

# Formulación de Planes Estratégicos

---

Reflexiones a  
partir de la experiencia

Ana Maria Ruiz

Mendoza, 02 de Marzo de 2011

---

**¿POR QUÉ FORMULAR UN PLAN  
ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO  
Y LA MEJORA COMPETITIVA?**

# ¿POR QUÉ FORMULAR UN PLAN ESTRATÉGICO?

---

Cambio de Época        DESAFÍO

1. Comprender los cambios globales y estructurales (externos e internos) con visión de **largo plazo**.
2. Derivar **implicancias** para el sector.
3. Definir **estrategias colectivas**.
4. Implementarlas e institucionalizarlas (incorporarlas en la prácticas de los actores).

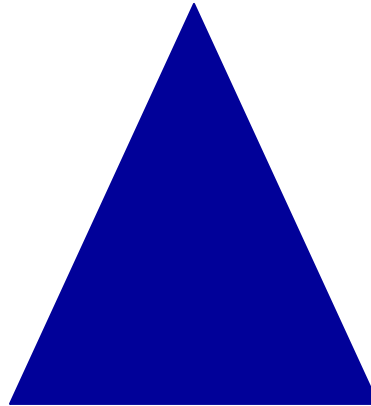
**Crear consenso**

# ¿POR QUÉ FORMULAR UN PLAN ESTRATÉGICO?

---

La sustentabilidad se construye

Proyecto estratégico



Construcción  
de capacidades

Credibilidad  
. Interna  
. Externa

# ¿POR QUÉ FORMULAR UN PLAN ESTRATÉGICO?

---

- ✓ Obliga a pensar en el futuro.
- ✓ Identifica los cambios que se pueden esperar.
- ✓ Aumenta la predisposición del sector para el cambio.
- ✓ Mejora la coordinación de actividades.
- ✓ Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).

# ¿POR QUÉ FORMULAR UN PLAN ESTRATÉGICO?

---

- ✓ Reduce los conflictos sobre el destino y objetivos del sector.
- ✓ Mejora la comunicación.
- ✓ Los recursos se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- ✓ Proporciona un marco para la revisión continua de las actividades.
- ✓ La formulación e implementación adecuada de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

---

# ¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO?

# ¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO?

---

- ✓ Es el proceso, el logro de consensos y la institucionalización de los acuerdos, más que el producto escrito.
- ✓ Es la carta de navegación de un largo viaje.
- ✓ Delimitar: el objeto, el objetivo, el nivel de análisis.
- ✓ Es participativo y de largo plazo.

## **Contiene:**

- Un análisis de contexto externo (AyO).
- Un análisis interno (DyF).
- Un FODA - Determinación de Brechas.
- Definición de: Visión, Misión, Objetivos, y Estrategias.
- Proyectos estratégicos colectivos.



## EL PLAN ES...

- ✓ Es ante todo un proceso participativo de construcción social, implica un cambio cultural y relaciones de poder.
- ✓ Construye un marco de referencia que guía la acción colectiva y establece una direccionalidad común.
- ✓ Define el rumbo y las metas básicas a largo plazo, establece los cursos de acción y orienta la asignación de recursos.
- ✓ Es una instancia de aprendizaje y de acuerdo colectivo. Construye capital social.
- ✓ Es imprescindible la apropiación por parte de los actores (es importante el método utilizado).
- ✓ La dimensión temporal de la planificación es el largo, mediano y corto plazo, en ese orden.
- ✓ La formulación y la implementación están entrelazadas.

# EL PLAN NO ES...

---

- ✓ No es una receta, sino una guía conceptual, metodológica y operativa
- ✓ No resuelve los problemas particulares a nivel empresa. Identifica y aborda problemas colectivos
- ✓ No resuelve todos los problemas de una vez
- ✓ No es perfecto. Debido a la complejidad, tenemos derecho a poder equivocarnos.

# ¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO?

---

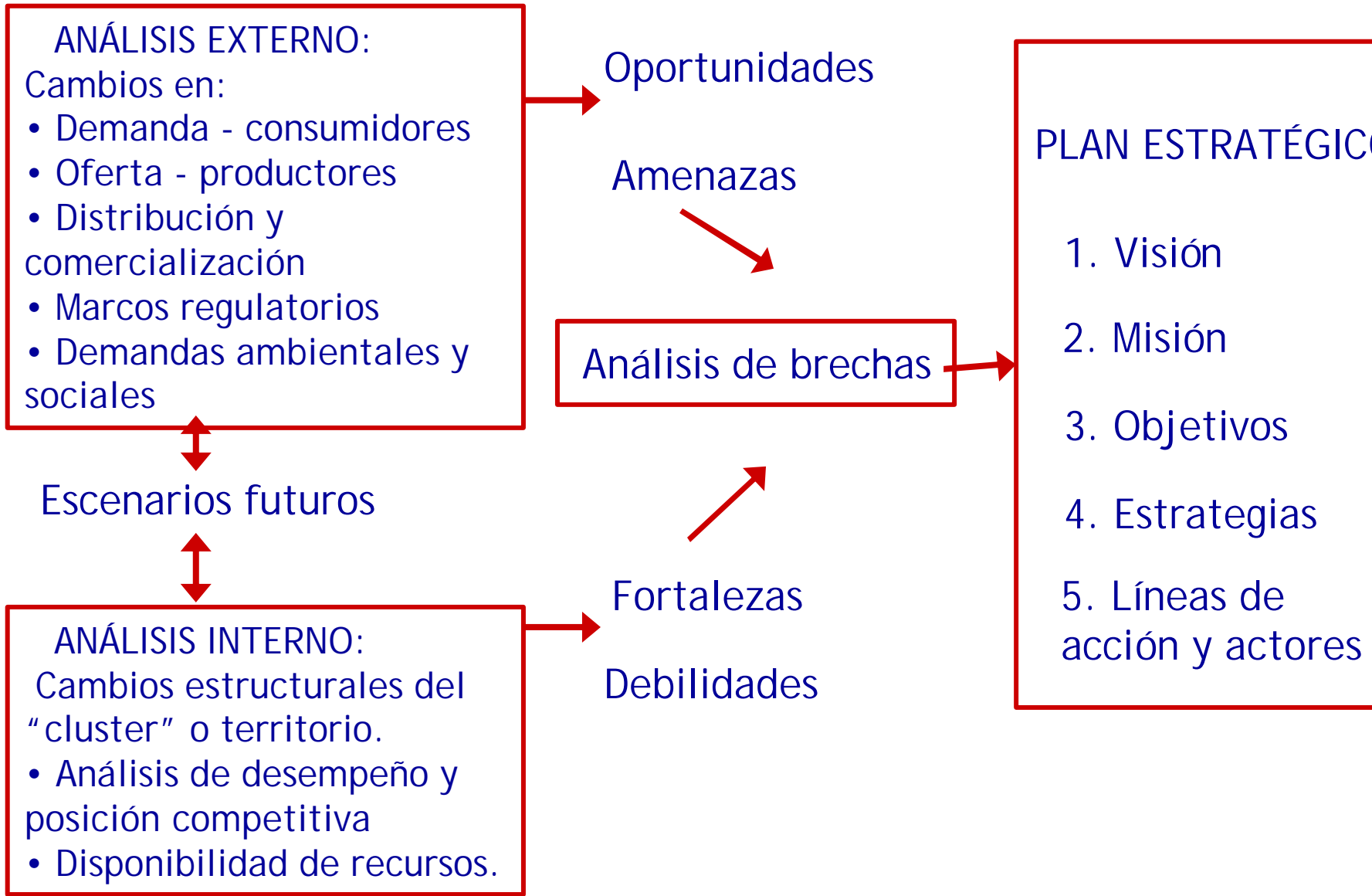
Integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones en un todo coherente. Ayuda a ordenar y asignar los recursos del sector sobre la base de:

- a. la anticipación a los cambios del entorno,
- b. las capacidades y carencias internas relativas y
- c. las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes.

---

# ¿QUÉ Y CÓMO FORMULAR UN PLAN ESTRATÉGICO?

# ETAPAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN



**Análisis FODA (el análisis se hace en lo posible dentro de cada segmento de calidad/precio del vino y teniendo en cuenta los factores que pueden resultar críticos)**

**Plan estratégico**

Contexto externo	1. Los mercados mundial, regional y nacional. Las modalidades del consumo en el mundo y en Argentina.		*Escenarios	Análisis de brechas	Visión Situación en la que desea/quiere estar el cluster dentro de 15 años
	2. Producción en el mundo: quiénes, qué y cuánto producen. Estrategias por países. Quiénes son nuestros principales competidores, análisis de su competitividad. Marcos regulatorios.		*Oportunidades		
	3. Las modalidades de distribución y comercialización.		*Amenazas		
Contexto interno	Cadena vitivinícola argentina	1. Cadena: volúmenes y valores, quiénes son, cuánto producen, qué producen, dónde están, cómo se organizan, grado de concentración y competencia.	*Fortalezas	Objetivos Objetivos estratégicos que se desprenden de la misión	
		2. Estrategias de las empresas (productiva, publicitaria, organizativa, comercial)	*Debilidades		
		3. Modelos tecnológicos, costos, rentabilidad en uvas, vinos, JCU.	*Ventajas comparativas		
	Capacidades de recursos e institucionales	1. Recursos hídricos 2. I&D 3. Formación de personal y extensión 4. Organismos de control 5. Legislación. Marcos regulatorios 6. Financiamiento y políticas públicas	*Ventajas competitivas		Estrategias Mejor combinación de factores, actores y acciones para alcanzar un objetivo

# ANÁLISIS FODA

---



# ANÁLISIS FODA

## OPORTUNIDADES DEL ENTORNO

### Oportunidades

### Importancia estratégica

- Aumento de la calidad y competitividad por la innovación.
- Focalización en los mercados claves.
- Orientación hacia la demanda (consumidor).
- Creación de una identidad e imagen.
- Demanda creciente de JCU.
- Desarrollo del enoturismo.

3

3

2,5

2,5

2,5

2



# ANÁLISIS FODA

## AMENAZAS DEL ENTORNO

Amenazas	Importancia estratégica
Competidores con alto nivel de desempeño	3
Barreras para-arancelarias y exigencias de calidad y seguridad	3
Disminución del consumo de vinos básicos	3
Aumento del poder de la GD	3
Pocos actores en el JCU	2,5

# ANÁLISIS FODA

## FORTALEZAS INTERNAS

Fortalezas	Importancia percibida
Ventajas comparativas	3
Presencia de un sistema cooperativo	3
Actores dinámicos	2,5
Oferta variada y diversidad de productos exportados	2,5
Especialidad en tintos.	2,5
Malbec, cepaje emblemático	2,5
Diversidad de actores y estrategias	2
Mercado interno fuerte	2
Diversidad geográfica	2
Ventajas comparativas para altas producciones de uva para JCU	1,5

# ANÁLISIS FODA

## DEBILIDADES INTERNAS

Debilidades	Importancia percibida
- Débiles estrategias colectivas.	-3
- Baja participación de Argentina en los mercados mundiales.	-3
- Insuficiente articulación de la cadena.	-3
- Falta inversión nacional y financiamiento.	-3
- Sectores económicamente no sustentables y no integrados.	-3
- Débil preparación para lograr buenos acuerdos políticos y comerciales.	-2,5
- Peso negativo de la historia reciente (reputación).	-2,5

# ANÁLISIS FODA

## DEBILIDADES INTERNAS

Debilidades	Importancia percibida
Insuficiente nivel tecnológico y profesional en bodegas.	-2,5
Falta de manejo adecuado del viñedo	-2,5
Insuficiente adecuación varietal a las demandas del mercado.	-2,5
Deficiente relación calidad precio en los vinos.	-2,5
Carencias en Investigación y Desarrollo, Formación y Extensión	-2
Falta de productores especializados de JCU.	-2
Posición geográfica lejana a los puertos.	-1,5

# ANÁLISIS DE BRECHAS

---



# ANÁLISIS DE BRECHAS

		Fortalezas										Debilidades													
Oportunidades			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
			2,5	2	3	2,5	2	2	3	2,5	2,5	1,5	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-2,5	-3	-3	-2,5	-2,5	-2,5	-2
A	2,5	X			X		X	X	X	X			X			X	X	X			X			X	X
B	2,5	X	X		X		X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
C	3	X					X			X	X	X	X		X	X		X	X		X				X
D	3	X									X			X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
E	2		X					X										X			X				
F	2,5	X	X		X				X			X						X		X	X		X		X
Amenazas	G	3	X	X	X		X		X				X	X	X			X	X		X		X		X
	H	3	X			X	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	I	3	X						X				X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X
	J	3			X	X							X		X	X	X				X				X
	K	3							X			X			X						X	X			

# ANÁLISIS DE BRECHAS

	Puntaje O y A		Fortalezas										Debilidades														
	Actores dinámicos	Ventajas comparativas	Oferta variada y diversidad de productos exportados	Malbec, Paje emblemático	Presencia de un sistema cooperativo	Diversidad geográfica	Diversidad de actores y estrategias	Mercado interno importante en volúmenes y a búsqueda de calidad	Especialidad en ritos	Ventajas comparativas para altas producciones de uva para JCU	Débiles estrategias colectivas para el mercado interno y la exportación	Insuficiente articulación de la cadena vitivinícola	Baja participación de Argentina en los mercados mundiales, con pocas empresas con alto nivel de desempeño y pocas marcas reconocidas internamente	Falta inversión nacional y falta de mecanismos alternativos de financiamiento	Carencias en Investigación y Desarrollo, Formación y Extensión	Débil preparación para lograr buenos acuerdos políticos y comerciales con otros países y bloques	Peso negativo de la historia Argentina referente sobre la reputación como productor	Sectores Productivos económicamente no sustentables y con escasa innovación	Insuficiente nivel tecnológico y profesional en las bodegas	Falta de manejo adecuado de insumos	Insuficiente adecuación al mercado una estrategia de crecimiento	Eficiente relación calidad precio en los vinos	Falta de productores especializados para elaborar JCU	Posición geográfica lejana a los puertos	Nota de O y A (108 a 99)		
Puntaje F y D	2,5	3	2,5	2,5	3	2	2	2	2,5	1,5	-3	-3	-3	-2	-2,5	-2,5	-3	-2,5	-2,5	-2,5	-2,5	-2	-1,5				
Creación de una identidad e imagen	2,5	6,3	7,5	6,3	6,3		5,0	5,0		6,3	-7,5	-7,5	-7,5	-7,5	-7,5	-6,3	-6,3							-6,3	-13,8		
Orientación hacia la demanda (consumidor)	2,5	6,3	7,5	6,3	6,3		5,0	5,0		6,3	3,8	-7,5	-7,5	-7,5	-7,5	-7,5	-7,5	-7,5	-7,5	-7,5	-7,5	-7,5	-7,5	-7,5	-23,8		
Focalización en los mercados claves	3	7,5		7,5	7,5		6,0		6,0	7,5	4,5	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-7,5	-7,5			-7,5	-7,5	-7,5	-7,5	-7,5	-14,5		
Aumento de la calidad y competitividad sistémica por la innovación	3	7,5		7,5	9,0				6,0			-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-64,5		
Desarrollo del enoturismo	2	5,0				4,0	4,0							-6,0			-5,0								2,0		
Demanda creciente de JCU	2,5	6,3	7,5	6,3				5,0		3,8	-7,5			-7,5	-7,5	-6,3	-6,3			-6,3			-5,0		-17,5		
Disminución del consumo de vinos básicos	3	7,5	9,0			9,0	6,0	6,0				-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-7,5	-7,5	-9,0	-9,0	-7,5	-7,5				-39,0		
Competidores con alto nivel de desempeño en un marco de una sobreproducción mundial de uva	3	7,5		7,5		6,0		6,0				-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-7,5	-7,5	-9,0	-7,5	-7,5	-7,5	-4,5	-76,5
Barreras para arancelarias y exigencias de calidad y seguridad	3	7,5	9,0									-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-7,5	-7,5	-9,0	-7,5	-7,5	-6,0	-72,0	
Poder de la GD	3			7,5	9,0							-9,0	-9,0	-9,0	-9,0	-7,5	-7,5			-7,5	-7,5					-25,5	
Pocos actores en el JCU	3			9,0						4,5	-9,0	-9,0			-7,5	-7,5				-7,5	-7,5			-6,0	-33,0		
Nota de F y D (99 a +99)	61	349,5	41	327,5	27,0	26,0	25,0	24,0	20,0	16,5	-85,5	-78,0	-69,0	-64,5	-58,5	-57,5	-55,0	-43,5	-42,5	-36,3	-36,3	-35,0	-23,0	-9,0	-375		
Nota de F y D (10 a +10)	6	5	4	3	3	3	3	2	2	2	-9	-8	-7	-7	-6	-6	-6	-4	-4	-4	-4	-4	-2	-1			

# DIFICULTADES INTERNAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES O DEFENDERSE DE AMENAZAS

O/A	Item	Importancia estratégica	Dificultad de Aprovechamiento
O	Desarrollo del enoturismo	2,0	0,2
O	Focalización en los mercados claves	3,0	-1,1
O	Creación de una identidad e imagen	2,5	-1,3
O	Demanda creciente de JCU	2,5	-1,6
O	Orientación hacia la demanda (consumidor)	2,5	-2,2
A	Poder de la GD	3,0	-2,4
A	Pocos actores en el JCU	3,0	-3,1
A	Disminución del consumo de vinos básicos	3,0	-3,6
O	Aumento de la calidad y competitividad sistémica por la innovación	3,0	-6,0
A	Barreras paraarancelarias y exigencias de calidad y seguridad	3,0	-6,7
A	Competidores con alto nivel de desempeño en un marco de una sobreproducción mundial de uva	3,0	-7,1



# IMPORTANCIA DE LAS FORTALEZAS INTERNAS FRENTE A LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO

F/D	Item	Importancia percibida	Poder para aprovechar y enfrentar
F	Ventajas comparativas	3,0	5,0
F	Presencia de un sistema cooperativo	3,0	2,7
F	Actores dinámicos	2,5	6,2
F	Oferta variada y diversidad de productos expo.	2,5	4,2
F	Malbec, cepaje emblemático	2,5	2,8
F	Especialidad en tintos	2,5	2,0
F	Diversidad geográfica	2,0	2,6
F	Diversidad de actores y estrategias	2,0	2,5
	Mercado interno importante en volúmenes y en		
F	Búsqueda de calidad	2,0	2,4
	Ventajas comparativas para altas producción		
F	De uva para JCU	1,5	1,7

# IMPORTANCIA DE LAS DEBILIDADES INTERNAS FRENTE A LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO

F/D	Item	Importancia percibida	Poder para aprovechar y enfrentar A
D	Posición geográfica lejana a los puertos	1,5	-0,9
D	Falta de productores especializados para elaborar JCU	-2,0	-2,3
D	Carencias en Investigación y Desarrollo, Formación y Extensión	-2,0	-5,9
D	Deficiente relación calidad precio en los vinos	-2,5	-3,5
D	Insuficiente adecuación al mercado en una estrategia de crecimiento	-2,5	-3,7
D	Falta de manejo adecuado del viñedo	-2,5	-3,7
D	Insuficiente nivel tecnológico y profesional en las bodegas	-2,5	-4,3
D	Peso negativo de la historia argentina reciente sobre la reputación como proveedor	-2,5	-5,6
D	Débil preparación para lograr buenos acuerdos políticos y comerciales con otros países y bloques	-2,5	-5,8
D	Sectores Productivos económicamente no sustentables y con escasa integración	-3,0	-4,4
D	Falta inversión nacional y falta de mecanismos alternativos de financiamiento	-3,0	-6,5
D	Baja participación de Argentina en los mercados mundiales, con pocas empresas con alto nivel de desempeño y pocas marcas reconocidas internacionalmente	-3,0	-7,0
D	Insuficiente articulación de la cadena vitivinícola	-3,0	-7,9
D	Débiles estrategias colectivas para el mercado interno y la exportación	-3,0	-8,6



# VISIÓN Y MISIÓN

---

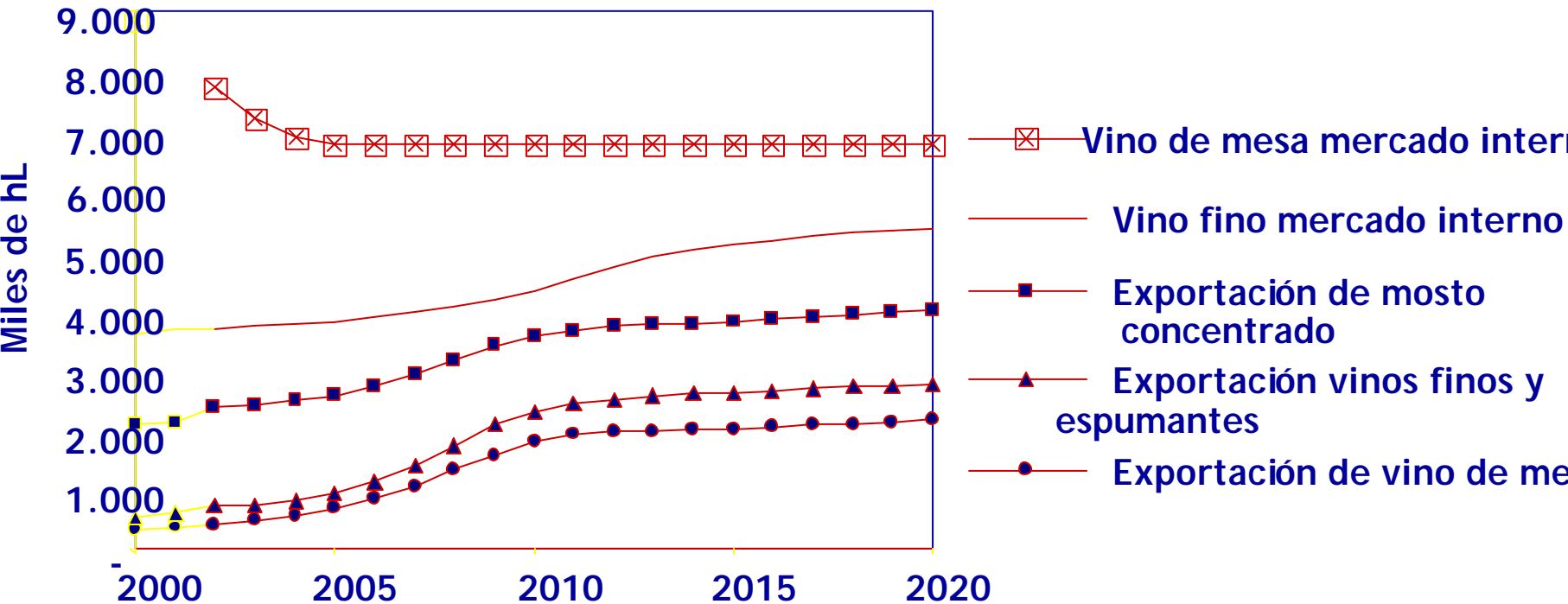
# VISIÓN

---

- ✓ Que en año 2020 la Vitivinicultura de Argentina se posicione en forma sostenible entre las más destacadas del mundo.
- ✓ Alcance ventas totales por 2.000 millones de dólares.
- ✓ Participe con el 10% en el volumen de las exportaciones mundiales y logre la valorización y el reconocimiento de los consumidores.

# METAS DE DESARROLLO

## Proyección de ventas en volúmenes con PEVI



# MISIÓN

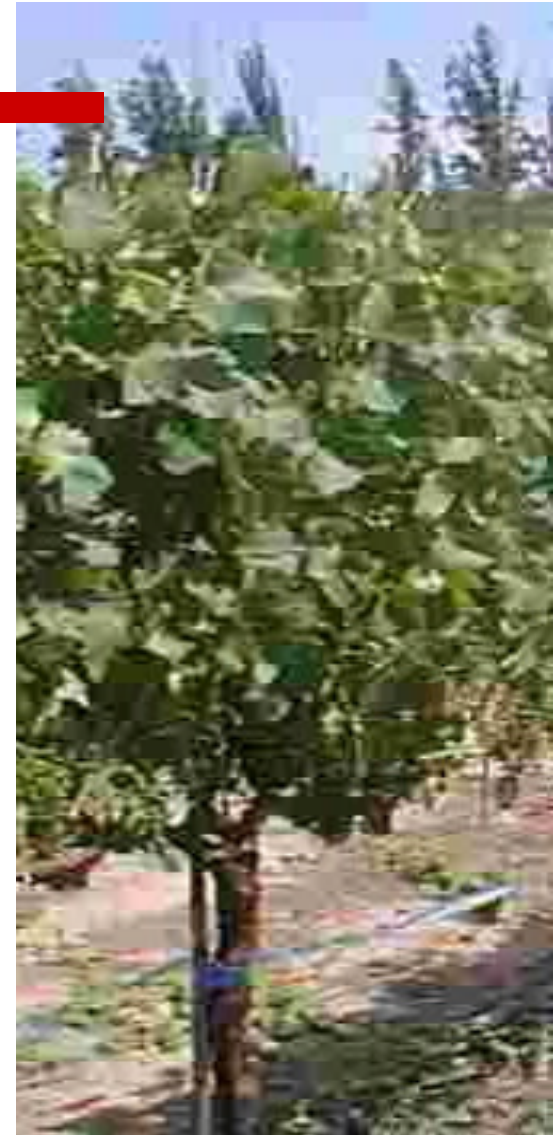
---

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

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

---

1. Posicionar a los vinos varietales argentinos en los mercados del Hemisferio Norte.
2. Desarrollar el mercado latinoamericano y reimpulsar el mercado argentino de vinos básicos.
3. Apoyar el desarrollo de los pequeños productores de uva para integrarlos en el negocio vitivinícola y del jugo concentrado.



# ESTRATEGIAS

1. Crear una identidad e imagen para el vino argentino.
2. Construir un proceso colectivo de integración y articulación de la Vitivinicultura Argentina que reorganice al sector, le otorgue reglas de juego adecuadas, planifique su desarrollo y facilite su financiamiento.
3. Construir un proceso colectivo de innovación tecnológico-productiva en todas las fases de la cadena.
4. Conocer las aspiraciones y valoraciones de los consumidores y disponer de información económica y de mercados.
5. Fortalecer la capacidad de negociación





# Objetivos, estrategias, acciones y actores estratégicos

	Objetivos estratégicos		
	I	II	III
<b>Estrategias</b>	Posicionar los vinos varietales argentinos en los Mercados del Norte	Desarrollar el mercado latinoamericano y reimpulsar el mercado argentino de vinos	Apoyar el desarrollo de pequeños productores de uva para integrarlos en el negocio
1. Crear la identidad e imagen "Argentina"			
2. Responder a las aspiraciones y necesidades de los consumidores en cada mercado y segmento			
3. Mantener los mejores acuerdos internacionales			
4. Construir un proceso colectivo de organización e integración			
5. Construir un proceso de innovación tecnológica			
		<b>Acciones estratégicas llevadas a cabo por los actores</b>	

# ¿CÓMO FORMULAR UN PLAN ESTRATÉGICO?

---

- ✓ Con compromiso y apoyo político de las entidades e instituciones.
- ✓ Con construcción de capacidades locales.
- ✓ Con disponibilidad de recursos y de información.
- ✓ Con Organización:
  - Equipo técnico de apoyo.
  - Foro reducido (Consejo para el Plan).
  - Foro ampliado (Formula el Plan).
  - Foros ampliados por región.

# EQUIPO TÉCNICO DE APOYO

---

## Integrantes:

- ✓ Grupo permanente reducido.
- ✓ Aportes en temas específicos de profesionales de distintas instituciones.
- ✓ Aporte de referentes y expertos.

# EQUIPO TECNICO DE APOYO

## Rol:

- ✓ Elabora y presenta el plan del plan (qué, cómo, cuándo, cuánto).
- ✓ Realiza talleres de motivación inicial.
- ✓ Reúne, procesa y analiza información clave.
- ✓ Facilita el proceso de construcción de escenarios y el análisis y ponderación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.
- ✓ Elabora propuestas para definir la visión, misión, objetivos, estrategias y líneas de acción.
- ✓ Realiza talleres para la validación ampliada de los contenidos, junto con el Foro Reducido.
- ✓ Redacta el Plan Estratégico formulado por el Foro Ampliado.

# FORO REDUCIDO

---

**Integrantes:** representantes de entidades empresariales, organizaciones educativas, organizaciones de investigación y desarrollo tecnológico, gobierno (nacional, provincial, y municipal) OSC.

**Rol:**

- Estudia la viabilidad del plan del plan.
- Elige la estrategia para conformar el Foro Ampliado (mapa y participación de actores) junto con el equipo técnico.
- Valida y realiza el análisis de progreso del plan de acción.
- Apoya el trabajo del equipo técnico.
- Realiza aportes y recomendaciones a los contenidos elaborados por el equipo técnico.
- Recomienda sobre consulta a expertos.
- Dinamiza la participación y mantiene informadas a las organizaciones que representa.
- Define las estrategias comunicacionales.

# FORO AMPLIADO

---

**Integrantes:** representantes de entidades empresariales, organizaciones educativas, organizaciones de investigación y desarrollo tecnológico, gobierno (nacional, provincial, y municipal), OSC.

## **Rol:**

- Analiza críticamente la información de contexto, diagnóstico y escenarios futuros.
- Identifica y prioriza Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades.
- Define la Visión, Misión, Objetivos, Estrategias y líneas de acción.
- Participa activamente en los foros ampliados por regiones.
- Analiza y aprueba los aportes surgidos en los foros ampliados por región.
- Mantiene informadas a las organizaciones que representa.

# FORO AMPLIADO POR REGIÓN

---

**Integrantes:** representantes de entidades empresariales, organizaciones educativas y capacitación, organizaciones de investigación y desarrollo tecnológico vinculadas con el cluster, gobierno (nacional, provincial, y municipal), OSC de los territorios.

## **Rol:**

- Analiza críticamente la información de contexto, diagnóstico, escenarios futuros y análisis FODA.
- Analiza críticamente los contenidos que integrarán el Plan.
- Realiza aportes y sugerencias al trabajo realizado en el foro ampliado.

# INSTITUCIONES PARTICIPANTES

---

- Bodegas de Argentina
- U V A
- A A C R E A
- Asoc. de Coop. Vitivinícolas
- Ctro. de Viñat y Bod. del Este
- Cám. de Bodeg.de San Juan
- Vinexport (San Juan)
- Asoc. de Viñateros de Mendoza
- C A R P A (La Rioja)
- Cám. del Mosto Concentrado
- Com. Nac. de Promoción de Vinos de Argentina
- I N T A
- Fac.de Cs.Agr. y Cs.Econ. (UNCuyo)
- Univ. Cat.de Cuyo (San Juan)
- Fundación I D R (Mendoza)
- Pro Mendoza
- I N V



# CRONOGRAMA TENTATIVO DE REUNIONES DEL FORO AMPLIADO

FECHA	CONTENIDO	PRODUCTO ESPERADO
6 y 20 de setiembre	Contexto externo: - Cambios en la demanda internacional y nacional	Amenazas y Oportunidades para Argentina
4 de octubre	Contexto externo: - Cambios en la oferta (países competidores)	Amenazas y Oportunidades para Argentina
11 de octubre	Contexto externo: - Cambios en el mercado minorista (la gran distribución)	Amenazas y Oportunidades para Argentina. Síntesis AyO
25 de octubre	Análisis interno: - Diagnóstico y prospectiva de la vitivinicultura Argentina - La posición competitiva Arg.	Debilidades y Fortalezas de Argentina

# CRONOGRAMA TENTATIVO DE REUNIONES DEL FORO AMPLIADO

FECHA	CONTENIDO	PRODUCTO ESPERADO
8 de noviembre	Análisis interno: - La industria del mosto - Capacidades: de recursos e institucionales	Debilidades y Fortalezas de Argentina
22 de noviembre	Análisis interno: - Otros temas claves	Debilidades y Fortalezas de Argentina Síntesis de D y F
6 de diciembre	Definición de la visión y la misión	Visión y Misión formuladas
20 de diciembre	Objetivos y estrategias	Objetivos y estrategias definidas. Evaluación del proceso y líneas de acción futuras acordadas

# EL PLAN:

---

- ✓ Integra las principales metas y políticas (estrategias) del sector, establece un conjunto coherente de acciones a realizar.
- ✓ Ayuda a ordenar y a asignar los recursos sobre la base de los atributos y deficiencias internas con el fin de lograr una situación viable (Visión) y anticipar los posibles cambios en el entorno y en los demás países productores.

# EL PLAN DEBE:

- ✓ Partir del análisis prospectivo del contexto y de la cadena.
- ✓ Establecer objetivos claros y decisivos.
- ✓ Concentrarse.
- ✓ Mantener la iniciativa.
- ✓ Tener flexibilidad.
- ✓ Ser coherente y consistente.
- ✓ Mantener un sano equilibrio entre lo deseable y lo posible.
- ✓ Contar con un liderazgo coordinado y comprometido.
- ✓ Proteger y acrecentar los recursos.

# CONDICIONES QUE FAVORECEN EL ÉXITO DEL PROCESO

---

- ✓ Continuidad y compromiso.
- ✓ Visión prospectiva.
- ✓ Visión colectiva.
- ✓ Respeto por la participación de todos los representantes del sector.
- ✓ Buenas combinaciones entre: “lo deseable y lo posible”
- ✓ Respeto por la autoridad del argumento, el intercambio de opiniones se centra en ideas y conceptos no en debates personales.

# ¿QUÉ VIENE DESPUÉS DE UN PLAN?

---

- La institucionalización.
- El diseño e implementación de programas y proyectos.
- El seguimiento y la evaluación...

# ¿QUÉ ES LA CORPORACIÓN VITIVINÍCOLA ARGENTINA?

---



- Institución “**pública no estatal**” .
- **Cuerpo colegiado** que busca **lograr consensos** y está **organizado** para alcanzar las **metas colectivas** del sector vitivinícola.
- Sustentado en el **bien común**.

# FINANCIAMIENTO DEL PLAN

---



Contribución Ley N° 25.849

La Corporación Vitivinícola Argentina **administrará** los **recursos** que- mediante la contribución establecida en la Ley 25.849- **financiarán** las acciones necesarias para concretar los objetivos fijados en el **Plan Estratégico.**



# FINANCIAMIENTO DEL PLAN

+ 33 %

+ 25 %

+ 20 %

+ 15 %



Aplicable sobre	2004	2005	2006	2007	2008
Litro Elaborado (1)	\$ 0,001691	\$ 0,002254	\$ 0,002818	\$ 0,003381	\$ 0,003887
Litro Fraccionado sin indicación de variedades (2)	\$ 0,001425	\$ 0,001900	\$ 0,002375	\$ 0,002850	\$ 0,003277
Litro Fraccionado con indicación de variedades (3)	\$ 0,002334	\$ 0,003113	\$ 0,003891	\$ 0,004669	\$ 0,005368
Litro de mosto concentrado (4)	\$ 0,008736	\$ 0,011648	\$ 0,014560	\$ 0,017472	\$ 0,020087
Kg. de uva en fresco para exportación (5)	\$ 0,001400	\$ 0,001866	\$ 0,002333	\$ 0,002800	\$ 0,003219

1. Litro elaborado de vino, mosto sulfitado, mosto virgen u otro producto vitivinícola sin proceso de concentración.
2. Litro de producto vitivinícola fraccionado sin indicación de variedades, excepto mosto concentrado.
3. Litro de producto vitivinícola fraccionado con indicación de variedades, champagne y vinos especiales, excepto mosto concentrado.
4. Litro de mosto concentrado despachado al consumo interno o exportado.
5. Kilogramo de uva ingresada al establecimiento, para uva en fresco y pasas.

# PROGRAMAS



# PLAN ESTRATEGICO ARGENTINA VITIVINICOLA 2020



Programa MERCADO INTERNO	Programa MERCADO EXTERNO	Programa PEQUEÑOS PRODUCTORES
Proyecto Integral de Com. Genérica del Vino	Promoción de los Vinos Argentinos en los M. Externos	Centros de Desarrollo Vitícolas
	Estudio de Mercado en México	Fondo para el Desarrollo de Pequeños Productores.
	Negociaciones Internacionales	Manejo de Agroquímicos
	Consortios de Exportación	Integración de Pequeños Productores (BID)
Consolidación del Enoturismo en Argentina		
Mejora de Prácticas Vitivinícolas		
Fondo Fiduciario para Jugo Concentrado de Uva		
Desarrollo de Mercados		
Tango en la tierra del vino		

## Programa INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

PAE Vitivinícola	Proyecto CIMA	Manejo de Viñedos	Estudios de Calidad	Observatorio Vitivinícola	PI-TEC Vitivinícola
Est. Meterol. (San Juan)	Est. Meterol. (La Rioja)	Lab. de Pesticidas	Modernización de Coop.	Foro de Energía	Foro de Vivienda
					Programa IDI

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

**AÑO 2010**



**31** **PROYECTOS EN EJECUCIÓN  
EN EL MARCO DEL PEVI**

**14**

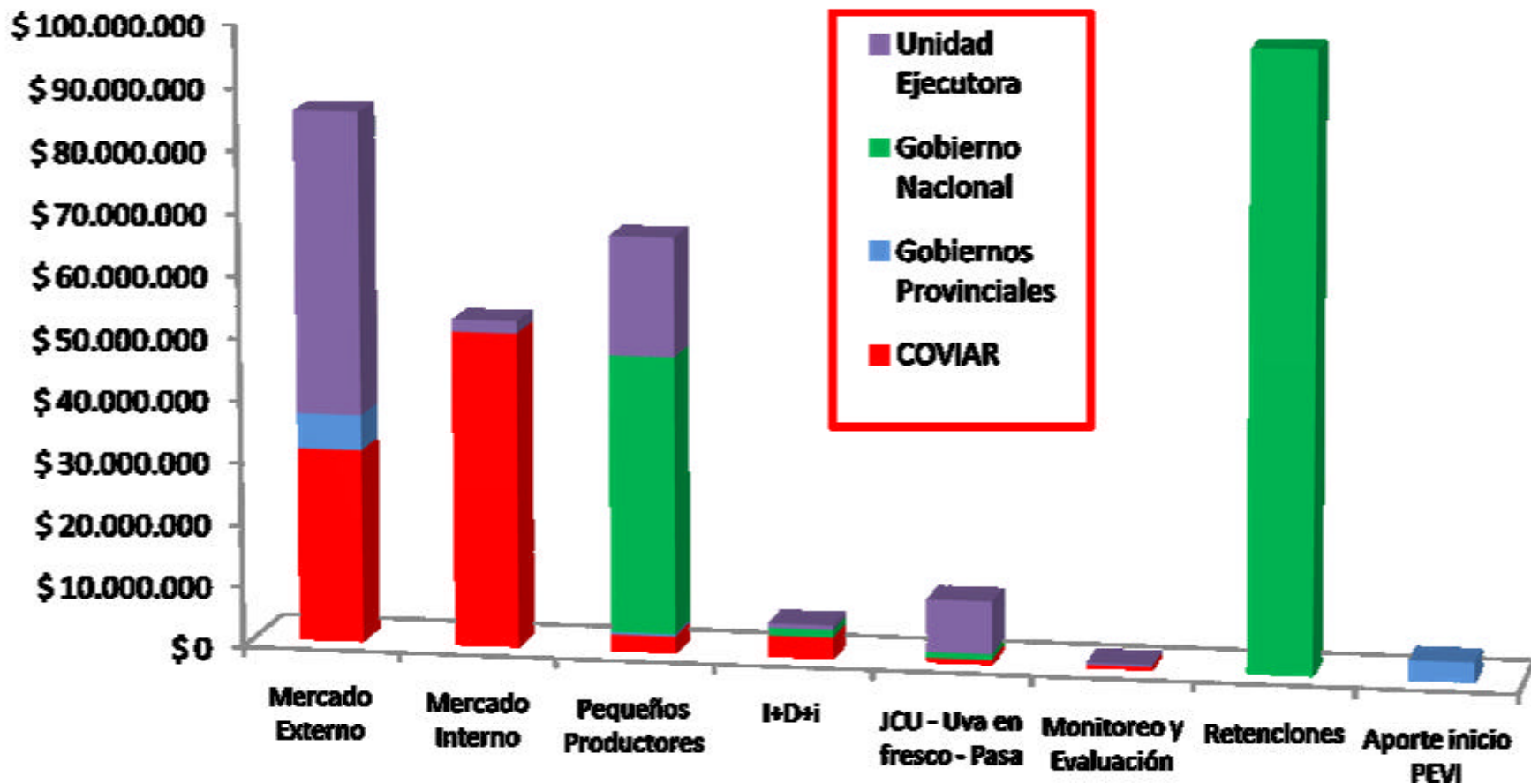
**PROYECTOS FINANCIADOS  
POR OTRAS INSTITUCIONES  
QUE INTEGRAN LA COVIAR**

**17**

**PROYECTOS FINANCIADOS  
POR LA CORPORACIÓN Y  
UNIDADES EJECUTORAS**

# PROYECTOS EN EJECUCIÓN 2005-2010

Fondos ejecutados y en ejecución



Total Plan Estratégico: \$323.955.728

---

**MUCHAS GRACIAS ...**

**Ana María Ruiz**  
**INTA Centro Regional Mendoza - San Juan**