



Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO/Argentina) - Universidad de San Andrés en cooperación con la Universidad de Barcelona

**MAESTRIA EN RELACIONES Y NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
CICLO 2009/2010**

TRABAJO DE DISERTACION FINAL



**Título: El Papel de Las Redes Públicas y Privadas en el
Upgrading de las Exportaciones del Vino Argentino (2002-2011)**

Autora: ILANA NAOMI RICHMAN

Director: MIGUEL LENGYL

Codirectora: JULIETA DALLA TORRE

Mendoza, Diciembre 2013

Índice

Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
Capítulo 1. La industria vitivinícola en Argentina	8
1.1. Introducción	8
1.2. La posición de la Argentina en la industria vitivinícola mundial	8
1.3. Los antecedentes de la industria vitivinícola: el impactante cambio en los años 80 y 90	11
1.3.1. La inversión extranjera	17
1.4. La industria vitivinícola: de la década del 2000 a la actualidad	27
1.4.1. La inversión extranjera en el siglo XXI	28
1.4.2. Las exportaciones	31
Capítulo 2. El upgrading y las redes	39
2.1 Introducción	39
2.2 ¿Qué es upgrading?	39
2.3. Profundizando el concepto de Upgrading	42
2.4. El Upgrading aplicado a la industria vitivinícola	46
2.5. El principio del upgrading de las exportaciones	49
2.6. Las redes públicas y privadas asociadas a la vitivinicultura	52
2.6.1. Las redes públicas	52
2.6.1.1. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)	52
2.6.1.2. Instituto de Desarrollo Rural (IDR)	53
2.6.1.3. Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV)	53
2.6.1.4. La Asociación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas (ACOVI)	54
2.6.1.5. Cooperativa Vitivinícola Argentina (COVIAR)	54
2.6.1.6. Instituto de Desarrollo Comercial (IDC)	55
2.6.1.7. Fondo Para la Transformación y Crecimiento de Mendoza	55
2.6.1.8. Consejo Federal de Inversiones (CFI)	56
2.6.1.9. Fundación Exportar	56
2.6.1.10. Pro Mendoza	57
2.6.1.11. Fondo Vitivinícola	57
2.6.2. Las instituciones privadas	58
2.6.2.1. Wines of Argentina	58
2.6.2.2. Bodegas de Argentina	59
Capítulo 3. Beneficios de las redes públicas y privadas en el upgrading de la industria	60

vitivinícola, específicamente en las exportaciones	
3.1. Introducción	60
3.2 Las innovaciones institucionales de la última década en la industria vitivinícola argentina (en el marco de las relaciones con las bodegas)	60
3.3 Ventajas y beneficios generados por las redes en la industria vitivinícola argentina entre 2002 y el presente: Los casos de Wines of Argentina y Pro Mendoza	62
3.3.1 Caso de Wines of Argentina	62
3.3.2 El caso Pro Mendoza	67
3.3.2.1 Apertura de oficina en Shanghái	68
Capítulo 4. Beneficios del upgrading de las exportaciones en la industria vitivinícola argentina y particularmente mendocina desde la perspectiva de las bodegas	72
4.1. Introducción	72
4.2. Las ventajas y beneficios de las institucionales públicas y privadas. Contribución al sistema de upgrading en las bodegas mendocinas	72
4.3. Las medidas específicas vinculadas con el upgrading que han favorecido el crecimiento de las exportaciones	73
4.3.1. El caso de las Pymes	73
4.3.1.1. El caso de Bodega Margot	75
4.3.1.2. El caso de Bodega Proemio	77
4.3.2. El caso de las grandes bodegas	79
Conclusiones	83-86
Bibliografía	87
Anexos	94
I. Guía de Entrevista	94-97
2. Objetivos de la apertura de la oficina de Pro Mendoza en Shanghái	97
3. Propuesta para las bodegas sobre la apertura de la oficina de Pro Mendoza en Shanghái	98
4. IV: Bodegas Participantes en el Primer Envío del Programa de Pro Mendoza en China 2010-2012.	98-105

Índice de Tablas

Tabla 1. Los 20 mayores productores de vino a nivel mundial, entre 2001-2009	10
Tabla 2. Producción en Argentina por Delegaciones. Totales acumulados a mayo de 2013	11
Tabla 3. Evolución del consumo aparente de vino por litro, según tipos, por habitante. Argentina, 1980-2001 (en porcentajes)	13

Tabla 4. Indicadores de la industria vitivinícola argentina, 1990-2001 (miles de hectolitros y porcentajes)	15
Tabla 5. Inversiones Extranjeras Directas en Mendoza según rama de actividad (1994-1998)	19
Tabla 6. Inversiones extranjeras en la vitivinicultura argentina según país de origen y nombre de la firma	20
Tabla 7. Venta de empresas vitivinícolas: inversión extranjera en Argentina, 1992-2002	20-25
Tabla 8. Inversión en el Siglo XXI en la industria vitivinícola argentina según país de origen y tipo de inversión	30
Tabla 9. Exportaciones de vino en FOB y Litros 2002-2011	37
Tabla 10. Bodegas participantes de la Oficina Pro Mendoza en Shanghái	71

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Superficie implantada con vid a nivel mundial, 2011	9
Gráfico 2. Argentina: Tendencia en el consumo de vino, 1986-2001 Tabla 4. Indicadores de la industria vitivinícola argentina, 1990-2001 (miles de hectolitros y porcentajes)	14
Gráfico 3. Evolución de las exportaciones totales de vinos argentinos, 1979-1998	15
Gráfico 4. Evolución de las exportaciones argentinas de vinos finos, 1979-1998	16
Gráfico 5. Evolución de las exportaciones argentinas de vinos de mesa, 1979-1998	16
Gráfico 6. Evolución de las exportaciones (2007-2011)	32
Gráfico 7. Exportaciones de vino en valor FOB y litros acumulados (2002-2011)	33
Gráfico 8. Precio Promedio FOB/9L (2002-2011)	34
Gráfico 9. Exportaciones de vino en segmento de precios (2002-2011)	35
Gráfico 10. Exportaciones de vino por país y continente (2002-2011)	36
Gráfico 11: Vinculando los conceptos de Upgrading	42
Gráfico 12. Etapas en el desarrollo de un sistema innovador	44
Gráfico 13: Los Componentes Principales del Upgrading	45
Gráfico 14. Redes de instituciones y prácticas políticas en la vitivinicultura mendocina, año	49
Gráfico 15: La evolución de las exportaciones entre 2010-2012 de las bodegas participantes del programa de Pro Mendoza en Shanghái en 2011 en FOB y cajas de 9 litros	75

Resumen

La presente investigación trata del rol de las redes en el upgrading en la industria vitivinícola de Mendoza entre 2002-2011. De las industrias exportadoras en Argentina, un sector que ha adquirido protagonismo, especialmente en las últimas décadas, es el vitivinícola. Si bien la vitivinicultura contribuyó a la generación de riqueza en Argentina en este período, no fue sino hasta los años noventa que impulsó un proceso de creciente vigor en materia de inserción en los mercados internacionales. Considerando este lapso de tiempo, varios factores han influido en la capacidad exportadora de la industria vitivinícola, pero puntalmente en los últimos diez años el rol de las instituciones privadas y públicas ha sido muy relevante. Estas instituciones se han configurado como redes públicas o privadas que proveen insumos y servicios críticos para que las empresas puedan mejorar su productividad, calidad y posicionamiento competitivo en los mercados externos.

En el marco de la industria vitivinícola argentina, la presente investigación se centra en el caso de la producción y comercialización del vino de la Provincia de Mendoza en el mundo, dada su relevancia y centralidad histórica respecto de las otras zonas vitivinícolas del país. El objetivo general a alcanzar con el desarrollo de la tesis es estudiar los beneficios que significaron la creación de redes públicas y privadas para las bodegas, y cómo éstas han ayudado a un mejoramiento de la producción local, y han favorecido consecuentemente al upgrading de las exportaciones y a un mejor posicionamiento de la industria en el mundo entre 2002-2011. En este sentido, el upgrading de las exportaciones en la industria vitivinícola en Argentina no solamente la ha transformado, sino también mejorado, diversificado e innovando su producción, dando como resultado su reposicionamiento a nivel mundial, otorgándole una ventaja que antes no tenía. El de la industria vitivinícola argentina es un caso que resalta cómo las bodegas han aprovechado los vínculos con las redes y clusters para lograr posicionarse a nivel mundial y establecer una rentabilidad y sustentabilidad a largo plazo.

Abstract

The general question motivating this research is the role of the networks in the upgrading of the exportations in the Argentine Wine Industry between 2002-2011. Of the many relevant industries in Argentina, the wine industry has gained protagonism in the last decades. As it has been a contributing factor to wealth for centuries, but it wasn't until the nineties that the Argentina Wine Industry took off in the international market. Considering this time frame, various factors have contributed to the export capacity. More specifically, in the last ten years, the role of private and public institutions has been especially relevant. These institutions have transformed into public and private networks, providing goods and services in order for the companies to improve their productivity, quality and competitive advantage in the world. The focus of this research will be centered on the case of the production and commercialization of wine from the Province of Mendoza in the world given its relevance and historic background in comparison to the other wine producing provinces.

The general objective of the research is to develop the following: Study the benefits that transmitted into the creation of the public and private networks for the wineries. Further after, how those networks have benefited the local production and consequently in the upgrading of the exports and their position in the world between 2002-2011. In this sense, the upgrading of the exports in the Argentine Wine Industry has not only transformed, but also improved, diversifying and innovating its production. Consequently, the result has shown the repositioning in the world, which has given Argentina a comparative advantage that was previously not possible. The Argentine Wine Industry is a leading example of how the wineries could take advantage of their association with the networks in order to achieve their position in the world, and further establishing more rentability and sustainable in the long run.

Introducción

De las industrias exportadoras en Argentina, un sector que ha adquirido protagonismo, especialmente en las últimas décadas, es el vitivinícola. Si bien contribuyó a la generación de riqueza en Argentina en este período, no fue sino hasta los años noventa que impulsó un proceso de creciente vigor en materia de inserción en los mercados internacionales.

Considerando este lapso de tiempo, varios factores han influido en la capacidad exportadora de la industria vitivinícola, pero puntalmente en los últimos diez años el rol de las instituciones privadas y públicas ha sido muy relevante. Estas instituciones se han configurado como redes públicas o privadas que proveen insumos y servicios fundamentales para que las empresas puedan mejorar su productividad, calidad y posicionamiento competitivo en los mercados externos.

Las redes públicas están constituidas principalmente por agencias públicas de apoyo a la producción y al mejoramiento tecnológico, mientras que las privadas incluyen empresas así como también asociaciones representativas y otras organizaciones vinculadas al quehacer productivo.

En la presente tesis, de las redes públicas se prestará particular atención al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), al Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), a la Fundación Exportar, al Instituto de Desarrollo Rural (IDR), al Fondo para la Transformación y el Crecimiento de la provincia de Mendoza (FTyC) y a Pro Mendoza. Entre las instituciones privadas se indagará a Vinos de Argentina (Wines of Argentina) y a la Asociación de Cooperativas Vitivinícolas.

Existen varios factores relevantes para entender la expansión y competitividad del mercado del vino y la producción en Argentina y en la Provincia de Mendoza en particular en la última década. No obstante, es importante resaltar tres fundamentales en el desarrollo del sector vitivinícola. El primero de ellos se vincula con la naturaleza del producto, debido a que los gustos de los consumidores han cambiado significativamente en las últimas tres décadas. Antiguamente no existía la gran variedad de productos como se encuentra en la actualidad, el foco estaba puesto en la cantidad de la producción más que en la calidad y no existían productos sustitutos al vino como se encuentran en estos tiempos (bebidas energizantes, aguas embotelladas, jugos, aperitivos, lácteos bebibles,

etc.). Esto requirió un aggiornamiento de la industria en Argentina, tendiente al cambio de imagen y calidad de su producto principal: el vino.

En segundo lugar, existen factores endógenos a la industria que explican su creciente profesionalización, siguiendo las tendencias mundiales de la vitivinicultura. Tales tendencias incluyen la incorporación de profesionales como ingenieros agrónomos y enólogos, entre otros, que contribuyeron a cambiar y mejorar el sistema vitivinícola a lo largo del todo el proceso, desde la implantación de la vid, hasta la producción y la venta del vino en diferentes mercados.

En tercer lugar, hay que considerar factores exógenos a la industria, en particular cambios en el entorno económico y político a nivel local, provincial, nacional e internacional. Particularmente, la paridad cambiaria del Peso ARS (peso argentino) con el USD (dólar estadounidense) posibilitó la inversión en infraestructura, maquinarias y tecnología, además de en capacitación, investigación y desarrollo, que sentó las bases para el despegue de las exportaciones vitivinícolas argentinas a principios del siglo XXI. Es preciso aclarar que a pesar de la importancia e impacto del aspecto político-económico, este no será desarrollado en profundidad en la presente tesis.

Estos tres factores generaron un estímulo importante en la industria, atrayendo inversiones tanto internas como externas, y conduciendo a *“un progreso tecnológico que comenzó en el área vítica a través de la incorporación de tecnologías de sistemas de enfriamiento, molidoras centrífugas, prensas neumáticas, vasijas de acero inoxidable, embotelladoras, etc. e impulsó la inversión del sector vitícola por medio del acceso al riego por goteo, nuevas variedades de uvas, malla antigranizo, etc.”* (Díaz Almada, 2009). El resultado de estos procesos fue el aumento significativo de la competitividad del sector vitivinícola en su conjunto.

El periodo de la convertibilidad durante los años noventa y la posterior devaluación a comienzos del 2000, trajeron ventajas y desventajas para el proyecto exportador; no obstante, históricamente la industria vitivinícola argentina ha tenido un desempeño independiente de los vaivenes coyunturales de la economía nacional.

En el marco de la industria vitivinícola argentina, la presente investigación se centra en el caso de la producción y comercialización del vino de la Provincia de Mendoza, dada su

relevancia y centralidad histórica respecto de las otras zonas vitivinícolas del país. Se considera que el análisis en profundidad de la actividad en este territorio permitirá dar cuenta de manera acabada de la compleja realidad de la vitivinicultura de la Argentina en el periodo estudiado.

El objetivo general a alcanzar con el desarrollo de la tesis es: Estudiar los beneficios que significaron la creación de redes públicas y privadas para las bodegas, y cómo éstas han ayudado a un mejoramiento de la producción local, y han favorecido consecuentemente al upgrading de las exportaciones y a un mejor posicionamiento de la industria en el mundo entre 2002-2011.

De este objetivo general se derivan los siguientes objetivos específicos:

1. Describir cómo funciona el upgrading y de qué forma está vinculado a la industria vitivinícola en Argentina.
2. Identificar qué medidas específicas vinculadas con el upgrading han favorecido el crecimiento de las exportaciones del sector en el periodo analizado.
3. Indagar cuáles han sido las innovaciones institucionales, tanto en el sector público como en el privado, que han contribuido al sistema de upgrading en las bodegas argentinas.
4. Analizar cuáles son las ventajas y beneficios que obtienen las empresas por formar parte de redes públicas y privadas.

En relación con los objetivos, las preguntas centrales que guían la investigación son: ¿De qué manera se vincula el upgrading con la industria vitivinícola y qué papel presenta en esta actividad?, ¿qué medidas implementadas vinculadas con el upgrading han permitido el crecimiento de las exportaciones vitivinícolas en la década estudiada?, ¿cuáles son las innovaciones institucionales que han contribuido al upgrading de las exportaciones vitivinícolas argentinas?, ¿cómo se benefician las empresas al formar parte de redes?

De estas preguntas, se derivan las hipótesis de investigación que afirman que:

1. Las redes públicas y privadas aplicadas a la industria vitivinícola, han producido un upgrading en la producción argentina de vinos (mayor calidad, mejores productos y procesos) y consecuentemente han favorecido el aumento de las exportaciones (incremento de los vinos de alta gama, mayor calidad en la canasta

exportadora, pasaje de vinos estandarizados a diferenciados, entre otros), mejorando el posicionamiento de la actividad.

2. Ello es así porque la pertenencia a redes institucionales y empresarias -públicas y privadas- por parte de las bodegas favorece la construcción de vínculos que permite la creación de cadenas de valor generando posibilidades y condiciones de producción que antes no existían y una mayor disponibilidad y adquisición de conocimientos y de recursos en general por parte de las empresas que redundan en una organización más eficiente y en una creciente capacidad de estimular y desplegar nuevas y más adecuadas estrategias para su reconversión que favorezcan sus posibilidades de exportar al mejorar su posicionamiento de mercado, generando nuevas oportunidades respecto del pasado.

En términos teóricos se puede vincular al upgrading con “un puente” que permite que la industria vitivinícola llegue a un lugar al que antes no tenía posibilidades de acceso. En este sentido, el upgrading de las exportaciones en la industria vitivinícola en Argentina no solamente la ha transformado, sino también mejorado, diversificado e innovador en su producción, dando como resultado su reposicionamiento a nivel mundial, otorgándole una ventaja que antes no tenía. El de la industria vitivinícola argentina es un caso que resalta cómo las bodegas han aprovechado los vínculos con las redes y clusters para lograr posicionarse a nivel mundial y establecer una rentabilidad y sustentabilidad a largo plazo.

Para el desarrollo de la investigación se implementó una estrategia metodológica que combina herramientas cuantitativas y cualitativas, en base al desarrollo de tres técnicas de recolección de datos: el análisis de documentos y el análisis estadístico de datos secundarios, y la técnica conversacional de la entrevista cualitativa individual semia estructurada.

Para el análisis documental y de datos secundarios, se consultaron fuentes de organismos públicos y privados vinculados con la vitivinicultura, tales como informes del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), la Fundación ExportAr, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Pro Mendoza, Área del Vino, Wines of Argentina, Caucasia, entre otras. También, se estudiaron informes de ventas de distintas empresas, sobre los que se realizaron análisis de sus exportaciones y de las fluctuaciones en el consumo interno y externo del vino y otros productos derivados de la uva. Además, se

consultaron y examinaron otras fuentes secundarias, como son los informes oficiales y las investigaciones de especialistas ya existentes sobre la temática de estudio. El análisis de toda esta información disponible permitió obtener datos oficiales estadísticos y descriptivos, comparables y medibles a lo largo del periodo investigado.

En cuanto a la realización de las entrevistas, se contactó e indagó a gerentes de exportaciones de diferentes bodegas de la provincia de Mendoza, a figuras relevantes de las instituciones vinculadas con el comercio y las exportaciones de la industria vitivinícola, y a funcionarios de organismos públicos de nivel Municipal, Provincial y Nacional, también relacionados con esta actividad productiva. La información cualitativa obtenida de las entrevistas con los informantes relevantes de la industria contribuyó a apoyar y complementar los datos secundarios.

La tesis se encuentra estructurada en cuatro capítulos. El primero de estos, denominado “La industria vitivinícola en Argentina”, contextualiza la situación de la vitivinicultura en Argentina y Mendoza desde los años 80 hasta la actualidad. El segundo capítulo “El upgrading y las redes” realiza un desarrollo más teórico de los conceptos fundamentales de la investigación como upgrading, redes e instituciones. El tercero, “Beneficios de las redes públicas y privadas en el upgrading de la industria vitivinícola” desarrolla las innovaciones institucionales fundamentales registradas en el periodo analizado y plantea la función de las redes institucionales en el upgrading y los beneficios que han generado en la industria. El último capítulo titulado “El upgrading en la industria vitivinícola argentina y particularmente mendocina” desarrolla el tema del upgrading en las exportaciones de la vitivinicultura durante el periodo analizado y el rol de las redes institucionales. Luego se incluyen las Conclusiones de la investigación, la Bibliografía y los Anexos, en los que se explicita la estrategia metodológica aplicada y parte de las herramientas utilizadas, además del análisis realizado con los datos primarios y secundarios.

Capítulo 1. La industria vitivinícola en Argentina

1.1. Introducción

El primer capítulo se trata de la industria vitivinícola y su posición en el mundo. El objetivo es demostrar su relevancia en comparación de otros países vitivinícolas y consecuentemente repasar sus antecedentes en general y de sus exportaciones a fin de señalar su evolución y desarrollo. También se desarrollará la inversión extranjera y su preeminencia en el impulso de las exportaciones.

1.2 La posición de la Argentina en la industria vitivinícola mundial

La industria vitivinícola en Argentina tiene raíces que nos remonta al siglo XVI. Cuando los españoles exploraron y conquistaron los Américas, trajeron su influencia hacia la vitivinicultura. Luego, con la inmigración de italianos, españoles y franceses, principalmente, se fortaleció y creció aún más la cultura vitivinícola. Llegando al fin de siglo XIX y entrando el siglo XX, la industria vitivinícola ya estaba bien establecida y creciendo.

Hoy en día, Argentina ocupa un lugar relevante en el mundo del vino y como productor competitivo, siendo el quinto productor mundial por detrás de España, Italia, Francia y Estados Unidos. Argentina es reconocida en el mundo por su combinación de país con una enología propia del “nuevo mundo” pero, a su vez, con una importante influencia de los países productores tradicionales del “viejo mundo”. El potencial del terroir para plantar vid en Argentina es único. Constantemente la industria innova, se expande y marca su lugar en el mundo del vino.

En la actualidad, la superficie cultivada en Argentina es de 217.750 hectáreas, de las cuales las variedades más importantes son: Malbec, Bonarda, Cabernet Sauvignon, Pedro Gimenez, Syrah, Chardonnay y Torrontés (INV, 2013). Según el informe de la OIV (2011), el país se ubica en el octavo lugar de superficie implantada con vid en el mundo¹.

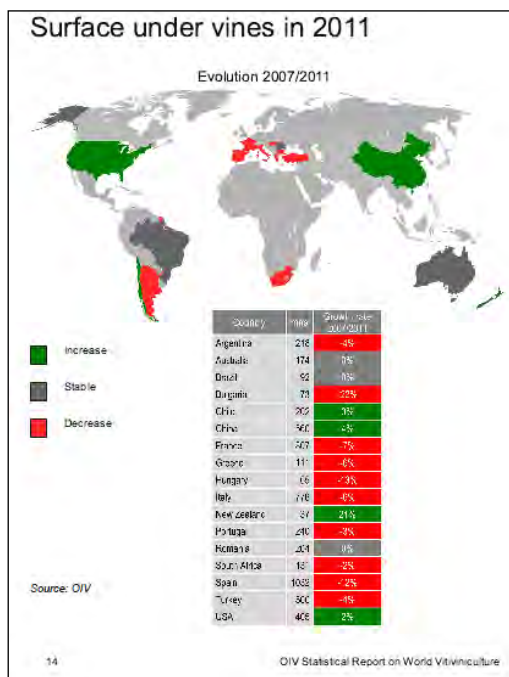
¹ Según el informe de la OIV (2012), los países que tienen el mayor porcentaje de superficie implantada con vid (surface under vine) son: 1° España, 2° Francia, 3° Italia, 4° China, 5° Turquía, 6° Estados Unidos, 7° Portugal, 8° Argentina, 9° China, 10° Australia. Ver Tabla 1.

El volumen de elaboración en 2013 alcanzó (en kilogramos de uva) 2.772.768.712 kg., principalmente de la provincia de Mendoza (71%), y luego de San Juan (23%), La Rioja (3%), Río Negro (aprox. 1,5%) y Salta (aprox. 1,5%) (INV, 2013).

El consumo de vino en el mercado local también hace a la Argentina un referente a nivel mundial. En el país se consumen aproximadamente 11,2 millones de hectólitros anuales (cerca de 30 litros per cápita), ubicándose de esta forma en el octavo puesto mundial de países con mayor consumo de vino.

En cuanto a las exportaciones, tanto del vino embotellado como a granel, la industria vitivinícola de Argentina también tiene un papel importante en el mundo. Este dato es muy relevante si se considera que hasta los años noventa, el peso de la industria estaba enfocado principalmente hacia el mercado interno. Como vamos a desarrollar después en profundidad, a partir de esta época, Argentina empezó a posicionarse en el mercado mundial del vino. Actualmente, es el séptimo país exportador del mundo, con un volumen que alcanzó en el año 2012 los 365.968.758 -estableciéndose un aumento del 16,48% en el año 2011-, y una facturación de 921.876.060, implicando una suba del 10,09% en el mismo año.

Gráfico 1. Superficie implantada con vid a nivel mundial, 2011



Fuente: OIV (2011).

Tabla 1. Los 20 mayores productores de vino a nivel mundial, entre 2001-2009

The top twenty wine-producing countries in the world are classified as follows:

Table 5: Principal wine-producing countries (1000 of hl)

COUNTRY	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Italy	47 314	1 46 970	1 45 981	1 52 036	2 50 566	2 49 935	2 41807	3 42507	2 49865
France	46 269	2 42 654	2 45 672	2 52 127	1 52 105	1 57 386	1 46360	1 50353	1 53389
Spain	35 166	3 36 240	3 34 755	3 38 137	3 37 808	3 42 988	3 41843	2 33478	3 30500
USA	21 965	4 19 340	4 19 870	4 19 440	4 22 888	4 20 109	4 19500	4 20300	4 19200
China	12 800	5 12 600	6 12 500	6 11 900	7 11 800	7 11 700	7 11 600	6 11 200	7 10 800
Argentina	12 135	6 14 676	5 15 046	5 15 396	5 15 222	5 15 464	5 13 225	5 12 695	5 1 5835
Australia	11 710	7 12 448	7 9 620	9 14 263	6 14 301	6 14 679	6 10 835	7 12 168	6 10 731
Chile	10 093	8 8 683	10 8 227	10 8 448	10 7 885	10 6 301	11 6 682	11 5 623	11 5 452
South Africa	9 986	9 10 165	8 9 783	8 9 398	8 8 406	9 9 279	9 8 853	8 7 189	9 6 471
Germany	9 228	10 9 991	9 10 261	7 8 916	9 9 153	8 10 007	8 8 191	9 9 885	8 8 891
Russia	7 126	11 7 110	11 7 280	11 6 280	12 4 590	12 5 120	13 4 530	13 4 060	13 3 430
Romania	6 703	12 5 159	13 5 289	13 5 014	13 2 602	16 6 166	12 5 555	12 5 461	12 5 090
Portugal	5 868	13 5 689	12 6 074	12 7 542	11 7 266	11 7 481	10 7 340	10 6 677	10 7 789
Greece	3 366	14 3 869	14 3 511	14 3 938	14 4 027	13 4 248	15 3 799	15 3 085	16 3 477
Hungary	3 198	15 3 460	16 3 222	16 3 271	15 3 103	15 4 340	14 3 880	14 3 333	14 5 514
Ukraine	3 181	16 2 651	18 2 516	18 2 160	18 2 130	19 2 012	19 2 380	19 2 430	18 1 780
Brazil	2 720	17 3 683	15 3 502	15 2 372	16 3 199	14 3 925	16 2 620	17 3 212	15 2 968
Austria	2 352	18 2 993	17 2 628	17 2 256	17 2 264	18 2 735	18 2 526	18 2 599	17 2 531
New Zealand	2 050	19 2 052	19 1 476	21 1 332	21 1 020	23 1 192	22 5 50	30 8 90	26 5 53
Croatia	1 224	20 1 276	23 1 365	23 1 237	23 1 248	22 1 204	21 1 768	21 2 095	20 1 951

Table 8: Gap between wine production and consumption in the main wine-producing countries (in thousands of hl)

Country	1986-1990	1991-1995	1996-2000	2001-2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Italy	Wine production: 65 745 Wine consumption: 16 621 Difference abt. Value: 49 124 Difference as a %: 46%	Wine production: 60 908 Wine consumption: 15 132 Difference abt. Value: 45 776 Difference as a %: 45%	Wine production: 54 306 Wine consumption: 14 990 Difference abt. Value: 39 316 Difference as a %: 41%	Wine production: 46 906 Wine consumption: 13 508 Difference abt. Value: 33 398 Difference as a %: 39%	Wine production: 51 630 Wine consumption: 10 150 Difference abt. Value: 41 480 Difference as a %: 40%	Wine production: 49 865 Wine consumption: 10 150 Difference abt. Value: 39 715 Difference as a %: 39%	Wine production: 41 807 Wine consumption: 9 360 Difference abt. Value: 32 447 Difference as a %: 37%	Wine production: 49 985 Wine consumption: 8 300 Difference abt. Value: 41 685 Difference as a %: 38%	Wine production: 30 566 Wine consumption: 7 016 Difference abt. Value: 23 550 Difference as a %: 30%	Wine production: 49 935 Wine consumption: 6 300 Difference abt. Value: 43 635 Difference as a %: 29%	Wine production: 41 807 Wine consumption: 5 300 Difference abt. Value: 36 507 Difference as a %: 27%	Wine production: 42 507 Wine consumption: 4 500 Difference abt. Value: 38 007 Difference as a %: 28%	Wine production: 49 865 Wine consumption: 3 800 Difference abt. Value: 46 065 Difference as a %: 25%	Wine production: 46 269 Wine consumption: 3 000 Difference abt. Value: 43 269 Difference as a %: 23%	Wine production: 42 654 Wine consumption: 2 500 Difference abt. Value: 40 154 Difference as a %: 21%	Wine production: 45 672 Wine consumption: 2 000 Difference abt. Value: 43 672 Difference as a %: 20%	Wine production: 52 127 Wine consumption: 1 500 Difference abt. Value: 50 627 Difference as a %: 19%	Wine production: 52 105 Wine consumption: 1 000 Difference abt. Value: 51 105 Difference as a %: 18%	Wine production: 57 386 Wine consumption: 500 Difference abt. Value: 56 886 Difference as a %: 17%

Fuente: OIV (2011).

Tabla 2. Producción en Argentina por Delegaciones. Totales acumulados a mayo de 2013

INFORME PROCESO DE ELABORACIÓN 2.013							
TOTALES ACUMULADOS AL 05-05-2013							
Instituto Nacional de Vitivinicultura							
DELEGACIÓN	BODEGAS Y FÁBRICAS INSCRIPTAS	BODEGAS Y FÁBRICAS ELABORANDO	KILOGRAMOS DE UVA			LITROS	
			ELABORACIÓN	OTROS USOS	TOTAL	VINOS DESCUBADOS	MOSTOS OBTENIDOS
MENDOZA	419	312	830.989.983	501.449	831.491.432	414.964.035	68.757.912
SAN MARTÍN	381	274	968.520.893	1.335.010	969.855.903	453.732.245	250.076.134
SAN RAFAEL	85	61	109.667.767	0	109.667.767	59.696.294	12.848.500
GRAL. ALVEAR	44	27	75.701.521	6.060	75.707.581	34.734.340	19.629.000
SAN JUAN	214	141	633.385.920	76.387.818	709.773.738	221.824.983	265.394.947
GRAL. ROCA	49	37	24.604.459	0	24.604.459	12.749.857	209.500
CÓRDOBA	11	9	1.219.175	0	1.219.175	827.040	42.865
LA RIOJA	8	8	4.060.997	0	4.060.997	3.030.975	20.000
CHILECITO	26	20	78.837.757	450.000	79.287.757	36.362.120	16.486.200
CAFAYATE	46	43	37.330.312	1.900	37.332.212	22.939.637	126.275
TINOGASTA	10	8	8.207.980	0	8.207.980	1.954.515	4.488.050
RESISTENCIA	1	1	2.240	0	2.240	1.340	0
ROSARIO	1	1	31.938	0	31.938	20.600	0
BUENOS AIRES	0	0	0	0	0	0	0
MAR DEL PLATA	6	6	207.770	0	207.770	88.297	0
TOTAL	1.301	948	2.772.768.712	78.682.237	2.851.450.949	1.262.926.278	638.079.383

Fuente: INV (2013).

1.3. Los antecedentes de la industria vitivinícola: el impactante cambio en los años 80 y 90

A partir de los años ochenta, la industria vitivinícola Argentina pasó por cambios importantes. Bocco (2003) explica que “la transformación del sector vitivinícola (mendocino) responde a un proceso acelerado de adaptación a los cambios en el mercado de consumo nacional e internacional” (Bocco, 2003: 4).

Históricamente, la tendencia en la industria vitivinícola era producir vino de mesa de baja calidad debido a la existencia de un altísimo consumo en el mercado interno. Hasta fines de la década del sesenta el promedio de consumo fue de 90 litros por persona por año, lo que equivale a unas 3 veces el consumo per cápita actual (Wines of Argentina, 2013). Fue en los años ochenta, que el consumo de vino empezó a bajar drásticamente y a cambiar las preferencias de los consumidores en cuanto a la calidad de vino que consumían.

Según Bocco (2007), la industria vitivinícola en Argentina pasó por una transformación estructural. Se trató de un cambio del modelo productivo tradicional en el que se destacó la elaboración de vino. Bocco explica que esas tendencias hasta la década del ochenta incluyen:

- Producir uvas con altos niveles de productividad, sin demasiada preocupación por su calidad enológica con predominio de variedades rústicas y un manejo técnico tradicional del viñedo. Es decir, un modelo tecnológico sustentado sobre la lógica de la cantidad y no de la calidad de lo producido.
- Mirar al mercado desde la oferta: se hacía el vino a partir de la estructura varietal con predominio de uvas criollas y el consumidor aceptaba el producto ofrecido.
- Elaborar vinos poco diferenciados. La poca diferenciación existente respondía a la marca y no al producto.
- Introducir poca innovación tecnológica en procesos, productos, organización del trabajo y comercialización de la producción.
- Orientar la producción hacia un mercado interno "leal", de alto consumo en volúmenes de vinos comunes, que formaban parte de los hábitos de consumo en la cultura popular de los argentinos (Bocco, 2007: 3).

A fines de los ochenta, comenzaron a producirse algunos cambios significativos que transformaron el desarrollo de la industria y permitieron la preparación para los años siguientes. Estos incluyeron: una búsqueda por producir vino de alta calidad transformando de esta manera así la implantación y el manejo de los viñedos; modificaciones en la economía de Argentina y su apertura a los mercados internacionales; la introducción de vinos importados de otros países; la incorporación de tecnología para la elaboración del vino y la búsqueda de la industria de la inserción hacia los mercados externos.

Uno de los principales representantes de Wines of Argentina (o en español: Vinos de Argentina)- organización creada para promocionar el vino argentino en el exterior-, cuenta que: "Entre fines de 1980 y principios de 1990 se inició una nueva etapa en la vitivinicultura argentina. La entrada de la economía nacional en el neoliberalismo implementó un modelo de ajuste de la economía integrando a los territorios al mercado mundial. Surgieron nuevos empresarios nacionales y extranjeros, que orientaron su industria a pequeñas producciones de altísima calidad, tanto para el consumo interno como para la exportación. Debido a la incorporación de tecnología de elaboración, sistema de cultivo, selección de cepas y nuevos sistemas de comercialización, la industria vitivinícola argentina se ha posicionado en el mercado internacional" (Rosner, 2010).

En los años noventa continuaron y se profundizaron los cambios iniciados en la década anterior. Según Azpiazu y Basuado (2003:3), entre 1990-2001: la superficie implantada de uva se contrajo de 319,6 a 204,7 miles de hectáreas (-36,0%) y la cantidad de viñedos se redujo de 52.418 a 25.772 (50,8% de descenso). Es importante notar que en 1990, los vinos comunes ocupaban el 81,3% de la producción total de la industria vitivinícola argentina, y que en el 2001 la producción total de uva común solo representaba el 64,9%.

En el cuadro elaborado por Azpiazu y Basuado (2003) se muestra la caída de la producción de vino de mesa entre 1990 y 2001 y el aumento simultáneo de la elaboración de vinos finos. Asimismo, el consumo por habitante descendió en números significativos. Cabe señalar que el cambio del consumo interno empezó a caer en los años ochenta. El cuadro resalta que en el año 1980 alcanzaba 70,2 litros por habitante por año y en 1985 había descendido a 52,1 litros por habitante por año.

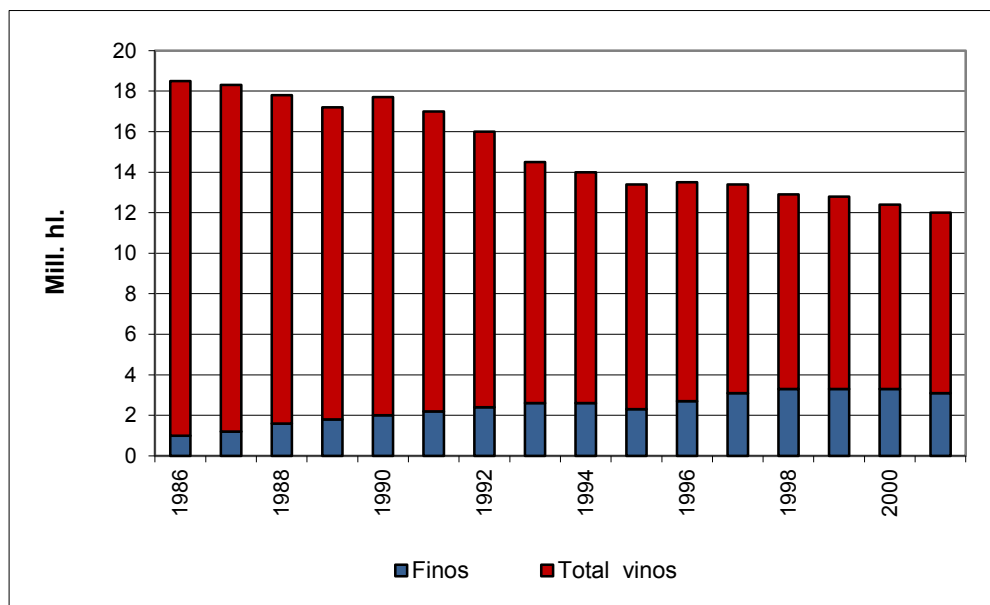
Tabla 3. Evolución del consumo aparente de vino por litro, según tipos, por habitante. Argentina, 1980-2001 (en porcentajes)

EVOLUCION DEL CONSUMO APARENTE DE VINO, SEGÚN TIPOS, POR HABITANTE, 1980-2001 (litros por habitante y porcentajes)				
Años	Vinos de mesa	Vinos finos	Otros	Consumo por habitante
1980	70,2	5,5	0,6	76,3
.....				
1985	52,1	6,9	1,1	60,1
.....				
1990	46,0	7,6	0,6	54,2
1991	43,3	8,3	0,8	52,4
1992	40,2	8,7	0,6	49,5
1993	34,5	9,3	0,6	44,4
1994	33,4	9,2	0,6	43,2
1995	32,7	7,9	0,5	41,1
1996	31,5	9,0	0,6	41,1
1997	29,9	9,7	0,7	40,3
1998	28,1	10,0	0,8	38,8
1999	27,6	10,2	0,9	38,7
2000	26,9	10,2	0,7	37,8
.....				
2001	26,3	9,4	0,6	36,3
t.a.a. 80-90	-4,1%	3,3%	-0,9%	-3,4%
t.a.a. 90-00	-5,2%	3,0%	2,1%	-3,5%
t.a.a. 90-01	-5,0%	2,0%	0,3%	-3,6%

FUENTE: Elaboración propia en base a información del Instituto Nacional de Vitivinicultura.

Fuente: Azpiazu y Basuado (2003), en base al Instituto Nacional de Vitivinicultura.

Grafico 2. Argentina: Tendencia en el consumo de vino, 1986-2001



Fuente: Bocco (2005) sobre la base de datos obtenidos del Instituto Nacional de Vitivinicultura.

Con respecto a la introducción de la Argentina en el mercado mundial, comenzando los años noventa, las exportaciones de vino y mosto empezaron a desarrollarse. En este sentido, la apertura de la industria vitivinícola en el exterior se debe a muchos factores - que después profundizaremos- pero cabe destacar que el ascenso no fue de repente, sino en el marco de un proceso paulatino.

En el cuadro elaborado por Azpiazu y Basuado (2003) se expone que entre 1990 y 2001 las exportaciones aumentaron solo un 6,4%, mientras que los despachos al consumo nacional bajaron 2,9%. Los seis años más relevantes de crecimiento ocurrieron entre 1995-2001. Las exportaciones alcanzaron el máximo en 1995 con 1.960,4 miles de hectolitros; lo que significó un aumento de 771% respecto del año anterior y un descenso del -22,9% en el año siguiente.

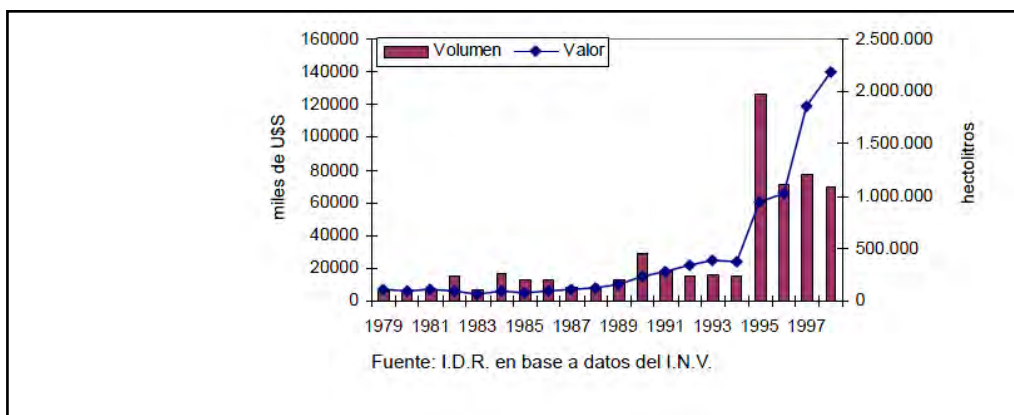
Tabla 4. Indicadores de la industria vitivinícola argentina, 1990-2001 (miles de hectolitros y porcentajes)

CUADRO Nº 2 INDUSTRIA VITIVINICOLA. INDICADORES SELECCIONADOS, 1990-2001 (miles de hectolitros y porcentajes)						
Años	Producción	Despachos al consumo	Exportaciones	Importaciones	Expo+Impo / Producción %	Expo+Impo / Despachos %
1990	14.036	17.714	445,5	0,2	3,2	2,5
1991	14.500	17.084	282,1	1,5	2,0	1,7
1992	14.351	16.195	227,4	2,8	1,6	1,4
1993	14.471	14.558	250,8	21,8	1,9	1,9
1994	18.173	14.180	226,3	28,3	1,4	1,8
1995	16.443	13.492	1.970,4	6,4	12,0	14,7
1996	12.681	13.542	1.119,9	5,1	8,9	8,3
1997	13.500	13.436	1.204,7	7,2	9,0	9,0
1998	12.673	12.928	1.089,0	10,0	8,7	8,5
1999	15.887	12.808	880,5	13,6	5,6	7,0
2000	12.536	12.491	843,0	7,8	6,9	6,9
2001	15.835	12.836	881,6	7,4	5,6	6,9
t.a.a. 90-01	1,1%	-2,9%	6,4%	38,9%	5,3%	9,6%

FUENTE: Elaboración propia en base a información del Instituto Nacional de Vitivinicultura y del INDEC.

Fuente: Azpiazu y Basualdo (2003).

Gráfico 3. Evolución de las exportaciones totales de vinos argentinos, 1979-1998

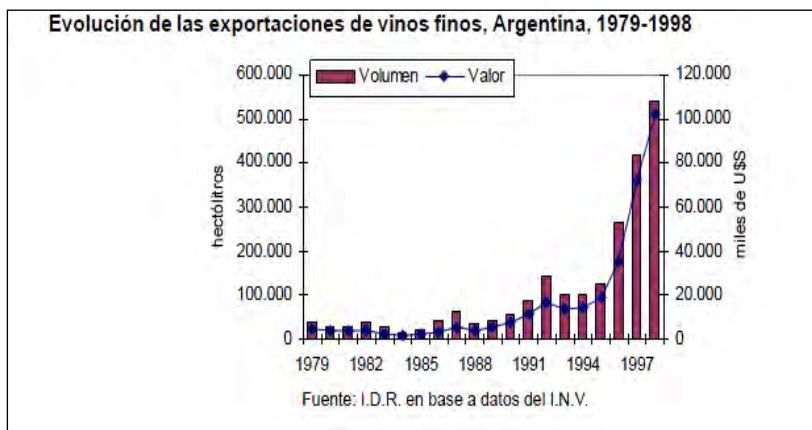


Fuente: INTA (2001: 81).

Como indica la Tabla 4 y el Gráfico 3 arriba incluidos, las exportaciones empezaron a crecer a partir de 1995, continuando gradualmente según el progreso del mercado y el aumento de la rentabilidad del producto. Se pueden explicar los cambios como consecuencia de los avances en la calidad del producto de la innovación, sumado al precio relativamente bajo respecto del mercado general. Por estos motivos, Argentina ha podido venderse y producir una marca prestigiosa en el mercado mundial.

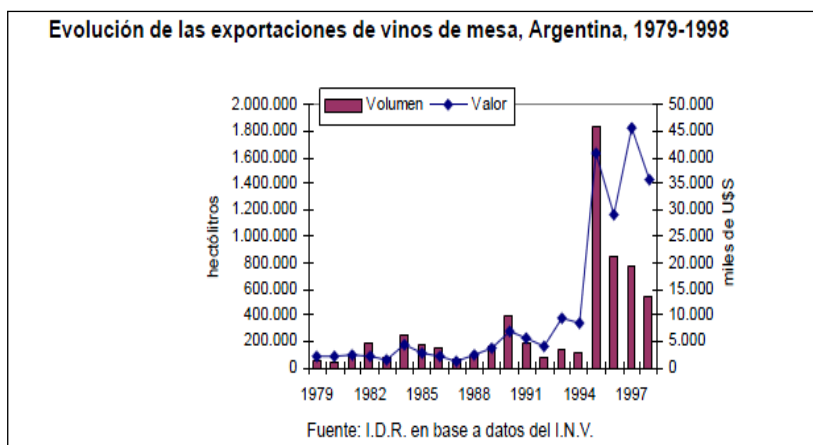
En los siguientes gráficos, demostramos la evolución y el aumento de las exportaciones de vinos finos, mientras se sucedía la caída de las exportaciones de los vinos de mesa entre 1979-1998. Es interesante destacar el incremento gradual pero constante de las exportaciones de vinos finos y, a partir de 1995, su crecimiento acelerado. Según Bocco (2003: 5), aumenta la producción de vinos finos y se incrementan sus exportaciones tal como se puede observar en el Gráfico 3: “las ventas al exterior pasan de 8 millones de dólares en 1989 a 140 millones de dólares en 1999”. Por su parte, las exportaciones de los vinos de mesa también aumentaron fuertemente en el año 1995; sin embargo, a partir de entonces comenzaron una drástica caída en los años siguientes (ver Gráfico 4).

Gráfico 4. Evolución de las exportaciones argentinas de vinos finos, 1979-1998



Fuente: Informe INTA (2001: 82).

Gráfico 5. Evolución de las exportaciones argentinas de vinos de mesa, 1979-1998



Fuente: INTA (2001: 82).

Figuras importantes en la industria vitivinícola respaldan los cambios ocurridos en esta última en los años noventa. Mariano Di Paola, quien es un reconocido enólogo y Director del Área de Enología de la Bodega La Rural, destaca que: “A fines de los años 80 comienza un cambio en la viticultura argentina. Se produce una apertura con el mundo. Los técnicos salimos a ver qué estaba sucediendo en el resto del mundo vitivinícola, probar vinos, ver la tecnología que se estaba usando tanto en la viña como en la bodega, en fin, creo que nos encontramos con un panorama nuevo, con muchas cosas para mejorar e incorporar a nuestras bodegas. Lo primero que ocurre a partir de los 80 es la contratación de consultores externos para tener alguna guía en el cambio que queríamos llevar a cabo, pero en este nuevo camino estaba faltando algo fundamental que era cómo evaluar los resultados” (Catania & Avagnina, 2012).

También, Pedro Marchevsky, productor y asesor vitivinícola, comentó: “En la historia reciente de la vitivinicultura argentina, podemos señalar que a final de la década del ochenta se produce un gran cambio en las características de los vinos que permitió integrarnos al mundo como un nuevo jugador de interés, no solo como importante productor, y consumidor de vinos, sino como capaz de producir vinos de alta gama y de aceptación internacional. Pero para lograr este hecho fue necesario el cambio de conocimiento, información y destreza en el conjunto en técnicos y perspectivas relacionadas a la industria” (Catania & Avagnina, 2012).

1.3.1. La inversión extranjera

Otro fenómeno que transformó la industria fueron los cambios económicos dentro de Argentina a partir de fines de los 80s que abrió el país a la inversión extranjera. “En 1989 se inicia una nueva etapa en el desarrollo económico argentino que se la caracteriza como una economía subsidiaria, integrada y abierta. Es decir que, como consecuencia de la aplicación de una política económica nacional neoliberal, se pasa de una economía estatizada y regulada a una economía de mercado y desregulada” (Bocco: 2007: 3).

Particularmente, durante el primer gobierno de Carlos Menem (1989-1995), se facilitaron los procesos de inversión extranjera debido a menores restricciones al ingreso de capitales desde el exterior. Con un tipo de cambio fijo, la eliminación de impuestos a las exportaciones, y menos restricciones a las importaciones, se permitió a la industria atraer más inversiones foráneas. Asimismo, las bajas tasas de interés y la estabilidad en

materia inflacionaria sedujeron a los bancos que comenzaron a dar mayores préstamos a las bodegas. Durante este periodo, Argentina pudo desarrollar su industria productiva y atacar la exportación.

En consecuencia, durante la década del 2000 la vitivinicultura argentina pasó de ser un sector de la economía exclusivamente volcado al mercado interno, con un modelo clásico, recurrentes problemas de exceso de oferta, consumo decreciente y múltiples intervenciones del Estado en el mercado (e.g.: precios sostén, bloqueos y cupos de vinificación), a ser un ejemplo para otros sectores de la economía de la época en cuanto a apertura, competitividad, producción, entre otros elementos. (Díaz Almada, 2009). Esto puede ser explicado por los cambios acaecidos en la productividad; es decir, por los factores endógenos (condiciones productivas) a la actividad, por el constante aumento de la calidad de los vinos producidos y por la inversión extranjera (de capital, particularmente en la industria vitivinícola); así como la importación de nuevas tendencias de mercado hacia la actividad en su conjunto, que fueron incorporadas a lo largo de todo el proceso productivo.

Según Grillo Trubba (2005) “En base a datos del Instituto Nacional de Vitivinicultura, desde 1994 el sector vitivinícola recibió inversiones considerables tanto de capitales nacionales como extranjeros, superando en inversión los U\$S 1.000 millones destinados tanto a bodegas como viñedos”.

Como mencionamos anteriormente, con la introducción del nuevo modelo de la economía de mercado y la desregulación, la industria de vino invitaba a la inversión desde el exterior. A partir de ese momento, expertos del vino, bodegueros e inversionistas extranjeros aprovecharon la oportunidad de invertir y desarrollarla.

Bocco (2005) nota que la incorporación de capitales extranjeros durante los años noventa estaba estimulada por el Efecto Tequila de 1995 y como consecuencia “la compra de empresas familiares de origen local por parte de inversiones extranjeras que adquieren parte o la totalidad de las empresas de mayor escala de producción, de larga tradición en la vitivinícola local y nación y con un posicionamiento destacado en el mercado de consumo doméstico” (Bocco, 2005: 5).

Según un informe del Consejo Empresario Mendocino (1999) entre 1994 y 1998 las IDE (Inversiones Directas Extranjeras) en la industria vitivinícola en Mendoza alcanzaron el 10,7% del total de las IDE en la provincia (U\$S165, 6 millones), ocupando el cuarto lugar después de las inversiones en energía, telecomunicaciones y comercio.

Tabla 5. Inversiones Extranjeras Directas en Mendoza según rama de actividad (1994-1998)

	Mil. U\$S	Part. %	Part.% Acumulada
Energía	489,7	31,6	31,6
Telecomunicaciones	342,8	22,1	53,8
Comercio	172,6	11,2	64,9
Vitivinícola	165,6	10,7	75,6
Gas y Agua	136,1	8,8	84,4
Bancos	91,1	5,9	90,3
Industria	74,7	4,8	95,1
Minería	38,6	2,5	97,6
Agrícola	25,3	1,6	99,3
Hotelería	11,2	0,7	100,0
Total	1547,7		

Fuente: Consejo Empresario Mendocino (1999:32).

La mayoría de las empresas extranjeras que invirtieron en la industria vitivinícola argentina provenía de Europa y Estados Unidos. Tales empresas incluyeron corporaciones y empresas vitivinícolas, grupos de bebidas, y grupos financieros. A continuación se las incluye con sus países de origen según Bocco (2005: 5):

Tabla 6. Inversiones extranjeras en la vitivinicultura argentina según país de origen y nombre de la firma

País de origen	Firma
Francia	Moët y Chandon, Bernard Taillan Vins, Fabre Montayou, Lurton, Cusenier
España	Bodegas Berberena, Cordorniu
Portugal	Sogrape Vinos
Estados Unidos	Kendall Jackson y Robert Mondavi, DLJ Merchant Banking, Paul Hobbs
Chile	Concha y Toro, Viña Santa Rita, Grupo Larraín, Viña San Pedro
Inglaterra	Grand Metropolitan o Cinba y Allied Domecq
Canadá	Seagram

Holanda	Salentein
Austria	Gernot Langes-Swarovskyn

Fuente: Bocco (2005).

En la Tabla incluida debajo desarrollamos los intercambios y transferencias de capital entre empresas entre 1992 y 2002. Es interesante notar las ventas entre empresas argentinas en comparación con la incorporación de capital extranjero en la industria. Mientras que algunas empresas permanecen en manos de mendocinos, es decir de capitales nacionales (Catena, Benegas Lynch, Pulenta, entre otras), hubo asimismo un intercambio importante de propiedad en muchas otras. Algunas empresas establecidas internacionalmente como Penord Richard, Diageo decidieron invertir en esta industria adquiriendo bodegas de capitales locales. Otras empresas extranjeras se instalaron en la provincia y comenzaron a instalar sus propias bodegas desde cero (Concha y Toro, Finca Decero, Salentein, Renace, Krontiras etc.)

Tabla 7. Venta de empresas vitivinícolas: inversión extranjera en Argentina, 1992-2003

Año	Empresa	Vendedor	Comprador	Operación	Observaciones
1992	Bodegas Norton	S/D	Gernot Swarovsky Austria	Venta del 100%	
1992	Bodegas Etchart	Bodegas Etchart	Cusenier (Pernod Ricard) Francia	Venta del 50%	
1992	Domaine Vistalba (Francia)			Inicio de operaciones en el país	Marcas Fabre- Montmayou e Infinitus
1992	Bodegas Balbi	Bodegas Balbi	The Hiram Walker	Venta de control accionario	
1994	Dyc de Saub Renu	Familia Carbo y Maglione	Bridge	Venta de control accionario	Bridge es una empresa que pertenece a un grupo de inversores extranjeros.
1994	Bodegas La Rural	Familia Reina Rutini	Marcó Del Pont (Grupo Catena)	Venta de 54%	Marcas San Felipe, Felipe Rutini, Rutini.
1995 9994	⁹ Bodegas Norte		Marqués de Grignon (España)	Venta de 100%	
1996	Bodegas Hispano Argentinas			Creación de una nueva empresa	Una asociación entre Norton (49%) y la empresa española ARCO Bodegas Unidas (propietaria entre otras de bodegas Berberna 51%).
1996	Bodegas Navarro Correas y Rodas	Xemprel	CINBA	Venta de 100%	
1996	Bodegas	Agrícola			

	Vaschetti	Comercial Lourdes (Chile)			
1996	Bodegas Premier		Concha y Toro (Chile)		
1996	Viñedos y Bodegas Santa Ana	Carlos Basso y otros	Santa Carolina (Chile)	Venta de 65%	Unas de las 4 más grande bodegas en Argentina.
1996	Kendall Jackson (EEUU)			Inicio de operaciones	Una empresa estadounidense que ya estaba operando en Chile. Marca Tapiz.
1996	Bodega Etchart		Cusenier (Penord Richard) Francia	Venta de 50%	Con esta operación Cusenier accede al 100% de Etchart.
1997	Bodega Navarro Correas	CINBA	Gran Metropolitan (Gran Bretaña)	Venta de la marca y acuerdo de explotación de fincas	Incluye la producción de vinos y champagne.
1997	Bodega Martins		ARCO Bodegas Unidas España	Venta del control accionario	
1997	Bodegas y Viñedos Peñaflor y Trapiche	Varios miembros de la familia Pulenta	Luis Alfredo Pulenta	Venta de 64%	
1997	Bodega Martelen	Grupo Los Andes	CUNECI (integrado por Área/ Clarín y SA La Nación)		Se vende 87% del grupo, una de cuyas empresas es la vitivinícola Martelen.
1997	Finca Flichman	Familia Werthein	Sogrape Vinhos Portugal	Venta de 60%	Werthein mantiene el management de Flichman.
1997	Bodegas y Viñedos Peñaflor y Trapiche	Familia Pulenta	DLJ Merchant Banking Partners II	Venta de 33%	DLJ es un fondo de inversión del exterior.
1998	Cavas de Santa Maria		Bernard Taillan Vins (Francia)	Venta del 50%	Marcas Suc. Abel Michel Torino.
1998	Casa Nieto y Senetiner	Adriano Senetiner y Rosa Maria Nieto	Grupo Pérez Compañc	Venta de 45%	La firma tiene dos bodegas y viñedos y elabora vinos Santa Isabel, Nieto y Senetiner, Club de Vino.
1998	Marcó del Point (Bodegas Escorihuela, La Rural, y Esmeralda)	Marco del Point (Grupo Catena)	Bodegas y Viñedos Peñaflor	Venta de las marcas "Casa de Troya, Algarves, Crespi, Facundo	
1998	Bodegas Tittarelli	Familia Tittarelli	Sabores Argentinos	Venta de 70% y 550 hect. En Mendoza	Sabores Argentinos es un fondo de inversión en el que participa el grupo Soldati (Tittarelli retuvo el 30%).
1998	Casa Nieto y Senetiner	Familia Nieto	Mercosur Private Equity Fund	Venta de 55%	Mercosur Private Equity Fund es un fondo de inversión de Perez Compañc y el banco brasilero Bozano Simosen.
1998	Bodegas Hispano Argentinos	Bodegas Norton	ARCO Bodegas Unidas	Venta de 49%	Con esta operación, la española ARCO pasó a controlar el 100% de Bodegas Hispano Argentinas.

1998	Del Plata Food		Grupo Mayono/Catena (Argentina)	Venta del control accionario	Del Plata Food es la propietaria de la marca Duc de Saint Remy. El holding ya controla varias bodegas y está asociado con la francesa Bernard Taillan Vines en Cavas de Santa Maria (Sucesión Abel Michel Torino).
1998	Henri Piper	Sava.Gancia	Bodegas López	Venta de 40%	La operación incluye la compra de las marcas "extreme" y Piguad.
1998	Quirós		Juan Ramos Taboada y otros inversores	Venta de la bodega	Quiros mantiene control de 10% de mercado local de champagne y espumantes.
1999	Michel Rolland (Francia)			Inicio de operación en el país	Comenzó a elaborar vino en Mendoza, a partir de la adquisición de tierras en Mendoza, en asociación con el banco Rothschild (Francia).
1999	Lurton (Francia)			Inicio de operaciones en el país	Comenzó a elaborar vino en la provincia de Mendoza, a partir de la adquisición de tierras y la iniciación de la construcción de una bodega.
1999	Santa Silvia y Graffigna		Galicia Advent Socma Private Equity Fund (integrado por el banco Galicia y el grupo Macri)	Venta de control accionario	
1999	Salentien			Creación de nueva empresa	Una firma holandesa.
1999	Bodegas y Viñedos López		The Exxel Group	Venta de 33%	Bodegas y Viñedos López elabora las marcas "Montchenot", "Chateau Vieux", "Rincón Famoso" y "López".
1999	Codorníu (España)			Inicio de operaciones en el país	Producción de vino a través de la bodega Séptima.
1999	Bodegas Rodas	CINBA (Chile)	Bodegas Esmeralda	Venta de 50%	
1999	Viña San Pedro (Chile)			Inicio de operaciones en el país	
1999	Michel Torino – Bodegas La Rosa	Familia Lavaqué	Bodegas y Viñedos Peñaflor	Venta de 60%	Bodegas y Viñedos Andino es propiedad de Peñaflor (60%) y la familia Lavaqué (40%)
2000	Cooperativa Vitivinícola San Carlos Sud (Argentina) & New World Wine (Francia)			Conformación de un joint venture	La firma francesa adquiere una partida de 200 mil litros de vino para comercializarlos en el mercado inglés.

2000	Bodegas y Viñedos Santa Ana	Santa Carolina (Chile)	Bodegas y Viñedos Peñaflor	Venta del 100%	
2000	Chateau Lafite (Francia)			Inicio de operaciones en el país	Se trata de una bodega francesa propiedad de Eir de Rothschild que comienza a producir en Argentina en asociación con Nicolás Catena.
2000	Cooperativa Vitivinícola San Carlos Sud- La Consulta			Ambas compañías se fusionaron	La Consulta es una empresa vinculada a la producción vitivinícola.
2000	Lagarde – Viñas Medrano			Ambas firmas establecieron un acuerdo de distribución	
2000	Pacheco Preda- Bodegas Hispano Argentina			Ambas firmas establecieron un acuerdo de distribución	
2000	Bodegas Achával - Ferrer			Creación de una nueva empresa	La nueva firma está formada por los argentinos Santiago Achaval Becú, Manuel Ferrer Minetti, Marcelo Victoria y Diego Rosso y los Italianos: Tiziano Siviero, y Roberto Cipresso
2000	Viñas Argentinas (ex Resero)	Jose Cartellone	Marubeni (Japón)	Venta del 40%	Viñas Argentinas es propietaria de las marcas: Viñas Argentinas, Finca Santa María, Alto Agrelo, Andes Sur, Guaymaré, y Araujo.
2000	Bodegas Suter	Fam%ilia Suter	Compañía Vitivinícola San Rafael (Covisan)	Venta	Macas Etiqueta Marrón, Coto de Caza, Rojo y de champagne Blanc de Noir: el 100% permanece en manos de miembros de la familia Suter.
2001	Vitiflor			Creación de una nueva empresa	Una empresa formada por diversos accionistas franceses (liderado por Michel Rolland).
2001	Bodega Catena Zapata			Creación de una nueva empresa	Una empresa que surge de la escisión de Bodegas Esmeralda (propiedad de la familia Catena Zapata). La misma se dedicará a la elaboración de vinos finos de alto precio, con perfil de exportación (Esmeralda se quedará con los vinos que se venden en el mercado interno en el segmento de precios medios.
2001	Bodega Faffigna y Santa Silva	Galicia Advent Private Equity Fund	Allied Domecq (Gran Bretaña)	Venta de 100%	Allied Domecq es propietaria a nivel local de la firma Bodegas Balbi.

2001	Finca Eugenio Bustos			Creación de una nueva empresa	Se trata de una nueva empresa que es propiedad de la chilena Compañía Cerveceras Unidos (integrante del grupo Luksic). El objetivo de la firma será la exportación de vinos de calidad.
2001	Bacchus			Creación de una nueva empresa	La nueva empresa propiedad de Jacques Louis de Montalembert (del grupo Bemberg) y Jean Pierre Thibaud (Del grupo Loma Negra)- vinos de alta calidad y precio.
2001	Bodegas Mayol			Creación de una nueva empresa	Se trata de una bodega propiedad de Pedro Mayol un accionista minoritario de Bodegas Largade (asociado con la familia Pescarmona).
2001	Seagram (Canadá)	Seagram	Diageo (Gran Bretaña y Penord Ricard (Francia)	Venta Internacional	Diageo (que en el país opera a través de Cinba) adquirió el 61% de Seagram y Pernaud Ricard, el 39% restante.
2001	Bodega O Fournier (España)			Creación de una nueva empresa	Se trata de una bodega propiedad de la familia Ortega Gil-Fournier de capitales españoles.
2001	Pincolini		Familia Spadone	Venta de 100%	La familia Spadone adquirió esta empresa situada en Luján de Cuyo en un remate judicial.
2001	Finca Don Doménico			Creación de una nueva empresa	Empresa ubicada en San Juan controlada por la empresa Starfruit.
2002	Bodega Valentin Bianchi		Cubba (filial local de la inglesa Diageo	Toma del 15% de las acciones	Esa participación correspondía a Seagram (Canadá) que en 2001 fue adquirida a nivel internacional por Diageo y la francesa Pernod Richard. El control accionario de la bodega permanece en manos de la familia Bianchi.
2002	Bodegas Peñafior – Bodegas Trapiche	Luis Alfredo Pulenta	Vinos del Sur (controlada por el fondo de inversiones Donaldson Lufkin & Jenrette Merchant Banking- DLJ- y por otros inversores del exterior	Venta del 60%	
2002	Covisan/Suter	Compañía Vitivinícola San Rafael (Covisan)	Colinvest	Venta del control accionario	Coninvest es una empresa propiedad de ex directivos de Telefónica de Argentina, el CEI Citicorp Holding y The Exxcel Group.
2002	Bodegas	Diageo (Gran		Venta de 15%	Familia Bianchi vuelve

	Valentín Bianchi	Bretaña)			controlar el 100% de la bodega.
2003	Bodega Colome				Familia Hess de Suiza invierte en la bodega en el Cafayate, creando la marca Colomé
2004	Finca Decero	Tomas Schmidheiny		Creación de una nueva empresa	Tomas Schmidheiny de Suiz invierte en una nueva bodega en Agrelo
S/D	Pribocar			Creación de una nueva empresa	La nueva firma se especializa en la elaboración de vino y otros productos para consumir en celebridades religiosas de la colectiva judía.
S/D	Bodega Toso		Llorente Hermanos	Venta del control accionario	
S/D	Don Antonio			Creación de una nueva empresa	La nueva firma es propiedad de Carlos y Eduardo Pulenta (ex propietarios de Peñafior).
S/D	Finca La Amalia	Familia Pionetti	Carlos Basso	Venta del control accionario	Carlos Basso fue el propietario de Bodegas Santa Ana.
S/D	Finca La Anita			Creación de una nueva empresa	La firma es propiedad de la familia Mas Robles, y es dueña de entre otras marcas: Finca La Anita, Luna, Cuarto de Milla.

Fuente: Elaboración propia en base a Azpiazu y Basualdo (2003: 50-57) y a entrevistas con personas de la industria.

De la Tabla 7 referida a la inversión extranjera en la década de los noventa y comienzos de la primera década del siglo XXI, puede observarse en primer lugar la creación de empresas de capitales extranjeros, provenientes de empresarios vinculados a la industria vitivinícola en otros países, tanto como de corporaciones de bebidas. Este boom de la inversión comenzó a notarse en el país de forma constante a partir de 1998.

Segundo, es interesante destacar la cantidad de bodegas con capitales argentinos que se asociaron con empresas o grupos de inversión del exterior, mientras siguen manteniendo su parte y participación en la empresa hasta la actualidad. De esta manera, las bodegas no perdieron sus raíces mientras continúan aprovechando y capitalizando el conocimiento, la innovación y la inversión del socio extranjero.

Tercero, se destaca la cantidad de bodegas que cambiaron el tipo de producción para especializarse en vinos de alta calidad y precio de acuerdo a lo que demandaba el nuevo

mercado. Todos estos factores jugaron un papel clave en la transformación de la industria en los noventa.

Grillo Trubba (2005) afirma que el capital extranjero que adquirió las empresas en esta época muestra una cierta tendencia en su accionar. Por un lado, compraron (y adquieren) empresas preexistentes, sin crear nuevas firmas. Además, se dedicaron a la producción de vinos finos (Premium y extra Premium), y aplicaron una importante reconversión y modernización tecnológica. Finalmente, presentaron una orientación claramente exportadora.

Durante esta transformación de la industria se encontraron algunos agentes pioneros que lideraban el cambio. Se trataba de visionarios locales que miraban hacia el exterior para mejorar la industria vitivinícola en Argentina. En primer lugar, hacia fines de los años ochenta y principios de los noventa, el grupo Peñaflo (Trapiche) vio la necesidad de mejorar la calidad de su uva y para ello buscar variedades de nivel internacional. Por ello contrataron al reconocido enólogo Michel Rolland, especialista en Merlot de Francia y al ingeniero agrónomo de Nueva Zelanda Richard Smart. Estas nuevas mentalidades reforzaron la moda de la enología de la época, de que un buen vino comienza con uvas de alta calidad (Walters, 1999).

Por otro lado, otro de los productores que lideró los cambios y promovió el ingreso de capitales extranjeros en el sector fue el mendocino Nicolás Catena. La familia Catena tiene raíces en la industria vitivinícola que datan de principios del siglo XIX. Con varias empresas e inversiones en el sector, la familia Catena se ha formado en un ícono pionero de la industria.

En los años ochenta, después de analizar la industria vitivinícola de California, Catena regresó al país con ideas revolucionarias para la industria en Argentina. Durante su estadía en Estados Unidos y, mientras realizaba un curso de posgrado en la Universidad de Berkeley, el empresario mendocino se interiorizó en cuáles eran los factores necesarios para exportar los vinos argentinos. En su afán por mejorar el sistema, Catena contrató al experto californiano Paul Hobbs para que ideara nuevas estrategias. Mientras Hobbs conocía los procesos y la industria argentina, se dedicó a asesorar a la familia Catena.

El caso Catena es sólo un ejemplo de varios de los que han innovado en la industria con la introducción de inversión extranjera; en este caso, conocimiento, asesoramiento respecto de las diferentes etapas de la producción vitivinícola desde la implantación de la vid y la producción del vino, hasta su comercialización. Visionarios como Catena definitivamente cambiaron la industria de manera positiva, llevándola a un nivel mundial superior.

1.4. La industria vitivinícola: de la década del 2000 a la actualidad

A partir de la primera década del siglo XXI y, particularmente después de la devaluación del año 2001, la industria vitivinícola argentina terminó de modelarse como una actividad destacada en el marco de un país relevante en el mundo como agente exportador de vinos. Mario Giordano, Gerente General de Wines of Argentina, afirmó que uno de los motivos por los que la industria vitivinícola no estaba afectada tanto por la devaluación fue todo el trabajo previo realizado por el sector: “cuando vino la crisis en 2001 la industria vitivinícola estaba totalmente preparada y con un desarrollo previo para afrontarla”.

“Por el lado de la oferta, la devaluación hizo que el vino argentino encontrara condiciones para ser colocado en el mercado internacional con lo que se produjo una escasez relativa en el mercado interno y el precio interno se alineó con el internacional” (Área de Vino, 2006). Asimismo, la transformación y el crecimiento de la vitivinicultura argentina pueden entenderse también por “el lado de la demanda ya que la recuperación económica iniciada en 2002 generó una tonificación importante en el consumo”. El gran secreto de la industria fue trabajar en la calidad del producto y entrar al mercado internacional cuidando los precios. Se trató de trabajar en precio y calidad, dejando la mala calidad de los vinos baratos de lado.

Según Rofman (2008), algunos factores trascendentes contribuyeron al cambio de la industria en la época. En primer lugar, el proceso de crecimiento y el flujo de capitales extranjeros hacia la industria vitivinícola que entraron al país a partir del año 2000 de una manera continua, permanente y constante. “Dado su definido sesgo exportador, ese proceso se fortaleció cuando la devaluación bruscamente valorizó la rentabilidad de los segmentos de capital dedicados a producir vinos de calidad para abastecer mercados internacionales” (Rofman et al., 2008:108). Estas nuevas empresas y grupos extranjeros

no solamente invirtieron dinero en la industria, sino también acompañaron verticalmente todo el proceso desde la plantación de vid de alta calidad y rendimiento, con variedades diversos para lograr mayor posicionamiento e ingreso en el mercado extranjero.

En segundo lugar, el hecho de que la nueva inversión incorporó tecnología, técnicas y manejo mucho más sofisticado; todo lo cual mejoró el proceso de cosecha. Diferentes métodos de riego, métodos de implantar uva, equipamiento y técnicas de bodega fueron incluidas a modo de “inversiones de ultramar, gran parte de las cuales estuvieron a cargo de empresas vitivinícolas internacionalmente conocidas” (Rofman, 2008: 109).

Otro factor es el descenso del consumo doméstico comenzado en los años ochenta, principalmente de vino de baja calidad, que ha transformado el modelo de producción en el país. Estos cambios no solamente modificaron el tipo de uva implantada, sino también transformó el modelo de productores. Como consecuencia, se empezó a generar una crisis en la industria entre pequeños productores de uva que se vieron obligados a adaptarse a las nuevas exigencias impuestas por el mercado. En este sentido, en 2001, según un informe de la COVIAR (Corporación Vitivinícola Argentina): a nivel nacional existían 15.586 viñedos cuya superficie era inferior a las 5 has., según el Censo Vitivinícola Nacional del año 2001. “Si se aplica la relación sugerida por algunos especialistas de 1,2 propiedades por productor resulta una población de 12.988 productores que representan el 63% del universo de viticultores que poseen el 17% de la superficie cultivada con vid (sobre un total de unas 210.000 ha.). Asimismo, existen 16.517 viñedos (13.764 productores) que no superan las 10 has. Si bien es imprecisa la caracterización del pequeño productor y utilizando como indicador sólo la superficie que cultiva, nos da una idea de la dimensión que tiene el problema de la pequeña empresa y el minifundio en la cadena de producción vitícola” (Rofman et al., 2008: 109).

1.4.1. La inversión extranjera en el siglo XXI

La inversión extranjera también siguió jugando un papel importante en la industria vitivinícola argentina en la primera década del nuevo siglo. Incluso, después de la devaluación del año 2001, la inversión extranjera llegó a otro nivel, debido al cambio monetario favorable (Giordano, 2013). Toda esta inversión, e incluso la nacional, proviene de la misma vitivinicultura y buscaba promover los vinos argentinos. No había intereses inmobiliarios.

Además, el gobierno nacional, a través de la Agencia de Desarrollo de Inversiones, estableció una iniciativa para atraer inversión extranjera, específicamente para la industria vitivinícola en el siglo XXI. En el reporte, *Invertir en Argentina: Vino* (2002: 2), se resalta por qué invertir en la industria vitivinícola argentina y se detallan los incentivos de la industria a ello por los siguientes motivos:

1. Reconocimiento internacional de la calidad del producto argentino. En los últimos años, los vinos argentinos presentados en ferias y concursos internacionales obtuvieron un importante número de galardones.
2. Posibilidad de diferenciar el producto. Diferenciación del vino argentino, a través de denominaciones de origen por provincia.
3. Tecnología disponible similar a la utilizada por los principales países productores. Las principales bodegas realizaron inversiones destinadas a la reconversión de viñedos y a la tecnología de elaboración de vinos. Entre 1995-2000 las inversiones nacionales y extranjeras, superaron los US\$ 800 millones de dólares. Sólo en el año 2000, invirtieron más de US\$ 300 Millones de dólares.
4. Propiedades distintivas del vino tinto argentino. Por ser un *vino de altura* posee mayor proporción de componentes saludables (antioxidantes) que los producidos en otros países.
5. Excelentes condiciones agroecológicas para la elaboración de distintos varietales. Amplia variedad de tipos de vinos, tanto para uva blanca como tinta. Potencial para desarrollo de vinos orgánicos.
6. Demanda externa potencial y creciente demanda interna, sobre todo de vino fino. Colocaciones en mercados externos de alta exigencia. Cambio en el consumo interno: reemplazo del vino de mesa por el vino fino.
7. Esfuerzos públicos y privados a fin de impulsar el sector. Productores y bodegueros, INV, INTA, universidades y gobierno, participan del diseño de un Plan Estratégico para el sector.
8. Bajos costos de producción.

Esta iniciativa del gobierno remarca un interés claro por promover la industria al nivel internacional.

En la Tabla 5 se puede observar el flujo de inversión y el cambio de manos de las empresas en los años noventa y principios del siglo XXI. Con la crisis económica

argentina del 2001, fueron inevitables más transformaciones. Algunos de estos cambios incluyeron: “El pase del 15% de las acciones de la bodega Valentín Bianchi a la empresa Cinba (filial internacional de la inglesa Diageo); la venta del 60% de las bodegas Peñaflor y Trapiche a Vinos del Sur (controlada por el fondo de inversiones Donaldson, Rufkin & Jernette Merchant Banking y otros inversores extranjeros); la venta del control accionario de Covisan/Suter a Coinvest; y también el traspaso del 15% de las acciones de Diageo a Valentín Bianchi (es decir, recompra)” (Grillo Trubba, 2005).

Unas de las inversiones más relevantes en el año 2003, según Grillo Trubba (2005) fueron las que a continuación se listan de acuerdo, al país de origen de las mismas:

Tabla 8: Inversión en el Siglo XXI en la industria vitivinícola argentina según país de origen y tipo de inversión

País de origen	Tipo de Inversión
Chile	Grupo Montes -acuerdo con Benegas Lynch
	Grupo Pucosol compró 30% de las acciones de la bodega mendocina Titarelli.
Francia	Pierre Thibaud y JacquesLouis de Montalembert
Inglaterra	CINBA- Diageo construyó nueva bodega de la antigua marca Navarro Correas
	Knightsbridge Fine Wines adquirió la Bodegas y Viñedos Anguinan.
Suiza	Royal Gold invierte en San Juan, Donald Hess fundó la bodega Colomé en Salta
Holanda	Empieza un proyecto nuevo en San Juan, Callia, con la compra de la bodega Casa Vinícola Antonio Pulenta.
España	O Fournier invirtió en su bodega en el Valle de Uco.

Fuente: Grillo Trubba (2005).

1.4.2. Las exportaciones

A inicios del siglo XXI, todas las transformaciones en la industria vitivinícola, incluyendo la inversión extranjera, no solamente se transmitieron en la mejora de la calidad de los vinos, sino también en las exportaciones del sector. Cabe destacar que todas las medidas tomadas en los noventa -principalmente la nueva tecnología incorporada a lo largo de todo el proceso productivo y de comercialización, la mejor calidad obtenida en los productos, la introducción de bodegas con énfasis en exportar- ayudaron a que Argentina llegara a convertirse en un país relevante en materia exportadora.

Juan José Canay, Presidente de Bodegas de Argentina (cámara que reúne a cerca de 260 bodegas nacionales), así lo relata: “En 2000, nosotros representábamos el 1% de las exportaciones de vino a nivel mundial, hoy representamos más del 3%. Argentina es el quinto productor de vino pero sólo el noveno exportador más grande. Eso quiere decir que tenemos un importante espacio para seguir creciendo” (Szklarz, 2013).

En la actualidad las exportaciones de vino argentino siguen fortaleciéndose. Entre las diferentes medidas del gobierno y el sector privado (difundiremos este tema después), las exportaciones siguen creciendo a pesar de la difícil situación económica a nivel mundial que se registra desde el año 2008. Mostramos debajo en varios gráficos y cuadros el aumento de las exportaciones a partir del 2005. Cada vez más, los vinos argentinos fueron alcanzando un mejor posicionamiento, exportándose a más países y facturando cada vez más.

La crisis del 2001, marcó un cambio relevante en las exportaciones de vinos argentinos. Con la devaluación de la moneda se abrieron las puertas para las exportaciones del país. Según Ferreyra (2010): “Esta imposición permitió la aparición de un escenario más coherente para los intereses locales de aquellos agentes que podían participar en el mercado exportador. El incremento del dólar le generó a los agentes económicos que participaban del mercado tener importantes márgenes de rentabilidad, que solo así puede explicar el aumento en casi 5 veces de las exportaciones del circuito en los valores FOB (Freight on Board)” (Ferreyra, 2010:134).

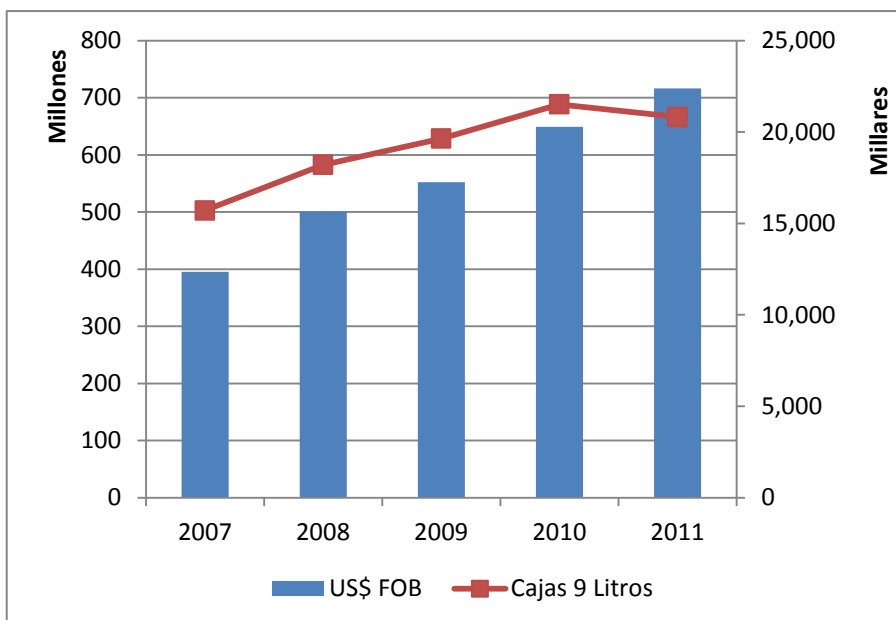
De esta manera, incluyendo todos los nuevos métodos, sumado a la inversión

extranjera, y aprovechando todas las transformaciones realizadas, etc., el momento fue óptimo para entrar en un nuevo escenario mundial, y así llegar a otro nivel del comercio vitivinícola.

Las exportaciones de vinos argentinos en millones de dólares, en el período 1990-2012, pasaron de ser de aproximadamente 25 millones a casi 828 millones (Ferreyra 2013a: 5).

No obstante, la crisis mundial de 2008 impactó en el aumento de las mismas. El gráfico 6 demuestra que el mercado exportador de vinos argentinos fue afectado por la fuerte caída en el comercio internacional. A partir del año 2009 las exportaciones registraron una deceleración en cuanto al valor y el volumen exportado. Entre los años 2008 y 2009, solo hubo un aumento del 10% en valor y del 8% volumen, en comparación a lo sucedido entre los años 2007 y 2008 donde el crecimiento fue del 27% en valor y del 16% de aumento en volumen. La tendencia del año 2009 continuó en el año 2010 y 2011.

Gráfico 6. Evolución de las exportaciones (2007-2011)



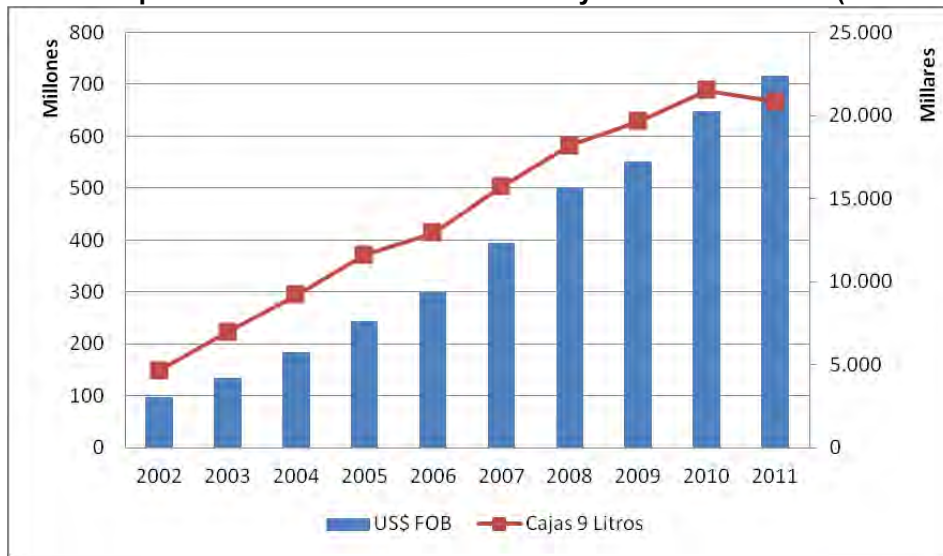
Fuente: Elaboración Propia con base de datos de Caucasia Wine Thinking (2014).

La relación de la caída entre dólares y volumen de las exportaciones puede vincularse

con el aumento de precios que compensó la caída drástica en el volumen. También es muy importante notar que esta tendencia no solamente impactó en Argentina, sino también en todo el mundo.

Mostramos los cambios y transformaciones explicitadas en los párrafos anteriores en los siguientes gráficos y cuadros.

Gráfico 7. Exportaciones de vino en valor FOB y litros acumulados (2002-2011)

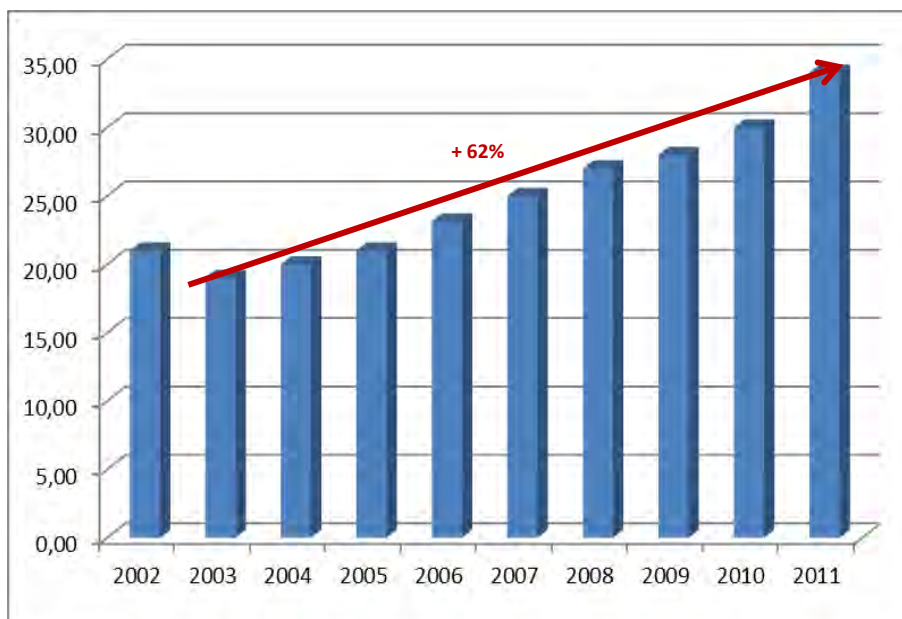


Fuente: Elaboración propia en base a datos de Caucasia Wine Thinking (2013)².

Se identifican algunos indicadores importantes a tener en cuenta en el análisis del crecimiento de los vinos argentinos. En primer lugar, en el Gráfico 7, se observa el aumento de las exportaciones de Argentina entre 2002-2011, tanto en FOB (Free On Board: FOB: significa que el precio de la mercadería incluye los costos hasta encontrarse cargada en el buque en el puerto de origen, el resto de los costos quedan a cargo del comprador) como en cajas de 9 litros.

²Caucasia Wine Thinking es la empresa que provee las estadísticas de Exportaciones de Argentina según los datos oficiales de la Aduana Argentina.

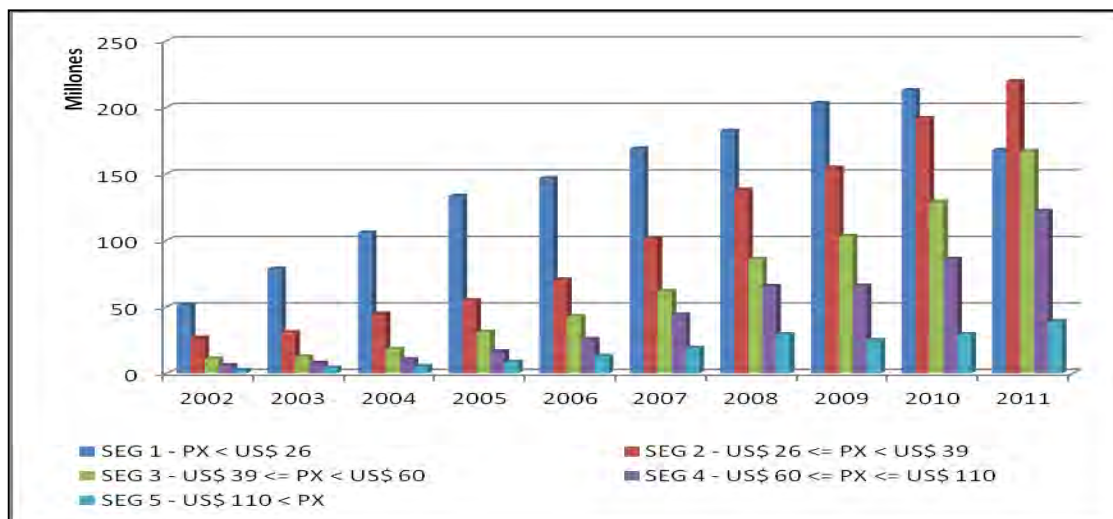
Gráfico 8. Precio Promedio FOB/Cajas de 9Lt (2002-2011)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Caucasia Wine Thinking (2013).

Es interesante destacar que el precio promedio de FOB/Caja 9L ha aumentado gradualmente en el periodo analizado (ver gráfico 8). Este aumento es debido a dos circunstancias: la primera es el incremento directo del precio de venta de los productos que las bodegas argentinas han venido haciendo para poder adecuar mantener los márgenes de rentabilidad ante el alza de costos. La segunda, y con mayor predominancia a finales de la década pasada, es una mayor venta de vinos de mejor calidad, mejorando así el posicionamiento de la marca Argentina en el mundo.

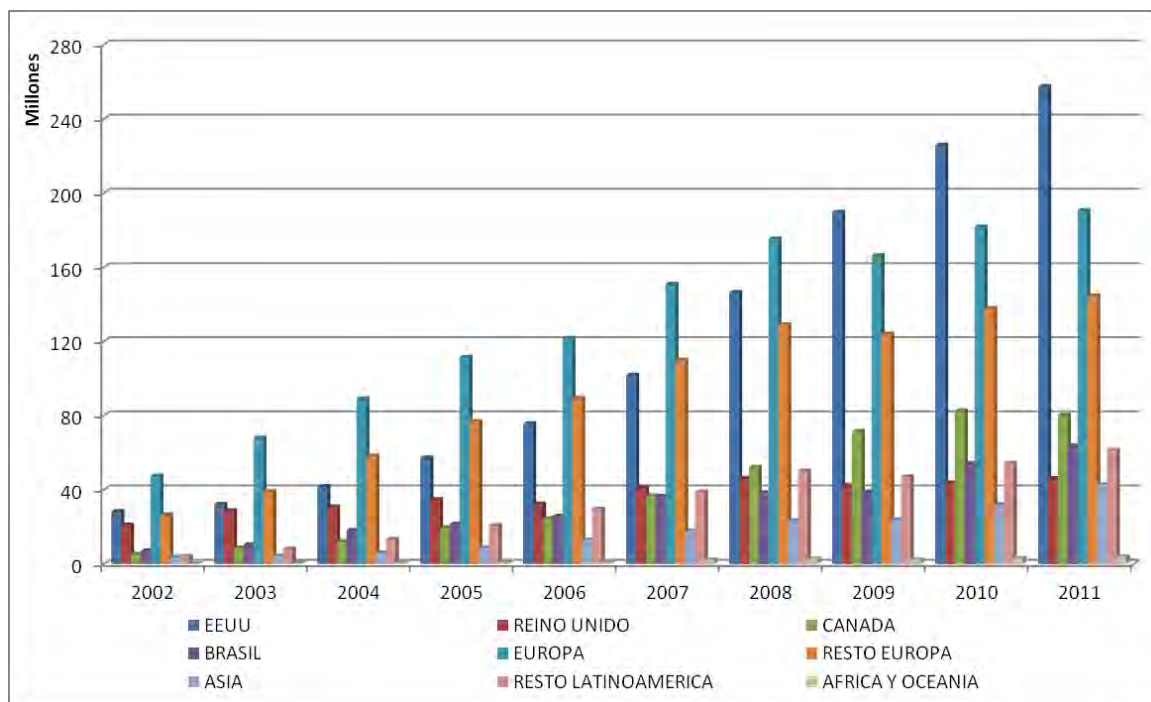
Gráfico 9. Exportaciones de vino en segmento de precios (2002-2011)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Caucasia Wine Thinking (2013).

En relación con lo anterior, en el gráfico 9 se puede observar la progresión de los vinos en sus distintos segmentos de precio de exportación. Hasta el año 2010, el segmento más bajo de vinos de menos de 26 USD FOB por caja, aumentaba a un ritmo acelerado. Luego sufrió una drástica caída desde el año 2011 ya que Argentina ha dejado de ser competitiva en ese segmento versus otros países exportadores. Sin embargo, el volumen perdido en el segmento 1 ha sido reemplazado por los segmentos superiores. En los últimos años el segmento 2 (de 26-39 USD) ha logrado superar al segmento más bajo y al segmento 3 (de 39-60 FOB) lo ha logrado igualar. Estas cifras se pueden relacionar con la demanda de vinos de más calidad y la oferta de vinos de mejor gama por parte de nuestro país.

Gráfico 10. Exportaciones de vino por país y continente (2002-2011)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Caucasia Wine Thinking (2013).

En el gráfico 10 se analizan los principales mercados de destino de las exportaciones argentinas entre 2002-2011, siendo estos: Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Brasil.

Se observa que el principal mercado para las exportaciones argentinas es Estados Unidos, llegando a concentrar el 30% de las mismas. Siendo el mercado de mayor consumo en el mundo, Argentina ha podido posicionarse por la excelente relación calidad/precio de sus productos, llegando a ocupar el cuarto puesto entre los vinos importados, luego de Italia, Francia y Australia.

En Canadá, al igual que en el caso de Estados Unidos, Argentina también ha logrado un buen posicionamiento de sus vinos, manteniendo un crecimiento constante de las exportaciones a ese país.

En Reino Unido ha sucedido lo contrario. A comienzos de la década del 2000, el país exportaba prácticamente lo mismo que a Estados Unidos. En el 2011 los envíos a

Estados Unidos son 6 veces más que al país europeo, donde el crecimiento de las exportaciones ha sido muy leve.

Tabla 9. Exportaciones de vino en FOB y Litros 2002-2011

Año	FOB	Variación %	Cajas 9L	Variación %
2002	97.621.313		4.646.753	
2003	134.025.629	37%	6.947.923	50%
2004	184.910.762	38%	9.203.101	32%
2005	244.788.646	32%	11.595.506	26%
2006	299.088.756	22%	12.931.863	12%
2007	395.123.654	32%	15.706.795	21%
2008	501.309.027	27%	18.205.347	16%
2009	552.037.832	10%	19.639.344	8%
2010	648.793.215	18%	21.508.940	10%
2011	716.183.681	10%	20.824.513	-3%

Fuente: Elaboración Propia con Base de Datos de Caucasia Wine Thiking (2013)

Como se ha explicitado, paulatinamente los vinos argentinos alcanzaron un mejor posicionamiento, exportándose a un mayor número de países. Actualmente, Argentina exporta a alrededor de 130 países en todo el mundo.

Es evidente que tanto los factores propios de la economía argentina como los del mundo influyen en las exportaciones de este país, junto con las tendencias globales propias de la producción del vino.

En síntesis, entre 2002-2011 se observan dos etapas fundamentales en la transformación de la industria vitivinícola y, particularmente, en las exportaciones de los vinos argentinos. En una primera sub etapa (entre 2002 y 2006) hubo un crecimiento con tasas del 206% de FOB y del 178% de cajas de 9 L., que representan la entrada de Argentina en el mundo. Luego, en la segunda subetapa (entre 2007-2011), se sucede un periodo igualmente importante pero más tranquilo en volumen, que se concentró en la consolidación de las exportaciones al mundo. El aumento fue del 80% de FOB y del 33% en volumen. Este periodo demuestra que la novedad de vinos argentinos en el mundo no era solamente una moda, motivo por lo cual podría haber caído su venta. Sino que esta etapa sirvió para consolidar el crecimiento logrado y la imagen alcanzada por los

productos argentinos, los cuales tienen su explicación en las tendencias mundiales así como en la política económica nacional de los últimos años.

Dentro de este esquema, las innovaciones tecnológicas también han sido fundamentales, permitiendo a las bodegas producir mejores vinos y llegar a un nivel de calidad para competir entre los grandes productores del mundo. Todas estas innovaciones ayudaron a la industria a llegar no solamente a estándares más altos de calidad sino también, a ser más eficientes en una cuestión de costo de producción, de investigación e inversión y de contacto con el exterior, que le permitió a la industria abrirse cada vez más. Con más viajes al exterior de los agrónomos y enólogos, la industria se ha expandido a otro nivel. Actualmente, las innovaciones se siguen produciendo cada día más a través del marketing y de la creación de nuevas marcas y formas de comercialización, como el e-commerce.

Todas las transformaciones dentro de la industria del vino argentino comenzadas en los años noventa siguen jugando un papel relevante en la vitivinicultura, en las exportaciones y en el desarrollo de la industria en general. Aprendiendo de cada éxito y fracaso, esta actividad y sus exportaciones siguen superándose y llegando así progresivamente a otro nivel.

Capítulo 2. El upgrading y las redes

2.1. Introducción

Ahora que entendemos las raíces de la industria vitivinícola en Argentina, podemos empezar a analizar cuáles son las explicaciones conceptuales que manifiestan su particular desarrollo.

Como vimos en la sección anterior, los antecedentes y la progresión de esta actividad económica no han sido de un día por el otro. Se considera que sus raíces pueden explicarse a través de conceptos clave como el de upgrading y el de innovación, entre otros. Argumentamos que desde el marco conceptual asumido, la industria vitivinícola se ha moldeado en los últimos 30 años, transformando a la Argentina en un referente a nivel mundial, no solo en cuanto a producción de vinos de calidad, sino también, en cuanto agente exportador.

La investigación se focalizará en un aspecto particular del upgrading de la industria vitivinícola de la Argentina, vinculado con la asociatividad; es decir, con el apoyo de las instituciones (públicas y privadas) a las exportaciones del vino argentino a fin de lograr y fortalecer su posición en el mundo.

2.2 ¿Qué es upgrading?

En general el término upgrading se puede referir a la innovación con el objetivo de aumentar la capacidad, la competitividad, los recursos, hacer algo más eficiente, de mayor valor, etc. Por ello, el concepto de upgrading es multifacético, diverso y se relaciona con el contexto al que se aplica; es decir, que variará dependiendo de las condiciones en que se encuentre cada empresa en la que se la aplique.

En este caso, utilizamos la definición de upgrading según Pietrobelli y Rabelotti (2004), quienes lo definen como: “Lo que mejora productos, hace rendir más en una manera más eficaz”. Como mencionamos en el principio, el upgrading genera usualmente una innovación (de productos y/o de procesos), que implican un agregado de valor final; Obviamente, para ello la relación que las firmas desarrollan tiene un rol esencial en el proceso.

Definimos las firmas como organizaciones con fines de lucro, cuyo propósito es estimular el retorno económico de sus actividades buscando frecuentemente aprovechar ventajas comparativas dinámicas orientadas a mejorar productos, hacer más eficientes los procesos y adecuarse a nuevos y más exigentes estándares internacionales. En esa búsqueda las firmas pueden llegar a formar “clusters”, cadenas o plataformas cuya esencia es la cooperación interfirma y con agencias del sector público (joint action) que genera las condiciones para la elaboración de estrategias y políticas colaborativas dirigidas a favorecer las condiciones micro y eventualmente macroeconómicas, como asimismo la arquitectura institucional (regulaciones, provisión de bienes públicos, etc.) sobre la que se apoyan.

Gerald McDermott (2007) profundiza la noción de upgrading en su amplia investigación sobre el tema y expone que este concepto refiere a que las firmas -en el caso particular de la vitivinicultura, las bodegas- acceden a recursos antes no disponibles a partir de su acción articulada con actores públicos y privados. En este sentido, el upgrading a través de la acción conjunta y colaborativa entre estos ambos grupos, presupone -y requiere- la superación de la tradicionalmente débil conjunción entre los dominios públicos y privados, típica del contexto argentino.

Estas instituciones funcionando articuladamente permiten establecer nuevos incentivos, facilitándoles a las empresas contar con mayor información, conocimiento y recursos, estableciendo así, más vínculos y canales de comunicación entre ellas. La presencia de varios organismos posibilita a los participantes establecer alianzas y, en consecuencia, crear más competitividad. En otras palabras, estas alianzas entre las firmas y entre estas y las agencias del sector público, expresadas en diversas configuraciones -clusters, cadenas de valor, plataformas productivas-, que siempre suponen el trabajo en red, generan un conjunto de conocimiento e información, antes no disponible.

De esta manera, la innovación productiva para el upgrading va de la mano de la innovación institucional. El trabajo conjunto ayuda a evitar y/o saltar barreras o cuellos de botellas que antes impedían una producción más eficiente, complementando la competencia tradicional con crecientes instancias de cooperaciones informales y formales.

Uno de estos incentivos es la reestructuración que en el proceso puede llegar a afrontar nuevos desafíos y estrategias haciendo que los actores involucrados establezcan nuevas asociaciones, a fin de encontrar soluciones alternativas y colectivas a los problemas. Esto se relaciona obviamente con el enfoque de las redes sociales, el cual argumenta que las vinculaciones socioeconómicas hacen posible que las firmas superen los problemas de coordinación, generando formas de vinculación que antes no estaban disponibles.

Hasta ahora, vimos unos conceptos clave que resaltan y comprueban las ventajas de las alianzas y colaboración. Ahora bien, profundizando más en el concepto de upgrading podemos destacar los distintos tipos de upgrading.

Tanto Pietrobelli y Rabelotti (2004) como McDermott (2007), resaltan diferentes tipos de upgrading: de Proceso, Producto, Funcional e Intersectorial. En primer lugar, el de Proceso implica cambiar los “inputs a outputs” del mismo, a fin de implantar un sistema más eficiente. Introduce tecnologías nuevas mientras reorganiza la producción de una manera más eficaz. También, la transformación de inputs a outputs de un modo más eficiente, da como resultado un sistema más productivo. Walters (1999) destaca que el upgrading condiciona cómo se usa el conocimiento nuevo para su mejor provecho. Es decir, logra una mayor eficacia en el proceso productivo.

En segundo lugar, está el upgrading de Producto que plantea un sistema más sofisticado para poder aumentar la producción, resultando en un cambio hacia productos más sofisticados que terminan agregando valor a los mismos. Por ejemplo, el mejoramiento de su calidad y variedad.

En tercer lugar, el upgrading Funcional produce nuevas herramientas en el proceso productivo que reemplaza a las no tan eficientes, a fin de promover y otorgar valor agregado al producto final.

Finalmente, el upgrading Intersectorial, favorece la comunicación y el intercambio de conocimientos adquiridos entre distintos sectores de la producción con el fin de avanzar hacia otros desarrollos más tecnológicos, avanzados e innovadores.

2.3. Profundizando el concepto de Upgrading

En esta sección profundizamos más algunos de los conceptos ya definidos para poder encontrar una conexión entre el upgrading y la innovación, la eficiencia colectiva y la acción conjunta o colectiva, los sistemas regionales de innovación y la política de innovación. Ilustramos esta vinculación o relación en el siguiente diagrama. Establecemos que todos estos conceptos no sólo están relacionados en más de una manera debido a su contexto, sino que son el corazón del análisis. Por ejemplo, la eficiencia colectiva es resultado de la acción conjunta de diferentes actores, que a veces tiende a configurar sistemas locales de innovación, los cuales a su vez son generados, en parte, a partir del diseño y aplicación de nuevas políticas, que en última instancia conllevan al upgrading.

Gráfico 11: Vinculando los conceptos de Upgrading



Fuente: Elaboración propia.

Los autores, Pietrobelli y Rabellotti (2004), resaltan que el upgrading y la innovación están relacionados por el hecho de que ambos tienen un “valor agregado, que motiva un avance o mejoramiento en el sistema existente”. Es decir, que la innovación estimula algo que no existía antes, creando crecimiento y competitividad.

Innovación es definida por Llisterri, Radaelli y otros (2009), como el proceso por el cual las “empresas introducen nuevos productos o procesos -una definición que incluye inversiones en I&D (Innovación y Desarrollo) pero que no se limita a actividades de innovación de base tecnológica- y cumple un rol primordial en el aumento de la productividad y competitividad de las empresas”.

La innovación sucede en diferentes contextos según Doloreux y Parto (2000). Primero, puede surgir en un contexto institucional, político y social a nivel regional. Segundo, puede ser alojado en relaciones sociales que vienen de factores económicos y socio-culturales, como valores compartidos, normas e interacciones localizadas, entre otras. Durante ese proceso, el rol y la participación de la empresa son muy relevantes ya que proveen un intercambio de información y conocimiento de modo continuo, además de reducir costos. Tercero, explican que la innovación ocurre en un contexto geográfico donde la proximidad establece una base para la misma.

Doloreux y Parto (2000) definen *clusters* regionales como “un grupo de firmas en la misma industria o industrias relacionadas”, donde debido a la proximidad, puede producirse un efecto “spillover”, creando innovación y nueva tecnología entre las partes. Todos estos factores resultan en un sistema regional de innovación (RIS).

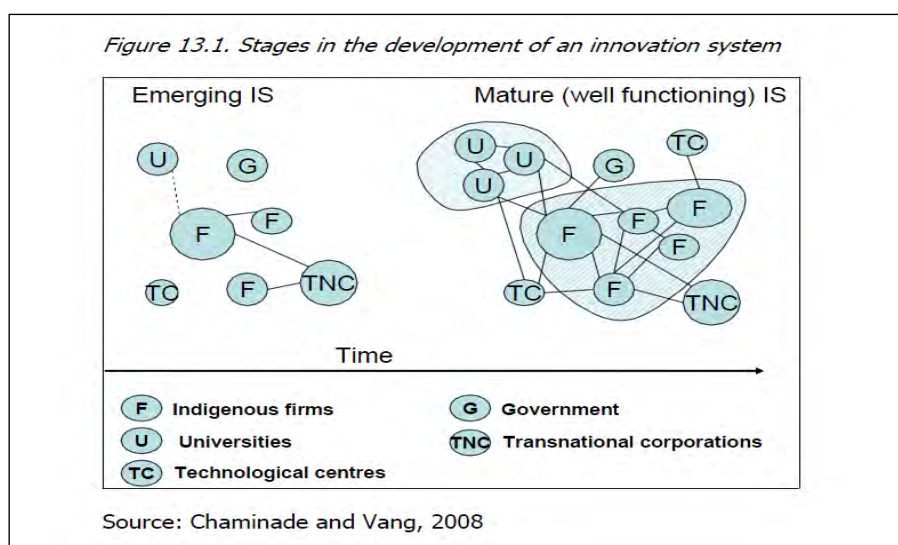
El sistema regional de innovación ha surgido en los últimos años debido al aumento de competencia con la globalización. Aunque no exista una única definición aceptada, Doloreux y Parto (2000) conciben el RIS como “un conjunto de intereses públicos y privados, instituciones formales y otras organizaciones que funcionan según la organización y arreglos institucionales y relaciones específicas a la generaciones de uso de conocimiento”.

Dentro del RIS, existen tres dimensiones. Primero, la Interacción entre actores en el proceso de innovación (entre usuarios y productores). Segundo, el rol de las instituciones. Tercero, la dependencia entre los políticos tomando decisiones en el proceso de RIS.

En este contexto Doloreux y Parto (2000) explican que la innovación está estimulada por varios actores y factores, externos e internos. Según Charmade (2011), existen dos diferentes tipos de sistemas de innovación. En primer lugar, el sistema de innovación

emergente que brinda los vínculos entre sectores a fin de reducir debilidades. Este caso fundamentalmente sucede en sistemas menos desarrollados. Una vez que este adquiere una base más establecida, el sistema de innovación madura (mature innovation system), difunde más la interacción entre las partes y actúa como puente para seguir innovando.

Gráfico 12. Etapas en el desarrollo de un sistema innovador



Fuente: Charmade (2011).

Un concepto clave dentro del cual surge la innovación es el proceso colectivo de aprendizaje. Este incluye toda la parte social de la innovación. Ahí interactúan todas las partes o departamentos de una organización creando un flujo de conocimiento. El trabajo conjunto entre las firmas y el conocimiento adquirido, establece una cooperación que sienta la base para el RIS. Esta cooperación surge con la interacción y la difusión de conocimiento entre organizaciones, universidades, agencias e institutos de tecnología, etc. El rol de las ONG (Organizaciones No Gubernamentales) y organizaciones estudiantiles es bastante relevante ya que suelen promover y difundir en más de una manera la innovación.

Como vimos, entre todos estos conceptos existen muchas conexiones y elementos en común. Dos ideas fundamentales son la eficiencia colectiva y la acción en conjunto. Ambas tienen el propósito de crear ventajas comparativas y crear linkages entre los

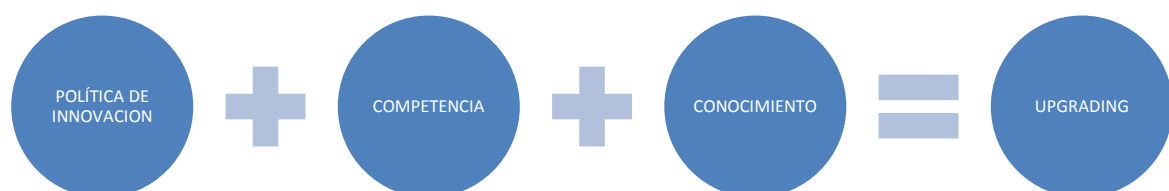
sectores. Fundamentalmente, son el *backbone* del upgrading. Con base en el aprendizaje y la experiencia, surgen nuevas formas de innovación creando el upgrading.

Entonces, ¿cómo se aplican todas estas acciones y fundamentos? Charmade (2011) propone que la innovación puede ser desarrollada a través de una política de innovación por parte del Estado. Tomando en cuenta todas las características de la innovación y los sistemas de innovación, una política específica puede ser desarrollada. Esta política juega un papel importante, especialmente en países en desarrollo como la Argentina, ya que estimula el crecimiento y la competencia a través de la innovación y el aprendizaje.

Los autores establecen dos diferentes tipos de aprendizajes que son relevantes en la innovación. El primero de ellos es el STI (*Science, Technology and Innovation*: Ciencia, Tecnología, e Innovación), y el segundo es el DUI (*Doing, Using & Interacting*: Haciendo, Usando e Interactuando). Estos dos modelos estimulan la innovación en diferentes formas. El primero de una manera científica y de experimentación, y el segundo a través de la experiencia. La combinación de estos dos factores promueve la toma de decisiones para la acción a partir de la utilización de recursos y de la experiencia y de los conocimientos adquiridos. De esta manera, se juntan capacidades con las nuevas redes formadas a fin de mejorar el sistema.

Afirmamos que la política de innovación genera un aumento de la competencia resultando en más conocimiento, que resulta en el upgrading.

Gráfico 13: Los Componentes Principales del Upgrading



Fuente: Elaboración Propia

Examinamos más en profundidad las diferentes políticas de innovación aplicadas a la industria vitivinícola en Argentina en el siguiente apartado.

2.4. El Upgrading aplicado a la industria vitivinícola

Utilizando los conceptos definidos anteriormente, establecemos que el upgrading ha tenido un papel significativo en el desarrollo de la industria vitivinícola de la Argentina. Argumentamos que el éxito de la misma en este país puede ser resultado de las medidas tomadas, de la innovación, el upgrading y los factores definidos anteriormente (joint action, collective efficiency, sistemas emergentes de innovación, clusters, etc.), que apoyan la teoría adoptada en esta investigación. Específicamente, la asociatividad y los linkeages entre las instituciones y las bodegas han ayudado a que la industria vitivinícola se haya fortalecido y, consecuentemente, lo hayan hecho sus exportaciones.

Gerald McDermott (2007) ha generado un importante desarrollo sobre el tema. Examina el impacto de las medidas políticas en la reforma y el desarrollo de capacidades de una sociedad para la creación de nuevas instituciones, fundamentales para mejorar la producción de bienes y servicios (upgrading productivo). Para el autor, la mejor explicación es aquella en la que el gobierno confronta el desafío de cambiar e integrar el sector público, lo cual establece una vinculación de factores socio-económicos entre las firmas y sus asociaciones empresarias.

En el caso de la vitivinicultura en la provincia de Mendoza, según Walters (1999), dos firmas grandes tuvieron un papel activo en el principio del upgrading de las exportaciones de la industria. Esto tuvo que ver con su visión de apertura hacia el exterior y con las técnicas y los estándares enológicos de nivel internacional por ellas adoptados. Consecuentemente, firmas más grandes siguieron el ejemplo y se adaptaron al upgrading de la industria.

Mendoza desde los años noventa ha aprendido sobre su desigualdad entre las exportaciones y el consumo en el mercado interno. Hasta ese momento la industria se caracterizaba por un exacerbado consumo interno y una baja frecuencia de las exportaciones. Asimismo, ha logrado un cambio positivo, gracias a las nuevas instituciones y redes que apoyan y sostienen el mejoramiento del sistema y los procesos. Actualmente, Argentina se ha transformado en un país destacado por el crecimiento que ha logrado en sus exportaciones de vino en el mundo.

El modelo institucional construido por Mendoza incluso ahora puede servir como ejemplo a nivel nacional. Se puede relacionar este fenómeno del upgrading con la teoría del “bottom-up” de Putnam, que destaca la importancia de la continuidad de los esfuerzos de una sociedad para el logro del desarrollo de la industria vitivinícola. En ese sentido, la industria ha crecido gracias a la continuidad en los esfuerzos conjuntos de las instituciones públicas y privadas, y al aprendizaje de los errores en el pasado por parte de los empresarios.

Según Mc Dermott (2007), la liberalización de la economía permitió que Argentina abra su mercado y mejore el sistema de las Organizaciones (upgrading), aumente la inversión extranjera y perfeccione los métodos, entre otros cambios. Además, la nueva política creó diferentes incentivos, agregando nueva tecnología e innovación, las cuales ayudaron a que la industria vitivinícola tradicional cambiara hacia una más favorable y acorde a los estándares y prácticas mundiales.

Como establecimos anteriormente, el concepto de upgrading implica vinculaciones entre los sectores públicos y privados, que en articulación con las bodegas constituyen un recurso fundamental para generación de recursos antes no disponibles para estas últimas. Además, les permiten contar con mayor información y recursos, estableciendo más vínculos y canales de comunicación entre ellos. La presencia de varias instituciones permite a los participantes cambiar alianzas y crear más competencia.

Sin embargo, como hemos mencionado anteriormente, el enfoque de reestructuración participativa, afronta nuevos desafíos de estrategia haciendo que el Gobierno establezca nuevas asociaciones a fin de encontrar soluciones alternativas y colectivas a las barreras que existían antes en la industria.

En este mismo sentido, el upgrading se refiere también a las conexiones de las redes de intra-firma que les ayudan a conseguir más conocimiento (McDermott, 2007). Las instituciones tienen múltiples roles; ayudan a las firmas a desarrollar capacidades nuevas y además generan nuevas redes entre ellas. En particular, el caso de Argentina demuestra el impacto del mejoramiento de la producción de uva como consecuencia de los avances de los procesos de upgrading.

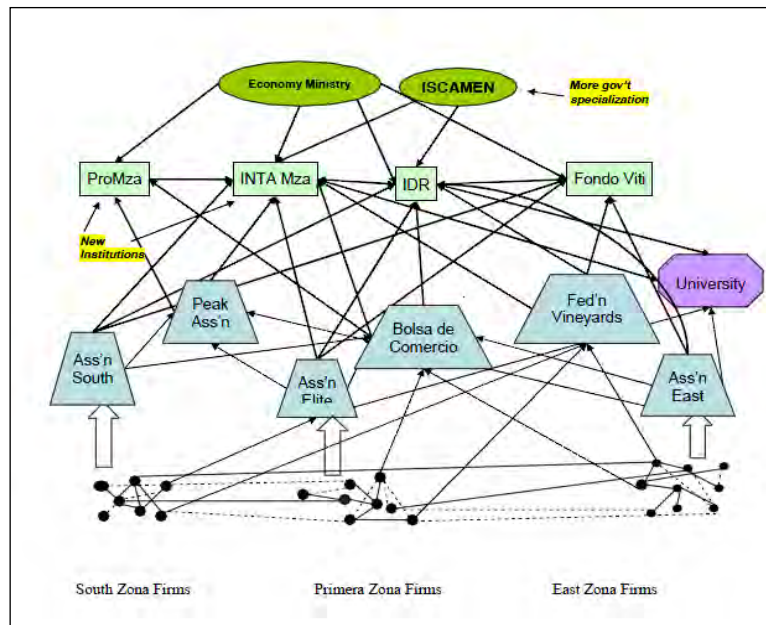
En este caso, consideramos que las instituciones o redes públicas están constituidas principalmente por agencias públicas de apoyo a la producción y al mejoramiento tecnológico, mientras que las privadas incluyen empresas así como también,

asociaciones representativas y otras organizaciones vinculadas al quehacer productivo, en este caso particular, a la producción de vinos.

Las instituciones, primero, ayudan a estimular nuevos contactos/conexiones entre las bodegas y el gobierno. En segundo lugar, las bodegas o empresas vitivinícolas actúan como un flujo de información y conocimiento y promueven aprendizajes entre las firmas en las diferentes regiones. Además, ayudan a difundir ese conocimiento y recursos entre las mismas.

El diagrama presentado debajo ilustra cómo las prácticas políticas en Argentina y, particularmente en el caso de Mendoza, se encuentran entrelazadas con las diferentes zonas vitivinícolas y entre diversas instituciones intervinientes, tanto estatales como privadas.

Gráfico 14. Redes de instituciones y prácticas políticas en la vitivinicultura mendocina, año 2000



Fuente: McDermott (2011).

El gráfico demuestra que las redes; es decir los actores o instituciones/entidades del gobierno/bodegas/facultades, etc., están interconectadas, siendo que cada una de éstas aporta diferente hilo al otro y viceversa, como si fuera una tela de araña. En la parte superior, las entidades del gobierno directo -como el Ministerio de Economía, entre otras-, apoyan a las organizaciones y éstas a su vez a las instituciones locales, cooperativas y bodegas, etc. Profundizaremos esta conexión en la siguiente sección.

2.5. El principio del upgrading de las exportaciones

Un claro ejemplo de cómo estas redes han fortalecido la industria del vino y, especialmente, las exportaciones es la iniciativa de la Coviar con el Plan Estratégico Argentino Vitivinícola 2020 (PEVI 2020). La idea surgió hacia fines del año 2000 cuando se juntaron diversas asociaciones vitivinícolas, que con representación en el Consejo Local Asesor de la Estación Experimental Agropecuaria Mendoza del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), se unieron a otros representantes de organismos de ciencia y tecnológica y de universidades y se propusieron idear un plan estratégico que guiara el desarrollo de la vitivinicultura argentina para los siguientes 20 años (Ruiz & Vila, 2011: 6).

Esta iniciativa fue promovida tanto por el Gobierno (Nacional, Provincial y Municipal) como por las instituciones privadas, y pensada en la industria a largo plazo y, específicamente, con el objetivo de posicionar a la actividad vitivinícola en el mundo. Las organizaciones que concibieron el desarrollo del PEVI son: Bodegas de Argentina, Unión Vitivinícola Argentina, Asociación de Cooperativas Vitivinícolas de Mendoza, Asociación de Viñateros de Mendoza, Centro de Viñateros y Bodegueros del Este y Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola. Todo el proceso estuvo dirigido y coordinado por el INTA (Ruiz & Vila, 2011: 7)³.

La misión de este plan es: “Que en el año 2020 la industria vitivinícola argentina se posicione en forma sostenible entre las más destacadas del mundo. Alcance ventas totales por U\$S 2.000 millones (mercado interno y de exportación) y logre la valoración y el reconocimiento de los consumidores”. Asimismo, el PEVI tiene la misión de consolidar el vino en el mercado interno argentino; ganar y consolidar mercados externos y lograr el desarrollo sustentable del sector.

Los objetivos estratégicos del PEVI son:

1. Posicionar los vinos varietales argentinos en los mercados del Norte.
2. Desarrollar el mercado latinoamericano y reimpulsar el mercado argentino de vinos.
3. Apoyar el desarrollo de pequeños productores de uva para integrarlos rentablemente en el negocio vitivinícola.
4. Realiza estudios e investigaciones de mercado para el desarrollo e impulso del consumo local de productos vitivinícolas y de sus exportaciones.
5. Organiza y participa en campañas publicitarias, actividades de difusión y promoción, locales y del exterior.
6. Coordina actividades de asistencia técnica a empresas, organismos públicos o privados, que estén relacionadas con la producción y el comercio vitivinícola.
7. Coordina acciones destinadas a promover la integración de los pequeños y medianos productores a fin de que accedan adecuadamente a cadenas de comercialización e innovación tecnológica.

³ Luego se sumaron las siguientes instituciones: Cámara de Bodequeros de San Juan, Cámara de Viñateros de San Juan, Cámara de Productores Vitivinícolas de San Juan, Cámara Argentina de Fabricantes y Exportadores de Mosto, Cámara Riojana de Productores Agropecuarios, Facultad de Ciencias Agrarias y Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo, Universidad Católica de Cuyo de la Provincia de San Juan, Fundación Institución de Desarrollo Rural y Pro Mendoza y también estaban vinculados el Gobierno de la Provincia de Mendoza y el Instituto Nacional de Vitivinicultura (Ruiz & Vila, 2011: 7).

8. Identifica y gestiona recursos de fuentes locales o externas para apoyar la ejecución de las actividades de la Corporación (INV, 2013c).

La COVIAR tiene a cargo la gestión y coordinación del PEVI, a través de la organización e integración de los actores de toda la cadena productiva, y la innovación de productos y procesos que amplíen el valor agregado del sector.

El PEVI es un indicador de esta idea del estado e involucra actores privados. La intención de planificar y su siguiente articulación entre diferentes actores del estado con instituciones que nuclean bodegas, demuestran la acción coordinando y conjunta. No es una coincidencia que el PEVI naciera en el año 2002. La industria vitivinícola argentina y sus exportaciones se encontraban en pleno crecimiento.

Viendo el panorama del mundo, y siguiendo el ejemplo del plan estratégico, el “Plan 2025”, fue un momento oportuno para que la industria del vino argentino creara su propia estrategia⁴.

En consecuencia, se pensó cómo podría establecerse y sostenerse su éxito en el mundo. Ruiz & Vila (2011) resaltan que, el PEVI 2020 “fortaleció la organización de una cadena dinámica y relevante para varias economías regionales, posibilitando la formulación de políticas, la orientación de recursos públicos y privados para la implementación de proyectos de beneficio colectivo a partir de la internalización de pensamiento y acción estratégica, en un conjunto importante de actores del sector” (Ruiz & Vila, 2011: 6).

El PEVI 2020 buscó fortalecer esta cadena de la industria mientras involucraba tanto al estado como al sector privado. La coordinación entre estos actores generó una estrategia para el bienestar de la industria a nivel mundial. En el marco de esto, el objetivo de la vitivinicultura argentina está siendo llevado a cabo por este plan. El PEVI es un ejemplo de la planificación y articulación en conjunto, pensando en el largo plazo para posicionar a la Argentina globalmente y que esto se transmita en el upgrading de las exportaciones del sector.

⁴ Es interesante notar que en esa época, todos los países del Nuevo y Viejo Mundo vieron la importancia de crear un plan estratégico. Como notamos el primero de ellos fue Australia con su Strategy 2025 en 1997, siguiendo Argentina en 2002. Luego Sudáfrica en 2003 con su “Visión 2020”, Estados Unidos en 2005 con su “Wine Vision Strategy Planning 2020”, Canadá en 2006 con su “Stratégie 2020”, España su “Plan Estratégico Vitivinícola” en 2007 y Chile en 2008 con sus Chilevinos (Ruiz & Vila, 2011: 6).

2.6. Las redes públicas y privadas asociadas a la vitivinicultura

En la sección anterior, mencionamos algunas organizaciones importantes en el desarrollo de la industria vitivinícola. Particularmente, entre las redes públicas en esta investigación se presta particular atención al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), al Instituto de Desarrollo Rural (IDR), al Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), a la Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR), al Instituto de Desarrollo Comercial (IDC), al Fondo para la Transformación y el Crecimiento de la Provincia de Mendoza (FTyC), al Consejo Federal de Inversiones (CFI), a la Fundación Exportar y a Pro Mendoza; y entre las instituciones privadas: a Vinos de Argentina (*Wines of Argentina*), a Bodegas de Argentina, a la Unión Vitivinícola Argentina y a la Asociación de Cooperativas Vitivinícolas.

Consideramos que estas instituciones y sus redes -entre otras- han sido fundamentales en el desarrollo y upgrading de la industria vitivinícola argentina desde los años ochenta.

2.6.1. Las redes públicas

A continuación se describirán las principales instituciones involucradas en el upgrading de la vitivinicultura argentina.

2.6.1.1. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria es un organismo estatal descentralizado. Posee autarquía tanto operativa como financiera y depende del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación Argentina. Creado en 1956, desarrolla actividades de investigación e innovación tecnológica en las cadenas de valor, regiones y territorios con el objetivo de mejorar la competitividad y el desarrollo rural sustentable del país.

Los esfuerzos del INTA están orientados a la innovación como motor del desarrollo rural. Asimismo, fomenta la cooperación interinstitucional y la generación de conocimientos y

tecnologías para ponerlas al servicio del sector a través de sus sistemas de extensión y comunicación.

El INTA tiene presencia en cinco regiones del país: Noroeste, Noreste, Cuyo, Pampeana y Patagonia. Su estructura comprende una sede central, 15 centros regionales, 5 centros de investigación, 50 estaciones experimentales, 16 institutos y más de 300 Unidades de Extensión (INTA, 2013).

2.6.1.2. Instituto de Desarrollo Rural (IDR)

El Instituto de Desarrollo Rural (IDR) es una fundación creada en el año 1999 en la Provincia de Mendoza. Si bien depende del Ministerio de Economía provincial, tiene un directorio con participación de entidades privadas y financiación mixta. Esta institución es la responsable de la implementación del Plan de Desarrollo Rural provincial.

El IDR trabaja en coordinación con instituciones, comunidades rurales y actores afines. Está integrada por 35 entidades, de las cuales 7 de ellas son estatales.

La misión del IDR es la mejora de la vida de la familia rural promoviendo el arraigo a la tierra, a partir de la generación de información actualizada útil al sector rural, y a la ejecución de programas y proyectos que conduzcan al desarrollo sustentable. (IDR: 2013).

2.6.1.3. Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV)

El Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) es una institución nacional que depende del Ministerio de Economía de la Nación. El INV desarrolla sus actividades a través de las siguientes áreas: Planificación del Control, Operativa, Normalización y Fiscalización Analítica, Investigación para La Fiscalización, Estadísticas y Asuntos Técnicos Internacionales.⁵ Todas estas iniciativas aplican y ejecutan los estándares y normativas de la industria vitivinícola en Argentina.

“La Misión del INV es sistematizar y simplificar la normativa vigente en materia vitivinícola, modernizando su estructura orgánica para adaptarse a los requerimientos del sector, incorporando tecnología de punta y certificando normas de calidad internacional para sus procesos, poniendo un enorme énfasis en la participación del país en los diferentes foros vitivinícolas internacionales y procurando que su personal mantenga el más alto nivel de motivación, capacitación y manejo de la información, acorde a las necesidades que le impone la comunidad, tanto a nivel local como a nivel internacional” (INV, 2013).

2.6.1.4. La Asociación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas (ACОВI)

Fundada en 1987, la Asociación de Cooperativas Vitivinícolas (ACОВI) es resultado de la cooperativa/bodega estatal Giol y fue una iniciativa del gobernador de Mendoza de la época, Lic. José Octavio Bordón. ACOVI es una federación de cooperaciones que representa 34 cooperativas vitivinícolas asociadas. De esta manera, integra a más de 8000 productores, quienes juntos poseen alrededor del 20% de la superficie cultivada de vid en Mendoza.

La misión de la ACOVI es representar a las cooperativas ante instituciones públicas o privadas, ante la ley y tomando decisiones. También, actúa como asesor en la sociedad de cooperativas (ACОВI, 2013).

2.6.1.5. Cooperativa Vitivinícola Argentina (COVIAR)

La Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR) es una entidad público-privada creada en el año 2004, entendida como una herramienta de gestión sustentada en el bien común. Esta fue el resultado de la creación del Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI). En la actualidad la COVIAR es la organización que lleva a cabo este Plan junto a las organizaciones asociadas.

2.6.1.6. Instituto de Desarrollo Comercial (IDC)

El Instituto de Desarrollo Comercial (IDC) depende del Ministerio de Industria y Tecnología y fue fundado después de un proyecto del Gobierno de Mendoza. Cuenta con el apoyo de instituciones académicas, agrupaciones, y cámaras empresariales. Su misión es posicionar los productos y servicios de Mendoza y del interior de Argentina mediante la asistencia técnica y herramientas de gestión y financieras, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de la Provincia. Sus ejes de acción son el desarrollo territorial, el desarrollo comercial, la capacitación, y el financiamiento (IDC, 2013).

Las instituciones miembros del IDC son: el Ministerio de Producción, Tecnología e Innovación, el Gobierno de Mendoza, la Federación Económica de Mendoza (FEM), la Unión Comercial e Industrial de Mendoza (UCIM), la Cámara empresaria de Comercio, Industria, Turismo y Servicios de la Ciudad de Mendoza (CECITYS), la Cámara de Comerciantes, Industriales, Profesionales, Agropecuarios de Las Heras, la Cámara de Comercio y Agricultura de Tunuyán, la Cámara de Comercio e Industria Agropecuaria de San Rafael, la Universidad Nacional de Cuyo y la Universidad de Congreso.

2.6.1.7. Fondo Para la Transformación y Crecimiento de Mendoza

El Fondo para la Transformación y Crecimiento de Mendoza fue fundado en el año 1993 y depende del Ministerio de Agroindustria y Tecnología de la Provincia de Mendoza.

Su misión es *“brindar financiamiento a los distintos sectores de la economía, en forma directa o a través de alianzas con otros organismos públicos o privados, desarrollando herramientas de financiamiento innovadoras y adecuadas a las necesidades, realizando una eficiente gestión de los fondos, asegurando su correcta aplicación y recupero”* (Fondo Para la Transformación y Crecimiento, 2013).

El Fondo participa activamente en la cadena industrial, brindando créditos tanto para la inversión en producción primaria, como créditos de capital de trabajo y créditos para la adquisición de bienes de capital.

2.6.1.8. Consejo Federal de Inversiones (CFI)

Fundado en 1959, el Consejo Federal de Inversiones es una organización federal cuyo objetivo es *“promover el desarrollo armónico e integral de las provincias y regiones argentinas, orientando las inversiones hacia todos los sectores del territorio nacional”* (CFI, 2013).

La orientación del CFI es el desarrollo regional a través de *“investigación, coordinación y asesoramiento y cuenta con un experimentado y multidisciplinario equipo complementado con profesionales, técnicos y funcionarios de cada una de las regiones argentinas”* (CFI, 2013). Su estrategia toma en cuenta la relevancia de la *“competitividad de las micros, pequeñas y medianas empresas mediante una nueva cultura basada en la cooperación, la solidaridad, la responsabilidad, la innovación y el fortalecimiento de la identidad regional”* (CFI, 2013). Sus acciones incluyen: misiones comerciales al exterior y capacitaciones, entre otras.

2.6.1.9. Fundación Exportar

Fundada en 1995, la Fundación ExportAr es una organización pública, que depende del Ministerio de Relaciones Exteriores que también cuenta con el apoyo del sector privado y de actores relevantes en el comercio exterior argentino. Su misión es fomentar el incremento y la diversificación de las exportaciones argentinas. Asiste en la búsqueda de nuevos mercados. Entre las varias actividades, desarrolla rondas de negocios, ferias y promociones, tanto en Argentina como en el exterior. Asimismo brinda información

comercial, asistencia técnica a empresas, estrategia comercial, y capacitación con fines de que sean más competitivas en el exterior.

“Su misión es agregar valor a la oferta exportable argentina. Tiene compromiso de prestar servicios técnicos de calidad, que contribuyan a potenciar la imagen y el desarrollo competitivo de las empresas argentinas. Sus objetivos son: Establecer, mantener y fortalecer los vínculos con entidades de los sectores público y privado con relación a todas las temáticas inherentes a la Fundación ExportAr, así como garantizar el apoyo a las distintas áreas de la organización en lo referente a la presentación institucional en los distintos eventos” (Exportar, 2013).

2.6.1.10. Pro Mendoza

Creada en 1996, Pro Mendoza es una organización pública-privada que depende del Gobierno de Mendoza, Bolsa de Comercio, la Unión Comercial e Industria y la Federación Económica de Mendoza y fomenta la promoción e inserción de productos y servicios mendocinos en el exterior. Pro Mendoza provee una base de apoyo y herramientas que acompañan a las empresas mendocinas en el exterior. Sus actividades incluyen: ferias, ronda de negocios, entre otros. También, brinda información, asesoramiento y estrategia, promoción y capacitaciones (Pro Mendoza, 2013).

2.6.1.11. Fondo Vitivinícola

El Fondo Vitivinícola de Mendoza es un ente público no estatal dedicado específicamente a la promoción del consumo de vinos en el país. Fundado en 1994, de él participan entidades vitivinícolas del sector privado, así como el Gobierno de la Provincia de Mendoza. La misión es: *“Promover el consumo del vino en Argentina, la difusión de su cultura y el crecimiento de toda la actividad, a través de estrategias y acciones de comunicación”* (Fondo Vitivinícola, 2013).

El Fondo Vitivinícola funda su política de promoción de vinos en el fortalecimiento de la calidad de los vinos en Argentina. Por medio de campañas publicitarias en distintos medios de comunicación se busca lograr el posicionamiento del vino en la mente de los consumidores locales; posicionamiento que se realiza a través de la vinculación de la bebida con características positivas que ayuden a una identificación de éstas con el producto. Por otra parte, el Fondo busca incrementar el conocimiento del vino a través de campañas de capacitación en temas relacionados con el producto, organiza eventos culturales y sociales. Asimismo, provee datos sobre la industria a instituciones, productores, bodegas y medios de comunicación. Organiza y financia eventos de trascendencia turística, cultural, social y económica de interés para la vitivinicultura. Además, como parte de la promoción ha extendido redes de capacitación tanto a consumidores como a diversos grupos de interés: prensa, operadores turísticos, gastronómicos, personal de supermercados y vinotecas, estudiantes de carreras afines, entre otros.

2.6.2. Las instituciones privadas

2.6.2.1. Wines of Argentina

Creada en 1993, *Wines of Argentina* (Wofa) tiene el objetivo de impulsar vinos de Argentina como marca e imagen en el exterior. Asimismo, busca dar a conocer a las bodegas socias, las tendencias y el consumo de los mercados del exterior. “Su misión es colaborar en la consolidación de Argentina entre los principales países exportadores de vino del mundo y contribuir al éxito global de la industria vitivinícola argentina a través de la construcción de la marca “Vino Argentino”, procurando elevar la percepción positiva en el trade, los líderes de opinión y los consumidores”. Realiza actividades tanto en Argentina como el exterior (ferias, ronda de negocios, giras comerciales, traer periodistas y sommeliers) y degustaciones para las bodegas socias (Wofa, 2013).

2.6.2.2. Bodegas de Argentina

Bodegas de Argentina es una cámara empresaria fundada en el año 2001, producto de la unión del Centro de Bodegueros de Mendoza y la Asociación Vitivinícola Argentina. Bodegas de Argentina nuclea a más de 240 asociados, desde grandes corporaciones vitivinícolas hasta pequeñas empresas. Son asociados a ella, productores, proveedores y empresas desarrolladoras de emprendimientos afines a la industria, empresas privadas, como así también, cooperativas. De esta forma la cámara nuclea a las principales bodegas de todas las provincias del país (Bodegas de Argentina, 2013).

Capítulo 3. Beneficios de las redes públicas y privadas en el upgrading de la industria vitivinícola, específicamente en las exportaciones

3.1 Introducción

En el capítulo del marco teórico se ha desarrollado el concepto de upgrading y su aplicación a la industria vitivinícola. Para poder profundizarlo y relacionarlo con las exportaciones, analizaremos el rol y los beneficios de las redes públicas y privadas en el upgrading de la vitivinicultura, particularmente en sus exportaciones. Primero, analizaremos las innovaciones en los últimos diez años, resaltando el rol del INV y la COVIAR. Luego tomaremos dos casos particulares de dos organizaciones que han impactado al upgrading de las exportaciones de las bodegas -el caso de Wines of Argentina y Pro Mendoza- para mostrar las ventajas y beneficios de la industria.

El objetivo de este capítulo es demostrar que las organizaciones han tenido un papel relevante en el upgrading de las exportaciones y, específicamente, analizar y mostrar su impacto en la industria del vino y sus exportaciones.

3.2 Las innovaciones institucionales de la última década en la industria vitivinícola argentina (en el marco de las relaciones con las bodegas)

En la última década, las organizaciones públicas y privadas han acompañado a la industria vitivinícola en todos los cambios e innovaciones que ha ido sufriendo. Resumimos anteriormente en el marco teórico algunas de las innovaciones logradas en la industria gracias a las organizaciones. En esta sección nos enfocaremos particularmente en las innovaciones que han ayudado al desarrollo de las exportaciones en los últimos diez años. Por ello, examinaremos el papel de unas de las entidades más relevantes en cuanto a la normalización de la industria: el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) y, como consecuencia, la participación de Argentina en la Organización Internacional de Vitivinicultura (OIV). Asimismo, cabe destacarse la importancia de la COVIAR y del Plan 2020 dentro de este análisis.

El INV es una organización pública que responde directamente al Gobierno Nacional. Es la entidad oficial de la industria vitivinícola que implementa la planificación de control, la parte operativa, normativa, de investigación y generación de estadísticas oficiales para la

industria vitivinícola de la Argentina. Desde el principio de la transformación de la industria, el INV estaba mano a mano en la reestructuración y transformación de vinos de alta calidad. En ese momento, el INV reconoció que Argentina debía insertarse en el mundo y evaluó cómo poder acompañar a las bodegas durante ese periodo, principalmente en cuanto a promover la alta calidad de los vinos. Este hecho posteriormente dio un valor agregado a la industria.

También, el INV tenía que controlar los estándares y reglamentos internacionales a fin de que las bodegas se encontraran en una situación adecuada para exportar. Por ello, instaló una infraestructura y capacidad de control de todos los vinos que salían del país. En consecuencia, al garantizar que todos los vinos argentinos fueran aceptados en el exterior, el INV se transformó en la cara oficial de la industria, representándola en todo el mundo.

Unas de las primeras acciones que implementó fue su membrecía en la Organización Internacional de Vitivinicultura. Como el organismo oficial de la vitivinicultura argentina en todo el mundo, el INV encontró su rol activo dentro de dicha organización, al punto tal que actualmente la directora del OIV es de Argentina y funcionaria del INV. Su participación le ha dado a la Argentina una fuerte posición mundial entre los otros grandes productores.

Otra acción que ha fortalecido las exportaciones vitivinícolas en los últimos diez años es la participación del INV junto a la Coviari en la implementación del Plan 2020. La Coviari, siendo un órgano no gubernamental, plantea un escenario de la industria en el año 2005. En el medio de los cambios de la industria, el Plan 2020 busca asegurar la participación y permanencia de la vitivinicultura en el mercado internacional. Tal como dice en su misión, “Argentina ocupa un importante lugar en el contexto vitivinícola mundial y comienza a posicionarse como un exportador altamente competitivo de los tradicionales países vitivinícolas tales como Francia, España e Italia” (INV, 2013b). Durante todo ese proceso, el INV proveyó información y recursos a la Coviari para el diseño del Plan 2020.

Este Plan 2020 demuestra un claro interés por parte del Estado de apoyo a la industria vitivinícola para que ésta mantenga sus cánones de calidad según los estándares internacionales. Tanto el INV como la COVIAR -entre otras organizaciones- continuamente mantienen su presencia en el mundo para el beneficio de la producción y la comercialización de la industria en el mundo. La preocupación y, como consecuencia,

sus acciones son bien claras: proveer de bienes públicos para permitir mejoras en la industria.

3.3 Ventajas y beneficios generados por las redes en la industria vitivinícola argentina entre 2002 y el presente: Los casos de Wines of Argentina y Pro Mendoza

Al analizar las ventajas y beneficios generados por las redes construidas entre las instituciones y las bodegas en los diez últimos años, se evidencian dos instituciones como las más relevantes en las exportaciones de vino argentino: Wines of Argentina y Pro Mendoza. En esta sección, con el objetivo de fundamentar el rol de las instituciones en el upgrading de las exportaciones vitivinícolas, analizaremos el papel de esas dos instituciones centrales.

Ambas instituciones han contribuido activamente al desarrollo y profundización del conocimiento que tienen las bodegas de los mercados externos. A través de actividades en los mercados: participación en ferias, rondas de negocios, degustaciones, etc.; y actividades internas: invitación a compradores y prensa especializada del exterior; las bodegas han podido conocer los mercados y adaptar sus productos a las preferencias de los consumidores.

En este sentido, estas instituciones reflejan el upgrading de las exportaciones permitiendo a las bodegas acceder a comprender los puntos claves que deben considerar para crear productos que sean de la preferencia de los mercados externos.

3.3.1 Caso de Wines of Argentina

Actualmente, Wines of Argentina (Wofa) es la organización más importante en cuanto a la promoción del vino argentino en el exterior. Desde su comienzo oficial en el año 2004, Wofa ha sido la cara oficial de su promoción en el mundo. Sus actividades son multifacéticas, representando al país frente a periodistas, en ferias, en ronda de negocios y en concursos, entre otros eventos importantes.

El rol de Wofa en el upgrading de las exportaciones es muy relevante debido a su papel que permitió a las bodegas posicionarse en el mundo. Wofa ayudó a dar un puntapié a

las bodegas en el proceso de exportación, y durante los últimos diez años, las estuvo acompañado en su crecimiento desde el principio de la transformación.

Para entender el comienzo de Wofa, es trascendente resaltar el contexto en el que surgió ⁶. Como mencionamos anteriormente en los antecedentes de la industria vitivinícola, esta actividad tuvo etapas de gran desarrollo en el mercado interno. Hubo un gran florecimiento hasta la década de los años setenta y después entró en un periodo de crisis, súper producción y caída del consumo.

En ese periodo la gestión pública-privada no existía. La gestión pública apuntaba a esconder la realidad y surgían entonces medidas regulatorias para que el productor de alguna manera siempre pudiera producir, lo cual constituyó un gran error, al generar pobreza en la industria (Giordano, 2013).

Hacia finales de los años 80 empezó una transformación de algunas ideas dentro de la industria, orientada a analizar cómo se podía transitar hacia la exportación; es decir, cómo se podía ingresar hacia otros mercados. En esa época, el consumo en el mercado interno comenzó a decrecer siendo aquel un momento fundamental en la industria vitivinícola para seguir en la misma dirección o, por el contrario, transformar su estructura productiva y su concepción del mercado exterior.

Justo en ese momento, se iniciaron algunas inversiones extranjeras⁷ que dieron inicio a la transformación de la industria vitivinícola y al cambio de la mentalidad hacia las exportaciones. Se produjo una especie de cambio tratando de liberar a esta actividad de las regulaciones a las que estaba sometida. La regulación controlaba desde qué producir, cuánto producir, qué consumir, hasta llegar al punto de la fijación de precios máximos en el estadio último. Toda la cadena era controlada con una reglamentación y como consecuencia, lo único que hacía era cubrir y esconder la realidad del mercado controlado.

⁶ La información en esta sección fue obtenida a través de una entrevista con Mario Giordano, Director de Wines of Argentina, quien con más de 30 años de experiencia en la industria vitivinícola, ha llevado a cabo todo el proceso de formación y desarrollo de Wofa desde sus comienzos. También, se analizaron documentos oficiales e investigaciones sobre la actividad vitivinícola.

⁷ Uno de los primeros inversores fue el austríaco Gernot Langes-Swarovski de la bodega Norton en el año 1989.

En aquel tiempo, los cambios empezaron a notarse con el mecanismo de liberación que se produjo en el año 1992. Esa transformación permitió a la industria desarrollar actividades de forma independiente. En la transformación de la industria, hubo un cambio de mentalidad, y tanto los ingenieros agrónomos, como los enólogos y vendedores empezaron a repensar el desarrollo de la industria. Giordano destaca que la “inteligencia de la industria” empezó con la transformación y mejoramiento de los viñedos, luego llegando al desarrollo de nuevas técnicas y a la inclusión de nuevas tecnologías en la parte enológica y, por último, el área comercial debía encontrar su lugar en el mundo para poder acceder a los mercados internacionales. Eso implicaba invertir y salir y conocer los mercados. Para poder salir a posicionarse en el exterior, Argentina tenía que producir vinos de calidad suficiente y, en esa época, el país no tenía vinos adecuados a las exigencias de calidad necesarias para exportar.

En el marco de ese contexto, fue necesario diseñar una estrategia de promoción para que Argentina pudiera salir al exterior. La primera manifestación de ésta surgió en 1993 desde la Asociación Vitivinícola Argentina. En este momento nació la idea de generar imágenes y material de promoción para representar a la industria vitivinícola argentina en el mundo y fundamentalmente, generar hospitalidad hacia lo foráneo.

La Asociación Vitivinícola Argentina comenzó a invitar a periodistas de Estados Unidos e Inglaterra, especializados en vino, a conocer la realidad de la vitivinicultura en el país. La idea fue que los periodistas explicaran su perspectiva y la manera en que vieron a la industria. Así se conformó un grupo dentro la Asociación Vitivinícola Argentina que se llamaba Argentine Top Wine y que constituyó la primera acción de implementar la estrategia que recién mencionamos. Su primera actividad de promoción fue la generación de material para la difusión de la producción nacional en el exterior, como folletos, pins, mapas de Argentina y sus regiones vitivinícolas.

La formación de este grupo fue algo muy significativo para la industria porque le permitió asociarse para un proyecto en común. En el primer año doce bodegas exportadoras se juntaron “*con vinos de alto reconocimiento en el mercado y un incipiente conocimiento en algunas plazas en el exterior*” (Wines of Argentina, 2013). Las primeras bodegas en formar parte de este grupo fueron: Catena, Chandon, Bianchi, Etchart, Norton, entre otras. Asimismo, pequeñas bodegas se sumaron para poder entender la realidad de las exportaciones a través de este grupo.

El objetivo de Argentina Top Wines fue el desarrollo de una estrategia conjunta entre las bodegas vinculadas al modo de demostrar y representar al país frente del mundo. Por ello, las primeras bodegas se juntaron y decidieron cómo iban a mostrar su industria. La invitación a periodistas especializados en vino, fue solo el inicio de la estrategia para presentar la industria vitivinícola de Argentina al mundo. El primer periodista reconocido que Argentina Top Wines invitó fue Hugh Johnson de Estados Unidos.

En poco tiempo, el éxito de Argentina Top Wines se extendió muy rápido. Solo en su segundo año de existencia, 28 bodegas se sumaron a la gestión. A partir de ahí, Argentina Top Wines generó una empatía y se cumplió el objetivo de salir en conjunto a promocionar la industria vitivinícola en el mundo. El puntapié inicial de la promoción en el exterior arrancó con su participación en el año 1994 en la feria de vino de Londres (London Wine Fair). A partir de ahí Argentina Top Wines generó dos degustaciones anuales -una en Inglaterra y otra en Alemania y, luego empezó a participar de manera seguida en ferias internacionales como ProWein en Dusseldorf, Alemania y VinExpo en Burdeos, Francia, entre otras.

En 1995, Argentina Top Wines generó un grupo en común abierto a todas las provincias, firmando el “Acuerdo para la Promoción de Vinos Finos Argentinos en el Exterior”. Del mismo formó parte el Gobierno Nacional y Provincial (Cancillería de la Nación, Fundación Exportar, Pro Mendoza y “Promex” del Ministerio de Agricultura), y la totalidad de las bodegas exportadoras de Argentina (Wofa, 2013). Esta medida entre el gobierno nacional y las organizaciones públicas y privadas simbolizó una de las primeras acciones conjuntas entre ambos actores con fines de promover el vino argentino en el exterior.

Siguiendo el ritmo del crecimiento y promoción de las exportaciones, la Comisión Nacional de la Promoción creó un fondo para promover el vino argentino en Inglaterra y Estados Unidos, particularmente. De ello, surgió la idea de crear una entidad que promoviera claramente la marca-país. Para poder desarrollar y maximizar el mejor impacto de esta entidad, llegaron a contratar una agencia de relaciones públicas en Inglaterra para promocionar el producto argentino en el mundo de la mejor manera. De ahí, en 2004, se transformó la Asociación Argentina Vitivinícola en la sociedad anónima Wines of Argentina. El fundamento de Wines of Argentina es promover el vino argentino en el mundo sin afiliaciones políticas ni intereses. WOFA tiene una estrategia y origen

hacia la marca país, que permite adaptar la actividad vitivinícola a los nuevos escenarios, respondiendo a los cambios que la nueva realidad mundial le plantea.

En los diez últimos años Wines of Argentina ha estado mano a mano con las bodegas promocionándolas y dando la cara de la industria en el mundo. La fortaleza de Wofa en los diez últimos años es su excelente trabajo de construcción de marca. Unas de las acciones más importantes que se han realizado -y siguen realizándose anualmente- son el Malbec World Day (MWD) y el Argentina Wine Awards (AWA). Hace unos tres años, el equipo de Wofa pensó de qué manera podía ponerse en el calendario los vinos argentinos a modo de un recordatorio de los mismos en el mundo. De ahí surgió la idea del Malbec World Day (el día internacional del Malbec), ya que había un día para otros varietales como el Cabernet Sauvignon, Chardonnay, Merlot, etc. El equipo creativo de Wofa creyó que ya era tiempo de conmemorar el día del Malbec.

Desde el primer año fue un éxito, conmemorando el Malbec World Day en 30 países, entre consumidores, expertos de vino, profesionales de la industria, etc. Algunos de las actividades incluyen: degustaciones, cena, maridajes, eventos de moda en museos recocidos (como el Guggenheim, Metropolitan Museum de Nueva York), eventos en las embajadas de Argentina, capacitaciones a sommeliers y también acciones comerciales, como promociones en vinotecas y puntos de venta. En 2013, en más de 78 países se conmemoró el MWD. El fenómeno del Malbec World Day ha permitido establecer al Malbec a nivel mundial, fijando no solo esta variedad, sino también la imagen en general de los vinos argentinos en el mundo. Entonces, el MWD es un gran ejemplo de un excelente trabajo de marca que ha ayudado a la Argentina a posicionarse en el mundo.

Otra acción implementada desde Wofa es el concurso de vino: el Argentina Wine Awards (AWA). Este comenzó en el año 2011 con el objetivo de establecer un concurso internacional de vino en el país. El concurso es abierto a todos los países productores de vino. Cada año, se invita a jurados internacionales especializados en vino (sommeliers, enólogos, periodistas, etc.) y a enólogos reconocidos de Argentina para calificar a los vinos participantes. Este concurso es significativo porque es accesible a todas las bodegas de Argentina, lo cual da a las menos conocidas una oportunidad de mostrar la calidad de sus vinos.

Por todo lo expresado, puede afirmarse que el papel de Wofa en el upgrading de las exportaciones en la vitivinicultura argentina es indiscutible. Wofa ha estado acompañando a las bodegas desde los principios de la transformación de la industria hacia finales de la década del ochenta. Comenzó a promocionar el vino argentino en un momento clave para lograr su reconocimiento cuando las bodegas empezaron a exportar y las condiciones externas lo permitieron. Esto dio lugar a la unión de la industria así como permitió dar a conocer lo que se estaba haciendo con el vino argentino; es decir, facultaron su difusión en el mundo.

Argentina fue el último gran productor de vino a salir a vender sus productos en el exterior. Si bien ese hecho puede ser una desventaja, Wofa capitalizó y llevó la imagen de vinos de Argentina a otro nivel en el mundo. Mario Giordano nota que es importante manifestar que “WOFA empezó con doce bodegas y ahora hay 110 miembros, que representan el 97% de las exportaciones argentinas”.

En ese sentido, Wofa ha acompañado todo el proceso, posicionado a las bodegas y potenciando a los vinos argentinos. Por más que el rol de Wofa en las exportaciones no se perciba directamente en los números de venta, la manifestación de su papel para la vitivinicultura argentina y su relevancia a nivel mundial, es más que evidente y significativa.

3.3.2 El caso Pro Mendoza

Como mencionamos anteriormente, la Fundación Pro Mendoza es una entidad pública y privada que está formada desde 1996 por La Bolsa de Comercio, el Gobierno de Mendoza, la Unión Comercial e Industria y la Federación Económica de Mendoza. La finalidad es apoyar y promover las exportaciones mendocinas de empresas medianas y pequeñas (Pymes) de la industria vitivinícola, frutícola y olivícola en el mundo. En este caso particular de estudio nos enfocaremos en el sector vitivinícola de Pro Mendoza ya que ha tenido un papel relevante en el upgrading de las exportaciones de esta industria.

Al igual que Wofa, Pro Mendoza es una organización trascendente en cuanto la promoción de las exportaciones. Entre sus actividades Pro Mendoza brinda información que les ayuda a las bodegas miembros a exportar, y ofrece programas para favorecer la inserción en el mundo. Sobre todo, Pro Mendoza acompaña a las bodegas para impulsar

el posicionamiento, generando estrategias, desarrollando acciones de promoción y capacitación y, herramientas para facilitar la exportación de productos.

El upgrading de las exportaciones de Pro Mendoza comenzó desde su principio. Pro Mendoza ha ayudado desde su principio a que muchas bodegas pequeñas y medianas se hayan convertido en grandes exportadores. Asimismo, ha diversificado mercados para las pequeñas y medianas empresas que antes no tenían acceso. La incidencia si bien es baja (en el volumen de exportaciones de vinos) a nivel general, es por el contrario, muy significativa para las pequeñas y medianas empresas que ahora exportan sus productos a diferentes destinos.

Una de las acciones más relevantes de Pro Mendoza es la organización de rondas de negocios en Asia, Europa, Estados Unidos y América Latina. De este modo, facilita a las bodegas reuniones con importadores y distribuidores, dándoles una oportunidad de insertar sus vinos en más destinos en el mundo. Asimismo, Pro Mendoza participa en ferias internacionales en todo el mundo con sus bodegas socias. Otras actividades internacionales incluyen la fundación de la Red Internacional de Organismos de Promoción de Comercio Exterior (RTPO), llevado a cabo por Pro Mendoza en 2008 en Francia. El RTPO *“impulsa su reconocimiento y presencia internacional a través del intercambio de experiencias y el desarrollo de proyectos conjuntos con otras agencias de internacionalización del mundo...”* (Pro Mendoza, 2013). En Japón, Pro Mendoza también unió fuerzas con el Programa de Voluntarios Seniors de JICA (La Agencia de Cooperación Internacional de Japón), *“enmarcado en el Convenio de Cooperación Técnica entre el Gobierno de Japón y el de Argentina, se beneficia con la contribución de profesionales japoneses que brindan sus conocimientos y experiencia en áreas determinadas”* (Pro Mendoza, 2013). Pro Mendoza cuenta con oficinas en Brasil, Nueva York (anteriormente en Miami) y Shanghái.

3.3.2.1 Apertura de oficina en Shanghái

La decisión de abrir la oficina en Shanghái fue muy relevante y novedosa, ya que la estrategia se basaba en no solamente promover los vinos de Mendoza en China, sino también facilitar su comercialización. Su apertura es un claro ejemplo del upgrading de las exportaciones.

Inaugurada en Junio de 2011, con sede en WaiGaoQuia Free Trade Zone (la zona franca de Shanghái), las bodegas participantes podían disponer sus vinos en ese espacio tan importante (Ver Tabla 8).

Toda la iniciativa desde un principio fue llevada a cabo por Nicolás Perinetti -el Gerente del Sector de Vinos de Pro Mendoza. En el escenario del crecimiento de vinos argentinos en China, Perinetti propuso abrir una oficina en este país para capitalizar ese crecimiento. Desde ahí, armó un plan de negocios e incursionó en la venta de los productos -una novedad para Pro Mendoza. En el plan de apertura de la oficina, Perinetti destaca que, “Muchas pequeñas y medianas empresas con experiencia exportadora buscan hacer conocer sus productos en los mercados emergentes de Asia, los cuales muestran un alto potencial de compra y donde se encuentran las grandes oportunidades, pero estas empresas por lo general suelen enfrentarse a la falta de información de mercado, estrategias a seguir y contactos comerciales adecuados para cumplir con su objetivo” (Pro Mendoza, 2011a).

Por ello, el objetivo de la oficina en Shanghái fue hacer un vínculo entre las bodegas y los importadores. Este objetivo de crear un vínculo más directo entre los importadores y la cultura del vino en Argentina ayudó bastante a tener una cara visible en China y Perinetti sirvió como esa cara, instalándose en Shanghái por un año. (Ver Anexo II), se enumeran todos los objetivos de la apertura de la oficina.

El programa se destina a “las pequeñas y medianas bodegas que aún NO cuenten con importador de vinos en China y que exporten menos de USD 1.000.000. A modo de requisitos para entrar en el programa, las empresas participantes deberán encontrarse inscriptas como exportadoras ante la Dirección General de Aduanas (**DGA**) contar con los certificados de aptitud de exportación vigentes y etiquetas registradas ante el INV de los vinos a presentar” (Pro Mendoza, 2012) (Ver Anexo III).

La puesta en marcha del programa en Shanghái implicó en primer lugar generar y mantener una relación institucional a través de la oficina, primero con el Consulado Argentino en la ciudad, luego con las cámaras de comercio y finalmente con la Zona Franca, para tratar de colocar los productos en el mercado (Bazan & Lanzia, 2012).

En un mismo sentido, el gerente de Pro Mendoza, Marcos Abihaggle, cuenta que "es un hecho trascendente y estructural; forma parte de los pasos obligados que debe dar la provincia si quiere generar nuevos negocios y ganar mercados tan lejanos como el chino. Abihaggle evalúa que el éxito ya se logró cuando se asumió el desafío de abrir la oficina y así lo describió. No es una feria más, no constituye una acción de marketing, es un plan de negocios concreto cuyos resultados podrán verse en los próximos años. Aquí no hay excentricidades, hay mucho trabajo y dedicación de quienes tenemos la misión de generar más desarrollo para Mendoza" (Hidalgo, 2011).

Para muchas bodegas el mercado de China era completamente desconocido y las trabas de no saber la cultura, el idioma ni el modo de negociación, impedía su inserción. Perinetti contó que "El beneficio de ese programa era hacerle conocer la cultura de Mendoza y los productos a los importadores" (Diario Uno, 2012). Como consecuencia, Pro Mendoza sirvió como intermediario entre las bodegas y los importadores, ahorrando tiempo para ambas partes.

Todo el tiempo Pro Mendoza intentaba resolver cualquier desventaja que con anterioridad impidiera a las bodegas entrar el mercado chino. Una de las ventajas del programa de Pro Mendoza fue que el chino vio bien que una persona argentina estuviera viviendo allá, representando la organización. Una clara desventaja que Pro Mendoza intentó resolver la fue que había muchas barreras entre el importador y las bodegas por el hecho de la falta de comunicación ya que muchos importadores no hablaban inglés. Por este motivo, Pro Mendoza terminó por contratar una persona de China para facilitar con la comunicación.

Otra función fundamental de Pro Mendoza fue su negociación de parte de las bodegas, una función que Pro Mendoza nunca había hecho en otros mercados, al igual que ninguna otra organización. Por ejemplo, a diferencia de Wofa que se dedica exclusivamente a la promoción de la marca-país de vino argentino, Pro Mendoza actuó como una fuerza comercial.

Los resultados del programa en el primer año fueron positivos. Pro Mendoza trajo muy buenos negocios y muchos beneficios para las bodegas pequeñas y medianas. Para garantizar su suceso, Pro Mendoza buscaba poco volumen y alta calidad (en un año las bodegas a las que ayudaba, exportaban más de 500 mil dólares). Las bodegas que participaron en el primer año fueron:

Tabla 10. Bodegas participantes de la Oficina Pro Mendoza en Shanghai

Bodegas Participantes en Junio 2011 Bodegas Participantes en Marzo 2012

Bodegas participantes del I envío a la Zona Franca de Shanghai	Bodegas participantes del II envío a la Zona Franca de Shanghai
Tempus Alba	Andalhue
Sin Fin	Argana
Tupun	Budeguer
Margot	Finca Don Carlos
Santa Celia	Familia Blanco
Trapezio	Bodega Iaccarini
RJ Viñedos	Finca Pasion
Proemio	Laureano Gómez
Crotta	Mondovino
Carelli	Morales
Las Perdices	Otero Ramos
Viña Maipu	Bodega Renacer
Millan S.A.	Bodega Tapiz
Bodega Calle	Uva Negra Wines

Fuente: Pro Mendoza (2012a).

En un año Pro Mendoza consiguió que quince bodegas exportaran su vino a China con siete diferentes importadores. Este hecho no es nada menor. Todas estas bodegas exportaron sus vinos a China por primera vez, gracias al apoyo de Pro Mendoza.

Además, su presencia ha sido sentida por las bodegas ya instaladas en China. En una entrevista con el Diario de Los Andes Perinneti resaltó también que el programa en China, “apoyará - al esfuerzo que ya realizan las bodegas argentinas presentes desde hace tiempo en China y esto ayudará al crecimiento de nuestras ventas” (Balls, 2011). Su presencia fortaleció la imagen de vinos argentinos en China. Luego, en 2012, Wofa abrió una oficina en Beijing para promover la imagen del vino argentino.

El caso de Pro Mendoza en Shanghai es un claro ejemplo del upgrading de las exportaciones que se puede ver en términos de venta. Es relevante remarcar que la provincia de Mendoza fue la primera provincia en establecer una oficina en China. Asimismo, es el primer caso que una organización actúa como negociador de parte de las bodegas. Su presencia en la WaiGaoQuia Free Trade Zone (la zona franca de Shanghai) también significó la primera vez que Argentina expuso sus vinos en una zona franca. Todo ayudó a que las bodegas se insertaran en el mercado chino.

Capítulo 4. Beneficios del upgrading de las exportaciones en la industria vitivinícola argentina y particularmente mendocina desde la perspectiva de las bodegas

4.1. Introducción

Hasta ahora, hemos demostrado el papel de las organizaciones hacia el upgrading de las exportaciones en la vitivinicultura argentina. En este capítulo nos enfocaremos en el beneficio del upgrading de las exportaciones desde la perspectiva de las mismas bodegas. Primero, nos enfocaremos en las innovaciones que las bodegas han podido lograr gracias a las instituciones y sus vínculos con éstas. Segundo, demostraremos los beneficios que han significado estos vínculos para las bodegas chicas y medianas y, finalmente, para las grandes.

4.2. Las ventajas y beneficios de las institucionales públicas y privadas. Contribución al sistema de upgrading en las bodegas mendocinas

Las ventajas que tienen las bodegas en sus exportaciones como resultado de los vínculos con las organizaciones son múltiples y no puntuales, a pesar de que de alguna manera las exportaciones se benefician de las innovaciones que se evidencian en todas las etapas de la producción vitivinícola. La primera y, tal vez, la más importante es el hecho de que las organizaciones permiten que las bodegas se mantengan más actualizadas. Todo el tiempo los estándares mejoran y las bodegas tienen que mantener la calidad y fortalecerse como empresas. En este sentido, los vínculos con las instituciones ayudan a que el funcionamiento de la empresa sea más fluido y de mejor nivel.

Como resaltaba Mc Dermott (2005, 2007, 2011) en varios de sus estudios, las organizaciones actúan como un intermediario, ayudándoles a las empresas a llegar a un lugar donde no tenían acceso antes, sobre todo a través de la actualización de la información a la que es difícil acceder de manera aislada. Una organización de la que las bodegas se benefician mucho es Bodegas de Argentina que actualiza la información que brinda todo el tiempo.

Por otro lado, las bodegas se benefician de las oportunidades que estos vínculos con otras instituciones les otorgan, a través de acciones como ferias, ronda de negocios, eventos, subsidios, etc., que implementan las diferentes organizaciones. En consecuencia, a las bodegas se les generan nuevas oportunidades comerciales, contribuyendo así al crecimiento de la industria vitivinícola en general. Si bien las bodegas podrían de manera independiente comercializar sus productos, el hecho de vincularse con organizaciones que continuamente están ofreciendo información actualizada y conectándolas con agentes de diversos lugares de procedencia para poder llegar a diversos mercados, constituye un valor agregado muy relevante.

4.3. Las medidas específicas vinculadas con el upgrading que han favorecido el crecimiento de las exportaciones

4.3.1. El caso de las Pymes

Desde los años noventa, desde el estado provincial hubo una decisión importante de posicionar a la Argentina en el mundo como productora de vinos. Hemos desarrollado en el capítulo anterior particularmente el rol de Wines of Argentina (WOFA) y Pro Mendoza dentro de este proceso. Planteamos que las instituciones ayudaron a posicionar a las bodegas en el mundo y las acompañaron durante el proceso de transformación y el upgrading de sus exportaciones.

Sin dudas, Wofa ha tenido un papel fundamental e impactante en posicionar a las bodegas en el mundo. Es un hecho muy relevante que hoy en día, todas las bodegas sean socias de Wofa. Está en el interés de las bodegas ser miembro de Wofa porque esta institución les permite posicionarse en lugares a los que antes no tenían posibilidad de llegar. Tanto las grandes bodegas como las chicas se benefician de las rondas de negocios, eventos con periodistas del exterior, participación en ferias internacionales, degustaciones con periodistas y sommelieres reconocidos, etc. Es evidente entonces que en todo momento Wofa acompaña a las bodegas en su posicionamiento en el mundo.

Por otro lado, el caso Pro Mendoza es un claro ejemplo de cómo una organización ha podido influir en el upgrading de las exportaciones. La apertura de la oficina en Shanghai de Pro Mendoza fue una acción que impactó y benefició al máximo a las bodegas

participantes. En el primer año, Pro Mendoza convocó a participar a bodegas Pymes, sin o con poca presencia en el mercado chino.

Como mencionamos anteriormente, las bodegas que participaron en el programa en 2011 fueron: Tempus Alba, Sin Fin, Tupun, Margot, Santa Celia, Trapezio, RJ Viñedos, Proemio, Corotta, Carelli, Las Perdices, Viña Maipu, Millan S.A. y Bodega Calle.

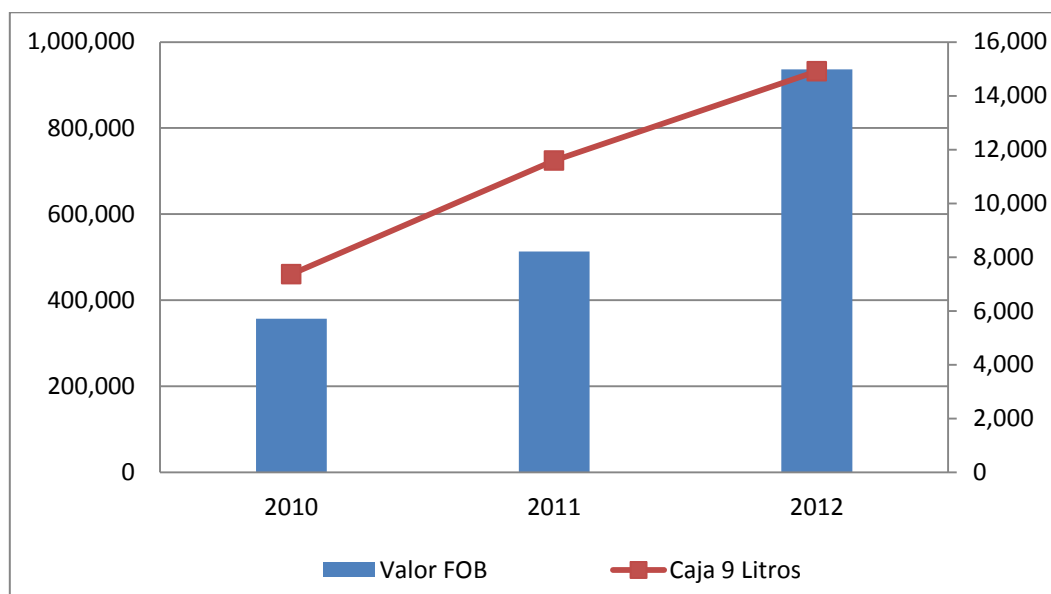
Para ilustrar todo lo expresado en los párrafos anteriores, se considera fundamental analizar las estadísticas de exportaciones de las bodegas participantes en el programa de Pro Mendoza en China entre los años 2010-2012. A continuación se incluye el gráfico 15 y Anexo IV con las exportaciones de las bodegas participantes entre 2010-2012.

La inclusión del gráfico es imperativa en el análisis porque demuestra el beneficio del vínculo con las instituciones en el upgrading de las bodegas. Analizamos el periodo 2010-2012 para ver el progreso de las exportaciones de las bodegas participantes del Programa en 2011.

Es importante tener en cuenta que muchos factores externos influyen en el comienzo y en el progreso de las exportaciones, entre ellos: el tamaño del mercado al cual tiene acceso el importador, situación económica y tendencias del consumo de vino del país importador, entre otras.

Podemos ver claramente en el grafico que las exportaciones en el año 2012 tuvieron un impulso aumentando en valor facturado en 82% versus el año 2011 y 162% versus el año 2010, llegando a 936.000 dólares. Por otro lado, el volumen de cajas exportadas también creció el 29% y el 102% entre los periodos ya mencionados, demostrando además que el precio promedio exportado creció un 42% entre 2012 y 2011.

Gráfico 15: La evolución de las exportaciones entre 2010 y 2012 de las bodegas participantes del programa de Pro Mendoza en Shanghái en 2011 en FOB y cajas de 9 litros



Fuente: Elaboración Propia con base de datos de Caucasia Wine Thinking 2013 e información de Pro Mendoza

Para comprender con mayor exactitud los beneficios que el programa de Pro Mendoza ha generado en las bodegas participantes, entrevistamos a los responsables comerciales de dos de las bodegas Pymes que fueron parte del programa en el año 2011: Bodega Margot y Bodega Proemio.

A continuación se describirán ambas bodegas y su vinculación con Pro Mendoza y otras organizaciones.

4.3.1.1. El caso de Bodega Margot

Bodega Margot fue fundada en 2002 como un emprendimiento familiar. Comenzó con la ayuda de un crédito del Fondo de la Transformación y del CFI. Es una bodega pequeña que produce 150 mil botellas por año, concentrándose en vinos de alta gama. Actualmente, exporta a Estados Unidos (el mercado principal), México, China y Brasil y ha desarrollado acciones enfocadas y limitadas al mercado interno dirigidas a negocios empresariales. Las instituciones de las cuales forma parte son, además del Fondo para la Transformación y el CFI, Wines of Argentina, Bodegas de Argentina y Pro Mendoza, entre otras.

Bodega Margot tiene una estructura y una estrategia particular, siendo la enóloga también la gerente comercial. De esta manera, su estrategia es diferente porque se busca demostrar que quien hace los vinos es la mejor persona y la más capacitada para después venderlos y brindar a sus clientes una experiencia óptima y un entendimiento completo de los vinos de la bodega.

Bodega Margot⁸ es un claro ejemplo de cómo una bodega pudo aprovechar y salir adelante gracias a su vinculación con las organizaciones públicas y privadas. En el 2011, Bodega Margot tomó la decisión de participar en el programa de Pro Mendoza. En ese momento, solo exportaba a Estados Unidos, México y Brasil y buscaba desembarcar en el país asiático - mercado con más potencial-, de China. Antes, la bodega no exportaba a China porque no contaba con un marco institucional lo suficientemente grande como para exportar a ese país.

Al enterarse de la posibilidad de participar en dicho programa, desde Bodega Margot se creyó que Pro Mendoza brindaría el marco necesario para que pudiera insertarse en el mercado chino. No obstante, Carparelli contó que antes de insertarse en el programa, la bodega tenía expectativas muy limitadas. Con poco conocimiento sobre el mercado chino, no se conocía si sus vinos iban a poder ubicarse de manera exitosa; principalmente debido a que el perfil de sus vinos estaba orientado a los gustos del mercado norteamericano. En consecuencia, existían muchas dudas de si la bodega podría llevar ese concepto y estilo de vinos a China.

A los pocos meses de ingresar a China a través de Pro Mendoza, desde Bodega Margot se sorprendieron de que sus vinos fueran aceptados sin problemas, encontrando primero un importador para sus vinos de alta gama y luego para los más baratos. Hacia finales de 2011, la empresa logró exportar 6,527 mil dólares y 58 cajas de 9L, con un precio promedio de 112,53 USD (Caucasia Wine Thinking, 2013). Al año siguiente, en 2012, la Bodega Margot logró exportar 47,403 FOB y 476 cajas de 9L, con un precio promedio de 99,59 FOB/9L. Gracias al programa de Pro Mendoza pudo así abrirse al mercado asiático.

⁸ En esta oportunidad, entrevistamos a Romina Carparelli, la Gerente General y Enóloga de la Bodega Margot, para poder entender mejor su experiencia con el programa de Pro Mendoza en China y su impacto en el upgrading de las exportaciones de la bodega.

Asimismo, desde Bodega Margot se aprovecharon al máximo todos los programas de apoyo a las PYMES existentes desde el gobierno para crear y hacer crecer a su bodega y luego desarrollar su marca en el mundo. Gracias a estas acciones estatales, la bodega posee en la actualidad una firme posición en la industria vitivinícola mendocina y sigue creciendo día a día. Constantemente participa en ferias de vinos y viajes patrocinados por el CFI, Pro Mendoza y Wofa.

Se evidencia que más allá de la alta competencia existente en la actualidad entre las bodegas argentinas, Bodega Margot pudo desarrollar una buena estrategia para entrar en los mercados clave en los que se consideraba debía estar con el apoyo fundamental de estas instituciones.

4.3.1.2. El caso de Bodega Proemio

Otra bodega que se benefició del programa de Pro Mendoza fue Proemio, bodega fundada en el 2003 por el argentino Marcelo Bocardo. Formado como enólogo y con más de 30 años de experiencia en la industria, Bocardo transformó su negocio anterior de exportar mosto, y comenzó a producir vinos finos.

Aprovechando el favorable escenario y las condiciones existentes a nivel nacional e internacional de la época, Bodega Proemio ingresó al mercado en el mejor momento, logrando su entrada en la industria vitivinícola hacia comienzos del siglo XXI. Actualmente, exporta a China, Vietnam, EEUU, México, Alemania, y Brasil.

Bodega Proemio es otro caso de una empresa que aprovechó y se benefició del programa de una organización para poder exportar más en el mundo⁹.

En el momento que abrió la inscripción de las bodegas para participar en el programa de Pro Mendoza, Bodega Proemio se especializaba en la exportación de mosto. Su mercado principal era Japón, siguiendo China como el de mayor crecimiento.

Cuando Bocardo fue invitado a participar en el programa de Pro Mendoza, encontró una oportunidad muy atractiva para desarrollar sus vinos finos. Al entrar al programa se encontraba muy optimista y mostraba muchas expectativas de aumentar la venta de sus

⁹ La información aquí presentada fue recogida de una entrevista con el Gerente de Exportaciones y Operaciones de Bodega Proemio, Julián Iñara Iragui.

vinos finos no solamente en China, sino también en toda la región de Asia. Iñara Iraquí destaca el hecho de que Pro Mendoza se encargó de la organización de todos los aspectos fundamentales para generar el vínculo entre la bodega y el nuevo posible mercado, invitando a los importadores a conocer sus vinos.

De esta manera, con el apoyo de Pro Mendoza la bodega se benefició ampliamente, ya que le permitió evitar muchas de las trabas y dificultades de encontrar un importador para sus vinos; cosa que hubiera sido más difícil sin el apoyo de esta institución. Pro Mendoza también subsidió aranceles para que la bodega pudiera participar en ferias y concursos en China a menor costo.

Bodega Proemio ingresó al mercado chino, encontrando cuatro importadores para los diferentes rangos y marcas de la empresa. Todos estos negocios nacieron del programa de Pro Mendoza y de ferias en el país asiático. De hecho, hoy en día, el mercado de China es el principal destino de sus productos.

Al haber participado en el programa de Pro Mendoza, logró abrirse a un mercado tan grande e importante como el de China, y en menos de un año duplicó sus exportaciones. Asimismo, consiguió cuatro importadores en un año y medio en China y otros siete en el resto del mundo con un muy buen precio promedio. En su primer año, en 2011, exportaron 8 cajas para un valor de 514 FOB y un precio promedio de 64,20 FOB/9L. En 2012 lograron exportar 142,420 FOB y 2,625 cajas de 9L, con un precio promedio de 54,26. Bodega Proemio es un gran ejemplo de una bodega que capitalizó la oportunidad brindada por Pro Mendoza para establecerse en el mercado Chino.

Además, la bodega pudo lograr su posicionamiento en el mercado chino gracias a su calidad e historia. Con etiquetas muy elegantes, corchos importados y viñedos de antigüedad, los vinos ingresaron con toda la fuerza al mercado.

La bodega ha invertido mucho en el desarrollo de su marca exclusivamente en China y lo sigue haciendo. Iñara Iraquí cuenta que sin la oportunidad de participar en el programa de Pro Mendoza, no hubiera tenido tanta suerte.

4.3.2. El caso de las grandes bodegas

Las organizaciones públicas y privadas también tienen un papel relevante en el comercio exterior de las grandes bodegas. Plantearemos en esta sección que el impacto de las organizaciones hacia las exportaciones de estas empresas es diferente, en el sentido de que puede entenderse como más macro ya que las organizaciones acompañan y apoyan a las exportaciones de dichas bodegas desde un nivel más general. En el mismo sentido las bodegas grandes también apoyan a las instituciones, fundamentando información y su experiencia por el beneficio de todos lados.

Para poder entender bien la situación en las bodegas grandes entrevistamos a directores y gerentes de exportaciones de algunas de las bodegas más importantes de Mendoza y, por ende, de Argentina.

Las organizaciones que más identifican a las bodegas grandes son Wines of Argentina y Bodegas de Argentina, que para la promoción de sus exportaciones, constituyen las entidades más dinámicas. Bodegas de Argentina tiene un rol más interno en el país, al apoyar a los afiliados a estar al tanto de las regulaciones internacionales y de las condiciones y requerimientos para comercializar.

Por su parte, Pro Mendoza es una organización con una función más general debido a su rol de apoyo a todas las exportaciones mendocinas de productos no solo vitivinícolas, sino también frutícolas, olivícolas, etc. Asimismo, esta institución se encarga del acompañamiento de las bodegas pequeñas y medianas fundamentalmente.

El INV es una organización central para todas las bodegas en general más allá de su tamaño, ya que implementa el control de la industria vitivinícola. En el caso de las exportaciones, el INV actúa como la entidad oficial y prestigiosa que brinda respaldo técnico a la calidad y la validez de los productos argentinos en el mundo.

Tal como el INV, el INTA/INTI/CIATTI son organizaciones que respaldan a la industria vitivinícola, aportando todo el tiempo a investigación, training, etc., para el desarrollo científico de la industria.

El rol de la COVIAR, como destacamos anteriormente, ha sido también fundamental para las bodegas, creando y diseñando una acción a largo plazo como es el Plan Vitivinícola 2020, para el futuro de la industria vitivinícola. Asimismo, la función del CFI está relacionada al aporte de fondos a las bodegas para favorecer su salida al exterior. En este sentido, el CFI actúa como un interlocutor de las bodegas argentinas con el exterior, por ejemplo, organizando viajes subsidiados para ir a ferias internacionales, e invitando a periodistas y especialistas extranjeros en general, entre otras acciones.

Para las grandes bodegas, todas las organizaciones mencionadas son fundamentales porque promueven el crecimiento de la industria y ese crecimiento se trasmite de alguna manera su bienestar como resultado del aumento de sus exportaciones.

Entre todas las transformaciones en los años noventa y entrando al siglo XXI hubo un cambio radical respecto del pasado. Las organizaciones comienzan a ayudar a la producción desde el centro mismo de este proceso, que va desde la producción de uva hasta su vinificación, a través de la incorporación de tecnología, del asesoramiento, y del apoyo en general de las empresas para que estas bodegas pudieran cumplir con todos los requisitos para poder salir al exterior. También, aportaban con la investigación, brindándoles información fundamental para poder comercializar y exportar.

Por ejemplo, la prestigiosa Bodega La Rural se vincula con varias organizaciones en diferentes niveles. Cada área se conecta con diferentes entidades de diversas maneras, desde el área de agronomía, enología, hasta el área comercial y de exportaciones. El director de exportaciones de Bodega La Rural destaca que, mientras las empresas van creciendo y actualizándose, su vinculación con las instituciones se da en forma paralela, estas últimas acompañan y guían en ese proceso.

También, otras compañías líderes de la industria como Trivento Bodegas y Viñedos S.A., Bodegas Peñaflor S.A., y Bodegas Esmeralda S.A. están asociadas a estas organizaciones. Estas compañías se benefician de la información y de las actividades de que las instituciones les proveen para poder mejorar su presencia en los mercados externos. En contraprestación al apoyo de las instituciones, los ejecutivos de las empresas quienes viajan con mucha frecuencia a los mercados tanto para conseguir nuevos clientes, fortalecer las relaciones con los existentes y conocer con mayor profundidad la tendencia de los mismos, comparten toda la experiencia y conocimientos

recogidos con las organizaciones. Ejemplo de esto es que el directorio de Wines of Argentina está formado por miembros de dichas compañías.

Wines of Argentina es la organización más influyente en cuanto a la promoción de las exportaciones, tanto para las bodegas grandes como las medianas y chicas. Wofa llegó en el momento justo cuando Argentina empezó a abrirse al mundo y las bodegas aprovecharon de sus beneficios cuando la promoción y el conocimiento de los vinos argentinos en el mundo era lo que más faltaba. Mientras que a principios del siglo XXI las bodegas crecían a un ritmo importante, Wofa las acompañaba ayudando a sostener ese crecimiento. Fue en ese momento que Wofa en conjunto con las bodegas decidieron marcar su presencia en el mundo y hubo una decisión de cambiar de categoría como país productor de vinos, instalándose su presencia en el mundo como un importante país productor de vinos de alta calidad.

No puede afirmarse que existió una sola causa del crecimiento vitivinícola de Argentina en el exterior en esa época. Las bodegas hacía tiempo que venían trabajando para lograrlo. No obstante, es importante destacar que en ese periodo de principios del siglo XXI, Argentina sale al mercado internacional con propuestas interesantes, sobre todo en relación precio-calidad. Esto fue muy significativo al ser el último gran productor de vino del mundo que no estaba inserto en el mercado internacional en ese momento. En consecuencia, Argentina fue la gran novedad a descubrir.

En ese momento existió entre todas las bodegas la firme decisión de salir a competir y fueron éstas las que pusieron el esfuerzo para lograrlo. Hoy se observan los resultados. En consecuencia, entre otras razones, el crecimiento se debió a una conjunción entre esfuerzos, inversiones, cambio de mentalidad en cuanto a la producción por parte de las mismas bodegas, así como también en cuanto al consumo de vino por parte de la población argentina. Asimismo, la política económica del periodo menemista favorecía la apertura de las empresas al exterior al ser más fácil y barato viajar, conocer los mercados, invertir, y comprar tecnología para aplicar en la producción.

El crecimiento de las grandes bodegas se debió más a la inversión y dedicación de estas mismas; no obstante contaron con el soporte de las instituciones. Éstas estuvieron mano a mano con las bodegas pero a modo de complemento, más que en un papel central como sí tuvieron con las pequeñas y medianas. Entonces, la decisión y el esfuerzo de

salir al exterior dependieron de la empresa; en este sentido, el esfuerzo y las prácticas desplegadas fueron privados, y estuvieron en función de cada bodega.

Para las bodegas grandes entrevistadas, se puede concluir que no hay una relación directa del upgrading de las exportaciones y el accionar de las instituciones. Las empresas van recibiendo el feedback de la información importante de los mercados a los que quieren ingresar por parte de las organizaciones, los cambios o crecimientos que se están ejecutando y la empresa, a su vez, transmite sus necesidades a las organizaciones. Como consecuencia, las instituciones reaccionan para darle apoyo a las empresas según sus necesidades.

Las bodegas grandes se vinculan con las instituciones en tanto que estas generan en el exterior la marca país Argentina, de donde ellas son parte. Existen actividades que de no ser por las instituciones que coordinan la participación argentina, las bodegas no podrían estar presentes. Así es como en materia de promoción de la marca Argentina en el mundo, en muchas ocasiones, el tamaño de las mismas deja de ser relevante.

Las bodegas grandes, debido a los recursos con los que disponen, realizan visitas a los mercados con mayor asiduidad, en tanto que son ellas las que muchas veces son los ojos de las instituciones quienes luego desarrollan las actividades para toda la industria.

El punto fundamental que rescataron las bodegas grandes es que las instituciones van adaptándose constantemente a las necesidades de las empresas, lo cual es central a la hora de acompañar y realizar el seguimiento que cada bodega -de acuerdo a su particular situación- necesita en determinado momento. Esto ayuda al éxito del rol de las instituciones en la vitivinicultura argentina para que todas las bodegas, más allá de su tamaño, puedan seguir adelante posicionándose y manteniendo su lugar en el mercado internacional.

Conclusiones

Entre 2002 y 2011, periodo bajo estudio en la presente investigación, la industria vitivinícola ha pasado por cambios importantes, transformándose y desarrollándose cada vez más. Desde la transformación tecnológica y de producción a principios de los 90s, hasta la apertura al exterior, esta actividad ha pasado por innovaciones muy relevantes, y particularmente, las exportaciones han alcanzado un nivel inimaginable hace veinte años.

En el marco de este crecimiento, las organizaciones públicas y privadas, que definimos desde el principio constituyendo redes, han acompañado a la industria durante la transformación y el upgrading de sus exportaciones.

Sabemos que existen diversos factores que intervienen en el upgrading de las exportaciones de las bodegas en Mendoza; factores relacionados con las características propias de las bodegas (tipo y volumen de producción, origen de los capitales, etc.), y factores vinculados con el contexto local, nacional e internacional, tanto económicos como políticos e institucionales. No obstante, esta investigación se focalizó en los factores vinculados particularmente con el rol de las instituciones ligadas a la vitivinicultura y con las relaciones entre estas y las bodegas. Por ello, este estudio indagó las relaciones y prácticas entre las bodegas grandes, medianas, y pequeñas y las diversas organizaciones públicas y privadas.

En el marco del análisis de estos últimos factores, asimismo, se estudió cómo funciona el upgrading en la industria vitivinícola y cómo está aplicado a las exportaciones de la actividad. En este sentido además se examinó cómo Argentina logró posicionarse en el mundo de la vitivinicultura global.

Además, se describieron los distintos programas que han beneficiado a las exportaciones de la industria y sus distintos impactos. Desde las organizaciones públicas se aportaron principalmente fondos, infraestructura, información y programas de planeamiento, entre otros. Desde las instituciones privadas se ofreció comunicación entre los distintos actores involucrados en la vitivinicultura, se realizaron rondas de negocios, viajes de promoción y participación en ferias, entre otras actividades.

En este contexto de redes y vínculos entre instituciones y empresas vitivinícolas, se pueden asociar las diferentes innovaciones que se han generado en los últimos años con las ventajas que estas han producido. Cada innovación le ha permitido a la industria crecer y desarrollarse hasta convertirse en un jugador relevante en los mercados externos.

Explicamos que las bodegas pequeñas, medianas y grandes se han beneficiado de las redes y han podido llegar a un upgrading de sus exportaciones de distintas maneras. Resaltamos que las características de las firmas, particularmente en términos de tamaño, marcan ciertos matices en los beneficios que reciben de su participación en redes público-privadas, dado que se trata de procesos complejos y multifacéticos; sin embargo, en todos los casos la participación en estas redes siempre produce ganancias en términos de upgrading. Es decir, existe un impacto común de las redes en cuanto al upgrading de la producción y de la competitividad en mercados externos, cualquiera sean las características de la firma que se analice.

A continuación se retomarán las hipótesis de investigación planteadas. En cuanto a la primera de ellas, concluimos que las redes han producido un upgrading significativo en la producción y en las exportaciones de la industria vitivinícola de diferentes maneras. Un claro ejemplo de ello es Pro Mendoza. Varias bodegas han podido comenzar desde cero y posicionarse en el mundo gracias a su vínculo con esta institución. Hoy en día, con un mercado saturado de vinos de Argentina y del mundo, muchas bodegas que recién están iniciándose en el camino de la exportación, necesitan de un apoyo institucional para poder vender sus productos en el exterior.

Por ello, todos los programas, las rondas de negocios, la conexión con la prensa y los especialistas en el campo, y la participación en ferias internacionales, entre otras actividades, han tenido un rol muy significativo en el desarrollo de la industria del vino argentino en el mundo, y dan cuenta de que el trabajo en red siempre genera mejoras productivas y exportadoras (generación de servicios nuevos, de conocimiento antes inexistente que permitirá superar cuellos de botella productivos o de comercialización, entre otras transformaciones). No obstante, es importante aclarar que en las prácticas concretas, estos beneficios pueden manifestarse de diferente manera. Más allá de que siempre los vínculos institucionales agregan valor a las empresas, al comprender una canasta de servicios y bienes públicos particular; en algunos casos, son más relevantes

algunos componentes de esta canasta que otros: por ejemplo, los nuevos conocimientos de cómo producir en las firmas más pequeñas y, cómo penetrar mercados en las de mayor tamaño.

En la segunda hipótesis, establecimos que la pertenencia a las redes institucionales presupone la construcción de nuevas formas de vinculación. Como se menciona en párrafos anteriores, tanto para las bodegas Pymes como para las grandes, las redes sirven como un interlocutor para poder conseguir y vincularse con otras instituciones y empresas y así hacer nuevos y fructíferos contactos. Pudo evidenciarse a lo largo de la investigación cómo Pro Mendoza y Wofa, como entidades vitivinícolas, ayudaron a las bodegas a conectarse con importadores mediante la realización de contactos con el exterior.

La relación entre las bodegas y las instituciones es diferente en función de las características de cada empresa. Las bodegas pequeñas y medianas normalmente necesitan mayor asistencia económica (subsidios, préstamos, etc.), apoyo legal, información técnica vinculada con los requisitos para poder exportar y con los estándares internacionales de producción, y vinculación con posibles importadores y prensa internacional, entre otros. La conexión entre las Pymes y las instituciones generan un potencial para poder capitalizarse en el mundo.

Por otro lado, puede concluirse que las grandes bodegas necesitan fundamentalmente las redes como instancias que generan un acompañamiento o guía para potenciar su presencia en los mercados externos. Aprovechan de las diferentes medidas y programas vinculados con las instituciones públicas y privadas con las que se relacionan para poder fortalecer su posición en el mundo, y estas aportan a las instituciones con información sobre las tendencias de los mercados.

Finalmente, la conformación de redes no es estática de una vez y para siempre en cuanto a su configuración institucional y a los aportes que realizan, sino que también se modifican en el proceso de interacción con las firmas que las integran. Así, la relación se va modificando según lo que van necesitando las bodegas en función de las condiciones contextuales y de sus cambios evidenciados.

Se puede concluir que la industria va un poco más allá que las instituciones. Es decir, esta actividad va generando cambios y va respondiendo a las diversas problemáticas que se le van presentando. Por su parte, las instituciones van acompañando y respondiendo a las necesidades de las bodegas. Las diferentes medidas implementadas benefician al upgrading de la producción y de las exportaciones de la industria al proveer insumos de distinta índole dependiendo de las necesidades de las empresas.

Bibliografía

- Agencia Desarrollo de Inversiones (ADI) República Argentina (s/f). Invertir en Argentina
Vino. Disponible en
<http://www.bolsamza.com.ar/mercados/vinos/comunes/vino.pdf>
- Alderete, V. y Bacic, M.J. (2012). El cluster vitivinícola mendocino: el rol de las
instituciones para su desarrollo productivo. XVII Reunión de la Red PYMES
MERCOSUR, Universidad de Sao Paulo, Sao Paulo.
- Altschuler, B. (2012). Fronteras sociales y asimetrías en la vitivinicultura mendocina,
Actual, Cuadernos de Desarrollo Rural, vol. 9, núm. 68, enero-junio, 2012, pp.
151-175.
- Azpiazu, D. y Basuado, E. (2003). Componente: Industria Vitivinícola, Estudio 1.EG.33.6,
en Estudios Sectoriales, CEPAL-ONU, Buenos Aires.
- Azpiazu, D. y Basuado, E. (2001). El complejo vitivinícola argentino en los noventa:
potencialidades y restricciones, en Comisión Económica para América Latina y el
Caribe, Cepal, Buenos Aires.
- Balls, G. (2011). Nicolás Perinetti: En China hay que buscar negocios a largo plazo.
Diario Los Andes Online, Buenos Aires. Disponible en:
<http://www.losandes.com.ar/notas/2011/5/15/nicolas-perinetti-china-buscar-negocios-largo-plazo-568018.asp>
- Barco Royo, E. (s/f). El mundo de vino. Fundación Dinastía Vivanco. Disponible en:
http://docs.dinastiavivanco.com/web/el_mundo_del_vino.pdf
- Bazán, G.F., Lancia, F. (2012). Nicolás Perinetti: En China hacen falta la vitrina y una
Cara. Diario Uno On Line, Mendoza. Disponible en: <http://argentinewines.com/nicolas-perinetti-en-china-hacen-falta-la-vitrina-y-una-cara/#more-55390>
- Biondolillo, A.L. (2008). Pasado, presente y futuro de la vitivinicultura argentina.
Conferencia para la Universidad de CEMA, Buenos Aires.
- Bocco, A., Alturria, L.; Gudiño, J.; Oliva, J.; Salvarredi, G. y Vila, H. (coord.) (2005).
Trama Vitivinícola: Reconfiguración de actores y transformaciones estructurales.
Actas de las Iv Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y
Agroindustriales, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de
Buenos Aires.

- Bocco, A. (2003). Reestructuración Productiva y Flexibilidad Laboral en el sector vitícola de la Provincia de Mendoza, 6° Congreso Nacional de Estudios de Trabajo: Los trabajadores y el tiempo de crisis, ASET, Buenos Aires.
- Bonfanti, Daniel (2005). El temprano desarrollo de la vitivinicultura en Mendoza y en Canelones (1870-1930). Un análisis comparado, Mundo Agrícola, Vol. 6 Núm.11, La Plata, jul./dic.
- Braconi de Catania, L. (2010). Innovación y Diseño en la industria de Mendoza. Análisis de Casos. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Disponible en: <http://bdigital.uncu.edu.ar/3389>
- Catania, Carlos & Avagnina, Silvia (2012). La interpretación Sensorial Del Vino. Caviar Bleu Editora Andina Sur/INTA, Mendoza.
- Chaminade C., Lundvall, B-A., Vang, J. (2009). Innovation policies for development: toward a systemic experimentation based approach. Paper no. 2010/01, Handbook of Innovation Systems and Developing Countries, Edward Elgar, Suecia, pp. 360-379. Disponible en: <http://www.e-elgar.co.uk>
- Chazarretta, A. (2010). El empleo rural en el contexto de la reconversión Vitivinícola. Una aproximación empírica al departamento de Tupungato, Mendoza, Argentina. ORG & DEMO, Marília, Vol.11, Núm. 2, pp. 47-74, jul./dic.
- Consejo Empresario Mendocino (1999). Inversiones Extranjeras en Mendoza, Consejo Empresario Mendocino, Mendoza.
- Cormier, B. (2006). Wine Industry in Argentina Finding Blend for Success; Technology Overhaul, Marketing Push Spur New Exports, The Washington Post, 16 de abril. Disponible en: <http://www.highbeam.com/doc/1P2-127023.html>
- Cutler, L. (2007) The California/Argentina Wine Connection. What California consultants contributed to Argentine wines and what they learned while doing it. Wine Business Monthly, California. Disponible en: <http://www.winebusiness.com/wbm/?go=getArticle&dataId=50086>
- Díaz Almada, P. (2009). La industria vitivinícola en Argentina. Factores de competitividad. El mercado de Vinos. Zona Económica, Mendoza. Disponible en: <http://www.zonaeconomica.com/industria-vitivinicola-argentina>
- Doloreux, D. & Parto, S. (2005). Regional Innovation Systems: Current Discourse and Challenges Future Research, Technology in Society, 27(2), pp. 133-154.
- Ferreyra, M. A. (2013). La industria vitivinícola mendocina, Imesc-Idehesi, CONICET, Mendoza, inédito.

- Ferreyra, M. A. (2010). El cambio en los valores relativos de los precios en la cadena del vino. Revista Estudios Sociales Contemporáneos - IMESC- IDEHESI, Conicet, N° 5, Mendoza.
- Fessard, J. (2010). The Argentinean wine industry is one of the most efficient and successful in the World, Wine Sur, Mendoza. Disponible en: <http://www.winesur.com/news/“the-argentinian-wine-industry-is-one-of-the-most-efficient-and-successful-in-the-world”>
- Fundación Pro Mendoza (2012a). Estudios de Mercado: China, Pro Mendoza, Mendoza.
- Fundación Pro Mendoza (2012b) Exportaciones de la Provincia de Mendoza a China, Pro Mendoza, Mendoza.
- Fundación Pro Mendoza (2011a) Propuesta Apertura De La Oficina De Pro Mendoza En Shanghái, Pro Mendoza, Mendoza.
- Fundación Pro Mendoza (2011b) Programa Para Pequeños Y Medianos Exportadores – Zona Franca Shanghái, Pro Mendoza, Mendoza.
- Garcia, G. (2009). Vitivinicultura argentina: una estrategia hacia el 2020. Diario MDZ online, Mendoza. Disponible en: <http://www.mdzol.com/opinion/128779/>
- Grillo Trubba, D. (2005). Vinos Análisis de Cadena Alimentaria. Dirección Nacional de Alimentación, Dirección de Industria Alimentaria, Buenos Aires.
- Gonzalez, S. (2010). ¿Por qué Argentina es más que Chile en EEUU. Área del Vino, Mendoza. Disponible en: <http://www.areadelvino.com/articulo.php?num=21017>
- Hidalgo, F. (2011). Inauguran oficina de Pro Mendoza en la estrella de Oriente: Shanghái. La presencia del organismo en la urbe más importante de China abre un sinfín de posibilidades para la provincia. Diario El Sol Online, Mendoza. Disponible en: <http://www.elsolonline.com/noticias/view/99516/inauguran-oficina-de-promendoza-en-la-estrella-de-oriente—shanghai>
- International Organisation of Vine and Wine (OIV) (2012). Statistical Report of World Vitiviniculture. Disponible en: <http://www.oiv.int>
- Kaplinsky, R & Morris, M. (2002). A Handbook for Value Chain Research. Institute of Development Studies, University of Sussex, Sussex.
- Manjón, J. (2011). Tercer Panorama Vitivinícola 2011, Área de Economía, Proyectos y Financiamiento, Fundación IDR, Instituto Desarrollo Rural, Mendoza.

- Mc. Dermott, D (2007). The Politics of Institutional Renovation and Economic Upgrading: Recombining the Vines that Bind in Argentina. *Politics and Society*, Sage Publications, University of Pennsylvania, 35(1), pp. 103-143.
- Mc Dermott, G (2005). The Politics of Institutional Renovation and Economic Upgrading: The Politics of Institutional Renovation and Economic Upgrading: Lessons from the Argentine Wine Industry, Sage Publications, University of Pennsylvania.
- McDermott, G. (2000). Argentine SMEs and their Support Programs: The Barriers and Possibilities for Local Learning. The Warton Business School, University of Pennsylvania.
- Mc. Dermott, G.; Rocha, H.; Doxandabarat, A. (2011). Developing a Region while Transforming an Industry: Public-Private Institutions and the Rise of the Argentine Wine Industry. IAE School of Business/Moore School of Business, Universidad Austral/ South Carolina University, Buenos Aires.
- Mc Dermott, G.; Corredoira, R.; Burlot, G. (2011). Los racimos de la innovación: Cuyo a la vanguardia vitivinícola: Nuevas Herramientas para aumentar la competitividad, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Disponible en: <http://www.imd.uncu.edu.ar>
- Mc Dermott, G., Corredoira, R. y Kruse, G. (2009). Public-Private Institutions as Catalysts for Upgrading in Emerging Market Societies. *Academy of Management Journal*, New York, 52(6), pp. 1270-1296.
- McDermott, G; Corredoira, R.; Smith, R.; Kruse, G. (2007). Public-Private Networks as Sources of Knowledge and Upgrading Capabilities: A Parametric Stroll through Argentine Vineyards, Social Science Research Network, New York. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=1032784>
- Pietrobelli, C. y Rabelotti, R. (2004). Upgrading in Clusters and Value Chains in Latin America. The Role of Policies. Inter-American Development Bank, Sustainable Development Department Best Practices Series, Washington, D. C.
- Rofman, A.; García, A.; García, L.; Lamparebe, F.; Rodriguez, E., Vasquez Blanco, J.M. (2008). Subordinación productiva en las economías regionales de la Posconvertibilidad. Crecimiento económico y exclusión social en los circuitos del tabaco, la vid, el azúcar, el algodón y el olivo. *Realidad Económica* 240, Buenos Aires.
- Rosner, J. (2010). Tiempo de Cosecha: Pasado, Presente y Futuro de la Vitivinicultura Argentina. Josefina Rosner, Ediciones, Mendoza.
- Ruiz, A.M. (2011). Reflexiones a partir de la experiencia en Formulación de Planes Estratégicos, INTA, Buenos Aires.

- Ruiz, A.M. y Vitale, J. (2011). *Prospectiva y Estrategia: El Caso Del Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI). Proyecto Específico 302421: Economía de las Cadenas Agroalimentarias y Agroindustriales. Área Estratégica de Economía y Sociología, INTA, Buenos Aires.*
- Ruiz, A.M. y H. Vila (2001). *Un desafío para el futuro de la industria vitivinícola argentina. Cambios en la demanda de vinos en el fin del milenio. Revista IDIA. Ediciones INTA. Año 1 N° 1, Buenos Aires, pp. 41-46.*
- Sabel, C. (2012). *From Whether to How: Productive Development Policies in a Time of Financial and Structural Change. Columbia Law School, Columbia.*
- Sabel, C. (2010). *Self discovery as a coordination problem en: Sabel, C.; Fernández Arias, E.; Hausmann, R.; Rodriguez Clare, A.; Stein, E. (eds). Forthcoming in self-discovery as coordination problems: lessons from a study of new exports in Latin America, Columbia Law School, New York. Disponible en: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:na5b7dSZcM4J:www2.law.columbia.edu/sabel/papers/self%2520discovery%2520as%2520a%2520coordinationB3+footnotes.doc+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ar>*
- Saieg, L. & Casorati, A. (2010). *¿Cómo impacta al vino argentino? Área del Vino, Mendoza. Disponible en: <http://www.areadelvino.com/articulo.php?num=20683>*
- Stein, S. (2008). *Our saviors may not speak Spanish: changing markets and strategies in Argentina's wine revolution, 1990-2008. American Association of Wine Economist (AAWE) Working paper, Núm. 21, New York University, New York.*
- Szklarz, E. (2013). *Industria vinícola argentina busca expandirse en el mercado global, Info Sur Hoy. Disponible en: <http://infosurhoy.com/cocoon/saii/xhtml/es/features/saii/features/economy/2013/05/14/feature-02>*
- Tanzer, S. (2005). *Focus on Argentina. Stephen Tanzers International Wine Cellar. Disponible en: http://www.dunnrobbsingroup.com/press/press_arc/2005/110105_WA_TanzerReview.pdf*
- Torres, L.M. (2006). *Formas de recordar y olvidar en Mendoza, Argentina. Historia, Antropología y Fuentes Orales, Núm. 36, pp. 113-138.*
- Walters, A. (1999). *Rebuilding Technologically Competitive Industries: Lessons from Chile's and Argentina's Wine Industry, MAT, Boston.*

Zalazar, M. (2011). Nicolás Perinetti, responsable de la oficina de Pro Mendoza en Shanghai "Tenemos grandes posibilidades de expansión en China", Área de Vino, Mendoza.

Otras fuentes consultadas

ACOVI: Asociación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas. Disponible en: <http://www.acovi.com.ar/>

Área del Vino (2006). Análisis de los últimos 10 años. Vitivinicultura Argentina: Profundas transformaciones que no llegaron a todos, en Revista Vinos & Viñas Digital, Mendoza, 5 de abril. Disponible en: <http://www.areadelvino.com/articulo.php?num=5895>

Área del Vino, Mendoza, disponible en: <http://www.areadelvino.com>

CFI: Consejo Federal de Inversiones. Disponible en: <http://www.cfired.org.ar/Default.aspx?cld=1>

Bodegas de Argentina. Disponible en: <http://www.bodegasdeargentina.org/quienes.php>

COVIAR: Corporación Vitivinícola Argentina. Disponible en: <http://www.coviar.com.ar/>

Fondo Vitivinícola Mendoza. Disponible en: <http://www.fondovitivinicola.com.ar/articulos/nosotros/>

Fundación Exportar Argentina, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, Argentina. Disponible en: http://www.exportar.org.ar/que_es_exportar.html

Fundación Pro Mendoza. Disponible en: <http://ProMendoza.com>

FTyC: Fondo Provincial para la Transformación y el Crecimiento de Mendoza. Disponible en: <http://www.ftyc.com.ar/institucional/vision-y-mision>

Instituto de Desarrollo Comercial. <http://www.fundacionidc.org.ar/institucional>

IDR: Instituto de Desarrollo Rural. Disponible en: <http://www.idr.org.ar/?cat=92>

INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Disponible en: <http://inta.gob.ar/sobre-el-inta/que-es-el-inta>

INV (2013). Informe Proceso de Elaboración 2013, Semana 22. Disponible en: <http://www.inv.gov.ar/PDF/Estadisticas/Cosecha/Cosecha2013/InformeSemana22.pdf>

INV (Instituto Nacional de Vitivinicultura). Vitivinicultura argentina. Reseña Histórica, Mendoza. Disponible en: http://www.inv.gov.ar/vitiv_arg.php

INV. Plan Estratégico Vitivinícola 2020: COVIAR. Disponible en: <http://www.inv.gov.ar/pevi.php>

Knowledge @Wharton (2004). Making a Case for the Argentine Wine Industry. University of Pennsylvania. Disponible en: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=904&specialid=13>

Knowledge @Wharton (2003). The Wine Industry Faces Up to the Argentine Crisis, University of Pennsylvania. Disponible en: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=691&language=english>

OIV (International Organisation of Vine and Wine). Disponible en: <http://www.oiv.int/oiv/info/enhistorique?lang=en>

Observatorio Vitivinícola Argentino. Disponible en: <http://www.observatoriova.com/>

Revista Vinos & Viñas Digital, Bodegas de Argentina, Mendoza. Disponible en: <http://www.areadelvino.com>

Reuters.com (2006). Foreigners change ways of Argentina wine country, Diario del Vino, Buenos Aires. Disponible en: http://www.diariodelvino.com/notes/news006_15mar.htm

Wines of Argentina. Disponible en: <http://www.winesofargentina.org/Wofa/>

Informantes clave de bodegas e instituciones vitivinícolas provinciales y nacionales.

ANEXOS

Anexo I: Guía de Entrevista

El propósito de la entrevista es conocer el rol de upgrading en la industria vitivinícola particularmente en cuanto las exportaciones en los últimos 10 años.

Definimos upgrading como: “Lo que mejora productos, hace rendir más en una manera más eficaz”. Esto representa que el upgrading trata de una innovación, a fin de agregar un valor final; y la relación entre las firmas tiene un rol muy relevante.

Definimos las firmas como aquellas instituciones que se han configurado como redes públicas o privadas (interfirm networks), que proveen insumos y servicios críticos para que las empresas puedan mejorar su productividad, calidad y posicionamiento competitivo en los mercados externos. Por ello, a través de la entrevista debe darse conocer la perspectiva de las personas más relevante de la industria vitivinícola en Argentina, desde el punto de vista de las firmas (organizaciones públicas y privadas) por un lado y las bodegas por otro lado.

- I. Características del informante
 - a. Nombre
 - b. Organización
 - c. Puesto
 - d. Actividades que realiza
 - e. Tiempo en el puesto - Antigüedad
 - f. Experiencia en la industria vitivinícola

- II. Características de la organización
 - a. Si es bodega
 - i. Origen
 - ii. Tamaño (grande, mediana, pequeña)
 - iii. Volumen de producción
 - iv. Tipo de producción (calidad)
 - v. Exportaciones
 - b. Si es institución
 - i. Origen
 - ii. Función

III. Describir la situación de la vitivinicultura en los últimos 30 años y en la actualidad

- a. Perspectiva
- b. Rol de la organización dentro la vitivinicultura en los últimos 30 años
- c. Diferencias de la situación en las bodegas grandes, medianas, pequeñas
- d. ¿Cómo se presenta en la actualidad?

IV. Transformaciones en la industria vitivinícola

- a. Beneficios de la transformación para la industria en general
- b. Para las bodegas (distinción entre grandes, medianas y pequeñas) y ¿cómo han repercutido en la bodega que trabaja?
- c. ¿Cómo estas transformaciones han repercutido en las exportaciones?, ¿de qué manera lo han hecho?
- d. ¿En qué se manifiesta el upgrading en la industria vitivinícola?, ¿en dónde puede observarse?, ¿de qué manera funciona?
- e. ¿Cuáles son las medidas que cree han contribuido al upgrading en la industria?

V. Organizaciones públicas y privadas /redes

- a. ¿Cuáles son las instituciones (públicas, privadas) que identifica en la industria vitivinícola?
- b. ¿Cuáles considera fundamentales?, ¿por qué?
- c. ¿Tiene su bodega algún tipo de vinculación con alguna de estas instituciones públicas o privadas (REDES INSTITUCIONALES – REDES EMPRESARIALES)?, ¿cuáles son las instituciones con las que se vincula su bodega?, ¿por qué?
- d. ¿Cómo/de qué manera se vinculan en la actualidad? o ¿Qué vinculación tiene o de qué tipo? (capacitación en administración personal, formación de la dirección, las finanzas, la tecnología y la
- e. innovación, y la comercialización y exportación, desarrollo de productos, tecnología, métodos, comercialización y regulaciones), ¿tiene una interacción regular?
- f. ¿De qué manera comenzó la vinculación con estas instituciones?, ¿cuándo?, ¿por qué motivos?

- g. ¿En el pasado (80s-90s) se vinculaba con estas mismas instituciones?, y/o ¿con otras?, ¿cuáles?, ¿de qué manera lo hacían?
- h. ¿Cuál es su opinión respecto de esas instituciones y su importancia para su bodega?
- i. ¿Cree usted que su bodega tiene ventajas por vincularse con estas instituciones? ¿Cuáles son estas ventajas que tiene su bodega por formar parte de estas redes o por vincularse con las instituciones?
- j. ¿Cuáles son las ventajas que tienen las bodegas en general?
- k. ¿Y la industria vitivinícola en general?
- l. ¿Cuál ha sido el rol de estas instituciones (públicas y privadas) en las transformaciones de la industria? ¿Qué tipo de transformaciones se han introducido en la industria desde las instituciones públicas y privadas (es decir que estas instituciones han favorecido la producción de cambios en la industria)?
- m. ¿Considera que estas instituciones contribuyen al upgrading en las bodegas?, ¿De qué manera contribuyen? (distinguir entre las instituciones públicas y privadas) (ej: conocimiento, contacto asesoramiento, dinero, etc.).
- n. ¿Han generado cambios en las exportaciones vitivinícolas?, ¿qué tipo de transformaciones han introducido en las exportaciones?
- o. ¿Cuáles cree Usted que han sido las medidas implementadas que han permitido producir esos cambios?

VI. Exportaciones

- a. ¿Qué exporta su bodega?
 - i. % Exportaciones y los países principales, cantidad, productos
 - ii. % de mercado Interno
- b. Impacto de upgrading
 - i. ¿Transformación? ¿Cómo cree que se han transformado las exportaciones dentro del periodo y en el último tiempo?
 - ii. Cambio en general de la vitivinicultura y su bodega

VII. Innovaciones

- a. ¿Cuáles son las innovaciones que ha contribuido al upgrading en las bodegas? Por ejemplo:
 - i. Introducción de tecnología (como, en que aspecto etc. en todo la cadena productiva
 - ii. Introducción de innovaciones en los medios de producción, productos
 - iii. Focos y estrategia de apertura al exterior
- b. ¿De qué manera han contribuido?

Anexo II: Objetivos de la apertura de la oficina de Pro Mendoza en Shanghái

- **OBJETIVOS PRIMARIOS**
- Iniciar el proceso de **apertura de la oficina** y equipamiento de la misma.
- Asistir al proceso de selección y **capacitación inmediata e indispensable** de la persona de nacionalidad china, quien a futuro se encontrará a cargo de la oficina. Analizar y determinar la más económica y conveniente forma para formalizar la relación laboral.
- **Presentación institucional** de la oficina de Pro Mendoza ante los diferentes organismos, cámaras de comercio y generar los vínculos necesarios para el avance inmediato de las actividades.
- Interactuar con diferentes entidades y empresas en China como lo hacen actualmente las oficinas de ProChile e ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior) en Shanghái.
- Coordinación de la participación de Pro Mendoza y de Argentina en la feria **Interwine**, del 25 al 27 de mayo, y **presentación oficial de la oficina** ante importadores, distribuidores, demás organismos y bodegas de Argentina para el día 30 de mayo.
- **OBJETIVOS SECUNDARIOS**
- Generación y actualización de información de mercado: reconocimiento de mercado, análisis de los diferentes tipos de consumidores, requisitos legales y competencia actual.
- Generación de información estratégica de mercado: detección de las oportunidades reales y estrategias a considerar para el ingreso de vinos argentinos en China.
- Presentación de la Provincia de Mendoza y degustación de sus vinos para sommeliers y formados de opinión que ayuden a la inserción de los productos en el mercado.
- A futuro, servir como plataforma de contacto para los demás países de Asia. Coordinación conjunta en los eventos de promoción a realizar por la Fundación en diferentes mercados.

Fuente: Pro Mendoza (2011a).

Anexo III: Propuesta para las bodegas sobre la apertura de la oficina de Pro Mendoza en Shanghai

PROGRAMA PARA PEQUEÑOS Y MEDIANOS EXPORTADORES – ZONA FRANCA SHANGHAI

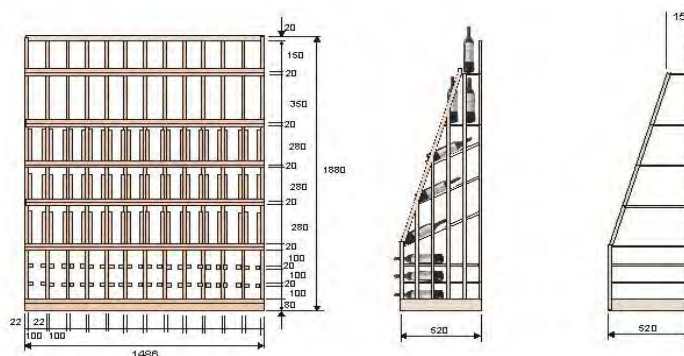
Entre las actividades realizadas por Fundación Pro Mendoza durante el corriente año, se visitó **WaiGaoQiao Free Trade Zone, Shanghai, China**. Esta **Zona Franca está considerada la 1° a nivel mundial** en cuanto a servicios prestados, volumen de negocios generados, facilidades para realizar negocios, bajas tarifas, etc. Algunas breves cifras ayudan a entender mejor su magnitud:

- **Tamaño: 8,5 km²**
- **Empresas instaladas: 9.300**
- **Volumen anual de comercio: US\$ 35.000,00 millones**

A su vez, WaiGaoQiao Free Trade Zone cuenta con el **International Exhibition and Trading Center of Wine and Beverage, especializado en la comercialización de vino y aceite de oliva**. El mismo ofrece servicios de exhibición, promoción y comercialización de estos productos, así como todos aquellos servicios necesarios para los productos puedan ser comercializados en China: registración aduanera, almacenamiento, traducción de etiquetas, tramitación de certificados de autoridades locales (salubridad, etc.) y transporte hasta su destino final.

Dado que el 90% del vino que se consume en Shanghai tiene como puerto de entrada a las instalaciones de la WaiGaoQiao Free Trade Zone, creemos que resulta estratégico que el vino mendocino tenga una fuerte presencia allí, buscando su posicionamiento en un mercado con excelentes perspectivas.

Con este objetivo, **Fundación Pro Mendoza contratará un espacio dentro del International Center of Wine and Beverage así como un representante local** que estará a cargo de la promoción de los productos, contacto con distribuidores y clientes dentro del mercado chino.



Propuesta:

Utilizar **2 columnas por empresa** del espacio contratado para exhibición de productos

- Utilizar los **servicios del representante contratado**. Funciones del mismo: organización de degustaciones, entrevistas con clientes, contacto con distribuidores, etc.
- **Canon anual: US\$ 1.000.-**

El resto de los servicios para que el producto pueda ser consumido en el mercado chino es provisto por el personal de WaiGaoQiao Free Trade Zone según el cuadro tarifario adjunto.

Fuente: Pro Mendoza (2011b). Programa para pequeñas bodegas.

Anexo IV: Bodegas Participantes en el Primer Envío del Programa de Pro Mendoza en China 2010-2012

Anexo IV: Bodegas Participantes en el Primer Envío del Programa de Pro Mendoza en China 2010-2012														
			2012			2011			2010				Total	
Bodega Exportadora	Linea de Producto	Segmentos de Precios	US\$ FOB	Cajas 9 Litros	US\$ FOB / Caja 9 Litros	US\$ FOB	Cajas 9 Litros	US\$ FOB / Caja 9 Litros	US\$ FOB	Cajas 9 Litros	US\$ FOB / Caja 9 Litros	US\$ FOB	Cajas 9 Litros	US\$ FOB / Caja 9 Litros
ALCAZAR S.R.L.	TUPUN	SEGMENTO 3 - US\$ 26 <= PX < US\$ 39				10.693	282	37,92				10.693	282	37,92
		SEGMENTO 4 - US\$ 39 <= PX < US\$ 60				27.300	480	56,93				27.300	480	56,93
		SEGMENTO 5 - US\$ 60 <= PX <= US\$ 110				120	2	60,00				120	2	60,00
		Totales				38.114	764	49,92				38.114	764	49,92
	Totales				38.114	764	49,92				38.114	764	49,92	
BODEGA Y VIÑEDOS LA AGRICOLA S.A.	SANTA CECILIA	SEGMENTO 2 - US\$ 15 <= PX < US\$ 26				12.960	540	24,00	4.320	180	24,00	17.280	720	24,00
		SEGMENTO 3 - US\$ 26 <= PX < US\$ 39				7.715	209	37,00				7.715	209	37,00
		Totales				20.675	749	27,62	4.320	180	24,00	24.995	929	26,92
BODEGAS ELVIRA CALLE S.A.	ALBERTI 128	SEGMENTO 5 - US\$ 60 <= PX <= US\$ 110	25.200	420	60,00						25.200	420	60,00	

		Totales	25.200	420	60,00						25.200	420	60,00	
	ALBERTI 154	SEGMENTO 4 - US\$ 39 <= PX < US\$ 60				3.523	72	48,93			3.523	72	48,93	
		SEGMENTO 5 - US\$ 60 <= PX <= US\$ 110				4.403	72	61,16			4.403	72	61,16	
		Totales				7.926	144	55,04			7.926	144	55,04	
	Totales		25.200	420	60,00	7.926	144	55,04			33.126	564	58,73	
BODEGAS Y VIÑEDOS CROTTA S.A.	CROTTA	SEGMENTO 2 - US\$ 15 <= PX < US\$ 26							17.712	934	18,96	17.712	934	18,96
		SEGMENTO 3 - US\$ 26 <= PX < US\$ 39				32.454	1.010	32,13			32.454	1.010	32,13	
		Totales				32.454	1.010	32,13	17.712	934	18,96	50.166	1.944	25,81
	FAMILIA CROTTA	SEGMENTO 5 - US\$ 60 <= PX <= US\$ 110				2.277	30	75,90			2.277	30	75,90	
		Totales				2.277	30	75,90			2.277	30	75,90	
	PODOWA IN	SEGMENTO 2 - US\$ 15 <= PX < US\$ 26				19.762	920	21,48			19.762	920	21,48	
		Totales				19.762	920	21,48			19.762	920	21,48	

	TARDE	SEGMENTO 4 - US\$ 39 ≤ PX < US\$ 60				186	3	55,80				186	3	55,80
		Totales				186	3	55,80				186	3	55,80
	Totales				54.679	1.963	27,85	17.712	934	18,96	72.391	2.897	24,99	
FINCA LA PROMESA S.A.	TRAPEZI O	SEGMENTO 4 - US\$ 39 ≤ PX < US\$ 60				102	2	51,00				102	2	51,00
		SEGMENTO 5 - US\$ 60 ≤ PX ≤ US\$ 110				6.697	72	93,02				6.697	72	93,02
		Totales				6.799	74	91,88				6.799	74	91,88
	Totales				6.799	74	91,88				6.799	74	91,88	
R.J. VIÑEDOS S.A.	JOFFRE E HIJAS	SEGMENTO 4 - US\$ 39 ≤ PX < US\$ 60							19.383	325	59,64	19.383	325	59,64
		SEGMENTO 5 - US\$ 60 ≤ PX ≤ US\$ 110	18.26 6	250	73,06	25.942	357	72,67	33.320	454	73,39	77.528	1.061	73,07
		SEGMENTO 6 - US\$ 110 < PX ≤ US\$ 220	24.44 1	191	128,30	27.495	230	119,80	23.512	205	114,69	75.448	625	120,72
		Totales	42.70 7	441	96,95	53.437	587	91,11	76.215	984	77,45	172.359	2.011	85,71
	PASION 4	SEGMENTO 4 - US\$ 39 ≤ PX < US\$ 60	32.65 2	665	49,10	11.216	253	44,42	36.466	855	42,65	80.333	1.773	45,32

		Totales	32.65 2	665	49,10	11.216	253	44,42	36.466	855	42,65	80.333	1.773	45,32	
	RJ	SEGMENTO 7 - PX > US\$ 220	11.56 6	38	304,38				25.414	96	264,73	36.981	134	275,97	
		Totales	11.56 6	38	304,38				25.414	96	264,73	36.981	134	275,97	
		Totales	86.92 5	1.144	76,02	64.653	839	77,06	138.095	1.935	71,37	289.673	3.918	73,94	
RECOLETO S.A.	BCARLOS	SEGMENTO 3 - US\$ 26 <= PX < US\$ 39	4.375	125	35,00							4.375	125	35,00	
		Totales	4.375	125	35,00							4.375	125	35,00	
	PROEMIO	SEGMENTO 3 - US\$ 26 <= PX < US\$ 39	51.39 8	1.650	31,15								51.398	1.650	31,15
		SEGMENTO 4 - US\$ 39 <= PX < US\$ 60	9.886	190	52,03	82	2	40,80					9.968	192	51,91
		SEGMENTO 5 - US\$ 60 <= PX <= US\$ 110	37.10 0	488	76,02	324	4	81,00					37.424	492	76,06
		SEGMENTO 7 - PX > US\$ 220	39.66 1	172	230,59								39.661	172	230,59
		Totales	138.0 45	2.500	55,22	406	6	67,60					138.451	2.506	55,25
	TORREVI EJA	SEGMENTO 4 - US\$ 39 <= PX < US\$ 60				108	2	54,00					108	2	54,00

		Totales				108	2	54,00				108	2	54,00
		Totales	142.420	2.625	54,26	514	8	64,20				142.934	2.633	54,29
SURCOS DEL VALLE S.A.	CELEDONIO	SEGMENTO 6 - US\$ 110 < PX <= US\$ 220	24.960	208	120,00	6.240	52	120,00				31.200	260	120,00
		Totales	24.960	208	120,00	6.240	52	120,00				31.200	260	120,00
	MAULA	SEGMENTO 3 - US\$ 26 <= PX < US\$ 39				71	2	35,40				71	2	35,40
		SEGMENTO 4 - US\$ 39 <= PX < US\$ 60				216	4	54,00				216	4	54,00
		SEGMENTO 5 - US\$ 60 <= PX <= US\$ 110	13.368	193	69,26							13.368	193	69,26
		SEGMENTO 6 - US\$ 110 < PX <= US\$ 220	9.075	75	121,00							9.075	75	121,00
		Totales	22.443	268	83,74	287	6	47,80				22.730	274	82,96
		Totales	47.403	476	99,59	6.527	58	112,53				53.930	534	100,99
VIÑA LAS PERDICES S.A.	LAS PERDICES	SEGMENTO 4 - US\$ 39 <= PX < US\$ 60	41.473	900	46,08	46.768	1.042	44,88	15.274	350	43,64	103.515	2.292	45,16

		SEGMENTO 5 - US\$ 60 ≤ PX ≤ US\$ 110	31.68 1	390	81,23	83.727	1.056	79,31	18.508	232	79,89	133.916	1.677	79,84
		SEGMENTO 7 - PX > US\$ 220	4.402	15	293,44	13.227	55	240,49	8.148	30	271,60	25.776	100	257,76
		Totales	77.55 6	1.305	59,43	143.722	2.153	66,76	41.930	612	68,55	263.207	4.069	64,68
	Totales	77.55 6	1.305	59,43	143.722	2.153	66,76	41.930	612	68,55	263.207	4.069	64,68	
VIÑA MAIPU S.A.	SUBLIMIS	SEGMENTO 4 - US\$ 39 ≤ PX < US\$ 60							4.435	84	52,80	4.435	84	52,80
		Totales							4.435	84	52,80	4.435	84	52,80
	VIÑA MAIPU	SEGMENTO 2 - US\$ 15 ≤ PX < US\$ 26				52	2	25,80	30.315	1.175	25,80	30.367	1.177	25,80
		SEGMENTO 3 - US\$ 26 ≤ PX < US\$ 39							10.980	300	36,60	10.980	300	36,60
		Totales				52	2	25,80	41.295	1.475	28,00	41.347	1.477	27,99
	Totales				52	2	25,80	45.730	1.559	29,33	45.782	1.561	29,33	
VIÑAS DEL SOL S.R.L.	SIN FIN	SEGMENTO 5 - US\$ 60 ≤ PX ≤ US\$ 110				10.920	140	78,00				10.920	140	78,00
		Totales				10.920	140	78,00				10.920	140	78,00
	Totales				10.920	140	78,00				10.920	140	78,00	

VIÑEDOS Y BODEGA TEMPUS ALBA S.A.	LOCO	SEGMENTO 4 - US\$ 39 <= PX < US\$ 60				15.493	325	47,67				15.493	325	47,67
		Totales				15.493	325	47,67				15.493	325	47,67
	TEMPUS	SEGMENTO 5 - US\$ 60 <= PX <= US\$ 110	48.32 1	630	76,70	18.840	242	77,85				67.161	872	77,02
		SEGMENTO 6 - US\$ 110 < PX <= US\$ 220	12.75 0	85	150,00	4.038	27	149,56	7.843	65	120,65	24.631	177	139,16
		SEGMENTO 7 - PX > US\$ 220	252.0 60	590	427,22	9.840	25	393,60	56.707	185	306,53	318.607	800	398,26
		Totales	313.1 31	1.305	239,95	32.718	294	111,29	64.550	250	258,20	410.399	1.849	221,96
	Totales	313.1 31	1.305	239,95	48.211	619	77,89	64.550	250	258,20	425.892	2.174	195,90	
Total de Argentina	20.65 5.450	472.544	43,71	16.339.027	399.645	40,88	9.709.622	272.584	35,62	46.704.098	1.144.772	40,80		

Fuente: Elaboración Propia con base de datos de Caucasia Wine Thinking (2013)

