislamiento que sufría la capital cuyana.

Rápidamente, los mendocinos comenzaron a producir un excedente para venderlo fuera de la región. Este fenómeno se benefició con la apertura y consolidación de las rutas comerciales hacia las entonces lejanísimas ciudades de la región (Buenos Aires, Santa Fe, Tucumán). Hacia la década de 1880, Mendoza tomó el rumbo de la modernización y se convirtió en la primera zona vitivinícola del país, y llegó a ser reconocida por el gobernador Emilio Civit como "la industria por excelencia" de los mendocinos.

El paso de la agricultura tradicional a la moderna se dio en distintas etapas, en las que varios fueron los factores que contribuyeron a esta revelación de la industria del vino de Mendoza. Entre ellos, la expansión del riego gracias a la sanción de la Ley de Aguas de 1884 que reglamentó y sistematizó el riego provincial. Otro de los factores decisivos fue el otorgamiento de facilidades de crédito para la ampliación y pago de obras que aumentaron el área cultivada en el plano provincial.

Con la instalación de la línea del ferrocarril Buenos Aires al Pacífico en 1885, se reemplazó el traslado del vino en carretas por el más económico y veloz ferroviario. Otro factor fue el aumento de la demanda de vinos en el mercado del Litoral y de Buenos Aires causada por el aporte cultural y demográfico de inmigrantes italianos y españoles que poseían la costumbre mediterránea de beber vino.

Por otra parte, las medidas protectoras contra la introducción de vinos extranjeros adoptadas por el gobierno nacional en las dos últimas décadas del siglo XIX, favorecieron a la industria nacional.

Según la publicación del Fondo Vitivinícola Mendoza (2009), se distinguen en esta provincia cinco zonas, según las características naturales que presentan, condicionando el cultivo de distintas variedades de vid. Los oasis son:

Norte Mendocino: Comprende las áreas de menor altura sobre el nivel del mar irrigadas por el Río Mendoza. Abarca el departamento de Lavalle y parte de los departamentos de Maipú, Guaymallén, Las Heras y San Martín.

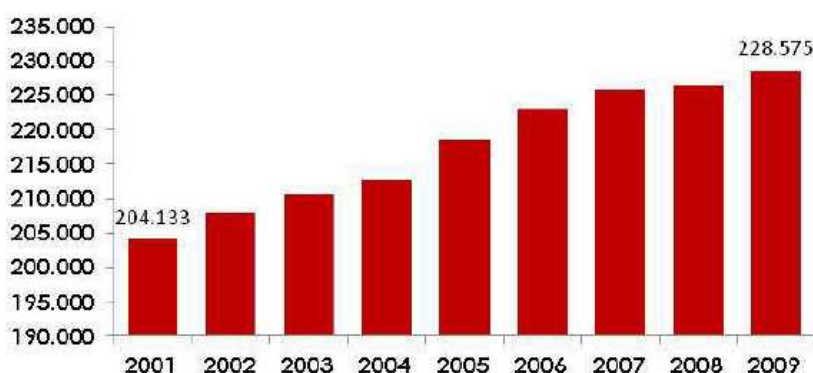
Este Mendocino: Está conformado por los departamentos de San Martín, Junín, Santa Rosa, La Paz y Rivadavia, y representan la mayor región vitivinícola del país; posee cerca de 70 mil hectáreas dedicadas a esta actividad

Zona alta del Río Mendoza: Formada por los departamentos Luján de Cuyo y Maipú y varios distritos de Guaymallén, Las Heras y Godoy Cruz, esta región reúne en sus más de 25.000 hectáreas, regadas por el Río Mendoza, las características de suelo y clima que los primeros vitivinicultores apreciaron, ya que aquí se afincaron muchas de las tradiciones de familias bodegueras.

Valle de Uco: La región está conformada por los departamentos Tunuyán, Tupungato y San Carlos, en el Centro-Oeste de Mendoza.

Sur Mendocino: Comprende los departamentos de San Rafael y General Alvear, y se extiende al pie de la cordillera principal. Es un oasis irrigado por las aguas del río Atuel.

Gráfico N° 4: Superficie Cultivada con vid (En hectáreas)

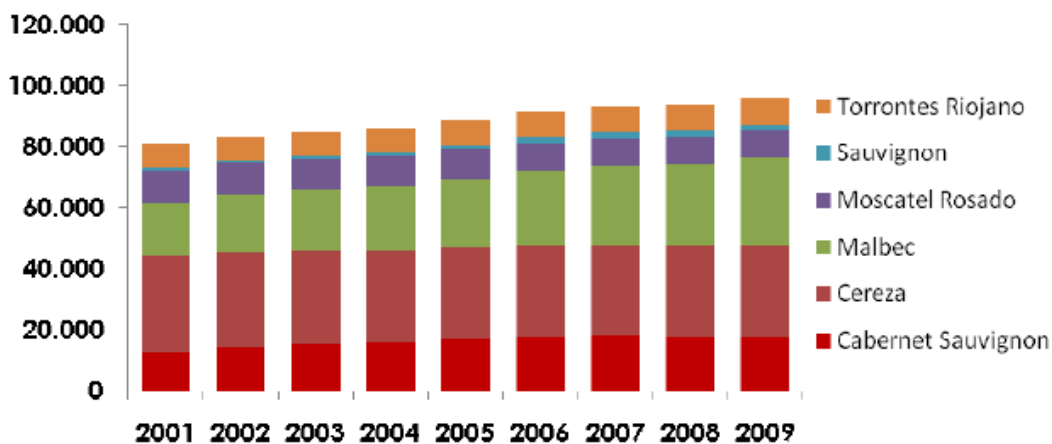


Fuente: Fondo Vitivinícola Mendoza y Facultad de Ciencias Económicas UNCuyo (2010) *Impacto de la viticultura en la economía argentina*

En el gráfico 4, se observa que las hectáreas cultivadas en Mendoza han evolucionado de 204.133 en el año 2001 a 228.575 en el año 2009, lo que representa un crecimiento del 12%.

En la Provincia de Mendoza como consecuencia de las sucesivas crisis que afectaron a la vitivinicultura se fue modificando cuantitativa y cualitativamente el sector. De las 1.200 bodegas que existían en la provincia a principios de los '80, a comienzos de 2000 se registraban alrededor de 400; de ellas solo 5 bodegas concentran el 75% del vino común y otras 5 bodegas controlan el 40% de los vinos finos; 2 grupos económicos concentran el 70% del mercado del mosto, uno de ellos enteramente internacional y el otro, mitad extranjero y mitad nacional (Goldfarb, 2007, citado en Acosta y Verbeke 2008).

Gráfico N° 5: Superficie cultivada con vid por variedad (en hectáreas)



Fuente: Fondo Vitivinícola Mendoza y Facultad de Ciencias Económicas UNCuyo (2010) *Impacto de la viticultura en la economía argentina*

Como puede apreciarse en el Gráfico N° 5, en los últimos años se ha incrementado principalmente la superficie cultivada con variedades de alta calidad enológica especialmente Malbec.

5.2. PRODUCCIÓN VINÍCOLA DESTINADA A EXPORTACIÓN

Con respecto a los actores locales que participan del negocio del comercio exterior de vinos, ha habido un aumento de las bodegas que exportan. De las 1282 bodegas inscriptas en 2005, 950 elaboran vinos y/o mostos durante esa cosecha y, de éstas, 256 exportan, mientras que en la década anterior menos de diez bodegas enviaban sus vinos al exterior. De las nuevas exportadoras, más del 80% son pequeñas y medianas empresas que han logrado penetrar en un mundo comercial muy exigente. La venta al exterior de vinos ha tenido la virtud de transformar al sector. (Neiman y Bocco,2001, citado en Alturria et al, 2007)

Cuadro N° 2: Participación de las bodegas mendocinas en las exportaciones

Posición	Marca	FOB total (millones de U\$S)	Participación relativa %	Bodegas
1	Trapiche	8,07	3,9	Trapiche
2	Trivento	6,44	3,1	Trivento
3	Norton	5,64	2,8	Norton
4	Álamos	4,87	2,4	Catena Zapata
5	Astica	4,86	2,4	Trapiche
6	Catena	4,22	2,1	Catena Zapata
7	Trapiche Roble	3,86	1,9	Trapiche
8	Argento	3,78	1,8	Catena Zapata
9	Marcus James	3,38	1,6	Fecovita (Privada)
10	Terrazas Alto	3,32	1,6	Chandon
11	Graffigna	2,81	1,4	Allied Domecq
12	Santa Julia	2,59	1,3	Familia Zucardi
13	Trumpeter	2,54	1,2	Familia Rutini
14	Navarro Correas C.P.	2,52	1,2	Diageo
15	Pampas del Sur	2,39	1,2	Trivento
	Otras (1.279)	143,86	70,1	
	Total	205,15	100,0	

Fuente: Alturria, L, Bocco, A, Gudiño, J, Oliva, J, Ruiz, A.M. & Salvarredi,G. (2007) *La trama vitivinícola en la provincia de Mendoza* en Delfini, M, Dubbini, D, Lugones, M, Rivero, I, Yoguel, G, Suárez, P. *Innovación y empleo en las tramas productivas de Argentina* (p.41) Buenos Aires: Prometeo libros

En el Cuadro N° 2 se pueden observar las quince primeras marcas de vino fino fraccionado exportadas con respecto al valor FOB de las mismas en dólares. En la última columna se indica la empresa vitivinícola que las produce. Según Alturria et al (2007), de las diez bodegas líderes en la exportación de vinos fraccionados, sólo dos pertenecen a capitales locales: Fecovita, que aglutina a cooperativas vitivinícolas de pequeña y mediana escala, y Familia Zuccardi. Esto muestra la importancia del capital extranjero en el dinamismo de las exportaciones de vinos locales y el rol que cumplen en la inserción de la trama en el mercado global.

5.3. LA ADOPCIÓN DE INNOVACIONES TECNOLÓGICAS

Según Alturria et al (2007), tanto en el sector vitivinícola primario como en el secundario se observa la adopción de nuevas tecnologías consecuencia del aumento en la exportación de vinos mendocinos y las nuevas exigencias de los consumidores en materia de diversidad y calidad de productos. Por lo tanto, aumentaron las inversiones tanto nacionales como extranjeras destinadas a la renovación de viñedos, tecnología de procesos y diferenciación de productos para mejorar la competitividad de la producción.

Esta reconversión de los antiguos viñedos vino acompañada de la incorporación de innovaciones tecnológicas en el manejo de los mismos para el logro de la máxima calidad en la materia prima que exigen los vinos finos de alta gama. Catania y Avagnina de Del Monte (1992, citado en Alturria et al, 2007), afirma que en los viñedos comenzó a imponerse el uso correcto de variedades, clones, lugares, sistemas de conducción, rendimientos, vigor, tratamientos fitosanitarios, con el propósito de reducir al mínimo posteriores intervenciones durante el proceso de elaboración y añejamiento de los vinos.

Continuando con Alturria et al (2007) entre las innovaciones introducidas en los viñedos se pueden mencionar: riego por goteo, malla antigranizo y protección contra heladas, entre otros. Por su parte, en las bodegas, se avanzó en la incorporación de tecnología importada en relación a los sistemas de prensado, de embotellamiento, y de automatización industrial, además de innovar en materia de tecnologías de la información y comunicación.

Siguiendo a estos autores, en la década del noventa se incorporaron nuevos actores a la trama vitivinícola con conocimiento y tecnología innovadora que alcanzaron estándares de calidad internacionales, y en algunos casos certificados por distintas organizaciones. A partir de esta

incorporación se generó una brecha con los anteriores participantes de la trama que quedaron en niveles previos de competitividad. Las razones de ello se deben en parte a las diferencias en capital y acceso al crédito, pero en mayor parte, a la desvinculación entre los actores de la trama que no permite la difusión de conocimientos de técnicas sencillas que mejoran el rendimiento y la estructura de costos de las empresas.

CAPÍTULO IV. INTEGRACION DE LA CADENA DE VALOR DEL VINO EN MENDOZA

Según Alturria et al (2007), uno de los rasgos históricos más permanentes en la vitivinicultura argentina es la falta de acuerdos duraderos entre los actores, sobre todo, entre los del sector primario y las empresas industriales. Las causas de este fenómeno pueden estar relacionadas con la inestabilidad de las reglas de juego, afectadas por factores como la variabilidad en los volúmenes de cosecha por riesgos climáticos, las crisis de sobreproducción de uvas y vinos, las crisis macroeconómicas del país y el desfase entre el sector primario respecto al industrial. El sector primario queda subordinado debido a problemas de escala de producción y al hecho de que las uvas para vinificar constituyen mercancía perecedera y por lo tanto afecta el poder de negociación de los productores vitícolas.

Bocco (2003, citado en Alturria et al, 2007) establece que a pesar de la inestabilidad descrita, debido a la introducción de un nuevo modelo tecnológico de producción de vinos de calidad y al hecho de que la uva para vinificar debe ser rápidamente industrializada a partir de su cosecha, la articulación entre el sector de proveedores y la industria ha cambiado y provocado una cadena muy unida de referencia para los actores. Este fenómeno comienza en la subtrama de vinos finos pero se extiende a vinos comunes, que comienzan a introducir criterios de producción basados en la calidad.

A partir de esta mayor integración, las empresas industriales, logran mejoras relacionadas con la generación y uso de conocimiento, y también captan la mayor proporción del valor agregado formada por la trama. Esta transferencia de valor del sector primario al industrial repercute en la competitividad productiva y la misma sustentabilidad de los productores

A continuación desarrollaremos los principales acuerdos, convenios, programas y asociaciones que se han generado en la actualidad, entre los diferentes actores de la cadena de valor del vino y los propuestos por instituciones de carácter público y mixto que apoyan la actividad vitivinícola en Mendoza.

1. ACUERDOS DE ORGANISMOS DE CARÁCTER PÚBLICO Y MIXTO

1.1. COVIAR (Corporación Vitivinícola Argentina)

Es un organismo que gestiona y coordina el Plan Estratégico Vitivinícola a través de la administración de los recursos que mediante la contribución de los actores implicados y aportes provinciales, nacionales e internacionales- financian las acciones necesarias para concretar los objetivos fijados en el Plan Estratégico. Para mayor información sobre los proyectos y programas abajo mencionados, dirigirse a: www.coviar.com.ar

1.1.1. Plan Estratégico Vitivinícola 2020

La Vitivinicultura Argentina sumó esfuerzos desde el año 2000 para formular e implementar un Plan Estratégico que transforme al sector. Las estrategias están orientadas a focalizar acciones sobre las principales oportunidades del Mercado Global (interno y externo). Esto implica un fuerte compromiso de los productores, los bodegueros y el Estado para estructurar y organizar la vitivinicultura y responder a las necesidades de los consumidores.

El objetivo es alcanzar, en los próximos años, un máximo valor agregado y un desarrollo armónico de todos los agentes económicos y sociales que participan del negocio. La misión del PEVI consiste en que Argentina ocupe un importante lugar en el contexto vitivinícola mundial y comience a posicionarse como un exportador altamente competitivo de los tradicionales países vitivinícolas tales como Francia, España e Italia.

El organismo financiador es El Fondo Vitivinícola Mendoza, mientras que las instituciones participantes son:

- Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agraria (AACREA)
- Asociación de Cooperativas Vitivinícolas de Mendoza
- Asociación de Viñateros de Mendoza
- Bodegas de Argentina
- Cámara Argentina de Fabricantes y Exportadores de Mosto
- Cámara de Bodegueros de San Juan
- Cámara Riojana de Productores Agropecuarios

- Centro de Viñateros y Bodegueros del Este
- Comisión Nacional de Promoción Vinos de Argentina
- Unión Vitivinícola Argentina (UVA)
- Vinexport (Exportadores de Vino de San Juan)
- Facultades de Ciencias Agrarias y Ciencias Económicas de la UNCuyo
- Fundación Instituto de Desarrollo Rural (IDR)
- Fundación ProMendoza
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)
- Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV)
- Universidad Católica de Cuyo (San Juan)

1.1.2. Desarrollo del pequeño y mediano productor y su familia.

El Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020 establece entre sus objetivos el apoyo a los pequeños y medianos productores de uva para integrarlos al negocio vitivinícola.

Para ello, se crearon los Centros de Desarrollo Vitícola (Convenio INTA-Coviar) que buscan identificar necesidades y demandas de los productores y bodegueros, definir estrategias colectivas e implementar acciones para el desarrollo vitivinícola local, fortalecer la participación y transferencia de tecnología apropiada a los pequeños y medianos productores, mejorando sus ingresos y, por consiguiente, la calidad de vida. El Centro brinda además capacitaciones y asistencia técnica en aspectos agronómicos, de gestión y realiza actividades para el fortalecimiento de la cadena vitivinícola local.

Hasta el momento, se han inaugurado 14 Centros de Desarrollo Vitícola, localizados en los principales oasis productivos del país. Siete en la provincia de Mendoza: Zona Norte (Lavalle), dos en la Zona Sur (San Rafael y General Alvear), dos en la Zona Este (Santa Rosa y Junín), dos en la Zona Centro (La Consulta y Tupungato); dos en la provincia de San Juan (Caucete y Media Agua); uno en las provincias de La Rioja (Chilecito), Catamarca (Tinogasta), Patagonia Norte (Río Negro-Neuquén), respectivamente. Los últimos dos Centros inaugurados se encuentran en Maipú-Luján de Cuyo (Mendoza) y en Cafayate (Salta).

1.1.3. Proyecto de integración de pequeños productores a la cadena vitivinícola

El organismo ejecutor del mismo es el Ministerio de agricultura, ganadería y pesca, el organismo subejecutor es la COVIAR , mientras que el organismo financiador es el Banco Interamericano De Desarrollo. El proyecto comprende:

- **Promoción de esquemas asociativos**

Se orienta a apoyar la identificación primero y formación luego de grupos integrados y la formulación de planes integrados de negocios vitivinícolas que integren a pequeños productores primarios con establecimientos industriales y comerciales en cadenas vitivinícolas.

Se espera lograr la formación o fortalecimiento de numerosos Grupos en los distintos rubros productivos (vino, mosto, uva de mesa, pasas), en las distintas zonas productivas del país, con Planes de Negocios formulados en base a las pautas generales establecidas y presentados ante la unidad ejecutora para su evaluación.

- **Apoyo a la implementación de Planes Integrados de Negocios.**

Se refiere a la evaluación, aprobación y financiamiento de los Planes Integrados de Negocios Vitivinícolas (PIN) que presenten los grupos integrados, así como el monitoreo de su desarrollo.

La asistencia financiera se otorgará a través de aportes no reembolsables (ANR), que se destinarán a las inversiones a realizar por los pequeños productores que sean incluidas en el PIN (mejora, reconversión y/o adaptación de viñedos, riego y drenaje, protección climática, modernización tecnológica de procesos productivos de toda la cadena, trazabilidad)

Adicionalmente, a través del programa de asistencia técnica se asesorará por un plazo de 6 años a cada grupo en la implementación del plan de negocios.

- **Fortalecimiento de la institucionalidad**

El objetivo es asistir financieramente a las instituciones y entidades que brindan apoyo a los pequeños productores vitícolas, tendiendo a fortalecer el tejido que las mismas conforman dentro o junto a la Corporación Vitivinícola Argentina.

Uno de los resultados de la caracterización de pequeños productores realizada en la primera etapa del proyecto, fue la detección de una gran cantidad de jóvenes que no continuaban con la explotación de su finca. Por ello, en la formulación de la continuación del proyecto se está trabajando fuertemente sobre los jóvenes, con el objetivo de incentivar y fomentar el arraigo rural, fortalecer la competitividad y formar jóvenes dirigentes.

1.1.4. Fondos de Apoyo al Desarrollo de Pequeños Productores (FODAPP).

El objetivo general de este proyecto consiste en incrementar la sustentabilidad económica (competitiva y socio-organizativa) del sector de pequeños productores y contribuir a la mejora de sus ingresos a través de la financiación para la incorporación de tecnología, asistencia técnica y capacitación.

Los beneficiarios directos del proyecto son los productores de las provincias de Mendoza, San Juan, La Rioja, Catamarca, Salta y Río Negro que se verán beneficiados con subsidios y créditos. Aunque también se beneficiarán con la implementación de este proyecto, mayormente las bodegas que verán mejorada su materia prima

1.1.5. El Proyecto Integral del Programa Integración del Aglomerado Vitivinícola en la Región Andina (PI TEC)

Este proyecto está conformado por: el laboratorio para monitoreo de residuos y la red de estaciones meteorológicas.

El Laboratorio tiene como finalidad la detección de pesticidas en la uva, un servicio tecnológico indispensable para la producción y comercialización del vino, dando respuesta, en forma oportuna, a las demandas de los productores al momento de realizar un proceso productivo o efectuar un envío.

En el caso de las Redes, el objetivo es generar y proporcionar información climática a tiempo real de todo el territorio de las provincias de San Juan y La Rioja respectivamente, como herramienta tecnológica al servicio del desarrollo productivo y social de cada una de sus regiones, con especial énfasis en el fortalecimiento del sector agrícola y agroindustrial.

1.1.6. Observatorio Vitivinícola Argentino

El Observatorio Vitivinícola Argentino es una herramienta de información web con actualizaciones mensuales automáticas. Tiende a mejorar la competitividad de todos los actores de la cadena vitivinícola. Ejecutada por la Bolsa de Comercio de Mendoza, busca democratizar la información de la actividad vitivinícola y llegar en forma gratuita y sencilla a todos los sectores.

1.1.7. Financiamiento de Productores Vitícolas y su Integración al Negocio Vitivinícola (Proyecto PROVIAR).

El objetivo general del mismo es mejorar la rentabilidad y estabilidad de los ingresos de los pequeños productores que participan en la cadena vitivinícola. Los objetivos específicos del programa

son: fomentar la asociatividad, contribuir a la adecuación tecnológica y desarrollo comercial de los pequeños productores y al fortalecimiento y articulación de las instituciones vinculadas con los pequeños productores.

Los beneficiarios son: pequeños productores vitivinícolas y trabajadores rurales, establecimientos industriales vitivinícolas, el Estado a través de la mayor recaudación proveniente de los impuestos, los proveedores de la industria vitivinícola y la cadena vitivinícola en general.

1.1.8. Programa Pequeños Bodegueros de Mendoza

Este programa con la marca “Pequeños Bodegueros de Mendoza” y el slogan “El Vino de la Gente”, busca mejorar la competitividad de las bodegas por medio de acciones que potencian la etapa de promoción y comercialización del vino en el mercado interno, a través de acciones asociativas.

Por ejemplo, durante el año 2013 las bodegas participantes generaron acciones de venta directa para acercar y conectar la oferta y la demanda sin intermediarios e invirtieron en la realización de merchandising.

1.2. INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria)

1.2.1. Apoyo al desarrollo vitivinícola regional. Proyecto: Cartera 2009-2012

Este proyecto se enmarca en el Plan Tecnológico Regional Mendoza – San Juan que lleva adelante el INTA para promover el desarrollo regional y territorial de Argentina, compuesto por un conjunto de proyectos y programas. En este sentido, la Cartera de Proyectos 2009-2012, constituyó un aporte fundamental para contribuir a la consolidación del sistema agropecuario, agroalimentario y agroindustrial con sostenibilidad económica, ambiental y social.

El objetivo del proyecto es mejorar la calidad de la producción primaria y agroindustrial para el mercado interno y externo, cuidando el medio ambiente y en un marco de equidad social. La región de Cuyo es la más importante del país en cuanto a producción vitivinícola y tiene condiciones agro-climáticas óptimas para obtener productos de alta calidad e inocuidad. El desarrollo de conocimientos, tecnologías y su transferencia, apuntan a promover la innovación para mejorar la calidad y seguridad de los productos, como respuesta a las nuevas exigencias de los consumidores, reducir costos y efectos negativos sobre el

medio ambiente y los trabajadores y finalmente integrar a los actores más vulnerables de la cadena, otro de los problemas identificados en este aglomerado.

Para la mejora de la calidad del producto se trabaja sobre temas de material vegetal, sanidad, manejo del cultivo, desarrollo de tecnologías y agroindustria. Todo el proyecto se desarrolla mediante un trabajo interinstitucional con otros organismos e instituciones vinculados al sector vitivinícola, de manera de potenciar capacidades y realizar un manejo más eficiente de recursos y equipamientos. En este sentido la organización del sector en la COVIAR (Corporación vitícola Argentina), el PEVI2020 y el PLANUVA constituyen fortalezas de la cadena de valor ya que permiten estrechar vínculos entre el sector privado y los organismos de Investigación y extensión.

Para mayor información acerca de este proyecto dirigirse a: www.inta.gob.ar

1.3. FUNDACIÓN PRO- MENDOZA

ProMendoza es una entidad público-privada que promueve la inserción de productos y servicios mendocinos en los mercados internacionales, brindando a las empresas adecuadas herramientas, para acompañarlas en este proceso. Comprometida con su misión, la Fundación pone a disposición del empresario un equipo de profesionales para asesorarlo y acompañarlo en su gestión de exportación, brindándole información de calidad para tomar decisiones estratégicas, programas de promoción comercial y planes de capacitación específica. Para mayor información acerca de los proyectos abajo mencionados, dirigirse a: www.promendoza.com

1.3.1. Capitales Mundiales del Vino

Debido al resurgimiento y la importancia del vino a nivel mundial surgió una red de trabajo que opera internacionalmente desde 1998, la misma nuclea a las grandes capitales vitivinícolas del mundo, teniendo los siguientes objetivos:

- Contribuir al desarrollo económico y cultural de sus miembros, facilitando intercambios entre ellos.
- Desarrollar una política global de cooperación entre estas ciudades.

- Iniciar vínculos que faciliten los intercambios de conocimientos técnicos y cooperación entre sus miembros en términos de desarrollo económico, cultural y universitario que serán la base del desarrollo de sus miembros en la escena internacional.

En noviembre de 2004, la provincia de Mendoza participó a través de la Fundación Pro Mendoza de la Asamblea Anual de la GWC (Great Wine Capitals). El objetivo fue analizar las posibilidades de Mendoza y su industria vitivinícola para integrar esta importante red. Mendoza, como ciudad miembro de la Red, fue aceptada en la Asamblea Anual de las Grandes Capitales del Vino en el año 2006.

Pertenecer a GWC implica participar en las actividades propuestas por esta red de trabajo y crear así, vínculos con instituciones líderes en promoción y marketing vitivinícola de los principales países productores de vino.

1.3.2. Programa Pymexporta 2013

El Programa Pymexporta es un instrumento creado por Fundación ProMendoza que está destinado a las pequeñas y medianas empresas de Mendoza para que puedan promocionar sus productos en el exterior, conseguir nuevos clientes y concretar exportaciones.

El objetivo del programa es reembolsar, mediante el sistema de aportes no reintegrables, hasta el 50% de los gastos de promoción en el exterior. De esta manera se brinda un apoyo a las empresas mendocinas –actual o potencialmente exportadoras- en las actividades de desarrollo de nuevos productos, proyectos y actividades de promoción comercial.

Fundación ProMendoza periódicamente difunde las fechas de apertura y cierre de convocatorias para que las empresas presenten sus proyectos que tienen un plazo determinado de ejecución de las actividades propuestas.

1.3.3. Programa de Promoción de Exportaciones

Este programa está orientado a promover la formación y consolidación de grupos asociativos de vinos, integrados por productores primarios y pequeñas y medianas bodegas elaboradores de vinos a granel con el fin de lograr la comercialización en el mercado externo.

Este objetivo se logra con financiamiento que aporta el gobierno provincial, para asistir a la consolidación de grupos de exportación, buscando el desarrollo de mercados, principalmente EE.UU, Canadá, Europa Central, Europa del Este y China.

Las empresas asociadas reciben capacitación técnica, enológica y comercial, orientada a mercados externos, desarrollo de productos y desarrollo de mercados. Estas empresas participan en ferias y misiones comerciales a los principales países demandantes de vinos a granel y/o fraccionados, tanto genéricos como varietales, tendiendo a consolidar un mercado permanente para los vinos mendocinos.

1.3.4. Programa de Desarrollo de Nuevos Exportadores (NEX)

El Programa NEX apunta a insertar y consolidar a las pequeñas y medianas empresas de Mendoza en mercados internacionales, brindándoles herramientas técnicas e informativas, capacitación y asesoramiento para exportar. A través de un especialista en comercio internacional, se acompaña y capacita al empresario para desarrollar la cultura exportadora, con una metodología personalizada y adaptada a su producto o servicio.

1.3.5. Programa de Diversificación de Mercados (DIMEX)

DIMEX es un servicio destinado a impulsar a las PyMEs mendocinas en la búsqueda de nuevos destinos de exportación. Por medio de un especialista en comercio se acompaña a las empresas exportadoras, concentradas en pocos mercados internacionales, en la apertura de nuevos destinos de exportación para sus productos y servicios, obteniendo así las ventajas de una demanda externa más diversificada.

1.3.6. Programa de Asociatividad (PAS)

PAS es una herramienta estratégica que promueve la asociación de los pequeños y medianos empresarios en mercados internacionales, con los beneficios de trabajar en forma conjunta.

Está destinado a las PyMes locales que aún no exportan o lo hacen de forma esporádica, para que a través de la asociatividad pueden consolidar volúmenes o ampliar su oferta de productos y servicios para ingresar a mercados externos y compartir la inversión de actividades de promoción comercial. De esta manera, podrán minimizar los riesgos, potenciar las ventajas competitivas y disminuir los requerimientos financieros.

1.4. FONDO PARA LA TRANSFORMACIÓN Y CRECIMIENTO DE MENDOZA

Por medio de la Ley N° 6.071, se creó el “Fondo de Financiamiento de Inversiones Privadas para la Transformación y Crecimiento Socioeconómico de la Provincia de Mendoza”. Uno de sus objetivos principales es lograr un desarrollo socioeconómico integral de la provincia, que tienda a un crecimiento autosostenido y continuo; así como también administrar correctamente los recursos asignados y los que se generen en virtud de su actividad institucional.

Con la sanción de la Ley 6.303 se canalizó la asistencia financiera directamente a los titulares de los proyectos de inversión privada. Además este dinero debía utilizarse en proyectos de reconversión de cepajes, reconversión frutícola, desarrollo ganadero, turísticos y la colocación de malla antigranizo, entre otros.

Para mayor información sobre las líneas de crédito abajo descritas, visitar la página web: www.ftyc.gob.ar

1.4.1. Cosecha, acarreo y elaboración.

El objetivo es asistir financieramente en los gastos de cosecha, acarreo de uva y elaboración de productos vitivinícolas a productores vitícolas individuales o integrados al proyecto (integración de pequeños productores a la cadena vitivinícola) y establecimientos vitivinícolas que se encuentren inscriptos en el Instituto Nacional de Vitivinicultura, cuyos emprendimientos se encuentren radicados en la Provincia de Mendoza.

El monto a financiar depende del destino del crédito: si es la cosecha, se establece en función al valor del quintal de uva por la cantidad probable a cosechar. Si el destino es la elaboración de productos vitivinícolas, se determina en función de los quintales ingresados al establecimiento que hayan sido objeto de financiamiento bajo esta línea de crédito.

1.4.2. Adquisición de materia prima

El objeto de esta línea de crédito es financiar a establecimientos agroindustriales en la adquisición de la materia prima que utilicen, el capital de trabajo que demanden los diversos procesos de elaboración y los gastos para realizar refacciones o ajustes de las maquinarias destinadas al procesamiento de materia prima.

1.4.3. Recupero de IVA para exportadores

El objeto es financiar el capital de trabajo de Pymes exportadoras que se localicen en la Provincia de Mendoza y que hayan legitimado ante la AFIP el reintegro en concepto de créditos fiscales del IVA atribuibles a operaciones de exportación.

Este financiamiento será de hasta el 80% de los importes definitivos a devolver al exportador reconocidos por la AFIP y en ningún caso podrá superar los \$ 500.000.

1.4.4. Maquinaria agrícola

Este crédito se otorga para la adquisición de tractores, maquinarias, cosechadoras e implementos agrícolas nuevos, con el objeto de lograr la modernización y tecnificación de las actividades agrarias. Incluye los gastos de flete, de puesta en marcha y el I.V.A., otros impuestos, tasas y patentamientos en caso de corresponder.

1.4.5. Malla Antigranizo

Esta línea de crédito se destina a la inversión privada cuyo objeto sea la colocación de malla antigranizo a cultivos vitícolas, frutícolas, hortícolas y/o viveros. Se financiará el costo de la malla, la estructura de colocación y la mano de obra.

1.4.6. Equipo de Riego

El objetivo de este crédito es asistir financieramente a inversiones que contemplen la efficientización del uso del agua de regadío a través de la implementación de un sistema de riego presurizado, de origen nacional o extranjero, y de la ejecución de todas aquellas obras hídricas complementarias (perforaciones, represas, impermeabilizaciones, acueductos y obras eléctricas menores) necesarias para la puesta en marcha de tal obra, como así también el reacondicionamiento de pozos, adquisición y arreglos de bombas.

1.4.7. Recursos para la Cosecha

El objeto es la compra de bins, levanta bins, tractor elevador y volcador de bins, con el objeto de facilitar nuevas prácticas agrícolas de cosecha o tecnificar las ya existentes. Incluye los gastos de flete, de puesta en marcha y el I.V.A., otros impuestos, tasas y patentamientos en caso de corresponder.

1.5. FONDO VITIVINÍCOLA MENDOZA

El Fondo Vitivinícola Mendoza es un organismo público no estatal dedicado específicamente a la promoción del consumo de vinos en el país. Fue creado en 1994 (por Ley 6216) y en él participan entidades vitivinícolas del sector privado y el Gobierno de la Provincia de Mendoza.

Las primeras campañas de promoción de Fondo Vitivinícola Mendoza buscaron reposicionar la categoría “vino” y reconstruir en el imaginario del consumidor, sus actitudes frente a él y el papel que juegan las otras bebidas. A partir de estos conceptos se apostó a presentar al vino en situaciones de consumo amigables, placenteras y festivas.

Desde 2004 con la puesta en marcha del Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020 explicado anteriormente, el Fondo Vitivinícola Mendoza se convirtió en la Unidad Ejecutora del Proyecto “Promoción del Vino Argentino en el Mercado Interno” del Plan Estratégico. Desde entonces se comenzó una nueva etapa en la promoción, genérica y masiva, denominada “Vino Argentino. Un buen vino”, cuyo objetivo es comunicar los valores del vino, incrementando el conocimiento del consumidor sobre el producto y de esta manera contribuir a consolidar la recuperación del consumo de vino en Argentina.

Para mayor información sobre las campañas y programas de este organismo, consultar su página web: www.fondovitivinicola.com.ar.

1.5.1. Vino argentino bebida nacional

El reconocimiento del vino como bebida representativa de la Argentina es el resultado de muchas gestiones del Fondo Vitivinícola Mendoza y de la Corporación Vitivinícola Argentina, realizadas en el ámbito del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación y el Instituto Nacional de Vitivinicultura.

Tal afirmación se concretó en el Decreto N° 1800/2010 que dio hincapié a que el 3 de julio de 2013 el Congreso de la Nación lo transformara en Ley. Que el vino sea a partir de ahora la bebida nacional argentina es el resultado de un gran trabajo en conjunto. Es fruto de la alianza entre el sector público-el Estado, las universidades, las instituciones de ciencia y técnica- y las empresas e instituciones del sector privado que vienen apostando al crecimiento de esta actividad a partir de los postulados establecidos en el Plan Estratégico Vitivinícola 2020.

A partir de la puesta en vigencia de esta ley todos los vinos argentinos deberán incorporar el isologo o la leyenda “Vino Argentino Bebida Nacional” como parte de la política de consolidación del vino como producto que identifica al país y su producción con valor agregado.

Entre los puntos más importantes, dicho Decreto subraya, “el vino es un elemento básico de la identidad argentina y un producto alimenticio de consumo masivo que, por sus cualidades nutricionales comprobadas, integra la canasta básica familiar de diferentes grupos sociales, culturales y económicos del país”.

El documento también resalta “el auge de la vitivinicultura en Argentina es un factor determinante en el desarrollo de las provincias productoras de vino”, generando otras actividades que inciden en las economías regionales, “como el turismo, la gastronomía, la hotelería, la metalmecánica, la generación de otras industrias y actividades de servicios, dando lugar a un ambiente competitivo y dinámico”.

Se instruye además al Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, al Ministerio de Turismo y al Instituto Nacional de Vitivinicultura para que, en su ámbito y bajo la coordinación del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, desarrollen las acciones que permitan garantizar la logística necesaria para la entrega del Vino Argentino Bebida Nacional en oportunidad de la realización de aniversarios patrios o en actividades oficiales del cuerpo consular.

1.5.2. Campaña Vino Argentino

Esta acción de comunicación genérica se lanzó con el objetivo de complementar la publicidad de las marcas de vino y se proyecta como una iniciativa de largo plazo. El Fondo Vitivinícola Mendoza es el organismo responsable de coordinar esta campaña en la que todos los vinos argentinos se reúnen bajo una estrategia común con la firma “Los que hacemos el vino de este país”.

La campaña “Vino argentino. Un buen vino” es la primera en su tipo que se propone comunicar valores y atributos de toda categoría de vino, además de ser un caso original al reunir a toda la actividad y lograr los consensos necesarios para una acción colectiva. Esto es de gran relevancia en un mercado tan complejo, diverso y segmentado como el del vino, donde los valores marcarios y la dispersión de precios tienen un peso importante.

Las campañas que se han destacado son:

- El vino nos une (2011): esta campaña se realizó con el objetivo de concientizar que el vino genera unión en la diversidad cuando se comparte en una mesa con amigos o con la familia.
- Un vino, mil charlas (2010): este comercial busca posicionar al vino y acercarlo a sus consumidores, apelando a sus valores diferenciales, frente a una competencia muy concentrada y con gran capacidad de inversión publicitaria. También apostó a sinergizar y multiplicar su fuerza, con la comunicación que hace cada marca en el mercado.
- Verdades Cantadas (2008 – 2009): el mensaje giró en torno a las verdades del Vino Argentino, en clave de música y buen humor. Los responsables de esta acción asumieron que la vitivinicultura argentina tenía la madurez necesaria para asumir el desafío de comunicar los atributos de la categoría y trabajar en favor de toda la industria.
- Brindis (2007): recoge los principales aprendizajes de las campañas anteriores y extiende el concepto: “Todos tenemos algo por qué brindar”.
- Para todo el mundo (2005): la campaña mostró distintas formas de consumo de vino (en botella, en damajuana, en pingüino, en caja, etc.).
- Tomalo como, cuando y donde quieras. (2003): esta campaña se enfocó a generar una invitación explícita a tomar el vino como, cuando y donde quieras, buscando un cambio respecto a las publicidades de las bodegas que posicionaban al vino como una bebida con estilo propio, ideal para las celebraciones, el encuentro íntimo, el placer, la sensualidad
- El mundo de los sentidos (2002): Esta propuesta trabajó sobre el aspecto sensorial, mostrando partes del cuerpo humano con las que se perciben una o más cualidades del vino. Utiliza los colores más representativos del vino: amarillo y rojo, buscando comunicar brillo y pasión. Se trabajó además con un alto sentido de lo estético, favoreciendo un mensaje claro y potente.

1.6. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE LA VIÑA Y EL VINO (O.I.V.)

La O.I.V. es un organismo intergubernamental de carácter científico y técnico, creado en el año 2001 con una competencia reconocida en el campo de la viña, el vino, las bebidas a base de vino y otros productos derivados de la vid. La representación técnico-científica oficial argentina es ejercida por el Instituto Nacional de Vitivinicultura, con sede central en la Provincia de Mendoza. La organización cuenta con 44 estados miembros y tiene por finalidad recabar las preocupaciones de los productores,

consumidores y demás actores del sector vitivinícola mundial, así como contribuir a la armonización internacional de las prácticas enológicas y las normas existentes y también mejorar las condiciones de elaboración y comercialización de los productos vitivinícolas de los países miembros.

La institución mantiene lazos estrechos con organizaciones internacionales competentes y observa, analiza e interpreta los problemas y las tendencias, las iniciativas y reglamentaciones internacionales del sector de la viña y el vino, promoviendo de esta manera la coordinación de las actividades normativas emprendidas por organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales.

El Plan Estratégico de la O.I.V. es un mecanismo clave para identificar y organizar los temas y la prioridad de los trabajos de los grupos de expertos.

Para mayor información sobre los programas realizados por la O.I.V., consultar en la página web del organismo: www.oiv.int

1.6.1. Becas de investigación

Dentro del marco del desarrollo de su Plan Estratégico, la O.I.V. otorga cada año becas de investigación en sus programas prioritarios. Las becas propuestas en el marco de este programa son de corta duración (de seis meses a quince meses como máximo) y se proponen para una formación específica de nivel post-universitario. Los candidatos deberán ser cualificados, con una voluntad de avanzar en la investigación o de mejorar sus competencias y con el deseo de estar al corriente de la actualidad de los avances en su campo de estudios o de trabajo.

Por ejemplo en 2013 se dio especial importancia a investigaciones en las siguientes áreas: en Economía (externalidades positivas del sector vitivinícola, el etiquetado sobre propiedades saludables y nutricionales), en Viticultura (estrategias de adaptación al cambio climático en la vitivinicultura, estudios sobre los recursos y el balance hídrico en el sector vitivinícola) y en Enología (estrategias de reducción de insumos potencialmente alergénicos).

1.7. MERCOSUR

La República Argentina, la República Federativa del Brasil, la República del Paraguay y la República Oriental del Uruguay, son los “Estados Partes” del Mercado Común del Sur (MERCOSUR).

Entre los objetivos fijados en su creación más relevantes respecto de esta investigación fueron los siguientes:

- La libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre los países, a través, entre otros, de la eliminación de los derechos aduaneros y restricciones no arancelarias a la circulación de mercaderías y de cualquier otra medida equivalente.

- El establecimiento de un arancel externo común y la adopción de una política comercial común con relación a terceros Estados o agrupaciones de Estados y la coordinación de posiciones en foros económico-comerciales regionales e internacionales.

- La coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales entre los Estados Partes: en materia de comercio exterior, agrícola, industrial, fiscal, monetario, cambiario y de capitales, de servicios, aduanera, de transportes y comunicaciones y otras que se acuerden, a fin de asegurar condiciones adecuadas de competencia entre los Estados Partes

- El compromiso de los Estados Partes de armonizar sus legislaciones en las áreas pertinentes, para lograr el fortalecimiento del proceso de integración.

En materia vitivinícola el MERCOSUR se rige por el Reglamento Vitivinícola del MERCOSUR adoptado por nuestro país a través de la Resolución del I.N.V. N° 01/96.

Según Paikin (2009) la llegada del MERCOSUR como proceso de integración que no incorporaba a Chile entre sus miembros, para Mendoza no constituía un hecho relevante. Pero poco a poco, ese desinterés fue mutando hacia un mayor involucramiento al tiempo que se empezaban a vislumbrar las oportunidades que esta nueva asociación traía para la provincia. Sin embargo, reiteradamente los productos mendocinos eran incluidos en las listas de excepción.

Particularmente el caso del vino mendocino es interesante por haber sufrido en diversas ocasiones frenos a su exportación por parte de Brasil frente a cierres temporarios del ingreso de productos como zapatos a la Argentina siendo en Octubre de 2009 el último episodio de este tipo.

Así, la política mendocina con respecto al MERCOSUR ha priorizado su relación con Chile y el Pacífico, debido a que la creciente dependencia de sus exportaciones hacia el bloque se vieron restringidas.

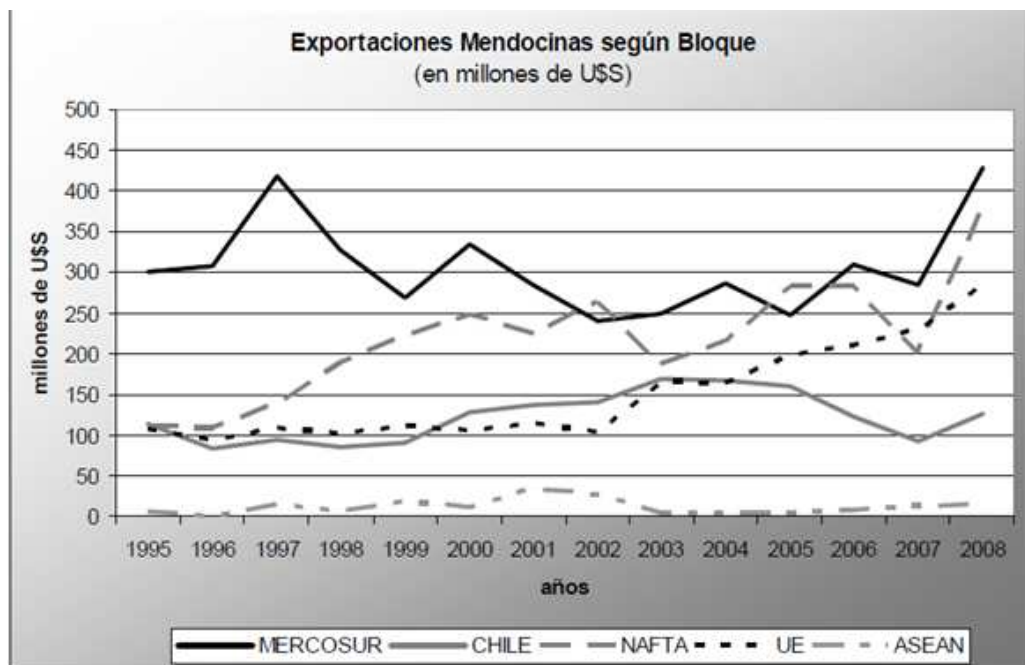
De estas tres razones surge un modo de relación, la provincia adopta una posición “reactiva-defensiva”, ya que reacciona sólo en momentos de ataque hacia la misma. El MERCOSUR constituye el principal destino de las exportaciones mendocinas y su capacidad de ampliación, dada la matriz productiva de la provincia, tan distinta al resto de los países de la región, es muy importante. Por ello es necesario generar una política consistente en relación a su capacidad de ampliación (Paikin, 2009).

Pese a que Mendoza se sitúa a 406 kilómetros del puerto de Valparaíso, frente a los 1.080 a Buenos Aires, la economía mendocina encontró en los mercados del interior del país, un destino más acogedor para sus productos, aun cuando estos debieran atravesar grandes distancias, según muestra el Gráfico N° 6.

Observando el Gráfico N° 7, el destino principal del MERCOSUR es Brasil al que le sigue Paraguay, que con cerca del 20 por ciento del volumen exportado de vinos mendocinos (principalmente vinos denominados “de mesa”) se fue convirtiendo a lo largo de las últimas décadas en un destino interesante y estable para dicha exportación.

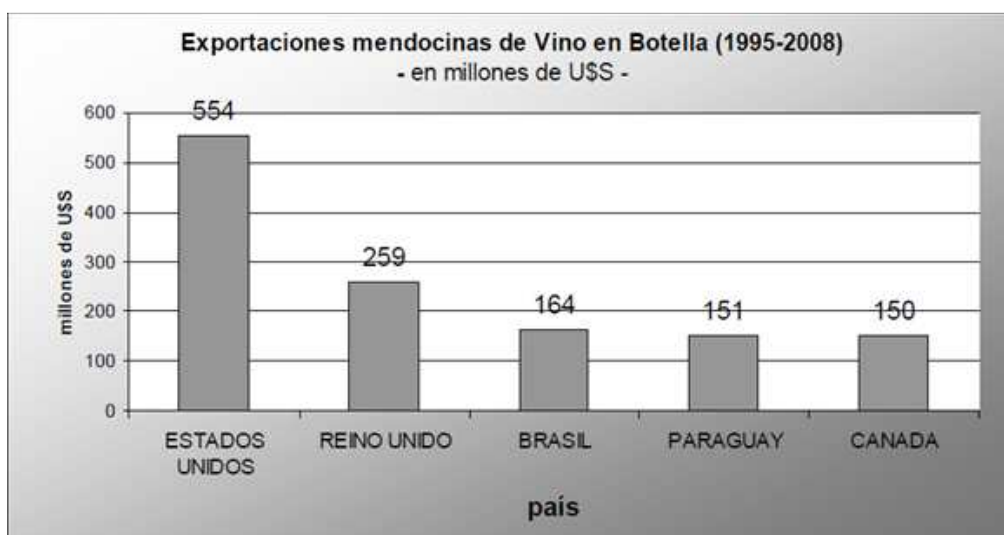
Volviendo al Gráfico N° 6, el MERCOSUR, a excepción del año 2002 y 2005, cuando fue superado por el NAFTA, mantuvo permanentemente su condición de primer destino de las exportaciones provinciales, por lo cual la relación de Mendoza con la región era de vital importancia.

Gráfico N° 6: Exportaciones Mendocinas según Bloque



Fuente: Paikin, D. (2010) *Economías regionales, gobiernos e integración Sudamericana*. Buenos Aires: CONICET-Centro de Estudios Urbanos y Regionales

Gráfico N°7: Exportaciones mendocinas de Vino en Botella



Fuente: Paikin, D. (2010) *Economías regionales, gobiernos e integración Sudamericana*. Buenos Aires: CONICET-Centro de Estudios Urbanos y Regionales

1.8. GRUPO MUNDIAL DE COMERCIO DEL VINO

El Grupo Mundial de Comercio del Vino (G.M.C.V.) es una agrupación de países productores de vino que comprende Argentina, Australia, Canadá, Chile, Nueva Zelanda, Sudáfrica y Estados Unidos de América. Con frecuencia, otros países envían representantes a las reuniones del G.M.C.V. en calidad de observadores, tal como ocurrió inicialmente con México, Brasil y Uruguay.

El grupo reúne representantes de la industria y de los gobiernos con el fin de trabajar de manera conjunta para facilitar el comercio internacional de vinos. Las exportaciones de vinos de sus miembros representan casi la cuarta parte de las exportaciones mundiales y además incluye uno de los mayores importadores mundiales, como es Estados Unidos, de allí la importancia del mismo y de los acuerdos que en dicho marco se puedan alcanzar.

Para mayor información acerca de los acuerdos mencionados, consultar la página web de la institución: www.wwtg-gmcv.org

1.8.1. Acuerdo de Aceptación Mutua de Prácticas Enológicas

Una de las bases del G.M.C.V. que marca su cohesión es el denominado Acuerdo de Aceptación Mutua de Prácticas Enológicas, protocolo por el que cada país firmante acepta todos los sistemas de elaboración que declaran el resto de países.

Consecuencia de este acuerdo, el INV dictó la Resolución 20/2013 donde se establece que el exportador o su representante deberá presentar en la dependencia correspondiente a su jurisdicción el Formulario “Solicitud para Análisis de Exportación”, junto con la muestra reglamentaria conforme a lo estipulado en la Res. INV C.64/98. Quedarán exceptuados de la presentación de muestras los productos cuyo destino final sea la exportación a países que integran el G.M.C.V. en cuyo caso deberán obtener los correspondientes Análisis de Exportación mediante el Régimen de Declaración Jurada.

Como ejemplo, en virtud del Acuerdo de Aceptación Mutua de Prácticas Enológicas, en el marco del G.M.C.V., los vinos argentinos exportados a EEUU, con una graduación alcohólica entre 7% y 22%, están exceptuados de la presentación del Certificado de Elaboración que debe ser emitido por el gobierno del país de origen junto con un análisis que garantice que el vino ha sido producido mediante prácticas autorizadas en dicho país. Es suficiente que los exportadores de vinos argentinos presenten un certificado que indique que el vino ha sido producido de conformidad con dicho acuerdo.

Además para la exportación a EEUU es requerido el Certificado de Aprobación de la Etiqueta que es emitido por la “División de Publicidad, Etiquetado y Formulación” de dicho país. Dado que Argentina pertenece al G.M.C.V. y ha firmado el Acuerdo de Aceptación Mutua de Prácticas Enológicas, esta autorización previa del producto tampoco es requerida.

1.8.2. Acuerdo sobre requisitos para el etiquetado de vinos

La Ley N° 26.633, por medio de la cual se aprueba el acuerdo del Grupo Mundial de Comercio del Vino sobre requisitos para el etiquetado de vinos, tiene por objeto uniformar la información común de etiquetado y reducir al mínimo los obstáculos innecesarios que se relacionen con las etiquetas, a fin de facilitar el comercio internacional del vino entre las partes.

Este acuerdo dispone principalmente lo siguiente:

a) Las medidas relativas al etiquetado serán transparentes, no discriminatorias, y se adoptarán y aplicarán de conformidad con el Acuerdo de Marrakech del 15 de abril de 1994 de la Organización Mundial del Comercio.

b) Toda la información que figure en una etiqueta debe ser clara, específica, precisa, verídica y no engañosa para el consumidor.

1.8.3. Memorándum de Entendimiento sobre Requisitos de Certificación

Este acuerdo firmado en Santiago de Chile, insta a los países firmantes a no solicitar en las importaciones de vinos procedentes de los demás países firmantes los certificados de composición, de libre circulación y los informes analíticos sobre componentes del vino.

Asimismo procura que los países firmantes no soliciten certificaciones sobre etiquetado de año de cosecha, varietales y regiones, salvo preocupaciones legítimas al respecto.

Cuando los certificados se consideren necesarios para proteger la salud y seguridad humana, los participantes son invitados a considerar, como apropiados, los requisitos de certificación conforme con las Directrices del Codex Alimentarius para el Diseño, Producción, Emisión y Uso de Certificados Oficiales Genéricos.

1.9. GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE MENDOZA

1.9.1. Acuerdo de reducción del flete de Mendoza a Buenos Aires para pequeños y medianos productores de la provincia

Mediante este acuerdo, el Estado Nacional Belgrano Cargas y Logística (BCYL) y la provincia de Mendoza brindan a viñateros pequeños y medianos la posibilidad de transportar sus productos a Buenos Aires con tarifas que representan entre el 20% y el 50% del flete actual. Gracias al tren carguero, las bodegas mendocinas chicas y medianas acceden a un servicio “puerta a puerta multimodal” Palmira-Buenos Aires.

El acuerdo contempla la combinación de tren y un tramo complementario de camión, también gestionado por Belgrano Cargas y Logística. La empresa del Estado se encarga de la operación logística integral cubriendo mediante una tarifa básica hasta un radio de 50 kilómetros entre las bodegas y Palmira así como entre la base logística Alianza –Santos Lugares, provincia de Buenos Aires– y el destino final de la mercadería.

En el caso de aquellos productores que aspiren comercializar volumen pequeño, por ejemplo un pallet de vino como unidad de medida mínima, el servicio no incluye el "puerta a puerta" pero establece una tarifa accesible por pallet entre los puntos de destino inicial y final. Aproximadamente, esto representa una baja de hasta el 80% frente al actual costo logístico del camión.

1.9.2. Guía metodológica para la estimación de la huella de carbono

El Ministerio de Tierras, Ambiente y Recursos Naturales de Mendoza es uno de los gestores de la guía metodológica para la estimación de la huella de carbono en vinos, en conjunto con la COVIAR, el Gobierno de Mendoza y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

Según Castillo Bond, R. (2013), la huella de carbono es un indicador de uso mundial en donde la producción y el crecimiento deben ser equilibrados y respetuosos con el medio donde se desarrollan, como una alternativa que busca beneficios ecológicos, económicos y comerciales para las organizaciones responsables. Esta guía es de importancia estratégica ya que responde a exigencias del mercado internacional, siendo la primera política en la nación que estima conocer y diagnosticar cómo se trabaja en la vitivinicultura en este sentido, asegurando su competitividad en el mercado externo.

Dicha guía contempla toda la cadena del sector vitivinícola y desarrolla una metodología para inventariar las emisiones de gases de efecto invernadero en la producción de vino envasado en una botella de vidrio de 750ml, elaborado en Argentina en un determinado año productivo.

Desde el año 2008 a la fecha los actores públicos y privados de la vitivinicultura y las Cámaras que la representan han comenzado a dar sus primeros pasos en la temática. Aún es incipiente el proceso pero ya existen experiencias implementadas y comunicadas en viñas y bodegas argentinas.

2. ACUERDOS PROPUESTOS POR LOS ACTORES DE LA CADENA

2.1. BODEGAS DE ARGENTINA

Bodegas de Argentina es una cámara empresaria que nuclea a la mayoría de las principales bodegas de todo el país. Fue creada en el año 2001 como resultado de la fusión del Centro de Bodegueros de Mendoza, con sede en Mendoza, fundado en el año 1935 y la Asociación Vitivinícola Argentina, con sede en Buenos Aires, fundada en el año 1904. El objetivo de la fusión fue sentar las bases de una entidad que creciera y tuviera la mayor representatividad nacional como cámara empresaria vitivinícola.

Esta institución, constituye la Unidad Ejecutora de Turismo del vino para la Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR) en el marco del Plan Estratégico Vitivinícola 2020.

Elabora y presenta informes anuales de turismo vitivinícola. En este caso, se presenta el correspondiente al periodo 2011, año en que finalizó con gran éxito las acciones del “Plan de Consolidación del Enoturismo de Argentina”, con su principal programa “Los Caminos del Vino”. Para mayor información acerca del mismo consultar la página web de la organización: www.bodegasdeargentina.org.

2.1.1. Los Caminos del Vino

Mendoza fue declarada Octava Capital Mundial del Vino, y actualmente es reconocida internacionalmente por la calidad de sus uvas, contando con una ruta enológica a través de la cual es posible visitar pequeñas y grandes bodegas, conocer su historia y secretos, y degustar deliciosos vinos.

Los departamentos de Luján de Cuyo, Godoy Cruz y Maipú, cercanos a Mendoza Capital, poseen la mayor cantidad de bodegas abiertas al público, conforman en conjunto la región centro-oeste de los Caminos del vino que recorren la provincia. Museos y lugares históricos relacionados a la vitivinicultura completan este apasionante paseo en el que se destacan las reconocidas Bodegas Chandon y Bodegas Norton.

Según el VI Informe de Enoturismo (2011) presentado por Bodegas de Argentina, la provincia de Mendoza se impone como el principal destino de enoturismo a nivel nacional. Desde 2004 a la fecha, durante un período de 8 años, ha sido la provincia que recibió más turistas del vino, tanto en proporción como en cantidad, lo cual puede apreciarse claramente en el siguiente cuadro. Le siguen en importancia las provincias de Salta y San Juan, llegando a representar entre estas tres provincias más del 90% del total de visitas enoturísticas a nuestro país durante 2011.

Cuadro N° 3: Cantidad de Visitas a Los Caminos del Vino por provincia. Período 2004 – 2011.

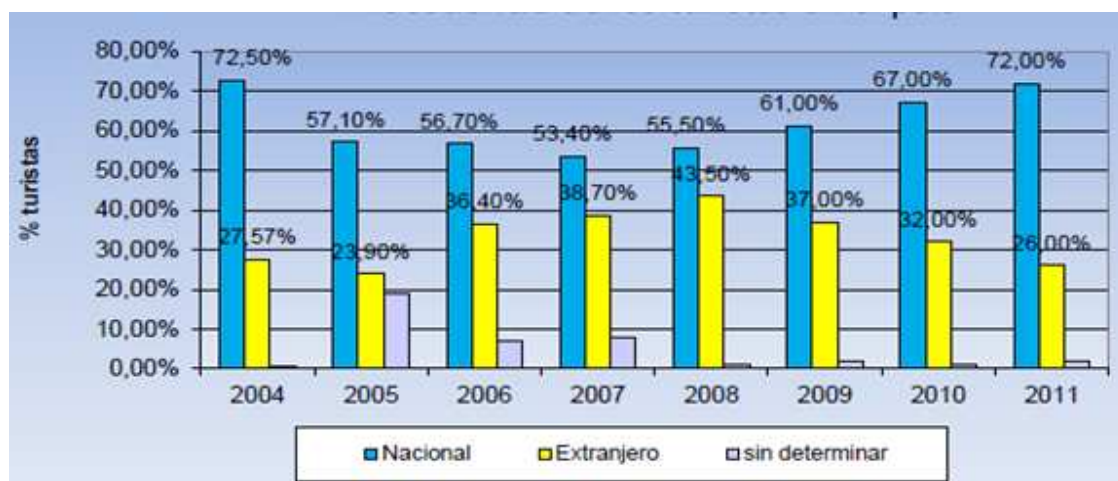
Visitas por provincia / Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Catamarca	s/d	s/d	2.880	4.080	5.420	5.149	6.030	4.916
Córdoba	16.000	19.650	20.156	21.011	23.248	20.445	30.525	33.956
La Rioja	s/d	6.156	8.920	9.125	10.883	12.390	14.318	14853
Mendoza	328.206	382.477	406.749	682.761	743.260	622.120	763.593	843628
Neuquén	5.033	39.068	49.770	40.742	43.167	30.575	24.098	25581
Río Negro	169	1.865	3.915	4.319	5.144	5.183	9.363	9.522
Salta	s/d	s/d	46.801	75.586	105.090	131.522	154.967	182.945
San Juan	43.657	41.460	74.481	83.667	87.369	75.707	88.770	87877
Tucumán	-	-	-	-	-	-	-	2.317
TOTAL	423.065	490.676	613.672	921.290	1.023.581	903.091	1.091.664	1.205.612

Fuente: Bodegas de Argentina, Departamento de Turismo (2011) *VI Informe de Enoturismo- República Argentina*

El origen de las visitas a los destinos enoturísticos está vinculado fuertemente con dos elementos centrales: los mercados en donde hay presencia de vino argentino y las acciones de promoción que se puedan desarrollar desde distintos ámbitos, organizaciones y empresas privadas.

Por esto es que un dato importante que se desprende del análisis es el porcentaje de visitantes locales y extranjeros. Su evolución en el tiempo se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 8: Procedencia de los turistas en el país



Fuente: Bodegas de Argentina, Departamento de Turismo (2011) VI Informe de Enoturismo- República Argentina

La oferta de bodegas comprometidas con el enoturismo y los servicios ofrecidos en ellas, en todas las provincias mantiene un crecimiento constante, y uno de los motivos es el gran impulso que tomó la actividad durante el desarrollo del Plan de Consolidación para el Enoturismo BID/Fomin que se complementó con diversas condiciones del mercado del turismo en general y sobre todo del turismo del vino y de la actividad vitivinícola.

El crecimiento del número de bodegas abiertas al turismo respecto del 2010 mostró un incremento de casi el 10% hacia el 2011. De las 167 bodegas contabilizadas en el 2010 se pasó a 183 bodegas con apertura turística en 9 provincias productoras.

Según el Informe mencionado, se puede interpretar que este crecimiento se da en el marco de tres grandes razones: una promoción más concreta del producto en ámbitos específicos, constancia en el crecimiento en las ventas de producto en las áreas de turismo y la incorporación definitiva del turismo como herramienta estratégica de posicionamiento de marca.

2.2. FECOVITA

Según Acosta y Verbeke (2009), la defensa de los pequeños y medianos productores fue llevada adelante inicialmente por la Asociación de Cooperativas Vitivinícolas (ACОВI). En la década del ochenta la Asociación implementa una nueva estrategia creando la Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas (FeCoVitA) entidad cooperativa de segundo grado que nucleaba 25 cooperativas de primer grado, integradas por alrededor de 2.000 productores.

El objetivo inicial de la Federación fue la defensa y representación de los intereses generales de las cooperativas y del cooperativismo, cumpliendo de esta manera un rol fundamental en el sector vitivinicultor, y promoviendo la integración de los productores con la finalidad de potenciar su acción empresarial.

Con el paso del tiempo, la Federación ha promovido iniciativas y gestionado proyectos que tienen como objetivo actuar sobre las diversas problemáticas e ir mejorando la posición de los productores en el complejo agroindustrial (Mingo y Goldfarb, 2005, citado en Acosta y Verbeke, 2009). En su accionar, la Federación establece estrategias en temáticas específicas (tecnología, sanidad, infraestructura), procura la concreción de alianzas con los miembros, aplicando siempre el principio del esfuerzo propio y la ayuda mutua, con el fin de resolver problemas estructurales como, la competencia entre productores, la falta de información del mercado y acerca de la protección frente a accidentes climáticos y su escaso poder de negociación.

En la actualidad la principal actividad empresarial de FeCoVitA es el fraccionamiento y comercialización de los vinos elaborados por sus 25 cooperativas asociadas con el aporte de unos 5 mil productores, que se agrupan en 5 Centros Regionales: Zona Norte, Zona Este, General Alvear, San Rafael y Valle de Uco. Su producción de uva representa alrededor del 15% de la producción argentina, ubicándose en el quinto lugar de las empresas de bebidas de Argentina.

A través de FeCoVita, productores pequeños y medianos logran participar en el mercado nacional e internacional, compitiendo con los líderes del sector. Esta vinculación económica agrega valor a las necesidades de los asociados que atiende. Con la integración lograda los productores reciben información más específica sobre los tipos de vinos requeridos por el mercado, e invierten en la mejora de la composición varietal de los viñedos, compran maquinarias, optimizan las prácticas agrícolas y métodos de trabajo a fin de adaptar sus producciones a los requerimientos y exigencias del mercado (SECyT, 2007, citado en Acosta y Verbeke, 2009).

Debido a los óptimos resultados obtenidos por la Federación, gracias a su estructura y estrategias adoptadas, empresas que estaban en situaciones ventajosas tanto económicas como productivas deciden (Neiman et al, 2006, citado en Acosta y Verbeke, 2009) incorporarse a la Federación y articular sus intereses bajo los principios y valores cooperativos.

El sistema cooperativo vitivinícola funciona como una integración de tipo horizontal en la etapa de producción primaria y vertical en las etapas de fraccionamiento y comercialización. Es decir, los productores se integran horizontalmente en cooperativas para elaborar el vino y éstas se integran verticalmente en la federación para fraccionar y comercializar los productos tanto en el mercado interno como externo.

A pesar de que la Federación fortalece la red de cooperación entre productores asociados, no es una totalidad homogénea y sin conflictos, la composición social en cuanto a capacidades y recursos de los diferentes integrantes es diversa. Para ello, la Federación profundiza la capacidad de dialogo entre los miembros y pone en común los recursos y la información. En cuanto a las estrategias tanto de producción como de comercialización que aplica la Federación, existen divergencias entre los integrantes, ya que los que tienen mejores condiciones productivas se orientan hacia la apertura de nuevos canales de comercialización para vinos finos, mientras que otros consideran que esa estrategia podría limitar la producción de los asociados cuya actividad se centra en vinos de baja y media gama.

2.2.1. Actuación en el ámbito del comercio exterior

Una mayor inserción de productos vitivinícolas en el mercado externo, constituye para la Federación un objetivo a mejorar constantemente. Año a año se incrementa la comercialización, desarrollando nuevos productos y nuevos mercados. Los logros han sido importantes y actualmente se exporta a más de 20 países. FeCoVita cuenta con representantes en los mercados a los que envía sus productos excepto Suiza y Alemania.

A lo largo de sus años de trayectoria comercial, FeCoVita se ha consolidado económica y financieramente con un crecimiento constante dentro del mercado vitivinícola Argentino y Mundial. Este desarrollo exitoso se ha basado en la ejecución de un ambicioso plan de inversiones en tecnología de punta tanto en las bodegas de las cooperativas asociadas como en FeCoVita. Este plan consistió en adquisiciones de equipos, maquinarias y líneas de embotellado de última generación que han posibilitado el logro de productos de excelente calidad ampliamente reconocida por el consumidor, además de la ampliación hacia nuevos segmentos del mercado.

2.2.2. Actuación en el plano gremial

En el plano de la representación gremial FeCoVitA es un interlocutor significativo frente al Estado encargado de transmitir las necesidades de sus representados y también de canalizar los instrumentos para la reconversión de viñedos, incorporación tecnológica y capacitación (Neiman et al, 2006, citado en Acosta. y Verbeke, 2009) gestionando mejores condiciones de acceso a los mercados y al crédito.

La presencia de programas públicos y la proximidad e interacción entre las instituciones de apoyo al sector y los productores, constituye una ventaja que FeCoVitA ha podido capitalizar realizando acciones conjuntas de colaboración. Si bien las instituciones poseen intención de universalidad en su accionar (Fernández, Vigil, Seval, 2008, citado en Acosta y Verbeke, 2009) le posibilitan a los productores una mejor competencia y control de etapas del proceso productivo.

En el convenio firmado entre el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y FeCoVitA se han enfatizado aspectos referidos al fortalecimiento de la organización de los productores; la transferencia tecnológica; la innovación; articulación y formación de redes con entidades del medio de carácter local, provincial, regional y nacional tendiendo a complementar las acciones con los diferentes proyectos regionales. En esta línea el INTA participa en el Plan Estratégico Vitivinícola (PEVI) junto con COVIAR (Corporación Vitivinícola Argentina) que permite la conformación conjunta de Centros de Desarrollo Vitivinícola en las provincias de Mendoza, San Juan y La Rioja.

2.2.3. Actuación en el plano financiero

El sistema financiero no considera rentable otorgar préstamos al sector agropecuario, por lo que la tasa de interés que se obtiene tiene un adicional que es el costo de la incertidumbre. Frente a este diagnóstico la única oportunidad de ser considerado sujeto de crédito atractivo es que los productores estén integrados formalmente o que operen como eslabones sólidos en la cadena productiva. En ese sentido Fecovita funciona como una Sociedad de Garantía Recíproca y facilita a los productores o a las cooperativas de primer grado el acceso al crédito, consiguiendo mejores plazos e importantes reducciones en la tasa de interés.

En este caso la integración permite un ahorro en los costos más allá del poder de negociación que implica la misma. El gobierno provincial le otorga a FeCoVita a través del Fondo para la Transformación y el Crecimiento acceso a las líneas de financiamiento siendo la Federación agente de retención. El productor ofrece como garantía su producción con el respaldo de la entidad.

Por otra parte, la estrecha relación con Credicoop, institución bancaria cooperativa, muestra la importancia que tienen las sociedades cooperativas de trabajar conjuntamente en el plano de intereses comunes. El Banco tiene un acuerdo con FeCoVitA para el acceso de sus asociados a un programa de créditos para cosecha y acarreo de la producción.

2.3. ELABORADORES Y PRODUCTORES DE MENDOZA

Según Sanchez (2004), entre las experiencias más significativas en el sector vitivinícola de acuerdos entre productores y elaboradores, un ejemplo es el caso de Bodegas Chandon que asesora técnicamente a los productores durante el período de producción agrícola, efectúa compras de insumos agrícolas en conjunto con sus proveedores de uva y los acompaña en general durante el proceso. De este modo el bodeguero se asegura la calidad y provisión de materia prima y los productores pueden lograr mejores costos de producción y tienen asegurada la compra de la cosecha a precios convenientes.

Otro caso similar es el de Bodegas Bianchi que financia la inversión en tecnología de sus productores. En todos estos casos las bodegas transmiten a los productores conocimientos orientando la producción según los gustos de los consumidores que son en definitiva el cliente final para toda la cadena de valor.

CONCLUSIÓN

El uso de herramientas de gestión para la toma de decisiones revaloriza su importancia en un mundo globalizado, muy competitivo, inestable, poco predecible y donde existen consumidores cada vez más exigentes. Las empresas del sector vitivinícola mendocino, en este nuevo contexto deben buscar su posicionamiento en el mercado analizando cómo mejorar relaciones en la cadena de valor a la que pertenecen y analizando las causales de costos para actuar sobre ellas. Para ello la Gestión Estratégica de Costos es una herramienta que brinda una importante visión integradora, en la que el análisis de costos debe complementarse con análisis estratégicos para entender el verdadero problema de los negocios. Esto implica comprender que el análisis de costos va más allá de la contabilidad.

Por ello, es necesario que los empresarios cambien la visión de la empresa como valor agregado analizada desde la compra de insumos hasta la cobranza de las ventas, ya que pierden la oportunidad que brinda el análisis de la cadena de valor, de aprovechar los lazos existentes con los proveedores y con los clientes.

La principal ventaja de esta propuesta es que lleva a un cambio de mentalidad en los empresarios ya que impone una visión externa a la organización, de largo plazo y estratégica que obliga a definir una misión y entender que la empresa forma parte de una cadena de valor mayor, que es la del sector.

Por lo tanto a la hora de la toma de decisiones en las empresas vitivinícolas mendocinas será necesario el uso de más de una herramienta de gestión y es fundamental una visión estratégica como parte de una cadena de valor, posicionándose en el mercado liderando en costos o en diferenciación.

A lo largo del informe se muestra que negociar acuerdos y proponer alianzas estratégicas entre bodegueros y productores contribuye a lograr mejoras en la calidad del vino, y así satisfacer a

consumidores tanto nacionales como internacionales, brindando un producto competitivo y reconocido a nivel mundial. De esta manera, no solo se beneficia el empresario industrial, sino que genera una mejora en los métodos de trabajo, uso de maquinarias más modernas y un mayor nivel de conocimientos enológicos en el sector primario de la vid.

Otro de los beneficios obtenidos al ocuparse de la integración con los demás actores de la cadena es un ahorro en costos. Ejemplos de ello son el financiamiento otorgado por organismos públicos que permiten a los productores tener acceso a créditos para cosecha, acarreo e inversiones con mejores condiciones financieras. Además, por medio de organismos que nuclean productores o bodegueros se efectúan compras de insumos y trámites y gestión de comercialización, en forma conjunta.

Por medio de estas acciones se permite a los productores y bodegueros obtener una mayor tasa de rentabilidad, y competir a un precio razonable en el mercado nacional e internacional, aprovechando una demanda creciente.

Una industria integrada respalda la competitividad del sector vitivinícola en Mendoza y su rápida expansión. Además de ser líder mundial en la producción de uva, Argentina cuenta con proveedores locales de maquinaria agrícola e insumos especializados, como botellas, etiquetas, cápsulas y corchos, mientras que enólogos expertos y sommeliers de renombre internacional ofrecen sus conocimientos al sector.

Luego de realizar esta investigación concluimos que el Plan Estratégico Vitivinícola ha permitido organizar al sector, con el objetivo de promover la integración de los distintos actores de la cadena de valor del vino, realizando acciones por medio de organismos estatales y mixtos, para lograr la mejora continua en el sector. Es así que tanto bodegueros como productores se ven beneficiados con estas políticas que se promueven, siendo uno de nuestros principales objetivos, darlas a conocer a los mismos. Es importante que los empresarios estén siempre alertas y atentos al cambio tanto en los mercados como el contexto, ya que los resultados favorables de las políticas implementadas deben servir de incentivo para continuar creciendo en esta tarea de beneficio y apoyo mutuo.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, M.C. y Verbeke, G. (2009) *La cooperación entre empresas cooperativas como una estrategia de desarrollo redes asociativas*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Disponible en: <http://www.econ.uba.ar/seminario/Ponencias/Eje%204/La%20cooperacion%20entre%20empresas%20cooperativas%20como%20una%20estrategia%20de%20desarrollo%20redes%20asociativas-%20Acosta,%20Verbeke.pdf> [marzo, 2014]
- Alturria, L., Ocaña, H. & Sanchez, E. L. (2005) *Gestión Estratégica de Costos*. XXVIII Congreso Argentino De Profesores Universitarios de Costos – IAPUCO. Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo.
- Alturria, L, Bocco, A, Gudiño, J, Oliva, J, Ruiz, A.M. & Salvarredi,G. (2007) *La trama vitivinícola en la provincia de Mendoza*. En Delfini, M, Dubbini, D, Lugones , M, Rivero, I, Yoguel ,G y Suárez, P. (Comp.), *Innovación y empleo en las tramas productivas de Argentina* (pp.43-92). Buenos Aires: Prometeo libros
- Bodegas de Argentina -Departamento de Turismo (2011) *VI Informe de Enoturismo- República Argentina*. Disponible en <http://www.observatoriova.com/wp-content/uploads/2013/10/2011.pdf> [abril, 2014]
- Castillo Bond, R. (2013) *La huella de carbono en viñedos y bodegas*. Disponible en: <http://www.observatoriova.com/?s=LA+HUELLA+DE+CARBONO+En+vi%C3%B1edos+y+bodegas+La+huella> [febrero, 2014]
- Fondo Vitivinícola Mendoza (2009) *Argentina Vitivinícola: Un mosaico geográfico*. En *La vitivinicultura hace escuela - La cultura de la vid y el vino*. Disponible en: http://www.fondovitivinicola.com.ar/files/la_cultura_de_la_vid_y_el_vino/capitulo02.pdf [mayo, 2014]

- Fondo Vitivinícola Mendoza y Facultad de Ciencias Económicas UNCuyo (2010) *Impacto de la viticultura en la economía argentina*. Disponible en: <http://www.fce.uncu.edu.ar/upload/investigacionvitiv.pdf> [abril, 2014]
- Golpe, A. (2010) *Gerenciamiento Estratégico de Costos con la incorporación de varias herramientas*. Disponible en: <http://www.ccee.edu.uy/jacad/2012/x%20area%20y%20mesa/CONTABILIDAD-ADMINISTRACION/1-contabilidad%20de%20gestion/2-Gerenciamiento%20estrategico%20de%20costos%20con%20la%20incorporacion%20de%20varias%20herramientas..pdf> [marzo, 2014]
- González Andrade, S. (2012), *Plan de acción para la innovación y competitividad de los Valles Vitivinícolas de Baja California*. CONACYT-FORDECYT. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/129363069/Cadena-de-Valor-Del-Vino-en-Los-Valles-de-BC> [febrero, 2014]
- Hernández Duarte, R. (2014) Transformación productiva y relaciones agroindustriales en la cadena vitivinícola de la Provincia de Mendoza. *Revista Pilquen- Sección Agronomía*, 14, 1-20. Disponible en: http://www.revistapilquen.com.ar/Agronomia/Agro14/14_2Hernandez_Transformacion.pdf [junio ,2014]
- Instituto Nacional de Vitivinicultura, Subgerencia de Estadística y Asuntos Técnicos Internacionales (2013) *Informe de Comercio Exterior*. Disponible en: http://www.inv.gov.ar/bib_catalogo.php?que=buscar [marzo, 2014]
- Mallo, C., Kaplan, R. S., Meljem, S. y Giménez, C. (2000). *Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión*. Madrid: Editorial Prentice-Hall.
- Mendoza, Dirección General de Escuelas (2004). Mendoza: Crónica de nuestra identidad. Universidad Nacional de Cuyo- Centro de información y comunicación. Disponible en <http://www.mendoza.edu.ar/contenidosdigitales/attachments/article/935/programa3.pdf> [marzo, 2014]
- Molina de Paredes, O (2005) *Análisis y gestión Y Gestión estratégica de costos. Una estrategia para lograr la competitividad*. Mérida: Universidad de Los Andes. Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17228/1/analisis.pdf> [abril, 2014]
- Paikin, D. (2009) *Una mirada sobre las políticas provinciales con relación al complejo azucarero y vitivinícola*. Buenos Aires: UBA - CEUR/CONICET. Disponible en: <http://www.fcceco.uner.edu.ar/archivos/M2-30-Paikin.pdf> [febrero, 2014]

Paikin, D. (2010) *Economías regionales, gobiernos e integración Sudamericana*. Buenos Aires: CONICET-Centro de Estudios Urbanos y Regionales. Disponible en: <http://home.econ.uba.ar/economicas/sites/default/files/u46/Art.%20Revista%20Econom%C3%83%C2%ADas%20regionales.pdf> [junio, 2014]

Porter, M. E. (1991) *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Buenos Aires: Editorial Rei.

Porter, M. E. (1998). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un Desempeño Superior* (16ta. Reimpresión). México: Editorial CECSA.

Sánchez, E. (2004) *Gestión y Costos en la Actividad Vitivinícola. Uso de herramientas de gestión*. Jornadas de Ciencias Económicas Mendoza: Facultad de Ciencias Economicas, UNCuyo.

Shank, J. K. y Govindarajan, V. (1995) *Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva*. Bogotá: Editorial Norma.

Páginas Web consultadas

www.bodegasdeargentina.org/historia.php, Bodegas de Argentina [abril, 2014]

www.coviar.com.ar [marzo, 2014]

www.fondovitivinicola.com.ar. [abril, 2014]

www.ftyc.gob.ar [mayo, 2014]

www.oiv.int [marzo, 2014]

www.promendoza.com [febrero, 2014]

www.wwtg-gmcv.org [mayo, 2014]

Mendoza, 26 de junio de 2014.

Tornese, Agustina Florencia
Apellido y Nombre

26893
N° Registro


Firma.

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