

# IMPACTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA CADENA PRODUCTIVA DE VINOS BÁSICOS DE LA PROVINCIA DE SAN JUAN

HUGO CETRÁNGOLO<sup>1</sup>; GUSTAVO MOZERIS<sup>1</sup>; CECILIA GELABERT<sup>1</sup> e IGNACIO AVELLANEDA<sup>1</sup>

Recibido: 04/10/10

Aceptado: 01/11/10

## RESUMEN

En la provincia de San Juan el negocio de vinos básicos se encuentra repartido entre unas pocas empresas que concentran el 80% de las ventas. El objetivo del presente trabajo es realizar aportes para la construcción de una Planificación Estratégica que involucre a todos los actores de la Cadena de Vinos Básicos de la provincia de San Juan. La metodología empleada se conforma por 5 etapas: 1) y 2) Formación de grupos de trabajo representativos para la realización de talleres participativos, 3) Análisis FODA; 4) Desarrollo de una Matriz de Perfil Competitivo con Mendoza y España y 5) Elaboración de una Planificación Estratégica, en la cual se identificaron Líneas Estratégicas, Proyectos Preliminares de Rápida Ejecución y Proyectos Integradores. Se concluyó que, para incrementar la competitividad de la Cadena es fundamental que el productor alcance una muy buena articulación; coordinación, asociativismo horizontal y vinculaciones verticales entre los distintos eslabones que la componen.

**Palabras clave.** Cadena agroalimentaria, Planificación estratégica, Vinos básicos, Sector vitivinícola, competitividad.

## STRATEGIC PLANNING OF THE PRODUCTION CHAIN OF BASIC WINES IN THE PROVINCE OF SAN JUAN

### SUMMARY

In the province of San Juan the business of basic wines is divided between a few companies that have the 80% of the sales. The objective of the current work is making contributions for the construction of a Strategic Planification involving all the Basic Wine Chain actors from the province of San Juan. The methodology used is conformed by 5 steps: 1) and 2) The formation of representative work groups for the realization of participative workshops. 3) Elaboration of a FODA analysis, 4) Development of a matrix of competitive profile with Mendoza and Spain and 5) The elaboration of a Strategic Planification, in which the strategic lines are identify, Preliminary Projects of Quick Execution and Integrating Projects. It was conclude that, to increment the competitiveness of the chain, it's highly important that the producer achieve a very good articulation, coordination, horizontal association and vertical vinculaciones between the different links that compose it.

**Key words.** Production chain, Strategic planning, Wine sector, Competitiveness.

### INTRODUCCIÓN

En la provincia de San Juan el 40% de la superficie de los viñedos implantados son antiguos y la rentabilidad en el sector industrial se alcanza a una escala muy alta. Actualmente el negocio de vinos básicos en esta provincia se encuentra repartido entre unas pocas empresas que concentran el 80% de las

ventas, el 20% restante es repartido entre un gran número de bodegas que operan sin marcas o con marcas poco reconocidas en un segmento de precios bajos.

El objetivo del presente trabajo es realizar aportes para la construcción de una Planificación Estratégica que involucre a todos los actores de la Cadena de

---

<sup>1</sup> Cátedra de Sistemas Agroalimentarios, Facultad de Agronomía, UBA. Av. San Martín 4453 (1417). Buenos Aires.

Vinos Básicos de la provincia de San Juan. Para ello, a través de la discusión constructiva y el aporte de conocimientos de todos los integrantes del sector se identificaron los distintos factores y mecanismos que afectan a la competitividad, para desarrollar luego estrategias orientadas a la identificación de las principales oportunidades del mercado global, tanto interno como externo.

#### MATERIALES Y MÉTODOS

Para el análisis de la competitividad y posicionamiento de la Cadena Productiva de Vinos Básicos de la provincia de San Juan y la definición posterior de la Planificación Estratégica se desarrollaron sobre la base de la metodología propuesta por Mozeris (2003) y Mozeris y Martínez Martínez (2004) las siguientes etapas metodológicas:

##### **Etapas 1. Formación de grupos de trabajo representativos del sector vitivinícola de la provincia de San Juan**

Se conformaron dos grupos de trabajo: 1) «Grupos de Mejora Competitiva» y 2) «Grupos de Acción», los cuales participaron, cumpliendo las siguientes funciones:

- Los Grupos de Mejora Competitiva fueron los encargados de convocar a todos los actores de la cadena creando el ambiente apropiado de análisis y debate.
- Los Grupos de Acción, actuaron como grupo de consulta frente a los distintos grados de avance en el análisis del sector.

##### **Etapas 2. Realización de talleres**

Se realizaron encuentros bajo la modalidad de taller, con la participación activa de los Grupos de Mejora Competitiva y Grupos de Acción. A partir de los resultados obtenidos en los talleres, se definieron los *factores determinantes de la competitividad de la cadena y sus interacciones*. Para dar luego lugar a la realización de la matriz FODA.

##### **Etapas 3. Elaboración del Análisis FODA**

A partir de los factores determinantes de la competitividad de la cadena y sus interacciones, identificados en la Etapa 2, se realizó un análisis FODA con el fin de describir el posicionamiento competitivo actual de la Cadena de Vinos Básicos en la provincia de San Juan en comparación

con otras cadenas nacionales e internacionales. El análisis FODA, permite cuantificar cada una de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la Cadena de Vinos Básicos de la provincia de San Juan.

##### **Etapas 4. Realización de la Matriz de Perfil Competitivo con Mendoza y España**

En base a los resultados obtenidos por medio del Análisis FODA se desarrolló la Matriz de Perfil Competitivo con Mendoza y España, la cual describe la posición actual de la cadena en función de una serie de factores que la caracterizan, siendo estos definidos y validados por los agentes que integran el Grupo de Mejora Competitiva y el Grupo de Acción. Esta matriz, también se usó para medir el impacto de la mejora competitiva potencial por aplicación de las Líneas Estratégicas.

El peso relativo de cada una de las variables analizadas indica la importancia en relación con el resto de los factores. Su calificación va de 1 a 4, valorizando a 1 como «posee un desempeño nulo»; a 2 como «posee un desempeño escaso»; a 3 como «posee un desempeño bueno» y finalmente 4 como «posee un desempeño muy bueno». El peso ponderado de cada factor surge de la multiplicación del peso por la calificación.

##### **Etapas 5. Presentación de resultados**

Por medio de los resultados obtenidos en las etapas precedentes se elaboró un Plan Estratégico el cual se identificaron Líneas Estratégicas, Proyectos Preliminares de Rápida Ejecución y Proyectos Integradores.

#### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

##### **1. Síntesis del análisis y diagnóstico de competitividad de la cadena de Vinos Básicos**

El Análisis FODA realizado identifica como principales *fortalezas* a la alta productividad, escasos accidentes climáticos y la producción con bajo uso de agroquímicos, todo ello como consecuencia de las condiciones agroecológicas, que permiten la obtención de fruta y condiciones óptimas para su procesamiento y el logro de vinos básicos de excelente calidad relativa con elevadas producciones por hectárea.

En cuanto a las *debilidades*, los principales problemas que enfrenta hoy la cadena de vinos básicos

es la falta de primeras marcas como también la falta de un ente representativo con prestigio en el sector industrial y la obsolescencia de muchas instalaciones industriales.

La *oportunidad* de mayor relevancia es la posibilidad de mayor participación en el mercado internacional. Por último, las *amenazas* están ligadas a cuestiones netamente competitivas como ser fuertes estrategias comerciales de los competidores en el mercado internacional y subsidios otorgados a productores en otros países y la incertidumbre a nivel político-económico del país.

El análisis de los cuatro componentes FODA, permitió priorizar las necesidades de inversión tanto del sector privado, como también del sector público. En este marco de estudio la inversión en el sector debe visualizarse como una acción sistémica para balancear la incorporación de tecnología y capital y la capacitación de recursos humanos acorde con el desarrollo propuesto.

## 2. Análisis del desempeño competitivo actual de la cadena de Vinos Básicos en la provincia de San Juan

La Matriz de Perfil Competitivo permitió comparar el negocio de vinos básicos de San Juan con dos cadenas competidoras, Mendoza a nivel nacional y España a nivel internacional. La comparación con la Cadena Productiva de Mendoza, se realizó en virtud a que esta provincia marca el rumbo en lo referido a tipos de productos, tendencias, esquemas de organización y financiamiento a escala nacional. Sin embargo, la provincia de San Juan posee las aptitudes necesarias para liderar el segmento de vinos básicos a nivel nacional. También se realizó la comparación internacional con la Cadena Productiva de España. Se ha establecido que los vinos españoles tienen un mercado externo muy desarrollado, la calidad exportadora de las viñas españolas es altamente reconocida a nivel mundial, posicionando a España entre los países más competitivos.

El resumen de los resultados se presenta en la Tabla 1.

## 3. Líneas Estratégicas

La definición de las Líneas Estratégicas tuvo como base la discusión realizada de manera participativa con los Grupos de Mejora Competitiva y los Grupos de Acción durante los talleres y durante la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo. Estas líneas tienen en cuenta los tres factores que más impacto tienen en el sistema, los cuales se evidencian en la Matriz por tener un elevado peso ponderado. Estos son los factores de *aseguramiento de la calidad de procesos y de productos; economías de escala y nivel tecnológico* y finalmente; *promoción, mercadeo e imagen*.

Las Líneas Estratégicas propuestas son las siguientes:

### A) Desarrollo organizativo para la promoción de las empresas productoras de vino básico sanjuaninas

La promoción está naturalmente correlacionada con los mercados internos y externos. El Mercadeo también va de la mano con la rivalidad entre las firmas que participan del sistema. La rivalidad se entiende como un mecanismo de superación, verificándose que en aquellos sectores en los que existe una alta rivalidad, las firmas que participan en él son mucho más competitivas. En este sentido el hecho de trabajar con estrategias en torno a la promoción y la construcción de una imagen de marca de la provincia de San Juan ayudará a aumentar la calificación del factor referido a la rivalidad entre empresas.

### B) Desarrollo de la calidad de productos y procesos de la cadena productiva

La calidad de productos y procesos resulta un factor preponderante, vinculándose con todos aquellos factores que intervienen en la generación de productos, desde la producción industrial hasta el mercadeo y la promoción de los mismos. También se observa como el mercado externo se correlaciona con la calidad, siendo factores interrelacionados y que se fortalecen mutuamente al proyectarse sobre nuevos mercados.

TABLA 1. Matriz de Perfil Competitivo para la Cadena de Vinos Básicos de San Juan en comparación con España y Mendoza.

FACTOR IDENTIFICADO	Peso relativo	ESPAÑA		MENDOZA		SAN JUAN Actual		SAN JUAN potencial	
		Calif.	Peso ponderado	Calif.	Peso ponderado	Calif.	Peso ponderado actual	Calif.	Peso ponderado potencial
Aseguramiento de la calidad de procesos y de productos	0,06861642	4	0,27446569	3	0,20584927	1	0,06861642	3	0,20584926
Economías de escala y nivel tecnológico	0,06730409	4	0,26921635	2	0,13460817	1	0,06730409	2	0,13460818
Factores financieros	0,06711661	4	0,26846644	3	0,20134983	2	0,13423322	2	0,13423322
Promoción, mercadeo e imagen	0,06580427	4	0,2632171	2	0,13160855	1	0,06580427	4	0,26321708
Políticas (marco institucional) y prácticas gubernamentales	0,06580427	3	0,19741282	2	0,13160855	1	0,06580427	1	0,06580427
Equidad en la distribución de la renta dentro de la cadena	0,06430446	3	0,19291339	1	0,06430446	1	0,06430446	2	0,12860892
Tamaño y fortaleza del mercado externo	0,06430446	4	0,25721785	2	0,12860892	1	0,06430446	1	0,06430446
Productividad industrial	0,06355456	4	0,25421822	3	0,19066367	3	0,19066367	4	0,25421824
Tamaño y fortaleza del mercado interno	0,06280465	4	0,2512186	3	0,18841395	3	0,18841395	3	0,18841395
Situación macroeconómica (a nivel país)	0,06280465	3	0,18841395	2,5	0,15701162	2	0,1256093	2	0,1256093
Productividad primaria	0,06205474	3	0,18616423	3	0,18616423	2	0,12410949	3	0,18616422
Infraestructura de apoyo	0,06205474	3	0,18616423	2	0,12410949	1	0,06205474	3	0,18616422
Gestión y diseño de las organizaciones de la cadena	0,0599925	4	0,23997	3	0,1799775	3	0,1799775	4	0,23997
Condiciones de los Recursos Naturales para su explotación	0,05980502	2	0,11961005	2	0,11961005	2	0,11961005	2	0,11961005
Susidios y barreras (como mecanismo de apoyo interno)	0,05530559	4	0,22122235	3	0,16591676	2	0,11061117	2	0,11061117
Competencia interna (rivalidad entre firmas)	0,04836895	2	0,09673791	2	0,09673791	2	0,09673791	3	0,14510685
<i>Total</i>			3,46662917		2,0654293		1,72815898		2,41826017

Fuente: Elaboración propia en base a información preliminar del proyecto PECAPROS, (Cetrangolo, Spinelli y Mozeris, 2008).

### C) Desarrollo de una oficina de inteligencia comercial y tecnológica

La oficina de inteligencia comercial y tecnológica, resulta también fundamental, ya que con la apertura del comercio y la búsqueda de mercados externos existen requerimientos para mejorar la competitividad, tomando importancia la escala y la adopción de tecnología acorde para poder ingresar en esos mercados.

Tal como se observa en la Tabla 2, las tres Líneas Estratégicas definidas, presentan complementariedades y sinergias sobre los factores determinantes de la competitividad de la cadena identificados en la Matriz de Perfil Competitivo (Tabla 1).

### 4. Proyectos Preliminares de Rápida Ejecución

Los *Proyectos Preliminares de Rápida Ejecución* están compuestos por actividades que podrían realizarse a la brevedad y que no requieren una importante inversión de recursos. A continuación se detallan los señalados como de mayor importancia:

- Coordinar con el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) una supervisión a los establecimientos vitivinícolas para verificar el estado de las vasijas.
- Efectuar un mapeo en coordinación con el INV de los establecimientos ociosos para determinar factibilidad de su recuperación.
- Coordinar con INV y Escuela de Degustadores la creación de un ágil comité de cata para degustar todos los productos con destino a la exportación. Contar con un enólogo de prestigio para el asesoramiento respecto a los problemas detectados.
- Coordinar con Vialidad de la Provincia un estudio sobre el estado actual de los caminos rurales; posibilidad de recuperarlos; señalización; etc.
- Solicitar al Instituto Nacional del Agua (INA), estudio de sostenibilidad para la extracción de agua en las zonas no estudiadas como Cañada Honda.
- Coordinar con INTA la capacitación a los productores en el manejo del riego.
- Coordinar con INTA y el Centro de Ingenieros Agrónomos la verificación del estado sanitario de los viñedos de la provincia e indicar las soluciones posibles para combatir las plagas existentes.
- Coordinar con la Universidad Nacional de Cuyo el estudio sobre alternativas para mecanizar la cosecha; poda y otras tareas culturales en los parrales.
- Coordinar con la Cooperación Vitivinícola argentina (COVIAR) para la sistematización de la información con el fin de crear una base de datos en la Agencia Calidad San Juan.

TABLA 2.

FACTOR IDENTIFICADO	Líneas estratégicas			Cantidad de proyectos que aborda	Aumento potencial de la calificación
	A	B	C		
Aseguramiento de la calidad de procesos y de productos		X		1	1 a 3
Economías de escala y nivel tecnológico			X	1	1 a 2
Promoción, mercadeo e imagen	X	X	X	3	1 a 4
Equidad en la distribución de la renta dentro de la cadena	X			1	1, a 2
Productividad industrial		X	X	2	3 a 4
Productividad primaria			X	2	2 a 3
Infraestructura de apoyo		X	X	2	1 a 3
Gestión y diseño de las organizaciones de la cadena	X		X	2	3 a 4
Competencia interna (rivalidad entre firmas)	X			1	2 a 3

- Coordinar con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas (CPCE) la actualización de los costos de la materia prima y el proceso industrial.
- Coordinar con la Subsecretaría de Medio Ambiente e Hidráulica un estudio sobre las condiciones de trabajo de los distintos establecimientos.

### 5. Proyectos Integradores

En los talleres se consensuaron los siguientes *Proyectos Integradores* tendientes a resolver los problemas de infraestructura común a las actividades productivas de la provincia. Entre ellos los detectados están relacionados con:

- Proyectos de Inversión en transporte y generación de energía.
- Proyectos de Inversión en caminos para las rutas productivas.
- Proyectos de inversión y desarrollo de sistemas eficientes para el apoyo a la producción, básicamente en el área de logística y distribución (*p.e.* Plataformas de carga y descarga, transporte ferroviario).
- Proyectos de Inversión en Transporte y Distribución de Gas Industrial.

### CONCLUSIONES

Para lograr resultados perdurables que permitan un crecimiento y desarrollo socio-económico de la provincia será necesaria la ejecución de Líneas Estratégicas, Proyectos Preliminares de Rápida Ejecución y Proyectos Integradores. Para ello cada sector deberá estar dispuesto a invertir recursos en el desarrollo de los mercados, en la investigación y en la incorporación de tecnología.

Para el desarrollo de la Cadena es fundamental que el productor alcance una muy buena articulación; coordinación, asociativismo horizontal y vinculaciones verticales entre los distintos eslabones de la cadena productiva. Esto posibilitará, entre otras cosas, que el productor, pueda reconvertir los viñedos antiguos y pocos productivos.

Si bien en la actualidad, existe una tendencia a la concentración sectorial tanto a nivel internacional como a nivel nacional, surgen oportunidades para las pequeñas y medianas empresas que sepan innovar en la forma de hacer negocios y en la oferta de nuevos productos. Es decir, las empresas del sector deben desarrollar en base a la cultura local productos de calidad que satisfaga las exigencias de los consumidores.

En función de los datos obtenidos en la Matriz de Perfil Competitivo se puede observar que la Cadena Productiva de vinos básicos de San Juan, actualmente ocupa el tercer lugar en cuanto al índice de competitividad, evaluando la totalidad de los factores involucrados. Las principales diferencias detectadas con la Cadena Productiva de vinos básicos de Mendoza se encuentran sobre aquellos factores que dependen de la actividad provincial ya que las variables macro dependen del desempeño de país y son compartidos entre ambas. Es por ello, que al plantear estrategias competitivas para la cadena de vinos básicos, las mismas deberían orientarse sobre las Líneas Estratégicas y los Proyectos Integradores mencionados anteriormente. En virtud del ejercicio realizado se puede observar en la Matriz de Perfil Competitivo que la ejecución de las Líneas estratégicas permitiría alcanzar una mejora competitiva aproximadamente del 40%, superando de esta manera la performance de Mendoza y España.

Este Plan Estratégico deberá ejecutarse con los distintos actores de la cadena, posibilitando mediante un trabajo integrado y un sistema organizacional con permanente evaluación crítica, la mejora de la competitividad de la Cadena Productiva de Vinos Básicos de la provincia de San Juan.

### BIBLIOGRAFÍA

- CETRÁNGOLO, H.; SPINELLI, L. y G. MOZERIS. 2008. Informe Final Planificación Estratégica de la Cadena Productiva de Vino Básico. PECAPROS Agencia Calidad San Juan <http://www.calidadsj.com.ar/v2/index.php>. Visitada el 03 de marzo de 2010
- MOZERIS, G. 2003. Descripción de las herramientas más relevantes para el diagnóstico y la planificación de cadenas agroalimentarias. Guías de estudio. Cátedra Sistemas Agroalimentarios. FAUBA
- MOZERIS, G. y I. MARTÍNEZ. 2004. Análisis de los factores que afectan la competitividad de la Cadena Agroalimentaria. Informe no publicado.