



## **PLAN ESTRATÉGICO ARGENTINA VITIVINÍCOLA 2020**

### INSTITUCIONES PARTICIPANTES

- 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 Nac. 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)

### FINANCIA

Fondo Vitivinícola Mendoza

## INTRODUCCIÓN

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

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

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

### **Foro estratégico de la vitivinicultura argentina**

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

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

- Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agraria (AACREA)
- Asociación de Cooperativas Vitivinícolas
- Asociación de Viñateros de Mendoza
- Bodegas de Argentina
- Cámara Argentina de Fabricantes y Exportadores de Mosto
- Cámara de Bodegueros de San Juan
- Cámara Riojana de Productores Agropecuarios
- Centro de Viñateros y Bodegueros del Este
- Comisión Nacional Vinos de Argentina
- Unión Vitivinícola Argentina (UVA)
- Vinexport (Exportadores de Vino de San Juan)
- Facultades de Ciencias Agrarias y Ciencias Económicas de la UNCuyo
- Fundación Instituto de Desarrollo Rural (IDR)
- Fundación ProMendoza
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)
- Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV)
- Universidad Católica de Cuyo (San Juan)

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

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MERCADO GLOBAL

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

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

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

Oportunidades y amenazas del mercado vitivinícola mundial

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

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

- Existe la oportunidad de ganar mercados en los países desarrollados del Hemisferio Norte -Reino Unido, Irlanda, Alemania, Benelux y Escandinavia, América del Norte y Japón- orientándose hacia los vinos de los segmentos de precio alto y medio-alto. Esto implica usar algunas variedades como emblemáticas, desarrollar y posicionar vinos varietales con una calidad muy consistente, crear un estilo argentino original y una imagen muy atractiva. También desarrollar una buena reputación comercial y una vocación de servicio y eficiencia hacia nuestros clientes comerciales -importadores, distribuidores y supermercados-.
- Es necesario orientar parte de la oferta de vinos hacia Latinoamérica, donde el consumo de esta bebida es incipiente. Para esto se deben desarrollar vinos jóvenes y aromáticos, presentaciones atractivas y promociones adecuadas, en los segmentos de precio bajo a medio.
- Es importante conservar y consolidar el mercado interno argentino, que representa uno de los más grandes del mundo en términos de consumo de vino.
- El desarrollo de la exportación de jugo concentrado de uva es otra meta identificada y orientada a aprovechar las ventajas que hacen de Argentina la primera exportadora mundial de este producto.

## VISIÓN Y MISIÓN

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

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

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

### **VISIÓN**

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

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

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

### **MISIÓN**

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

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

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

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

La diversidad y naturalidad expresan la conveniencia de anclar la imagen de los vinos argentinos sobre los íconos culturales y territoriales del país. En este sentido, se deben capitalizar el atractivo de las zonas de origen, la permanencia de la mano del hombre en la producción y la relación que se establece entre los vinos y la cultura argentina.

#### PROYECTOS Y ESTRATEGIAS

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

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

Se han distinguido tres grandes proyectos estratégicos:

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

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

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

**ACCIONES ESTRATÉGICAS Y ACTORES**

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

<p><b>E S T R A T E G I A S</b></p> <p>1. Crear la identidad e imagen "Argentina".</p>	<p><b>O B J E T I V O S E S T R A T É G I C O S</b></p> <p>I. Posicionar los grandes vinos varietales argentinos en los mercados del Norte.</p>	<p>II. Desarrollar el mercado latinoamericano y reimpulsar el mercado argentino de vinos.</p>	<p>III. Desarrollar a los pequeños productores de uva para integrarlos en el negocio vitivinícola y del jugo concentrado.</p>
<p>2. Responder a las aspiraciones y necesidades de los consumidores en cada mercado y segmento.</p>			
<p>3. Lograr y mantener los mejores acuerdos internacionales.</p>			
<p>4. Construir un proceso colectivo de organización e integración.</p>			<p><b>A C C I O N E S E S T R A T É G I C A S R E A L I Z A D A S P O R L O S A C T O R E S</b></p>
<p>5. Construir un proceso de integración tecnológica.</p>			

ACCIONES ESTRATÉGICAS

El Plan propone seguir el siguiente camino de acciones estratégicas:

**OBJETIVO ESTRATÉGICO I:**

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

Estrategia 1: Crear y consolidar la identidad e imagen "Argentina".					
Acciones estratégicas	Promocionar al vino Malbec y a otras variedades emblemáticas, de precios medio-alto y alto asociándolo a los íconos culturales argentinos.	Disponer de un portafolio variado de vinos varietales con calidad altamente consistente en los precios intermedio a alto	Desarrollar el enoturismo	Comunicar la singularidad de las zonas de origen argentinas.	Comunicar el concepto "Argentina-Vino" en todos los ámbitos favorables.
Algunos actores ya identificados					
. Comisión Nacional "Vinos de Argentina". Bodegas. Cancillería. Operadores turísticos. Comunicadores					
Estrategia 2: Responder a las aspiraciones y necesidades de los consumidores en cada mercado y segmento.					
Acciones estratégicas	Poner en marcha mecanismos de autocontrol colectivo de la calidad que eviten la comercialización de vinos con defectos.	Monitorear las necesidades de los distintos segmentos de consumidores.	Aumentar la potencia aromática de los vinos.	Adecuar la presentación y el mensaje a los consumidores que conforman los segmentos objetivo.	
Algunos actores ya identificados					
. Bodegas . INTA . Organismos de Ciencia y Técnica (CyT) . INV		. Bodegas . Organismos de CyT . Comisión Nacional "Vinos de Argentina"	. Bodegas . INTA . Organismos de CyT	. Bodegas . Comisión Nacional "Vinos de Argentina"	
Estrategia 3: Lograr y mantener los mejores acuerdos internacionales					
Acciones estratégicas	Fortalecer el "grupo de gestión" de la industria.	Diseñar políticas y acuerdos comerciales basados en estudios con enfoque estratégico.	Informar a los cuadros de Cancillería y fortalecer su accionar.	Registrar y proteger las indicaciones geográficas propias.	Acordar con la Unión Europea y con el Grupo Mundial de Comercio resguardando los intereses argentinos.
Algunos actores ya identificados					
. Asociaciones empresarias. INV. Bodegas. Cancillería					

Estrategia 4: Construir un proceso colectivo de organización e integración.								
Acciones estratégicas	Agilizar la tramitación para exportar.	Mantener una red de demanda/respuesta entre los sectores de marketing, desarrollo, producción e industrias y servicios anexos.	Aumentar la consistencia cualitativa mediante acuerdos sobre la base de la calidad a exportar.	Elaborar y generar consenso en torno a un proyecto que oriente y facilite la inversión requerida para alcanzar los objetivos estratégicos.				
	<p style="text-align: center;">Algunos actores ya identificados</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>. INV</li> <li>. Aduana</li> <li>. ProMendoza</li> </ul> </td> <td style="width: 25%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Bodegas</li> <li>. INTA</li> <li>. Organismos de CyT</li> <li>. Comisión Nacional "Vinos de Argentina"</li> </ul> </td> <td style="width: 25%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Bodegas</li> <li>. Productores vitivinícolas</li> </ul> </td> <td style="width: 25%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Bodegas</li> <li>. Productores vitivinícolas</li> <li>. Gobiernos nacional y provinciales</li> </ul> </td> </tr> </table>					<ul style="list-style-type: none"> <li>. INV</li> <li>. Aduana</li> <li>. ProMendoza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Bodegas</li> <li>. INTA</li> <li>. Organismos de CyT</li> <li>. Comisión Nacional "Vinos de Argentina"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Bodegas</li> <li>. Productores vitivinícolas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. INV</li> <li>. Aduana</li> <li>. ProMendoza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Bodegas</li> <li>. INTA</li> <li>. Organismos de CyT</li> <li>. Comisión Nacional "Vinos de Argentina"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Bodegas</li> <li>. Productores vitivinícolas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Bodegas</li> <li>. Productores vitivinícolas</li> <li>. Gobiernos nacional y provinciales</li> </ul>					

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



**OBJETIVO ESTRATÉGICO II:**

DESARROLLAR EL MERCADO LATINOAMERICANO Y REIMPULSAR EL MERCADO ARGENTINO DE VINOS.

Estrategia 1: Crear y consolidar la identidad e imagen "Argentina".				
Acciones estratégicas	Promocionar en Latinoamérica vinos jóvenes y aromáticos con una presentación atractiva.	Relanzar un vino básico renovado en el mercado interno argentino a través de acciones sostenidas de promoción.	Desarrollar el enoturismo.	Comunicar el concepto "Argentina-Vino" en todos los ámbitos favorables.
<p>Algunos actores ya identificados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Comisión Nacional "Vinos de Argentina" · Fondo Vitivinícola Mendoza y otros fondos provinciales de promoción · Bodegas · Cancillería · Operadores turísticos · Comunicadores.</li> </ul>				

Estrategia 2: Responder a las aspiraciones y necesidades de los consumidores en cada mercado y segmento.				
Acciones estratégicas	Poner en marcha mecanismos de autocontrol colectivo de la calidad que eviten la comercialización de vinos con defectos.	Monitorear las necesidades de los distintos segmentos de consumidores.	Aumentar la potencia aromática de los vinos.	Adecuar la presentación y el mensaje a los consumidores que conforman los segmentos objetivo.
<p>Algunos actores ya identificados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Bodegas · Organismos de CyT · Comisión Nacional "Vinos de Argentina" · Comunicadores · Fondo Vitivinícola Mendoza y otros fondos provinciales de promoción</li> </ul>				

Estrategia 3: Lograr y mantener los mejores acuerdos internacionales				
Acciones estratégicas	Fortalecer el "grupo de gestión" de la industria.	Diseñar políticas y acuerdos comerciales basados en estudios con enfoque.	Concientizar e informar a los cuadros de Cancillería.	Acordar con el Mercosur y con los países latinoamericanos resguardando nuestros intereses.
<p>Algunos actores ya identificados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Asociaciones empresarias. INV. Bodegas. Cancillería</li> </ul>				

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

Estrategia 5: Construir un proceso de innovación tecnológica.			
Acciones estratégicas	Adoptar masivamente las certificaciones de calidad de procesos y de control de puntos críticos.	Generar y transferir tecnología necesaria para lograr vinos más aromáticos y sin defectos, a bajos costos.	Capacitar al recurso humano para la adopción de tecnología.
Algunos actores ya identificados			
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Bodegas · Productores vitivinícolas · INTA · Organismos de CyT · Asociaciones empresarias y de productores</li> </ul>			

**OBJETIVO ESTRATÉGICO III:**

DESARROLLAR A LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE UVA PARA INTEGRARLOS EN EL NEGOCIO VITIVINÍCOLA Y DEL JUGO CONCENTRADO DE UVA

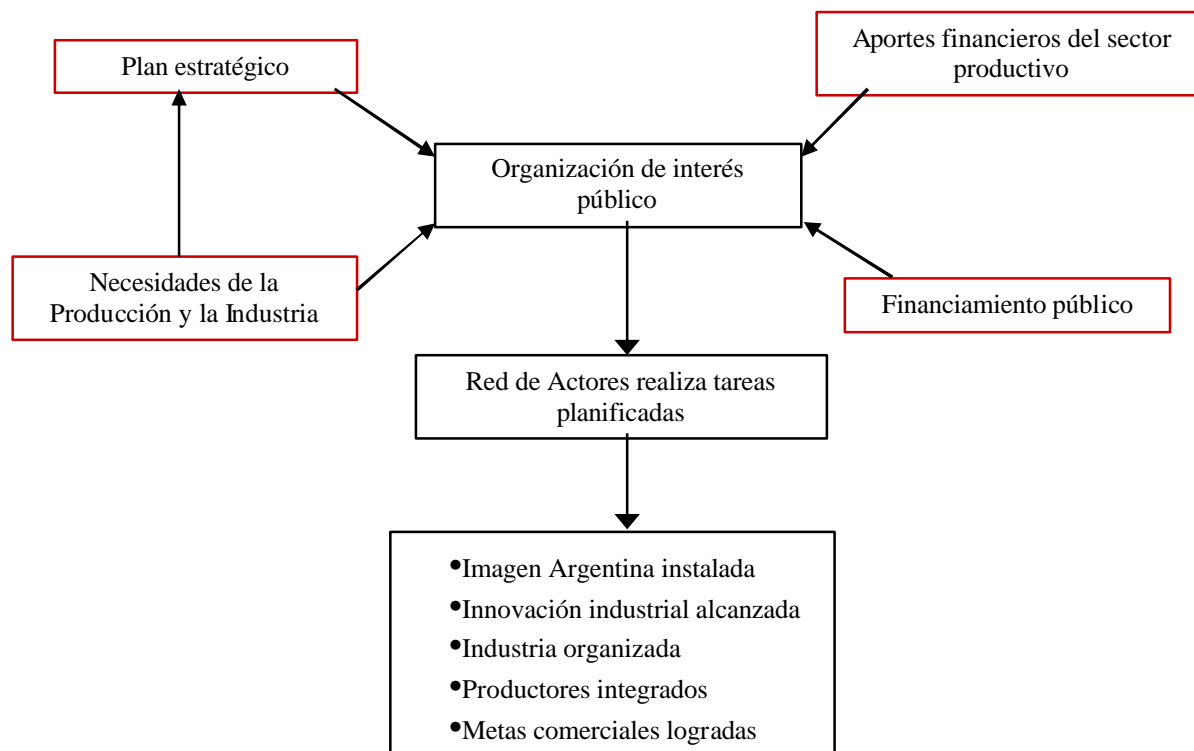
Estrategia 1: Construir un proceso colectivo de organización e integración					
Acciones estratégicas	Implementar programas asociativos y de integración horizontal y vertical.	Diseñar y promover mecanismos crediticios, impositivos y legales que incentiven la integración.	Diseñar y apoyar mecanismos de diversificación y/o reconversión de pequeños productores integrados buscando rentabilidad y sostenibilidad.	Transformar a los productores integrados en focos del desarrollo agrícola local.	Mejorar y consolidar la organización, los roles y la representatividad de las entidades de productores.
Algunos actores ya identificados					
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gobiernos nacional, provincial y municipal</li> <li>· Organismos de desarrollo y extensión</li> <li>· INTA</li> <li>· Productores vitícolas</li> <li>· Organismos de CyT</li> <li>· Asociación de cooperativas</li> <li>· Proveedores de tecnología</li> <li>· Asociaciones empresarias</li> </ul>					

Estrategia 2: Construir un proceso de innovación tecnológica.	
Acciones estratégicas	<p>Contar con tecnología productiva y de gestión óptima para pequeños productores de uvas destinadas a vino, consumo en fresco, pasas y jugo concentrado.</p> <p>Capacitar al sector primario integrado en aspectos productivos, organizativos y de gestión.</p>
Algunos actores ya identificados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gobiernos nacional, provincial y municipal</li> <li>· Organismos de desarrollo y extensión</li> <li>· INTA</li> <li>· Productores vitícolas</li> <li>· Organismos de CyT</li> <li>· Asociación de cooperativas</li> <li>· Proveedores de tecnología</li> <li>· Asociaciones empresarias</li> </ul>	

## IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

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

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



Es importante comprender que el Plan:

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

**Coordinadores: A. M. Ruiz de Peña y Lillo, H. V**