

# Asociación Argentina de Economía Agraria

TITULO:

“ANÁLISIS DE CONSISTENCIA DE LAS ESTRATEGIAS  
COMPETITIVAS DEL CLÚSTER DE VINO  
DIFERENCIADO DE SAN JUAN”

Fecha: 15/09/2019

Categoría: Trabajo de investigación  
Área Temática: 2.4. Economía de los procesos  
agroindustriales. Cadenas agroalimentarias.

Ing. Agr. Mozeris, Gustavo<sup>1</sup>  
[gusmoz@agro.uba.ar](mailto:gusmoz@agro.uba.ar)

Ing. Agr. Valerio, Claudia C.<sup>1</sup>  
[cvalerio@agro.uba.ar](mailto:cvalerio@agro.uba.ar)

Lozano, Margarita S.<sup>1</sup>  
[mlozano@agro.uba.ar](mailto:mlozano@agro.uba.ar)

Ortiz Herrera, Tatiana<sup>1</sup>  
[tataortiz.23@gmail.com](mailto:tataortiz.23@gmail.com)

Pérez, Andrea M.<sup>1</sup>  
[aperez@agro.uba.ar](mailto:aperez@agro.uba.ar)

# “ANÁLISIS DE CONSISTENCIA DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DEL CLÚSTER DE VINO DIFERENCIADO DE SAN JUAN”

## **Resumen**

El objetivo de este trabajo fue evaluar las estrategias competitivas del cluster de vino diferenciado de San Juan y determinar el impacto que cada una ellas tiene sobre el conjunto de factores que determinan la performance competitiva de este sistema agroalimentario. Este análisis se ha realizado a través del desarrollo de información secundaria mediante el Sistema de Obtención de Datos y Generación de Información (SODGI) y la aplicación de la Matriz de Evaluación de Estrategias (MEE) utilizada para medir el impacto de estas en el conjunto de factores internos y externos que afectan al objeto en estudio. El cluster de vino diferenciado de San Juan ha buscado potenciar su desarrollo y fortalecerse en el territorio, actuando bajo una línea estratégica que corrija o aproveche los factores internos y externos que afectan su competitividad. La identificación de factores como los productores atomizados en la región, la estructura poco integrada entre los actores de la cadena, el insuficiente nivel tecnológico en la industria, nos brinda información del comportamiento poco evolucionado que tiene este cluster ante la globalización de mercado, que no permite ni desarrolla el agregado de valor para cumplir con las exigencias de calidad y seguridad impuestas por el mercado externo y así mismo afecta la asignación óptima y combinación efectiva de los recursos. En base a esto, las estrategias identificadas como clave para el desarrollo competitivo son la diferenciación, el posicionamiento y las políticas de calidad del sector priorizando aquellas con mayor grado de impacto en el sistema. Se ha identificado que la estrategia de desarrollo comercial resulta ser la estrategia más consistente y coherente en un contexto donde las exigencias de los mercados son crecientes, buscando desarrollar productos no solo de mayor valor agregado al existente, sino también que mejoren la performance competitiva del sector.

Palabras clave: competitividad, estrategias competitivas, matriz de evaluación de estrategias

“Consistency analysis of the competitive strategies of San Juan`s differential wine cluster”

## **Abstract**

The objective of this paper is to evaluate the competitive strategies of the San Juan differentiated wine cluster and to determinate the impact that each one has on the set of factors that defines the competitive performance of this agri-food system. This analysis has been carried out through the development of secondary information through Data Collection and Information Generation System (DCIGS) and the application of the Strategies Evaluation Matrix (SEM) used to measure the impact of these in the set of internal and external factors that affect the object under study. San Juan`s fine wine cluster has been searching to improve its development and strengthen in the territory, performing under a strategic line that corrects or takes advantage of internal and external factors that affect competitiveness. The identification of factors such as the atomized producers in the region, the poorly integrated structure among the chain`s actors, the insufficient technological level in the industry, give us information about the low evolved behavior that this cluster has in light of a globalized market, which does not allow nor does it let expand the added value to fulfilled the safety and quality requirements imposed by the external market and at the same time affects the ideal assignment and the effective combination of resources. Based on this, the strategies identified as key to competitive development are the differentiation, positioning and quality policies of the sector, prioritizing those with highest degree of impact in the system. It has been identified that the commercial development strategy proves to be the most consistent and coherent strategy in a context where the demands of the market are increasing, searching to develop products not only with an added value greater than the existing one, but also that improve the competitive performance of the sector.

Key words: competitiveness, competitive strategies, strategy evaluation matrix

<sup>1</sup>Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía, Cátedra de Sistemas Agroalimentarios. Av. San Martín 4453 (C1417DSE), Buenos Aires. Tel. +54-11-5287-0646

## Introducción

El sector agroalimentario es el principal generador de puestos de trabajo directos e indirectos de Argentina siendo las cadenas agroindustriales las que tienen un extraordinario impacto en la distribución regional del ingreso y del empleo (Regunaga, Cetrángolo & Mozeris, 2007). Adentrándose en la dimensión regional, especialmente en las provincias andinas, su relevancia es considerable dada la actual situación socioeconómica. Es por eso que estas provincias, requieren una especial atención del Estado a través de políticas públicas consistentes dado que sus indicadores socioeconómicos evidencian un menor desarrollo relativo que el promedio del país. Merece considerarse que algunas de estas cadenas presentan efectos multiplicadores de empleo, justamente a nivel regional y subregional. Además, el adecuado manejo y seguimiento del desarrollo y evolución de estas cadenas, tiene un impacto muy relevante en la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente (Mozeris, 2018).

En el marco de análisis de las cadenas productivas agroindustriales, es importante conceptualizar cómo visualizamos al sector vitivinícola en función de su organización general y las configuraciones que el mismo va adquiriendo para cumplir con el objetivo de abastecer el mercado local y global con productos derivados de la producción de uva. A nivel nacional podemos afirmar que este sector toma la configuración de “Cadena Productiva Vitivinícola” donde conviven en ella distintos clústers productivos más o menos organizados en torno a los territorios de las provincias productoras.

El alcance espacial del estudio incluye a la provincia de San Juan, localizada en la región de Cuyo, en los contrafuertes de la Cordillera de los Andes. Tiene una superficie de 89.651 km<sup>2</sup>, clima continental desértico y una distribución de precipitaciones del orden de los 300 mm anuales en promedio. Las tierras aptas para agricultura oscilan en un 2,36 % del territorio provincial. Este sector a su vez tiene una alta participación en la generación del producto bruto interno: la contribución de la producción primaria y de las agroindustrias en años recientes fue del orden del 15-16% y considerando al resto de los participantes de las cadenas agroindustriales representaba cerca del 30% del PBI (Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones, 2018). La relevancia del sector es mayor aun cuando se analiza el caso de la provincia de San Juan, en la que estas actividades productivas y comerciales reportan una más alta proporción de su producto bruto geográfico.

En referencia a la cadena productora de vinos de San Juan, se puede mencionar que cuenta con sólidas oportunidades para mejorar su ventaja competitiva a largo plazo mediante una reconversión a los actuales modelos de negocio, tales como: aumento en la elaboración de vinos diferenciados con respecto a vinos básicos, aumento en la calidad del vino producido, incremento en la exportación de productos diferenciados y mayor integración entre los agentes de la cadena, tanto en forma horizontal como vertical. Esta reconversión podría cambiar la matriz productiva local, haciéndola paulatinamente más competitiva.

La “Cadena Productiva Vitivinícola” tiene distintos productos finales, por ejemplo i. vino básico, ii. vino diferenciado, iii. uva en fresco, iv. pasa de uva y v. jugo de uva concentrado. Entendemos que los clústers son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, de productores, proveedores especializados y de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales) que interactúan positivamente en torno a algunos de los productos definidos anteriormente (Mozeris, 2013). Es por ello que en función de estos productos identificamos el cluster de vino básico y diferenciado, de uva de mesa, de jugo de uva concentrado, de pasas de

<sup>1</sup>Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía, Cátedra de Sistemas Agroalimentarios. Av. San Martín 4453 (C1417DSE), Buenos Aires. Tel. +54-11-5287-0646

uva de San Juan, donde en cada uno de ellos encontramos distintas empresas e instituciones interactuando entre sí. Asimismo, el marco teórico identifica a clústers de tipo vertical y horizontal (Porter, 1990) donde los verticales son aquellos que reúnen industrias caracterizadas por relaciones de compra-venta. Mientras que los horizontales incluyen empresas que comparten un mercado común para los bienes finales, o utilizan la misma tecnología o trabajadores, o requieren un recurso natural similar (Centro de Enólogos de San Juan, 2015).

El cluster objeto de estudio de este trabajo es el de vino diferenciado, tiene el carácter de horizontal, representa el 10% del total de firmas registradas de la Provincia y el 20% de las que elaboran según el INV (2015) y fuentes privadas (Ureta, M. comunicación personal, 2015) pero que por las acciones que están desarrollando y han desarrollado en los últimos años, están más cerca de una interacción positiva de alto impacto en el sector. Esta constituido por un grupo de 20 empresas que tienen alta interacción con instituciones de normalización como el INV, el Centro de Enólogos, la Agencia Calidad San Juan, la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones, Universidad Nacional de San Juan, el INTA e INTI, Ministerio de Producción; entre otros.

Las empresas del cluster se concentran todas en el Valle del Tulum con una Distribución geográfica homogénea en los departamentos de Caucete, Sarmiento, Pocito, San Martín, Albardón, Rivadavia y Rawson. Esta distribución permite afirmar que existe una excelente representación de los departamentos vitivinícolas de la provincia. Esta afirmación tiene su verdadera dimensión en el hecho que es voluntad de este grupo de empresas e instituciones avanzar sobre la integración de muchas más empresas al trabajo como cluster.

En el presente trabajo se identificaron y evaluaron los factores internos y externos del cluster de vino diferenciado de San Juan, siendo los principales objetivos, evaluar las estrategias competitivas definidas en diferentes talleres de trabajo con los actores del cluster entre 2015 y 2017 y en el marco del proyecto de mejora de las habilidades gerenciales realizado por la Cátedra de Sistemas Agroalimentarios de la FAUBA y el Centro de Enólogos de San Juan que permitió identificar la importancia con respecto a la competitividad del conjunto de factores que determinan la performance competitiva de este sector.

El análisis se realizó examinando y reorganizando información secundaria a través del Sistema de Obtención de Datos y Generación de Información (SODGI), la aplicación de la Matriz de Evaluación de Estrategias (MEE) utilizada para medir el impacto de estas en el conjunto de factores internos y externos que afectan al objeto en estudio, con entrevistas estructuradas a referentes calificados de la enología sanjuanina y con la colaboración de eminentes profesionales directamente comprometidos en el sector.

La justificación de este análisis encuentra asidero en datos referentes a las oportunidades que se presentan para el sector agroalimentario argentino en los próximos 10-15 años. Cabe mencionar que el tamaño del mercado mundial de alimentos y productos agropecuarios es muy grande en relación con las exportaciones de Argentina, según datos de la OMC fue del orden de los 3.100 billones de dólares en 2015. Su crecimiento anual ha oscilado en el 2-3% en las últimas décadas, lo que implica que en una década su valor total aumenta aproximadamente un 35%, es decir que al cabo de la próxima década se puede esperar que el comercio total de estos productos sea del orden de los 4.200 miles de millones de dólares (Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones, 2015). Esto permite afirmar que existen interesantes oportunidades para el crecimiento de las exportaciones totales del sector, pero especialmente en el caso

<sup>1</sup>Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía, Cátedra de Sistemas Agroalimentarios. Av. San Martín 4453 (C1417DSE), Buenos Aires. Tel. +54-11-5287-0646

aquellos bienes que no son los productos tradicionales exportables para los cuales nuestro país ya ostenta una posición de liderazgo y que caracterizan a las producciones de la provincia de San Juan.

Los desafíos para el acceso a los mercados de los productos regionales son, por una parte, las políticas públicas y las condiciones generales de la demanda de los países importadores. Entre ellas se destacan: las políticas de apoyo a la producción sanjuanina y las instituciones con que cuentan los países para mejorar su competitividad; las restricciones de acceso arancelarias y no arancelarias; las preferencias y exigencias crecientes de los consumidores en materia de sanidad, calidad, certificaciones de origen y de procesos, presentación, marketing, etc.

Todo lo referenciado hasta acá permite hipotetizar que la organización e integración de la cadena productiva de vinos finos de San Juan se presenta como una estrategia de alta pertinencia para el desarrollo de la provincia permitiendo aumentar los ingresos y el número de puestos de trabajo dándoles a su vez mayor estabilidad. El supuesto se apalanca en el marco favorable del mercado mundial para los productos agropecuarios y las oportunidades que brindan los recursos naturales y el clima de esta región para la producción en forma competitiva, constituyéndose sólidos fundamentos para el abordaje de este análisis.

A su vez, por un lado, se busca que la generación de nueva información desprendida de este análisis permita colaborar en el proceso de crecimiento económico y en el aumento del número de puestos de empleo rural de la provincia, mejorando la competitividad de la cadena productora de vinos finos sanjuaninos, de modo tal que se originen proyectos de inversión. Por otro lado, apoyar la competitividad de esta cadena a través de la sensibilización y movilización de los actores involucrados en forma directa e indirecta (empresas, instituciones de apoyo relacionadas, etc.) para la planificación estratégica de la misma y la ejecución de las actividades y proyectos que surgen del mismo proceso.

## **Materiales y métodos**

Los procedimientos para obtener datos y generar información se desarrollaron a partir de lo propuesto por (Acerbi, Vieites & Mozeris, 2005) como Sistema de Obtención de Datos y Generación de Información (SODGI). La utilización del SODGI parte de la utilización de múltiples herramientas (encuestas, entrevistas, talleres, información estadística y otros) y conocimientos previos en relación con el objeto en estudio. Este conocimiento, permite realizar la primera acción que es la *reflexión* respecto de las necesidades de investigación y hacia dónde dirigir la búsqueda bibliográfica. El *análisis de la bibliografía* permitirá profundizar los conocimientos previos y nuevamente a través de la reflexión, se detectarán las cuestiones no resueltas por la bibliografía existente. A partir de la información recabada se programaron *entrevistas estructuradas* para encontrar respuestas a cuestiones que no se presentan en la bibliografía y a su vez, para hallar coincidencias y discordancias entre la bibliografía y la opinión de expertos. Las entrevistas también se utilizaron para formular, conjuntamente con actores relevantes, encuestas que fueron efectuadas para recabar datos sobre: 1. El análisis de Fortalezas, Oportunidades y Amenazas, ii. la importancia de estos factores con respecto a la competitividad, iii. la determinación del peso relativo de cada factor y iv. la calificación (entre 1 y 5) del FODA indicando en que proporción la estrategia evaluada utiliza, aprovecha, resuelve o minimiza cada factor.

<sup>1</sup>Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía, Cátedra de Sistemas Agroalimentarios. Av. San Martín 4453 (C1417DSE), Buenos Aires. Tel. +54-11-5287-0646

Continuamente, en cada herramienta utilizada (entrevista, encuesta o taller) se va volviendo hacia acciones ya realizadas con anterioridad para verificar, descartar o ampliar los datos y la información surgidos en el proceso.

La metodología a utilizar surge de una adaptación de las propuestas por distintos autores: Ordóñez, 1999, Samaja 2003, Sabino, 1978, Zylbersztajn, 2003.

Para la integración de los conceptos se utilizó como herramienta de análisis un sistema de matrices pertenecientes al cuerpo metodológico de la administración y planeamiento estratégico, (Mozeris en Cetrangolo, 2015) interpretadas mediante cuatro formas de inferencia: la analogía, la inducción, la deducción y la abducción (Samaja, J. 2003b). El funcionamiento de esta lógica se puede explicar como: i. la analogía hace posible el descubrimiento o ideación de nuevas reglas (hipótesis), ii. la abducción hace funcionar una Regla (hipótesis) ya disponible, conjeturando que unos rasgos anómalos dados son comprensibles como caso de una regla dada, iii. la deducción permite desprender consecuencias no explicitadas todavía de la conjetura del caso y iv. la inducción permite confirmar o negar la presunción realizada, reafirmando que la

Este enfoque ha sido enriquecido con datos ya recabados y disponibles en fuente de información secundaria como lo surgido en el Proyecto PECAPROS y el informe de Plan de Mejora Competitiva (PMC 2008), el PMC 2017 del Centro de Enólogos de San Juan. De estos documentos se extrajeron los análisis FODA y las estrategias definidas en un proceso participativo de planificación sectorial.

Para establecer los datos a recabar se utilizó el análisis de las causas y consecuencias de los cambios tecnológicos y de la propuesta de (Ordóñez, H. 2002), (Zylbersztajn, D. 2003), (Iglesias, 2000) para el análisis de cadenas y clusters Agroalimentarios. En la búsqueda bibliográfica, la realización de entrevistas, encuestas y visitas a actores relevantes, se realizó un análisis multidimensional para la detección de factores que estimulan, factores que restringen y consecuencias futuras probables del desarrollo del sistema. “El SODGI apunta a lograr la detección de contradicciones y errores de interpretación que surgen del propio estudio de un sistema socioeconómico”..... “La vida inmediata está inmersa en la particularidad de los intereses contingentes, está llena de imágenes falaces, no es capaz de comprenderse a sí misma y desconoce su propio sentido; en una palabra, se caracteriza por el error.” (Ladriere, 1978, pg. 25 en Acerbi, et al 2005).

El proceso de reflexión se puede considerar como un sistema complejo constituido por las cuatro formas de inferencias funcionando en un todo coordinado. Como herramienta de análisis de datos se utilizarán fundamentalmente matrices de datos como la matriz de evaluación de estrategias (MEE) (David, 1990) (Mozeris en Centrángolo, 2015). Según (Samaja, J. 2003d), investigar científicamente es construir sistemas de matrices; llenar, procesar e interpretar matrices de datos científicos (Samaja, 2003d, pg. 184). Este autor considera que la matriz es una estructura invariante del dato científico, conformado por cuatro componentes: unidad de análisis, variable, valor e indicador. La Matriz de Evaluación de Estrategias contempla como input los factores FODA, surgidos del PMC 2017 (Consejo de Enólogos de San Juan, 2017), la importancia de cada factor con respecto a la competitividad determinada por el Peso surgido de encuestas a referentes calificados y la calificación que determina el nivel de interacción de la estrategia con el factor evaluado. El peso y la calificación surgieron de talleres y encuestas realizados entre 2016 y 2017 con el concepto de generar los resultados a través de un sistema

<sup>1</sup>Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía, Cátedra de Sistemas Agroalimentarios. Av. San Martín 4453 (C1417DSE), Buenos Aires. Tel. +54-11-5287-0646

de intercambio de argumentos y acuerdos en el marco de un proceso de intersubjetividad calificada.

Para relevar estas dimensiones y en el marco del SODGI se realizaron:

1. Entrevistas a actores relevantes.
2. Encuestas y cuestionarios presenciales.
3. Obtención de datos de fuentes secundarias como los Planes de Mejora Competitiva del Cluster Vitivinícola de San Juan.
4. Elaboración propia a través de la información obtenida (matrices, SODGI).

## Resultados

Del relevamiento de información secundaria se pudo identificar que actualmente el Cluster de vino diferenciado de San Juan está ejecutando cuatro estrategias competitivas, a saber:

1. Estrategias de fortalecimiento y vinculación institucional del cluster
2. Estrategias de fomento del asociativismo en las empresas vitivinícolas del cluster
3. Estrategias de impulso de la sustentabilidad ambiental del cluster
4. Estrategias de desarrollo comercial colectivo e individual de las empresas del cluster

Las mismas han quedado plasmadas en el Plan de Mejora para el Cluster de Vino Diferenciado de San Juan realizado por el Centro de Enólogos y el Consejo Profesional de Enólogos durante 2017 con la participación activa de empresarios, profesionales y referentes del sector de vinos diferenciados en San Juan. Estas estrategias fueron evaluadas en una matriz de evaluación que se desarrolla en los Cuadros Nros. 1, 2 y 3.

### Cuadro N° 1 – Cuadro resumen de evaluación de estrategias para el clúster de vino diferenciado de San Juan.

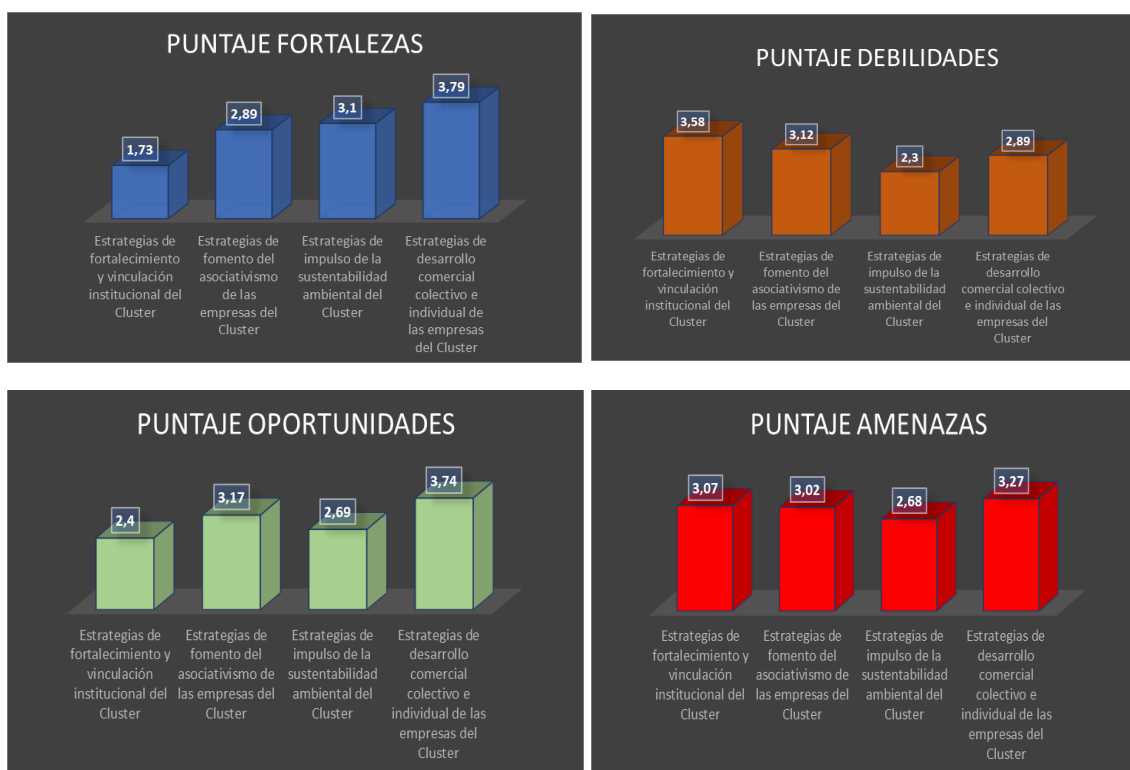
	Estrategias de fortalecimiento y vinculación institucional del cluster	Estrategias de fomento del asociativismo en las empresas vitivinícolas del cluster	Estrategias de impulso de la sustentabilidad ambiental del cluster	Estrategias de desarrollo comercial colectivo e individual de las empresas del cluster
<b>Fortalezas</b>				
SUBTOTAL Fortalezas	1,73	2,89	3,1	3,79
<b>Debilidades</b>				
SUBTOTAL Debilidades	3,58	3,12	2,3	2,89
<b>Oportunidades</b>				
SUBTOTAL Oportunidades	2,4	3,17	2,69	3,74
<b>Amenazas</b>				
SUBTOTAL Amenazas	3,07	3,02	2,68	3,27
<b>Total</b>	<b>10,78</b>	<b>12,2</b>	<b>10,77</b>	<b>13,69</b>

Fuente: elaboración propia

Al analizar los resultados se puede apreciar que con un puntaje total de 13,69 la estrategia de desarrollo comercial colectivo e individual de las empresas del cluster es la que mayor cantidad de factores del ambiente interno y del ambiente externo abarca. En otro sentido de interpretación podemos afirmar que la estrategia numero 4, surge porque es la que nuclea la mayor interacción de factores (ambiente interno y externo) para su definición. Esta estrategia obtuvo el mayor puntaje parcial cuando analizamos por grupo de factores (Fortalezas, Oportunidades y Amenazas) solo siendo superada por la estrategia N° 1 en el caso de las debilidades. Podemos afirmar que la estrategia de desarrollo comercial abarca muy bien todos los grupos de factores menos las debilidades ya que no ofrece una solución a los aspectos negativos que tienen una raíz más de carácter tecnológica y de deficiencias en la infraestructura de apoyo a la producción.

Con un puntaje total de 12,19 la segunda estrategia más atractiva resultante es el Fomento del asociativismo en las empresas vitivinícolas de San Juan orientada a desarrollar confianza y cooperación entre los distintos actores del territorio de modo de alcanzar una mayor eficiencia colectiva privilegiando la capacitación del personal, mejorando la productividad, reduciendo los costos de producción manteniendo la calidad del producto y aumentando la profesionalización del sector. Esta estrategia trabaja muy bien sobre las oportunidades y debilidades del cluster.

**Gráficos N° 1, 2, 3 y 4 – Impacto de las estrategias definidas en el conjunto de factores definidos en el análisis FODA.**



**Fuente: elaboración propia en base a resultados de talleres de trabajo con especialistas del cluster.**

La estrategia de fortalecimiento y vinculación institucional del cluster ocupa el tercer lugar con un puntaje de 10,79, seguido de Estrategias de impulso de la sustentabilidad ambiental de la cadena con un puntaje de 10,77. La organización del sector a través de sus distintos organismos

<sup>1</sup>Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía, Cátedra de Sistemas Agroalimentarios. Av. San Martín 4453 (C1417DSE), Buenos Aires. Tel. +54-11-5287-0646



de representación y planificación permitirían acceder a mayor tecnología e innovación aplicada a toda la cadena productiva desarrollando un trabajo de agregado de valor al producto buscando satisfacer las necesidades y tendencias del consumidor. Como se desprende de los gráficos Nros. 1, 2, 3 y 4 la estrategia de Fortalecimiento y vinculación institucional cubre muy bien las debilidades y amenazas, sin embargo el bajo puntaje obtenido en fortalezas y oportunidades no alcanza para quedar como la estrategia más importante.

<sup>1</sup>Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía, Cátedra de Sistemas Agroalimentarios. Av. San Martín 4453 (C1417DSE), Buenos Aires. Tel. +54-11-5287-0646

**Cuadro N° 2 – Matriz de evaluación de Estrategias (MEE) correspondiente al Ambiente Interno del Cluster (Fortalezas y Debilidades)**

Factores críticos para el éxito	Puntaje	Peso (%)	Estrategias de fortalecimiento y vinculación institucional de la cadena vitivinícola		Estrategias de fomento del asociativismo en las empresas vitivinícolas de San Juan		Estrategias de impulso de la sustentabilidad ambiental de la cadena		Estrategias de desarrollo comercial colectivo e individual de las empresas de la cadena	
			Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
<b>Fortalezas</b>										
F.1 Muy buena calidad agronómica de la uva por: sanidad; sol; madurez temprana, bajos accidentes climatológicos (-5%) sin necesidad de uso de pesticidas.	4,0	0,20	1	0,2	1	0,2	5	1	5	1
F.2 Buena relación precio/calidad de nuestros vinos en exterior potenciada por el tipo de cambio.	3,0	0,15	3	0,45	5	0,74	4	0,59	2	0,3
F.3 Buena gestión para producir vinos finos comerciales con costos competitivos	3,0	0,15	2	0,3	4	0,59	2	0,3	3	0,45
F.4 Diversidad de valles y distintos microclimas que permiten una oferta variada de vinos diferenciados.	2,5	0,12	1	0,12	3	0,37	1	0,12	4	0,5
F.6 Características de los vinos Sanjuaninos ligadas a la novedad; flexibilidad; volumen; primicia y sin agregados químicos.	3,2	0,16	2	0,32	4	0,63	3	0,48	5	0,79
F.7 Tradición y conocimientos por parte del capital humano de la cadena en el sector industrial y en el primario.	2,5	0,12	2	0,25	2	0,25	1	0,12	3	0,37
F.8 Bajo uso de insecticidas, fungicidas, que impactan negativamente en el ambiente; ventaja para los costos de producción.	2,0	0,10	1	0,1	1	0,1	5	0,5	4	0,4
<b>SUBTOTAL</b>		<b>1</b>		<b>1,73</b>		<b>2,89</b>		<b>3,1</b>		<b>3,79</b>
<b>Debilidades</b>										
D.1 Faltan vasijas y tecnología (elaboración y conservación) que permitan el procesamiento de la sobre oferta de uva.	2,8	0,05	4	0,21	3	0,16	2	0,11	2	0,11
D.2 Falta de tecnología de frío, flotadores y prensas para mejorar volúmenes de calidad principalmente en vinos básicos.	2,8	0,05	4	0,21	3	0,16	1	0,05	2	0,11
D.3 Falta crédito acorde actividad orientado a capital trabajo y sin financiamiento de largo plazo	2,0	0,04	4	0,15	4	0,15	1	0,04	4	0,15
D.3 Falta capacitación recurso humano, mano de obra básica, profesional y empresaria	3,5	0,07	4	0,27	5	0,34	3	0,2	4	0,27
D.4 Falta mano de obra básica en bodegas y viñas en momentos críticos (recolección de uva). Agravada por falta y disminución de la población rural.	4,0	0,08	3	0,23	4	0,31	3	0,23	4	0,31
D.5 Falta articulación, coordinación y asociativismo, vertical y horizontal entre los eslabones de la cadena productiva	4,0	0,08	5	0,38	5	0,38	2	0,15	4	0,31
D.6 Comportamiento monopólico en la provisión de insumos críticos para la	2,0	0,04	4	0,15	3	0,12	1	0,04	4	0,15
D.7 Imprevisibilidad e inestabilidad en el precio de la materia prima para el productor primario	3,0	0,06	3	0,17	2	0,12	2	0,12	3	0,17
D.8 Pocas empresas con certificación de las normas de calidad en bodega y casi inexistente en la producción primaria	2,8	0,05	5	0,27	2	0,11	3	0,16	1	0,05
D.9 Falta de eficiencia en el uso del recurso hídrico, la disponibilidad de agua no es una certeza. Sistemas obsoletos de riego	3,2	0,06	3	0,18	3	0,18	5	0,31	3	0,18
D.11 Baja estructura comercial para uvas varietales para vinos diferenciados	4,0	0,08	5	0,38	4	0,31	2	0,15	5	0,38
D.12 Falta transporte en condiciones para la cosecha	3,5	0,07	5	0,34	3	0,2	2	0,13	2	0,13
D.13 Escasa inversión en investigación y desarrollo	4,0	0,08	3	0,23	3	0,23	1	0,08	3	0,23
D.14 Mayor distancia que otras regiones para llegar a puertos y centros de consumo	2,0	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04
D.15 Elevada cantidad de pequeños productores con parrales de más de 20 años	3,0	0,06	3	0,17	3	0,17	2	0,12	2	0,12
D.16 Limitante tecnológica para la mecanización de la cosecha ya que la mayoría son parrales	2,0	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
D.17 Falta mejoramiento desagües y problemas de reciclado de aguas residuales y en caminos rurales	3,5	0,07	2	0,13	1	0,07	5	0,34	2	0,13
<b>SUBTOTAL</b>		<b>1</b>		<b>3,58</b>		<b>3,12</b>		<b>2,3</b>		<b>2,89</b>

Fuente: elaboración propia en base a resultados de talleres de trabajo con especialistas del cluster.

<sup>1</sup>Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía, Cátedra de Sistemas Agroalimentarios. Av. San Martín 4453 (C1417DSE), Buenos Aires. Tel. +54-11-5287-0646

**Cuadro N° 3 – Matriz de evaluación de Estrategias (MEE) correspondiente al Ambiente Externo del Cluster (Oportunidades y Amenazas)**

Factores críticos para el éxito	Estrategias de fortalecimiento y vinculación institucional de la cadena vitivinícola		Estrategias de fomento del asociativismo en las empresas vitivinícolas de San Juan		Estrategias de impulso de la sustentabilidad ambiental de la cadena		Estrategias de desarrollo comercial colectivo e individual de las empresas de la cadena	
	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>								
O.1 Aumento de demanda vinos finos en el mercado interno (estilo acorde a los producidos en San Juan)	2	0,29	3	0,44	2	0,29	4	0,59
O.2 Aumento de la demanda de países del nuevo y viejo mundo y especialmente en productos popular Premium	2	0,29	3	0,44	4	0,59	3	0,44
O.3 Nuevos mercados para vinos finos y básicos (China, India y Rusia) y en el resto de Sudamérica	2	0,29	2	0,29	2	0,29	4	0,59
O.4 Buena imagen "Vino Argentino" y del "Tinto saludable"	4	0,44	4	0,44	2	0,22	5	0,55
O.5 Tamaño y fortaleza del mercado externo (especialmente USA)	2	0,24	3	0,35	3	0,35	3	0,35
O.6 Desarrollo promocional de la COVIAR y ventajas de INTERNET	4	0,37	5	0,46	4	0,37	4	0,37
O.9 Existencia de una moda en el consumo de vinos diferenciados. Alta curiosidad y experimentación de nuevos gustos	2	0,22	2	0,22	4	0,44	3	0,33
O.10 Tendencia creciente del turismo enológico	2	0,26	4	0,51	1	0,13	4	0,51
SUBTOTAL		2,4		3,17		2,69		3,74
<b>Amenazas</b>								
A.1 Problemas de servicios energéticos (Gas, Energía Eléctrica y Combustible) en algunas zonas con mayor intensidad que en otras.	5	0,52	3	0,31	5	0,52	5	0,52
A.2 Falta de acuerdos bilaterales para la comercialización (aranceles) y existencia de barreras para-arancelarias en países de destino estratégico de nuestros productos.	5	0,37	5	0,37	3	0,22	3	0,22
A.3 Existe aumento de costos internos en un proceso inflacionario con venta a precio fijo en US\$ e imposibilidad de planificar a largo plazo.	1	0,1	2	0,21	1	0,1	2	0,21
A.4 Incertidumbre política, institucional e inseguridad económica y jurídica del país, como así también posibles trabas a la exportación	1	0,12	2	0,24	1	0,12	5	0,59
A.5 Fuerte estrategia comercial países nuevo mundo que determina un alto nivel de competencia.	3	0,36	3	0,36	2	0,24	4	0,47
A.6 Aumento de la incidencia del flete, logística y embalaje, sobre el costo de comercialización.	5	0,59	4	0,47	3	0,36	3	0,36
A.10 Caída consumo interno de vinos básicos. Sustitución por bebidas alternativas.	3	0,27	4	0,36	2	0,18	3	0,27
A.11 Campañas para reducir el consumo de alcohol, sumado a la mala imagen en vinos básicos.	2	0,15	3	0,22	2	0,15	2	0,15
A.12 Concentración de la gran distribución y la comercialización	3	0,27	3	0,27	4	0,36	3	0,27
A.13 Mayor promoción publicitaria en otras bebidas competidoras de vinos básicos.	3	0,34	2	0,22	4	0,45	2	0,22
SUBTOTAL		3,07		3,02		2,68		3,27

Fuente: elaboración propia en base a resultados de talleres de trabajo con especialistas del cluster.

<sup>1</sup>Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía, Cátedra de Sistemas Agroalimentarios. Av. San Martín 4453 (C1417DSE), Buenos Aires. Tel. +54-11-5287-0646

Como se puede observar en el detalle de la Matriz de Evaluación de Estrategias la respuesta de cada una de ellas al conjunto de factores internos y externos es variable y esta variabilidad permite identificar los factores que serán la base para la construcción del plan de acción de mejora competitiva del cluster de vino diferenciado de San Juan.

## Conclusiones

La expresión de la potencialidad del cluster de vino diferenciado de San Juan depende de concentrar los esfuerzos y los recursos en la estrategia que mas impacto tiene sobre los factores FODA que enfrenta este sistema agroalimentario. En este sentido la Estrategia de desarrollo comercial individual y colectivo de las empresas es la que cumple con esa condición y además permitiría una evolución positiva de un desarrollo competitivo fundamental para generar recursos que son necesarios para implementar el resto de las estrategias diseñadas.

Las estrategias de asociativismo son una condición casi necesaria para impulsar proyectos que permitan sobrellevar la falta de coordinación vertical y horizontal como así también desarrollar proyectos de autofinanciamiento y de desarrollo de instrumentos que apunten a contar con la red de fondeo necesario para el desarrollo competitivo. Asimismo, se podría generar la mejora de vasijas y tecnología (elaboración y conservación) que permitirían el procesamiento de la sobre oferta de uva que hoy se convierte en un serio problema en el agregado de valor. Otras de las tecnologías a cubrir es la falta de frío, flotadores y prensas para mejorar volúmenes de calidad, así como la falta capacitación recurso humano, mano de obra básica, profesional y empresaria.

En el futuro es necesario avanzar en la determinación de la consistencia de las estrategias como herramienta clave en la priorización de acciones tendientes a mejorar la performance competitiva de los sistemas agroalimentarios y agroindustriales.

## Referencias

Acerbi, M.; Vieites, C.; Mozeris, G.; (2006). “El sistema de valor de los productos de seda en la Argentina”. La ed. – Buenos Aires; Facultad de Agronomía 144p. ISBN: 9502908996.

Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones (2015) Cadenas Productivas de San Juan. Informes de Diagnostico para los planes de mejora competitiva.

David, Fred (2003) “Conceptos de Administración Estratégica” Pearson educación, México, ISBN 970-26-0427-3

Centro de enólogos de San Juan (2017) “Plan de Mejora Competitiva del Cluster vitivinícola de San Juan”. Sepyme.

Iglesias, D.H.. 2000. “Las cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario”. Ayuda didáctica del curso Taller III de la Carrera de Agronomía de la FAUBA - 2002. Buenos Aires, Argentina.

Ladriere, J.. 1978. “El reto de la racionalidad. La ciencia y la tecnología frente a las culturas”. Salamanca, Editorial Sígueme.

<sup>1</sup>Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía, Cátedra de Sistemas Agroalimentarios. Av. San Martín 4453 (C1417DSE), Buenos Aires. Tel. +54-11-5287-0646

Mozeris, G. Capítulo 6: “Competitividad de los Sistemas Agroindustriales” y Herramientas para el diseño de estrategias competitivas en Sistemas Agroindustriales. “Libro Sistemas Agroindustriales Competitividad, Políticas y Mercados”. Cetrángolo, H. Compilador Editorial de la Facultad de Agronomía. Pag.531. ISBN 978-987-3738-02-9

Mozeris, G., (2018) “Diagnostico de la Cadena de Vinos Basicos y Diferenciados de San Juan”. PNUD ARG 13/010. 38 pags. Documentos de Divulgación. Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones.

Ordóñez, H.. 2002. “Análisis y Gestión de la Competitividad de las Cadenas Agroalimentarias” (Versión Preeliminar). Maestría de Agronegocios y Alimentos. Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Porter, M. E.. 1990. “La Ventaja Competitiva de las Naciones”.

Regúnaga, M., Cetrángolo, H., Mozeris, G.; (2007) El Impacto de las cadenas pecuarias en Argentina. Evolución y potencial. 1ra. Ed. Capital intelectual SA, 2007. 340p.

Samaja, J.. 2003a. “Los Caminos del conocimiento”. Material de Cátedra de Epistemología de la Maestría en Política y Gestión de la Ciencia y la Tecnología del Centro de Estudios Avanzados de la Universidad de Buenos Aires.

Samaja, J. 2003b. “El papel de la hipótesis y de las formas de inferencia en el trabajo científico”. Material de Cátedra de Epistemología de la Maestría en Política y Gestión de la Ciencia y la Tecnología del Centro de Estudios Avanzados de la Universidad de Buenos Aires

Samaja, J.. 2003c. Notas tomadas del Curso de Epistemología dictado en la Maestría en Política y Gestión de la Ciencia y la Tecnología. Centro de Estudios Avanzados. UBA.

Samaja, J.. 1999. “Epistemología y Metodología. Elementos para una teoría de la investigación científica”. Editorial Eudeba, Buenos Aires. Tercera edición, 414 pp.. aprendizaje”. Editorial Granica, México.

Zylbersztajn, D. 2003. Seminario Internacional sobre Nueva Economía de Negocios Agropecuarios.

<sup>1</sup>Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía, Cátedra de Sistemas Agroalimentarios. Av. San Martín 4453 (C1417DSE), Buenos Aires. Tel. +54-11-5287-0646