

Careri, Leonardo

Clúster vitivinícola de Cuyo, su mejora competitiva a través de la diferenciación y valor agregado de mostos mediante la producción de flavonoides

**Trabajo Final de Maestría en Gestión de la Empresa Agroalimentaria
Facultad de Ciencias Agrarias**

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Careri, L. Clúster vitivinícola de Cuyo, su mejora competitiva a través de la diferenciación y valor agregado de mostos mediante la producción de flavonoides [en línea]. Trabajo Final de Maestría en Gestión de la Empresa Agroalimentaria. Universidad Católica Argentina. Facultad de Ciencias Agrarias, 2016. Disponible en:
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/cluster-vitivinicola-cuyo-careri.pdf> [Fecha de consulta:.....]



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

Facultad de Ciencias Agrarias

Maestría en Gestión de la Empresa Agroalimentaria
MaGEA

Clúster vitivinícola de Cuyo, su mejora competitiva a través de la diferenciación y valor agregado de mostos mediante la producción de flavonoides.

Trabajo Final de Maestría para optar por el título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DE LA EMPRESA AGROALIMENTARIA

Autor: Ing. Leonardo Careri

Director de Trabajo Final: Ing. Magister José María Aulicino

Fecha: diciembre 2016

**Clúster vitivinícola de Cuyo, su
mejora competitiva a través de
la diferenciación y valor
agregado de mostos mediante
la producción de flavonoides.**

Clúster vitivinícola de Cuyo, su mejora competitiva a través de la diferenciación y valor agregado de mostos mediante la producción de flavonoides.

INDICE

INDICE

1. Introducción

2. Objetivo General

- 2.1 Objetivos específicos
- 2.2 Hipótesis comprobable

3. Materiales y métodos

- 3.1 Metodología 1: estudio del caso “clúster vitivinícola de Cuyo”
- 3.2 Metodología 2: fuerzas competitivas mediante diagrama de Porter y matriz FODA
- 3.3 Metodología 3: prospectiva de escenarios futuribles

4. Resultados

- 4.1 El caso del clúster vitivinícola de Cuyo
 - Sobre el “por qué”
 - Sobre el “cómo”
 - Sobre las condiciones socioeconómicas, ambientales y productivas del clúster

 - Análisis de los principales aspectos del clúster
 - Sobre el desarrollo empresario vitivinícola del clúster
 - Mercado laboral y nivel de capacitación del clúster

Sobre las condiciones ambientales del clúster

4.2 Determinación de las fuerzas competitivas
mediante el diagrama de Porter y matriz FODA

4.3 Análisis del medio externo
Poder de negociación del cliente
Poder de negociación del proveedor
Productos sustitutos
Rivalidad entre competidores

4.4 Análisis del medio interno
Infraestructura gerencial
Oportunidad comercial impositiva

4.5 Matriz FODA

Fortalezas y debilidades del clúster

Oportunidades y amenazas del clúster

4.6 Análisis de prospectiva para el clúster vitivinícola de Cuyo

5. Conclusiones

6. Bibliografía

Clúster vitivinícola de Cuyo, su mejora competitiva a través de la diferenciación y valor agregado de mostos mediante la producción de flavonoides.

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Ing. Leonardo Careri – diciembre 2016

1.0 Introducción

Argentina es el “quinto mayor productor de vinos en todo el mundo”¹, y noveno exportador a nivel mundial. En el año 2014, las exportaciones de la industria, mostos incluidos, sumaron u\$d 990,2 millones FOB².

La producción total de uvas del año 2014 fue de 26.351.087 quintales, con una disminución del 6,09% con relación al año anterior. No obstante la calidad producida se ha incrementado por el cambio tecnológico en el manejo del cultivo (pasaje de parral a la espaldera) y las características de las uvas cultivadas.

El **Plan Estratégico Vitivinícola 2020**³, propone el desafío de transformar el sector vitivinícola y potenciar, con visión estratégica, sus fortalezas y desarrollo de oportunidades, estableciendo que el porcentaje de uvas destinado a mosto, **no debe ser menor al 32% de la producción total de uvas destinada a bodega**.

La regulación del sector por parte de los gobiernos (nacionales y provinciales) ha producido un quiebre en la tendencia de este insumo industrial, generando la diversificación productiva que se esperaba. Pero aun así, la industria del mosto **tiene una dinámica propia** y la producción no depende ya de las medidas gubernamentales, actuando sinérgicamente muchas veces producto de las necesidades del mercado internacional.

La región de Cuyo, representa el 95% de la producción vitivinícola nacional, siendo considerado un clúster, con una producción de 4.612.084 hectolitros de mosto. Dentro del mismo, la variedad cabernet sauvignon, de mayor contenido de flavonoides, representa el 5,22% con 240.750 hectolitros de mosto.

De los **compuestos fenólicos** presentes en el vino tinto, se transmiten al **mosto**, y le brinda pigmentos rojos, son formadores de sustratos amarronados y de sabores astringentes y amargos, se destacan los no flavonoides (Resveratrol y ácidos fenólicos) y los **flavonoides** (antocianinas, catequinas y epicatequinas, flavonoles y taninos). La mayor concentración de flavonoides se encuentran en los hollejos (antocianinas, catequinas y epicatequinas, flavonoles) y las semillas (taninos)⁴.

¹ Latinamericahoy.es/2012

² Juan Diego Wasilevsky, “Los vinos argentinos ya son furor en el mundo”, iprofesional.com, El Cronista / Febrero 2015.

³ acuerdo firmado por las provincias vitivinícolas, entre las que se encuentran Mendoza, San Juan y Catamarca, en la denominada zona de Cuyo.

⁴ fca.uncu.edu.ar, 2010

Estudios científicos epidemiológicos⁵ han demostrado la relación positiva entre alta ingesta de polifenoles y la reducción del riesgo de enfermedades cardiovasculares y el cáncer, entre otras. En general, estos confieren beneficios a la salud a través de diversos mecanismos, incluyendo la extinción directa de radicales libres, bajas en el nivel de colesterol, triglicéridos y como anti trombótico. Asimismo, poseen capacidad de prevenir y retrasar el avance de numerosas dolencias degenerativas (envejecimiento).

Las enfermedades no transmisibles (ENT)⁶: cardiovasculares, diabetes I y II, obesidad, y ciertos tipos de cáncer originan más del 60% de las muertes en el mundo⁷. Pero el 80% de la mortalidad se produce en países de ingresos bajos y medianos.

Se ha proyectado que para el 2020, las ENT explicarán el 75% de la mortalidad mundial, y que el 71% de las muertes por enfermedad coronaria, 75% por enfermedad cerebrovascular y 70% de las muertes por diabetes se producirán en el mundo en desarrollo⁸. Junto con ello surge una fuerte tendencia, en el mundo desarrollado, al cuidado de la salud en pos del incremento de la longevidad y calidad de vida. En la República Argentina las ENT constituyen la principal causa de muerte y discapacidad. Solo el gasto total en salud corresponde a entre el 8 y el 10% de PBI en Argentina⁹.

Por lo tanto, se observa la alta potencialidad que posee el clúster vitivinícola de la región de Cuyo, para adecuar, diferenciar y agregar valor a los subproductos como el mosto, alcanzando una mejora competitiva.

La orientación y diferenciación hacia un uso medicinal, por la presencia de polifenoles naturales, permitirá mejorar la performance del clúster, añadiendo valor en origen, acorde a la línea estratégica del Plan Vitivinícola Nacional.

⁵ Flavonoides, isoflavonoides y salud. María Rosario de Felipe y José Manuel Pozuelo, Centro de Ciencias Medioambientales (CSIC), Schironia N° 3- Julio de 2004.

Winkel-Shirley, B. 2001. "Flavonoid Biosynthesis. A Colorful Model for Genetics, Biochemistry, Cell Biology, and Biotechnology". *Plant Physiology* 126: 485-493.

Flavonoides (isoflavonoides y neoflavonoides). IUPAC Compendium of Chemical Terminology

⁶ Enfermedades crónicas.

⁷ Dato: Infoleg 2009.

⁸ Dato: Infoleg 2009.

⁹ http://www.ms.gba.gov.ar/sitios/economiadelasalud/files/2015/06/Analisis-del-Gasto-en-Salud_2015_01.pdf.

2 Objetivo general

- Diferenciar y agregar valor a los excedentes de mostos nacionales, mejorando la competitividad del clúster vitivinícola de Cuyo y el posicionamiento en los mercados internacionales.

2.1 Objetivos derivados o específicos

- Desarrollar y caracterizar clúster vitivinícola de Cuyo.
- Agregar valor a los excedentes de mostos nacionales.
- Mejorar la competitividad del clúster vitivinícola de Cuyo.
- Empoderar, fortalecer, apoyar y potenciar el mercado vitivinícola.

2.2 Hipótesis comprobable:

El agregado de valor de los excedentes de mostos de la zona de Cuyo, mediante la extracción y concentración de productos de alto valor antioxidante, permite la mejora de la competitividad del clúster y el desarrollo del mercado vitivinícola nacional.

3. MATERIALES Y MÉTODOS

3 Materiales y métodos

La propuesta metodológica, por la complejidad y amplitud del abordaje, se estructura en tres etapas. Dos de las metodologías utilizadas se orientan hacia el diagnóstico del clúster vitivinícola de Cuyo, y por último una metodología prospectiva que nos permite determinar los escenarios futuros del mismo del caso.

Dicha articulación amplia la capacidad de observación del trabajo, orientándose hacia un enfoque sistémico, en donde se puedan observar las interrelaciones e interdependencias de los actores intervinientes.

Los materiales utilizados se obtuvieron mediante la recopilación de bibliografía específica, de orden secundario, los cuales fueron clasificados y ordenados con la finalidad de obtener un quantum de información, de pertenencia al caso de estudio.

3.1 Metodología I: Estudio del caso “clúster vitivinícola de Cuyo”

La unicidad y complejidad del clúster vitivinícola de la región de Cuyo, nos obliga a la utilización de metodologías que se centren en **estudios de casos**, el cual está definido como un “examen completo o intenso de una faceta, una cuestión o quizás los acontecimientos que tienen lugar en un marco geográfico a lo largo del tiempo”. Otros hablan de un examen de un caso en acción. Muchos otros lo definen también, pero todos coinciden en que es una investigación procesual, sistemática y profunda de un caso en concreto”¹⁰.

Los casos son particularmente válidos cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando el tema es contemporáneo “muchas de las preguntas de tipo “¿qué?” son exploratorias o descriptivas y se contestan realizando encuestas o consultando bases de datos; por ejemplo: qué formas de reclutamiento de nuevos empleados se utilizan en las empresas argentinas. Las preguntas “cómo” y “por qué” son más explicativas y llevan fácilmente al estudio de casos, la historia y los experimentos, porque tratan con cadenas operativas que se desenvuelven en el tiempo, más que con frecuencias. Los casos y la historia también permiten tratar con el rastreo de procesos” (George et al., 2005).

Asimismo, esta metodología nos permite teorías sobre fenómenos sociales y organizacionales de causalidad compleja.

¹⁰ Daniel Díaz. 1978.

Para el caso del clúster vitivinícola de la región de Cuyo, se efectuó un análisis de sustentado en tres preguntas: análisis del cómo, del por qué y las condiciones socioeconómicas, ambientales y productivas del clúster.

- El “**por qué**”: identifica al proceso como integrado, dadas las variables seleccionadas y establecidas en el concepto de bases teóricas de la investigación. No obstante lo cual sea afirmado, permite a sabiendas de base comprobable, que el agregado de valor propuesto es reproducible.
- El “**cómo**” expone una forma virtual de comparación entre lo desarrollado teóricamente y lo que se puede obtener. Lo cierto, real, comprobable. Por ejemplo sabemos de la concentración de productos antioxidantes en los mostos y que los métodos de extracción son conocidos, existe equipamiento para realizarlo y el know how de la fabricación, y,
- **Condiciones socioeconómicas, ambientales y productivas del clúster vitivinícola de Cuyo:** nos permite identificar las potencialidades y limitaciones existentes en la región de estudio.

3.2 Metodología II: Fuerzas competitivas mediante diagrama de Porter y matriz FODA

Para el análisis de las fortalezas competitivas del clúster vitivinícola en cuestión, se utilizó el **Diagrama de Porter** (1999). Según este autor, “*Los clústeres son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores de bienes y servicios especializados, empresas en industrias relacionadas e instituciones asociadas -por ejemplo universidades, agencias de estandarización o asociaciones de comercio- en un campo determinado, que compiten pero también cooperan*”.

Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad”.

Asimismo, también se realizó un análisis DAFO, también conocido como **análisis FODA**, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su

situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).¹¹.

El análisis externo, y en alguna medida el interno también, no es otra cosa que el modelo de las 5 fuerzas mencionado más arriba.

El objetivo principal del análisis FODA consiste en concluir sobre la forma en que el clúster será capaz de adaptarse a los cambios del contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Esto constituye un desafío prioritario en la búsqueda de valor agregado de los subproductos.

Cumplido este primer paso, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

3.3 Metodología III: Prospectiva de escenarios futuribles

La prospectiva, como la ciencia que analiza el futuro de las organizaciones, se enfoca a la importancia de la visión estratégica que debe servir a toda estructura comercial – productiva, como parte fundamental de visión de futuro organizacional, se analizan los estudios que se han efectuado en diversos países, el efecto de la tecnología y las personas en las organizaciones,

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define la prospectiva como el *“conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos o sociales”*.

La aplicación de la prospectiva (escenarios futuribles), *“como método de planificación responde a la necesidad de ver, con mayor claridad, el futuro en un mundo lleno de incertidumbre y donde los efectos de las crisis son una realidad cada vez más frecuentes. La reflexión de la prospectiva constituye un hecho único para superar las limitaciones y contradicciones que plantea el corto plazo y generar esperanzas en los actores sociales, tomando conciencia sobre la necesidad imperiosa de adoptar opciones que supongan una ruptura con el pasado, modificar los hábitos y comportamientos y asumir las transformaciones que sean necesarias”*¹².

La finalidad de los estudios prospectivos es articular el desarrollo del territorio, para este caso el clúster vitivinícola de Cuyo, con las potencialidades que plantea el siglo XXI.

¹¹ Joaquín Casanovas Sanz. «Cómo debe ser el análisis antes de tomar una decisión importante». 1998.

¹² Ministerio de desarrollo social, Chile. Prospectiva y construcción de escenarios (2005).

El análisis del futuro es múltiple y los futuros posibles (futuribles) son varios. La descripción de un futurible y del recorrido asociado al mismo constituye un escenario, que representan diferentes imágenes de futuro (futuribles).

Construir estas imágenes de futuro nos ayuda a comprender cómo las decisiones y las acciones que hoy tomamos pueden influir en nuestro futuro.

4. RESULTADOS

4.1 El caso del clúster vitivinícola de Cuyo

Ya de por sí, la obtención de vinos como producto final, su escala y su posicionamiento a nivel internacional hacen del clúster vitivinícola de Cuyo una zona de grandes proyecciones. Este apuntalamiento viene definido por la industria del mosto y su valor agregado que forma parte de un commodity internacional con precios afianzados.

Lo que sigue, es decir, en este caso, **un avance de diferenciación y agregado de valor por intermedio de flavonoides**, forma parte de la investigación de factibilidad técnica.

4.1.1 Sobre el “por qué”: se centralizan en la determinación de la hipótesis comparada con la realidad. Sabemos que la viabilidad del posicionamiento del clúster se afianzará en la medida en que podamos identificar innovaciones tecnológicas que generen valor agregado.

Como vimos más arriba, la concentración de empresas que forman parte del clúster hacen que se generen condiciones de maximización de beneficios a través de la participación activa de las respectivas producciones de cada uno; dichas condiciones hacen que cada recurso sea menos oneroso y mejorar así la matriz de costos. Toda organización es gestionada a partir de políticas de gestión que requieren el desarrollo sostenible a través del tiempo, dándose en el clúster características únicas.

La visión empresarial está enfocada en la materialización de oportunidades de mejora, y su aglomeración hace que se potencien recursos económicos, productivos y prospectivos. Con respecto a la diferencia entre bodegas elaboradoras y fraccionadoras, se puede contabilizar que en 2013, en Mendoza, 273 bodegas actuaron exclusivamente como trasladistas, las que elaboran pero no fraccionan ni comercializan, (es decir, el 43% de las bodegas mendocinas), mientras que en San Juan se registraron 78 (63% del total de elaboradoras sanjuaninas). (Observatorio Vitivinícola Argentino, 2015).

Si comparamos estos datos históricamente, encontramos que en 2005, la proporción de bodegas trasladistas sobre el total en Mendoza era solo levemente superior (46%), algo similar sucedió con San Juan (62%).

Al disminuir el tamaño del sector, se concentran las actividades dentro de la bodega y no se desarrolla un mercado de graneles, pero sí una concentración a través de la innovación y la búsqueda de productos de mejor valor competitivo. La aparición de vinos de mayor calidad, la tendencia a la certificación internacional y la aparición de nuevos mercados, sumados al desarrollo de subproductos con alto valor agregado afirman una tendencia que asevera el porqué de la elección del clúster en cuestión como actual y potencialmente líder en el sector vitivinícola mundial.

Por otro lado, el sector empresarial trabaja intensamente desde hace años materializando objetivos de gestión conjuntamente con el sector político, dinamizando las economías, entre otras cosas con préstamos blandos, precios sugeridos y subsidios a la producción.

Si observamos la dinámica del sector, cualquier inversionista sin intervención de balances o información confidencial podría afirmar que cualquier “player” sofisticado y con intenciones de hacer rendir su capital, tiene un efecto sinérgico hacia el sector, beneficiando al mismo en toda su escala. Los beneficios de formar parte de este exclusivo sector con prospectiva futurista y la cantidad de productos variopintos acrecientan y valora mucho más al clúster, motivo por el cual a través del tiempo las barreras de entrada comienzan a ser más difíciles.

Características del negocio del mosto:

Algunas empresas del clúster vitivinícola de Cuyo se hallan focalizadas únicamente en la producción de concentrados, dejando de lado la otra parte de la cadena, y desarrollan una estrategia planificada basada exclusivamente en productos semielaborados con clientes industriales. En el resto de las empresas, los concentrados constituyen una opción (entre varias) o una unidad de negocios, tratándose de la comercialización de un producto de una fase intermedia de su propia cadena productiva. Existen empresas donde la alternativa de comercialización de concentrados o semielaborados puede subordinarse jerárquicamente en importancia al negocio principal, es decir, el producto final para la competencia en los mercados alimentarios (vinos o conservas).

Esto sucede, por ejemplo, en aquellas bodegas que producen complementariamente cantidades variables de mostos, cuyo volumen es definido cada año, de acuerdo a las exigencias del marco regulatorio, de la presión de la demanda, del análisis costo-beneficio, etc. Para estas firmas, el negocio tradicional y central es el vino, y los mostos constituyen una opción más o menos atractiva en diferentes momentos. El jugo de uva concentrado (mosto) ha evolucionado a través del tiempo, convirtiéndose en una alternativa (sostenida normativamente) para

evitar la superproducción de uvas comunes frente a la baja de volúmenes de los mercados de vinos básicos o comunes, hasta constituirse en un negocio con entidad propia, donde la Argentina se perfila como uno de los líderes internacionales. Hoy existen empresas especializadas en jugos de uva, y otras vitivinícolas que han creado unidades de negocios dedicadas al mosto¹³.

Se trata, además, de un producto exportado en un alto porcentaje (casi el 90%), ya que el mercado interno es muy débil. Son commodities de alta variabilidad en los precios, de acuerdo a la lógica de los mercados internacionales (como habíamos mencionado más arriba, con variabilidad de precios entre otras cosas debido a la utilización de concentrados de frutas exportados por países como China que hacen fluctuar el comercio).

La cantidad de uva destinada a mostos se encuentra actualmente regulada en las provincias de San Juan y Mendoza. Los gobiernos provinciales fijan cada año cual es la cantidad de la uva cosechada que debe destinarse a otros usos distintos de la elaboración de vinos. Si bien, no necesariamente se debe producir mostos, este es considerado el principal destino¹⁴.

O sea, estas regulaciones impuestas a la producción de uva, como es el caso del Acuerdo Interprovincial entre Mendoza y San Juan, fija un porcentaje de la uva que se destina a mosto en vez de a la producción de vino. Cabe destacar que en el informe presentado por la consultora Competitiveness Group¹⁵ no se considera la producción de mosto como parte del clúster vitivinícola, sino dentro del de concentrados para industria.

El presente trabajo **difiere** de dicha aseveración porque se considera que la mayoría de las empresas productoras de mosto no lo hacen como fin último, o sea como objetivo productivo, sino que se encuentran en una fase intermedia de la cadena de industrialización de vinos. De hecho, en el informe se menciona la posibilidad de mirar este negocio desde ambas perspectivas.

Dentro de este marco general, existe una tendencia interesante de la demanda, que requiere características especiales de los productos, además de los tradicionales –concentrado estándar sulfatado-, como son virgen, kosher (estándar o virgen), orgánico, etc. Para cada producto el comprador puede demandar parámetros diferentes. La atención de estas demandas es una alternativa interesante frente a la alta inestabilidad en volúmenes y precios de los mercados de estos productos semi-procesados agroalimentarios¹⁶.

¹³ UNCU. El Negocio del Mosto. 2010

¹⁴ Fuente: COVIAR (Corporación vitivinícola Argentina). (2012).

¹⁵ Es una consultoría boutique creada en 1994 con un objetivo muy claro: asociarse con los gobiernos para fomentar la innovación y la competitividad de las empresas de su territorio.

¹⁶ Clúster vitivinícola mendocino: análisis del acuerdo entre Mendoza y San Juan. 2009.

A la debilidad del mercado interno, sumado a precios internacionales, hace que el mosto requerido sea de un valor casi prohibitivo para algunos subproductos, pero no para la elaboración de concentrados flavolónicos. Veamos algunas consideraciones que hace ver la situación actual:

El Operativo Mosto 2015, que puso en marcha el Gobierno de la Provincia, buscó levantar el precio de la uva y aportó un subsidio de \$0,75 por kilo de uva, mientras que el bodeguero debía poner \$0,85, \$1,60 el kilo en total.

Destacaron que si bien apoyan las medidas del gobierno nacional como la devaluación de un 40 % y la eliminación de retenciones, desde principios del 2016 el precio del vino mantiene los mismos valores que en la situación anterior a esta modificación. Por ejemplo, por el vino blanco se ofrecen \$1,80 a pagar en 5 cuotas mensuales lo que significa para la uva menos de \$0,90 por kilo. Por otra parte, el presidente de la Cámara de Mosto de Mendoza anunció que la uva no se puede pagar más de \$1,24 por kilo. El costo de elaborar una tonelada de mosto concentrado ronda los U\$D 500 (promedio de la industria, 2016).

El precio del Resveratrol, el producto más conocido comercialmente a la hora de hablar de antioxidantes, a consumidor final con impuestos incluidos, de un promedio de marcas conocidas de en \$ 450, o sea U\$D 30, por caja conteniendo 60 cápsulas (alcanza para 1/2 meses, de acuerdo a la dosis). La concentración de cada cápsula es de 300 mg de Resveratrol.

El precio internacional no afecta la gran rentabilidad de la cadena, sino que le agrega valor y competitividad al clúster vitivinícola.

El mercado interno del mosto, un escenario dejado de lado por mucho tiempo por la falta de oportunidades que brinda, se ha beneficiado en los últimos tiempos: un estudio de Ubatec, una S.A que integra la Universidad de Buenos Aires y la UIA e impulsa investigación y desarrollo, confirma que con una rebaja impositiva del 28% al 3% para incentivar la sustitución de edulcorantes por mosto en las bebidas alcohólicas, la vitivinicultura podría facturar alrededor de \$1.000 millones más¹⁷.

Lo que hace es básicamente cuantificar la incidencia de la demanda comparativa de jugos naturales, bebidas y edulcorantes, en 4 escenarios: el actual

¹⁷ Impacto Económico y Social en el mercado argentino de jugos de frutas, ante cambios en impuestos internos, "Ley de jugos", Mayo 2015.

(con impuesto interno del 8%), el que plantean el proyecto de ley Basterra¹⁸ (llevarlo al 28%), otro que plantea una reducción al 3% con uso de zumos naturales, y un cuarto con partes iguales de jugo de uva y manzana.

Por lo tanto, toma la actualidad del mercado de las gaseosas y aguas saborizadas, del azúcar de caña, del mosto y el jarabe de alta fructuosa. La proyección de los tres escenarios posibles muestra que, lejos de decaer, el consumo de bebidas se mantendría en el orden de los 4.500 millones de litros anuales, mientras que el azúcar, de algo más de 283 mil toneladas, prepararía a casi 320 mil. Y como el gran beneficiado aparece el mosto, que de no abastecer a la industria de las bebidas superaría, gracias a la ley, las 65.500 toneladas.

La contracara le corresponde al jarabe obtenido de la molienda de maíz. Un producto que, de las actuales 237.690 toneladas procesadas, por efecto de la transferencia de la demanda hacia los edulcorantes naturales caería a menos de la mitad (106.477).

Que el mosto, como commodity, **genere valor agregado**, es otro factor evaluado por la investigación.

La introducción del mosto como edulcorante no afecta a otra economía regional, organizada en otro clúster, como la azucarera. En realidad, la potencia. También, es clave para regular los excedentes de vino y evitar quebrantos, con cambios en la cadena de industrialización. También, puede posicionarse frente al jarabe de fructuosa, que no genera beneficio regional.

La cadena de industrialización del mosto genera valor agregado beneficiado también por rebajas impositivas de alto impacto para el sector, además de la sustitución de edulcorantes por mosto en bebidas espirituosas. Estas ventajas, sumadas a las ya mencionadas en el clúster, hacen que el negocio de los antioxidantes se puede desarrollar en el corto plazo teniendo en cuenta sus atributos productivos (factibilidad técnica) y económica.

Sobre el agregado de valor de los mostos

La industrialización y comercialización del mosto concentrado en Argentina se ha convertido en la principal exportadora del mundo. Este producto es utilizado como edulcorante natural en la industria alimenticia como así también para aumentar el nivel de azúcar de los vinos. Su demanda mundial es creciente y

¹⁸ Luis Basterra, diputado nacional del PJ formoseño.

Argentina tiene una estructura productiva que hasta el momento ha podido dar respuesta. Sólo a través del análisis de las cifras del sector podremos entender este fenómeno de crecimiento como sus posibilidades futuras¹⁹.

Como dijimos más arriba, el mosto concentrado o jugo de uva es un insumo industrial utilizado como un edulcorante natural. Este producto ha dejado de ser un subproducto de la industria vitivinícola para ser un commodity con un mercado creciente y con demandantes cada vez más exigentes en calidad, de acuerdo a normas internacionales.

Argentina ha ido ganando nuevos mercados hasta convertirse en el principal exportador mundial. La industria local abastece a más de 30 países de todo el mundo, siendo sus principales destinos Estados Unidos, Japón y Canadá, y mostrando un potencial de crecimiento importante en cada uno de ellos en los últimos años.

Como se expresara anteriormente, las exportaciones argentinas se han consolidados en los últimos años en niveles superiores a 100.000 toneladas anuales (para obtener 10 mil toneladas de mosto se requiere 40 millones de kilo de uva o **su equivalente de 32 millones de mosto sulfitado, lo que demuestra claramente excedentes productivos**) que conjuntamente con lo que se destina a la edulcoración de vinos para el mercado interno equivale a la producción de aproximadamente 650.000 toneladas de uva. Para tener una idea de la magnitud, representa casi la totalidad de la producción de San Juan, la segunda provincia vitivinícola de Argentina²⁰.

Argentina exporta mosto concentrado a más de 30 países, aunque el mercado más importante es Estados Unidos. Este mercado demanda este producto especialmente para preparar mix de jugos de frutas y como edulcorante natural para comidas. Este país es el principal productor mundial pero a su vez es el primer importador mundial, donde nuestro país es el proveedor más importante. Para poder vender en este país es necesario **cumplir con normas de calidad e inocuidad**, para ello las mosteras han certificados normas como **HACCP o ISO 22.000**. Otros mercado tradicional es Japón, que actualmente ocupa el tercer lugar en importancia; los principales destinos del producto es tanto la vinificación como la edulcoración en la industria alimenticia.

¹⁹ Bolsa de comercio de Córdoba. El Clúster del Mosto en San Juan. 2014.

²⁰ Bolsa de comercio de Córdoba. El Clúster del Mosto en San Juan. 2014.

A su vez, tanto por el volumen como por el valor FOB, este producto es un generador importante de divisas para Mendoza y San Juan.

Otro dato a tener en cuenta es que las fábricas de mostos generalmente conservan gran parte del mosto sulfitado virgen que producen para un período cuando no sólo la cantidad de mosto sulfitado es baja sino también **su calidad está por debajo de la calidad normal** del año. Por lo tanto, este período es crítico y las empresas deben tener en cuenta este dato a la hora de programar su producción.

Para poder conocer la sustentabilidad²¹ de esta industria así como sus posibilidades de crecimiento se deben analizar sus cifras. Para ello se ha dividido este trabajo siguiendo toda su cadena agroindustrial, es decir se estudian las cifras desde el origen de la materia prima hasta los mercados finales. Luego se analiza cuantitativamente: la superficie cultivada, la producción de uva, la producción del mosto sulfitado, la producción de mosto concentrado y los mercados finales a través de las exportaciones.

La producción de mosto concentrado es creciente, aunque al igual que el vino, se ve fuertemente afectada por los fenómenos climáticos. La producción ha aumentado en forma sostenida, aunque a una mayor tasa en la provincia de Mendoza que en San Juan. Pero se puede observar que la distribución actual de la producción es similar a la producción de uva para vinificar: unas dos terceras partes en Mendoza y un tercio en San Juan.

La producción de mosto ha crecido considerablemente entre los años 2002 y el 2003, en parte como consecuencia de la mayor rentabilidad (valor agregado) que presentan las empresas ante un tipo de cambio más favorable²². Este aumento de la rentabilidad ha permitido a las empresas trabajar a **100% de su capacidad instalada**, y ofrecer los productos a los mercados internacionales en forma eficiente.

El mercado de los subproductos obtenidos de la elaboración del mosto, en el caso de los flavonoides:

La potencialidad del mercado de los flavonoides, obtenidos de mostos, posee una alta relevancia ya que coincide con las tendencias de cuidado de la salud que

²¹ Hoy en día hablamos del concepto de sostenibilidad

²² Desde la crisis del 2001, donde nuestro país devaluó el peso en un 40% en los primeros meses del 2002, llevándolo a valores cercanos a 3 en poco tiempo, hizo que las empresas se encontraran con un costo de oportunidad muy grande, aprovechadas solo por algunas pocas: las que tenían capacidad de cambio.

se observa en países de alto desarrollo económico, expresado por el incremento de la longevidad.

- Tamaño del sector: en general abarcamos al sector de la salud (industria farmacéutica) y como insumo/suplemento para los alimentos nutraceuticos, de la industria alimentaria en general.

- Principales segmentos: enfermos cardíacos crónicos, enfermos potenciales, jóvenes fumadores, mayores de la tercera edad, niños con defectos congénitos en el corazón, entre otros. Otras personas que tienen como prioridad el cuidado de la salud.

- Actitud: relacionados con los usos y costumbres. Hombres y mujeres que tiene como prioridad el cuidado de la salud y la prevención de enfermedades como ataques al corazón, los antioxidantes, el cáncer y otros e donde los flavonoides hay demostrado su bondad.

- Principales tendencias. Este producto acompaña a la moda y tendencia mundial de los “productos verdes” y/o ecológicos y el cuidado de la salud. También el desarrollo de una industria afín como la alimentaria en donde se privilegian los alimentos terapéuticos, nutraceuticos.

- Competidores relevantes. En este aspecto existirá fuerte competencia de los grandes laboratorios medicinales, en donde este producto apunta a desarrollar su “target”. Se encontrará “competencia feroz” por parte de los laboratorios posicionados en este sector. Como estrategia competitivas, se deben llevar a cabo tareas de alianzas estratégicas fundamentalmente con los laboratorios medicinales y como proveedores de alto valor para la industria alimentaria. También se pueden desarrollar estrategias, seduciendo a sectores de la industria alimentaria que estén interesados en aplicarlos en sus productos terminados o semielaborados, e integrarnos hacia delante.

- Factores clave de éxito en la industria: el alto valor agregado de estos productos y el gran avance y desarrollo que se da en la industria farmacéutica. La posibilidad de desarrollar beneficios por royalties y patentes. La sinergia que tienen estos productos con la imposibilidad de descuido de la salud.

Productos, mercados y capacidades esenciales:

Productos de carácter preventivo en el cuidado de la salud (enfermedades cardiovasculares). El mercado lo hemos definido con anterioridad. Las capacidades esenciales, necesarias para este desarrollo, son el know-how para manejarse en este negocio (industria farmacéutica), conocimiento del proceso productivo y de las alternativas de proceso, para mayor eficiencia.

Esta expectativa se ve beneficiada por las inversiones privadas y en particular públicas, siendo en muchos casos una política de estado. Una población “sana” en términos de salud implica un costo menor de inversión en insumos, medicamentos, tratamientos y salarios de profesionales de la salud.

Los productos de venta libre, como los antioxidantes, que aportan beneficios a la dieta de la población, tienen un crecimiento de consumo sostenido en el tiempo, inclusive con una oferta más amplia y más tentadora en cuanto a valores comerciales, estando al alcance de la mayoría de la población, incluso aquellos de menores recursos; entre otras cosas, incorporando también posibilidades de obtención por intermedio de programas sociales.

Es de destacar, inclusive, el gran impacto social por desarrollo de una zona productiva, vinculando la innovación del desarrollo del producto y la capacitación de los integrantes de la cadena productiva, y la salud general de la población ayudando a las políticas públicas de gestión a mitigar los efectos de la mortandad de la población y promoviendo el desarrollo de un crecimiento saludable.
--

4.1.2 Sobre el “cómo”: podemos afirmar, a través de la estabilidad, la desregulación existente y la apertura económica de la economía durante la década de los noventa que permitieron el desarrollo de ciertos factores endógenos del sector vitivinícola de Cuyo y generaron su transformación. Esta no sólo fue desde el punto de vista tecnológico, a través de la sustitución de uvas de alta calidad enológica e inversión de capital productivo, sino también desde el tipo de relaciones establecidas entre sus agentes ya sea de integración entre viñateros y bodegueros, como el de cooperación entre estos últimos para la inserción en el mercado

internacional y consecuentemente la aparición de nuevos mercados a través de la generación de valor de los subproductos.

En resumen, se cumplieron tres de las principales condiciones que intervienen en el desarrollo del clúster: **oferta atomizada, desarrollo del capital social y estabilidad en las reglas de juego de la economía.**

El análisis y revisión de características, así como la recopilación de informes a través del INV, bodegas, profesionales del sector, trabajo de universidades y de datos de exportación, se conjugaron para sostener la visión del sector, juntando aportes técnicos y papers para obtener una visión particular y emponderar, a través del conocimiento adquirido y los métodos de análisis estudiados, los valores a destacar.

Sobre las condiciones socioeconómicas, ambientales y productivas del clúster:

El siguiente análisis se estructura en datos cualitativos obtenidos en base a experiencias, prácticas y análisis de bibliografía especializada, orientadas hacia el concepto de valor agregado, como en el caso del clúster vitivinícola de Baja California, donde los estudios de cadena de valor incidieron, entre otras cosas, al menor costo productivo de la empresas integrantes del mismo, dando una perspectiva de desarrollo favorable al reinvertir en mejoras.

Análisis de los principales aspectos del clúster Cuyo:



La aglomeración es un aspecto distintivo para el reconocimiento de estos organismos, y es precisamente esta cercanía la que permite la realización de muchas de las externalidades generadas por el mismo, como así también el desarrollo de la competencia y los procesos de innovación.

La ubicación de las firmas puede estar asociada a diversas razones, y constituye el factor principal a analizar de un posible clúster productivo.

La cercanía a los centros de distribución de los factores necesarios puede constituir una fuente de ahorro de costos de transporte (hoy día de carácter estratégico por sus montos) para aquellas firmas que los demandan.

Este aspecto resulta en un atractivo a la localización de las empresas, y por lo tanto, un fortalecimiento de la concentración geográfica en torno al clúster.

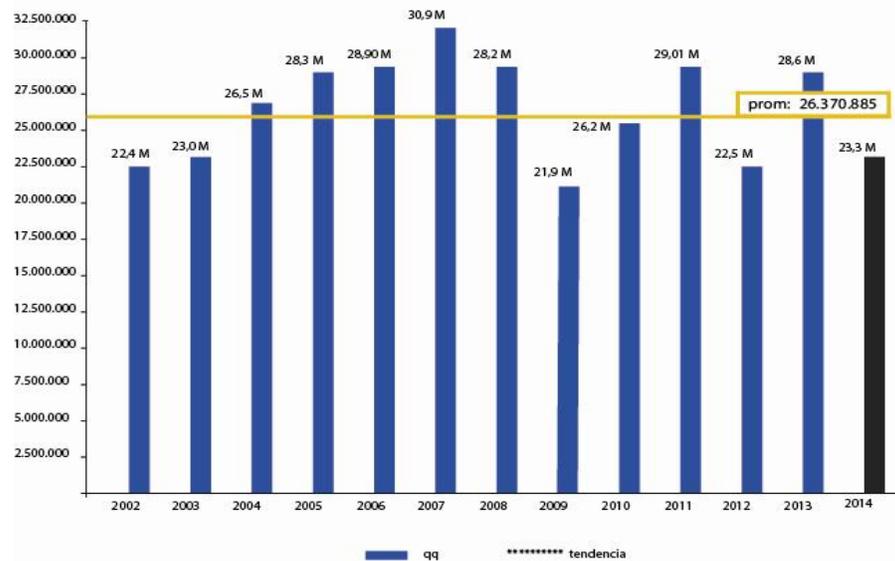
En el caso específico del sector vitivinícola de Cuyo, la localización refleja varios aspectos importantes que es necesario destacar. La mayoría de las firmas se están abasteciendo en un 60% con materias primas, especialmente la uva, de origen local. Y, un 12% más, combina en menor medida con materia prima nacional e importada.

Esto refleja que la localización del clúster resulta una ventaja para la provisión de factores, dada su proximidad a los puntos de producción. Esta situación se ve confirmada para el caso de los proveedores, donde un 75% de las firmas manifiesta trabajar exclusivamente con productores de origen local²³.

Estado de los cultivos de vid en el clúster Cuyo

Las provincias Mendoza y San Juan representan el 92% de la superficie y el 86% del total de viñedos en el país (2015). Argentina en el año considerado tuvo un total de 25.049 viñedos siendo el 53% de los mismos de 1 a 7,5 hectáreas de extensión. La superficie media del país es de 8,9707 hectáreas²⁴.

Imagen n° 1 Argentina, evolución de la producción vitivinícola (en qq)



Fuente: Observatorio Vitivinícola Argentino en base a datos del INV

²³ Estudio de competitividad del clúster. Universidad Politécnica de Catalunya. 2011.

²⁴ INV, 2016.

Clúster vitivinícola de Cuyo, su mejora competitiva a través de la diferenciación y valor agregado de mostos mediante la producción de flavonoides.

La cantidad total de viñedos del país en el año 2015 fue de 25.049 con una superficie de 224.707 ha. Estas cifras indican suba del 12% en las hectáreas y baja del 0,52% en la cantidad de viñedos, siempre comparando los datos con relación al año 2000. Esto demuestra la característica creciente productiva de toda la cadena.

Imagen ° 2 Argentina: evolución cosecha total (en qq)



Fuente: Observatorio Vitivinícola Argentino en base a datos del INV

Cuadro nº3 Clúster Cuyo, superficie con viñedo, según color de uva (ha)

Color	Mendoza	Porc.	San Juan	Porc.	Resto Prov	Porc.	Total País	Porc.
TOTAL VINIFICAR	144.261,95	100%	38.048,69	100%	15.279,91	100%	197.590,55	100%
TINTAS DE VINIFICAR	66.029,68	46%	11.439,51	30%	6.907,69	45%	84.376,89	43%
BLANCAS DE VINIFICAR	28.048,91	19%	13.265,11	35%	6.108,25	40%	47.422,28	24%
ROSADAS DE VINIFICAR	50.183,36	35%	13.344,07	35%	2.263,96	15%	65.791,39	33%
TOTAL DE MESA	973,94	100%	7.366,37	100%	740,63	100%	9.080,93	100%
TINTAS DE MESA	127,98	13%	1.338,20	18%	93,22	13%	1.559,41	17%
BLANCAS DE MESA	273,30	28%	3.320,24	45%	261,39	35%	3.854,93	42%
ROSADAS DE MESA	572,65	59%	2.707,93	37%	386,01	52%	3.666,60	40%
TOTAL PARA PASAS	676,72	100%	2.297,25	100%	504,44	100%	3.478,42	100%
TINTAS PARA PASAS	13,07	2%	0,00	0%	0,04	0%	13,11	0%
BLANCAS PARA PASAS	594,55	88%	2.279,45	99%	501,80	99%	3.375,80	97%
ROSADAS PARA PASAS	69,11	10%	17,80	1%	2,60	1%	89,51	3%

Fuente: Bolsa de Comercio de San Juan en base a datos del INV

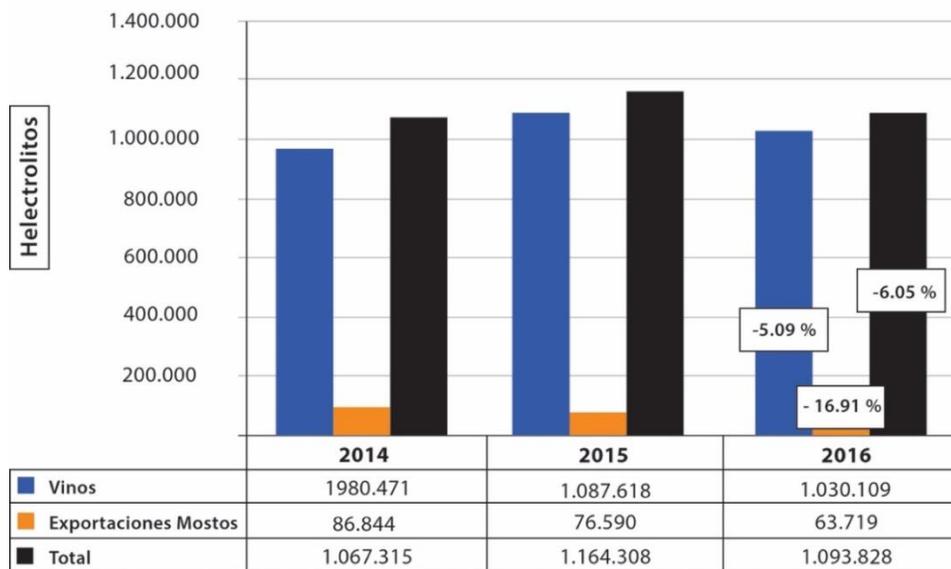
El 66% de los viñedos del país se encuentran en la provincia de Mendoza, el 20% en San Juan y el 5% en La Rioja. En el país en el año 2015 se observó

predominio de variedades de vinificar que representan el 92% del total implantado y muestran un aumento de 10% con relación al año 2000.

Las variedades de mesa constituyeron el 5,68% de la superficie y crecieron el 45,75% siempre comparando el año 2015 con el 2000. Las uvas aptas para pasas constituyeron el 1,90% creciendo las hectáreas el 22,72%. Las otras uvas bajaron el 11,86%, siempre analizando el mismo período²⁵.

Sobre un total de 207.252 ha de vinificar, las variedades tintas representan el 54,36% del total e indican un incremento del 60,83%. Las blancas representan el 19,84% del total, bajaron el 16,82%, con respecto a las hectáreas del año 2000. Las variedades rosadas mermaron y representan el 25,80%.

Imagen nº4: Argentina. Comercialización de vinos y mostos (en hl)



Fuente: elaboración propia

El mosto concentrado se puede obtener de todo tipo de uva, pero para los mostos tintos se requiere color. Y en este caso, el color del mostos esta correlacionado con su precio: a mayor color mayor precio. Las variedades “tintoreras”, es decir uvas que dan color, son muy demandas por esta industria ya que el mosto tinto tiene un precio mayor en el mercado. A pesar de esta demanda especial, la industria del mosto en Argentina no lleva a cabo una buena discriminación por precios para este tipo de uva²⁶.

²⁵ INV. 2015.

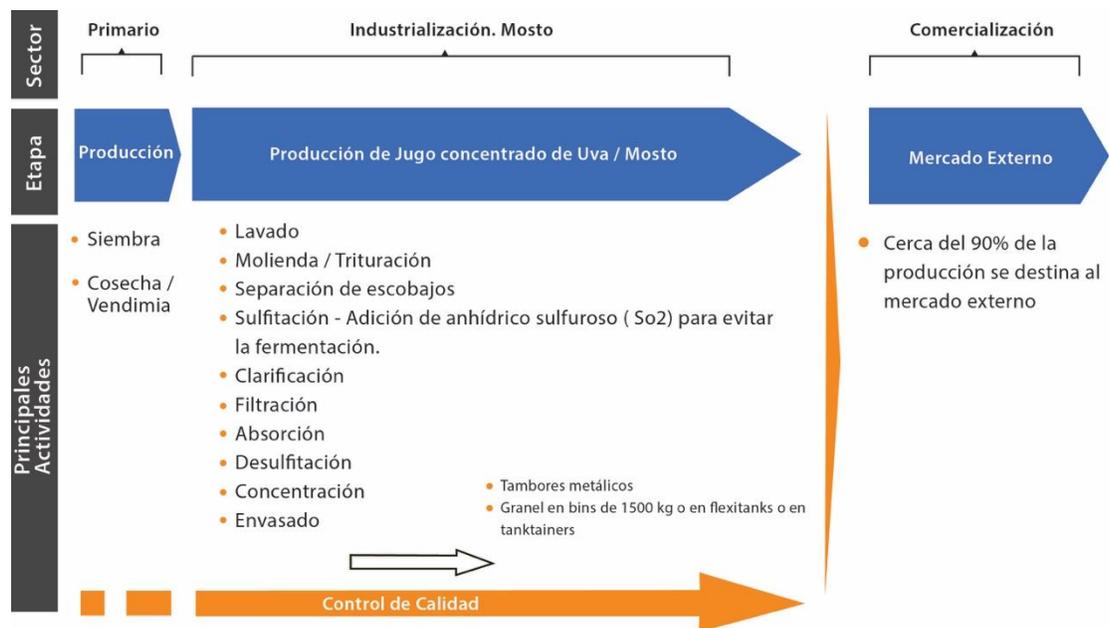
²⁶ Bolsa de comercio de Córdoba. El Clúster del Mosto en San Juan. 2014.

Al analizar estadísticamente el sector, se determina seguir la estructura de la cadena del mosto, desde la producción primaria, luego continuando con la etapa industrial (la producción de mosto sulfitado y concentrado), y finalmente se estudiará la comercialización, basando el análisis en las exportaciones, que es el principal destino de este producto, y sus costos de oportunidades asociados.

Hay tres clasificaciones para el mosto: **simple, concentrado y sulfitado**.

- **mosto simple** es el líquido que se obtiene de la molienda o prensado de la uva fresca y no ha comenzado la fermentación ni se le han agregado conservantes.
- **mosto concentrado** es el resultado de la deshidratación parcial del mosto simple.
- **mosto sulfitado** es el mosto simple conservado gracias a la adición de metabisulfito de potasio o anhídrido sulfuroso²⁷.

Imagen nº 5 Desarrollo de la cadena del mosto



Fuente: INV

Cadena de valor: desde la producción primaria hasta la comercialización.

²⁷ Cepa mendocina. 2008.

La uva que se envía a mosto tiene por destino casi absoluto el mosto sulfitado, que posteriormente se utiliza, el resto del año, como materia prima del mosto concentrado o bien para endulzar sobre todo los vinos comunes.

Se exportan grandes cantidades de mosto, que llegan a mover más de 90 millones de dólares en el país. Argentina es hoy el principal exportador a la cabeza de las provincias de Mendoza y San Juan. Y exporta a más de 30 países. Nuestros competidores son China y Estados Unidos que asimismo son compradores pero compiten en la producción con concentrados de manzana y pera.

Según datos oficiales del INV²⁸, en el año 2015 en porcentajes el mosto se exportó a Estados Unidos (38,99%), Sudáfrica (21,06%), Japón (14,56%), Canadá (10,30%), Rusia (4,72%), Chile (2,75%), Turquía (2%), China (1,24%), Países Bajos (1,24%) y el resto a otros (3,13%).

Y los volúmenes exportados para el año 2015 fueron: mosto Concentrado: 929.348 hl, mosto sulfitado: 14.686 hl.

Imagen nº 6 Producción de mosto concentrado por provincia. Serie 2005-2015 (hl)

Año	Mendoza	San Juan	La Rioja	Catamarca	Río Negro	Neuquén	Córdoba	Total Hm	Total Tm
2005	652.202	489.774	5.900	785	269	-	29	1.148.959	154.535
2006	783.690	547.214	3.687	703	234	-	4	1.335.533	179.629
2007	988.183	670.133	4.142	579	300	-	4	1.633.340	223.719
2008	789.685	745.221	4.507	237	203	-	2	1.539.855	207.111
2009	437.109	414.959	8.885	329	173	-	2	861.647	115.687
2010	414.118	445.178	34.426	424	215	-	2	894.362	120.292
2011	671.843	688.713	16.321	397	431	4	-	1.377.708	185.302
2012	660.706	560.584	12.528	325	114	-	4	1.234.261	166.008
2013	674.314	611.439	7.127	188	168	-	4	1.293.239	173.941
2014	560.325	439.179	9.354	9.80	-	-	4	1.008.872	135.693
2015	622.385	524.171	26.455	-	52	-	4	1.173.067	157.778

Fuente: elaboración propia en base a datos del INV

Del total exportado, aproximadamente el 14% (promedio de los últimos 5 años) queda para mercado interno. Este saldo de exportación refleja un **costo de oportunidad para la fabricación de subproductos**, entre los cuales se destacan los flavonoides.

²⁸ INV, página oficial

A nivel internacional la competencia con el concentrado de manzana es feroz y China se está quedando con más de 200 mil toneladas de stock de un año para el otro²⁹, por lo tanto, van a sacarse de encima ese remanente con precios más baratos aún. Hoy la tonelada de jugo de manzana chino es más barata que la del mosto argentino, que ronda los U\$D 800.

En los dos últimos años, se ha generado un sobre stock provocado por un roll over productivo, en especial por la buen cosecha y posterior elaboración de concentrados de manzana de los países del norte y de China que hicieron saldos exportables positivos de mosto.

Al mosto de consumo interno, se lo industrializa extrayendo: insumos para las industrias de jarabes, jugos, golosinas, dulces, edulcorantes para gaseosas y panificados. Las principales empresas que se abastecen de este producto son Arcor, Dulciora y Peñaflor, que utilizan el mosto para elaborar subproductos. Concurrentemente la Universidad Nacional de Cuyo junto al INV presentaron un proyecto para aumentar el consumo de este producto, preparando meriendas saludables y con alto contenido proteínico en base a mosto, como alfajores y galletitas³⁰.

Dentro de las propiedades de mosto está su alto contenido de antioxidantes, entre los que se destacan familias de flavonoides, que se comercializan en forma conjunta en el producto (no separado).

Este subproducto “mosto” es subvaluado, y se comercializa como un commodity. La oportunidad de añadir valor identifica al mosto como generador de productos de alta capacidad antioxidante.

Los cambios de la cadena de uva de mesa que repercutieron en la industria del mosto.

Algunas variedades blancas como la superior seedles, son uvas tempranas que comienzan a cosecharse cada vez en forma más adelantada (actualmente a principios de diciembre), y el descarte de esta cosecha tiene dos destinos: la pasa o

²⁹ En el caso del concentrado de manzana, la competencia es directa puesto que se usa por su alto poder edulcorante.

³⁰ <http://cepamendocina.blogspot.com.ar/2008/02/qu-es-el-mosto.html>

el mosto. Así, estas variedades han llevado a cambiar el comienzo de la molienda y del ciclo productivo³¹.

Estas uvas permiten disponer de un producto nuevo con bajo niveles de anhídridos, cuando el mosto en planta ya en esta época del año tiene problemas con esta variable. La cantidad de uva no justifica que muchas empresas comiencen la molienda, por ello muy pocas bodegas cercanas a las principales zonas productoras de uvas en fresco, y en algunos casos conectadas directamente con esta actividad, concentran la demanda de estas uvas para elaborar mosto sulfitado. Este mosto sulfitado se elabora con altos costos fijos pero con un mercado asegurado.

Se debe destacar otros dos varietales: red globe y flame. La red globe es una uva que comienza a cosecharse a fines de enero y finaliza, en zonas tardías a fines de marzo, y tiene un rendimiento por hectárea relativamente alto para las variedades de uva de mesa, y su descarte es enviado principalmente a mosto. Por ello, muchas bodegas sostienen que comienzan su molienda con red globe y, que a su vez, culmina la campaña con esta uva³².

La variedad flame está teniendo muy buena performance, ya que no sólo es una muy buena uva para consumo en fresco sino también para pasas. Por otra parte, es una uva que ha logrado altos rendimientos en San Juan, que es un elemento fundamental para las uvas que se destinan a molienda. El juego de la oferta y la demanda de este varietal y la cantidad que se va implantar está aún por definirse, ya que la experiencia es reciente.

La uva de mesa y la pasa, tienen como destino principal la exportación, lo cual ha llevado a estas dos cadenas agroalimentarias a trabajar bajo las normas de calidad internacional. Esto es importante, ya que el mosto también es un producto de exportación que debe cumplir con normas internacionales, lo cual le permite a la fábrica de mosto tener economías externas al momento de implementarlas, como disponibilidad de personal y empresas especializadas en este tema.

El color de la uva es una variable importante para todas las producciones vitivinícolas, y la implantación de estas variedades obedece no sólo de las condiciones agroclimáticas sino también por las condiciones de la demanda final.

Sobre el desarrollo empresario vitivinícola del clúster Cuyo:

Conforme a las percepciones de los propietarios de las firmas, éstas no tienen la necesidad de colocarse en las cercanías a los polos industriales, como se

³¹ Bolsa de comercio de Córdoba. El Clúster del Mosto en San Juan. 2014.

³² Bolsa de comercio de Córdoba. El Clúster del Mosto en San Juan. 2014.

demuestra en la concentración a simple vista. Resulta difícil reconocer cuáles son las causas que dan origen a este comportamiento. Sin embargo, esta situación revela que las empresas o no se desean trasladar por razones de costos (inversiones de capital inmovilizado), o porque desde el lugar actual su posición estratégica es lo suficientemente favorable como para no alterarla.

Los datos relevados en el CIP (cuestionario de intereses profesionales) 2003 denotan ciertas semejanzas con los presentados en la Encuesta Agroindustrial del 2008, por lo que se considerará que estos datos son similares a los actuales. Por otro lado, esta fuerte interacción con los mercados locales hace que las fluctuaciones de mercado interno influyan fuertemente sobre las condiciones en las que se produce.

Es muy importante la determinación de la localización como eje del mercado de los mostos, en cuyo clúster se identifican los productores de vid, de vino y los consecuentes subproductos que darán lugar a la identificación de la materia prima

Mercado laboral y nivel de capacitación del clúster Cuyo:

Las empresas que se instalan en las cercanías del mercado de un tipo de mano de obra directa logran ventajas competitivas debido al grado de especialización del cual disponen los trabajadores concentrados (capacitaciones) en esa región.

Siguiendo la línea de pensamiento y las características analizadas por Porter, la mano de obra especializada se encuentra en las cercanías del aglomerado y, por lo tanto, se logran importantes reducciones en la búsqueda y se ahorran costos de transacción en los reclutamientos.

Además, esta concentración también genera que obreros de industrias cercanas se vean motivados a incorporarse a la oferta laboral del clúster, lo cual también reduce el costo de contratación.

De acuerdo a la información reportada en el CIP 2003, se puede decir que la masa laboral se encuentra fuertemente concentrada en el área de producción en un 70% del total, por lo que las observaciones que se tengan respecto de este tipo de mano de obra reflejarían conclusiones para gran parte del total empleado.

El nivel de especialización de la mano de obra también es un aspecto muy importante para el logro de resultados del clúster, y a su vez, el grado de especialización está muy relacionado con el nivel de capacitación y conocimientos

de que disponen los empleados. De acuerdo a este censo, las firmas han revelado que existe una fuerte necesidad de realizar capacitaciones sobre el personal, sobre todo por la dinámica del sector que demanda actualizaciones constantes acordes con el nivel de innovación.

Según el área de que se trate, las necesidades de capacitación van creciendo, como es el caso del Nivel Gerencial (áreas de Marketing, Comercialización y Finanzas).

Por otro lado, el cargo de operario, que es el que presenta mayor cantidad de oferta en este clúster, también requiere de capacitación constante para sus trabajadores, por lo mencionado anteriormente con respecto a la innovación.

Claramente, el clúster no logra los niveles deseados de capacitación, lo cual podría tener efecto sobre los atractivos de localización de las empresas para acercarse a la mano de obra especializada. Si se desea alcanzar mejor calidad de mano de obra y competitividad por medio de ella, es necesario actuar sobre estas necesidades reconocidas.

Esta asociación para la mejora competitiva del clúster incide en todos los niveles sociales, culturales e industriales, transformando en mejora cada vez más pronunciada a medida que el crecimiento del clúster es más evidente.

La localización industrial tiene una ventaja competitiva que deriva, entre otras cosas, en una productividad destacable, cuando algunos factores no desarrollados aún, como la innovación del sector, se compensa con el grado de especialización de la mano de obra.

Sobre las condiciones ambientales del clúster Cuyo:

Una de las partes integrantes del estudio como objetivo es estudiar las condiciones ambientales, las características de la población y las modalidades de producción y estructura agraria que identifica la zona. Las estrategias convencionales de desarrollo rural no rindieron los objetivos esperados, entre otros factores, por la ausencia de mercados, falta de políticas integradoras regionales y/o nacionales, no se aprovechan las estrategias exitosas aplicadas en zonas de similares características, y no existe un desarrollo agroindustrial identificado que maximice el uso de tecnología.

Se debilitan grandes sistemas agrarios, con sus costos de oportunidad, sin posibilidad de competir justamente porque al abrirse mercados internacionales se introduce un abanico de normativas de calidad, que el ámbito local no logra suplir con sus recursos, tanto técnicos como económicos.

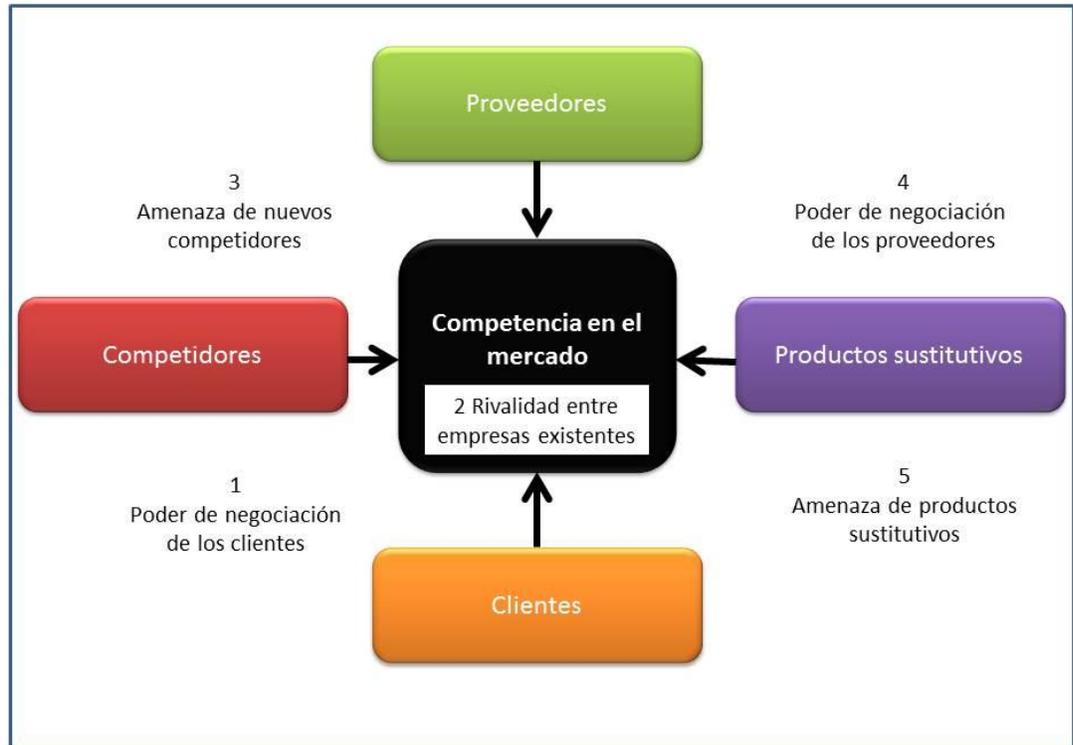
Sin embargo, comienza a jugar un actor principal a través del cual se cimientan los diferentes escenarios productivos: la vitivinicultura como motor de crecimiento y los subproductos para aumentar y generar más valor y desarrollo al clúster.

El clúster vitivinícola de Cuyo, posee una gran potencialidad industrial y comercial aún no desarrollada, que va a incidir en desarrollo de todas las variables involucradas a través de un costo de oportunidad muy favorable.

4.2 Determinación de las Fuerzas competitivas mediante diagrama de Porter y matriz FODA

El modelo de las cinco fuerzas de Porter se considera una herramienta de gestión, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella. Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Imagen nº7 Diagrama de Porter



4.3 Análisis del medio externo:

El análisis del medio externo se refiere a aquellos aspectos que no dependen estructuralmente del clúster en cuestión pero su sinergia y acciones varias afectan directamente al mismo, entre los que podemos considerar:

Análisis del medio externo	
Ítem	Evaluación
Amenazas de nuevos ingresantes	Potencialmente bajo
Economía de escala	Afecta en la medida que el crecimiento del clúster sea bajo.

Diferenciación de producto	Existe en el negocio a desarrollar.
Requisitos de capital	Si bien no son altos, existen necesidades de equipamiento y maquinaria que tienen un mediano costo.
Costos de cambio de proveedor	Casi nulo.
Acceso a canales de distribución	Barrera de ingreso alta.
Políticas gubernamentales	Registros de establecimiento elaborador, formulador, comercializador y distribuidor ante los organismos oficiales, (ANMAT/INAL). Auditorías por parte de clientes internos y externos. Habilitación de cada uno de los productos, (aranceles, costos de análisis, registros, entre otros).
Marcas y patentes:	Sí.
Acceso a materia prima	No.
Ubicaciones favorables	Si, en zona de producción primaria de las Materias primas.
Subsidios:	Sí.
Curva de aprendizaje o experiencia	Baja, para el ingreso de nuevos actores, referido al conocimiento básico para desarrollar el mismo producto. Empresas que vienen desarrollando biotecnología pueden extrapolar fácilmente sus procesos para desarrollar este tipo de productos. Se debe trabajar fuertemente en I&D para aumentar el expertise de nuestros RR.HH para aumentar las barreras de ingreso, se hace imprescindible sinergizar con la investigación básica (universidades y centros de estudios avanzados, a través de la firma de contratos de confidencialidad).

Es potencialmente probable el ingreso de nuevos actores al clúster pero sumamente atractivo a la hora de invertir en futuros.

4.3.1 Poder de negociación del Cliente:

Se refiere a la capacidad que tienen no solo los compradores que componen la masa crítica de clientes de consumo final de producto, sino aquellos actores intermediarios de la cadena.

Poder de negociación del cliente	
Ítem	Evaluación
Volúmenes y concentración de las compras/grado de monopolismo	Si, la comercialización a través de la cadena de distribución del laboratorio-socio.
Importancia relativa de la materia prima en el costo del mosto	El 1-2 % del producto terminado.
La estandarización o diferenciación	Existe diferenciación por color.
Posibilidad de integración hacia atrás	Existe y en gran medida el éxito del negocio depende de este factor
Importancia de la calidad del producto	Debe ser de altísima calidad, y cumplir con todos los estándares de calidad mundialmente reconocidos
Costo de cambio de proveedor	Bajo

4.3.2 Poder de negociación del proveedor:

Los proveedores del clúster, tanto nacionales como internacionales, deben reflejar una política proactiva a fin de trabajar sinérgicamente con las empresas del clúster, debiendo mejorar continuamente y profesionalizarse en calidad.

Poder de negociación del proveedor	
Ítem	Evaluación
Volúmenes y concentración de las compras	Baja.
Grado de monopolio	No existe.
La importancia del cliente para el proveedor	Alta.
La importancia del insumo que vendan	Mediana.
Grado de diferenciación	El insumo principal es un commodity.
Costo de cambio de proveedor	Nulo.
Posibilidad de integración hacia delante	Existe la posibilidad.

Como se desprende del cuadro, hay una relación directa entre las necesidades del clúster de proveerse de materia prima de calidad y la oportunidad de aquellos proveedores de negociar esa diferenciación.

4.3.3 Productos sustitutos

Cantidad de productos sustitutos: En el mercado local existen productos sustitutos (competidores indirectos), pero ninguno que comprenda todas las propiedades y beneficios de los flavonoides. Sin embargo, en el mercado externo se comercializa una variedad de suplementos en base a flavonoides extraídos de distintas fuentes naturales y que en el futuro podrían intentar ingresar al mercado local.

Productos sustitutos	
Ítem	Evaluación
Precios	En el mercado local hay precios muy competitivos. Además debe considerarse la presencia, cada vez más significativa, de los productos genéricos.

Diferenciación	Comparado con los flavonoides, los sustitutos tienen poco grado de diferenciación.
----------------	--

Es muy significativo el valor del subproducto en base a mosto, porque integra una cadena productiva en donde la extracción y posterior comercialización hacen que sea un producto rentable. Los sustitutos, en este caso, son considerados indirectos por el grado de diferenciación existente.

La amenaza de nuevos ingresantes, particularmente aquellos que compiten generando un producto sustituto de los mostos para su utilización como edulcorantes, hacen que en su conjunto el desarrollo deba incluir todas las variables. Asimismo, las curvas de aprendizaje forman parte del mismo, donde la prueba y error inciden en el desarrollo final del clúster.

4.3.4 Rivalidad entre competidores:

El análisis de la rivalidad entre competidores es una metodología para mejorar la disponibilidad, calidad y competitividad del clúster. A través de la mejora de las utilidades, su proyección y su mejora continua potencia la constitución del sector, en este caso los mostos del clúster de Cuyo.

Rivalidad entre competidores	
Ítem	Evaluación
Competidores	Gran número.
Costos fijos	Bajos.
Capacidad ociosa	Baja.
Intereses estratégicos	Mercados internacionales

Clúster vitivinícola de Cuyo, su mejora competitiva a través de la diferenciación y valor agregado de mostos mediante la producción de flavonoides.

Barreras de salida	Altas
Diferenciación	Existe
Intereses estratégicos	Elevado

Imagen nº 8 Cuadro resumen de barreras de entrada y salida

Ítem	--	-	Indiferencia	+	++
Barreras de entrada					
Barreras de salida					
Rivalidad entre competidores					
Poder de los compradores					
Poder de los proveedores					
Disponibilidad de sustitutos					
	Atractivo escaso		Atractivo medio	Atractivo elevado	
Evaluación general					

Fuente: elaboración propia

Si bien se establece que en el clúster existen muchos players, estos se potencian para trabajar generando mejores condiciones a través de las necesidades de los clientes, explotando un mercado de grandes dimensiones y manejando los roll overs productivos a través de los subproductos.

En el gráfico, se desprende que en la evaluación general, a modo de resumen, de todas las variables inducidas con anterioridad, hacen que el sector se analice a través de una expectativa de atracción moderada, pero con gran potencialidad a futuro a través de la innovación generada en el clúster y con pocas limitantes al hablar de subproductos originados a partir del mosto.

4.4 Análisis del Medio Interno

Cadena de Valor Comparativa: se refiere al análisis de los costos de la cadena productiva, desde los costos de materia prima e insumos, pasando por los costos de preservación del medio ambiente, de adquisición de bienes de capital y financiamiento.

La eficiencia en el uso de los recursos es altamente viable en el clúster vitivinícola de Cuyo, a través de la mayor productividad de los sistemas productivos de las empresas intervinientes y consecuentemente un mejor desarrollo del productos finales.

Existe una posibilidad concreta de aumentar las economías de escala, siendo esta creciente a través del tiempo. La estandarización de productos, por sistemas internacionales de calidad entre otros factores, mejora sensiblemente y organizan los sistemas productivos vigentes y los proyecta favorablemente.

4.4.1 Infraestructura Gerencial

- Management Capacitado, con fuerte conocimiento técnico, y con aceitados contactos en los potenciales clientes.
- Cultura corporativa: son las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades (de gestión principalmente), trata a sus empleados (mano de obra indirecta también se considera), clientes y público en general, el grado en que se permite la autonomía en la toma de decisiones, proyectando la mejora, el desarrollo de nuevas ideas (productos innovadores como los flavonoides), y la expresión personal, cómo se maneja el poder e influencia y como fluye la información a través de su jerarquía, el compromiso de los empleados hacia los objetivos generales de toda la organización.

Todo este análisis conlleva a presumir que en el clúster en cuestión, existe un manejo corporativo muy profesional.

Característica de la escala: esta variable es importante para conocer la estructura de los proveedores de uvas. Se observa que en Mendoza y San Juan las

extensiones de los viñedos por hectárea tienen características similares, y que el mayor porcentaje de viñedos se encuentran en escalas inferiores a las 50 hectáreas (76%). Esto explica por qué las bodegas y fábricas de mostos tienen un gran número de productores que le suministran uvas año a año³³.

Las uvas pueden tener tres destinos: molienda (vinos y mostos), el consumo en fresco y las pasas de uva. Existen variedades que son específicos para cada uno de estos destinos y otros que se caracterizan por poder ser destinadas a más de un uso, denominadas multipropósito. La mayor calidad se obtiene de las uvas que son específicas para cada producto.

La distribución de la superficie con variedades para distintos propósitos es la variable que determina la diversificación productiva de cada provincia. San Juan tiene una producción vitivinícola más diversificada. Si bien, los variedades de uva para vinificar representan el 80% de la superficie cultivada, San Juan es la principal productora de uva de mesa y pasas de uvas del país.

Esta provincia siempre presentó esta diversificación productiva ya que las condiciones agroclimáticas la han dotado de ventajas comparativas. Pero varios cultivos en San Juan, entre ellos la uva de mesa, no sólo ha experimentado un cambio cuantitativo sino también cualitativo importante en la década de los noventa.

4.4.2 Oportunidad comercial impositiva:

Estos cambios van de la mano de la ley 22.021/79 de diferimiento impositivo, entre otras cosas.³⁴ Se espera estimular el desarrollo económico de estas regiones, atrayendo la radicación de capitales en los sectores agropecuario, industrial y turístico” y se esperaba “*radicar empresas sólidas que terminaran con el estancamiento económico de la provincia*”. (Ley 22.021/79)

4.5 Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) para que de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

³³ IVN. 2015.

³⁴ Ley de promoción industrial.

El FODA no debe limitarse a la simple identificación de los elementos que giran en torno a sus cuatro directrices, para que funcione adecuadamente es necesario realizar un profundo análisis que traiga como resultado la estructuración y aplicación de estrategias que promuevan el éxito de la empresa. Cada punto de análisis, por sí solo, no tiene un efecto sinérgico como lo tiene cada vez que conjugamos.

Imagen nº 9 . Estructura de matriz FODA



Fuente: Porter M.

4.5.1 Fortalezas y debilidades del clúster:

Las características de las variables productivas de las provincias de Mendoza y San Juan son las determinantes de la producción a nivel nacional.

Esta concentración de la producción de la materia prima es un elemento muy importante en la localización de una industria como la del mosto, como vimos en la caracterización del clúster, donde el volumen de producción es una de las variables más importantes para alcanzar el mínimo costo y consecuentemente maximizar el beneficio.

Estas variables productivas, reflejan la actividad de los medios externos e internos, influidos básicamente en el comercio internacional para el caso de los mostos (precios internacionales entre otros). Veamos alguna de ellas:

Fortalezas	Ponderación (1 a 10)
Posee desarrollado un Plan Estratégico	10
Posee cupo de obtención de mosto	8
Estandarización de productos	9
Menor costo unitario	9
Mayor nivel de desarrollo y competitividad	10

Debilidades	Ponderación (1 a 10)
Falta de aglomeración productiva	8
Salarios bajos	7
Acceso a créditos	6
Equipamiento obsoleto	8
Capital de trabajo mal utilizado	8

En situaciones normales, hay fortalezas del clúster que inciden en compensar debilidades, o, por lo menos, las pueden transformar en el corto plazo en escenarios deseables. Por otro lado, históricamente muchas de las debilidades del clúster son propias de la estructura nacional y no escapan a las políticas y gobiernos de turno.

4.5.2 Oportunidades y amenazas del clúster:

Las empresas que componen el clúster logran, en su etapa de madurez, un grado de confianza y cooperación que las conduce a enfrentar las amenazas y oportunidades de manera conjunta.

El aprovechamiento de estas oportunidades puede alcanzarse de un modo más efectivo si su explotación se realiza de esta manera, constituyendo así un atractivo más para las empresas fuera del clúster.

Oportunidades	Ponderación (1 a 10)
Facilidad de régimen impositivo diferencial	9
Tendencia positiva en mercado de mostos	10
Demanda sostenida de mostos	9
Fuerte poder adquisitivo	10

Por otro lado, las amenazas pueden enfrentarse con mayores probabilidades de éxito cuando se coopera, puesto que se dispone de mayores recursos. Algo similar a un gran parque industrial. Si esto se logra, se fortalece la confianza entre los miembros y se hace más sólido el vínculo que le da razón a la aglomeración de firmas.

Los factores que más afectan a las empresas del sector vitivinícola de Cuyo son las condiciones del mercado interno, generada por las políticas de turno, lo cual es consecuencia directa de que el origen del abastecimiento sea de proveedores locales, y que la colocación de productos sea en el mercado interno. Por lo expuesto, las políticas a diseñar para el desarrollo del aglomerado no podrán dejar de tener en cuenta las fluctuaciones en aquellos elementos que puedan tener efecto sobre el mercado interno, entre estos el nivel general de precios, el nivel de empleo, el nivel de ingresos y los determinantes de la demanda agregada, como la tasa de interés, el consumo y la inversión.

Amenazas	Ponderación (1 a 10)
Potenciales conflictos gremiales	8
Competencia agresiva	6
Competencia consolidada en el mercado	9
Potencial incremento de costos	9

La innovación es una consecuencia directa de los efectos positivos que crea la cercanía de las empresas. Según Porter, dicha innovación se ve favorecida por los mismos factores que afectan la productividad y la tasa de crecimiento de ésta. El clúster es un medio que favorece el desarrollo de la innovación, puesto que brinda posibilidades de lograr beneficios que no se lograrían en economías de empresas dispersas.

De acuerdo al CIP 2003, las firmas del clúster vitivinícola no manifiestan una conducta innovadora de acuerdo a los criterios de la CEPAL.

El cooperativismo empresario genera un aprovechamiento de recursos extraordinario, que de otra forma sería demasiado oneroso su trato, repercutiendo en la cadena de costos de las empresas.

Clúster vitivinícola de Cuyo, su mejora competitiva a través de la diferenciación y valor agregado de mostos mediante la producción de flavonoides.

La aglomeración implica cambios de paradigma y fortalece el tratamiento de ventajas para el sector, siendo la más importante la innovación a partir del desarrollo del clúster.

4.6 Análisis de prospectiva para el clúster vitivinícola de Cuyo:

Por último se propone un análisis prospectivo de los escenarios futuribles del clúster y su mercado hacia 2025.

Enfocándonos sobre nuestro estudio del clúster vitivinícola de Cuyo, vemos todo un estudio prospectivo caracterizado por todas estas variables, donde el desarrollo regional denota una alta competitividad de un sector cada vez más demandante y dinámico, donde vemos escenarios futuros cada vez más asimilables a las características productivas en concordancia con las políticas establecidas a nivel regional. Es de interés regional conocer la problemática del sector y de cada parte integrante para actuar en la transformación a futuro edificada en el avance social y económico.

El contexto histórico hace que el devenir genere expectativas prospectivas fácilmente identificables y realizables a futuro. Desde lo general (producción de vinos) hasta lo particular (valor agregado a los subproductos), establece una realidad futura concreta. Es claramente una visión proactiva: analizar y articular los medios necesarios para tener varias opciones a futuro. La probabilidad de que algo ocurra es proporcional a la actividad desarrollada. Para esto se planifica.

Imagen nº 10 Estructura del análisis prospectivo (Fuente: elaboración propia)



Si el futuro es construible más que previsible, quiere decir que además de lo probable existen otras alternativas que se podrían explorar, proporcionalmente al nivel planificable. Por esta razón, vemos que al realizar la integración y construir valor a través de una alternativa viable se visualiza una prospectiva más positiva en términos de potencialidad.

Estos son los escenarios alternos, llamados así porque señalan otras situaciones en donde se podrían encontrar. La comparación de las consecuencias de cada uno de ellos, incluyendo al probable, permite determinar lo que sería más conveniente. Por esta razón, la imagen que se elija será llamada “escenario apuesta”. Esto es lo que imaginamos al describir el proyecto de valor agregado, es lo que genera diferenciación en el clúster estudiado.

De hecho el ejercicio de estimación y diseño de escenarios conduce a obtener el escenario apuesta, que generalmente presenta rupturas con respecto al escenario probable, y es el mejor de todos los escenarios exploratorios.

Lo más significativo del proceso de reflexión, inmerso a través de la comunicación entre los diferentes actores y las expectativas de logro de cada uno de ellos, la constituye la vía de la prospectiva estratégica aplicada con la metodología completa de los escenarios, tanto los generales como los particulares, que permitirán explorar los futuros posibles - futuribles.

En el año 2009 el PROSAP³⁵ lanzó el instrumento de desarrollo de clústeres (IDC), cuyo principal propósito fue poner en marcha un proceso de trabajo estratégico en distintos clústeres agroindustriales de diferentes provincias del país. Involucrando a las empresas y productores rurales, a las industrias de procesamiento, a las firmas comercializadoras y de logística, a los principales actores privados, gobiernos provinciales y municipales, instituciones empresariales, universidades y organismos de apoyo tecnológico y entidades gubernamentales, el PROSAP ha apoyado a la fecha casi 40 aglomerados productivos, de los cuales concluyeron la ejecución de los planes estratégicos.

Esto sienta las bases de que, a través de la inserción de planes, políticas y acciones directas, existe una visión proyectada de la situación de este tipo de aglomeraciones, trabajando gobiernos y empresas para el desarrollo continuo del sector a sabiendas de la mejora competitiva que se traducirá en mejoras sociales y económicas.

³⁵ El Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP), que se ejecuta a través de la Unidad para el Cambio Rural (UCAR) del Ministerio de Agroindustria de la Nación.

Externalidades que pueden afectar los escenarios:

- Se mantienen las condiciones macroeconómicas argentinas necesarias y la vocación exportadora del sector vitivinícola argentino.
- No existen fuertes modificaciones macroeconómicas y financieras mundiales que afecten la capacidad de compra en general y el consumo de flavonoides.
- El cambio climático regional y global, no producen cambios sustanciales que agravan o ponen en riesgo la producción vitivinícola.
- Argentina sigue aplicando sistemas efectivos de control para plagas cuarentenarias de la vid y sus derivados.
- El resto de los países competidores de Argentina, mantienen su cuota de mercado, no produciéndose modificaciones en el mercado de contra estación.
- No empeora el status fitosanitario de Argentina, para las enfermedades ya establecidas en el país.

Supuestos relativos a la población y el ingreso

- De acuerdo al análisis de prospectivas realizado por FAO se propone una serie de supuestos que condicionan la propuesta de los escenarios futuros.
- La demanda mundial de muchos productos básicos se relaciona esencialmente con el crecimiento económico y demográfico y, en los países en desarrollo en especial, con los desplazamientos de las poblaciones de las zonas rurales a las zonas urbanas.
- Se estima que la población mundial aumentará de 1,3 por ciento anual entre 1998-2010 y 2020, porcentaje inferior al nivel de 1,5 anual registrado en el decenio anterior. En las economías en desarrollo, se prevé que el crecimiento demográfico bajará a 1,6 por ciento anual; en los países desarrollados a 0,3 por ciento y en las economías de transición a 0,04 por ciento.
- Alrededor del 97 por ciento del crecimiento de la población mundial tiene lugar en los países en desarrollo.
- Los supuestos relativos al producto interno bruto (PIB) mundial se basan sobre las proyecciones del Banco Mundial y del FMI. Según las estimaciones, el PIB total mundial aumentará de 2,9 por ciento por año, lo que representa una aceleración moderada en comparación con el 2,4 por ciento del decenio anterior. El PIB mundial por habitante debería de aumentar en un 1,7 por ciento anual, frente al 0,9 por ciento registrado en el decenio anterior.
- La mejora estimada en el PIB mundial se basa principalmente sobre la constante recuperación prevista para las economías en transición, que podrían crecer en un 4,5 por ciento por año. En los países en desarrollo, se presume que

el PIB total aumentará en un 4,6 por ciento anual, o sea en un 3,0 por ciento por habitante.

Definición de los escenarios regionales al 2025		
		Estado alcanzado
Escenario 2025	Tendencial	<p>El sector exportador continua con el proceso de “internacionalización” e integración de la cadena con participantes de los países importadores.</p> <p>Se mantiene el grado de “concentración” en los “extremos” de la cadena productiva.</p> <p>Se mantienen in crescendo las exigencias de condiciones y protocolos de calidad por parte de los compradores.</p>
	Alcanzable	<p>Suba sistemática de la productividad a través de la mejora continua del clúster, acceso a crédito nacional e internacional.</p> <p>Se espera una mayor capacitación de los RRHH y una curva de aprendizaje, también de la rentabilidad del sector.</p>
	Deseable	<p>El clúster es reconocido como uno de los mejores del mundo por sus características innovadoras y de gestión, aumento de las exportaciones y de los valores de los mostos a nivel internacional.</p> <p>Los diseños de nuevos productos aportarán mucha más variedad y rentabilidad a las empresas.</p> <p>Incentivos a la producción y aumento de valor agregado.</p>

Clúster vitivinícola de Cuyo, su mejora competitiva a través de la diferenciación y valor agregado de mostos mediante la producción de flavonoides.

La planificación estratégica del clúster permite prever situaciones posibles, manejando variables productivas como es la del clúster en cuestión, para una planificación flexible que garantice el éxito del escenario planteado.

Clúster vitivinícola de Cuyo, su mejora competitiva a través de la diferenciación y valor agregado de mostos mediante la producción de flavonoides.

5 CONCLUSIONES

Conclusiones:

Del desarrollo del trabajo precedente surgen las siguientes conclusiones:

- a) El conjunto de metodologías aplicadas permiten un abordaje sistémico del análisis de caso, permitiendo diagnosticar fehacientemente el estado de situación del clúster vitivinícola de Cuyo – Argentina y realizar prospectivas alcanzables, además de aceptar la hipótesis propuesta.
- b) Se identifica que la cadena vitivinícola posee potencialidad para mejorar su performance comercial mediante la diferenciación y agregado de valor de su principal subproducto, los “mostos”. Poseyendo un ámbito interno y externo favorable para su realización. Esta condición permitirá expresar las ventajas comparativas que posee el clúster señalado.
- c) Los escenarios futuribles del clúster Cuyo, son accesible con pequeños cambios de estructura y de inversión, para alcanzar la especialización señalada y expresión de las ventajas comparativas.
- d) Independientemente de la volatilidad del mercado de los vinos, el negocio de agregado de valor del mosto, se mantiene “separado” del negocio principal.
- e) El potencial de la especialización y agregado de valor generará impacto positivo en el capital social y empresarial que sustenta el clúster.

Clúster vitivinícola de Cuyo, su mejora competitiva a través de la diferenciación y valor agregado de mostos mediante la producción de flavonoides.

6 BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

- Bolsa de Comercio de Córdoba (2014) “ El Clúster del Mosto en San Juan”
- Casanovas Sanz Joaquín.(1998) «Cómo debe ser el análisis antes de tomar una decisión importante». Blue Law Market.
- COVIAR (2015) “Impacto Económico y Social en el mercado argentino de jugos de frutas.
- <http://www.botanical-online.com/medicinalesflavonoides.htm> (1999/2016)
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Flavonoide>
- <http://cepamendocina.blogspot.com.ar/2008/02/qu-es-el-mosto.html>
- <http://cepamendocina.blogspot.com.ar/2008/02/qu-es-el-mosto.html>
- http://www.ms.gba.gov.ar/sitios/economiadelasalud/files/2015/06/Analisis-del-Gasto-en-Salud_2015
- IUPAC Compendium of Chemical Terminology. (1997) “Flavonoides (isoflavonoides y neoflavonoides). Blackwell Scientific Publications.
- Infoleg – 2009: Ley 14.878/59 y Ley 22.021/79.
- Instituto Nacional de Vitivinicultura – INV – gráficos, estadísticas e informes varios- Buenos Aires – Argentina.
- Flavonoides, isoflavonoides y salud. María Rosario de Felipe y José Manuel Pozuelo, Centro de Ciencias Medioambientales (CSIC), Schironia N° 3- Julio de 2004.
- Pia, J. M ; Zuritz, C. et al. Instituto de Biotecnología, Facultad de Ingeniería y Universidad Nacional de San Juan. Argentina. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional de Cuyo. Argentina
- Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP) (2004/2015) Ministerio de Agroindustria de la Nación.
- PROSPECTIVA Y ESCENARIOS PARA EL CAMBIO SOCIAL. T. Miklos y M. Arroyo (2008). Madrid.
- RINGLAND, GILL. Scenario Planning: Managing for the Future. Chichester: John

- Ron Herbst and Sharon Tyler Herbst; Wine Lover's Companion; Barron's; ISBN 0-8120-1479-0 (paperback, 1995).
- Universidad Nacional de Cuyo (2010) El Negocio del Mosto. UNCU - Argentina
- Wasilevsky, Juan Diego, "Los vinos argentinos ya son furor en el mundo", iprofesional.com, El Cronista / Febrero 2015. Latinamerica hoy.es/2012
- Winkel-Shirley, B. 2001. "Flavonoid Biosynthesis. A Colorful Model for Genetics, Biochemistry, Cell Biology, and Biotechnology". *Plant Physiology* 126: 485-493.
- Winkel-Shirley, B. 2001. "It takes a garden. How work on diverse plant species has contributed to an understanding of flavonoid metabolism". *Plant Physiology* 127: 1399-1404.

Ing. Leonardo Careri
Autor

Ing. Mgter. José María Aulicino
Director

Clúster vitivinícola de Cuyo, su mejora competitiva a través de la diferenciación y valor agregado de mostos mediante la producción de flavonoides.
