



CORPORACION VITIVINICOLA
ARGENTINA

PLAN ESTRATÉGICO
ARGENTINA
VITIVINÍCOLA 2020





UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN PUBLICO - PRIVADA

«GESTION DE LA INNOVACION»

Bs. As. Mayo de 2012



Algunos antecedentes

La aparición de las **ENTIDADES EMPRESARIAS** en la industria vitivinícola se produjo con el surgimiento de la **vitivinicultura moderna** (fines del siglo XIX).

Durante buena parte del siglo XX, la constitución de entidades empresarias fue vista como un **instrumento** eficaz para:

- Obtener **representación** frente a las autoridades gubernamentales.
- Conseguir **asesoramiento técnico**.
- **Alcanzar** mayor poder de negociación.

Fuente: Asociacionismo empresario en el siglo XX: origen y formación de la entidades vitivinícolas argentinas.





Algunos antecedentes

Al mismo tiempo (fines siglo XIX), los **ORGANISMOS ESTATALES** también comenzaron a tomar medidas para:

- Impulsar el **crecimiento** del sector vitivinícola.
- **Fiscalizar** la comercialización de los productos del sector.
- Instrumentar medidas **regulatorias** del mercado.

En la conformación y los objetivos de los entes creados por el Estado (nacional y provincial), los **empresarios tuvieron escasa participación** en el proceso de toma de decisiones.



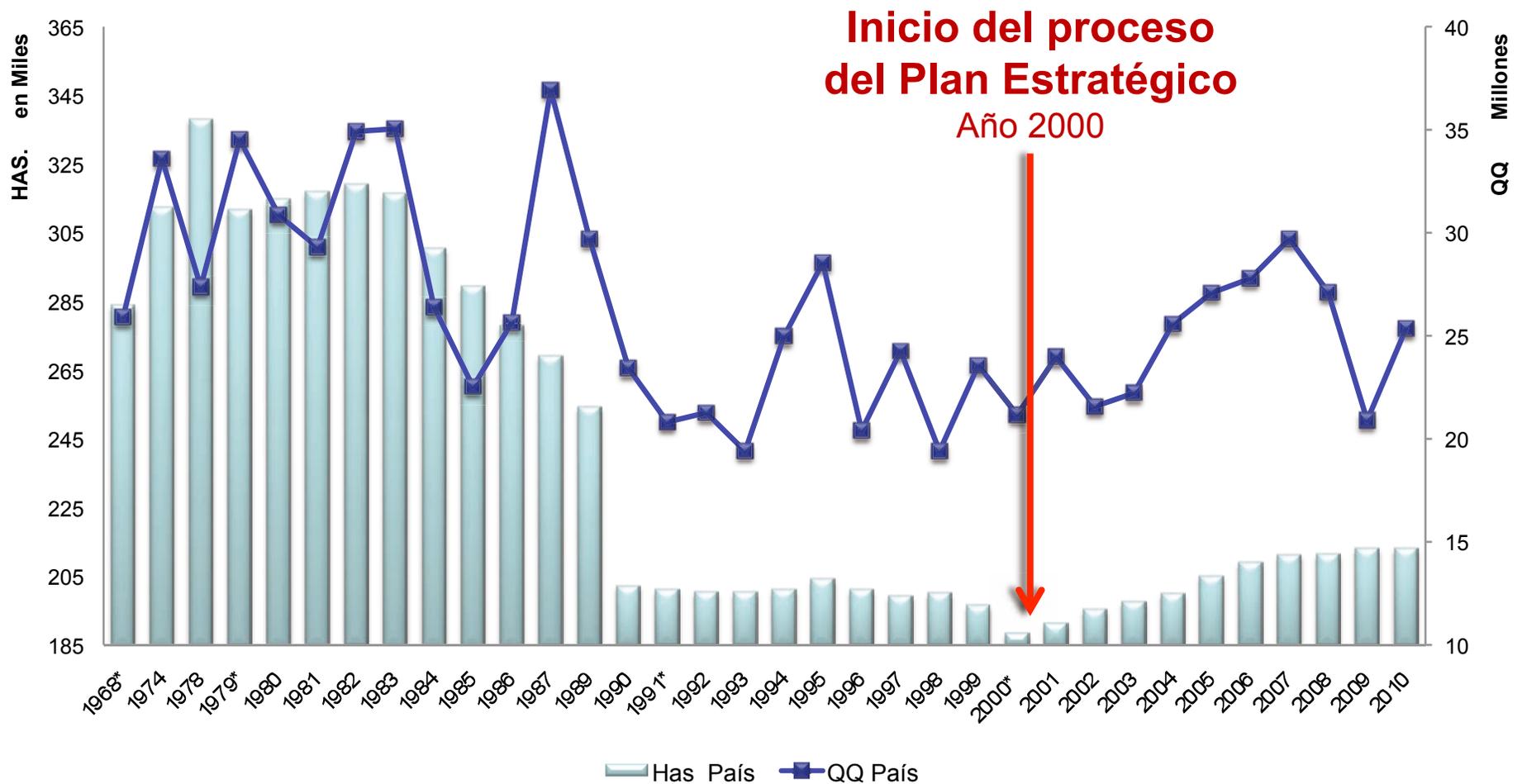
Algunos antecedentes

Hacia fines del siglo XX, surgieron **nuevas entidades** dirigidas a recuperar el nivel de consumo de vino en el **mercado interno**, que venía declinando desde la década del 80', y a desarrollar el **mercado internacional**.

Estos son los primeros casos de **ENTIDADES MIXTAS** del sector, es decir, integradas por asociaciones de empresarios y por el Estado, pero que son **dirigidas por los actores privados**.

En este marco se empieza a gestar el **Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020** y nace la **Corporación Vitivinícola Argentina**.

¿En qué CONTEXTO comenzó la formulación del Plan Estratégico?



DICIEMBRE 2001 LA ARGENTINA INCREÍBLE



EL INCENDIO

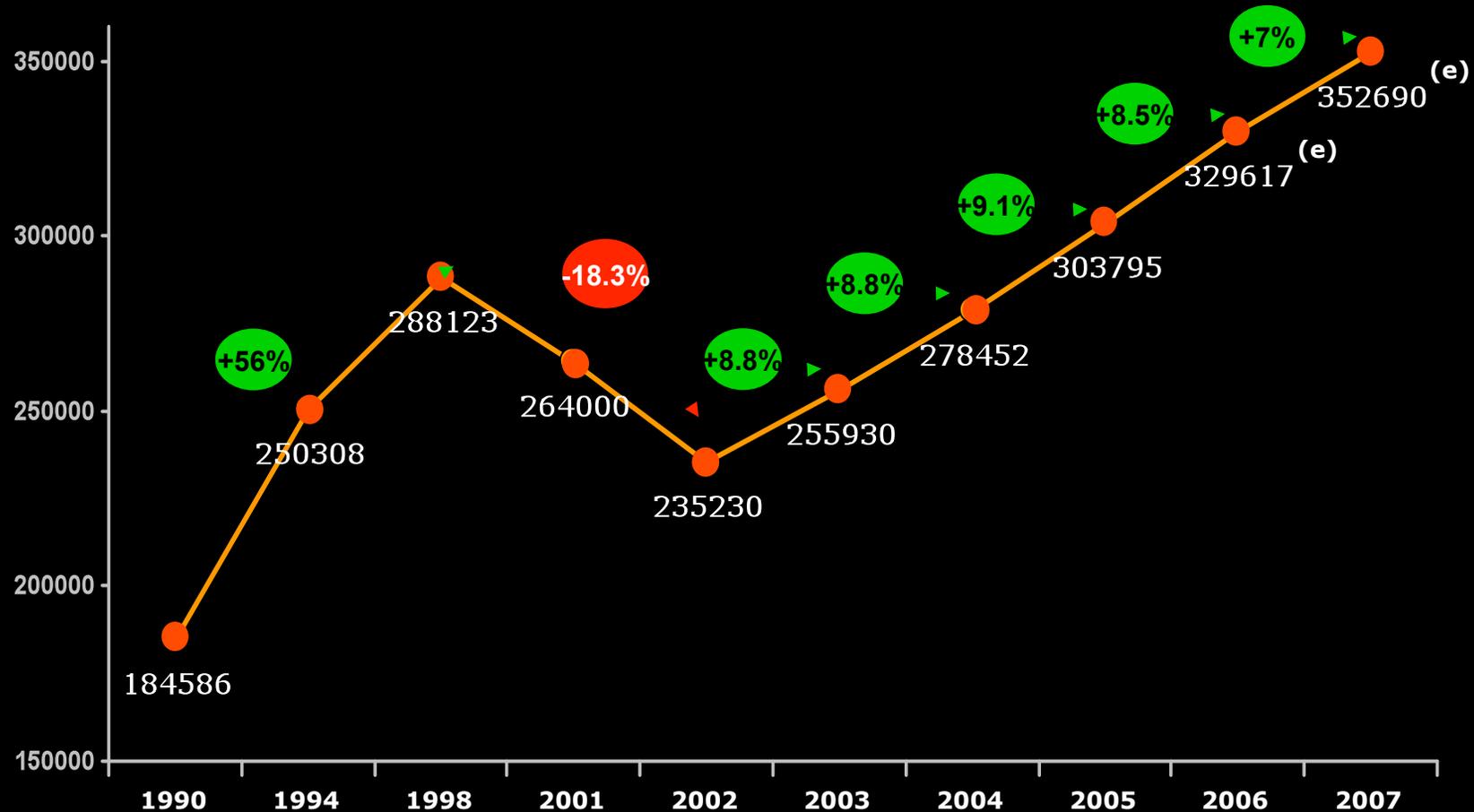
Fuente: Grupo CCR.

PBI DE ARGENTINA



EVOLUCIÓN DEL PBI (PRODUCTO BRUTO INTERNO)

-Millones de \$ a valores constantes de 1993-



Fuente: Grupo CCR en base a INDEC/ Ministerio de Economía



¿Por qué formulamos el Plan?

Los **COMPETIDORES** tenían sus **PLANES ESTRATÉGICOS**

- **Australia.**
- **Estados Unidos.**
- **Sudáfrica.**
- **Francia.**
- **Chile.**





¿Cómo nace la idea del Plan Estratégico Vitivinícola?

PUNTO DE PARTIDA

- La construcción de la relación de **confianza y trabajo**.
- La **experiencia australiana** (planes estratégicos de los países productores).
- Características de la **vitivinicultura como economía regional**.
- **Capacidades formadas** para facilitar proceso social de innovación organizativa y análisis estratégico sectorial.





¿Por qué formulamos el Plan?

CAMBIO DE ÉPOCA

➤ DESAFÍO

COMPRENDER

1. Entender los **cambios globales** con visión de largo plazo. (Australia, EEUU y Chile).
2. Derivar **implicancias para el sector**. Competitividad argentina (contexto interno), nuevos actores.

ORGANIZARSE

3. Definir **estrategias colectivas**. “Mejorar la competitividad - sustentabilidad con acciones coordinadas e integradas”.

Y ACTUAR

4. Implementarlas e Institucionalizarlas.
CREAR CONSENSO.



¿Cómo nos organizamos para formular el Plan?

Equipo Técnico de Apoyo.

FORO REDUCIDO: 10 representantes de 8 Instituciones público–privadas.

FORO AMPLIADO: Más de 70 representantes de 25 Instituciones público–privadas.

FOROS REGIONALES DE VALIDACIÓN.

Talleres de Difusión y audiencias claves.

Financiamiento del Fondo Vitivinícola Mendoza.

**PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN
2000 - 2003**



¿Cómo nos organizamos para formular el Plan?

Equipo Técnico de Apoyo.

FORO REDUCIDO: Unión Vit. Arg., Bod. de Arg., ACOVI, Asoc. Viñateros Mza., Centro Viñateros del Este, Gob. Mza, INTA, INV, Facultad de Don Bosco, Facultad de Ciencias Agrarias, Fondo Vitivinícola de Mendoza, Grupos CREA.

FORO AMPLIADO: Más de 70 representantes de 25 Instituciones público–privadas.

FOROS REGIONALES DE VALIDACIÓN. La Rioja y Catamarca, San Juan, Zonas Este, Sur y Valle de Uco (Mendoza), Río Negro y Neuquén. Participación de los gobiernos provinciales.

Talleres de Difusión y audiencias claves: Cancillería, periodismo especializado, entidades, SAGPyA.



¿Cómo nos organizamos para formular el Plan?

Equipo Técnico.

Este Equipo estuvo coordinado por profesionales de la Estación Experimental Agropecuaria Mendoza del INTA, y se fijó como objetivos:

- Coordinar el **proceso** de formulación del Plan.
- Dinamizar a los **actores**.
- Participar en el diseño de los **mecanismos** que permitieran la implementación del plan estratégico. Realización de **talleres**.



¿Cómo nos organizamos para formular el Plan?

Foro Reducido.

Sus principales funciones fueron:

- **Apoyo** al trabajo del Equipo Técnico.
- **Análisis** periódico de avances conceptuales, aportes y recomendaciones sobre los contenidos.



¿Cómo nos organizamos para formular el Plan?

Foro Ampliado.

Sus principales funciones fueron:

- **Analizar** críticamente la información de diagnóstico y escenarios futuros.
- Identificar y priorizar **Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades.**
- Proponer la **Visión, Misión, Objetivos y Estrategias.**
- Participar activamente en los **Foros Regionales.**



¿Cómo nos organizamos para formular el Plan?

Foros Regionales de Validación.

Sus principales funciones fueron:

- **Analizar** críticamente la información de diagnóstico y escenarios futuros.
- Realizar **aportes y sugerencias** al trabajo realizado en el Foro Ampliado.





¿Cuáles fueron
las etapas para la
CONSTRUCCIÓN DEL PLAN



ETAPAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN

ANÁLISIS EXTERNO

Escenarios sobre:

- Demanda - consumidores
- Oferta - productores
- Distribución

ANÁLISIS INTERNO:

- Desempeño y posición de Argentina
- Disponibilidad de recursos

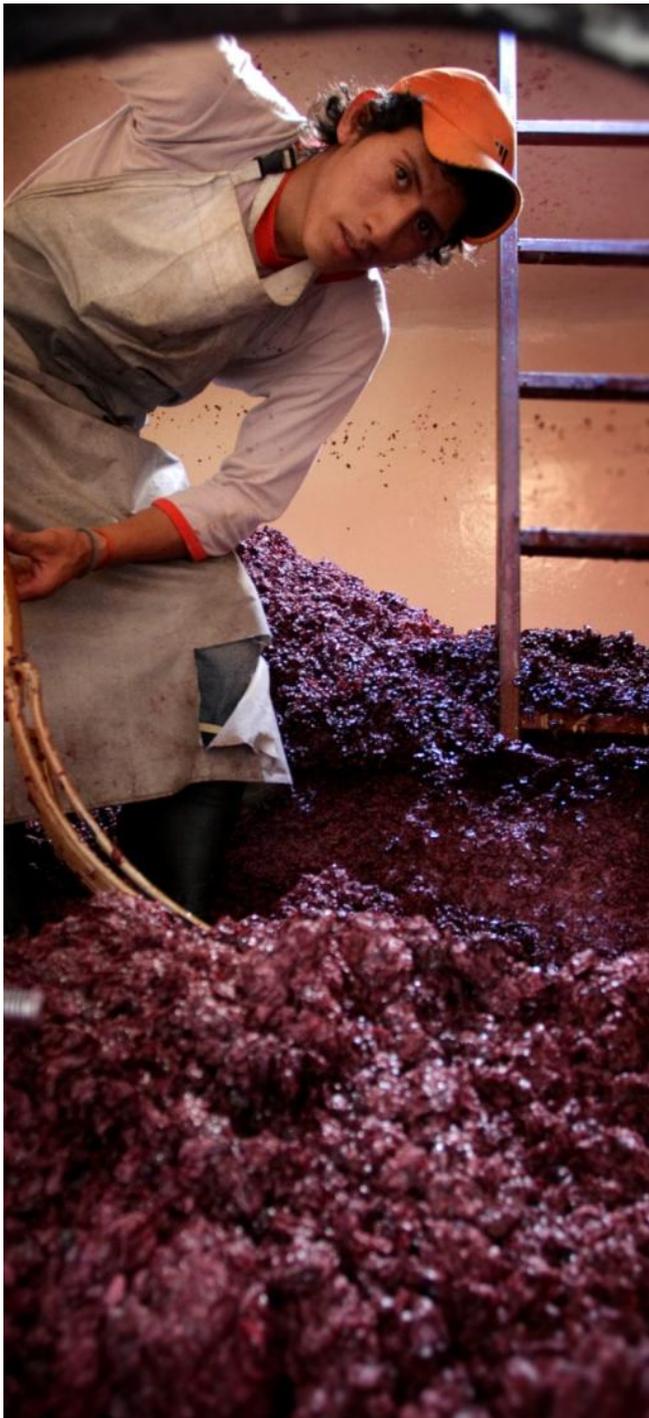
OPORTUNIDADES
AMENAZAS

Análisis de brechas

FORTALEZAS
DEBILIDADES

PLAN ESTRATÉGICO

1. Visión
2. Misión
3. Objetivos
4. Estrategias
5. Líneas de acción



VISIÓN



“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, participe con un 10% del volumen de las exportaciones mundiales, y logre la valoración y el reconocimiento de los consumidores”.





MISIÓN



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



OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Posicionar los vinos varietales argentinos en los Mercados del Norte

Desarrollar el mercado latinoamericano y reimpulsar el mercado argentino de vinos

Apoyar el desarrollo de pequeños productores de uva para integrarlos en el negocio

ESTRATEGIAS

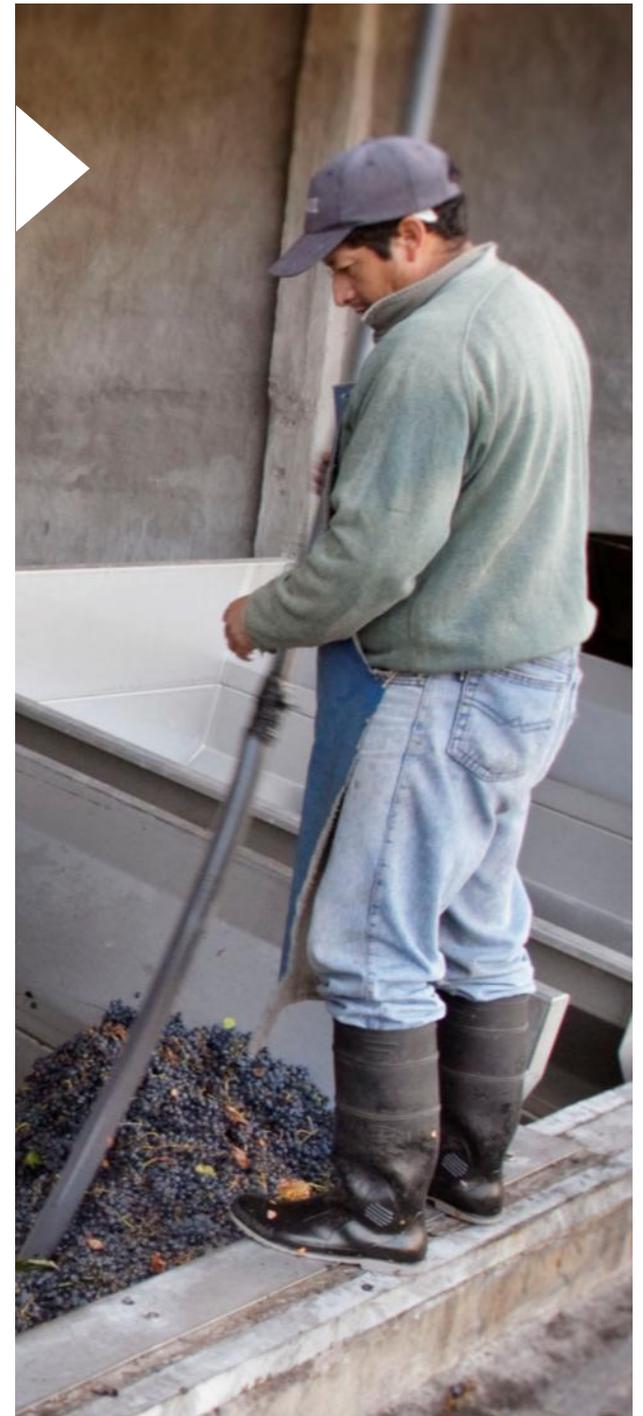
1. Crear la identidad e imagen "Argentina"
2. Responder a las aspiraciones y necesidades de los consumidores en cada mercado y segmento
3. Mantener los mejores acuerdos internacionales
4. Construir un proceso colectivo de organización e integración
5. Construir un proceso de innovación tecnológica

**Acciones estratégicas
llevadas a cabo por las
UNIDADES EJECUTORAS**



Este Plan...

- Es un **ámbito de planificación, coordinación y acción colectiva.**
- **No crea burocracia.**
- Expresa la iniciativa del sector **privado y público** organizado.
- Construye el **consenso.**
- Importa tanto el **producto** como el **proceso**





Condiciones que favorecen el proceso

- **Continuidad y compromiso.**
- **Visión prospectiva.**
- Buenas combinaciones entre “**lo deseable y lo posible**”.
- Respeto por la **autoridad del argumento**. El intercambio de opiniones se centra en **ideas** y conceptos no en debates personales.
- Eficiencia en el uso del **tiempo**.



Nace la
**CORPORACIÓN VITIVINÍCOLA
ARGENTINA**



CORPORACION VITIVINICOLA
ARGENTINA

- 1.** Institución “**pública no estatal**”.
- 2.** **Cuerpo colegiado** que busca lograr **consensos** y está organizado.
- 3.** **Administra los recursos** que se recaudan.
- 4.** **Creada por la ley nacional N° 25.849** del año 2004.

Misión



CORPORACION VITIVINICOLA
ARGENTINA

**“Gestionar y coordinar
la implementación del
PLAN ESTRATÉGICO ARGENTINA VITIVINÍCOLA 2020”**

Integrantes Privados

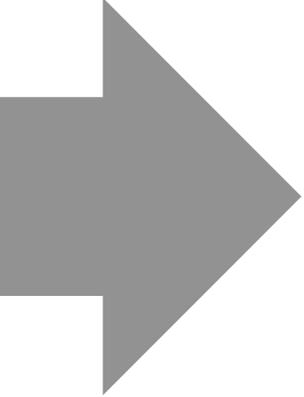
- Asociación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas
- Asociación de Viñateros de Mendoza
- Bodegas de Argentina
- Cámara Argentina de Fabricantes y Exportadores de Jugo Concentrado de Uva
- Cámara de Bodegueros de San Juan
- Cámara de Productores Vitícolas de San Juan
- Cámara Riojana de Productores Agropecuarios
- Cámara Vitivinícola de San Juan
- Centro de Viñateros y Bodegueros del Este
- Federación de Cámaras Vitícolas Argentinas
- Productores de Uvas de Mesas y Pasas
- Unión Vitivinícola Argentina



- Gobierno de Catamarca
- Gobierno de La Rioja
- Gobierno de Mendoza
- Gobierno de Neuquén
- Gobierno de Río Negro
- Gobierno de Salta
- Gobierno de San Juan
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
- Instituto Nacional de Vitivinicultura

Integrantes Públicos





2005-2006

EL PLAN ESTRATÉGICO
SE PONE EN MARCHA

5 proyectos en marcha



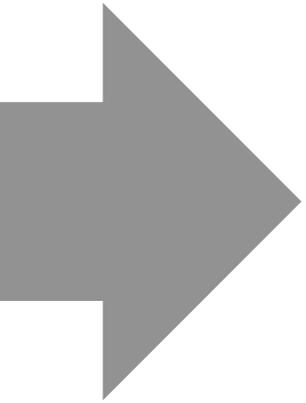


WINES OF ARGENTINA



Unique landscapes, unique wines.

ESTÁNDARES DE CALIDAD DE UVA COPAS



2012

24 proyectos en marcha





CENTROS DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS Y FÍSICOS EN BODEGUEROS



EL VINO NOS UNE

Tras 8 años el proceso es cada vez **más complejo**



Diagrama Conceptual del Plan



**OBJETIVO
ESTRATÉGICO**

ESTRATEGIAS

**ACCIONES
ESTRATÉGICAS**

PROYECTO



PLAN ESTRATÉGICO ARGENTINA VITIVINÍCOLA 2020

Programa MERCADO INTERNO

Proyecto Integral de
Com. Genérica del Vino

Consolidación del Enoturismo en Argentina

Mejora de Prácticas Vitivinícolas

Desarrollo de Mercados

Programa MERCADO EXTERNO

Promoción de los Vinos
Argentinos en los M. Externos

Negociaciones Internacionales

Consortios de Promoción

Programa PEQUEÑOS PRODUCTORES

Centros de Desarrollo
Vitícolas

Fondo para el Desarrollo de
Pequeños Productores.

Manejo de Agroquímicos

Integración de
Pequeños Productores (PROVIAR)

Programa INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Proyecto CIMA

Lab. de
Pesticidas

Observatorio
Vitivinícola

Modernización
de Coop.

PI-TEC
Vitivinícola

Foro de
Energía

Est. Meterol.
(San Juan)

Programa
IDi

Est. Meterol.
(La Rioja)

Programas Estratégicos de JUGO CONCENTRADO DE UVA, UVA DE MESA, y PASAS DE UVA

Monitoreo y Evaluación del Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020



Decreto Presidencial

**24 de noviembre
de 2010**
se realizó el
Acto Oficial
en el cual la
Presidenta de la
Nación
declaró al
Vino Argentino
“**Bebida Nacional**”



*Ministro de Agricultura, Ganadería y Pesca de Argentina, Luciano Domínguez;
Presidenta de Argentina, Cristina Fernández; Presidente de la Corporación Vitivinícola
Argentina, José Molina (24 de noviembre de 2010).*



Efectos esperados en el mercado nacional

Contribuir a reimpulsar el **consumo de vinos** de “**todos los días**” reincorporar la base de la pirámide.



Fuente: Fondo Vitivinícola de Mendoza

Efectos esperados en el mercado nacional

El Decreto contribuye a demostrar que el **vino** debe considerarse como parte de la **dieta alimentaria** y no como una bebida alcohólica propiamente dicha, por lo cual debería excluirse de las leyes anteriores.



Fuente: Fondo Vitivinícola Mendoza

Algunos resultados alcanzados

Acciones complementarias a los proyectos del Plan Estratégico

En el 2008 se logró la **disminución del 50% a las retenciones a la uva de mesa** (bajó del 10% a 5%) y a las **pasas de uva** (bajó de 5% a 2,5%).

En el 2010 se firmó el decreto presidencial por el cual se **reintegraba el 50% de las retenciones al vino y al jugo concentrado de uva**, al sector vitivinícola, mediante los gobiernos provinciales. Eso significó **54 millones de pesos**.

Durante 2011, los gobiernos de las provincias vitivinícolas recibieron nuevamente **54 millones** por el mismo concepto.



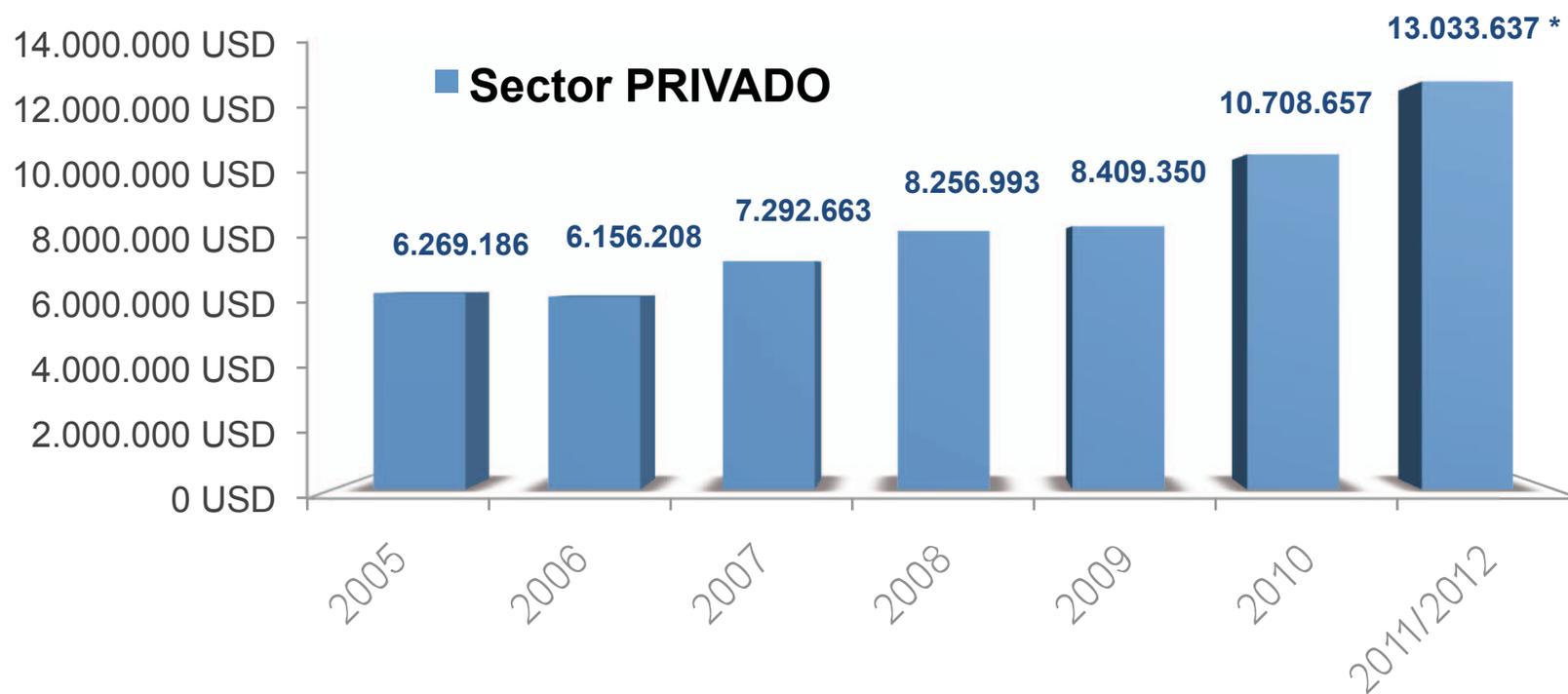


¿Cómo se financia el Plan?

La CORPORACIÓN VITIVINÍCOLA ARGENTINA administra los recursos que, mediante la contribución establecida en la Ley 25.849, financian las acciones necesarias para concretar los objetivos fijados en el **PLAN ESTRATÉGICO ARGENTINA VITIVINÍCOLA 2020.**



Financiamiento del Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020 (en dólares)

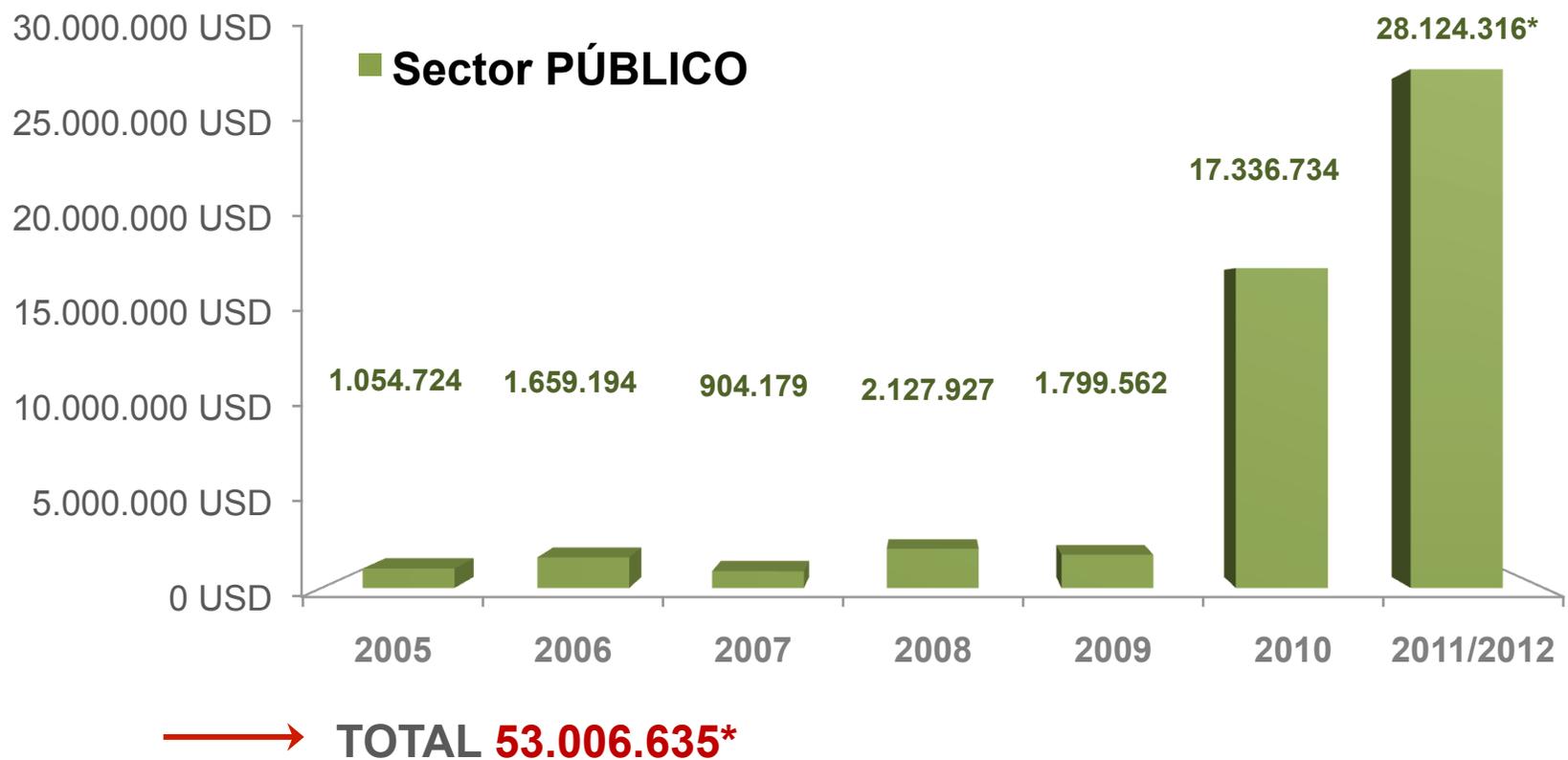


→ **TOTAL 60.126.694***

* Estimado



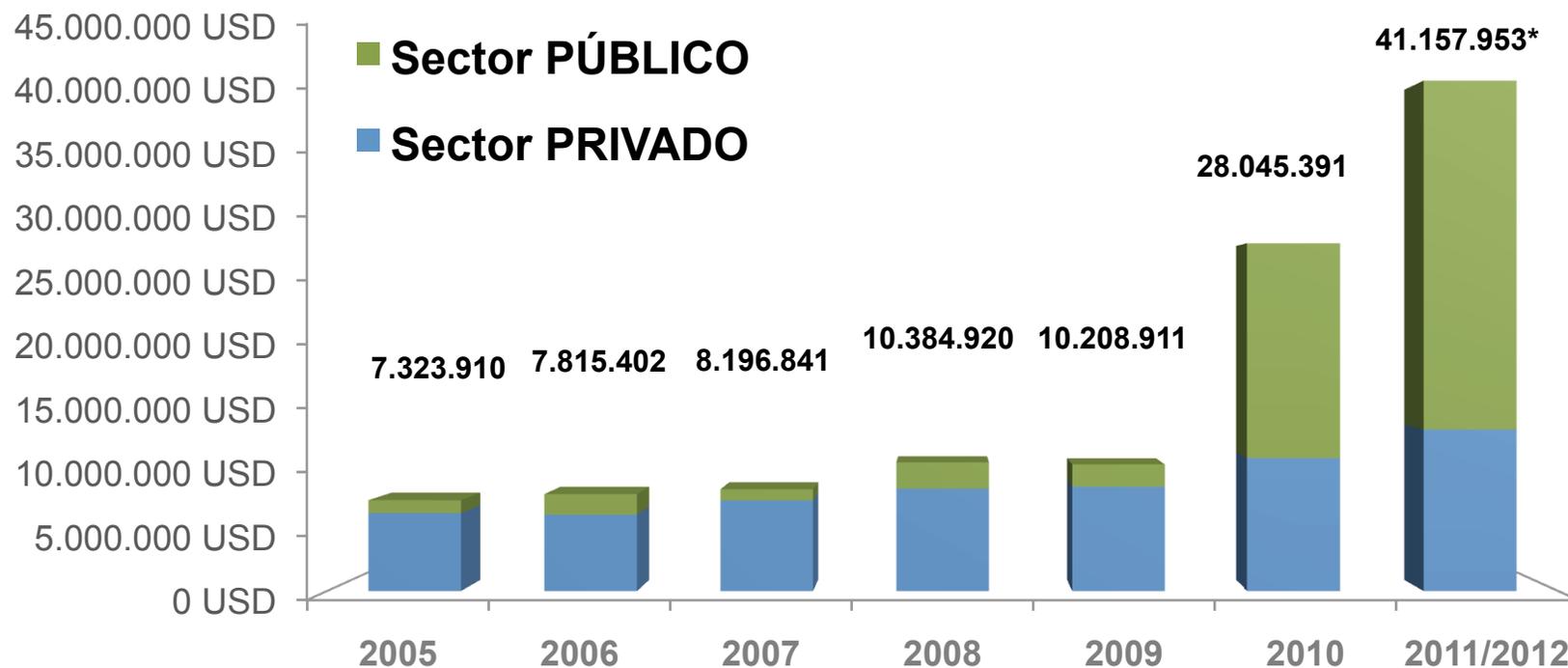
Financiamiento del Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020 (en dólares)



* Estimado



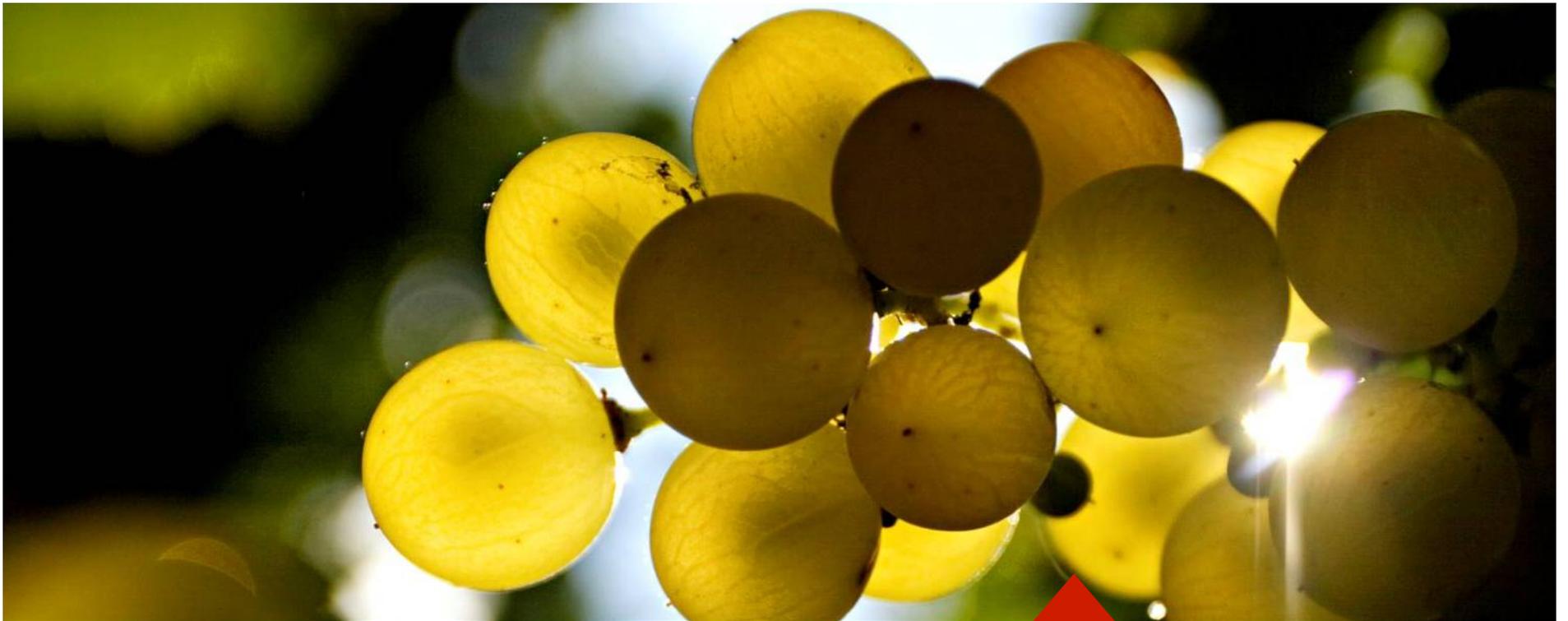
Financiamiento del Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020 (en dólares)



→ **TOTAL 113.133.329***

* Estimado





**ALGUNOS
PRODUCTOS Y RESULTADOS
ALCANZADOS**

Principales Variables del sector

Variable	Año 2004	Año 2011	
Cantidad de Viñedos	25.793	24.801	- 4%
Superficie Cultivada (en hectáreas)	210.434	218.422	+ 4%
Cantidad de Bodegas	1.266	1.350	+ 7%
Ventas totales en el Mercado Interno (en millones de pesos)	3.500	10.000	+186%
Ventas totales en el Mercado externo (en millones de dólares)	367	1.077	+ 193%





Vitivinicultura Argentina

**7 provincias del oeste argentino.
1.200 km2 del territorio nacional**

21.000 productores

**2.600 millones de kilos de uva producidos
(9° a nivel mundial)**

**1.600 millones de litros de vino elaborados
(5° a nivel mundial)**

113.000 puestos de trabajo

**\$ 2.100 millones pagados en salarios
(masa salarial del sector)**



Vitivinicultura Argentina

1.000 millones de litros de vino comercializados en el mercado interno (8° a nivel mundial)

\$ 6.500 millones de valor agregado

\$ 3.400 millones retribuidos por el sector a sus principales proveedores (envases, maquinaria, energía, etc.)

\$ 3.900 millones de contribución impositiva del sector a los gobiernos nacional, provinciales y municipales

\$ 250 millones de pesos generados por la actividad enoturística

1.000.000 de enoturistas

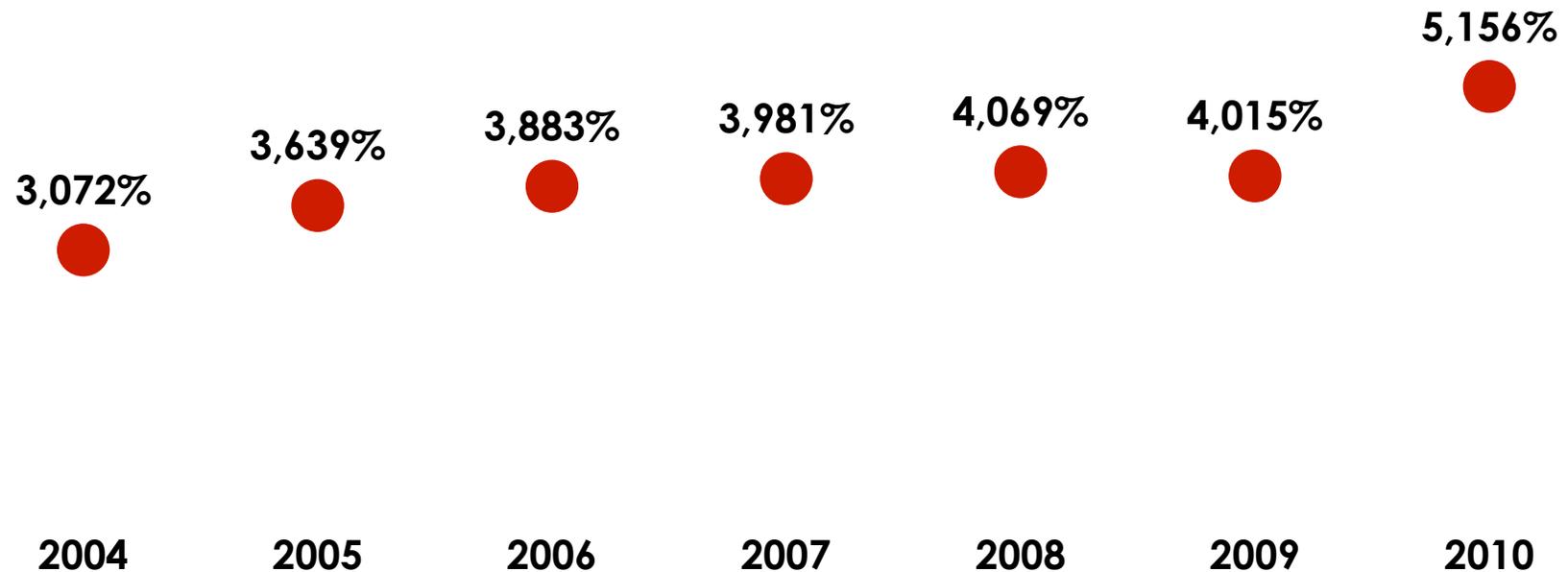


Algunos resultados alcanzados

Cadena Vitivinícola Argentina

Variables de Exportación

Exportaciones Vitivinícolas respecto a Exportaciones Argentinas de Manufacturas de Origen Agropecuario



Fuente: Impacto de la vitivinicultura argentina. Fondo Vitivinícola Mendoza (2011).





Objetivo Estratégico

**DESARROLLAR EL MERCADO LATINOAMERICANO
REIMPULSAR EL MERCADO ARGENTINO DE VINOS**

Vino Argentino
UN BUEN VINO.

DECLARADO BEBIDA NACIONAL

Articulación estratégica de los múltiples proyectos de comunicación del vino argentino



7 PROYECTOS TRABAJANDO DE MANERA **COHERENTE Y CONSISTENTE** QUE **CONVERGEN** PARA QUE EL **VINO ARGENTINO** SEA CADA VEZ MÁS **CREÍBLE** AQUÍ Y EN EL MUNDO

Algunos resultados alcanzados

Proyecto Plan Integral de Comunicación del Vino en el Mercado Interno Campañas realizadas



Brindis



**Un Vino
Mil Charlas**

2006

2007

2008

2009

2010

2011

**Vino para
todo el mundo**



**Verdades Cantadas
del Vino Argentino**



**El Vino nos
une**





Objetivo Estratégico

**POSICIONAR LOS VINOS VARIETALES
ARGENTINOS EN LOS MERCADOS DEL NORTE**



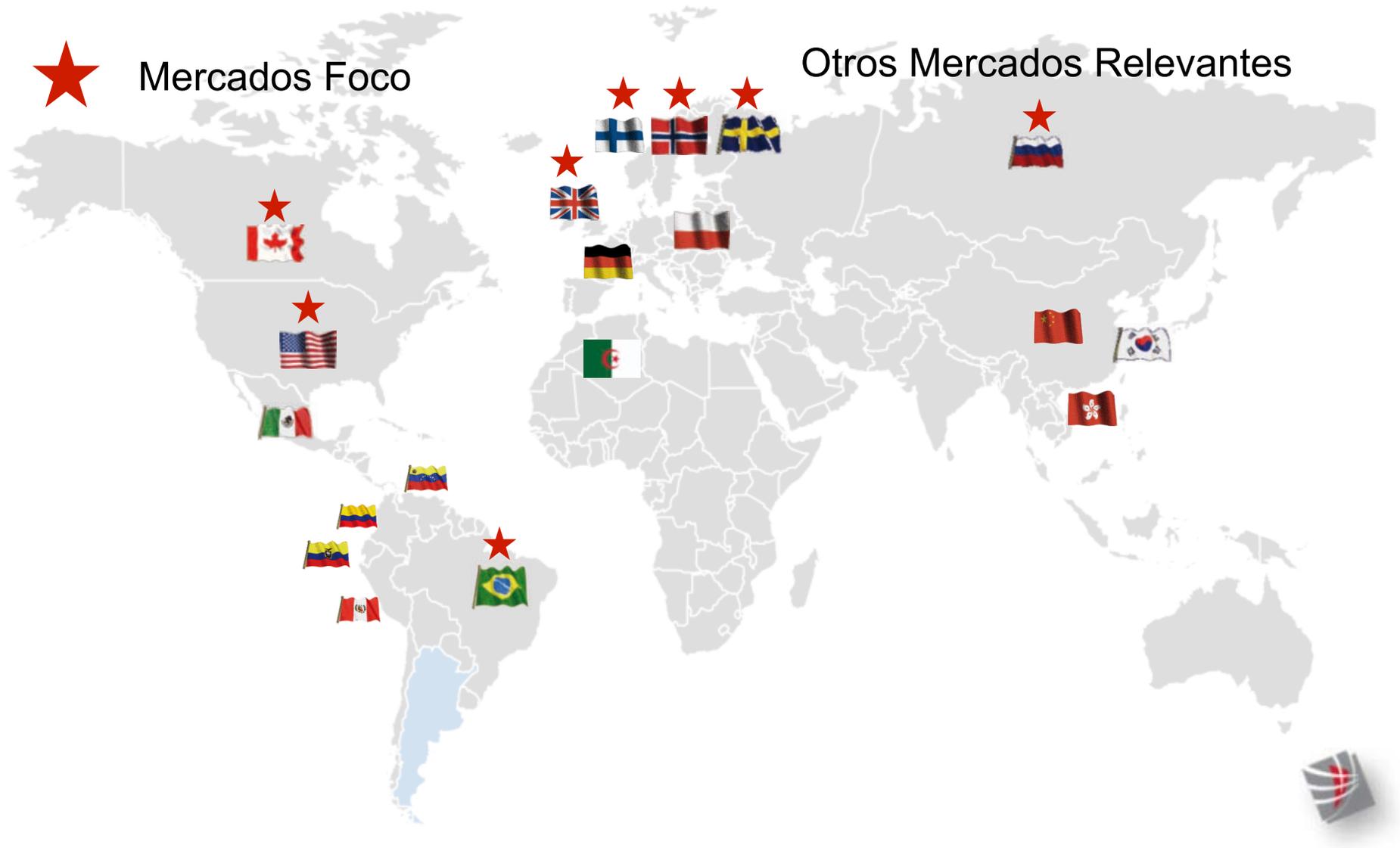
W
WINES OF ARGENTINA
A



The logo features a large, black, serif letter 'W' at the top. The interior of the 'W' is filled with a pattern of colorful, out-of-focus bokeh lights in shades of red, blue, yellow, and green. Below the 'W' is the text 'WINES OF ARGENTINA' in a clean, black, sans-serif font. At the bottom is a large, black, serif letter 'A'. The interior of the 'A' is filled with a photograph of dark purple grape clusters on a vine with green leaves.

Algunos resultados alcanzados

Proyecto de Promoción del Vino Argentino en los Mercados Externos Mercados en los cuales se realiza la promoción



Algunos resultados alcanzados

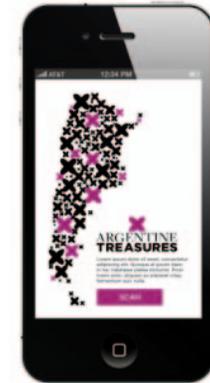
Proyecto de Promoción del Vino Argentino en los Mercados Externos



Copas



Descubre el tango que llevas dentro



Tesoros Argentinos

2007

2008

2009

2010

2011

Tango



Viñedo Social



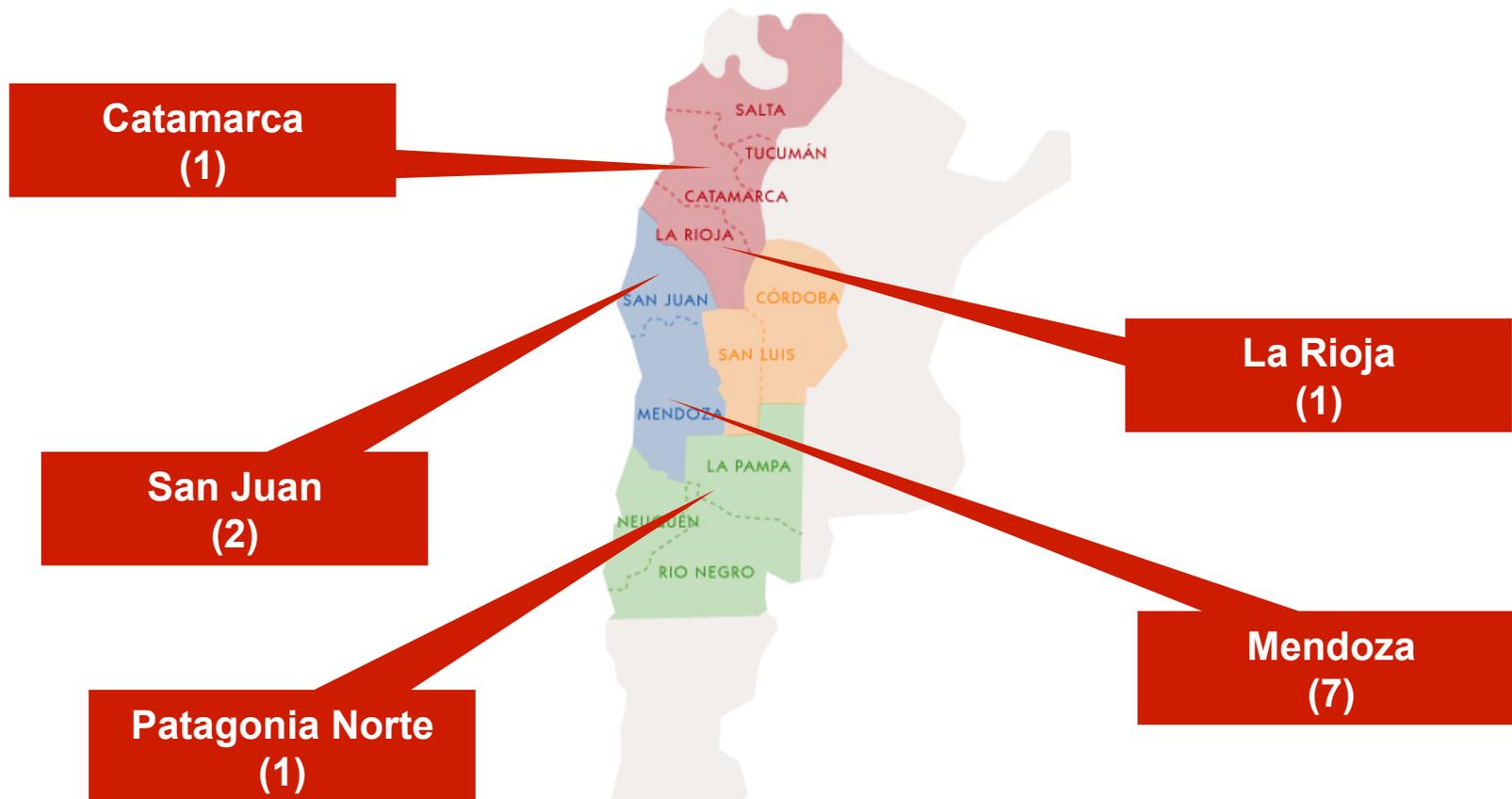


Objetivo Estratégico

**APOYAR EL DESARROLLO DE PEQUEÑOS
PRODUCTORES DE UVA PARA INTEGRARLOS
EN EL NEGOCIO VITIVINÍCOLA**

Algunos resultados alcanzados

Proyecto Centros de Desarrollo Vitícola



Centros de Desarrollo Vitícola
Distribución Geográfica



Algunos resultados alcanzados

Asociación Ad Hoc de Pequeños Productores

Más de **4.000** productores relevados y asistidos técnicamente en aspectos productivos, tecnológicos y comerciales.

Más de **150** instituciones públicas y privadas integrando los **CONSEJOS ASESORES LOCALES** de los Centros de Desarrollo Vitícola

Más de **65 Grupos** integrados a la cadena que representan mas de **1500** productores en el Proyecto PROVIAR (BID)





Estrategia

**CONSTRUIR UN PROCESO DE
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

Puesta en marcha de programas y proyectos

**Asociación Ad Hoc Investigación,
Desarrollo e Innovación**

**PROGRAMA I+D+I (UNIDAD
EJECUTORA INTA)**

PROGRAMA PITEC (FONTAR)

**PROGRAMA PRODUCCIÓN MAS
LIMPIA**

**PROGRAMA BUENAS PRÁCTICAS
AGRÍCOLAS**

**PROGRAMA CALIDAD DEL MOSTO
ARGENTINO**

**PROGRAMA BUENAS PRÁCTICAS
DE MANUFACTURA**





MUCHAS GRACIAS