



2º
Edición

**Maestría en Economía
y Desarrollo Industrial**
Mención en la Pequeña y Mediana Empresa

Lecciones de las transformaciones y emergencia de
una vitivinicultura competitiva en Argentina.

Factores influyentes en el proceso de cambio de los clusters
sanjuanino y mendocino

Estudiante : Guillermo Fermín Salvatierra

Director de Tesis : Francisco Gatto

Fecha de Defensa :

Jurado:

Colocar grado del Dir. De tesis y
nombre completo, en fuente 10

Colocar grado del jurado número 2 .
en fuente 10

Colocar grado del jurado número 3 .
en fuente 10

1998-1999

FORMULARIO "E" TESIS DE POSGRADO

Niveles de acceso al documento autorizados por el autor

El autor de la tesis puede elegir entre las siguientes posibilidades para autorizar a la UNGS a difundir el contenido de la tesis:

- a) Liberar el contenido de la tesis para acceso público.
- b) Liberar el contenido de la tesis solamente a la comunidad universitaria de la UNGS:
- c) Retener el contenido de la tesis por motivos de patentes, publicación y/o derechos de autor por un lapso de cinco años.

a. Título completo del trabajo de Tesis:

“Lecciones de las transformaciones y emergencia de una vitivinicultura competitiva en Argentina. Factores influyentes en el proceso de cambio en los clusters sanjuanino y mendocino”

b. Presentado por (Apellido/s y Nombres completos del autor):

Salvatierra, Guillermo Fermín

c. E-mail del autor: *guillermosalvatierra@speedy.com.ar*

d. Estudiante del Posgrado (consignar el nombre completo del Posgrado):

“Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con especialización en PyMEs”

e. Institución o Instituciones que dictaron el Posgrado (consignar los nombres desarrollados y completos):

Universidad Nacional de General Sarmiento – Instituto de Industria- y Universidad Nacional de Mar del Plata.

f. Para recibir el título de (consignar completo):

"Magister en Economía y Desarrollo Industrial. Mención en la Pequeña y Mediana Empresa."

a) Grado académico que se obtiene: Magister

b) Nombre del grado académico:

"Economía y Desarrollo Industrial con mención en la Pequeña y Mediana Empresa."

g. Fecha de la defensa: / / 2006
 día mes año

h. Director de la Tesis (Apellidos y Nombres):

Gatto, Francisco

i. Tutor de la Tesis (Apellidos y Nombres):

j. Colaboradores con el trabajo de Tesis:

k. Descripción física del trabajo de Tesis (cantidad total de páginas, imágenes, planos, videos, archivos digitales, etc.):

59 páginas, 1 CD con copia digital de la tesis

l. Alcance geográfico y/o temporal de la Tesis:

1980-2004; Provincias de Mendoza y San Juan

m. Temas tratados en la Tesis (palabras claves):

clusters, vitivinicultura, tramas productivas, desarrollo económico regional, cadenas de valor, cambio tecnológico, *upgrade* cadenas de valor

n. Resumen en español (hasta 1000 caracteres):

El trabajo describe los factores que influyeron en las transformaciones de la trama competitiva vitivinícola cuyana entre los ochenta y los noventa y hasta la actualidad. El resultado de estas transformaciones fue el desarrollo de negocios no tradicionales: uva de mesa, mostos, pasa de uva, vinos finos, que desplazaron al tradicional y excluyente liderazgo de los vinos de mesa.

Los clusters de Mendoza y San Juan adoptaron diferentes especializaciones en estos segmentos de negocio, y este hecho se explica por factores locales: la historia previa, la estrategia de desarrollo provincial y la efectividad de los sistemas locales de innovación.

Se obtienen como conclusiones: .- el impacto decisivo que tienen los factores locales en la evolución competitiva de los clusters, en la capacidad de navegar los desafiantes y cambiantes contextos globales .- la utilidad de reconocer *ex ante* los patrones estratégicos en la evolución de los diferentes negocios, para alinear acciones (de política pública o empresariales) que permitan acelerar los procesos de desarrollo sectorial .- y la utilidad de apoyar a los innovadores en el modelo de negocios, por su capacidad de abrir el abanico de opciones estratégicas con que cuentan las firmas del cluster.

o. Resumen en portugués (hasta 1000 caracteres):

O trabalho descreve os fatores que influenciaram nas transformações do vitivinicultura cuyana. O resultado destas transformações era o desenvolvimento de negócios nontradicional, que se moveram para a liderança tradicional e vinhos de tabela.

Os clusters especializam-se nos segmentos do negócio, e este fato são explicados por fatores locais: history precedente, a estratégia do desenvolvimento provincial e a eficácia dos sistemas locais da inovação.

São obtidos como conclusões: . - o impacto decisivo que têm os fatores locais na evolução do competidor dos conjuntos, na capacidade sair os contextos globais challenging e em mudança - a utilidade para reconhecer *ex- ante* dos testes padrões estratégicos na evolução de diferentes negócios, para alinhar as ações (do público ou a empresa da política) que reservam aceleram os processos do desenvolvimento sectorial - e a utilidade para suportar aos innovators no modelo dos negócios, por sua capacidade abrir o ventilador de opções estratégicas whereupon contagens as companhias do conjunto..

p. Resumen en inglés (hasta 1000 caracteres):

The work describes factors that influenced the transformations of the competitive cuyana wine network between the eighties and the nineties. The result of these transformations was the development of not traditional business: fresh grapes, musts, fine wines, which they displeased to the traditional and exclusive leadership of the table wines.

The clusters of Mendoza and San Juan adopted different specializations in these segments of business, and local factors explains this fact: the previous history, provincial development 's strategy and the efficiency of the local systems of innovation.

Conclusions obtained are : .-the decisive impact of local factors in competitive evolution of the clusters, in the aptitude to navigate the challenging and changeable global contexts .-the usefulness of recognizing ex-ante the strategic trend in the evolution of business segment, to align actions (public policy or firms) that allow to accelerate the processes of sectorial development .-and the usefulness of supporting the innovators in the business model.

q. Aprobado por (Apellidos y Nombres del Jurado):

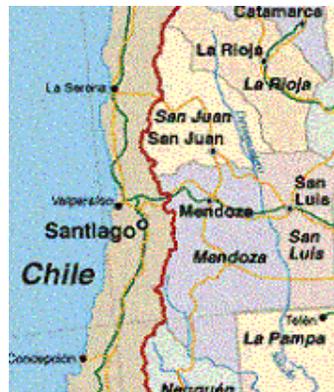
Firma y aclaración de la firma del Presidente del Jurado:

Firma del autor de la tesis:

Lecciones de las transformaciones y emergencia de una vitivinicultura competitiva en Argentina

Factores influyentes en el proceso de cambio de los clusters sanjuanino y mendocino.

por Guillermo Fermín Salvatierra



Indice

1.- Introducción	- 1 -
2.- Presentación del Trabajo.....	- 3 -
3.- Marco Conceptual.....	- 6 -
4.- Breve historia de una industria centenaria	- 10 -
5.- Dimensión de los cambios estructurales en las últimas dos décadas.....	- 12 -
6.- La vitivinicultura en los ochenta: crisis de sobre producción, contexto institucional de la etapa final del período sustitutivo y emergencia de una nueva estrategia en el mercado global	- 14 -
a) La crisis de sobreproducción y el marco regulatorio	- 14 -
b) La emergencia de una nueva estrategia en el mercado mundial de vinos, los países vitivinícolas del Nuevo Mundo, y el desarrollo de negocios conexos como la uva en fresco	- 15 -
c) Situación de los clusters de Mendoza y San Juan hacia los ochenta	- 16 -
7.- Los noventa: un nuevo contexto económico y reconversión cualitativa.....	- 18 -
8.- El Gigante dormido está despertando, el desempeño internacional de la vitivinicultura Argentina	- 21 -
a) El desempeño exportador vitivinícola argentino como indicador del crecimiento de su competitividad ...	- 21 -
b) La posición de la vitivinicultura argentina en el mundo.....	- 25 -
c) Un país vitivinícola del Nuevo Mundo con rasgos tradicionales	- 25 -
9.- Segmentos de negocio y cadenas de valor que conforman la nueva trama vitivinícola	- 26 -
a) Vinos de Mesa: Ajuste, reestructuración y nuevo equilibrio (inestable).....	- 26 -
b) Vinos finos: expansión, competencia y salto a la calidad.....	- 29 -
c) La viticultura	- 31 -
d) Mostos	- 32 -
e) Uva en fresco o de mesa	- 33 -
f) Pasa de Uva.....	- 33 -
10.- Tendencias a la especialización diferenciada en los clusters Mendocino y Sanjuanino	- 34 -
11.- Factores (locales) que influyeron en la evolución de los clusters	- 37 -
a) Las condiciones iniciales de contorno de cada provincia	- 38 -
b) Las estrategias de desarrollo, implementadas mediante acciones institucionales y organizacionales	- 40 -
c) Los sistemas locales de innovación	- 43 -
12.- Conclusiones	- 47 -
a) Desafíos y evolución de la vitivinicultura de los clusters	- 47 -
b) Algunas lecciones para la formulación de una política de desarrollo de clusters	- 48 -
13.- Anexo Estadístico	- 52 -
Notas y Referencias.....	- 58 -

1.- Introducción

El trabajo presentado analiza las transformaciones del sector vitivinícola argentino, y en particular en sus dos principales clusters de San Juan y Mendoza, desde la crisis sectorial de los ochenta hasta la emergencia de una nueva trama productiva con diferentes especializaciones regionales en la década pasada y su posterior consolidación. Para este análisis se centrará la atención en los factores que influyeron en la transformación del conjunto de la trama, así como en la evolución de las especializaciones en los principales clusters argentinos.

El análisis de la evolución y dinámica de la vitivinicultura, centrando la atención en sus dos principales clusters, presenta interés debido que apenas dos décadas atrás el sector atravesaba una profunda crisis que amenazaba su supervivencia misma, y tratándose para los casos de las provincias de San Juan y Mendoza de las actividades de mayor impacto socioeconómico, este hecho adquiriría una enorme significación, mientras que actualmente la vitivinicultura argentina se presenta como un caso de éxito internacional entre los llamados productores de vinos de Nuevo Mundo, y estas provincias son las que explican en casi su totalidad el proceso de transformación. ¿Cuál era la trama vitivinícola en la época de la crisis y cuál es la actual? ¿Cómo se desarrolló el proceso de transformación de dicha trama? y ¿Cuáles han sido los principales factores que han impulsado la transformación y por qué presentan impactos diferenciados en los diferentes clusters? Y en definitiva nuestra atención se ha focalizado en comprender la dinámica y evolución reciente de ambos clusters, porque puede ayudar a entender mejor: ¿qué enseñanzas nos deja este proceso para el diseño de políticas públicas de desarrollo productivo basadas en clusters? Este último aspecto es una cuestión de importancia dado que los enfoques de desarrollo económico regional basados en clusters tienden a generalizarse en la región¹.

Los clusters son sistemas abiertos y “seres vivos”. En su evolución intervienen diversos factores externos e internos, a la vez que normalmente forman parte de sistemas productivos o de cadenas de valor nacionales o globales interconectadas. Las transformaciones de los clusters en nuestro caso son medidas por la aparición de nuevas especializaciones productivas en segmentos de negocio o actividades, que requieren de nuevos modelos de gestión así como nuevas capacidades tecnológicas en las firmas y una reorganización de la cadena de valor. El desempeño competitivo es valorado a través de las capacidades exportadoras². Este tipo de transformaciones son el resultado de un conjunto de cambios “coordinados” a lo largo de las redes productivas o cadenas de valor, donde diferentes actores independientes interdependientes realizan inversiones y desarrollan nuevas capacidades competitivas en sus firmas, orientadas a alcanzar un nuevo producto final del cluster³. Estas capacidades competitivas son complementarias y resultan en diferentes reespecializaciones hacia el interior del cluster y de las diferentes cadenas de valor.

Los factores que presionaban en la dirección de los cambios en los clusters, en nuestro caso, provienen de fuentes externas al cluster, como son los cambios en las condiciones de la demanda de los mercados –los consumidores de vinos la migran de la cantidad a la calidad– y el desarrollo del modelo internacional exitoso de los proveedores de vinos (del Nuevo Mundo) que abastece mercados globales crecientes con las consecuentes estrategias de las firmas internacionales que operan en el negocio. Estas “condiciones de contorno” movilizan

a un sector afectado por la crisis de sobreproducción en la dirección de una transformación, a partir de la acción pionera de algunas bodegas nacionales, y potenciada por las inversiones realizadas en Argentina por las grandes firmas internacionales destinadas a abastecer al mercado local y a crear una plataforma para el mercado internacional. La acción combinada de los innovadores locales y de las empresas internacionales se desarrolló primariamente en los segmentos de vinos de mayor calidad. Su desempeño exitoso difundió un nuevo modelo de producción de vinos que aparecen como el emergente visible de una transformación en el conjunto de la cadena agroalimentaria, que se verifica también en el segmento de los mostos, de los vinos de mesa, de la uva en fresco y de las pasas de uva. Estos cambios han estado condicionados por diferentes contextos. Temporalmente se desarrollan en los distintos entornos institucionales y de política macro argentinos que significaron las décadas del ochenta como fase final de la etapa sustitutiva, los noventa con la nueva estrategia desregulatoria y pro-mercado, y finalmente el período post-devaluatorio de la década actual.

Nuestro análisis toma en cuenta el escenario de negocios y estratégico, e incorpora variables originadas en el mismo para comprender la evolución y dinámica de los clusters, además de las variables locales económicas e institucionales clásicas. Difiere de las perspectivas que circunscriben exclusivamente (o en un alto grado) la atención a los factores internos del cluster. Esto nos permite observar que la capacidad de los clusters, de sus firmas y de los *policy makers*, de informarse y comprender las oportunidades que representaban las nuevas tendencias en negocios vitícolas, en un contexto de crisis sectorial – y de “paradigma” del negocio- de los ochenta, y de definir el “qué hacer” para lograr una reconversión exitosa aparece como una cuestión crítica que arroja enseñanzas *ex-post* para definir políticas públicas *ex-ante*.

Espacialmente las transformaciones no han sido homogéneas, ya que se observan tendencias hacia especializaciones diferentes en los dos clusters principales. Estas transformaciones en las cadenas de valor de cada segmento de negocio particular son procesos complejos, dado que se trata de inversiones dirigidas a un mismo fin, pero realizadas por diferentes actores económicos independientes de la cadena que deben “coordinar”. Cada actor – incluidos los que proveen servicios o productos intermedios- “elegirá” en qué ramas de la cadena operará creando activos específicos para ello. En definitiva, los incentivos para atraer inversiones externas y promoverlas entre los actores locales, la facilidad para evolucionar hacia nuevas y más complejas capacidades empresariales-tecnológicas por parte de los miembros de las cadenas, el punto de partida que estableció la historia previa, son diferentes para cada cluster y por ello la evolución es diferente. Mendoza tiende a hacerse más intensivo en productos que requieren transformaciones complejas a lo largo de la cadena agroalimentaria e institucional (vinos finos), mientras que San Juan se orienta hacia transformaciones más intensivas en el sector primario, y alcanza el liderazgo en uvas de mesa y pasas de uva, a la vez que intensifica su participación en los mostos. La suma de los cambios en cada región, nuevamente y cerrando el círculo, resultan en una reestructuración mayor y la emergencia de una nueva trama vitivinícola argentina.

2.- Presentación del Trabajo

El sector vitivinícola argentino inició un intenso proceso de transformación durante la década pasada, aún en desarrollo. La vitivinicultura, que durante los 80s se caracterizaba por la producción masiva de vinos mesa destinados a los mercados locales, ha evolucionado hacia una nueva configuración de la cadena agroindustrial en la que conviven un dinámico grupo de empresas que atienden mercados de mayor calidad y complejidad produciendo vinos finos, con otros grupos de firmas productoras de vinos comunes y de mostos, además de otras actividades exportadoras como la de uva de mesa en fresco o la pasa de uva. La creciente internacionalización del sector, en los mercados de destino y en la propiedad de parte de las bodegas, mosteras o galpones de empaque, junto a la reorientación de la estrategia de los grupos nacionales más dinámicos, han trazado un nuevo sendero de desarrollo para el sector en su conjunto que ha trasladado el centro de gravedad del negocio hacia este grupo de firmas, desplazando de su tradicionalmente excluyente protagonismo a las grandes bodegas nacionales productoras de vinos de mesa o genéricos. El sector vitivinícola argentino hoy presenta evidencias de un notable incremento de competitividad internacional (capítulo 8.- “El Gigante dormido está despertando, el desempeño internacional de la vitivinicultura Argentina”), con un desempeño inicial que lo integra al selecto club los otros "tigres" mundiales de los países vitivinícolas del Nuevo Mundo. Esta nueva orientación exportadora contrasta con el histórico desfase entre la importancia de la vitivinicultura argentina en el mundo y su ausencia en los mercados internacionales, por su tradicional orientación al mercado interno.

La evolución histórica del sector vitivinícola, hasta la crisis los 80s se describe en el capítulo 4 (“Breve historia de una industria centenaria”) que concluye con una descripción de la situación de los clusters de Mendoza y San Juan en los ochenta. A continuación se presentan en términos numéricos los indicadores de la transformación posterior (capítulo 5.- “Dimensión de los cambios estructurales en las últimas dos décadas”) y seguidamente se describen las transformaciones del período (capítulo 6 “La vitivinicultura en los ochenta: crisis de sobre producción, contexto institucional de la etapa final del período sustitutivo y emergencia de una nueva estrategia en el mercado global”). Allí se observará cómo enfrentaba la política pública los problemas de la sobreproducción, con herramientas políticas típicas de la era de sustitución de importaciones, y el fuerte ajuste dimensional resultante hacia el final del período con una alta mortalidad de empresas en todas las fases de la cadena. De todos modos, la emergencia internacional de una nueva categoría en el negocio de los vinos, que presenta un modelo exitoso con un grupo de países que irrumpen en el mercado internacional, unida a la evidencia del derrumbe del mercado local de vinos básicos, presionan en la dirección de los cambios de estrategia por parte de las firmas vitivinícolas argentinas. Durante la década siguiente el entorno regulatorio nacional cambia drásticamente (Capítulo 7.- “Los Noventa un nuevo contexto económico y reconversión cualitativa”), y la acción combinada de los innovadores locales y la inversión internacional reconfiguran la trama vitivinícola, y emergen con dinamismo nuevos segmentos, tendencias que se consolidarán durante la presente década con un nuevo contexto macroeconómico (capítulo 8.- “Segmentos de negocio y cadenas de valor que conforman la nueva trama vitivinícola”).

El desempeño exportador de los vinos varietales y el mantenimiento de la fidelidad de los consumidores locales durante una década de apertura comercial y de retroceso de la producción local en el segmento de las PyMEs, fueron la primer evidencia de la competitividad referida, y se apoyan en buena medida en la significativa expansión de la producción de una nueva generación de vinos finos, de mejoras en las variedades y manejo de la uva de mesa que lograran, además, alcanzar mercados externos. La producción de este tipo de vinos o de fruta fresca ha demandado al sector un intenso proceso de cambio técnico y de modelo de negocio, radical en cierto sentido ya que requería de un nuevo tipo de bodegas, de importantes cambios en los viñedos, de nuevas estrategias y prácticas de gestión empresarial. Estos cambios se desarrollaron con menor intensidad en los vinos tradicionales, pero la emergencia del negocio de los mostos les permitió adquirir estabilidad. El negocio de los jugos concentrados de uva se desarrolla rápidamente y la Argentina alcanza una posición destacada en el comercio internacional, y en menor medida, aunque de modo significativo, se expandieron también las exportaciones de uva de mesa en fresco y de pasas de uva.

La Argentina cuenta con numerosas y diversas regiones vitivinícolas, siendo las de mayor importancia las radicadas en Mendoza y San Juan ya que reúnen el 92 % de la superficie vitícola. Al analizar el desempeño de ámbos clusters en el capítulo 10 (“Tendencias a la especialización diferenciada en los clusters Mendocino y Sanjuanino”), se puede observar cómo en los noventa Mendoza y San Juan presentan tendencias de especialización diferenciadas. En el capítulo 11 (“Factores locales que influyeron en la evolución de los clusters”) se observa cómo las diferencias intercluster en la historia previa, las estrategias provinciales de desarrollo y la eficacia de los sistemas locales de innovación, se correlacionan con el desempeño y el tipo de especialización.

En el capítulo final (12.-“Conclusiones”)se discuten las implicancias para la política pública y la definición de estrategias de desarrollo de la experiencia analizada en este trabajo, así como una discusión preliminar acerca de las acciones requeridas para lograr sostenibilidad en el proceso de desarrollo competitivo de los clusters.

Este trabajo fue realizado utilizando tres fuentes informativas. En primer lugar se han utilizado diversas fuentes bibliográficas y documentales que podrán encontrarse en las “Notas y Referencias” al final del trabajo. Entre estos materiales se destaca la colección de la revista de la Asociación Bodegas de Argentina “Vinos y Viñas”, una fuente de información sustantiva. La existencia de un entorno regulatorio sectorial permite disponer de una sólida fuente de información estadística, a partir de la información que provee el Instituto Nacional de Vitivinicultura, de diversos procesamientos de esta información realizadas por la provincias vitivinícolas, completada por la provista por los tres últimos Censos Agropecuarios y Económicos, parte de la cuál se incluye en el capítulo 13.- Anexo Estadístico (las series de información incluidas en este Anexo alcanzan hasta los años donde se cuenta con series comparables completas, para los años subsiguientes se utiliza la información disponible hasta 2005 pero incluyéndola en los cuadros y gráficos del documento).

Además se han realizado una serie de entrevistas a empresas, instituciones y especialistas entre los años 2003 y el 2004. Estas entrevistas fueron realizadas en el marco de otras actividades de consultoría contratadas a quien esto escribe, por parte empresas e

instituciones que se detallan a continuación, y perseguían otras finalidades específicas, pero han contribuido directamente al presente trabajo.

El primer grupo de entrevistas fue realizado con motivo del trabajo de consultoría realizado para el Project on Technological Upgrading in Traditional Industries: From Clusters to Innovation Systems in the Wine Sectors of New World Wine Producers (The Wine Project) en el 2003. Durante el mismo se entrevistaron a directivos de dieciocho bodegas de Mendoza y San Juan y tres bodegas del resto del país, a ocho informantes claves y expertos sectoriales, y a 12 funcionarios de las principales instituciones públicas y privadas sectoriales. En este trabajo, utilizando un marco conceptual de sistemas de innovación, se realizó un estudio la dinámica del cambio tecnológico en las firmas de los clusters y la evolución de los sistemas locales de innovación vitivinícolas. En las entrevistas se observaron factores que inciden en el proceso de cambio tecnológico sectorial, tomando como variables principales a los vínculos e interacciones de las firmas, entre las firmas y sus proveedores y entre las firmas y las instituciones; que motivaba o inhibía la conducta inversora inversiones de las empresas; y el rol de las instituciones como creadores de reglas y patrones de conducta, como facilitadores e impulsores de los procesos de cambio. El segundo grupo de entrevistas fueron realizados en el 2004, cuando quien esto escribe fue contratado por la firma consultora The Cluster Competitiveness Group⁴ como co-Director de un proyecto que tenía como finalidad realizar un mapeo de los clusters en la provincia de Mendoza y recomendar una política de desarrollo regional basada en la promoción de los clusters. La política pública de desarrollo productivo y las provisión de servicios se organizaba atendiendo a los Foros productivos sectoriales (de fruta de pepita, metalmecánico, por ej.). En este trabajo se utilizó una metodología que redefinió el abordaje sectorial tradicional utilizado por la provincia, que agrupaba a las empresas en foros de acuerdo de acuerdo al tipo de materia prima que utilizaban, la tecnología o el CIIU como se ha dicho, para constituir nuevos grupos empresas con desafíos competitivos homogéneos que faciliten la operacionalización de una política pública de mejora competitiva y desarrollo regional. La provincia contaba ya con un Censo Industrial y la publicación de un estudio de CEPAL⁵ posterior, que utilizaba la clasificación estadística nacional, cuya base de datos permitió identificar el panel de empresas y apoyó la definición de ciertos parámetros como la facturación de las empresas y el peso de los sectores. Los grupos de empresas redefinidos por la consultoría son los clusters, pero agrupados de acuerdo al segmento de negocio en el cual compiten las empresas que procesan los productos finales e incluyendo a sus redes de proveedores e instituciones asociadas. Para ello se entrevistaron, en un panel seleccionado atendiendo a todos los sectores, a 56 empresas, 22 funcionarios y 12 expertos, y a los miembros de ocho cámaras empresariales, y se observaron los mercados en que competían, las fuentes de ventaja competitiva y los desafíos estratégicos, las redes de proveedores, las instituciones que influían sobre ellos. El grupo final de entrevistas fue realizado en el marco de la actividad como consultor en Competitividad que realiza el autor para el Banco Interamericano de Desarrollo (R1IF Washington DC), y en apoyo al proceso de formulación del proyecto Programa para el Desarrollo de la Producción y el Empleo de la Provincia de San Juan. Este trabajo presenta características similares al anterior, y se basó en la realización de 36 entrevistas a instituciones, empresas y asociaciones empresariales. En los dos últimos trabajos mencionados se observó el conjunto de las tramas productivas provinciales, y dentro de ellas las entrevistas a firmas de los clusters vitivinícolas fueron de cinco en cada caso, además de todo el sistema institucional de apoyo.

3.- Marco Conceptual

La visión predominante de la teoría económica por años acerca de la influencia de la localización en la producción estuvo signada casi sin interrupciones por el paradigma clásico ricardiano (1917) y las versiones posteriores reformadas⁶ (Heckscher y Ohlin, 1919 y 1936) de las ventajas comparativas en el comercio derivadas de causas exógenas, como las diferentes dotaciones factoriales. Dados mercados perfectamente competitivos, rendimientos constantes de escala, conjunto de factores fijos, las naciones con tecnologías equivalentes tienden a especializarse en aquellos sectores que hacen uso intensivo de los factores abundantes y baratos, cuando pueden producir a un costo menor y ser más eficientes que los demás, por lo tanto explotan sus ventajas relativas respecto de otros países importando el resto de las mercancías⁷ (Samuelson, 1993).

Krugman (Krugman, 1992) sostiene que “...para decir algo útil o interesante en relación con la localización de la actividad económica en el espacio, es necesario huir del enfoque basado en los rendimientos constantes de escala y en la competencia perfecta, enfoque que todavía domina la mayor parte del análisis económico”⁸, explicando la aglomeración productiva por la existencia de rendimientos crecientes de escala, externos e internos a las empresas, que conducen a modelos complejos de competencia imperfecta. En este modelo “la concentración nace de la interacción de los rendimientos crecientes, los costos de transporte y la demanda”. Además existen trayectorias con accidentes -la historia cuenta-, en un proceso acumulativo. Las viejas economías desespecializadas se originaban en la inexistencia (o debilidad) de las economías de escala, los altos costos de transporte y la predominancia de una población agrícola dispersa. Cuando bajan abruptamente los costos de transporte, por el ferrocarril o el buque a vapor, se crean las condiciones para explotar economías de escala y éstas se desarrollan fuertemente, tendiéndose a concentrar la producción en núcleos que optimizaban el compromiso entre la accesibilidad a la demanda de sus productos y al aprovisionamiento de factores de producción en una primer etapa⁹. En la medida que este proceso se profundizó, por el peso relativo de economías de escala-costos de transporte, se desarrollaron concentraciones productivas “sueltas” o independizadas de las fuentes de aprovisionamiento y de la cercanía a los mercados de consumo.

En particular, la especialización productiva de un territorio en una actividad económica determinada, donde se concentran una importante cantidad de actores de las cadenas de valor con un entorno institucional-organizacional específico, ha adoptado diversos nombres en diferentes trabajos, distritos industriales, sistemas industriales o productivos locales, clusters, aglomeraciones productivas, etc.; que si bien no expresan conceptos idénticos – porque analizan los fenómenos en diferentes contextos y ponen el acento en diferentes aspectos- guardan una enorme similitud¹⁰. Nosotros adoptaremos para nuestras aglomeraciones el nombre genérico de *clusters*, y con ella también nos estamos refiriendo a un enfoque o marco conceptual para el análisis de la dinámica de estos sistemas productivos que describiremos a continuación.

La tendencia a la concentración espacial de la actividad productiva, y en particular a la localización de sectores específicos -con cadenas de valor desarrolladas- en pequeños territorios es un hecho evidente, de constatación empírica¹¹, y la dinámica de estos clusters

no puede ser explicada exclusivamente por la evolución de sus ventajas comparativas. Un caso particular son los clusters intensivos en recursos naturales, casi sin actividad de transformación industrial, como puede ser la explotación minera primaria, no serán objeto de nuestra atención principal, dado que pueden ser entendidos exclusivamente en términos de ventajas comparativas. Uno de los fundadores de la economía neoclásica Alfred Marshall¹² ya en 1920 le había prestado atención al hecho de la concentraciones espaciales sectoriales, y lo explicó por la existencia de economías externas positivas fundadas en la aglomeración de tres factores de producción: alta dotación de trabajadores calificados en el sector, accesibilidad y economías de escala en bienes intermedios específicos, y acumulación y circulación de conocimientos tecnológicos. Ese análisis fundador centraba la atención en las economías de aglomeración.

En diversos enfoques posteriores existe una tensión entre los factores internos que estructuran y crean ventajas competitivas en el cluster y aquellos otros que lo vinculan con el exterior, y permiten obtener pistas acerca de la dinámica evolutiva diferenciada de las aglomeraciones. La escuela italiana, centrada en el análisis de sus distritos industriales, ha originado y producido una importante literatura, que incorpora la dimensión sociológica, al definir a un distrito¹³ (Becattini, 1994) como “una entidad socioterritorial caracterizada por la presencia activa de una comunidad de personas y de una población de empresas en un espacio geográfico e histórico dado. En el distrito, al contrario de lo que pasa en otro tipo de ambientes, como las ciudades manufactureras, tiende a haber una ósmosis entre la comunidad local y empresas”. La comunidad local tiene como “rasgo característico” un “relativamente homogéneo sistema de valores y de pensamiento”. Por ello los distritos industriales italianos y el análisis de esta escuela económica se refieren a un tipo particular de clusters, que además de una concentración de empresas presentan un desarrollo histórico y cultural, tal como es posible observar en los casos emblemáticos de los cerámicos de Sassuolo o los marcos de anteojos de Belluno. En el entorno de los EE.UU. a los Sistemas Industriales Locales se los describe como aglomeraciones de “..empresas enraizadas (embedded) en un medioambiente social e institucional, que conforma, y es conformado, por sus estrategias y estructuras”¹⁴ (Saxenian, 1994), atribuyéndole también especial relevancia a estos vínculos internos del cluster. A la vez se destaca la importancia de los vínculos del cluster con el exterior, “la necesidad de hacer frente al problema cada vez más crucial de la demanda final excluye la posibilidad de que el distrito coloque su producción en los mercados exteriores de forma ocasional, y requiere por el contrario la puesta en marcha de una red permanente de relaciones privilegiadas entre el distrito, sus abastecedores y clientes” (Becattini, 1994), aunque “la mayor parte de las relaciones estratégicas son frecuentemente locales” (Saxenian, 1994). En esta literatura se amplía el foco de atención hacia factores locales como el entorno organizacional específico (centros tecnológicos, Universidades, asociaciones empresariales etc.) e institucional (prácticas y normas que regulan las relaciones internas), y que permiten comprender el particular funcionamiento de los “cuasi-mercados” internos de factores, la fluidez en la circulación de conocimiento y difusión de innovaciones, el bajo nivel de costos transaccionales y los “ambientes de confianza” que los fortalecen, en definitiva, el logro de eficiencias económicas superiores atribuidas un conjunto de relaciones económico-sociales singulares, alejadas de la descripción tradicional de las relaciones teóricas neoclásicas que era mediadas por un mercado que no reconocía las especificidades evolutivo-culturales singulares del territorio.

Una perspectiva analítica más cercana a la escuela neoclásica, con mayor énfasis en la influencia de la presión competitiva que deben soportar las aglomeraciones y sus mercados de factores (Porter, 1990), incorpora la dimensión de la estrategia empresarial y el análisis estratégico sectorial¹⁵. Esta corriente analítica, como se ha dicho centrada en mercados y competencia, reconoce la existencia de una nueva competencia por innovaciones que soportan las aglomeraciones y las relaciones de competencia-cooperación (*coopetition*) que puede desarrollarse en el clusters. La atención aparece centrada aquí en el “diamante” y las “cinco fuerzas”. Las condiciones de la demanda (como por ej. su grado de sofisticación), la intensidad de la rivalidad empresaria y la estructura de la industria, la existencia y conducta de los sectores conexos y de apoyo, y la condición de los factores de producción, son las variables que configuran la situación de un cluster. A escala nacional sostiene que una política de competitividad, es básicamente una política de productividad, y ésta debe desarrollarse no sobre la economía como un todo sino sobre sectores (y segmentos de sectores) específicos, y a este nivel se propone analizar cuáles son los factores que sustentan altos y creciente niveles de productividad. Este enfoque ha influido ampliamente, apoyando la justificación de la intervención a nivel de los clusters como parte de una política de desarrollo productivo, y de su utilización como unidad de análisis. En otro artículo más reciente correlaciona positivamente las paradójicas relaciones entre las tendencias económicas internacionales – globalización – y la importancia de los factores locales¹⁶ (Porter, 1998), que nuevamente resaltan la importancia de los clusters.

En la amplia mayoría de la literatura descrita, el foco de atención principal han sido los clusters desarrollados y exitosos en diversos frentes¹⁷. Los clusters normalmente presentan un conjunto de ventajas espontáneas, del tipo de las descritas por Marshall, que provocan economías externas que promueven y fortalecen la aglomeración, como se ha dicho, pero no en todos los casos son capaces evolucionar y seguir el tren de la competencia internacional o conservar el liderazgo, y esta problemática ha dado lugar a una literatura que se propone centrar el análisis en los factores que permiten comprender la dinámica de los clusters, los factores que inciden en la capacidad innovadora de sus empresas y en el *up grade* del aglomerado. La relevancia creciente de esta preocupación se funda en la evidencia de que crece la intensidad de conocimiento en que se basa la producción y el carácter schumpeteriano de la competencia– mediante innovaciones-, en todos los sectores, mientras que no todos los clusters se constituyen en sistemas de innovación¹⁸ o aglomeraciones que promueven y facilitan la actividad innovativa en las empresas (Mytelka 2000). Los sistemas de innovación¹⁹ entienden a las empresas como organizaciones que aprenden, insertas en contextos institucionales (Nelson y Winter, 1982), y en este sentido los clusters presentan oportunidades para innovar, dado que pueden desarrollarse estrechos vínculos entre empresas, o entre empresas y proveedores de conocimientos como son las Universidades o laboratorios, que faciliten el aprendizaje en las firmas, la implementación de mejoras técnicas y su difusión. Las relaciones estables o reiteradas (cliente-proveedor) a través de las cadenas de valor localizadas pueden facilitar la coordinación vertical de acciones e inversiones destinadas a innovar; o por medio de acciones asociativas horizontales se pueden alcanzar “eficiencias colectivas”²⁰ (Schmitz, 1997). En el seno de los clusters las empresas pueden observar el resultado concreto de diferentes ensayos o innovaciones realizadas por otras firmas y dado un nivel equivalente de capacidades empresariales, a partir de su éxito en el mercado estas innovaciones tienden a difundirse entre las firmas. La alta concentración de factores de producción específicos y los permanentes *spin offs* desde las mismas empresas

del cluster promueven el *entrepreneurship*, que es un agente de innovación y presión competitiva adicional. Los enfoques de sistemas de innovación, prestan especial atención a las conductas de los actores del cluster frente los procesos de aprendizaje, las interacciones entre diferentes actores y la inversión.

Entonces, y tratándose de aglomeraciones con amplia predominancia de PyMEs “el cluster es el sujeto colectivo que asume un rol en el juego competitivo: La naturaleza de este grupo es totalmente diferente según sea la historia social, el entramado institucional, la tecnología básica y el perfil del mercado del grupo”²¹ (Bianchi, 1996), y las PyMEs pueden ser competitivas cuando se especializan, y concentran sus esfuerzos en pocos asuntos, y operan en contextos donde es posible contar con empresas complementarias -que permiten completar el conjunto de productos complejos que requieren los mercados- y con las que a la vez interactúan para innovar. Cuando estos ambientes de especialización y complementariedad funcionan adecuadamente, las externalidades positivas cohesionan al cluster y estimulan la entrada o el nacimiento de nuevas empresas, penalizan a los que se comportan de modo oportunista e individualista deteriorando al conjunto, y sostienen la capacidad de crecimiento. Desde una perspectiva de políticas hay dos niveles, el nivel *macro* que define las reglas del juego y su aplicación, y el nivel *micro* que define las capacidades de los actores a través de intervenciones en empresas y entorno institucional-organizacional. En conjunto deben integrarse y producir externalidades positivas requeridas por el crecimiento (Bianchi, 1996).

Desde una perspectiva latinoamericana, tiene especial sentido analizar la evolución de clusters basados en recursos naturales, dado que acelerar el proceso de desarrollo dependerá de “la rapidez con que aprenda a industrializar y procesar sus recursos naturales, así como a desarrollar actividades proveedoras de insumos, servicios de ingeniería y equipos para ellos. Será pues un desarrollo basado no en la extracción de recursos naturales como ahora, sino a partir de los recursos naturales y las actividades que tienden a formarse y aglutinarse en torno a ellos (*los complejos productivos y clusters*)”²² (Ramos 1998). Diversas experiencias internacionales muestran progresos en países que han logrado desarrollar complejos productivos basados en recursos naturales, evolucionando desde la explotación de las ventajas naturales más elementales hacia un crecimiento en la complejidad de los productos comercializados, la mejora de la productividad y el desarrollo de eslabonamientos en todos los sentidos. La evolución “natural”, o de mercado podría ser acelerada, por medio de intervenciones estratégicas, dado que la llegada tardía de estos sectores les permiten el conocimiento de “su futuro” (que es el presente de los mismo complejos maduros en otros países).

En el presente trabajo, **dado que nos proponemos analizar centralmente las transformaciones recientes en las dos principales concentraciones territoriales vitivinícolas**, el abordaje y marco conceptual ofrecido por la amplia y difundida literatura de *clusters* nos resulta adecuado para analizar la evolución y obtener algunas conclusiones de política. La vitivinicultura de Mendoza y de San Juan presenta claramente los rasgos propios de dos clusters: un importante número de firmas en todas las fases de la cadena de valor que denotan especialización productiva regional, con bajos niveles de integración y una amplia participación de redes de PyMEs, identificación con la tradición cultural local, y un entorno de instituciones de apoyo específicas. Por ello han desarrollado densas redes productivas,

sociales que facilitan evoluciones como las descritas por la literatura de clusters. Otros abordajes, como el de sistemas de innovación principalmente orientado a comprender los factores que inciden en la mejora en la capacidad de innovar o de aprendizaje de las aglomeraciones, o el enfoque de la nueva economía institucional centrado analizar el rol de las instituciones en los procesos de transformación o la *governance* y que observa principalmente las transacciones al interior del sistema, pueden aparecer de modo auxiliar.

Los estudios en nuestro país sobre la evolución reciente del sector vitivinícola han realizado una descripción del proceso de transformaciones de modo agregado, como la serie estudios del IDR²³, aportando valiosa información económica sobre la evolución del sector y el contexto el mercado mundial. Algunos de los trabajos han analizado la transformación del sector²⁴ (Aspiazu y otros, 2003), poniendo énfasis en la influencia recibida por parte de las mutaciones del contexto institucional y macroeconómico argentino, y de ciertas políticas desarrolladas a escala provincial, destacando las consecuencias de extranjerización y concentración que ha tenido el sector, así como la existencia de sub-grupos donde persisten dificultades junto a otros que han alcanzado altos niveles de competitividad. Una descripción del mismo proceso pero para la evolución de los vinos finos, apoyada en conceptos de la economía de los costos de transacción²⁵, alerta acerca de las dificultades que existen hacia el interior de las cadenas de valor –cadenas agroalimentarias- como son las relaciones desiguales, las dificultades de articulación hacia el interior de la cadena, la falta de contratos, que pueden condicionar la evolución futura del desempeño de la última década (Cetrángolo 2002).

Nuestro trabajo presenta como aporte principal, incorporar una perspectiva de análisis que integra a los factores de cambio internos –tecnológicos, institucionales, etc.- junto a otros provenientes del lado “del negocio”, esto es: a las grandes tendencias estratégicas sectoriales que modelan y presionan a los clusters. Este enfoque va en la línea de lo propuesto por Ramos (Ramos 1998), ya citado, pero aquí se hace operativa la incorporación de variables estratégicas para el análisis *ex post* de la transformación de un sector. Las nuevas variables incorporadas nos permiten observar como el impacto transformador positivo de las acciones de la política pública se incrementa cuando se encuentra en línea con las tendencias estratégicas.

4.- Breve historia de una industria centenaria

La vitivinicultura es una de las primeras actividades económicas que evolucionaron hacia un estadio industrial en la Argentina y cuenta con una extensa historia que reconoce sus orígenes en la época de la colonización española. Los sacerdotes ibéricos trajeron las primeras vides - variedades criollas - y comenzaron en el siglo XVI a producir vino en diferentes regiones del país, originándose modelos de producción artesanal para consumo doméstico en pequeños mercados locales o regionales. Hacia fines del siglo XVIII desde la región Cuyana se enviaban barriles de vino a Buenos Aires (Mendoza 3.300 barriles y San Juan 7.900)²⁶, observándose una incipiente especialización productiva para estas provincias. Durante el siglo siguiente los más de mil kilómetros que separan a la región cuyana de Buenos Aires, los precarios caminos y medios de transporte de la época le creaban barreras técnicas y de costos enormes²⁷ para el desarrollo de la vitivinicultura.

Para mediados del siglo XIX el Agrónomo francés Aimé Pouquet había traído las primeras variedades finas de su país, en 1853 se crea la Quinta Normal en Mendoza donde son implantadas, se realizan injertos, se vinifica y desde donde se difunden adelantos técnicos. En 1884 Mendoza crea su Ley de Aguas y comienza un proceso de construcción institucional alrededor del riego, que aún hoy perdura, de significativa importancia para los viñateros, dado que provee de modo comunitario y con involucramiento de los regantes, de modo sostenible, un recurso crítico –en regiones semidesérticas- para la vid, que además refuerza la *clusterización* de la producción. Por esa época también se realizan las primeras obras de irrigación en Mendoza, el dique derivador del río Mendoza en Luján, el dique del río Tunuyan, entre otras. La política pública promueve activamente la expansión de la actividad vitivinícola²⁸.

Hacia fines del siglo XIX se producen dos hechos de gran importancia para la industria. El primero es la importante oleada inmigratoria europea - principalmente italiana y española- que impulsó en el litoral rioplatense un mercado de consumo y una demanda de características de tipo europeo. En la ciudad de Buenos Aires para esta época había casi tantos extranjeros como Argentinos -fenómeno que se profundizó a principio del Siglo XX en todo el litoral del Río de la Plata- y la inmensa mayoría de la clase obrera argentina se componía de inmigrantes²⁹. Esta inmigración también se dirigió hacia la región cuyana y refundó la industria vitivinícola con técnicas de avanzada para la época, desplazando a la vieja estructura artesanal. En el censo industrial de 1895³⁰, aún con las precarias capacidades de registración de la época, se encuentran en todo el país 43 establecimientos productores de vino con 3.500 empleados, mientras que en el mismo se observa que el 85 % de los propietarios industriales eran extranjeros. El otro hecho de importancia fue la llegada del ferrocarril a la región cuyana en 1885, conectándola con el litoral del Río de la Plata y permitiéndole abaratar los costos de transporte hacia los grandes centros de consumo, ampliando los mercados de la industria de la región. En poco tiempo, el vino se convierte en el principal ingreso del ferrocarril cuyano. En el censo de 1914 se encuentran 4.317 bodegas, más del 10 % de los establecimientos industriales censados estimándose que estos representaban un tercio de las industrias del interior del país, con 16.400 trabajadores³¹. Estas cifras evidencian la estructura semi-artesanal que persistía aún, a la vez que la expansión del consumo. Estos factores sentaron las bases de la moderna industria vitivinícola argentina. Familias de inmigrantes europeos fundaron las tradicionales y aún existentes bodegas argentina, y trajeron consigo las técnicas, variedades y hábitos de consumos, que la modelaron. Por ello se podrá entender el sesgo europeo que esta industria mantuvo desde aquella época.

Los vinos producidos hasta principios del siglo XX eran vinos gruesos y sólidos, de baja calidad enológica, pero crecía la conciencia acerca de la necesidad de mejorarlos para incrementar el consumo de vinos nacionales³². Se comenzó a mejorar su calidad y a producir bajo denominaciones del tipo Chablis, Burdeos, Champagne, Chianti; etc. Para 1920 los vinos nacionales mejorados eran sometidos a una intensa competencia por parte de los extranjeros, y un grupo de bodegueros comienza a viajar a Francia e incorporar nuevas técnicas en cultivos y elaboración mejorando sensiblemente la producción.

Lecciones de las transformaciones y emergencia de una vitivinicultura competitiva en Argentina

En los años treinta se enfrentan sucesivas crisis, pero la Segunda Guerra Mundial interrumpió las importaciones de vinos y las posteriores iniciativas proteccionistas - típicas del período de sustitución de importaciones- determinaron el auge de la industria en la segunda mitad de la centuria al permitirle abastecer a la totalidad del mercado interno. En 1959 se sanciona la Ley de vinos (14.878) que crea al Instituto Nacional de Vitivinicultura y que aún se mantiene vigente. La industria comienza a atender un creciente mercado de vinos (Cuadro I, y Anexo Estadístico Gráfico III) de mesa impulsado ahora por el incremento del ingreso per capita y la mejora de la calidad de vida de la población verificada desde mediados de siglo. Esta expansión se mantuvo de modo sostenido hasta la década del 70, y la concentración de la actividad en la región cuyana continuó creciendo. A fines de la década del sesenta se incorpora un cambio tecnológico de gran impacto en San Juan y Mendoza cuyos efectos aún se pueden sentir: se implantan parrales con vides criollas de alto rendimiento y baja calidad enológica³³, favorecidas por sistemas de promoción fiscal, que llevan las 242 mil hectáreas implantadas a más de trescientos cincuenta mil en 1977, para la misma época en que la demanda revierte su tendencia y comienza a decrecer. Aquí se sientan las bases de las futuras crisis de sobre producción.

➤ Cuadro I – Consumo de Vino Per Cápita

INV – Estadísticas Vitivinícolas Básicas

Quinquenio	1940-44	1945-49	1950-54	1955-59	1960-64	1965-69	1970-74	1975-79	1980-84
Lts x Habitante/año	54	60	61	67	83	88	81	82	72

En la década del setenta la uva llegó a ser el tercer cultivo en importancia después del maíz y el trigo pampeanos, representando el 8 % de la producción agrícola³⁴. El sector bodeguero creció con la demanda, y con el crecimiento se intensificó la concentración en empresas industriales locales que tendían a incrementar su integración hacia el sector primario.

5.- Dimensión de los cambios estructurales en las últimas dos décadas

Las tendencias generales de la industria vitivinícola Argentina en las últimas dos décadas pueden observarse en el Cuadro II y el Cuadro III. Allí es posible visualizar la declinación del volumen de vinos – entre 1980 y el 2000, período en que la producción cayó a poco más de la mitad, impulsada por la declinación de los vinos comunes, con un fuerte ajuste del volumen total en la primer década y una intensificación de los cambios cualitativos en la siguiente – donde se redistribuyeron las participaciones y peso en el negocio entre los diferentes segmentos-. Del mismo modo el número de bodegas se redujo significativamente desde mediados de la década del 70, observándose una dramática caída entre los últimos Censos Nacionales Económicos de 1984 y 1994.

➤ Cuadro II – Número de Bodegas

Censos Nacionales Económicos 1974, 1984, 1994 - INDEC

Año	1974	1984	1994
Total País	1512	1420	674
Mendoza	1050	969	463
San Juan	160	285	109

Lecciones de las transformaciones y emergencia de una vitivinicultura competitiva en Argentina

La tendencia creciente en la producción de vinos finos se acentúa durante los noventa, incrementándose en un 63 % la producción para el mercado interno y casi ocho veces para atender las exportaciones. Las ventas de vinos finos o varietales orillaron los 3.800.000 hectolitros hacia el 2000, superando en más del doble las cifras de principios de los ochenta. Hacia fines de la década pasada las ventas de vinos varietales – en mercados externos e internos- ya representaban un 30 % de la producción total, mientras que a principio de los noventa apenas alcanzaba un 15 %.

En el 2003 la participación de los vinos finos en volumen sobre las ventas totales se mantenía en un 30 %. El resultado agregado de las ventas a los mercados externo e interno presenta de modo reforzado las tendencias divergentes de crecimiento en la producción de vinos finos y la disminución de los comunes.

➤ Cuadro III – Elaboración de Vinos y Mostos

Hectolitros					
	1980	1990		2000	
			Variación 80-90		Variación 90-00
Producción de Vino	23.489.975	14.036.300	- 40 %	12.536.820	- 10 %
Consumo Mercado Interno Total	21.071.880	17.714.062	- 16 %	12.491.263	- 30 %
Vino de Mesa	18.873.859	14.392.797	- 24 %	8.478.040	- 41 %
Vino Fino	1.513.082	2.057.080	36 %	3.361.704	+ 63 %
Mercado Externo Total	71.348	445.536	524 %	843.023	+89 %
Vino de Mesa	43.034	386.798	798 %	327.483	- 15 %
Vinos Finos	27.206	55.447	103 %	492.503	+ 788 %
Producción de Mosto	632.849	3.679.173	481 %	4.303.596	+17 %

Elaboración propia en base a INV: Estadísticas Básicas. Producción de Vino se ha tomado las cifras correspondientes a Elaboración, para Consumo de Mercado Interno las cifras de Despachos. (los desequilibrios en los volúmenes de cada año se explican por las variaciones de stocks de vinos)

La industria de los mostos comenzó un proceso de crecimiento hacia fines de los 80s, y se consolidó en la década siguiente, incrementando unas siete veces su capacidad. En el 2004 se elaboraron 4.700.000 hectolitros de mosto, sobre 20 millones de vino y mosto, por lo que representó un 23,5 % de la producción total mientras que a principios de la década del ochenta carecían de relevancia. De este modo se observa cómo los mostos fueron absorbiendo la sobreproducción de uvas criollas de baja calidad enológica

Si tomamos en cuenta que la producción de vinos finos supone, al menos la mejora de las capacidades tecnológicas de las bodegas, y, normalmente, una bodega significativamente distinta en los segmentos más altos, así como un modelo de negocio diferente, estas cifras son un indicador claro de las transformaciones en la cadena vitivinícola Argentina. La producción de mostos hace uso de las mismas uvas comunes que los vinos de mesa, pero en la etapa de concentración de mostos requieren de plantas industriales específicas, y los requerimientos de los clientes industriales del jugo concentrado de uva fueron reforzando la tendencia a un desarrollo diferenciado dentro la industria vitivinícola. Por ello es posible sostener que los productores de mostos han evolucionado en los noventa hasta constituirse

en una industria proveedora de jugos concentrados de uva destinados a la industria alimenticia.

Por otra parte como se observará (Cuadro II, Anexo Estadístico) un significativo crecimiento de los negocios de la uva de mesa y de la pasa de uva, con orientación exportadora, como parte del mismo proceso de reconversión. Estas dos actividades de base vitícola, históricamente no habían presentado un desarrollo importante. La uva en fresco es un producto del segmento de las frutas frescas, actividad estacional cuya etapa industrial son los galpones de empaque que acondicionan el producto y le proveen las condiciones hasta la llegada a los mercados de destino. La pasa de uva es un desecado natural de la uva, que posteriormente requiere de un proceso industrial específico de acondicionamiento orientado a garantizar su salubridad, la eliminación de residuos y el envasado. La uva de mesa explicó en el 2004 el 2% de la uva cosechada (507.000 quintales métricos), y la pasa de uva con una proporción muy pequeña de la cosecha -alcanzó los 45.142 quintales métricos- se convirtió en un negocio emergente de relevancia exportadora.

A continuación se describirá el proceso de transformaciones del sector vitivinícola en las dos últimas décadas, caracterizado por el ajuste dimensional de los ochenta, las transformaciones cualitativas de los noventa y la consolidación durante el período posterior al 2002.

6.- La vitivinicultura en los ochenta: crisis de sobre producción, contexto institucional de la etapa final del período sustitutivo y emergencia de una nueva estrategia en el mercado global

a) La crisis de sobreproducción y el marco regulatorio

Hacia fines de los setenta la tendencia al crecimiento de la demanda se invierte y los mercados se contraen dramáticamente. El consumo aparente de vino per cápita cayó de 76 litros en 1980, a 53 litros en 1989. Las exportaciones se encontraban en niveles muy bajos y eran una actividad marginal del negocio vitivinícola. Ya hacia principios de los ochenta la capacidad de producción superaba ampliamente al consumo y se deben enfrentar sucesivas crisis de sobreproducción a medida que avanza la década. La política pública y el marco regulatorio para el sector comienza a ensayar diversas formas de intervención tendientes a enfrentar este problema. El Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) adquirió un creciente protagonismo y el Estado llegó a administrar grandes bodega (Giol y Cavic). En 1982 se sanciona la Ley nacional 22.667, de Reconversión Vitivinícola, que limita los despachos de vinos al consumo interno, y otorga al INV la facultad de establecer cupos de producción. En 1984 se sanciona un Decreto (440) que determina que los empresarios deben despachar sus vinos al mercado interno en cuotas (“prorrato”) determinadas por las autoridades políticas.

Durante este período se produjeron estrepitosas quiebras de bodegas (Greco, Giol, entre otras) y la superficie de los viñedos se redujo en un tercio. Las complejas iniciativas de política pública se sucedían y superponían atendiendo los problemas de cada momento, con efectos diversos, pero que en líneas generales no promovían la necesaria reconversión del sector, ya que estas acciones regulatorias y de política, enfrentaban los problemas de corto plazo mientras permanecían indemnes las causas de las dificultades. En términos prácticos

muchas de ellas creaban incentivos adversos a la reconversión del sector, y un complejo marco que condicionaba enormemente las decisiones del sector privado. De todos modos, lentamente comienza a gestarse la reconversión de la industria a partir de las nuevas estrategias de algunas bodegas que se orientan a atender las nuevas condiciones de la demanda.

La industria continuaba liderada por grandes empresas, que mantenían relaciones no cooperativas con los proveedores de uva ya que las variables relevantes eran cantidad y precio, no calidad. Las relaciones de bodegueros y viñateros eran de mercado y, frecuentemente, de alto nivel de conflictividad en la transacción de uva indiferenciada.

El resultado del proceso de reestructuración para los ochenta, concluyó con un fuerte ajuste dimensional del sector con la desimplantación de 100.000 hectáreas de uvas criollas y la eliminación de 16.000 viñedos, acompañada por la desaparición de más de la mitad de las bodegas (Cuadro II).

b) La emergencia de una nueva estrategia en el mercado mundial de vinos, los países vitivinícolas del Nuevo Mundo, y el desarrollo de negocios conexos como la uva en fresco

La oferta vitivinícola mundial presenta hoy dos modelos diferenciados. Por un lado están los países tradicionales, europeos, Francia, Italia, España, Alemania, Portugal. En estos países la industria cuenta con una tradición de siglos, modelada y condicionada por un sistema de denominaciones de origen³⁵ y altamente regulado reticente a los cambios. Estas denominaciones de origen - como los Chianti, Bordeaux o Rioja - predominan por sobre las marcas propias de las bodegas y los cepages o variedades de uva. Los productos reconocidos por sus marcas propias aparecen con mayor importancia en los vinos de mesa. La estructura del sector productivo se encuentra altamente atomizada, y el tamaño de las unidades productivas es pequeño. Sus mercados internos son enormes, de los más grandes del mundo. La UE explica dos tercios de la producción mundial de vinos, y su desempeño en el mercado internacional se ha destacado históricamente en los segmentos más altos de calidad y de precio.

Los países emergentes, denominados productores de vinos del Nuevo Mundo reconocen su origen en la estrategia californiana de producción de vinos varietales puros –de ciertos cepages valorados internacionalmente– con fuerte promoción de la marca comercial y del país de procedencia, destinados principalmente a atender segmentos de nuevos consumidores de vino en busca características no tradicionales en los productos y una buena relación precio calidad. Estos patrones van evolucionando, y adquieren diferentes rasgos, pero modelan la estrategia general de Australia, Chile, Sud Africa, Nueva Zelanda. Las marcas, cepages y nacionalidad -con cierta connotación exótica- identifican a los productos en primer lugar, a diferencia de las tradicionales DOC del Viejo Mundo europeo con sus *asemblages* de gran reputación. En el Nuevo Mundo la estructura empresarial tiende a ser mas concentrada e integrada: en los EE.UU cinco empresas (E&J Gallo, Canadaigua, Almaden Vineyards, Wine Group, Vie del Co.) producen más de la mitad del vino; en Chile cinco empresas (Concha y Toro, San Pedro, Santa Rita, Cono Sur, Montes) exportan más de la mitad del vino; y en Australia *the big four* (Southcorp, BRL, Orlando Windham, Beringer Blass)

explican más del 70 % de la producción. Estos países tienen una fuerte orientación exportadora, con un impactante crecimiento en las dos décadas pasadas, y son los responsables de casi el 20 % de la producción mundial. A excepción de los EE.UU. y Argentina, tienen mercados internos pequeños. El marco regulatorio de los países emergentes es más flexible y se concentra en las cuestiones vinculadas a la salubridad de los vinos. En estos países existe una amplia orientación a atender los gustos de los consumidores, se crean nuevos productos y categorías permanentemente y se descartan otros, las empresas son *market driven* y prestan poca atención a la tradición y los conceptos predominantes desde la oferta y la cultura vitivinícola tradicional. Los países tradicionales lideran la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), pero los países emergentes se han agrupado y en el 2001 acordaron un Convenio que refleja sus intereses en materia de categorizaciones de vino, denominaciones, etiquetado, etc.

El ejemplo californiano comenzó a ser reconocido por algunos bodegueros argentinos ya hacia la década del 70, como veremos más adelante, su desempeño invitaba a la imitación, y esta tendencia se hace bien visible con la expansión del cercano vecino –Chile- que hacia fines de los 80s alcanzó los u\$s 57 millones de exportaciones de vinos y desde esta cifra escaló a los 515 millones de dólares para fines del siglo³⁶. Es interesante notar que la transformación chilena hacia una oferta de vinos del tipo Nuevo Mundo comenzó hacia fines de la década del 70, con la llegada del *winemaker* catalán Miguel Torres y la implantación de 100 has. en Curicó³⁷, cuando también para aquella época la vitivinicultura chilena atravesaba una profunda crisis que amenazaba su existencia

Algo similar sucede con la uva en fresco y la pasa de uva, ya que la comercialización internacional de estos productos por parte de Chile logran un notable desarrollo en la década del noventa. En el 2003 Chile exportó u\$s 719 millones de uvas, de las cuales unos u\$s 74 millones correspondían a pasas de uva, una cifra superior a las exportaciones de vinos (u\$s 668 millones).

El Nuevo Mundo les mostraba un futuro posible a los actores de la vitivinicultura argentina. A la vez, la expansión de la demanda internacional de este tipo de vinos movilizaba a los grandes *players* del negocio a crear plataformas productivas en países que pudieran alcanzar la categoría y reconocimiento de Nuevo Mundo, y que además contaban con ventajas comparativas y de costo, y de ese modo se creó una corriente internacional de inversiones en el sector. Empresas de reputación mundial como Rotschild Chateau Lafite, Grand Marnier, Robert Mondavi, invierten en Chile, y se estima que entre 1975 y el 2001 la inversión extranjera totalizó 118 millones de u\$s en ese país, siendo más de la mitad de las inversiones Estadounidenses. Posteriormente, y una vez que el nuevo perfil internacional de la vitivinicultura Argentina se había delineado grandes grupos internacionales comenzaron a invertir en Argentina a partir de mediados de la década, localizándose principalmente en la provincia de Mendoza³⁸.

c) Situación de los clusters de Mendoza y San Juan hacia los ochenta

El sector vitivinícola de principios de los años ochenta se caracterizaba por la presencia de enormes extensiones de viñedos con uvas criollas -que en algunos casos eran producto de la desimplantación de antiguas y valiosas variedades finas- con una gestión orientada a la alta

productividad, sin preocupación por la calidad enológica, ya que su desafío era abastecer mercados crecientes que no la exigían. La industria vitivinícola era liderada por grandes grupos productores concentrados (hoy desaparecidos) e integrados que procesaban más del 50 % de uva propia, enormes bodegas - de tipo "fordistas"- orientadas principalmente a la producción masiva de vinos de mesa. Estos grandes grupos se localizaban casi exclusivamente en Mendoza y San Juan, ya que las otras regiones vitivinícolas³⁹ no contaban con la escala y la productividad requerida en el nivel primario, y por lo tanto incluían en su oferta especialidades regionales (Torrantes, Mistelas, etc.) y tenían una estructura predominantemente PyME. Las grandes bodegas de Cuyo se basaban en un modelo de producción que se había desarrollado en el abastecimiento de los mercados crecientes – nacionales- de productos baratos de baja diferenciación. Con fuerte tendencia a la integración hacia la producción primaria, mantenían un nivel de integración superior que el de las grandes bodegas actuales. Por las características descritas de los productos, el intercambio entre ámbos clusters era intenso, y en aquellas épocas de mares de vinos básicos aparecían casi como un mismo cluster, con diferencia apenas marcadas por la mayor intensidad de vinos básicos existente en Mendoza.

En el mapa de la portada y se puede ver el carácter fronterizo de los clusters de San Juan y Mendoza, la distancia que separa a las capitales de provincia – epicentros de cada cluster- es de 170 kilómetros, y desde San Juan hasta la zona vitivinícola más alejada de Mendoza (San Rafael) hay unos 350 kilómetros. Existe una cercanía geográfica entre los clusters que permite una importante interacción, y este hecho puede sugerirnos considerar a ámbos clusters como uno, lo que en buena medida sucedía por la homogeneidad productiva hacia la década del ochenta. Pero por otra parte, la Argentina es un país de organización Federal, donde las provincias son anteriores a la Nación y concentran numerosas facultades, todas aquellas que no le han delegado Constitucionalmente, por lo que definen (o pueden definir) para las empresas entornos institucionales bien diferentes, hecho que como veremos tiene importantes consecuencias. A medida que avanza el proceso de transformación las especializaciones en segmentos de negocio vitivinícolas de ámbas provincias tenderán a diferir, y con ellas las cadenas de valor asociadas, por lo que se nos presentará otra evidencia de la existencia de dos dinámicas diferenciadas y por lo tanto dos clusters distintos.

En Mendoza y San Juan las bodegas PyMEs se distribuían el resto del mercado de los vinos de mesa, producían vinos a granel, u operaban en el segmento de los vinos reserva o finos. De este último grupo de productores de vinos de calidad surgieron las acciones transformadoras, a medida que avanzaba la crisis de sobreproducción y se hacían claros los cambios de tendencias en una demanda que sustituía cantidad por calidad, especialmente a través de un grupo de nuevas empresas ingresantes que provenían de los márgenes o el exterior de la industria. Las tradicionales bodegas PyME dedicadas a los vinos de diferentes segmentos de mayor calidad, de “finitos” a finos, eran mayoritariamente bodegas familiares, casi centenarias, administradas por grupos numerosos de nietos u otro nivel de descendencia de los fundadores. Estas bodegas, mayoritariamente Mendocinas, contaban con el activo de marcas desarrolladas en el segmento de calidad. Bianchi, Norton, López, Flichman, en Mendoza o Graffigna en San Juan eran firmas representativas del grupo descripto.

Los vinos finos de aquella época en poco se parecen a la producción de mayor calidad actual. Un bodeguero de larga experiencia explica la historia del vino fino de la siguiente

manera “Años atrás se consumían vinos de Italia, Francia y España, y el paladar general se había acostumbrado a esos estilos. Pero los vaivenes de la economía llevaron a que se dejaran de importar esos productos y las bodegas comenzaron a copiar lo que ya había ganado aceptación en el mercado. Con el tiempo el sector fue evolucionando y los vinos más vendidos fueron cortes de Cabernet, Malbec y Merolt, pero aún eran criados en viejos toneles de roble, y en su proceso de oxidación perdían la frescura y el sabor frutal”⁴⁰. Se trataba mayoritariamente de vinos gruesos, cortes multivarietales que respondían a las denominaciones europeas como Borgoña. En otros términos, estos vinos creaban un modelo productivo que tendía a emular al de los vinos del “viejo mundo”. La tecnología de producción en las bodegas no requería aún de acero inoxidable, o prensas neumáticas.

Hasta el período de la crisis el proceso de mejora técnica, en una industria orientada a un mercado interno predecible, perseguía en un caso a la mejora de productividad y en el otro a pequeñas mejoras que los enólogos proponían para adecuar la calidad de los vinos a las demandas de tipo tradicional. Así se habían desarrollado variedades criollas de alta productividad, se regaba por inundación y manejaba el cultivo para lograr grandes rendimientos de uva, o se desarrollaban prensas mecánicas continuas capaces de moler grandes cantidades de uva, se fabricaban enormes vasijas de metal o mampostería, y se mejoraban estos factores tendiendo a incrementar las economías de escala, para el caso de los vinos comunes. La co-evolución de industria y proveedores se realizaba en el marco de un “paradigma” compartido acerca de cómo producir vinos, interactuando los miembros de la cadena y sus proveedores y realizando mejoras incrementales. Los vinos finos reconocidos por la marca y las denominaciones de tipo europeo, no requerían de identificaciones varietales, se trataba de uvas finas que no contaban con caracterizaciones de variedad seguras por ser la reproducción no controlada de viejas plantas.

La homogeneidad del producto vino permitía la realización de intercambios del mismo en la región cuyana, especialmente en la categoría de vinos básicos de traslado y en los proveedores de equipos que se localizaban mayoritariamente en Mendoza. Estos proveedores de equipos comunes eran una expresión de la relativa homogeneidad tecnológica del sector.

7.- Los noventa: un nuevo contexto económico y reconversión cualitativa

La política pública de los 80 se inscribía en el marco de general de la etapa final del período de sustitución de importaciones, con un segundo lustro signado por sucesivos planes de ajuste acordados con los organismos financieros internacionales y orientados a hacer frente a los requerimientos de la deuda externa. En los 90, el nuevo gobierno de Menem reorienta la estrategia e implementa una política con apertura comercial, libre funcionamiento de los mercados, estabilidad de la moneda con paridad cambiaria fija (Convertibilidad, un peso=un dólar), ambiente favorable para la inversión extranjera, privatización de buena parte de los servicios públicos y empresas del Estado (Bodegas incluidas). A medida que avanzó la década, Argentina va a presentar un importante déficit de comercio exterior, un enorme incremento del endeudamiento externo, y se ven afectados los sectores transables internacionalmente de la economía por la combinación de un esquema de precios relativos desfavorables originados principalmente en el creciente retraso cambiario y el incremento del costos de los no transables de la economía. Después de una etapa inicial de crecimiento, hacia fines de los noventa se inicia un largo período recesivo que perdura hasta el año 2002. En diciembre de 2001 la crisis arrastra al gobierno de la Alianza, que sucedió al de Menem,

Lecciones de las transformaciones y emergencia de una vitivinicultura competitiva en Argentina

colapsa la Convertibilidad, y sobreviene la devaluación y el default de la deuda externa. El tipo de cambio finalmente se estabiliza alrededor de los tres pesos por dólar, y la Argentina en el 2003 vuelve a crecer y logra firmar un nuevo acuerdo con el FMI. La tendencia favorable se sostiene durante 2004 y 2005.

Entre 1990 y el 2000 el consumo interno anual per cápita de vinos continúa cayendo, de 54 a 38 litros, con una reducción de 46 lts per capita a 27 para los vinos comunes y un incremento de los 7,5 a 10 lts per capita para los vinos finos. En síntesis, mantuvo y profundizó la tendencia general de la caída del consumo de vinos, impulsada por una fuerte disminución en las ventas de los vinos de mesa y morigerada por un incremento en el consumo de los vinos finos. El mercado local acentúa su desplazamiento desde la cantidad y hacia la calidad, en consonancia con las tendencias internacionales, y esta tendencia adquiere mayor importancia como fuerza transformadora del sector, reafirmada por el incipiente éxito de la estrategia exportadora. Es destacable que en un período donde la apertura y posterior retraso cambiario tuvieron un enorme impacto sobre la producción nacional, el sector vitivinícola continuó abastecido por producción local, a la vez que se verificaba un proceso de transferencia de la propiedad de una parte de las antiguas bodegas familiares (Cuadro IV).

En 1991, en el marco de la nueva macroeconomía pro-mercado se desreguló la actividad vitivinícola, redefiniéndose el rol del INV como un organismo dedicado a "la fiscalización de la genuinidad de los productos vitivinícolas"⁴¹ exclusivamente, y se establece la "desregulación total y la liberación de la plantación, reimplantación o modificación de viñedos, así como también la venta y el despacho de vino...". El nuevo contexto dejó librado al sector a la autoregulación, aunque buena parte del redimensionamiento, del ajuste en tamaño a las nuevas condiciones de la demanda ya se había producido en los ochenta.

➤ Cuadro IV – Algunas Inversiones Extranjeras en el sector vitivinícola desde 1994

Revista Alimentos Argentinos - SAGPyA

Bodega Adquirida o Creada	Empresa Inversora	Origen	Inversión millones de u\$s
Santiago Graffigna y Santa Silvia	Allied Domecq	Reino Unido	43
Santa Ana	Donaldson, Luftkin y Jenrette Inc.	EE.UU.	40
Peñaflor	Donaldson, Luftkin y Jenrette Inc.	EE.UU.	40
Kendall Jackson	Kendall Jackson	EE.UU.	30
Covisan	SCH	España	25
Terrazas	Moet Chandon	Francia	16
López	Exxel Gruop	EE.UU.	15
Viñas Argentinas	Marubeni Corp.	Japón	14
Salentein	Salentein	Holanda	14
Montalembert	Montalembert	Francia	2
Navarro Correas	Diageo - CINBA	Reino Unido	6
Tierras Altas	Vargas Arizu	Argentina	2
Augusto Pulenta	Salentein	Holanda	

Lecciones de las transformaciones y emergencia de una vitivinicultura competitiva en Argentina

Por otra parte, la emergencia y éxito del modelo californiano de vitivinicultura, la irrupción en el escenario internacional de los países vitivinícolas del Nuevo Mundo, como se destacara, les mostraba un nuevo camino a las bodegas argentinas tradicionalmente concentradas en el mercado interno. La creciente demanda de vinos del Nuevo Mundo también representaba una oportunidad para la Argentina, y grandes grupos vitivinícolas, de bebidas alcohólicas, -europeos principalmente-, entre los que se cuentan Pernod Ricard, Sogrape, Allied Domeq, Diageo, comienzan a localizar bodegas en Argentina e inician una oleada inversora en nuestra país, por la vía de la adquisición de tradicionales⁴² bodegas o de la creación de nuevas. Además algunas de las tradicionales bodegas familiares se reconvierten, reorientan su estrategia, y emergen con nuevo perfil, y Catena, Zucardi o Bianchi, son ejemplo de ello. El INV estima que desde 1994 el sector recibió inversiones por alrededor de 1300⁴³ millones de u\$s, que se dirigieron mayoritariamente a la cadena de vinos varietales, y producto de estos factores principales la vitivinicultura concluye los noventa con un perfil completamente diferente al de los años ochenta.

Un acuerdo entre Mendoza y San Juan para derivar obligatoriamente cupos de la producción de uvas a la producción de mostos, promueve el fortalecimiento de una industria de mostos orientada a la exportación, y un grupo productores vitícolas se reorientan a la producción de uvas de mesa y uvas para desecado, negocios que crecen a partir de la devaluación. Mientras tanto los vinos de mesa o genéricos, con una industria más pequeña, logran cierta estabilización a partir de los mencionados “cupos” para mostos.

Durante la década del 90 la superficie en viñedos apenas cae en un 4 %, pero se verifica una importante reconversión con la implantación de 33.000 has. de uva fina que reemplazan a otras tantas de uvas criollas. Se evidencia un crecimiento en el tamaño promedio de la unidades de producción primaria, los viñedos de superficie menor a las 5 has. se reducen en un 40 %, y los de superficie posterior a las 25 has. crecen un 15 %, Se reconvierten o nacen un nuevo grupo de bodegas reconfigurando a la cadena agroindustrial vitivinícola, irrumpiendo en gran escala la inversión extranjera y -en menor medida- grupos locales ajenos al negocio hasta el momento, y se reformula el panorama institucional público y privado del sector. Por esta razón sostenemos que en esta década se produce un cambio de tipo cualitativo. Como componente central de esta transformación se verifica un profundo proceso de cambio tecnológico y de modelo de negocio, que se traslada a otras fases de la cadena, principalmente, con el crecimiento del segmento de los vinos finos o varietales, pero también con el desarrollo de una producción de mostos estabilizada y exportadora, o la emergencia de los negocios de uvas frescas que deben atender demandas de clientes internacionales. Por ejemplo, la uva en fresco tiene condiciones de manejo de cultivo, del tipo de variedades a implantar, de manejo de cosecha y de acondicionamiento industrial mucho más exigentes que la producción de uva para el mercado local, que era el tradicional destino principal de la fruta. Aún actualmente, aquellos productores que no las alcanzan, independientemente del precio a que estén dispuestos a venderla, están “condenados” al mercado interno. En este segmento se debieron incorporar túneles de pre-enfriado en los empaques y certificar normar de calidad (BMP, BAP, Eurepgap, etc.) o alcanzar determinados niveles de sanidad e inocuidad para alcanzar los mercados externos.

La Argentina, como se ha dicho, cuenta aún con un enorme mercado local de vinos que representó en promedio para la década del noventa un 6,5 % del mercado mundial en

volumen. Por ejemplo en 1998 se despacharon unos 13 millones de hectolitros de vinos, con un valor de producción estimado por 2.000 millones de pesos o dólares⁴⁴. Si comparamos estas cifras con el comercio mundial de vinos para ese año –8.000 millones de u\$s- podemos observar la importancia del mercado interno local. Durante el período de la Convertibilidad (1991-2001) la apertura y el retraso de tipo de cambio (altos precios domésticos al medirlos en dólares) convertían al mercado local en un objetivo importante para los productores internacionales de vinos finos. A pesar de ello, se observa que las importaciones de vinos en ningún momento superaron el 2% del consumo local (Anexo Estadístico, Cuadro I).

Las empresas internacionales abastecieron el mercado Argentino a través de inversiones en el país, por lo que una inversión aquí permitía atender la demanda local a la vez que proveer al mercado mundial desde una plataforma del Nuevo Mundo. Las bodegas locales que adhirieron al nuevo modelo no contaban con un desarrollo exportador a principios de la década, se iniciaron atendiendo el creciente mercado interno de vinos varietales y evolucionaron hacia los mercados externos, beneficiadas en parte por la acción de las empresas internacionales que exportaban por medio de sus canales ya establecidos. La expansión de los vinos del Nuevo Mundo otorgaba un marco propicio para el desarrollo del negocio de los vinos varietales, y la Argentina encontró un lugar en ese club durante esta década.

Siendo las principales inversiones en el país europeas, visualizaban los costos de viñedo o bodegas en nuestro país como muy atractivos a la hora de compararlos con los valores de inversiones equivalentes en sus localizaciones de origen, y a la vez la Argentina aparecía como un país abierto y de trato preferencial para la inversión extranjera.

Al final de la década la trama vitivinícola se había transformado, de aquel sector dominado por la producción masiva de vinos de mesa de los ochenta, donde los vinos finos producidos representaban una pequeña proporción y eran de tipo tradicional y las exportaciones aparecían como una actividad marginal, emerge con fuerza el segmento de negocio de los vinos varietales, se estabiliza la producción de vinos de mesa a través de la derivación de cupos obligatorios a mostos. Estos últimos alcanzan la categoría de proveedores industriales internacionales especializados, y emergen con fortaleza los negocios de la uva en fresco y la pasa de uva. La orientación exportadora de la industria despegó, como veremos en el siguiente apartado.

8.- El Gigante dormido está despertando, el desempeño internacional de la vitivinicultura Argentina

a) El desempeño exportador vitivinícola argentino como indicador del crecimiento de su competitividad

En el Cuadro V se presentan las exportaciones del complejo vitivinícola argentino para el 2004 que totalizaron unos 361 millones de dólares. El crecimiento es importante si lo comparamos con las cifras de principios de los ochenta, cuando las exportaciones del complejo no alcanzaban los 15 millones de u\$s en el primer lustro de los ochenta, o con los 27,3 millones de u\$s de promedio entre 1986 y 1989 (cuando despegó el mosto exportable).

➤ **Cuadro V – Exportaciones Vitivinícolas – año 2004**

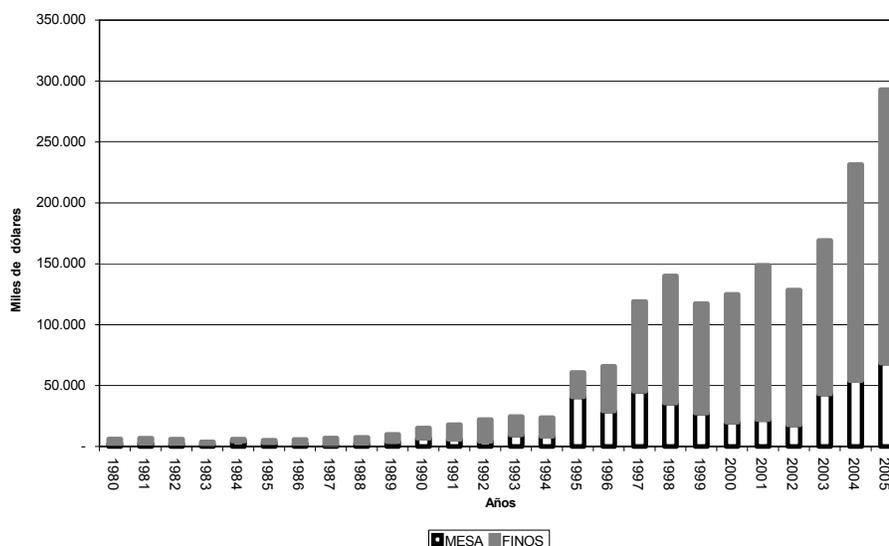
Categoría	Volumen	miles de u\$s
Sin variedad – “comunes”	Hlts. 740.642	54.072
Varietales – “finos”	Hlts. 788.230	176.574
Otros Vinos	Hlts. 9.350	734
Total Vinos	Hlts. 1.553.390	231.481
Mostos	Hlts. 782.001	73.625
Total Vinos+Mostos	Hlts. 2.335.392	305.107
Uva de Mesa	Tns. 44.118	36.800
Pasa de Uva	Tns. 17.096	20.000
Total Complejo Vitivinícola		361.907

Actualmente los vinos varietales explican más del 50 % de las exportaciones, pero aparecen otros productos con creciente inserción en el comercio internacional. La evolución de las cifras exportadas desde los ochenta, se observará a continuación y en el Anexo Estadístico.

Vinos: En el primer lustro de la década del 80 las exportaciones argentinas de vino decayeron, presentando nuevamente una tendencia ascendente durante la segunda mitad cuando alcanzaron en promedio 6,4 millones de u\$s con una importancia marginal en el negocio vitivinícola. En el período 1990-1994 crecieron lentamente y a partir de 1995⁴⁵ la crisis vitivinícola española impulsó las ventas argentinas al exterior, acelerando el crecimiento. Esta tendencia general se ha mantenido hasta el presente, con algunos altibajos como el “amesetamiento” entre en el período recesivo que fue desde el fin de la década pasada hasta la devaluación. Entre 1990 y el 2004 las ventas externas se incrementaron de 15 millones de dólares a 231 millones. Este notable crecimiento es explicado principalmente por las mayores exportaciones de vino finos -o varietales según la nueva denominación- que crecieron durante ese período de 8 millones a 176 millones de dólares, más de veinte veces (Gráfico I).

➤ **Gráfico I – Exportaciones de Vino 1980-2004**

Dólares FOB- INV



Las exportaciones son mayoritariamente de vino fraccionado, y esta categoría se ha incrementado sostenidamente desde un 85% del total en 1998 hasta un 91 % en la actualidad. El sector vitivinícola atiende los mercados más exigentes del mundo; los EE.UU., el Reino Unido, Canadá, Dinamarca, los Países Bajos se encuentran entre los principales mercados. Los EE.UU. compraron en 2004 unos 45 millones de u\$s de los cuales 36 millones fueron de vinos varietales, y UK compró 28 millones de esta última categoría sobre compras totales por 32 millones. En ese mismo año se alcanzó un promedio de precio por litro exportado de u\$s 4,35 para el Malbec, producto emblemático que reúne un 28% de las exportaciones varietales, seguido por los Cabernet Sauvignon a 4,26 u\$s/lts., los Chardonnay a 3,26 u\$s/lts., el Merlot a 3,25 u\$s y el Syrah a 3,08 u\$s/lts. Estos varietales explican u\$s 117 millones en exportaciones. Para el año 2005, con los datos disponibles al momento, comparando los 10 primeros meses ya se observaba un crecimiento de un 30% respecto del 2004.

De todos modos, el desempeño de los vinos Argentinos es aún modesto si lo comparamos con el de los países vitivinícolas del Nuevo Mundo, ya que la Argentina aparece con un nivel de exportaciones sensiblemente inferior al de Australia, Chile y EE.UU (Grafico I, Anexo Estadístico). Entre 1991 y el 2001 las exportaciones de vinos de Australia pasaron de u\$s 159 millones a u\$s 914 millones, las de Chile de u\$s 85 millones a u\$s 593 millones, mientras la Argentina las incrementaba de 17 a 148 millones de dólares, cifras que si bien denotan una tasa de crecimiento alta aún no logran la envergadura de sus competidores. Argentina a partir de esta etapa comienza a sufrir crecientes presiones competitivas debido a la necesidad de colocar cada vez mayores volúmenes para sostener el ritmo. La Argentina ya mostraba durante los noventa una tendencia interesante en el precio promedio de sus exportaciones de vinos, tendiendo a superar a Chile, Sudáfrica y los EE.UU. en este indicador para el período mencionado. El precio promedio del vino argentino exportado se duplicó entre 1992 y el 2001, cayendo en los dos primeros años posteriores a la devaluación (2002-2003), pero en el 2004 este precio promedio fue de 1.49 u\$s/litro recuperando los niveles del año 2000.

Las exportaciones Argentinas de vino durante la década del 80 fueron en promedio menos del 1% del volumen de producción. En las condiciones excepcionales de 1995 se llegó a exportar el 14 % de la producción, y entre 1996 y 2001 el promedio fue de 7,7 %, mientras que en el 2004 se ubicaron el orden del 10 %. Estas cifras nos muestran la creciente orientación de la capacidad productiva de la industria hacia la exportación. El carácter de *commodity* del vino común introduce fuertes oscilaciones en los volúmenes exportados, y cierto sesgo oportunista para este tipo de exportaciones en contraposición a la tendencia general creciente sostenida de los vinos de mayor calidad (Gráfico II – Anexo Estadístico).

Las ventas externas aparecen como el motor principal hacia el futuro, dado que los niveles de crecimiento del mercado local no permitirían a los vinos sostener las tasa actuales de crecimiento, por ello la sostenibilidad de la expansión se vincula directamente con la capacidad de exportar más. ¿La Argentina esta en condiciones de sostener este nivel de crecimiento de las exportaciones durante los próximos diez años, y aún de disputar posiciones a los líderes del Nuevo Mundo? ¿Qué esfuerzos adicionales debería hacer para ello? Son dos buenas preguntas. El impresionante incremento de la demanda de vinos del

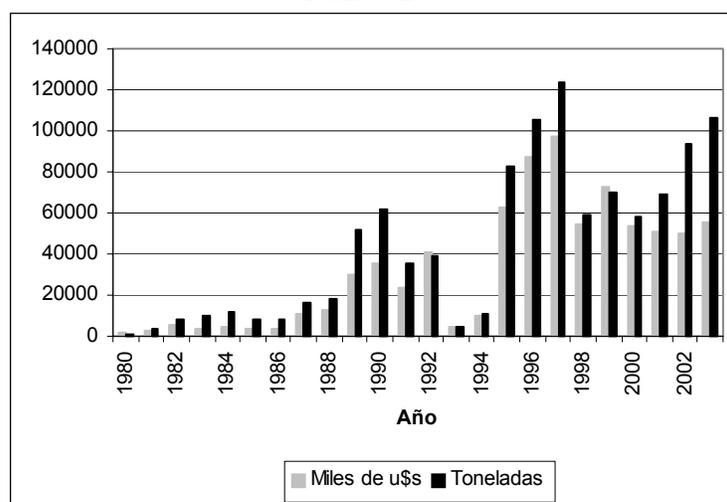
Lecciones de las transformaciones y emergencia de una vitivinicultura competitiva en Argentina

Nuevo Mundo no parece detenerse, multiplicándose por un factor de 2,5 las ventas entre 1991 y 2001, año en el que alcanzaron a vender 2.500 millones de u\$s, aunque a la vez la competencia tiende a hacerse más intensa por el nivel alcanzado por los países mencionados y por la reacción de los productores del viejo mundo. Por ello postulamos que buena parte de lo que suceda tiene que ver con la capacidad de fortalecer y construir nuevas ventajas competitivas consistentes con este contexto. La participación en volumen de los diferentes países del Nuevo Mundo, ofrece una dimensión de la problemática competitiva hacia el interior del grupo (Cuadro II, Anexo Estadístico). A la par de la evolución del volumen que totalizan los países, se visualiza cómo los EE.UU. viene cediendo posiciones, que tienden a ganar Australia y Chile⁴⁶ como grandes jugadores, y en menor medida Argentina. Esto significa que la mayor parte de los países crecen “flotando” sobre el ascenso de la ola de la creciente participación y demanda de vinos del Nuevo Mundo-a excepción de los EE.UU-, y que la competencia y rivalidad es intensa para redistribuir la participación relativa de cada país.

Mostos: Las exportaciones Argentinas de mostos que en 1980 eran de alrededor de u\$s 2.000.000, despegaron a partir de 1987, aprovechando las altas disponibilidad de uva criollas, y alcanzaron los 35 millones de dólares en 1990. En el 2003 fueron de u\$s 56.000.000, y al año siguiente de 73 millones de dólares, mostrando un comportamiento de alta variabilidad dentro de una tendencia general creciente. La Argentina ha alcanzado el liderazgo mundial en el comercio de mostos, y actualmente exporta alrededor del 90 % de la producción. Los mostos han pasado a ocupar un papel relevante en la industria vitivinícola, y aún se han llegado a enfrentar problemas de escasez de uvas. Las exportaciones de mostos son principalmente, y casi exclusivamente en los últimos años, de mostos concentrados -con y sin alcohol-, manteniendo una participación marginal el mosto sulfitado. El mosto presenta una demanda internacional altamente variable en precio y volumen y bajo valor unitario.

➤ Gráfico II – Exportaciones de Mostos 1980-2004

Fuente – INV



Lecciones de las transformaciones y emergencia de una vitivinicultura competitiva en Argentina

Si bien el comercio mundial de mosto fue de 732 millones de toneladas en 2001, 515 millones de dólares en valor, en el lustro anterior el valor comercializado en el mundo ha disminuido a razón del 9% anual. Los principales mercados internacionales de este producto son Estados Unidos, Japón, Canadá y Alemania, representando en conjunto el 50% de las importaciones mundiales para ese período.

Las exportaciones combinadas mostos y vinos alcanzaron en 2003 los 225 millones de dólares y en el 2004 los 305 millones. Con los matices referidos, se puede observar que el nivel competitivo, indicado por el nivel de exportaciones, por el tipo de productos exportados o por el precio promedio de las mismas, ha crecido significativamente, permitiéndole a la Argentina ingresar en el escenario internacional vitivinícola con una gama de productos que se complementa con otros productos de base vitícola como las exportaciones de uva de mesa en fresco que en el 2004 alcanzaron los 36 millones de u\$s y otros 20 millones de u\$s en pasas de uva.

b) La posición de la vitivinicultura argentina en el mundo

En el año 2004 Argentina contaba con 25.793 viñedos sobre una superficie implantada con vid de 212.659 hectáreas que producen alrededor de 26 millones de quintales métricos de uva, que se destinan en un 97,8% a la vinificación y producción de mostos. Con esta producción se obtuvieron 15.464.289 hectolitros de vino y 4.699.549 hectolitros. de mosto. Las exportaciones de vinos alcanzaron 1.553.390 hl., y las de mostos los 782.001 hl. Con estas cifras Argentina aparece (Anexo Estadístico - OIV 2003) elaborando más vino que Australia y produciendo un tercio más de uvas que Chile, aunque con una posición en el comercio mundial rezagada respecto de estos países. Esto sucede por la orientación exportadora de los países mencionados, por ejemplo Chile exporta el 65 % de su producción.

En el mundo Argentina es hoy, por volumen, el quinto productor mundial de vinos y el sexto mercado consumidor a la vez que el octavo productor de uvas, mientras que en 2001 aún ocupaba la duodécima posición entre los países exportadores con poco más del 1 % del total.

La dimensión y relevancia de la vitivinicultura argentina no se manifestó en el mercado internacional durante décadas, por su exclusiva atención a un importante mercado interno, de proporciones similares al de España, hasta que recientemente, durante los noventa, numerosas firmas comienzan a desarrollar estrategias exportadoras posicionando a la Argentina como un jugador con enorme potencial en el escenario vitivinícola internacional.

Entonces podemos comprender porque Argentina era conocida hasta recientemente en el mundo vitivinícola como "el gigante dormido". El presente trabajo sostiene que el "gigante" se ha despertado, y describe el proceso.

c) Un país vitivinícola del Nuevo Mundo con rasgos tradicionales

Argentina aparece como un país del Nuevo Mundo con ciertos rasgos del viejo mundo. Hoy se elaboran vinos que pueden ser identificados como del Nuevo Mundo, aunque en su tradición se observan reminiscencias de la influencia de la inmigración europea. El 49 % de

los despachos de vinos sin identificación varietal es realizada por las cinco firmas más grandes y las 10 mayores acumulan el 66%; mientras que para los despachos de vinos varietales los cinco más grandes alcanzan el 53 % y las 10 principales firmas reúnen un 69%. Se ha evidenciado una tendencia a la concentración pero aún no alcanza los niveles de otros países del Nuevo Mundo y se mantiene la presencia activa de un conjunto de bodegas incluidas dentro de la categoría PyME. Además, se observa un nivel de integración bajo (actualmente, 1/3 de la uva procesada es propiedad de las mismas bodegas). La vitivinicultura Argentina presenta zonas de gran tradición, más que centenaria, y una fuerte orientación a atender un importante mercado interno, con un entorno institucional desarrollado y complejo. La vitivinicultura es una parte decisiva de la identidad cuyana, principalmente en Mendoza a la que podríamos caracterizar como un “cuasi-distrito” industrial vitivinícola⁴⁷, y en menor medida sucede algo similar en San Juan. En consecuencia los procesos de transformación, de reconversión y de construcción de nuevos consensos⁴⁸ presentan una particular complejidad, mayor que la de aquellos contextos dominados o liderados por grandes jugadores integrados como son otros países del Nuevo Mundo.

9.- Segmentos de negocio y cadenas de valor que conforman la nueva trama vitivinícola

A continuación se realizará una caracterización de los diferentes segmentos de negocio y sus cadenas de valor, emergentes tras el proceso de transformaciones: los vinos básicos o de mesa, los vinos varietales, los mostos, la uva de mesa y las pasas de uva. Si sumamos a las exportaciones las ventas en el mercado interno, donde sólo contamos con cifras para vinos por alrededor de 1.200 millones de u\$s, podemos estimar la totalidad de la facturación actual de la vitivinicultura en casi 1.600 millones de u\$s. Esta cifra nos dimensiona su importancia económica.

a) Vinos de Mesa: Ajuste, reestructuración y nuevo equilibrio (inestable)

La Cadena de los vinos de mesa, tradicionalmente predominante, sufrió una formidable contracción, como ya se explicara. Prácticamente todos las grandes bodegas “fordistas” del pasado desaparecieron del escenario, emergiendo en los noventa una nueva estructura concentrada, constituyendo un oligopsonio con seis firmas de enorme poder de mercado. Queda una pequeña porción del mercado que es disputada por un número importante de bodegas PyME. La mayor parte de las empresas de vinos de mesa son de propiedad nacional, con la importante excepción del grupo Peñaflor, único sobreviviente de la vieja guardia pero adquirido por un grupo inversor. A principios de la presente década la cadena de los vinos de mesa tenía la estructura que se presenta en el Gráfico III.

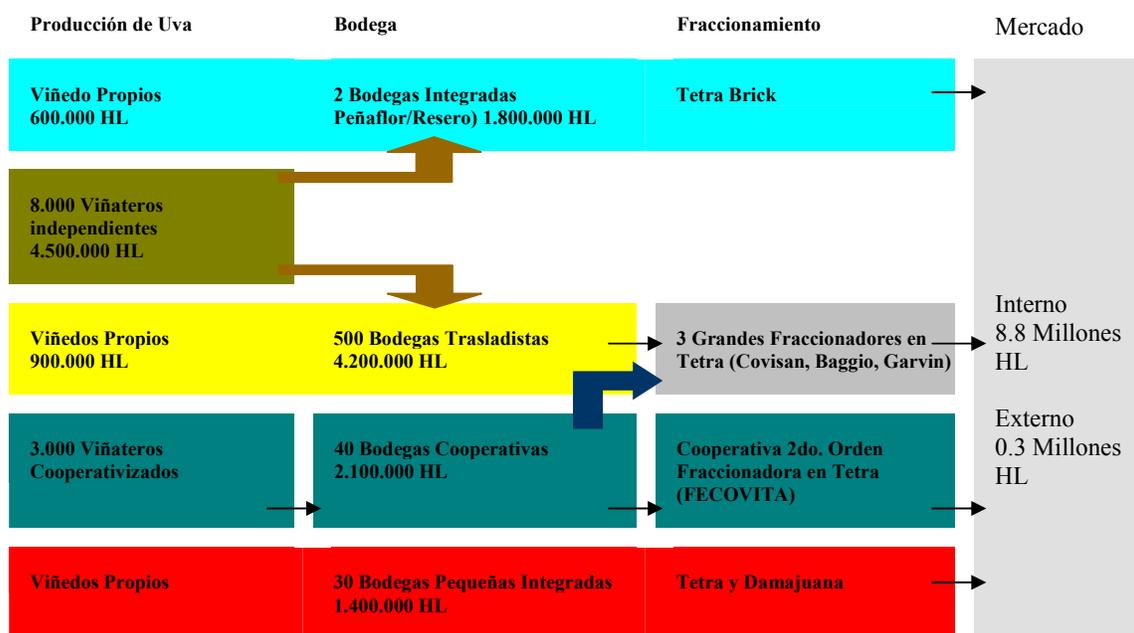
El enorme poder de mercado de las grandes bodegas es consecuencia de la persistencia de una tendencia a la sobreoferta de uvas comunes, que debilita la posición negociadora de un número importante de viñateros, principalmente esos 8.000 productores de uvas comunes que aparecen denominados en el grafico como “independientes”, y de las bodegas procesadoras (“trasladistas”) que proveen a las bodegas fraccionadoras de este tipo de vino. Las bodegas trasladistas, procesan uva propia y de terceros, y no llegan directamente a los mercados de consumo dado que no fraccionan ni disponen de marcas comerciales. El nivel

Lecciones de las transformaciones y emergencia de una vitivinicultura competitiva en Argentina

de integración de las grandes bodegas es variable, pero bajo en promedio actualmente. Si excluimos al sector cooperativo, dos de ellos producen alrededor de un tercio de la uva que procesan y son por ello denominadas bodegas *integradas* (Peñaflor y Resero), pero las tres bodegas que más vinos vendieron en el 2001 (Baggio, Garvin, Covisan) son fraccionadoras, ya que le compran vino a las bodegas trasladistas mayoritariamente. Las transformaciones principales en la cadena han sido la disminución de la oferta de uvas comunes por el efecto combinado de la desimplantación de los ochenta, la reconversión de una parte del sector viñatero como proveedor de otros negocios y el acuerdo entre Mendoza y San Juan para derivar cupos obligatorios hacia mostos. Estos hechos han tendido a compensar las crisis de sobreproducción, aunque a juzgar por los stocks de vinos el problema persiste aunque en menor medida.

➤ **Gráfico III – Cadena Agroindustrial de los Vinos de Mesa a principios de la década**

Fuente Ruiz de Peña y Hernán Vila⁴⁹



Las fortalezas principales de las grandes bodegas son sus capacidades para alcanzar diversas economías de escala, su capacidad de marketing y logística, y su presencia en el mercado con marcas establecidas. En el plano tecnológico las innovaciones más relevantes se realizaron en el fraccionamiento (tetra brick, que hoy representa el envase de mayor uso), y en la logística. Las relaciones con sus proveedores son informales y de mercado – a excepción de Fecovita por su naturaleza Cooperativa-, siendo inexistentes los contratos con los viñatero o las bodegas de traslado. Algunos actores, como Peñaflor con Trapiche participan también del negocio de los vinos finos.

El sector de viñateros independientes productor de uvas comunes, normalmente vende su propio vino procesado por terceros, a la misma bodega que les vinifica (trasladista) o a las bodegas fraccionadoras. Siempre cuenta la alternativa del mercado de los mostos. Los viñateros son una fase productiva relevante para lograr mejoras en los productos finales, pero

no se encuentran en condiciones de “empujar” procesos de cambio desde el final de la cadena, sino que requieren de directivas, o señales e incentivos desde la industria, o de impulsos desde el entorno de apoyo. Para las acciones de mejora tecnológica enfrentan problemas de apropiabilidad de los beneficios resultantes en los productos finales, ya que ciertas mejoras no reeditúan económicamente al productor, porque no se les paga un precio diferencial, o problemas originados en debilidades de la estructura del traslado para mantener individualizados e identificados los vinos de cada propietario en las vasijas (a pesar de existir normas sobre propiedad de vinos), o problemas por la reticencia a crear activos específicos tal como puede ser la alternativa de implantación de uvas de alta productividad exclusivas para mostos. Estos incentivos adversos hacia las mejoras se originan en la existencia de costos transaccionales, y de asimetrías por la estructura monopsonica. En consecuencia, este segmento de productores ha realizado escasos cambios técnicos. Típicamente cuentan con variedades criollas de alta productividad, sistemas de conducción en parral, riegan por gravedad y participan de consorcios de riego comunitarios. Este grupo es el más numeroso de toda la cadena, donde se concentró la desaparición de productores, cuyas crisis productivas y sociales se trasladan a la esfera social y política rápidamente. Los productores cooperativizados (un 25 % de los productores de uvas comunes), agrupados en Fecovita, se encuentran en mejor situación, pero el cupo de miembros posibles esta limitado a la capacidad de vender de la cooperativa. Los productores no cooperativizados, junto a las bodegas trasladistas, aparecen como los actores más vulnerables de la cadena.

Las bodegas trasladistas están centradas fuertemente en la producción de vinos básicos, debido a su bajo nivel tecnológico. Presentan una baja rentabilidad y dificultosa gestión financiera. Las oscilaciones en el precio del vino de mesa, y las pequeñas ganancias por litro en un negocio de mucho volumen, junto a la concentración del poder de compra de las grandes bodegas fraccionadoras, son las bases de los problemas descritos. Durante la década del noventa disminuyó sensiblemente la cantidad de uva de terceros, esto es la participación del vino procesado por bodegas trasladistas, cayendo del 55 % en 1986 al 43,2 % en 1.999, sobre el total negociado, a la vez que se incremento sensiblemente la compra de uva directamente, que resultara en vino procesado por la bodega fraccionadora, aumentando del 6,1 % al 12,2 % para ese mismo período. Este proceso de crecimiento de compra directa de uvas se verificó a partir de *boom* exportador, ya que las compras de uvas crecieron fuertemente a partir de 1995, y estos cambios pueden atribuirse a la fuerte demanda de las bodegas exportadoras⁵⁰, mayoritariamente de vinos finos que al requerir una producción de mayor calidad desplazan a las bodegas trasladistas. Las bodegas de traslado mantienen – en su amplia mayoría- los proceso y tecnologías de producción tradicionales: vasijas de material – en pocos casos cubiertos por resinas, antiguas prensas continuas, ausencia de equipos de frío o acero inoxidable, etc. Sólo una minoría de las más de 500 bodegas ha logrado reconvertirse y trasladarse al segmento de los vinos finos, apenas unas 12.

El sector cooperativo tiene como protagonista central Fecovita, en Mendoza, una Cooperativa de 2do. grado que agrupa a unas 32 bodegas. Esta cooperativa fraccionadora es el resultado de la privatización de una gran bodega estatal, y con las tradicionales marcas adquiridas ha logrado una importante participación en el mercado. La cadena cooperativa tiene en marcha una serie importante de programas de planeamientos y programación de cosecha, mecanismos de precios, servicios de transferencia de tecnologías (asociados a

INTA o IDR en algunos casos), actividades de capacitación, que la convierten en un componente diferente para el sector, y explican su evolución reciente.

Las grandes bodegas venden vino fraccionado en *tetra brick* principalmente. Este envase fue incorporado en la segunda mitad de los 80s y desde aquella época ha desplazado de modo creciente a la damajuana, modalidad de envase tradicional que ha quedado circunscriptas a las bodegas más débiles.

Una baja porción del mercado de los vinos comunes es atendido por un grupo de pequeñas bodegas familiares que producen bajo condiciones de integración más altas que el promedio, vendiendo vino envasado principalmente en damajuana atendiendo mercados regionales. El nivel tecnológico de estas bodegas no se ha modificado de modo relevante en el período.

Los vinos de mesa compiten intensamente en el mercado de las bebidas alcohólicas de consumo masivo, con las cervezas, cuya estructura es oligopólica también. En los últimos 15 años se nota una marcada sustitución de los vinos de mesa por las cervezas, mientras esta última ha crecido los vinos caen en proporciones similares. Para poder competir en el mercado de los vinos de mesa-cervezas se requiere, poder de mercado, capacidad de marketing, logística y distribución, lo que ha reforzado las tendencias a la concentración verificadas en el segmento de los vinos de mesa. Los costos de la logística explican que algunas de estas empresas hayan incursionado en la elaboración y distribución de otras bebidas (agua mineral, jugos), para lograr mejorar la eficiencia de los canales de distribución. Los vinos de mesa no compiten con los vinos varietales, los consumidores buscan cosas distintas al comprar uno u otro producto, y en cambio enfrentan a la cerveza como producto sustituto, por lo que si atendemos además lo anteriormente dicho sobre las problemáticas de los vinos genéricos se puede concluir que se trata de un grupo con problemáticas competitivas claramente diferenciadas de las de los vinos varietales o finos.

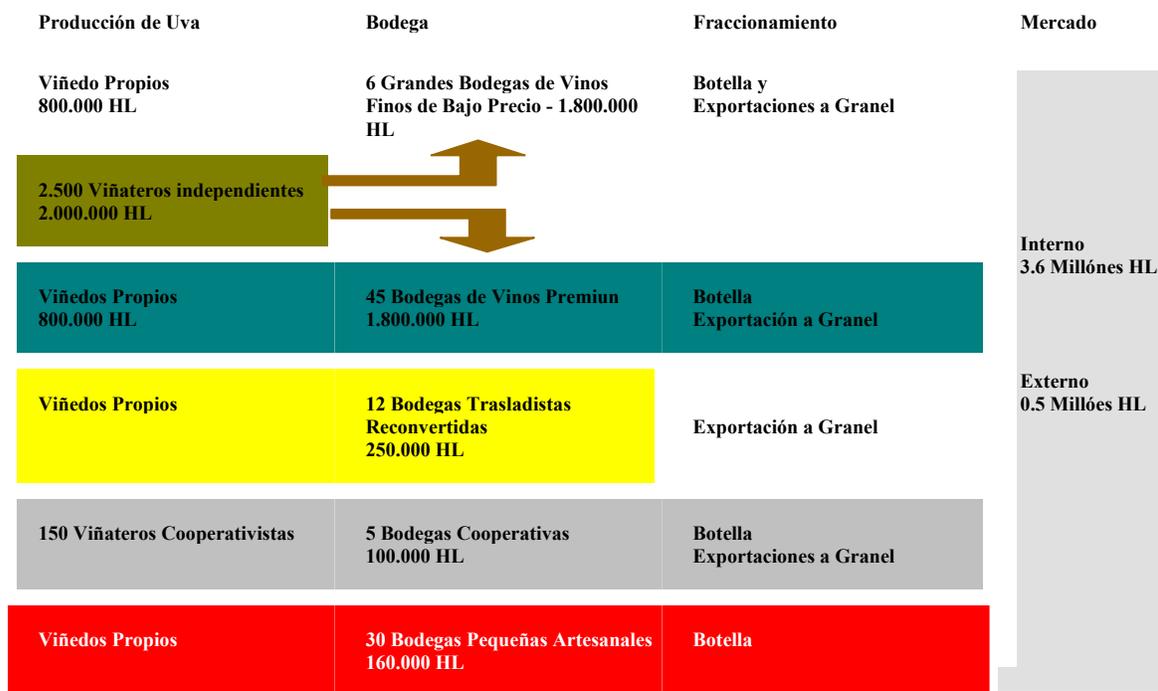
b) Vinos finos: expansión, competencia y salto a la calidad

En la década del ochenta, como consecuencia del nuevo escenario en los mercados vitivinícolas internacionales, un pequeño grupo de Bodegas mendocinas comenzó a realizar acciones tendientes ofrecer productos adecuados a las nuevas condiciones de la demanda, y logró ganar mercados atendiendo estos segmentos emergentes de vinos varietales.

Se comenzaron a observar dos grandes grupos diferenciados dentro de los consumidores locales de vinos finos. Un bodeguero de larga experiencia como Valentin Bianchi describe a los nuevos consumidores con “...una fuerte orientación hacia los vinos varietales. El público que paga más de \$ 8 quiere vinos con mucha fruta y madera nueva; con estructura, color, aromas especiados y taninos con astringencia pero dulces. Hay que darles un madera equilibrada, no dominante, para obtener un vino delicado, complejo y largo en la boca”⁵¹, observándose en estos consumidores demandas de características similares a las atendidas por el Nuevo Mundo vitivinícola. Además persisten grupos de consumidores de características tradicionales que requieren vinos con “...el viejo sabor de la madera y el tono ladrillo...”⁵² o de vinos como los denominados localmente Borgoña, y que también integraban la categoría de los vinos finos, pero que ahora presentaban rangos de precios menores.

➤ **Gráfico IV – Cadena Agroindustrial de los Vinos Varietales a Principios de la Década**

Fuente Ruiz de Peña y Hernán Vila⁵³



Entre los productores de vinos finos definimos dos subcategorías: los vinos finos masivos de bajo precio⁵⁴ -donde predominan las características tradicionales-, y los vinos *premium* de nueva generación -similares a los requeridos actualmente por los consumidores internacionales-. Esta división no funciona bien desde la perspectiva de la estrategia de negocios, ya que las bodegas líderes crean un *mix* de productos amplio, que contiene a los distintos segmentos. Pero incluiremos en el grupo *premium* a aquellos que tiene capacidades para alcanzar vinos de esta calidad, y dejaremos fuera de esta clasificación aquellas empresas que prácticamente no disponen de este tipo de productos, o lo hace un modo marginal. Al grupo que comienza a utilizar el nuevo paquete tecnológico de nivel internacional y atiende los segmentos más altos de consumidores lo caracterizamos como el grupo *premium*.

Grupo Productor de Vinos Premium: Las bodegas productoras de vinos premium son casi 50, mostrando una intensa competencia, una menor concentración que el promedio vitivinícola en este segmento y una importante participación de empresas PyMEs. Estas bodegas han incorporado masivamente acero inoxidable en sus vasijas y conductos, prensas neumáticas, equipos de frío, laboratorios de análisis, software y equipos de control de procesos, líneas de fraccionamiento, toneles de roble de 200 litros, y otras tecnologías que permiten desarrollar prácticas enológicas de última generación. Las características de este tipo de producción y la escasez de uvas finas han conducido a un proceso, más intenso que en el resto de los segmentos, de integración hacia atrás - implantación de nuevos viñedos - y de prácticas cooperativas con los proveedores de uva, sensiblemente más importante que en el resto de la industria. Se realizan las acciones de apoyo a los proveedores de uva seleccionados, por

Lecciones de las transformaciones y emergencia de una vitivinicultura competitiva en Argentina

medio de la asistencia técnica de ingenieros agrónomos de las bodegas, provisión de insumos, pre-financiación, etc.

Ha sido de gran importancia la capacidad de un grupo de proveedores críticos de este segmento, además de los productores de uvas, de acompañar en el proceso de cambio técnico, tal como ha sucedido con proveedores de etiquetas, de vasijas y *piping* de acero inoxidable, de bombas y filtros, de equipos de fraccionamientos, entre otros.

Grupo productor del primer segmento de los vinos finos: El otro grupo, que denominamos como el primer segmento de los productores de vinos finos, son un poco más de 50 bodegas, donde aparecen firmas que han evolucionado desde la producción de vinos finos tradicionales, o firmas que producían vinos comunes y que han reestructurado sus procesos productivos y tecnologías para alcanzar esta categoría. En este grupo encontramos algunas empresas de importante porte vinculadas a los grandes grupos empresarios de vinos comunes⁵⁵, o que forman parte de los grandes grupos de los vinos finos⁵⁶. El sector cooperativo cuenta con una bodega de gran porte⁵⁷ y exitoso proceso de reconversión. Un pequeño grupo de Bodegas trasladistas de vinos finos, con participación en el mercado de la exportación a granel, y pequeñas bodegas artesanales completan este grupo.

c) La viticultura

➤ Cuadro VI – Evolución de la superficie implantada con variedades de alta calidad enológica

Fuente INV – Total País

Variedad	1990	2000	2004	Var 00/90	Var 04/00
Uvas Tintas					
Malbec	10.457	16.349	21.1183	56,35	29,57
Boyarda	12.186	14.989	17.224	23,00	14,91
Cabernet Sauvignon	2.347	12.199	16.184	419,77	32,67
Syrah	687	7.915	10.846	1052,11	37,03
Merlot	1.160	5.513	7.095	375,26	28,70
Tempranillo	5.659	4.335	5.630	-23,40	29,87
Pinot Negro	232	1.047	1.176	351,29	12,32
Barbera	958	1.081	925	12,84	-14,43
Total	33.762	63.635	80.599	88,48	26,66
Uva Blancas					
Torrontes Riojano	8.625	8.181	7.957	-5,15	-2,74
Chardonay	908	4.525	4.771	409,36	3,16
Chenin	4.031	3.591	3.052	-10,92	-15,01
Ugni Blanc	2.229	2.846	2.639	27,68	-7,27
Semillón	1.255	1.028	961	-18,09	-6,52
Sauvignon	278	827	1152	197,48	39,30
Suavngiovanasse	998	798	710	-20,04	-11,03
Riesling	293	151	131	-48,46	-13,25
Total	18.617	22.047	21.373	18,42	-3,06

En el sector primario los productores de uva para vinos finos sufrieron una notable transformación, a la vez que otros se iniciaron en la atención de nuevos negocios como la uva en fresco y la pasa de uva, desapareciendo numerosos productores en el segmento de uvas de menor calidad enológica. En el Cuadro VI puede verse la notable evolución de la superficie sembrada con variedades finas durante la década del noventa, que pasaron de

52.000 hectáreas a 85.000 hectáreas, con un crecimiento explosivo para las variedades tintas (88%), y en particular de algunas de alta demanda, como las Syrah, Cabernet o Merlot. Este proceso no se detuvo en el período 2000-2004, sino que mantuvo un crecimiento sostenido, alcanzando para este último año la superficie implantada con variedades finas el 48% de la superficie total, en un proceso que no parece haber concluido.

d) Mostos

La producción de mosto en la República Argentina durante el año 2004 ascendió a 4.699.550 hectolitros. Según información del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) y el Censo Nacional Agropecuario (CNA), se estima que la superficie implantada con uvas con destino a mostos es de 13.570 hectáreas (6,3 % del total). La cadena productiva de los mostos reconoce como actores principales a los productores vitícolas, que son productores de uvas de baja calidad enológica cuyo único destino alternativo son los vinos básicos o de mesa. En un proceso intermedio, las bodegas de vinos de mesa, típicamente las trasladistas, pueden producir un mosto simple que es el resultado de la primer pensada de la uva, y venderle este producto intermedio a las plantas concentradoras de mostos. Estas plantas son aquellas dedicadas a la producción final de las diferentes categorías de mostos, y son plantas industriales con equipamientos específicos claramente diferenciados de las bodegas ya que sus capacidades se orientan al proceso de deshidratación. Existen actualmente unas 18 Plantas concentradoras de mostos, o *mosteras*.

Los mostos producidos en Argentina son de diverso tipo: el mosto simple -obtenido por molienda o prensado de uva y sin fermentación-, el mosto concentrado -mosto simple deshidratado-, y el mosto sulfitado -mosto simple conservado evitando la fermentación-. El mosto sulfitado se emplea en la elaboración de mosto concentrado y de jugo de uva, el concentrado es un edulcorante destinado a la preparación industrial de golosinas o dulces, panificación y es usado como base de jugos y bebidas gaseosas, y en algunos países los usan para la elaboración de vinos dulces.

➤ **Cuadro VII – Mercados de Mostos**

Año	Producción	Importaciones	Exportaciones
1998	2.766.756	114.247	426.592
1999	3.060.647	93.291	624.409
2000	4.303.596	78.416	563.918
2001	3.299.750	23.246	625.494
2002	4.428.335	511	951.431

Como se ha dicho, cada año se fija un porcentaje obligatorio de elaboración de mosto para regular la oferta y demanda del vino. Dicho porcentaje, que oscila alrededor del 30%, es la proporción de uva que debe procesar como mosto cada bodega.

La producción de mostos si bien no creció de modo espectacular se convirtió en un negocio estable por el acuerdo de cupos, y se consolidó como sector durante esta década, ubicando a nuestro país como un proveedor industrial internacional líder de este producto.

e) Uva en fresco o de mesa

La cadena de la uva en fresco se compone de dos actores principales: los productores vitícolas y los galpones de empaque. Los primeros presentan características y distribuciones similares al resto de los productores de uvas, y producen diferentes variedades de uva, algunas destinadas a vender primicias con calidad de exportación, otras de doble propósito que también se pueden destinar a pasas de uva, y finalmente las de menor calidad son destinadas al mercado interno.

Los galpones de empaque (o el “empaque”) son establecimientos industriales que realizan una serie de operaciones en las frutas que tienen como objetivo acondicionar y presentar el producto para su comercialización. Estas operaciones se orientan a garantizar la inocuidad para el consumo, de acuerdo a normas de calidad y sanidad, a la mejora de las condiciones de conservabilidad y vida útil, y al packing. Entre las actividades más importantes se encuentra la pre-establización frigorífica, que requiere de túneles de frío y es una de las inversiones cuello de botella en la cadena productiva. Los empaques que cuentan con plantas frigoríficas trabajan con prioridad para el mercado externo entre los meses de diciembre a febrero, y aparece un pico de producción entre la segunda quincena de diciembre y la primera de enero. Posteriormente la actividad decae a la mitad, y las plantas de frío morigeran la capacidad ociosa atendiendo el mercado interno. El período crítico mencionado es el período de primicia, anterior al ingreso de Chile en el mercado mundial.

Las principales plantas de orientación exportadora en Cuyo son unas diez, siendo el negocio principal de la uva en fresco la exportación, estimándose que unas 3.700 has del cultivo tienen como destino estos mercados. El manejo del viñedo es diferente también según se destine la uva para el mercado externo o interno.

f) Pasa de Uva

Según los datos oficiales aportados por el INV, la superficie con variedades para la producción para pasa es de 2.300 has, pero existe un gran aporte de otras variedades destinadas a fresco, como es el caso de la Superior y de la Flame Seedless.

La pasa de uva requiere de un proceso de secado, que en el caso de la Argentina es realizado por los establecimientos industriales que compran uva fresca a los productores, y secan de modo natural a la fruta. Existen actualmente unos 25 establecimientos industriales de este tipo. Posteriormente se le realizan una serie de procesamientos tendientes a limpiar la fruta y eliminar todo tipo de residuo petreo o metálico, se la clasifica por tamaños y calidades y se coloca en cajas. Estas mismas empresas realizan la actividad exportadora.

San Juan es el principal productor y exportador de pasas del país. En el año 2004 se destinaron 75.000 tns. de uva para la producción de pasas. Las plantas industriales

registradas por SENASA son 21 y procesan 17.250 tn. de pasas. Estas empresas tienen un mercado altamente focalizado en Brasil y en mucha menor medida en mercados como la Unión Europea y los EE.UU., porque deben alcanzar otros estándares que todavía no están en condiciones de cumplir.

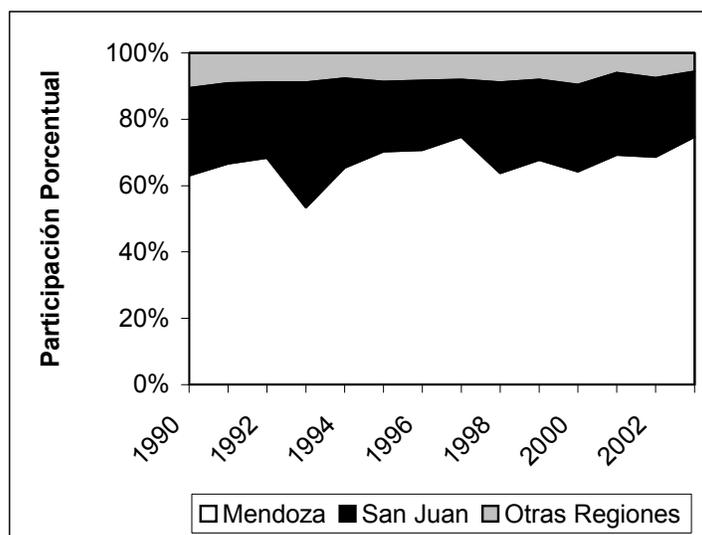
10.- Tendencias a la especialización diferenciada en los clusters Mendocino y Sanjuanino

Los segmentos de negocio descriptos en el capítulo anterior no se han distribuido de modo homogéneo en los clusters cuyanos. Mendoza y San Juan se diferencian entre sí, en la nueva configuración resultante, en las tendencias de especialización. Por tendencia de especialización entendemos a una evolución de la participación de un segmento de negocio vitivinícola en un cluster en un nivel superior al del otro cluster.

Mendoza cuenta con la mayor superficie implantada con vid del país, 148.000 hectáreas que representan casi el 70 % del total nacional, seguido por San Juan con 47.000 hectáreas y un 22 % de la superficie de Argentina. Al observar la tendencia de largo plazo, desde la crisis del viejo modelo de negocio, podemos ver un leve crecimiento en la participación de San Juan sobre el total de los viñedos, a la vez que una caída similar para Mendoza y las otras regiones. En ambos clusters las transformaciones del complejo vitivinícola se han dirigido en diferentes direcciones.

➤ **Gráfico V – Participación en la producción de vino de las diferentes regiones - 2003**

Fuente INV



En Mendoza el 99 % de la uva es destinada a la vinificación, mientras que en San Juan en los últimos años a crecido significativamente la superficie implantada con vid destinada a otros fines. En esta provincia el 15 % de la superficie implantada se destina a la producción de uva en fresco y un 5 % a la producción de pasas de uva, por lo que la uva destinada a la vinificación no alcanza al 80%. En 1996 la superficie de viñedos sanjuaninos destinados a la

vinificación alcanzaba al 89 %. **En consecuencia Mendoza ha incrementado su participación en vinos respecto de San Juan y del resto del país.** Esto puede observarse en Gráfico V.

Si analizamos la participación en la producción de vinos finos o varietales en la producción total de cada provincia se puede observar (Cuadro VIII) cómo Mendoza históricamente se ha mantenido sobre el promedio nacional, y ha tendido a incrementar su participación durante la década pasada.

➤ **Cuadro VIII – Producción de vinos finos como porcentaje de la producción provincial por quinquenio**

Quinquenio	Mendoza	San Juan	País
1980-1984	12,5 %	5,5	10,4
1985-1989	18,5 %	6,4	14,7
1990-1994	25,2 %	6,2	19,2
1995-1999	30,2 %	9,6	25,2

Elaboración propia en base a INV

En materia de exportaciones de vino se observa un claro liderazgo de Mendoza, hecho que refuerza la idea de que Mendoza tendió a especializarse en vinos finos y explica la mayor parte de lo que ha sucedido en este segmento. Esta provincia se ha convertido en la “locomotora” competitiva de los vinos finos argentinos. Las cifras del cuadro siguiente (Cuadro IX) evidencian estos hechos.

➤ **Cuadro IX – Exportaciones de vino por provincia 2004**

Provincia	Varietal	Genérico	Total Provincial	Provincial/Nacional
Mendoza	155.257	49.860	212.250	91,7 %
San Juan	1.546	5.953	7.520	3,3 %
Resto	2.665	8.953	11.710	5,0 %

Fuente INV. El Total para cada provincia, agrega otros vinos no categorizados como genéricos o varietales.

Estas cifras pueden ser morigeradas si uno toma en cuenta las correcciones estadísticas realizadas por la provincia de San Juan⁵⁸, que ha estimado exportaciones provinciales de vinos para el 2004 por u\$s 15.244.000, por lo que la participación relativa de San Juan en el país pasaría al 6,6 % y la de Mendoza caería al 88,4% (asumiendo que lo que gana una se le resta a la otra). No obstante los propios datos de la provincia estiman que las exportaciones de vinos sanjuaninas cayeron desde 1998, ya que para aquel año habían alcanzado los 18,8 millones de dólares.

➤ **Cuadro X – Exportaciones de Vino de San Juan**

En millones de u\$s y participación porcentual

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Exportaciones de San Juan	18,8	17,1	13,1	9,7	8,1	11,06	15,19
% s/Expo total de San Juan	14%	10%	8%	9%	7%	7,5%	7,35%
%s/Expo total país de vino	12%	12%	9%	7%	7%	7 %	7%

Fuente: Secretaría de Producción de de SJ.

En contraposición, en producción de mostos se ha dado la situación inversa, dado que San Juan ha mostrado un mejor desempeño y crecimiento, con una tendencia a igualar la producción de Mendoza, que tradicionalmente lideraba este segmento. San Juan, medido en volumen respecto de la producción nacional, para el primer quinquenio de los noventa representó un 13 % de la producción de mostos en promedio, mientras para el segundo un 30 %, y para el período 2000-2003 un 33 %. Durante la década pasada el cluster Sanjuanino aceleró el crecimiento de su industria mostera, a la vez que Mendoza presentaba una tendencia inversa. Para el 2004 la provincia de San Juan produjo el 42 % del total de mostos producidos en el país.

➤ **Cuadro XI – Evolución en la producción de Mostos en Mendoza y San Juan**

INV - Hectolitros

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Total país	3.377.195	5.992.603	2.766.756	3.060.647	4.303.596	3.299.750	4.428.335	4.377.465	4.699.550
Participación San Juan	27%	28%	47%	40%	46%	32%	46%	31%	42%
Producción San Juan	904.281	1.680.884	1.300.643	1.219.137	1.964.329	1.070.235	2.018.800	1.358.618	1.986.306
Participación Mendoza	69%	67%	50%	57%	52%	67%	53%	68%	56%
Producción Mendoza	2.325.581	4.038.159	1.378.919	1.756.837	2.223.065	2.206.205	2.367.015	2.996.926	2.649.757
Producción Otras Provincias	147.333	273.560	87.194	84.673	116.202	23.310	42.520	21.921	63.487

Esto ha sucedido a pesar de que en la opinión de algunos miembros de la industria la provincia de San Juan no tiene la capacidad instalada suficiente para transformar el mosto sulfitado en mosto concentrado, por lo que este producto intermedio se vende a la Provincia de Mendoza y en ella se elabora. En la medida que nuevas inversiones enfrenten este cuello de botella se podría incrementar la venta de mosto concentrado, que es un producto con mayor valor, e incrementar la participación provincial. Las exportaciones de mostos de San Juan ascendieron en el año 2004 a los 34 millones de u\$s, y superaron ampliamente a las de vinos en esa provincia, siendo junto a las exportaciones de uva en fresco (35 millones de dólares) los dos productos que mayores divisas generan para la provincia y explican un tercio de su comercio exterior.

Del mismo modo, San Juan se ha transformado en el líder nacional de la producción y exportación de uva de mesa en fresco y pasas de uva. En los cuadros siguientes se observa cómo -especialmente la uva en fresco- se expanden a partir de mediados de los noventa, siendo San Juan el principal productor nacional de ambos productos y de orientación exportadora estos negocios (Cuadro VII, Anexo Estadístico).

➤ **Cuadro XII – Superficie implantada destinada a Uva en Fresco**

en Hectáreas - INV

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Mendoza	707	739	787	789	930	937	952
San Juan	2.808	3.289	3.847	5.159	7.166	7.177	7.190
Otras Provincias	939	947	912	939	658	687	703
Total país	4.454	4.975	5.546	6.887	8.754	8.801	8.845

San Juan reúne el 81 % de la superficie nacional destinada a la uva en fresco, y como puede verse en el Cuadro XII el crecimiento de la superficie implantada verificado desde 1996 ha sido alto.

Las exportaciones de uva en fresco han presentado un desempeño un tanto errático, debido a que los productores durante algunos años vendieron su producción a empaques de la provincia de Mendoza. Los datos del SENASA para el 2004 indican que las exportaciones Argentinas fiscalizadas ascendieron a 44.118 toneladas, correspondiendo a San Juan aproximadamente el 91 % de las mismas.

San Juan también mantiene un liderazgo nacional excluyente en la producción y exportación de pasas de uva, exportando durante el año 2004 unos 16 millones de u\$s.

En conclusión podemos afirmar que como resultado del proceso de reconversión, dentro de la nueva trama vitivinícola Argentina, Mendoza ha tendido a especializarse en vinos, con especial desempeño en el segmento de los vinos finos, mientras que San Juan ha logrado desarrollar relativamente mejor, los segmentos de los mostos, las pasas de uva y la uva en fresco.

11.- Factores (locales) que influyeron en la evolución de los clusters

A los fines de nuestro trabajo consideraremos un cluster vitivinícola en cada provincia, esto es aglomeraciones de las cadenas agroalimentarias de productos de base vitícola, que han desarrollado segmentos de negocio diferenciados (vinos finos, de mesa, mostos, uva en fresco, pasas de uva), que mantienen niveles de interdependencia y comparten un entorno institucional y de proveedores. Esta definición nos permite analizar la evolución de la trama o el complejo. Dentro de cada provincia existen micro-regiones con sub-especializaciones fuertes, especialmente en Mendoza donde Lujan de Cuyo aparece como el tradicional productor de vinos finos y el Valle de Uco como un productor emergente en esta categoría, o el Oasis Este como el mayor productor de uvas comunes para vinos básicos, pero a los efectos de nuestro análisis, los entornos institucionales-organizacionales provinciales son un factor relevante de cambio, y por lo tanto insistimos en que tomaremos como unidad territorial para los clusters a la provincia⁵⁹.

Mendoza y San Juan se desarrollaron bajo las mismas condiciones de contexto general, y si suponemos que no existen ventajas comparativas naturales relevantes⁶⁰, podemos definir que tres factores (o grupos de factores) provinciales principales permiten explicar –desde la crisis de los ochenta, hasta la actualidad- la evolución hacia perfiles productivos vitivinícolas diferenciados de Mendoza y San Juan. Los tres factores influyentes son:

a).- las condiciones iniciales de contorno de cada provincia, determinada por la historia previa hasta fines de los ochenta y principios de los noventa, que dejaba una configuración diferente de activos para cada provincia al iniciar el proceso de reconversión y el aprovechamiento de las oportunidades emergentes.

b).- las estrategias provinciales de desarrollo, implementadas mediante acciones institucionales y organizacionales, especialmente los regímenes de incentivos y la creación de políticas y organizaciones específicas de soporte al desarrollo sectorial.

c).- las fortalezas iniciales y el desarrollo de los sistemas locales de innovación. En el caso mendocino existen evidencias de la existencia de un sistema de innovación local, que ha tendido a fortalecerse, y que permite un proceso de actualización de las redes productivas y del *upgrade* del conjunto de la cadena de valor, mientras que en San Juan persisten debilidades es este sentido.

Además en las Conclusiones, siguiente capítulo de nuestro trabajo, vincularemos a estos factores con el aspecto decisivo de su alineamiento con las grandes tendencias que modelaron las transformaciones de la trama vitivinícola global descriptas anteriormente.

Cada provincia presentaba una configuración inicial diferente de factores a principios de la década pasada y han desarrollado estrategias políticas provinciales diferentes con posterioridad a la misma, y finalmente los sistemas de innovación presentan diferentes grados de fortaleza, lo que facilitó o dificultó la evolución de las empresas para salir del contexto de crisis de los ochenta y su nueva inserción en redes o cadenas competitivas.

a) Las condiciones iniciales de contorno de cada provincia

Mendoza contaba ya para los ochenta con importantes economías de aglomeración, por la existencia de gran cantidad de productores vitícolas, de mano de obra especializada para las labores culturales en los cultivos o en la industria, y por la disponibilidad de proveedores en diversos tipos de productos y equipos, así como en las bodegas mismas. El sector vitícola conservaba aún grupos de viñateros especializados en vinos finos, y buena parte de las bodegas de mayor reputación del segmento se localizaban en esta provincia. **Estas economías de aglomeración eran superiores a las sanjuaninas en ambos segmentos.**

Durante el período sustitutivo Mendoza contaba con una industria de base metalmeccánica importante, orientada a atender a diversos sectores agroalimentarios, y se destacaba en áreas como la producción de turbinas y equipos pesados, que hacían uso intensivo de acero inoxidable y requerían capacidades en el manejo de este material (soldado, maquinado, conformado, etc.), con empresas como Pescarmona⁶¹. Para la década del ochenta el sector de proveedores industriales específicos de la vitivinicultura ya era importante, y se localizaba en Mendoza, por el tamaño del sector vitivinícola y por la existencia de una amplia gama de otras industrias alimentarias conexas, que hacían uso de equipos y servicios similares, como bombas, filtros, etc. **Por ser San Juan una provincia cercana, estas industrias mendocinas se constituyeron en sus proveedores también, ampliando aún más su escala y potenciando su desarrollo y especialización. Las debilidades del entorno de proveedores de San Juan se mantiene hasta la actualidad, dado aún hoy algunas empresas sostienen que enfrentan dificultades para obtener localmente servicios de baja intensidad técnica, lo que influye en la velocidad de respuesta y costos de los mismos, y las empresas localizadas en la provincia continúan recurriendo a numerosos proveedores mendocinos.**

Mendoza presentaba en los 80s una desarrollada infraestructura de riego comunitario y una normativa de derecho de aguas para las tierras empadronadas, con Consorcios de Riego que administran la distribución a fincas y el adecuado drenaje, que permiten bajar considerablemente las barreras de entrada a los productores de vitícolas y evitarles diversos problemas por malos manejos del agua. De otro modo deberían asumir individualmente las inversiones, sin economías de escala en la operación y la inversión de infraestructura⁶². La existencia de una desarrollada infraestructura de riego comunitario es uno de los pilares de la existencia de una amplia red de pequeños productores vitícolas independientes que históricamente han otorgado flexibilidad a los sistemas productivos, y permitido la existencia de una fuerte subdivisión del trabajo hacia el interior de las cadenas y la operación de PyMEs en los diferentes segmentos de transformación industrial posterior. **En San Juan la infraestructura de riego ya era relativamente más débil, en extensión y gestión.** Debido al menor desarrollo relativo de la red de riego y los incentivos fiscales, el desarrollo vitícola de San Juan fue realizado en mayor proporción que Mendoza, por nuevos actores que en las nuevas inversiones debieron incluir la creación de la propia infraestructura de riego bajo diferentes formas de riego presurizado, que resultaban más costosas en las inversiones iniciales y en la operación.

En Mendoza los responsables de la existencia de un sistema organizado y eficiente de riego son la mencionada **Ley de Aguas** y el **Departamento General de Irrigación (DGI)**, ambos creados en la década de 1880. El DGI es un organismo descentralizado y autárquico, cuyo objetivo es la preservación, distribución y regulación de las aguas, a fin de aprovecharla en todos sus usos posibles, ejerciendo el control directo de las concesiones de agua otorgadas y asesorando sobre las nuevas a otorgar -que deben salir por Ley de Concesión de la Legislatura de la Provincia-, e interviniendo en la supervisión del cumplimiento de las reglas que guían su asignación. En definitiva, administra la infraestructura y las reglas de distribución del agua. Está presidido por un Superintendente elegido por el Senado provincial cuyo mandato es de cinco años, para evitar superposiciones con los períodos políticos, no se encuentra subordinado a ningún otro poder provincial salvo en las rendiciones de cuentas, y sanciona sus propios presupuestos. La administración del agua en San Juan se realiza a través de organismos directamente dependientes de la Administración Provincial central.

Mendoza ha contado con una escuela de enología de larga data, iniciada por la labor pionera del Padre Oreglia, que través de la institución educativa de los Salesianos formó técnicamente por décadas enólogos de base científica, en la Escuela Vitivinícola Bodega Don Bosco⁶³. Desde esta escuela se ha evolucionado a las carreras de enología Universitaria, la actual Licenciatura de la Universidad Juan Agustín Maza. En materia de ingeniería agronómica la Universidad Nacional de Cuyo presenta una importante desarrollo y orientaciones vitivinícola, con centros de investigación y cátedras de enología. **En contraposición la Universidad Nacional de San Juan ha creado recientemente, en el 2002, la carrera de ingeniería agronómica y no presentó escuelas de enología⁶⁴ hasta el acuerdo reciente de la institución educativa Salesianas con la Universidad Católica.**

Estos hechos nos muestran la existencia de mayores economías de aglomeración y un entorno institucional más desarrollado en Mendoza que en San Juan hacia fines de los ochenta.

b) Las estrategias de desarrollo, implementadas mediante acciones institucionales y organizacionales

La provincia de Mendoza emprendió una activa estrategia de desarrollo en la década del noventa, basada en un intenso proceso de inversión pública y creación de nuevas organizaciones público-privadas y públicas. El resultado principal de esta estrategia es el fortalecimiento de un sistema de servicios públicos, en áreas de desarrollo de negocios, de información a las empresas, del sistema de riego, sanitario, de lucha contra problemas climáticos, de apoyo a la inversión de las empresas. Estas acciones han configurado un entorno con mejores condiciones competitivas, especialmente para las pequeñas y medianas empresas –del sector industrial como del primario-, uno de los más modernos y desarrollados entre las provincias Argentinas. La estrategia de San Juan ha estado basada en la utilización de instrumentos fiscales como herramienta de promoción de inversiones.

En **1994** se crea el **Fondo Vitivinícola Mendoza** cuya misión es promover el consumo del vino en Argentina, y buena parte de las campañas de promoción del sector vitivinícola fueron co-gestionadas y co-financiadas por este Fondo en asociación con Wines of Argentina⁶⁵. La Ley provincial (6216) de creación del Fondo Vitivinícola es una consecuencia del Tratado⁶⁶ que firmaran San Juan y Mendoza en 1994, que tenía como finalidad derivar una proporción de las uvas a mostos para evitar las crisis de sobreproducción, y se financiaba con el dinero que pagaban como penalidad aquellas empresas que incumplían con los cupos mínimos de mostos establecidos. **San Juan se había comprometido a crear otro fondo provincial y acciones equivalentes, pero no lo hizo**⁶⁷. Actualmente esta tarea de promocional ha sido asumida por la Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR), como ejecutora del Plan Estratégico Vitivinícola (PEVi), y en la misma participan Mendoza y San Juan (para que inicie funciones este organismo ambas provincia realizaron aportes por igual monto). En **1995** se crea el **Instituto de Sanidad y Calidad Agropecuaria Mendoza** (ISCAMen.), ente autárquico con personalidad jurídica y capacidad para actuar en el ámbito del derecho público y privado, dedicado a mejorar las condiciones sanitarias de la provincia, a ejecutar la política fitosanitaria y al aspecto zoonosanitario en el control de barreras, que posteriormente fue implementando programas de Erradicación de la Mosca del Mediterráneo, lucha Contra Carpocapsa y Grafolita, Gestión de la Calidad, entre otros. Para el 2003 el presupuesto de este organismo fue de más de 12 millones de pesos. Con fondos obtenidos a partir de la regularización de las deudas de la Nación con la provincia de Mendoza, ésta crea (Ley provincial 6071) el **Fondo para la Transformación y el Crecimiento** en **1993**, un ente autárquico dependiente del Gobernador. Este Fondo entregó créditos al sector privado por 139 millones de dólares en los años siguientes de los cuales un 53%⁶⁸ beneficiaron a firmas del sector vitivinícola, principalmente para la colocación de malla antigranizo y el financiamiento de capital de trabajo en las vendimias. En **1996** se crea **Pro Mendoza**, una Fundación con participación pública y privada orientada a proveer servicios para el desarrollo de mercados externos a empresas. El **Instituto de Desarrollo Rural** (IDR) fue creado hacia fines de la década del

noventa también y es una Fundación de gestión público privada cuyo beneficiario es la población rural, al que apoyan principalmente mediante la provisión de información de diverso tipo, pronósticos de cosecha, precios, etc., y asistencia técnica. Más recientemente, en el 2002 se ha creado el **Instituto de Desarrollo Industrial y Tecnológico (IDITs)** dedicado a la asistencia de las empresas PyMEs industriales, completando el panorama de soporte institucional a los diferentes sectores locales. En el área de riego, a través del programa de Servicios Agropecuarios Provinciales, el **DGI** realizó inversiones por alrededor de 50 millones de u\$s, modernizando la estructura troncal y de distribución de riego. **La provincia de San Juan no cuenta aún con organismos autárquicos, o de gestión público privada para la atención de las problemáticas sanitarias, de riego, o de promoción de exportaciones. En todos los casos, se trata de unidades administrativas dependientes directamente de organismos de la administración provincial central, y su entorno general de servicios públicos es débil.**

San Juan contó desde 1983 con un régimen nacional especial de franquicias tributarias como incentivo a la inversión a través de la Ley nacional N° 22.973, que extendió a la provincia los beneficios ya establecidos originariamente para las provincias de La Rioja, San Luis y Catamarca. Los beneficios de esta Ley comenzaron a utilizarse recién a partir de **1990**, cuando se la incluyó en el presupuesto Nacional. Además, la provincia ya había creado un régimen propio de promoción para la actividad industrial y turística establecido a través de la **Ley N° 4762**, que en la actualidad se encuentra suspendido. Los beneficios de la promoción local incluían la exención de los impuestos provinciales que gravan a todos los actos, contratos y operaciones de ingresos por un período de hasta 15 años en forma decreciente.

Estos incentivos tuvieron un significativo impacto sobre el perfil productivo provincial, en especial sobre su base agrícola. Entre 1990 y 2000 se promocionaron 424 proyectos agrícolas y 15 pecuarios, los proyectos presentados cubren aproximadamente 43.000 has., de los cuales más del 60% se encuentran ya implantados, aunque no todos en producción aún. Este régimen se encontró operativo durante toda la década y se suspendió en el año 2000. La mayor proporción de estos emprendimientos se orienta a la plantación de vid (para consumo en fresco y para la elaboración de vinos finos) y olivos, con alrededor de un 40% de la superficie comprometida para cada cultivo. La actividad vitícola sanjuanina logró un importante desarrollo y, apoyado en importantes y modernas inversiones en riego, avanzó sobre nuevas áreas territoriales provinciales. Un protagonista tecnológico destacado de esta expansión fue el riego por goteo o riego presurizado, donde las inversiones permitieron incorporar la mejor tecnología internacional.

El desarrollo ha sido de tal magnitud, que hoy en día es insuficiente la capacidad de elaboración en bodegas, con la tecnología adecuada para absorber y tratar la totalidad de la uva fina sanjuanina. El régimen promocional no otorgaba beneficios para las inversiones en bodegas. Según estimaciones hechas por expertos en las entrevistas, casi 4.000 has. de uvas finas no se puede destinar a la producción de vinos de calidad. Esta uva finalmente termina, en el mejor de los casos, como materia prima de otros productos que no explotan sus características. La venta de uvas de la provincia de San Juan a Mendoza es dificultosa, dado que el nivel sanitario sanjuanino es inferior y por ello requiere de complejos procedimientos previos de atención sanitaria en las fincas. En consecuencia San Juan necesita actualmente

incrementar capacidad de vinificación en vinos de calidad y por ello inversiones en bodegas, como mejora tecnológica en las existentes.

La promoción contribuyó al desarrollo de la producción de mostos, financiando a las plantas concentradoras provinciales, a la actividad pasera y de la uva en fresco. El régimen promocional ha sido uno de los fundamentos de la nueva especialización vitivinícola de la provincia.

También se localizaron otras actividades industriales en la provincia, como las de productos químicos, principalmente en la producción de insecticidas y artículos de limpieza y tocador, y metalurgia base minera, insumos para la construcción, autopartes, transformadores de plásticos orientados a envases, de confección, materiales para la construcción (como cal y cemento) y productos de papel. Pero muy pocas inversiones que se vinculen directamente como proveedores, o miembro de las cadenas vitivinícolas. Las excepciones fueron las fábricas de envases de vidrio (Cattorini) y la de envases de cartón de amplia utilización en empaques frutícolas (Zucamor).

En definitiva, la provincia de San Juan recibió un importante proceso inversor, pero por la naturaleza del régimen, no ha significado una evolución “ordenada” desde la cadena de vinos de los ochenta, ya que se observan desbalances. Este hecho que hoy puede representar una oportunidad para la provincia y el sector a condición que se realicen las inversiones complementarias necesarias.

El régimen promocional atrajo a numerosas empresas que no provenían de la provincia, ni del sector vitivinícola o conexos. Las empresas externas atraídas por los incentivos fiscales realizaban inversiones en el sector primario, que eran diferimientos de pagos de impuestos en el tiempo, y el período de diferimiento dependía del tipo de cultivo, por lo que la inversión parecía en numerosos casos estar condicionada por este factor. En este sentido el régimen promocional fiscal presentó debilidades para promover inversiones articuladas con la dinámica de las tramas productivas existentes.

Hay que destacar que existieron en la provincia otro tipo de inversiones relevantes, por fuera del régimen promocional, y prueba de ello fueron las adquisiciones por parte de Allied Domec⁶⁹ de Bodegas Graffigna – líder provincial en vinos finos- y la creación de la planta de Expofrut – líder en exportaciones de uva de mesa-.

En resumen las estrategias principales de política pública de las provincias de San Juan y Mendoza difirieron, en un caso se basaron en la utilización de regímenes de promoción fiscal para atraer inversiones y en el otro en el fortalecimiento del entorno público (y público privado) de apoyo al sector productivo.

Un párrafo especial merece el PEVi, que es una acción orientada al desarrollo del sector vitivinícola en todos sus segmentos y en todo el país, por lo que lo consideraremos como una acción de tipo nacional y no del nivel cluster. Esta iniciativa se originó en el INTA de Luján de Cuyo y es el resultado o consenso alcanzado en una serie de talleres participativos que reunieron a las instituciones empresariales y públicas del sector, e, inclusive, empresas. El PEVi aspira a que las exportaciones Argentinas en el 2020 alcancen los 2.000 millones de

dólares. Define tres objetivos estratégicos: posicionar a los grandes vinos varietales argentinos en los mercados del Norte, desarrollar el mercado latinoamericano y reimpulsar el mercado argentino de vinos, desarrollar a los pequeños productores de uva; cinco estrategias genéricas y un conjunto de acciones estratégicas. A fines del 2003 se sancionó una Ley nacional (Ley n° 25.849) que crea a la COVIAR con la finalidad de “gestionar, coordinar e implementar el PEVi” y en un año más comenzó a funcionar. Esta corporación, dirigida por representantes del sector privado y público se financia con una tasa aplicada por litro de vino, mosto, o por kilogramo de uva, y con los recursos reunidos se seleccionaran proyectos para implementar las acciones definidas en el PEVi. La Corporación inició acciones con los aportes financieros de las provincias de San Juan y Mendoza mencionados y recaudó unos 8 millones de pesos en el 2005. Entre sus primeras acciones ha contratado servicios de consultoría para definir una campaña promocional.

c) Los sistemas locales de innovación

Los productores de vinos finos, hacia fines de los ochenta, eran conscientes que contaban con un conjunto de alternativas de productos posibles a desarrollar para capturar el creciente mercado interno de vinos y para salir de los problemas de la crisis del sector. Angel Mendoza, un referente de los enólogos Mendocinos, en un artículo escrito en 1986⁷⁰, sostenía qué cambios de tendencias culturales y de consumo tendían a desplazar la importancia excluyente de los tradicionales “de guarda” como referentes y modelo de los llamados vinos finos, y que existían diferentes alternativas entre las que la vitivinicultura podía optar para atender nuevos mercados consumidores, “vinos con silueta moderna que armonicen con la nueva y ligera comida de todos los días”. Sostenía que la “enología moderna dispone de excelentes procedimientos para elaborar vinos tintos de caracteres organoléptico más aceptables y variados”, y entre las alternativas de producto a desarrollar aparecía la producción de vinos varietales, que fue la que finalmente evolucionó con más peso, según el modelo del Nuevo Mundo.

El principal obstáculo para mejorar la calidad de los vinos, era la identificación varietal en la finca ..” la pureza en la finca suele ser un tema oscuro de la vitivinicultura⁷¹, y el desarrollo del modelo de vinos varietales requería realizar una identificación precisa de las variedades existentes en los viñedos, problemas complejo si atendemos que se presentaban variedades viníferas con más de 20 clones diferente, y que en nuestro país desde casi un siglo antes los inmigrantes habían introducido diferentes variedades que se reprodujeron sin registros ni clasificaciones posteriores. En el modelo californiano, al inicio se habían importado desde las regiones europeas de origen cepages muy bien seleccionados con los que se implantaron unas 200.000 has. Claramente identificadas. Entonces, la debilidad de los conocimientos ampelográficos⁷² aparecía como la principal restricción para aprovechar la estructura vitícola existente para la elaboración de vinos de calidad. Los bodegueros no sabían con qué varietales estaban elaborando sus vino, ya que en una misma finca convivían diversos varietales, **y existían numerosas confusiones en sus identificaciones**, por ej. lo que se conocía como Riesling era en realidad Tokai Friulano, se confundía Barbera con Bonarda o Balsemina con el Syrah⁷³. **No existía posibilidad de evolución futura hacia la calidad sin resolver este problema.** Para aquella época la **estación del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de Mendoza (Luján**

de Cuyo), completaría una extraordinaria tarea de caracterización varietal, a través de un sostenido esfuerzo. Estos trabajos fueron publicados de modo pionero en 1962 “Variedades de Vid que se cultivan en Cuyo” (Vega, Alcalde y Cinta, Colección Agropecuaria 8, INTA, Buenos Aires) y perfeccionados durante todo ese período hasta completar el trabajo en 1986, cuando fue presentado en “Cultivares Vitícolas Cuyanas” (Alcalde, E.E.A. INTA Mendoza). Las ampelografías se transmitieron al INV, y en el Censo Vitivinícola de 1990 se coordinaron esfuerzos para completar una tarea de esclarecimiento y reclasificación, y **con esta información los productores fueron logrando el reconocimiento de las uvas que realmente disponían y modificando sus declaraciones al empadronar los viñedos en el organismo regulatorio, hecho que permitió identificar el verdadero panorama varietal.**

Posteriormente a la publicación de las ampelografías y selección correcta de las variedades, el INTA seleccionó material vitícola de calidad, en términos de sanidad y producción, que ofreció a los productores. El Centro de Estudios Enológicos de la estación mencionada, realizó actividades de investigación para determinar la calidad enológica de los cepajes, y se seleccionaron aquellas que “mejor expresaban su carácter varietal y aptitud para la elaboración de grandes vinos”, y se realizaron ensayos comparativos en diferentes regiones de la Argentina, participando en ellos grupos de productores que además podían degustar el vino resultante de las variedades implantadas⁷⁴. Esta tarea del INTA difundió nuevas técnicas, principalmente entre los viñateros y bodegas de menor escala que, eran (y son) altamente dependientes de la difusión de conocimientos bajo las formas de bienes públicos, dado que su capacidad de realizar actividades de investigación y desarrollo o de contratar consultoría especializada es débil. **La Estación Experimental de INTA localizada en Luján de Cuyo es un centro tecnológico de referencia, con una planta piloto para la realización de vinificaciones experimentales de pequeñas escala, entre otras capacidades, y en ella se localiza el grupo de técnicos que impulsaron y actuaron de facilitadores del PEVi.** Esta Estación Experimental Agropecuaria fue creada en 1948 por el Ministerio de Agricultura y Ganadería de la Nación, y cuando en 1956 nace el INTA es transferida al mismo. Actualmente funciona allí, además, la sede del Centro Regional Mendoza-San Juan, que cuenta en la región con una serie de Estaciones Experimentales en La Consulta (Mendoza, Valle de Uco), Rama Caída (Mendoza, Oasis Sur), Junín (Mendoza, Oasis Este) y San Juan (Valle de Tulum, Aberastain).

A partir del éxito del modelo californiano diversos bodegueros, desde los años setenta, comenzaron a visitar el Napa Valley, sus bodegas y la Universidad de Davis que lideraba en este tipo de tecnología enológica⁷⁵. **San Telmo**, creada en **1973**, fue la primer bodega argentina en implementar el modelo de vinos varietales puros de tipo californiano, nació bajo este nuevo concepto, y en un proceso que tomó diez años desde la selección e implante de las cepas importadas desde la misma Universidad de Davis, hasta las construcción de la bodega e incorporación de maquinaria y primeras elaboraciones, lanzó al mercado en 1983 tres varietales: Cabernet Sauvignon, Malbec y Chenin y logró un desempeño exitoso de estos nuevos productos. Esta bodega nació totalmente integrada en la producción de uvas, de varietales puros. La segunda Bodega que adhirió a esta tendencia fue **Casa Palmero** que lanzó Granja de Samaniego Cabernet Sauvignon, Merlot, Chardonay y Chenin. Como sucede frecuentemente en los cambios técnicos de orden mayor, **los primeros empresarios que invirtieron para desarrollar este nuevo modelo no provenían del negocio vitivinícola ni de familias bodegueras**, Sigilfredo Alonso, el fundador de San Telmo, estaba vinculado a la

producción de bebidas gaseosas; y los hermanos Palmero creadores de Granja de Samaniego provenían del área de la maquinaria agrícola. Posteriormente les siguieron **Bodegas Martins**, creada por un grupo familiar proveedor de corchos para la industria, y un bodeguero tradicional **Leoncio Aruizu** con sus vinos Luigi Bosca, este último a partir de sus viñedos y bodegas preexistentes. Arizu ya había iniciado su actividad exportadora en 1984, y remodela completamente su tradicional bodega en 1991. También, uno de los miembros de la familia **Catena**, una de las grandes empresas del vino de mesa de la época, se había ido a estudiar a la Universidad de Davis a fines de los 70, y regresa para implementar una estrategia del tipo de las bodegas del Nuevo Mundo en los 80s, que con los años ha resultado en la transformación de aquella empresa en el grupo nacional más importante de vinos finos⁷⁶. Chandon (que ya se encontraba en el país desde fines de la década del 50) comienza a mostrar un desempeño exitoso con sus espumantes. **Hacia mediados de los ochenta, entonces, un pequeño grupo de innovadores había sentado las bases del nuevo modelo, implementándolo.** Todas estas bodegas eran y son Mendocinas, y se sitúan en la denominada “primera zona”. Estas bodegas mendocinas pioneras innovaron tecnológicamente y en el modelo de negocio, resultando el núcleo transformador inicial, en una época donde la modalidad de hacer finos era bastante diferente de la actual y en la que todavía la industria estaba signada por la predominancia en la producción de vinos básicos.

En **1989** se realiza la primera venta importante de una Bodega tradicional local, el empresario Austriaco Swaroski adquiere Norton y se dispara el proceso de inversión internacional. Posteriormente a la acción pionera de estas bodegas locales mendocinas, llegaron las inversiones extranjeras que potenciaron y amplificaron la difusión del nuevo modelo de negocio y tecnológico, y con la acción de nuevas bodegas locales que se sumaron difundieron el proceso de cambios en el sector vitivinícola. Pero el aspecto importante que queremos destacar al relatar la historia de los primeros innovadores, es que el proceso transformador fue iniciado desde el interior del cluster mendocino, y por lo tanto el sistema de innovación reconoce fuentes y orígenes locales.

Como se ha podido ver, en Mendoza existían redes de proveedores especializados más allá de la producción primaria. Estas empresas se localizaban en los tradicionales sectores metalmeccánico o gráfico, por ejemplo. **La existencia de una base de industrias que atendían a la industria vitivinícola, y el ambiente local vitivinícola que mantiene conectado a estos actores con la industria por diversos canales (comerciales, sociales, informativos, etc.), junto a los conocimientos tecnológicos previos en áreas como el manejo del acero inoxidable, fueron las bases que les permitieron a estas redes de proveedores evolucionar junto con la industria.**

El denso ambiente vitivinícola, les permite a estos proveedores contar con fuertes conocimientos acerca de los procesos productivos del sector, las tecnologías y la evolución del negocio, a través de la continua interacción con la industria y de la “ósmosis” referida por Becattini. Cuando se dispara el proceso de cambio técnico, a pesar de estas continuas interacciones, algunas empresas como los fabricantes de prensas de vino, no lograron seguir el tren de los cambios y en el nuevo modelo son sustituidos por proveedores internacionales. Las bodegas innovadoras se dirigieron en la dirección del nuevo paquete tecnológico internacional adquiriendo estos equipos a los proveedores internacionales disponibles⁷⁷.

Los fabricantes de prensas quedaron relegados, a sus tradicionales posiciones de proveedores de los vinos básicos, pero otros proveedores, como los proveedores de etiquetas, que requieren de cercanía e interacción frecuente, dado que las bodegas realizan permanente modificaciones en el etiquetado por lanzamiento de nuevos productos, han sobrevivido y evolucionado como proveedores de las bodegas en todos los segmentos⁷⁸. Los vinos de mayor calidad, hoy utilizan etiquetas adhesivas, que requieren de equipamiento de impresión específico (flexo), y donde el equipamiento y dominio de estas tecnologías para las imprentas requiere de inversiones y tiempo. Hoy en el cluster mendocino existen proveedores de este tipo de etiquetado. Entre estas mismas empresas, se cuenta al menos una que interactúa vía internet con la bodega en el proceso de diseño y pruebas para el lanzamiento de nuevas etiquetas.

Una situación similar se ha evidenciado en parte de la industria metalmecánica vinculada a la vitivinicultura, dado que es posible encontrar hoy numerosos proveedores del cluster vitivinícola, proveedores de: mesas clasificación, equipos despalillado, de estrujado, de bombas especiales para vino, de tanques de inoxidable y tubería, prensas y escurridores, filtros, líneas de fraccionamiento y envasado, líneas empaque, cintas transportadoras a lo largo de todo el proceso. En un trabajo reciente se estimó que existen unos 75 fabricantes de equipos⁷⁹ que operan en estas áreas, y que han trascendido el mercado nacional en algunos casos. Se observa en estos proveedores capacidad de conservar una participación en el mercado vitivinícola mendocino y nacional, así como en la capacidad de seguir el tren de cambios técnicos del sector. Ejemplo de ello son la producción de nuevas clases de bombas o filtros que requieren los vinos finos, de tanques de acero inoxidable o de equipos de frío para bodegas.

En San Juan la ausencia de una base original de proveedores industriales, no hacía factible un proceso similar al mendocino, pero las inversiones promocionadas podrían haber sido una oportunidad para la localización de proveedores en esa provincia, sin embargo esto no ocurrió (con excepción de los casos mencionados) lo que confirma la existencia de un proceso de transformación desarticulado.

Podemos afirmar que existe en la provincia de Mendoza un sistema local de innovación, con un importante grado de desarrollo, evidenciado por la acción pionera innovadora de un grupo de firmas locales y por la capacidad de evolucionar en conjunto de las redes productivas, por el rol jugado por el entorno institucional, y porque no es sólo dependiente de los impulsos externos. Este hecho no es evidente en San Juan. Además si tomamos en cuenta el importante desarrollo institucional relatado en el punto b), y suponemos que estas instituciones van a ser efectivas, podemos postular que se han creado las bases para un proceso sostenible de cambios en la provincia de Mendoza.

12.- Conclusiones

a) Desafíos y evolución de la vitivinicultura de los clusters

La vitivinicultura cuyana presenta una situación heterogénea. Para comprender sus desafíos es de utilidad analizar la situación de los diferentes segmentos y la localización de sus firmas.

El desarrollo de los vinos varietales o finos, es el resultado de un complejo proceso de transformación evolutivo y aparece consistente y sostenible, aunque enfrenta amenazas por la tendencia a la sobre producción mundial de vinos. En este segmento **la situación se presenta más favorable para las firmas que operan en el cluster mendocino, dado que allí el nivel de competitividad sistémica es superior al del cluster de San Juan. Una infraestructura más eficaz y un entorno de servicios más desarrollado, facilitan la operación de una amplia constelación de redes de PyMEs, donde las empresas pueden concentrar sus esfuerzos en el *core business* de cada una y se logran mayores eficiencias y capacidades innovativas, con un sistema local de innovación efectivo, como ventajas principales.** De todos modos, alcanzar los niveles de exportaciones consensuados en el PEVi requerirá de una expansión de la producción de vinos varietales hacia la provincia de San Juan, tendencia que parece haberse iniciado.

En el otro extremo, el desarrollo de la industria del mosto ha adquirido estabilidad. Creció apoyada en la iniciativa de política pública de derivación obligatoria de un porcentaje de la vinificación hacia este destino, lo que le garantiza una oferta de materia prima en condiciones de precio favorables⁸⁰. En la hipótesis que el mercado de vinos de mesa se equilibrara, con motivo de un mayor desarrollo del segmento varietal y una reconversión viñatera que retirara uvas de baja calidad enológica del mercado, los mostos enfrentarían un serio problema. Por ello podemos decir que el equilibrio del mercado de los mostos y su capacidad competitiva es inestable o precaria. En la opinión de la propia industria, su consolidación requeriría del desarrollo de redes de proveedores de uva específicos con alta productividad o certificaciones diferenciadoras (orgánicos, Kosher, etc.). Pero este hecho no parece sencillo de lograr si no se fortalecen las relaciones privilegiadas, de confianza, o contractuales con los viñateros. Del mismo modo la industria aún enfrenta ciertos desafíos tecnológicos, dado que la calidad de los mostos es heterogénea. Estos hechos representan un particular desafío para la provincia de San Juan donde la producción de mosto tiende a crecer.

También la competitividad del sector de los vinos básicos presenta algunos problemas. Las bodegas fraccionadoras se encuentran sometidas a una intensa competencia por parte de las cervezas, en un mercado oligopólico con tendencia a la caída del consumo de vinos de mesa. Si proyectamos linealmente la tendencia a la caída en volumen del mercado de vinos de mesa (Anexo Estadístico - Gráfico III) las perspectivas de la industria son preocupantes. En este contexto aparecen altamente vulnerables una gran cantidad de bodegas trasladistas y de viñateros independientes, como ya se ha señalado. Este es un número importante de actores de la cadena, que si bien mejoraron su posición respecto de los ochenta, aparecen como grupos amenazados de la vitivinicultura, y aún se abre una incógnita acerca de su evolución futura, y su capacidad para ir encontrando mejores posiciones dentro de la cadena

vitivinícola. El desafío de la reconversión en este segmento se mantiene aún vigente, y dado que para los vinos básicos las cadenas de valor operan de un modo similar en ambos clusters, aquí y en la cadena de mostos es donde tiene más sentido desarrollar estrategias conjuntas.

Al observar el desarrollo de la uva de mesa, puede entenderse que todavía es una actividad que aprovecha la “ventana de oportunidad” de la primicia, ya que cuenta con variedades de uva y un clima que le permite aprovechar un breve período sin competencia y de buenos precios, pero que cuando ingresa al mercado la producción de Chile la desplaza. En ese sentido podemos afirmar, que a nivel internacional las ventajas de la uva de mesa son de tipo comparativas, naturales, más que competitivas o creadas por la acción del cluster o sus firmas. Para el caso de las pasas de uva, existe un nivel de competitividad incipiente, el mercado principal atendido es Brasil y su inserción en los mercados más exigentes aparece como el desafío que le permitiría consolidarse y expandirse. En ambos casos el cluster sanjuanino aún tiene relevantes oportunidades de actuación, para crear mayores ventajas competitivas desde la situación actual.

Mendoza y San Juan, como se ha dicho, aparecían hacia los ochenta como un único cluster, por imperio de la presencia dominante de las cadenas de valor de los vinos de mesa. La evolución de ambos clusters ha tendido a desarrollar especializaciones diferentes, con zonas de intersección. La proyección de este hecho permite pensar en la existencia futura de dos clusters con personalidades diferenciadas, y consecuentemente desafíos competitivos distintos. Aún así, la base vitícola común debería permitir realizar acciones coordinadas y de cooperación entre los clusters a este nivel, investigación básica y aplicada en vid, riego, sanidad, etc.

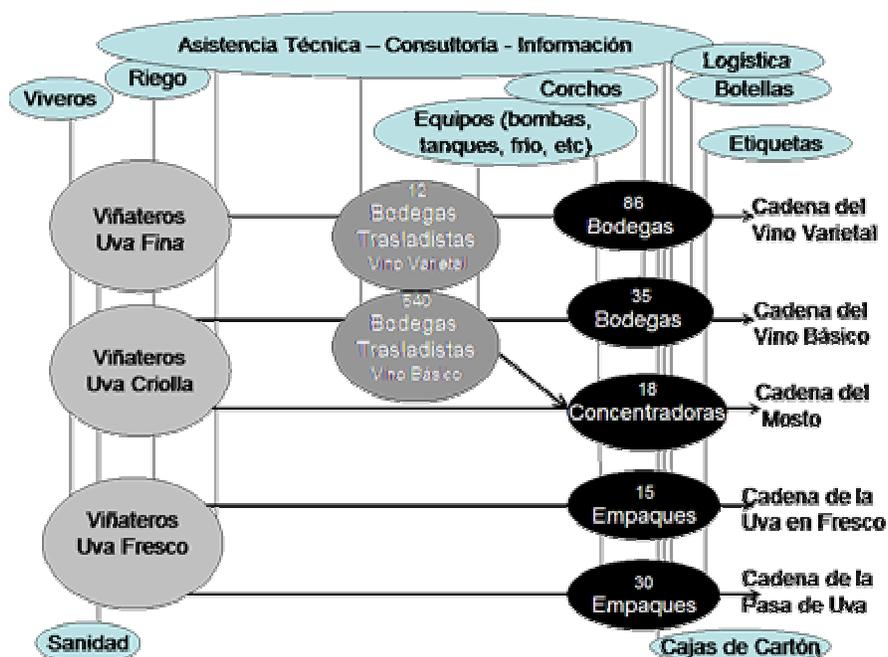
Aquí se nos ha aparecido como una herramienta útil, analizar al cluster vitivinícola por segmentos de negocio, dado que dentro del complejo conviven diferentes grupos. Analizarlos a partir de sus fuentes de ventajas competitivas y diferenciándolos según los mercados en los que compiten presenta beneficios frente a la agregación genérica de “cluster vitivinícola”. El reconocimiento de este hecho permite comprender con mayor facilidad los desafíos específicos de cada segmento y agrupar a las empresas en grupos con problemáticas homogéneas (lo que facilitará encontrar soluciones comunes sin forzar acciones asociativas que no motivan a los actores).

b) Algunas lecciones para la formulación de una política de desarrollo de clusters

El proceso de transformaciones de la trama vitivinícola fue impulsado y condicionado por factores externos a los clusters: las políticas de tipo *macro* y los cambios de preferencias de los consumidores a nivel nacional, así como la emergencia internacional –desde la oferta y la demanda- de la categoría de vinos Nuevo Mundo; pero a la vez, factores locales definieron las tendencias de especialización diferenciadas y el desempeño relativo en ambos clusters, y en definitiva la re-configuración de la trama vitivinícola cuyana.

En el Gráfico VI se presenta un esquema de la trama vitivinícola, que no incluye algunos elementos institucionales, y nos ofrece algunos indicios sobre la complejidad del proceso de re-especialización o reconversión. La complejidad se origina principalmente en factores a nivel “individual” de la firma, y al nivel de la “complementariedad” del entorno.

➤ **Gráfico VI – Esquema de Trama Vitivinícola**
(No se incluyen algunas organizaciones e instituciones)



Cualquier cambio a nivel firma implica un proceso de inversión y aprendizaje, y estas acciones son las definidas como “individuales”, pero a la vez estas actividades se realizan de modo interactivo con los proveedores y clientes de la cadena de valor y las redes en que se encuentra inserta, por lo que es necesario contar con un entorno “complementario” (o co-evolucionar). En este sentido, las transformaciones de la cadena implican un número importante de desplazamientos (innovaciones) de un grupo relevante de firmas. Esto es así porque en nuestro caso la transformación de la cadena de valor no fue el resultado de la innovación en unas pocas empresas integradas, que de modo jerárquico ordenaron los cambios a sus gerencias o departamentos. Ejemplos de los desplazamientos de las firmas (ingresantes o existentes) fueron las casi 50.000 nuevas hectáreas de uva fina implantadas desde 1990, las 12 bodegas trasladistas de finos que provenían del traslado de vinos de mesa, los nuevos proveedores de etiquetas autoadhesivas provenientes de la antigua industria de etiquetas, los nuevos fabricantes de tanques de acero inoxidable que antes fabricaban sus productos en otros materiales, los nuevos empaques con túneles de preenfriados y certificaciones de calidad internacionales, los nuevos concentradores de mosto, etc., que como podrá observarse realizaron innovaciones significativas a nivel empresa. Los segmentos de negocio y sus cadenas de valor se transforman, van encontrando nuevos

equilibrios, y al agregarse o sumarse estas acciones encontramos las nuevas especializaciones de cada cluster descriptas, pero, en definitiva, ellas están basadas en innovaciones de firmas individuales.

Los factores o entornos locales, influyeron en la evolución hacia sistemas productivos más o menos articulados en cada cluster, donde las empresas encontraban incentivos o posibilidades para realizar transformaciones de mayor o menor escala, hacia uno u otro segmento de negocio. Tratándose de redes con el predominio de PyMEs, estas tendían a moverse hacia donde percibían la existencia de un entorno complementario atractivo, y además percibían que les resultaba factible (conocimientos y capital disponible) lograr la nueva ubicación. De este modo, algunas firmas se re-ubicaban en las redes productivas, en transformación a su vez, a través de un proceso interactivo con las empresas e instituciones críticas. Otras empresas decidían -o se rendían a la evidencia- que no podían cambiar, a pesar de atravesar dificultades y recibir presiones en la dirección del cambio. En algunos casos el entorno institucional les creaba reglas (el re-empadronamiento de variedades de Vid por ej.) y forzaba a la aplicación de nuevos conocimientos, en otros les creaba incentivos (fiscales por ejemplo) que las estimulaba a moverse en determinada dirección, o les brindaba asistencia técnica y conocimientos indispensables para completar un cambio, u otras veces de modo asociativo las empresas emprendían acciones que individualmente no serían posibles. En algunos casos, estos cambios eran determinados de modo relativamente jerárquico⁸¹, ya que los clientes les exigían a sus proveedores cambios en determinada dirección. Así las firmas cambiaban en diferentes direcciones, aprendían a través de un proceso interactivo complejo, donde los factores de entorno local eran determinantes⁸². Y lo seguirán siendo en ambos clusters, dado que el proceso de transformaciones no parece haber concluido.

Un número interesante de innovadores, desde fines de los setenta comenzaron a ensayar la nueva estrategia de vinos de Nuevo Mundo, y a estos actores podemos considerarlos como críticos, dado que actuaron como “disparadores”. **Esto nos hace evidente que el apoyo, por parte de la política pública, a estrategias innovadoras puede tener un enorme impacto ya que se trata de estimular a quienes están dispuestos a emprender un “ensayo demostrativo” que amplíe al abanico de opciones futuras para las firmas del cluster.** También, los clusters de menor desarrollo relativo pueden observar futuros posibles analizando la evolución de otros clusters más desarrollados, la información que les aporta este análisis es otro insumo para debatir en qué dirección estratégica dirigirse.

Si la política pública es capaz de reconocer *ex-ante*, las tendencias estratégicas que están modelando los cambios de un sector – como resultó en nuestro caso la emergencia de una demanda y oferta exitosa de vinos del Nuevo Mundo, por ej.-, y logra alinear sus esfuerzos para emprender las acciones críticas que promuevan y faciliten los “desplazamientos” necesarios, entonces estas acciones presentarán un enorme impacto. Un ejemplo de esto fue la actividad de caracterización varietal de la vid realizada por el INTA y difundida por el re-empadronamiento del INV en los noventa, cuya acción combinada removió una limitante crítica para que prospere la nueva estrategia⁸³. Por el contrario, un instrumento teórico y genéricamente correcto, como la promoción de la productividad – tal como hemos visto durante los setenta- puede resultar fatal al dirigirse en

Lecciones de las transformaciones y emergencia de una vitivinicultura competitiva en Argentina

una dirección errónea. Lo señalado nos conduce a valorar el rol del análisis estratégico sectorial, como insumo de base para fortalecer la efectividad o definir políticas públicas⁸⁴.

El proceso de transformaciones de la vitivinicultura Argentina, y en especial el de sus principales clusters, es un proceso en desarrollo, pero que como se puede observar, aún en su estadio intermedio actual, nos ha permitido extraer algunas conclusiones. La observación desde los factores *macro*, a las reespecializaciones de los clusters, y los desplazamientos de las firmas en nivel *micro* para reconfigurar la trama vitivinícola, nos cierra el círculo de una rueda que aún se encuentra en movimiento. De todos modos, la evidente influencia que han tenido los factores a nivel cluster **destacan la importancia de contar con una estrategia local efectiva de desarrollo, el papel del cluster en las capacidades de innovación de las firmas, y el condicionamiento de la historia previa y las condiciones iniciales de contorno**. Esto quiere decir que las acciones en el nivel cluster -o provincial, en nuestro caso- tienen también un alto impacto, y son las herramientas que permiten “navegar” sobre las grandes fuerzas del contexto global.

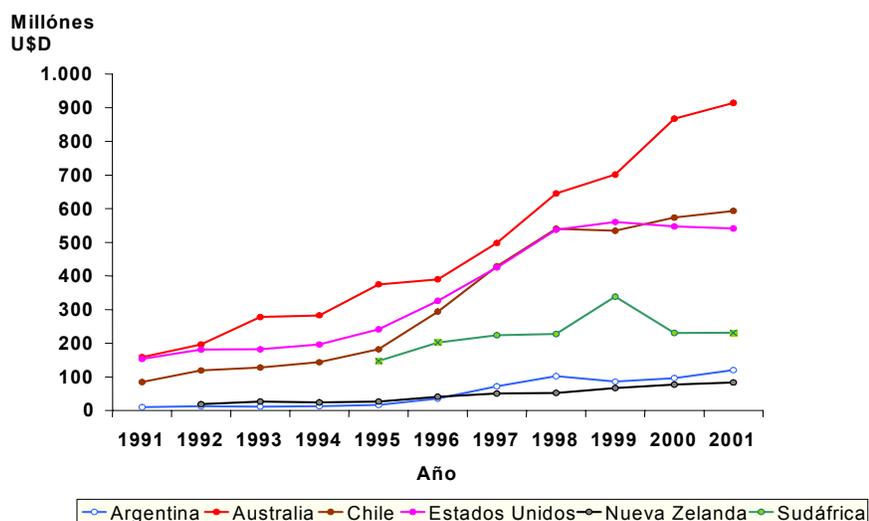
13-. Anexo Estadístico

➤ AE Cuadro I - Importaciones de Vinos durante la Convertibilidad

Fuente INV

Año	U\$s Importaciones	Despachos al Consumo Interno	Participación de las Importaciones en el Mercado Local
1991	9.294	17.083.505	0,05 %
1992	20.618	16.194.862	0,13 %
1993	289.325	14.558.474	1,99 %
1994	233.460	14.179.544	1,65 %
1995	50.519	13.491.779	0,37 %
1996	43.934	13.541.825	0,32 %
1997	75.264	13.435.515	0,56 %
1998	87.188	12.928.170	0,67 %
1999	97.166	12.807.990	0,76 %
2000	59.532	12.491.263	0,48 %
2001	65.141	12.036.444	0,54 %

AE - Gráfico 1- Exportaciones de los Países del Nuevo Mundo - OIV



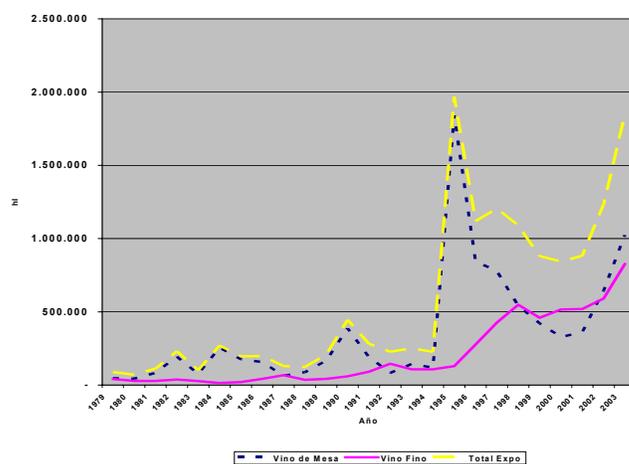
➤ AE Cuadro II – Oferta de Vinos de Nuevo Mundo

Participación relativa de los países miembros

Miles de Hectolitros - OIV

	Argentina	Australia	Chile	Estados Unidos	Nueva Zelanda	Sudáfrica	Volumen Exp NM
1991	78	775	650	1.253		130	2.886
1992	115	1029	740	1.473	71	219	3.647
1993	90	1305	870	1.322	86	245	3.918
1994	92	1140	1110	1.334	79	506	4.261
1995	116	1302	1300	1.470	78	728	4.994
1996	287	1549	1850	1.797	110	999	6.592
1997	418	1937	2240	2.271	131	1.105	8.102
1998	538	2161	2510	2.723	152	1.184	9.268
1999	446	2872	2400	2.906	166	1.291	10.081
2000	492	3105	2665	2.942	192	1.386	10.782
2001	504	3751	3109	3.039	192	1.394	11.989
1991	3%	27%	23%	43%		5%	100%
1992	3%	28%	20%	40%	2%	6%	100%
1993	2%	33%	22%	34%	2%	6%	100%
1994	2%	27%	26%	31%	2%	12%	100%
1995	2%	26%	26%	29%	2%	15%	100%
1996	4%	23%	28%	27%	2%	15%	100%
1997	5%	24%	28%	28%	2%	14%	100%
1998	6%	23%	27%	29%	2%	13%	100%
1999	4%	28%	24%	29%	2%	13%	100%
2000	5%	29%	25%	27%	2%	13%	100%
2001	4%	31%	26%	25%	2%	12%	100%

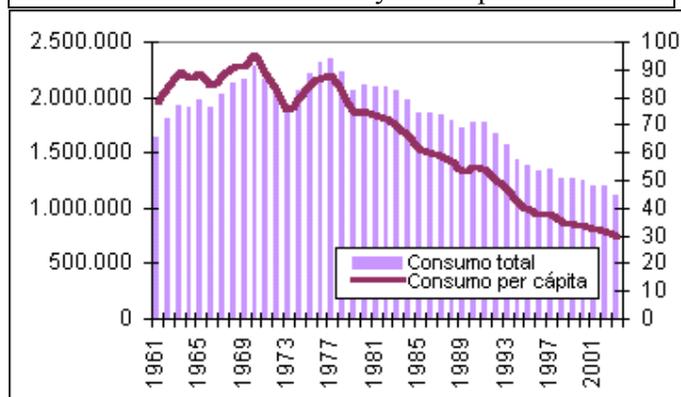
AE- Grafico II - Exportaciones Argentinas de Vino Volumen - Fuente INV



Cuadro III – Exportaciones de Uva en Fresco y Pasa de Uva – INV

AÑOS	Valor FOB (En miles de dólares)	
	Pasas	Uva en fresco
1986	2.743	929
1987	2.336	1.941
1988	1.438	3.485
1989	2.946	5.656
1990	5.515	7.606
1991	6.113	6.289
1992	6.123	3.981
1993	4.586	3.759
1994	7.510	5.473
1995	8.581	9.164
1996	12.511	17.040
1997	12.239	17.811
1998	10.509	21.004
1999	14.320	31.508
2000	7.222	33.282
2001	6.890	35.447

**AE-Grafico III – Consumo de Vinos
Volumen y Per Capita**



Fuente: Dirección Nacional de Alimentos, en base a datos de FAO e INV. – Cadena Vitivinícola – Revista Alimentos Argentinos

➤ **Exportaciones de Vinos – Valor FOB – INV – miles de u\$s**

AÑOS	MESA	FINO Y RESERVA * *	ESPUMOSOS	ESPECIAL	OTROS	TOTAL U\$S
1979			92			
	2.093	4.767		19	102	7.073
1980			237			
	2.058	3.884		35	-	6.214
1981			215			
	2.639	3.964		4	25	6.847
1982			154			
	2.279	3.581		33	24	6.071
1983			77			
	1.631	2.170		1	-	3.879
1984			77			
	4.441	1.528		-	-	6.046
1985			91			
	2.997	2.057		1	-	5.146
1986			374			
	2.188	3.153		2	-	5.717
1987			457			
	1.158	5.286		71	-	6.972
1988			725			
	2.624	4.111		-	-	7.460
1989			544			
	3.930	5.565		6	17	10.062
1990			640			
	6.889	7.660		22	23	15.234
1991			950			
	5.841	11.095		6	45	17.937
1992			1.227			
	4.272	16.532		15	49	22.095
1993			1.223			
	9.456	13.739		42	128	24.588
1994			945			
	8.412	14.082		4	164	23.607
1995			1.225			
	40.850	18.634		27	133	60.869
1996			982			
	29.199	35.422		39	214	65.856
1997			1.200			
	45.476	72.138		188	106	119.108
1998			1.689			
	35.689	102.374		48	205	140.005
1999			2.752			
	27.466	86.833		21	262	117.334
2000			7.865			
	20.043	96.758		56	156	124.878
2001			6.514			
	21.988	120.019		124	162	148.807

Lecciones de las transformaciones y emergencia de una vitivinicultura competitiva en Argentina

➤ **Despachos de Vinos por provincia – Hectolitros - INV**

AÑOS	MENDOZA		Total	SAN JUAN		Total	OTRAS PROVINCIAS		Total	TOTAL PAIS		
	De mesa	Otros tipos		De mesa	Otros tipos		De mesa	Otros tipos		De mesa	Otros tipos	Total
1979	12.331.570	1.341.785	13.673.355	5.400.159	224.593	5.624.752	1.289.386	76.993	1.366.379	19.021.115	1.643.371	20.664.486
1980	12.437.991	1.348.898	13.786.889	5.710.052	235.539	5.945.591	1.241.823	97.577	1.339.400	19.389.866	1.682.014	21.071.880
1981	12.434.621	1.605.274	14.039.895	5.543.990	299.636	5.843.626	1.039.294	99.830	1.139.124	19.017.905	2.004.740	21.022.645
1982	12.722.428	1.787.356	14.509.784	4.796.636	295.437	5.092.073	1.270.051	131.964	1.402.015	18.789.115	2.214.757	21.003.872
1983	11.858.098	1.843.348	13.701.446	5.054.774	339.006	5.393.780	1.319.476	135.256	1.454.732	18.232.348	2.317.610	20.549.958
1984	11.094.220	2.008.852	13.103.072	5.055.992	355.303	5.411.295	1.127.597	169.992	1.297.589	17.277.809	2.534.147	19.811.956
1985	10.112.383	1.994.876	12.107.259	4.823.228	339.018	5.162.246	1.146.829	135.629	1.282.458	16.082.440	2.469.523	18.551.963
1986	9.634.706	2.294.510	11.929.216	5.123.051	368.215	5.491.266	991.411	145.416	1.136.827	15.749.168	2.808.141	18.557.309
1987	9.962.502	2.296.746	12.259.248	4.707.215	273.937	4.981.152	982.730	159.551	1.142.281	15.652.447	2.730.234	18.382.681
1988	9.479.585	2.262.355	11.741.940	4.094.910	312.378	4.407.288	1.511.023	200.898	1.711.921	15.085.518	2.775.631	17.861.149
1989	9.178.803	2.098.622	11.277.425	4.085.766	260.860	4.346.626	1.418.490	187.065	1.605.555	14.683.059	2.546.547	17.229.606
1990	9.410.627	2.182.486	11.593.113	4.182.409	289.042	4.471.451	1.460.897	188.601	1.649.498	15.053.933	2.660.129	17.714.062
1991	8.830.114	2.511.180	11.341.294	4.173.779	259.985	4.433.764	1.098.828	209.619	1.308.447	14.102.721	2.980.784	17.083.505
1992	8.185.657	2.569.577	10.755.234	3.917.738	273.905	4.191.643	1.053.827	194.158	1.247.985	13.157.222	3.037.640	16.194.862
1993	6.516.274	2.735.471	9.251.745	3.764.774	245.963	4.010.737	1.034.871	261.121	1.295.992	11.315.919	3.242.555	14.558.474
1994	5.793.875	2.661.538	8.455.413	4.047.959	248.937	4.296.896	1.126.054	301.181	1.427.235	10.967.888	3.211.656	14.179.544
1995	6.269.914	2.260.339	8.530.253	3.708.331	251.355	3.959.686	762.034	239.806	1.001.840	10.740.279	2.751.500	13.491.779
1996	6.404.183	2.643.965	9.048.148	3.205.177	259.482	3.464.659	776.439	252.579	1.029.018	10.385.799	3.156.026	13.541.825
1997	6.584.047	2.912.431	9.496.478	2.666.162	284.383	2.950.545	725.219	263.273	988.492	9.975.428	3.460.087	13.435.515
1998	6.375.456	2.984.378	9.359.834	2.275.137	314.912	2.590.049	699.055	279.232	978.287	699.055	3.578.522	12.928.170
1999	6.273.262	3.077.076	9.350.338	2.284.983	323.119	2.608.102	580.215	269.335	849.550	9.138.460	3.669.530	12.807.990
2000	6.526.530	3.073.774	9.600.304	1.915.501	235.848	2.151.349	458.379	281.231	739.610	8.900.410	3.590.853	12.491.263
2001	6.827.231	2.832.328	9.659.559	1.486.864	200.266	1.687.130	410.769	278.986	689.755	8.724.864	3.311.580	12.036.444

➤ **Superficie Implantada con Vid – Hectáreas – INV**

AÑOS	Mendoza	San Juan	Otras Provincias	TOTAL
*1979	230.925	58.203	27.227	316.355
1980	232.349	59.517	27.765	319.631
1981	233.690	60.072	28.142	321.904
1982	234.808	61.243	28.356	324.407
1983	232.096	61.220	28.659	321.975
1984	217.936	60.612	27.433	305.981
1985	208.075	60.215	26.531	294.821
1986	199.134	59.000	25.539	283.673
1987	190.982	58.780	24.943	274.705
1988	185.069	58.967	24.349	268.385
1989	178.324	57.741	24.134	260.199
**1990	146.709	46.150	17.512	210.371
1991	145.651	46.100	17.517	209.268
1992	145.218	45.828	17.706	208.752
1993	145.429	46.841	16.593	208.863
1994	144.539	47.571	17.728	209.838
1995	144.174	48.486	17.731	210.391
1996	143.765	48.868	18.006	210.639
1997	142.819	48.105	18.133	209.057
1998	143.698	48.535	18.215	210.448
1999	142.275	47.506	18.356	208.137
*** 2000	141.081	45.285	14.747	201.113
2001	143.052	45.951	15.130	204.133

Notas y Referencias

¹ Mendoza y San Juan han adoptado estrategias de política pública de desarrollo económico regional con proyectos financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID ARL 1002 y ARL 1022 respectivamente), al igual que la provincia de Río Negro que tiene un curso una iniciativa de este tipo (BID 1463-64/OC-AR). Brasil, con eje en el SEBRAE asociado a los estados y las *governanzas* locales, se encuentra desarrollando un amplio programa de promoción de los *Arranjos Produtivos Locales* –versión brasileña de los clusters- y se encuentran también en desarrollo proyectos similares en Uruguay y Chile.

² Esto no quiere decir que la competitividad de un sector se mide por sus exportaciones exclusivamente, sino que se trata un *proxy*, utilizado ante la dificultad de contar con otros indicadores más sofisticados. En una década de apertura como los noventa, también se tomará en cuenta la capacidad de conservar posiciones en el importante mercado interno argentino.

³ En este trabajo no se prestará atención a las acciones tendientes a las ganancias de productividad y eficiencia, que obviamente existen, sino que la atención estará concentrada en la aparición de nuevos productos, o de productos mejorados de un modo ostensible como puede ser el caso de un producto que alcanza la capacidad de penetrar nuevos mercados en condiciones de competencia internacional.

⁴ www.competitiveness.com

⁵ Patricia Jiménez, Alejandro Fuentes, María Lina Duarte, Leonardo Torres, Ariel Jait, Pablo Frigola, Constanza Schejter, Francisco Gatto . (2004) Perfil y características de la estructura industrial actual de la provincia de Mendoza. Estudios y Perspectivas. Oficina CEPAL. Buenos Aires.

⁶ En el modelo de Heckscher, Ohlin, Samuelson – 1976) se agrega un segundo teorema: el comercio internacional ocasionará la igualación de las rentas de los factores a través de las naciones. Una consecuencia de política, aceptados estos teoremas, es que se requiere libre funcionamiento de mercados y del comercio internacional, y de ese modo el mercado asignará correctamente. La evidencia empírica del creciente deterioro de los “términos de intercambio” entre los bienes primarios de América Latina y los productos de mayor valor agregado del primer mundo, cuestiona estos teoremas. Otro aspecto de importancia que obvia este enfoque es impacto en los entornos sociales, del tipo de empleos que crean las diferentes especializaciones, y cuestiones vinculadas a la sostenibilidad económica y ambiental de cierto tipo de explotaciones intensivas en recursos naturales.

⁷ Samuelson, Paul y Nordhaus, William (1993) “Economía”. Mc Graw-Hill. Madrid.

⁸ Krugman, Paul (1992) Geografía y Comercio. Antoni Bosh Editor. Barcelona.

⁹ Esto fue lo que sucedió con la llegada del ferrocarril a Mendoza a fines del siglo XIX, que produjo una extraordinaria expansión de la actividad vitivinícola.

¹⁰ De hecho, entre la literatura que citamos más adelante se verá que no hay acuerdo en la denominación. Saxenian se refiere a ellos como *regional network-based systems*, Becattini como *distritos marshalianos* o *distrito industrial*, Prior y Sabel *sistemas de producción flexibles*, Porter o Binachi *clusters*. Pero se puede observar una tendencia creciente hacia un consenso en la denominación de este tipo de aglomeraciones productivas y de enfoques, con el anglicismo de *cluster*.

¹¹ En Argentina las “economías regionales” son especializaciones productivas territoriales, a la vez que es posible encontrar numerosos casos en el sector industrial como son los casos de los tejidos de punto en Mar del Plata, las tecnología de la información en Córdoba, o la maquinaria agrícola con epicentro en Las Parejas/Amstrong (Santa Fe).

¹² Marshall, Alfred (1920) Principios de Economía

¹³ Becattini, Giacomo (1994) El Distrito Marshaliano: Una noción Socioeconómica - Edicions Alfons El Magnanin – Diputación Provincial de Valencia – Valencia.

¹⁴ Saxenian, Annalee (1994). Regional Advantage, Cultura and Competition in Silicon Valley and Route 128. Harvard University Press, Cambridge.

¹⁵ Porter, Michael (1990) La Ventaja Competitiva de las Naciones – Javier Vergara Editor Buenos Aires 1991.

¹⁶ Porter, Michael (1998) “Los Clusters y la Competencia. En una economía globalizada, aunque suene a paradoja, muchas de las ventajas competitivas residen en determinados factores locales”. Harvard Business Review.

¹⁷ En Saxenian 1994 el cluster de control, como “perdedor” por su rezago relativo al Silicon Valley es el de la Route 128 en Bóston.

¹⁸ Mytelka Lynn & Farinelli, Fulvia Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness – UNU-INTECH Discussion Papers – Maastricht (2000).

- ¹⁹ Nelson Richard, Winter Sydney (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Harvard. Cambridge.
- ²⁰ Schmitz, Hurbert. *Collective Efficiency and Increasing Returns*. Sussex Working paper N° 50 (1997)
- ²¹ Bianchi, Patricio (1996), *Nuevo Enfoque en el diseño de políticas para la PyMEs, Aprendiendo de la experiencia europea*. Documento de Trabajo N° 72 – CEPAL of. Buenos Aires.
- ²² Ramos Joseph (1998) *Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos en torno a los recursos naturales*. Revista de la CEPAL N° 66
- ²³ Instituto de Desarrollo Rural *Caracterización de la Cadena Vitivinícola* (2001), *Caracterización del Sector Vitivinícola de Mendoza* (1999), y una serie de informes anuales publicados bajo el Nombre de *Informes de Coyuntura*, entre los que destacamos el informe del 2000 preparado por j. Tachini.
- ²⁴ Aspiazu, Daniel y Basualdo Eduardo (2003), “Componente Industria Vitivinícola” Página 61, Estudio 1.EG.33.6. Préstamo BID 925 OC/AR – Coordinación del estudio Oficina CEPAL Buenos Aires.
- ²⁵ Cetrangolo, Hugo y otros (2003). “El negocio de los vinos finos en la Argentina” Editorial Facultad de Agronomía de Universidad de Buenos Aires.
- ²⁶ Dorfman, Adolfo (1970) *Historia de Industria Argentina* - Págs. 30 y 66 - Ediciones del Solar
- ²⁷ Dorfman, Adolfo (1970), para el siglo XIX “una arroba de harina que costaba en Mendoza 2,4 a 4 Reales, se vendía en Buenos Aires a 11 y 12, en tanto que la mejor harina yanqui se conseguía a 10 reales”...” A lo que se agregaba lo mínimo de los derechos de importación”. Pag 60. El vino que se producía destinado a transportar sacrificaba calidad en pos de disminuir costos y prolongar la vida útil del mismo.
- ²⁸ En 1875 se promulga una Ley que crea las Colonias agrícolas sobre la margen izquierda del río Diamante y en 1886 otra ley que habilita a vender las 1.795 hectáreas ubicadas al oeste del canal Jarrillal donde los adquirentes debían plantar viñas en por lo menos tres cuartas partes.
- ²⁹ Ramos, Jorge Abelardo (1983) *Revolución y Contrarevolución en la Argentina* - Ed. Mar Dulce. Había en Argentina (1896) 123.739 trabajadores empleados de empresas industriales, de la construcción y en actividades ligadas con los transporte, de los cuales 93.294 eran extranjeros.
- ³⁰ Dorfman, Adolfo (1970)
- ³¹ Dorfman, Adolfo (1970)
- ³² Fernando Vidal Buzzi (1994) “Mendoza, los terruños del sol” Ed. Foix Freres. Esos vinos eran requeridos por los compradores mayoristas “porque se prestan para desdoblarlos y someterlos a manipulaciones más o menos honestas y lucrativas”. “Así la Causa del descrédito que sufre en el mercado interno nuestro vino nacional, es su mala calidad comprobada”... “Cuales son los remedios para vencer esta crisis vitivinícola? Uno solo; hacer vino bueno.”
- ³³ *Historia Vitivinícola*. www.argentinewines.com
- ³⁴ Cetrangolo, Hugo y otros (2003). “El negocio de los vinos finos en la Argentina” Editorial Facultad de Agronomía de Universidad de Buenos Aires.
- ³⁵ en el año 2000 las DOC en Francia alcanzaban al 52 % de la producción y en Italia (DOC, DOCG, IGP) al 50 %.
- ³⁶ “From 3.5 million hectoliters in 1990, total wine production reached 5.4 million hectoliters in 2001. And if in 1990 only 12% of that production was exported, covering 0.96% of total market shares, in 2001 57% of total wine production was absorbed by international markets, covering 4.01% of total market share. Finally, price per unit rose from 1.2 in 1990 to 2.0 US\$ in 2001.” Farinelli (2002).
- ³⁷ Farinelli, Fulvia (2002) *Technological catch up and learning dynamics in the chilean wine industry*. UNCTAD –Ginebra - mimeo.
- ³⁸ También ingresan a la Argentina, hacia fines de los noventa, un grupo de empresas Chilenas: Concha y Toro, Santa Rita, San Pedro, Santa Carolina, Tarapacá, Viña Montes, Chateau Los Boldos.
- ³⁹ Existen en Argentina otras regiones vitivinícolas. La región de los Valles Calchaquíes es la región más al norte del país, sobre los 25° de latitud sur y a 1.500 mts. sobre el nivel del mar, está conformada por un conjunto de valles entre las provincias de Salta y Catamarca y reúnen unas 1.500 has. viñedos. Sobre los 29° de latitud y en la Provincia de La Rioja se encuentra la antigua zona vitivinícola de los Valles de Famatina con unas 7.000 has. de viñedo y de organización predominantemente cooperativa con el liderazgo de La Riojana. En el extremo sur, sobre la Patagonia Argentina encontramos la Región de los Valles de Río Negro, a los 39° de latitud sur. Aquí a 300 mts. sobre el nivel del mar, entre la provincia de Río Negro y Neuquén reúnen unas 5.400 has. de vid. Ver para una caracterización completa de las regiones vitivinícolas: Carlos Catania, Silvia Avagnina de Del Monte (1998) “Nuevas Tendencias en los vinos Argentinos” Centro de Estudios Enológicos de la Estación Experimental Agropecuaria Mendoza del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
- ⁴⁰ Clarín Deli (2004), suplemento especial – Las tendencias 2004.

⁴¹ Decreto de Desregulación N° 2.284, 31/10 del 1991.

⁴² Algunos especialistas sostienen que para esta época la propiedad familiar de numerosas bodegas le imponía una nutrida cantidad de accionistas o dueños, lo que dificultaba el gerenciamiento y los procesos de cambio y presionaba hacia la venta.

⁴³ Web site de la SAGPyA, Cadena Vitivinícola http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/bebidas/vinos/cadena_vinos_2005/Cad_vinos_05.htm

⁴⁴ La Cadena Agroalimentaria Vitivinícola – Revista Alimentos Argentinos Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación – N° 1.

⁴⁵ Caracterización de la Cadena Agroalimentaria Vitivinícola – Instituto de desarrollo Rural (1999) - Mendoza

⁴⁶ El caso de Sudáfrica presenta la particularidad de contar con cuotas de mercado aseguradas en Europa a partir del fin de Apartheid.

⁴⁷ La tradición e identidad vitivinícola Mendocina presenta larga data, es un hecho fuertemente arraigado en cultura local. La Fiesta de la Vendimia con la que celebra el cierre de la campaña anual, es una fiesta popular nacida a principios de siglo, en 1913, que moviliza al conjunto de la provincia y se ha constituido en un destino turístico internacional.

⁴⁸ Strategy 2020 en Australia, Vision 2020 South Africa, son casos internacionales de consensos estratégicos para el desarrollo sectorial

⁴⁹ A. M. Ruiz de Peña Lillo, H. Vila (2002). Cambios Estructurales y estrategias de los actores de la Cadena Vitivinícola Argentina – mimeo.

⁵⁰ Cetrangolo y otros (2003)

⁵¹ Clarín Deli (2004), suplemento especial – Las tendencias 2004

⁵² Idem anterior

⁵³ A. M. Ruiz de Peña Lillo, H. Vila (2002). Cambios Estructurales y estrategias de los actores de la Cadena Vitivinícola Argentina – mimeo.

⁵⁴ En la región cuyana se refieren a estos vinos con la denominación de “finitos”.

⁵⁵ Santa Ana y Michel Torino del grupo DLJ-Peñaflor, y Covisan.

⁵⁶ Orfila y Cavas de Santa María de la sociedad del Grupo Catena y Bernard Vins.

⁵⁷ La Riojana

⁵⁸ Area Cuentas Macroeconómicas - Instituto de Investigaciones Económicas y Estadísticas - San Juan. Al momento de preparar este trabajo no se contaba con información que permita explicar la discrepancia entre las cifras del INV y las de la Provincia de San Juan.

⁵⁹ Los intercambios de uva entre regiones, al interior de una provincia son más fáciles debido a la inexistencia de barreras sanitaria, y las mismas empresas industriales diversifican el riesgo climático contando con fincas propias o comprando uvas en diferentes regiones.

⁶⁰ Tratándose de producción agroalimentaria, las condiciones agroecológicas para el desarrollo de las diferentes variedades de vid pueden tener una influencia relevante. En parte esto sucede – según los especialistas – por ej. en las variedades de uvas utilizadas para mostos, dado que San Juan presenta una mayor “heliofanía” o cantidad de días de sol que incrementan el rendimiento azucarino de la uva. De todos modos, se presentan condiciones similares en micro regiones de Mendoza, y por lo tanto, en nuestra opinión, la influencia de las condiciones agroecológicas no son determinantes, y los factores explicativos a utilizar tienen un peso determinante en las diferentes evoluciones de Mendoza y San Juan.

⁶¹ En el Censo Nacional Económico de 1974 Mendoza presentaba 1177 establecimientos para el CIU 38 (Fabricación de Productos Metálicos Maquinaria y Equipo) mientras que San Juan 156. En 1984 aparecen 863 establecimientos en Mendoza y 238 en San Juan.

⁶² Los regantes mendocinos, agrupados en consorcios de riego comunitarios, tienen lo más altos índices de pago del canon de agua que permite mantener operativa la red de riego, y además, pagan un canon de obra cuando se realizan inversiones para su mejora. De este modo se ha logrado desarrollar un sistema sostenible de riego, que es una de las bases de la competitividad de numerosos productores vitícolas. Existen situaciones en otras provincias, donde el riego es sostenido en alta proporción por fondo públicos, ante el bajo nivel de aporte del sector privado, hecho que finalmente tiene como consecuencia el deterioro de la red y sus prestaciones.

⁶³ En 1965 se creó la Facultad Tecnológica de Enología e Industria Frutihortícola Don Bosco, que otorgaba el título de Licenciado en Enología e Industria Frutihortícola. Desde 1986 se expiden títulos terciarios de Enólogo Superior y Técnico Superior de Industria Frutihortícola. La escuela se encuentra localizada en el municipio de Maipú en la provincia de Mendoza.

⁶⁴ En las entrevistas a Bodegas líderes sanjuaninas se detectó una participación alta de enólogos provenientes de la provincia de Mendoza.

⁶⁵ Wines of Argentina es la asociación de exportadores de vinos, dependiente de Bodegas de Argentina, y que ha realizado numerosas acciones de promoción comercial. Las bodegas contribuyen aquí para posicionar en los mercados internacionales “Vinos de Argentina”, no sus marcas particulares.

⁶⁶ Este tratado es consecuencia de la crisis de sobreproducción de 1994, que determinó una caída del 45% del vino de traslado, y allí se sostiene que “la elaboración de mostos constituye la natural vía para equilibrar los stocks vínicos y promover las exportaciones”.

⁶⁷ Aspiazu, Daniel y Basualdo Eduardo (2003), “Componente Industria Vitivinícola” Página 61, Estudio I.EG.33.6. Préstamo BID 925 OC/AR – Coordinación del estudio Oficina CEPAL Buenos Aires.

⁶⁸ Idem anterior

⁶⁹ Recientemente el grupo Allied Domeq fue adquirido por Pernod Ricard

⁷⁰ Mendoza, Angel Antonio (1986), “Vinos Tinto, Su Elaboración Razonable Incrementa el Consumo” Vinos y Viñas, Revista de la Asociación Vitivinícola Argentina N° 919. Noviembre/Diciembre de 1986. En ese artículo definía a la enología como “una ciencia aplicada en constante y sostenida evolución, que adapta o se adapta a los hábitos de los consumidores para maximizar los rendimientos tecnológicos y los benéficos económicos”, no ya como una especialidad que rinde tributo a una tradición. En ese mismo artículo destacaba que a pesar de la poca atención que recibía, el Malbec era uno de los mejores vinos argentinos.

⁷¹ Mendoza, Angel Antonio (1986)

⁷² La Ampelografía es la ciencia que se ocupa de la descripción de las especies, híbridos y variedades o cultivares de vid.

⁷³ Vinos y Viñas N° 966, Los Principales Cepajes - (1996)

⁷⁴ Catania, Carlos y Del Monte Silvina (1996) “Nuevas Tendencias en los Vinos Argentinos”. Vinos y Viñas N° 966 – Edición Especial – Edición Internacional. Los autores son dos profesionales del INTA, y miembros del Centro de Enología.

⁷⁵ Denguis, Jorge (2001) Manual del Vino Argentino. Editorial Albatros. Buenos Aires.

⁷⁶ El grupo Catena es propietario de las bodegas Esmeralda, La Rural y Ecorihuela.

⁷⁷ Esta claro que las bodegas internacionales que llegaban, traían sus propios proveedores, pero también innovaron muchas bodegas locales, que en otros equipos hicieron uso de proveedores locales.

⁷⁸ En realidad las principales empresas del sector gráfico mendocino, y la mayor parte de este negocio, se encuentran posicionados hoy como proveedores del sector vitivinícola principalmente, y de otros productos alimentarios en segundo lugar.

⁷⁹ Ejemplos de estas empresa son: Intrial (distribuidor bombas y otros para vino), Buccolini (tanques y prensas), Tecnovin (maquinas para bodegas, tanques,..)- antigua Franino, Dellatofola (ITA)- tanques ; instalado después de la devaluación, Vello (ITA)- tanques ; instalado después de la devaluación, CSC – tanques, Cooperativa Metal Liniers (tanques), Tia-Inox (tanques), Cormet (pequeñas maquinas), Taschin (intercambiadores), Abelardo Sabina (intercambiadores calor), Tefilmet (filtros), IEF (movimentación y fraccionamiento), Tamer (cintas transportadoras), Sguazzini (cintas transportadoras), Bicoca (fraccionamientos), Ferrero- líneas envase pequeñas, Fast (líneas empaque).

⁸⁰ Normalmente los mostos tienen un valor para el viñatero o el bodeguero, inferior a los de los vinos blancos escurridos, que son los productos de menor valor en vinos. En algunas ocasiones el mosto alcanzó niveles mayores, como en noviembre del 2004.

⁸¹ En la cadena de la uva en fresco, una empresa exporta casi el 50 % de la producción de San Juan, y con la segunda del ranking reúnen casi dos tercios de las exportaciones, y por lo tanto y se trata de cadenas bastante “jerárquica” o donde estos actores cuentan con gran poder.

⁸² Por ejemplo, los niveles de conocimientos tácitos distribuidos en los clusters parecen haber jugado un papel importante, en la adaptación del nuevo paquete tecnológico, dado que se trata de producciones altamente condicionadas por los entornos agroecológicos específicos, y alcanzar objetivos sensoriales en vinos es una tarea compleja que requiere gestionar múltiples variables desde el viñedo a los procesos físicos de las bodegas.

⁸³ En nuestro trabajo no contamos con evidencia para afirmar que esta acción estuvo inspirada en un análisis de tipo estratégico de la evolución del negocio, sino que más bien aparece como una acción de creación de bienes públicos de información tecnológica.

⁸⁴ El PEVi ha presentado utilidad para el proceso, pero es un plan agregado a nivel sectorial y nacional, por lo que no define acciones a nivel cluster.