

# realidad económica

Nº 335 · AÑO 50

1° de octubre al 15 de noviembre de 2020

ISSN 0325-1926

Páginas 101 a 130

---

DESARROLLO SECTORIAL

## Los planes estratégicos vitivinícolas: estudio comparativo\*

---

Juan Jesús Hernández \*\*, José Raúl Novello \*\*\*, Carlos Parera \*\*\*\*, Jorge Pérez Peña \*\*\*\*\*, Analía Díaz Bruno \*\*\*\*\*, Carina Santi \*\*\*\*\*, Liliana Troilo \*\*\*\*\*, Santiago Sari \*\*\*\*\* y Maximiliano Battistella \*\*\*\*\*

\* La información para la elaboración de este artículo se recopiló en el marco de un convenio entre el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria y la Corporación Vitivinícola Argentina para la elaboración del Plan Estratégico Vitivinícola Argentina 2020.

\*\* Lic. en Ciencias Políticas, magíster en Estudios Latinoamericanos. Investigador en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) Centro Regional Mendoza-San Juan, Acceso Sur y Aráoz, Luján de Cuyo (M5507), Mendoza, Argentina. [juan.j.hernandez@inta.gov.ar](mailto:juan.j.hernandez@inta.gov.ar)

\*\*\* Lic. en Economía, magíster en Estudios Sociales Agrarios. Investigador en el INTA Mendoza-San Juan. [novello.raul@inta.gov.ar](mailto:novello.raul@inta.gov.ar)

\*\*\*\* Ing. Agrónomo, magíster y doctor en Ciencias Agrarias. Investigador en el INTA Mendoza-San Juan. [parera.carlos@inta.gov.ar](mailto:parera.carlos@inta.gov.ar)

\*\*\*\*\* Ing. Agrónomo, magíster en Riego y Drenaje y doctor en Horticultura, Investigador en el INTA Mendoza-San Juan. [perezpena.jorge@inta.gov.ar](mailto:perezpena.jorge@inta.gov.ar)

\*\*\*\*\* Ing. Agrónoma. Investigadora en el INTA Mendoza-San Juan. [diazbruno.analia@inta.gov.ar](mailto:diazbruno.analia@inta.gov.ar)

\*\*\*\*\* Lic. en Sociología. Investigadora en el INTA Mendoza-San Juan. [santi.carina@inta.gov.ar](mailto:santi.carina@inta.gov.ar)

\*\*\*\*\* Ing. Agrónoma. Investigadora en el INTA Mendoza-San Juan. [troilo.liliana@inta.gov.ar](mailto:troilo.liliana@inta.gov.ar)

\*\*\*\*\* Ing. Agrónomo. Investigador en el INTA Mendoza-San Juan. [sari.santiago@inta.gov.ar](mailto:sari.santiago@inta.gov.ar)

\*\*\*\*\* Ing. Agrónomo. Investigador en el INTA Mendoza-San Juan. [easanjuan@inta.gov.ar](mailto:easanjuan@inta.gov.ar)

RECEPCIÓN DEL ARTÍCULO: febrero de 2020

ACEPTACIÓN: mayo de 2020

## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo comparar doce planes estratégicos para el sector vitivinícola en tres variables: fecha de inicio del plan y horizonte temporal; ámbito de gobernanza: territorial y temático; contenido del plan: objetivos, estrategias planteadas y financiamiento. La metodología es comparativa. En la muestra no probabilística se han seleccionado en forma intencional planes estratégicos provenientes de nueve países y la bibliografía académica sobre ellos. El énfasis está puesto en sintetizar las diferentes opciones o alternativas para la planificación estratégica vitivinícola. El estudio pretende contribuir al estado del arte sobre las políticas para el desarrollo en general y para el sector vitivinícola en particular.

**Palabras clave:** Vitivinicultura - Planificación - Estrategia - Estado - Comparación

## Abstract

### Strategic wine plans: comparative study

This paper aims to compare twelve strategic plans for the wine sector in three variables: start date of the plan and time horizon; governance scope: territorial and thematic; content of the plan: objectives, proposed strategies and financing. The methodology is comparative. The non-probabilistic sample intentionally selected strategic plans from nine countries and the academic literature on them. The emphasis is put on synthesizing the different options or alternatives for strategic wine planning. The study aims to contribute to the state of the art on policies for development in general and for the wine sector in particular.

**Keywords:** Viticulture - Planning - Strategy - State - Comparison

## Introducción

La planificación estratégica (PE) es una herramienta para pensar y consensuar acciones a futuro. En ella se definen objetivos, metas, programas, etc. Encontramos planes de empresas, provincias, agroindustrias, etc. Participan de ellos actores estatales y/o del sector privado, tanto en su formulación como en su implementación.

En el siglo XXI, la vitivinicultura mundial experimentó un crecimiento acelerado de la cantidad de organizaciones, países y regiones que elaboran planes estratégicos.

Estos planes surgieron ante la necesidad de acordar acciones entre el gran número de actores que participan de la producción y comercio de productos de base vitícola, el incremento del comercio internacional, el nuevo rol que adquirieron los distintos niveles del Estado y la acción de organizaciones de la sociedad civil.

El presente trabajo tiene como objetivo comparar doce planes estratégicos para el sector vitivinícola en tres variables con el objetivo de identificar similitudes, diferencias y modelos alternativos. Para ello, se ha seleccionado una muestra que abarca tres continentes.

Los planes analizados son los siguientes. Se los llamará según el término abreviado que figura entre paréntesis, que no necesariamente responde a la sigla oficial:

- a) Armenia Winemaking Sector Assessment, Development Strategy And Action Plan (Armenia 2020);
- b) Western Australian Wine Industry Strategic Plan 2014-2024 (oeste de Australia 2024);
- c) Australian Wine Strategic Plan 2015-2020 (Vinos de Australia 2020);

- d) Riverland Wine 2014-2019 (Riverland 2019);
- e) Plan stratégique sur les perspectives de la filière vitivinicole à l'horizon 2025 (Francia 2025);
- f) Plan Estratégico Vitivinícola PEVI Tarija 2040 (Tarija 2040);
- g) Plataforma Tecnológica del Vino 2017-2020 (PTV 2020);
- h) Virginia Wine Strategic Marketing Plan 2012-2020 (Virginia 2020) de Estados Unidos;
- i) WSTA Strategic Plan 2017-2022 (Reino Unido 2022);
- j) Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020 (Argentina 2020);
- k) Estrategia 2020 Mercado Interno de Vinos de Chile (Chile Mercado Interno 2020);
- l) Wines of Chile Strategic Plan 2020 International Market (Chile Mercado Externo 2020)

Las variables que se compararon son:

- Horizonte temporal: fecha de inicio y de finalización del plan;
- Ámbito de gobernanza: organizaciones, extensión geográfica y mercados.
- El contenido de los planes: sus objetivos, temas y financiamiento.

La metodología de este trabajo es cualitativa y la estrategia es comparativa. Las fuentes son los planes estratégicos y la bibliografía académica sobre ellos. El énfasis está puesto en sintetizar las diferentes opciones o alternativas que aparecen para cada una de las variables sin llegar a describir exhaustivamente el origen de cada plan ni a explicar todas las consecuencias de las características o modelos que cada uno ha adoptado sobre el desarrollo vitivinícola local. La muestra es no probabilística y de conveniencia, por lo tanto pone énfasis en la cualificación de la información y no permite hacer inferencias sobre los planes no analizados (Alaminos Chica & Castejón Costa, 2006)

El estudio pretende contribuir al estado del arte sobre la planificación para el desarrollo en general y para el sector vitivinícola en particular. En especial, interesa mostrar que existen distintas opciones de horizontes temporales, de ámbitos de gobernanza, de financiamiento y de objetivos posibles para la planificación estratégica.

La publicación de este artículo se realiza en un contexto en que algunos países, como Argentina, están formulando nuevos planes estratégicos ante el cumplimiento de la fecha horizonte de los anteriores. De manera que en estas páginas se pretende contribuir con información a los decisores sociales y políticos involucrados, mostrándoles las diferentes opciones y decisiones ante las que se encuentran y resumiendo la experiencia que otros países han transitado en la etapa de formulación.

### **En contexto: los planes estratégicos y el sector vitivinícola**

La PE permite prever qué hacer ante las demandas dinámicas que impone el entorno y se materializa en un plan que es una agenda de trabajo, una elección de prioridades y un acuerdo entre quienes la formulan, con la finalidad de dotar de mayor eficiencia, eficacia y calidad a las acciones concertadas que pretenderán llegar a un futuro deseado.

Se piensa para el largo plazo aunque su duración temporal puede ser muy variable y completarse o precisarse con planes de corto o mediano plazo de carácter operativo (Armijo, 2009).

La PE supone siempre tres momentos: a) formulación, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán de la situación actual a la situación futura deseada; b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias planeadas; y c) evaluación y control, presente durante todo el proceso de implementación en forma de monitoreo o revisiones intermedias, como así también al final, como insumo para nuevas planificaciones (Rodríguez Dávalos & Velásquez Ortiz, 2018, p. 11).

La participación amplia de los actores involucrados es el requisito indispensable para dotar de calidad al instrumento y de mayores posibilidades para su efectiva implementación y logro de resultados. La previsión de presupuestos, indicadores y metas permite el monitoreo y evaluación posterior de los resultados.

Los planes estratégicos sirven para consensuar una misión y/o una visión a futuro de la organización, territorio o sector. La *misión* expresa cuál es la esencia o especificidad del quehacer institucional. La *visión* se refiere al futuro deseado, a dónde se quiere llegar, y puede incluir proyecciones, metas y valores. Los *objetivos estratégicos* son los logros que se esperan concretar en un plazo determinado para el cumplimiento de la misión y la visión. Las *estrategias* son las directrices adoptadas que sirven para elegir las acciones. Éstas tendrán metas y se concretarán en programas y planes que tendrán presupuestos, tiempo y fuentes de financiación previstas (Armijo, 2009).

Dentro de las características distintivas de la PE para agroindustria se destacan:

- Énfasis en la construcción colectiva de un pensamiento estratégico y de largo plazo más que un documento de planificación.
- Anticipación de eventos futuros y sus posibles implicancias en la cadena productiva.
- Énfasis en la identificación de los aspectos claves para el desarrollo sustentable y pautas para orientar los recursos hacia esos aspectos.
- Entendimiento entre los actores, al acordar la dirección a seguir y sus propósitos. (Ruíz & Vitale, 2011)

106

Una característica distintiva de la vitivinicultura, con respecto a otras agroindustrias a nivel mundial, es la presencia de múltiples planes en los distintos países e incluso dentro de ellos.

Los países y regiones de los que analizan planes en este trabajo tienen volúmenes de producción y comercialización diversos. En cuanto a la exportación de vinos,

España lidera en volúmenes, Francia es tercero, Chile cuarto, Australia quinto, Estados Unidos octavo y Argentina décimo primero (OIV, 2018, p. 12)<sup>1</sup>.

El Reino Unido, Bolivia y Armenia tienen superficies con vid y volúmenes de elaboración de vinos muy inferiores (OIV, 2018, pp. 4-5). El primero de ellos es el máximo importador de vino en términos de valor, al alcanzar 3.353 millones € en 2017 (OIV, 2018, p. 11). El segundo concentra su producción en el Valle de Tarija y tiene tradición en la elaboración de singani con denominación de origen. Mientras que el tercero tiene una de las vitiviniculturas más antiguas del mundo, pero que no ha logrado expandirse.

Las exportaciones son, en el siglo XXI, el motor del negocio vitivinícola. En los últimos veinte años la producción y el consumo mundial de vino han permanecido estables, mientras que entre 1995 y 2016 las exportaciones han duplicado su volumen y han triplicado su valor. En esta agroindustria, que en muchos países cuenta con gran número de pequeños productores y elaboradores, “no es posible exportar sin segmentar los mercados y sin establecer redes más complejas de coordinación vertical entre los actores de la cadena” (López & Cervera Ferrer, 2018, p. 2). Además, los mercados internos tienen su propia dinámica con cambios cualitativos y cuantitativos en la demanda de los consumidores.

En este contexto, desde la última parte del siglo XX los actores necesitaron adaptar viñedos, bodegas, envases, *marketing*, productos, normas de elaboración y comercialización, etc., para mejorar la competitividad. Los gobiernos nacionales y/o subnacionales, los organismos de ciencia y tecnología y las organizaciones representativas del sector privado utilizaron la PE como una herramienta para acordar objetivos, agendas de trabajo, proyectos y financiación para ellos.

Las exportaciones australianas de vino en 1961 eran prácticamente nulas, pero para finales de 2013 ya llegaban a casi el 10% de las exportaciones vinícolas mundiales (OIV, 2018, p. 7).

---

<sup>1</sup> Los diferentes precios de exportación, dada la gran diferenciación de los vinos, llevan a que el ranking cambie cuando se lo analiza en términos de valores. Francia es el que obtiene la mayor facturación, España es el tercero; Australia, el cuarto; Estados Unidos, el sexto; y Argentina, el décimo (OIV, 2018, p. 10)

Este país fue el precursor de la PE para la agroindustria con “Strategy 2025”, que comenzó a diseñarse en 1996. El plan planteó que Australia se convirtiera en el exportador de vinos más influyente del mundo en 2025 (Villanueva, 2014, p. 3), alcanzando los US\$ 2,5 billones en ventas anuales. La meta fue ampliamente concretada, lo que motivó su actualización con “Directions to 2025” (Villanueva, 2014).

El éxito australiano fue inspiración para otros (Barco, 2017). En Estados Unidos surgió primero el Wine Vision, American Wine in the 21st. Century y luego, en 2005, una nueva edición: el Wine Vision Strategic Planning 2020 (Ruíz & Vitale, 2011, p. 6).

Sudáfrica, en octubre 2003, publicó su plan Visión 2020 para una vibrante, unida, no racial y próspera industria vitivinícola sudafricana (Villanueva, 2014, p. 10); en el mismo año, Argentina lanzó su Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020; Canadá, en 2006, formuló su Stratégie 2020; etc. (Ruíz & Vitale, 2011, p. 6).

El contexto de formulación de los planes también tiene gran influencia en los procesos, en los programas que se adoptan y en las metas que se proponen. De esta manera encontramos casos como el de Argentina 2020, Chile Mercado Externo 2020, y la mayoría de los planes australianos, que fueron formulados en momentos en los que la agroindustria está aumentando sus exportaciones, por lo cual aparecen objetivos ambiciosos y resultados esperados optimistas. En otros casos, como el de Francia 2025, la perspectiva es más modesta y tiene que ver con acciones estratégicas para evitar perder posiciones en el mercado mundial. Por su parte, Armenia, Tarija y los planes estadounidenses –gestados en países con producciones menores– avizoran oportunidades de expansión ante las cuales emprenden la elaboración de los planes, pero siempre dentro de los límites en los que se encuentran en comparación con las principales potencias.

El horizonte temporal de los planes, los actores encargados de su elaboración y ejecución, los objetivos y estrategias adoptadas y la financiación prevista varían en cada uno de los planes estratégicos que se han tomado como muestra en este artículo.

En los siguientes apartados se describirán las diferentes opciones para cada una de las variables y planes seleccionados.

## **El análisis de las variables seleccionadas**

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de los planes seleccionados para cada una de las variables (**cuadro 1**). Luego se profundiza en cada una de ellas, y se destacan los diferentes modelos u opciones que aparecen.

### **Los horizontes temporales: fecha de inicio y duración de los planes**

La PE demanda un horizonte temporal amplio, pero no especificado. Es decir, podemos encontrar algunas que se piensan para varias décadas y otras para trienios. En el primer extremo se plantean acciones ambiciosas, a riesgo de perder precisión, por lo que en general se suele revisar el avance de lo planificado cada cierto tiempo. En cambio, cuando se adopta un horizonte temporal muy acotado aumenta la posibilidad de definir programas y responsabilidades inmediatas, mientras que se pierde la capacidad de elaborar estrategias claves y cambios profundos.

Los planes que se han tomado como muestra para este trabajo surgieron de 2010 en adelante, a excepción del de Argentina que surgió en 2003. En cuanto al horizonte temporal que adoptan, en los de más corta duración ésta es de tres años:

- El PTV 2017-2020 español. Es una plataforma tecnológica, es decir un conjunto de prioridades para la innovación. La primera surgió en 2013 y permitió la aprobación de 22 proyectos tecnológicos enmarcados en las prioridades definidas; la segunda data de 2014 y cerró con 60 proyectos aprobados. El PTV 2020, en el primer año tuvo 17 proyectos en funcionamiento (Plataforma Tecnológica del Vino 2017-2020).
- Argentina elaboró en 2003 un plan a 2020. El horizonte temporal amplio (17 años) tuvo como inspiración el Strategy 2025 australiano que estaba en pleno éxito.

**Cuadro 1.**  
**Comparación entre planes estratégicos para el sector vitivinícola en las tres variables seleccionadas.**

Planes estratégicos Vitivinícolas	Armenia Winemaking Sector Assessment, Development Strategy And Action Plan 2012 - 2020	Western Australian Wine Industry Strategic Plan 2014-2024	Australian Wine Strategic Plan 2015-2020	Riverland Wine 2014-2019	Plan stratégique sur les perspectives de la filière vitivinicole à l'horizon 2025	Plan Estratégico Vitivinícola PEVI Tarija 2040
Horizonte temporal	2012 - 2020	2014 - 2024	2015 - 2020	2014 - 2019	2015 - 2025	2019 - 2040
Ámbito gobernanza (territorial y temático)	Todo el país (Armenia) y todas las cadenas de la agroindustria.	Una parte del país (oeste de Australia) y toda la agroindustria.	Todo el país (Australia) y una cadena productiva (vinícola).	Una parte del país (Riverland) y toda la agroindustria.	Todo el país (Francia) y toda la agroindustria.	Una parte del país (Tarija, Bolivia) y toda la agroindustria.
Contenido del plan: objetivos y estrategias planteados, y financiamiento	Objetivos acotados al incremento de la producción y el consumo. Prevé programas con financiación equivalente entre Estado y sector privado.	Objetivos amplios: fortalecimiento institucional del sector privado, posicionamiento y calidad internacional de los vinos finos, sostenibilidad ambiental, salud, investigación y equidad impositiva. La financiación proviene, en mayor medida, del sector privado.	Parte de dos problemas básicos y de prioridades basadas en la mejora de los precios y de la competitividad mediante el aprovechamiento de nuevas tecnologías y el aumento sostenible de los rendimientos. Las estrategias abarcan un espectro amplio. La financiación es en parte obligatoria y en parte voluntaria por parte del sector privado, en diferentes porcentajes y montos según el subsector. El Estado otorga fondos equivalentes a lo recaudado de privados.	Es un plan amplio basado en la coordinación de estrategias entre los actores para responder a las demandas de los consumidores. Las cinco estrategias o "núcleos" del plan son: liderazgo y compromiso; investigación, extensión y adopción; competitividad; crecimiento del mercado; rentabilidad y sostenibilidad. La financiación principal es aportada por el sector privado.	El plan tiene como objetivos crecer en las exportaciones y mantener el mercado interno. Incorpora conceptos innovadores (por ejemplo, agroecología). Las metas o estrategias son de índole económica, social, institucional y productiva. No se prevén presupuestos.	Plantea resolver problemas básicos (por ejemplo, garantizar la genuinidad de los productos y eliminar el contrabando), a la vez que incorpora temas innovadores: seguridad alimentaria, enoturismo, sostenibilidad, gobernanza, fortalecimiento institucional y uso eficiente de recursos. Se prevén presupuestos, pero no origen de fondos.

Nota: \* Investigación, desarrollo e innovación.  
 Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 1 (cont.).  
Comparación entre planes estratégicos para el sector vitivinícola en las tres variables seleccionadas.

Planes estratégicos Vitivinícolas	Virginia Wine Strategic Marketing Plan 2012-2020	WSTA Strategic Plan 2017-2022	Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020	Estrategia 2020 Mercado Interno de Vinos de Chile	Wines of Chile Strategic Plan 2020 International Market
Horizonte temporal	2012 - 2020	2017 - 2022	2003 - 2020	2012 - 2020	2010 - 2020
Ámbito gobernanza (territorial y temático)	Una parte del país (Virginia, Estados Unidos) y toda la agroindustria.	Todo el país (Reino Unido) y toda la agroindustria.	Todo el país (Argentina) y toda la agroindustria.	Todo el país (Chile) y el mercado interno vitivinícola.	Todo el país (Chile) y el mercado de exportación vitivinícola.
Contenido del plan: objetivos y estrategias planteados, y financiamiento	Los objetivos son acotados. Se refieren principalmente a la mejora de la calidad de los vinos, su inserción en los mercados y la creación de industrias de servicios. Financiación a cargo del Fondo para la promoción vitivinícola de Virginia de origen estatal y privado.	Plantear objetivos de empresarios frente al Brexit, legislaciones nacionales, fomento del consumo responsable, preservación del ambiente, etc. Financiado por cuotas de membresía de empresas.	El Plan plantea una meta cuantitativa acotada a la expansión de la participación en los mercados y tres proyectos estratégicos. La financiación privada y estatal no aparece en el plan sino que se estableció en una ley posterior.	El plan está orientado al aumento del consumo responsable de los vinos premium en el mercado interno, ganando clientes a bebidas competidoras y fijando metas cuantitativas y cualitativas ambiciosas. La financiación proviene principalmente del sector privado.	Plantea lograr posiciones de liderazgo en Vinos Premium y diversos fijando metas. La ejecución y fondeo, en su mayoría, está a cargo del sector privado.

Nota: \* Investigación, desarrollo e innovación.  
Fuente: Elaboración propia.

- Tarija 2040, que tuvo como principal modelo el PEVI Argentina 2020, va más allá y abarca los próximos 21 años desde su planificación en 2019.

El resto de los planes de la muestra seleccionada adopta posiciones intermedias:

- Cinco años: Vinos de Australia 2015-2020, Riverland 2014-2019 y Reino Unido 2017-2022.
- Ocho años: Armenia 2012-2020, Virginia 2012-2020 y Chile Mercado Interno 2012-2020.
- Diez años: Oeste Australia 2014-2024, Francia 2015-2025, y Chile Mercado Externo 2010-2020.

Los planes más recientes, casi en su totalidad, han optado por ubicarse en el mediano plazo. El establecimiento de tiempos intermedios, por ejemplo diez años, con una o más revisiones previstas, es una alternativa viable. Por ejemplo, Oeste de Australia 2024 establece monitoreos del progreso cada seis y doce meses; y Virginia 2020, una vez al año.

### **Ámbitos gobernanza: territorial y temático**

El ámbito de gobernanza de los planes puede ser analizado tanto desde la extensión geográfica que abarca (todo el territorio nacional o un espacio más acotado) como desde el área temática que es objeto de la planificación estratégica (toda la agroindustria vitivinícola, una de sus cadenas productivas, o uno de sus mercados). Las diferentes opciones se pueden combinar y dar origen a planes con pretensión de generalidad o específicos para un lugar o temática.

En cuanto a la extensión geográfica encontramos como opciones:

- Planes que son pensados para el territorio de un país: Argentina 2020, Vinos de Australia 2020, Francia 2025, PTV 2020<sup>1</sup>, Reino Unido 2022, Armenia 2020 y los planes chilenos para el mercado interno y externo 2020.

---

<sup>2</sup> Los proyectos enmarcados en la PTV se realizan, en principio, en todo el territorio español, sin perjuicio de que algunas de sus actividades puntuales se lleven a cabo en el ámbito de la Unión Europea o en colaboración con entidades de otros países (Plataforma Tecnológica del Vino 2017-2020).

- Planes que son pensados para territorios más acotados, generalmente definidos a nivel de una región o estado subnacional: Oeste de Australia 2024<sup>3</sup>, Riverland 2019,<sup>4</sup> Tarija 2040, y Virginia 2020.

La existencia de planes locales puede explicarse en el carácter federal del país, la falta de una coordinación nacional entre los actores y/o en las particularidades de las producciones locales como es el caso de Estados Unidos. También puede deberse a que la vitivinicultura solo reviste importancia estratégica para una región o estado subnacional que concentra la producción del país, como es el caso de Bolivia. La existencia de un plan nacional, como en Australia, puede abrir paso a planes subnacionales que contemplen las particularidades locales y permitan diferenciar a las regiones e incluso elaborar estrategias de competencia entre ellas<sup>5</sup>.

En referencia a la gobernanza sobre las cadenas productivas, temáticas y mercados de la agroindustria encontramos como opciones:

- Planes generales que abarcan todas las cadenas de base vitícola en sus diferentes eslabones. Los ejemplos son: Oeste de Australia 2024, Riverland 2019, Francia 2025, Tarija 2040, Reino Unido 2022, Armenia 2020, Argentina 2020 y Virginia 2020. La importancia en cuanto a volúmenes y posibilidades de crecimiento de algún producto de la agroindustria –generalmente el vino, o en el caso boliviano el singani– puede llevar a que, aunque general, el plan ponga mayor énfasis en un subsector de la agroindustria.
- Planes orientados a todos los productos de la agroindustria, pero diferenciados según los mercados de destino: es el caso de los dos planes de Chile.

---

<sup>3</sup> El territorio que comprende este plan produce el 5% del volumen y el 12% del valor de producción australiana de vinos. El 84,6% son pequeños productores de no más de 150 toneladas de uva anuales (Western Australian Wine Industry Strategic Plan 2014-2024).

<sup>4</sup> En Riverland, en 2014, hubo 21.018 hectáreas de uvas y 1.051 viñedos (Riverland Wine 2014-2019).

<sup>5</sup> Además de los planes australianos analizados en este trabajo existen otros para zonas vitivinícolas específicas de Australia, tales como la región Sur, Barossa, Langhorne, McLaren y Adelaide. En Estados Unidos también Washington y Michigan, por ejemplo, tienen sus planes.

- Planes orientados a uno de los subproductos de la agroindustria: éste es el caso de Vinos de Australia 2024<sup>6</sup>.
- Planes específicos para una temática: es el caso de la PTV 2020 de España para la investigación, desarrollo e innovación (i+D+i).

Cuando se combinan los dos ámbitos (territorial y temático) se puede observar que existen planes generales –como el de Argentina, Armenia, Reino Unido y Francia–, mientras que hay otros que son específicos ya sea por su localización geográfica o por su orientación a sectores, temas o mercados.

### **Contenido del plan: objetivos, estrategias planteadas y financiamiento**

Los planes estratégicos para el sector vitivinícola analizados surgen en general de procesos con participación amplia de los actores vinculados a la agroindustria. La/s entidad/es que lidera/n el proceso y se encarga/n de la implementación puede/n ser del sector privado y/o del Estado. En algunos casos, para la gestión del plan se crea una entidad específica con participación de múltiples actores.

En líneas generales, podemos destacar que la misión, la visión y los principales objetivos de los planes presentan temas referidos a la innovación en procesos y productos y la competitividad para la venta en el mercado interno y la exportación.

Las características del ámbito temático y territorial de gobernanza orientan los objetivos y estrategias hacia determinados productos, mercados y problemas. Así, por ejemplo, algunos planes tendrán a la innovación tecnológica como clave para desarrollar el sector, mientras que en otros aparecerá en un segundo plano detrás de objetivos comerciales. También se pueden mencionar tópicos emergentes en los planes más recientes como cambio climático, consumo y producción responsable, salud, enoturismo, bioseguridad, agroecología, etc.

La existencia de fondos que financien actividades resulta fundamental para poder cumplir los objetivos planteados. La PE suele incluir acciones concretas que

---

<sup>6</sup> Australia tiene un plan para el sector pasas de uva: Dried Grapes Strategic Investment Plan 2017-2021.

implican gastos, aunque no siempre en la etapa de formulación los actores tienen seguridad de cuál será el mecanismo para asumirlos. Cada uno de los planes tiene particularidades:

a) Armenia 2020: De la formulación del plan participaron el Ministerio de Economía, la Agencia de Desarrollo, el Consejo Industrial y el Consejo del Vino y el Cognac. Éste último es la principal unidad ejecutora de Armenia 2020.

La visión proclamada por el plan es que hacia 2020 la producción de vino del país se triplique, aumenten el consumo interno y la exportación para los segmentos de precios medio y superior.

Los dos problemas principales que las acciones del plan intentan resolver son: incrementar las ventas y aumentar la producción en volúmenes, calidad y competitividad internacionales.

Para ello se establecen directivas estratégicas: producción de materia prima, mejora del marco legal, asistencia financiera, desarrollo de capacidades, promoción en mercados internacionales y fomento del consumo interno. Cada una de ellas cuenta con acciones.

Los bajos volúmenes de producción del país en comparación con las grandes potencias vitivinícolas permiten comprender algunos de los límites de los postulados. Así, por ejemplo, la única acción para el desarrollo del mercado interno es la organización de eventos vitivinícolas.

Se prevén programas y presupuestos específicos con financiación 45% estatal y 55% del sector privado (Armenia Winemarking Sector Assessment, Development Strategy and Action Plan).

b) Oeste de Australia 2024: La entidad ejecutora es Wines of Western Australia que en su formulación realizó consultas a múltiples actores. Está constituida solo por el sector privado.

La misión es que se plantea es de índole institucional: “desarrollar una voz unificada e influyente para crear oportunidades para las regiones vitivinícolas de Australia occidental”. El objetivo general del plan es que “las regiones productoras de vino fino de Australia occidental sean reconocidas como unas de las mejores, más distintivas y prístinas del mundo” (Western Australian Wine Industry Strategic Plan 2014-2024).

A partir del objetivo se seleccionan como estrategias: formar una estructura de la industria unificada, favorecer el financiamiento para la industria y sus entidades, potenciar el crecimiento de la demanda de vinos regionales en los mercados nacionales e internacionales, centrarse en la producción regional de vino fino, expandir el turismo del vino y la gastronomía, mejorar el compromiso y actividades con el sector de i+D+i, fortalecer la bioseguridad de la industria, aumentar la ventaja competitiva “limpio y verde”, mejorar el desempeño ambiental de la industria y el uso sostenible de los recursos naturales, favorecer el consumo responsable de vino, mantener ventajas impositivas y que los aportes sean éticos y equitativos.

El plan es amplio en cuanto a las temáticas incluidas. Se trata de un hoja de ruta corporativa para el sector de vinos finos del oeste de Australia, que por su alto nivel de desarrollo puede plantearse temas o acciones innovadoras (producción sostenible, consumo responsable, gastronomía, turismo, etc.) y una posición del sector privado con respecto a la participación en los mercados mundiales e incluso a las características que debería tener el sistema impositivo nacional (Western Australian Wine Industry Strategic Plan 2014-2024, p. 7).

La financiación proviene principalmente de aportes no obligatorios del sector privado proporcionales a los kilogramos de uva molida. Por ese concepto se recauda el 86% del total presupuestado. El resto se completa con fondos de Wines of Western Australia que aporta estructura y recursos humanos y fondos estatales del Departamento de Agricultura y Alimentación (DAFWA) y de Australian Grape and Wine Authority.

c) Vinos de Australia 2020: La unidad ejecutora es la Autoridad Australiana de la Uva y el Vino (AGWA, por sus siglas en inglés) que es un organismo estatal.

El plan identifica dos prioridades: 1) Aumentar la demanda y los precios de los vinos australianos; 2) aumentar la competitividad de viñedos, bodegas y empresas, mediante el aprovechamiento de nuevas tecnologías y la mejora sostenible de los rendimientos.

Se mencionan resultados esperados o indicadores de éxito en la consecución de los desafíos y para cada prioridad se identifican estrategias, que tienen sus correspondientes programas con metas cualitativas, indicadores cuantitativos y presupuestos.

Para la primera prioridad se mencionan como estrategias: la promoción del vino australiano en Asia, Norteamérica, China y la Unión Europea; la protección de la reputación del vino australiano<sup>7</sup>; la construcción de la excelencia vitivinícola mediante investigaciones y controles de calidad; y el mejor conocimiento de la demanda.

Para la segunda prioridad las estrategias son: mejoras en la sostenibilidad de la gestión de recursos naturales, en los rendimientos en los viñedos, en la eficiencia en las bodegas y en el acceso a los mercados evitando barreras; y capacitación de recursos humanos para el recambio generacional y negocios inteligentes a través de la recopilación de información constante, monitoreos y evaluaciones.

La estrategia transversal a ambas prioridades es la investigación y el desarrollo, para la cual se propone fortalecer a las instituciones que participan del plan.

La financiación es compleja y de diversos orígenes. Las bodegas que elaboran más de diez toneladas realizan aportes obligatorios para actividades de promoción, fiscalización e investigación, que se calculan sobre el total de la producción. Los viticultores aportan para los últimos dos fines, pero en menores porcentajes. Los co-

---

<sup>7</sup> La explicación a la estrategia de protección de la reputación del vino australiano hace mención al sólido marco regulatorio del país para las certificaciones de calidad y procedencia, al monitoreo de su cumplimiento y a los servicios de análisis desarrollados. En este punto se muestra la gran diferencia entre los objetivos que se puede plantear la vitivinicultura australiana y la armenia, según lo que mencionamos anteriormente.

mercializadores y las asociaciones regionales también contribuyen. El Estado se compromete a otorgar fondos equivalentes a la recaudación privada anual. Existen además actividades de desarrollo de mercado que son solventadas por aportes voluntarios de las empresas, asociaciones o gobiernos que decidan sumarse a ellas (Australian Wine Strategic Plan 2015-2020).

d) Riverland 2019: Para el desarrollo del plan, la Riverland Winegrape Growers Association Inc (RWGA) y el Riverland Wine Industry Development Council (RWIDC) conformaron la Riverland Wine con participación y financiación del sector privado.

La visión y la misión del plan plantean proporcionar el liderazgo, los recursos y la coordinación necesarios para impulsar una industria vinícola en Riverland rentable, dinámica y sostenible que responda a las demandas de los consumidores mundiales.

Las cinco estrategias o “núcleos” del plan, para los cuáles hay actividades específicas son: liderazgo y compromiso; investigación, extensión y adopción; competitividad; crecimiento del mercado; rentabilidad y sostenibilidad.

Se plantea una financiación voluntaria que pagan los productores vitícolas –calculada en el 0,5% del valor de su propiedad–, y las bodegas –fijada en A\$ 0,50 por tonelada de uva comprada o de A\$ 1,50 por tonelada de uva elaborada de la propia firma–; con todo ello se conforma el Riverland Wine Industry Fund (RWIF). Además, se incorporan aportes que no están definidos por parte del Ministerio de Agricultura y otros entes estatales (Riverland Wine 2014 – 2019 ).

118

e) Francia 2025: El plan fue elaborado y es ejecutado por France AgriMer, organismo estatal dependiente del Ministerio de Agricultura.

La misión proclamada es sostener el liderazgo mundial del país. La visión es adoptar una política ambiciosa y dinámica para la investigación, el desarrollo y el crecimiento.

Para ello, se establecen dos objetivos estratégicos: 1) crecer en valor y volumen, desarrollando cuotas de mercado de exportación y recuperando el mercado de base industrial (jugo de uva, mostos, espumosos y brandies); 2) mantener el mercado nacional sólido y sostenible, apoyando al mismo tiempo un tejido productivo que sea económicamente competitivo.

Sobre esa base se elaboran cinco estrategias o metas, cada una de las cuáles contiene una serie de objetivos específicos y ellos a su vez un grupo de medidas. Esas metas son:

- Intensificar las herramientas para la recuperación y conquista de nuevos mercados.
- Responder a las demandas sociales y agroecológicas.
- Fortalecer el potencial humano y apoyar la modernización de las empresas vitivinícolas.
- Mejorar el potencial de los viñedos franceses en calidad y cantidad.
- Consolidar la gobernanza del sector y la gestión económica

Las metas o estrategias son de índole económica, social, institucional y productiva. Aparecen términos como la agroecología y la gobernanza, que denotan desarrollos científicos y políticos recientes en una agroindustria desarrollada caracterizada por la presencia de pequeños productores y la proliferación de las denominaciones en origen.

En el texto no se mencionan montos para el cumplimiento de las metas propuestas y solo eventualmente se hace referencia a posibles financiamientos que provendrían del sector estatal y privado (Plan stratégique sur les perspectives de la filière vitivinicole à l'horizon 2025).

f) Tarija 2040: La formulación del Plan surge y se financia de un proyecto de Cooperación Triangular entre Argentina, Bolivia y Alemania. Participan once organizaciones estatales y privadas que conforman el Grupo Impulsor, que se compro-

mete con la ejecución y financiación y se plantea conformar en un futuro un ente mixto encargado específicamente de la tarea.

La vitivinicultura de Tarija es importante en Bolivia, pero incipiente en su participación en el comercio mundial, de allí se pueden comprender los modestos objetivos y metas.

El plan parte de una visión y una misión en las que aparecen términos que demuestran la necesidad de solucionar los problemas básicos existentes: falta de integración de los actores de la cadena, contrabando, escasa inserción en mercados internos y externos, falta de garantía de la genuinidad de los productos, etc. Pero también, como es un plan reciente, tiene incorporados los temas más actuales, tales como: seguridad alimentaria, turismo, sostenibilidad, gobernanza público-privada, fortalecimiento institucional, etc.

El plan está pensado para la uva de mesa, el vino y el singani, y tiene nueve objetivos organizados en tres grupos. A saber:

- Objetivos económicos: fortalecer la competitividad y desarrollar diferentes mercados; desarrollar la infraestructura y logística necesarias para el sostenimiento de la actividad; integrar las actividades turísticas y gastronómicas.
- Objetivos ambientales: incrementar el uso racional de agua y energía; generar estrategias de adaptación al cambio climático; incorporar tecnologías, normas de calidad y protocolos de sustentabilidad.
- Objetivos sociales: integrar a los pequeños productores y elaboradores artesanales; impulsar la valoración del sector y el consumo responsable; fortalecer la institucionalidad de la vitivinicultura.

Del conjunto de esos objetivos, se derivan cuatro estrategias a las que les corresponden proyectos que tienen metas cuantitativas y cualitativas, unidades ejecutoras, beneficiarios, actividades específicas y presupuestos estimados con un costo total de US\$ 1.172.000 (Plan Estratégico Vitivinícola PEVI Tarija 2040).

g) PTV 2020: La Asociación Plataforma Tecnológica Del Vino De España (PTV) es la que formula e implementa el plan. Está conformada por asociaciones, empresas y agencias estatales y tiene personería jurídica propia.

La PTV 2020 está concentrada en i+D+i. En su actual versión tiene definidas seis áreas de interés, con un objetivo general y de tres a siete objetivos específicos para cada una de ellas.

Las áreas son: viticultura (producción primaria), proceso (industrialización), producto (incluye tipos de vinos, envases, enoturismo, etc.), sostenibilidad y cambio climático, salud (incluye implicancias del vino en la salud, consumo responsable, seguridad alimentaria, etc.) y economía (marketing, posicionamiento, comunicación).

Todos los proyectos de i+D+i que soliciten financiamiento deben insertarse en una o más de las áreas y objetivos. Además, el plan presenta estrategias que son transversales y que tienen su propia definición y objetivos: sostenibilidad, innovación, salud, diversificación, profesionalización, transparencia, marketing, internacionalización y cooperación.

No prevé una financiación *a priori*, sino que menciona que en los años anteriores los proyectos aprobados fueron solventados en partes iguales por el sector privado y el Estado español, en un 46% cada uno, y que el resto provino del exterior. Explica que, en el último lustro, en el marco de la PTV se ha logrado una financiación anual de 13.800.000 €, lo que representa del 8 al 10% del total invertido en todos los proyectos de innovación en España (Plataforma Tecnológica del Vino 2017-2020).

h) Virginia 2020: Ha sido creado y es ejecutado por el Virginia Wine Board que existe desde 1984 como parte del Departamento de Agricultura y Servicios al Consumidor del Estado. Está compuesto por representantes de productores primarios y bodegas.

Los objetivos que se presentan en Virginia 2020 son:

- Mejorar la calidad y la singularidad de los vinos.
- Realzar la imagen y reputación de los vinos y la industria vitivinícola.
- Incrementar y expandir la porción de mercado local, nacional e internacional.
- Mejorar la rentabilidad del negocio de producción de uvas y vinos.
- Mantener y realzar el carácter rural de Virginia y embellecerlo.
- Favorecer el desarrollo de ofertas complementarias e industrias de servicios.

El plan contiene trece programas o actividades a desarrollar que no discriminan presupuestos, pero se menciona que se financian con el Fondo para la Promoción Vitivinícola de Virginia, que fue creado en 2004 y se constituye principalmente con dinero que le asigna el Poder Legislativo local y tarifas por servicios abonados recaudados del sector privado (Virginia Wine Strategic Marketing Plan 2012-2020).

1) Reino Unido 2022: Lo desarrolla y ejecuta la Wine and Spirit Trade Association (WSTA), asociación privada que nuclea a más de 300 compañías que producen, importan, exportan, transportan y venden vinos y licores en el Reino Unido.

El plan es una estrategia para el desarrollo de la agroindustria en el contexto de la salida del Reino Unido de la Unión Europea. Por ello se plantean, en primer lugar, objetivos empresariales corporativos frente a las políticas estatales:

- Lograr el mejor trato posible para la industria a partir del Brexit.
- Prevenir futuros aumentos del impuesto al alcohol y el continuo avance de la regulación no deseada.
- Elevar el perfil y mejorar la reputación general de la industria por ser un socio confiable para el Gobierno, el Parlamento y los medios de comunicación.

En base a los objetivos planteados, se seleccionan acciones o tareas, algunas de las cuales son:

- Asegurar que la legislación sea apta para el propósito de la industria del vino y el alcohol.
- Luchar contra todos los tipos de fraude en vinos y bebidas espirituosas.
- Asegurar el comercio continuo y los acuerdos de libre comercio con la Unión Europea.
- Mejorar la reputación y los mercados para las exportaciones de vino y licores.
- Promover los viñedos como destino turístico
- Ser reconocidos como líderes en la promoción del consumo responsable de alcohol.
- Reducir las emisiones de carbono y los desechos industriales

No se plantean metas cuantitativas ni presupuestos para las actividades. La financiación proviene de la cuota de membresía a la WSTA, que se define de acuerdo al nivel de comercialización (WSTA Strategic Plan 2017-2022; Wine and Spirit Trade Association, 2019).

j) Argentina 2020: El diseño del PEVI Argentina 2020 fue conducido por un organismo estatal, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), con participación activa de otros entes públicos y de organizaciones del sector privado. Para la implementación se creó la Corporación Vitivinícola Argentina (Coviar). El contexto de elaboración fue de oportunidades de expansión, por lo que planteó una visión optimista con metas cuantitativas (exportaciones por US\$ 2.000 millones que representarán el 10% del volumen mundial) y cualitativas (valoración de los consumidores).

El PEVI Argentina 2020 focaliza su acción sobre tres proyectos estratégicos: 1) posicionamiento de grandes vinos varietales argentinos en los mercados del Norte global; 2) desarrollo del mercado latinoamericano y reimpulso del mercado argentino de vinos; y 3) desarrollo de los pequeños productores de uva para integrarlos al negocio vitivinícola y del jugo concentrado de uva.

Las estrategias planteadas son:

- Crear y consolidar una identidad e imagen para el vino argentino.
- Construir un proceso colectivo de integración y articulación que reorganice al sector, le otorgue reglas de juego adecuadas, planifique su desarrollo y facilite su financiamiento para lograr una óptima competitividad.
- Construir un proceso colectivo de innovación tecnológico-productiva.
- Responder a las aspiraciones y necesidades de los consumidores en cada mercado y segmento.
- Fortalecer la capacidad de negociación para lograr y mantener los mejores acuerdos internacionales.

Para cada estrategia se identifican objetivos, acciones y actores involucrados pero no presupuesto ni origen de fondos (Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020, p. 38). Sin embargo, la Ley 25.849 de 2003, que creó la Coviar, estableció que el plan sería financiado por contribuciones de los industriales de las diferentes cadenas de base vitícolas de forma obligatoria e invitaba a los gobiernos de las provincias productoras a realizar aportes equivalente que en la mayoría de los años no se han concretado. La Coviar logró un crédito del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para un programa de integración de viñateros y bodegas.

k) Chile 2020 Mercado Interno: La Asociación Wines of Chile es la encargada de la formulación y ejecución. Es una entidad gremial sin fines de lucro y de carácter privado que representa a los productores vitivinícolas de Chile. El plan tiene una visión orientada a los vinos de alta gama y una misión dividida en dos partes: promover la moderación y la responsabilidad en el consumo de vino y contribuir a la prevención del consumo excesivo o indebido; promover la educación y cultura del vino como bebida de identidad nacional, con el fin de lograr un mayor consumo de vinos finos embotellados.

También se mencionan una serie de objetivos estratégicos y específicos derivados que contienen metas cuantitativas y cualitativas de producción y venta.

Se prevé un presupuesto de alrededor de US\$ 1 millón anual para los programas, que se financiarán principalmente de cuotas aportadas por las empresas privadas que conforman Wines of Chile y, en menor medida, por cánones a cobrar a quienes participen de algunas acciones, aportes de empresas no afiliadas, auspicios y proyectos conjuntos con organismos públicos (Estrategia 2020 Mercado Interno de Vinos de Chile).

1) Chile 2020 Mercado Externo: El plan también proviene de Wines of Chile. Parte de una visión para el país: “Ser el productor número uno de vinos *premium*, sustentables y diversos del Nuevo Mundo, alcanzando exportaciones de vino embotellado por US\$ 3 mil millones anuales”.

Se establecen una serie de principios o valores a seguir por la agroindustria exportadora: diversidad, sostenibilidad, calidad constante y superior, integridad, accesibilidad, “calor latino”, liderazgo, innovación, modernidad y tradición. También se adopta un eslogan: “lo mejor del Nuevo Mundo para todo el mundo”.

El plan se basa en pilares estratégicos para la industria vitivinícola nacional y una serie de acciones, algunas de las cuáles son:

- Sustentabilidad económica: Desarrollo de indicadores financieros y económicos para la industria vitivinícola nacional, e iniciativas pro-competitividad.
- Innovación de producto: desarrollo de la categoría vino espumante; desarrollo de vinos de menor graduación alcohólica.
- Promoción mercados internacionales: desarrollo del mercado Asia; “imagen país” para el posicionamiento internacional de Chile como productor de vinos *premium*.
- Desarrollo de capital humano: sintonía con requerimientos de temas medioambientales y de mayor productividad y competitividad de la industria; continuidad de programas de capacitación y certificación; creación y formalización de un Centro de Certificación Laboral; actualización y desarrollo de perfiles laborales sectoriales y transversales; generación de oferta educacional continua.

- Investigación y desarrollo: nueva institucionalidad para consorcios de i+D+i, mejoramiento del viñedo chileno (calidad, productividad, programa reconversión).

El plan no prevé presupuestos específicos, aunque menciona aportes al logro de cada objetivo que provienen principalmente del sector privado.

## Reflexiones finales

El artículo ha comparado doce planes estratégicos para el sector vitivinícola en una serie de variables que permiten identificar similitudes, diferencias y modelos alternativos.

La PE demanda un horizonte temporal amplio, pero variable. Se han encontrado planes que se piensan para tres, cinco, ocho, diez, 17, o 21 años. En los de larga duración se pueden estructurar acciones ambiciosas, a riesgo de perder precisión, por lo que en general es conveniente realizar revisiones de lo planificado cada cierto tiempo. En cambio, cuando se adopta un horizonte temporal muy acotado aumenta la posibilidad de definir programas y responsabilidades inmediatos, mientras que se pierde la capacidad de plantear cambios profundos.

El ámbito de gobernanza de los planes puede ser analizado desde la extensión geográfica que abarca (todo el territorio nacional o un espacio más acotado) o desde el área temática que involucra (toda la agroindustria vitivinícola o una parte de ella). Las diferentes opciones se pueden combinar dando origen a planes con pretensión de generalidad (todo el país y toda la agroindustria) o específicos (por su orientación territorial, hacia sectores, mercados o temas).

Los planes pueden ser elaborados por un organismo del Estado, una entidad de empresarios, o un conjunto de agentes del sector privado y del Estado. Generalmente existe un liderazgo en su génesis, es decir alguna/s institución/es que se encarga/n de la convocatoria.

La implementación puede ser responsabilidad del organismo estatal, privado o mixto que gestó el plan, de un ente nuevo que se creó con la finalidad específica de ejecutarlo, o de varios actores con responsabilidades definidas.

Los planes suelen tener en sus textos: análisis de los principales indicadores y del contexto local, nacional y mundial de la vitivinicultura; visión; misión; principios o valores comunes; objetivos; estrategias; metas cualitativas y/o cuantitativas; proyectos con indicación de tiempos y responsables; fuente de financiamiento general o por proyectos. Estos componentes deben ser coherentes entre sí y pensarse en prospectiva, es decir con miras al horizonte temporal planteado. Según cada técnica de formulación, se puede prescindir de una o más de estas partes.

Los temas y conceptos que aparecen en cada plan dependen del grado de desarrollo de la vitivinicultura de cada país, los acuerdos que se hayan alcanzado entre los actores durante el proceso de gestación, los problemas actuales, los desafíos futuros que se seleccionan para abordar, etc. Las PE más recientes recogen la experiencia de las anteriores, incorporan nuevos temas (turismo, gastronomía, consumo responsable, cambio climático, fortalecimiento institucional, bioseguridad, agroecología, etc.) y promueven un crecimiento basado en i+D+i. El aumento de la competitividad en el mercado nacional e internacional aparece tanto para ganar mercados a otras regiones o países productores de vinos como a otras bebidas sustitutas.

El crecimiento de la vitivinicultura se propone en todos los planes (con metas cuantitativas o cualitativas), pero generalmente asociado a la responsabilidad social (especialmente porque es una industria de alcoholes), a la equidad (para evitar procesos de concentración que excluyan a pequeños productores), a la sostenibilidad ambiental (para evitar contaminación o mal uso de recursos naturales), y/o a la institucionalización (a través del fortalecimiento de organizaciones y/o la creación de normas de producción, comercio y fiscalización).

La financiación de los planes es clave en su desarrollo, pero puede estar o no definida *a priori*. A veces los planes son agendas de trabajo cuya concreción depende de gestiones posteriores para obtener apoyos monetarios. En otros casos, cuando los montos están asegurados, la PE permite orientarlos hacia fines acordados estratégicamente.

En síntesis, se pueden identificar algunas preguntas o dilemas ante los que se enfrentarán los países que pretendan construir o renovar sus planes estratégicos vitivinícolas:

- ¿Se planificará para el corto, mediano o largo plazo?
- ¿Se harán revisiones intermedias que permitan actualizar la información, los acuerdos y objetivos?
- ¿El plan abarcará todo el país, una región o una provincia?
- Si el plan es para todo el país, ¿podrán surgir subplanes provinciales/regionales vinculados o derivados?
- ¿Se plantearán objetivos generales y múltiples que abarquen todas las temáticas o se enfocará en algún mercado, producto, o tema?
- En la formulación e implementación, ¿participará una o varias organizaciones del Estado, una o varias organizaciones del sector privado, o una combinación entre las opciones anteriores?
- La/s entidad/es que ejecutará/n el plan, ¿existe/n previamente o deberá/n crearse?
- ¿Se acordarán proyectos específicos o simplemente se enunciarán objetivos y estrategias generales que los actores luego cumplirán del modo que puedan o crean más conveniente?
- Si existen proyectos que demandan gastos, ¿de dónde se obtendrán los fondos?  
¿Los actores se comprometerán voluntaria u obligatoriamente a aportar para su financiación?
- Quienes lo financien, ¿serán solo actores del sector privado, solo del sector público, o ambos?

La resolución de estas preguntas (a través de procesos sociales que demandan tiempo, recursos, gestiones y compromisos) tendrá como resultado planes diferentes en cada país o región. Por lo tanto, las posibilidades son múltiples y abren

la puerta a la innovación, a la vez que demandan aprender de las experiencias de otros.

Como se dijo al principio de este trabajo, se pretende con esta publicación contribuir a los decisores políticos y sociales que en la actualidad están formulando nuevos planes estratégicos en diferentes partes del mundo (como ocurre con el sector vitivinícola argentino que está elaborando su plan 2030).

Este artículo solo se ha centrado en el diseño formal de doce planes estratégicos y en su experiencia de gestación pero no ha tratado los resultados de la implementación, lo que podría ser objeto de otra investigación que se proponga recopilar los problemas y logros de los países en los últimos años.

Los planes son el resultado de acuerdos, gestados tras la resolución de conflictos y la conjunción de intereses. Sin embargo, no todos los intereses enfrentados se resuelven con un plan, no todas las organizaciones participan de su elaboración e implementación, y no todos los programas establecidos benefician a cada actor por igual. Una próxima investigación también podría analizar estos procesos sociales, compararlos entre países y ver su persistencia y modificación en los momentos de diseño e implementación.

## Bibliografía

- Alaminos Chica, A., & Castejón Costa, J. (2006). *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión*. Alicante: Serie Docencia Universitaria - Universidad de Alicante.
- Armenia Winemarking Sector Assessment, Development Strategy and Action Plan. (s.f.).
- Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES / CEPAL.
- Asociación Plataforma Tecnológica del Vino. (2019). *Sitio web oficial*. Recuperado de: <http://www.ptvino.com/es/home/>.
- Australian Wine Strategic Plan 2015-2020. (s.f.).
- Barco, E. (2017). De vides, vinos, vidueños y planes estratégicos. *Distribución y consumo*, 17(92), 92-103.

- Beaujanot, A. (2002, julio). Australian Wine - Strategy 2025. *Agronomía y Forestal UC*(16), 9-10.
- Buitrago, A. (2014). La vitivinicultura emergente en Bolivia y las oportunidades para el Singani. *RIVAR*, 1(2), 90-102.
- Estrategia 2020 Mercado Interno de Vinos de Chile. (s.f.).
- Fernández Portella, J. (2013). La evolución reciente del sector vitivinícola internacional. *Geographos*, 4(39), 173-194.
- López, R., & Cervera Ferrer, F. (2018). Los factores de desempeño comercial de los grandes países. *41st World Congress of Vine and Wine*. Uruguay: Organización Internacional de la Vid y el Vino.
- OIV. (2018). *Organización Internacional de la Vid y el Vino. Aspectos de la Coyuntura Mundial*. París.
- Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020. (s.f.).
- Plan Estratégico Vitivinícola PEVI Tarija 2040. (s.f.).
- Plan stratégique sur les perspectives de la filière vitivinicole à l'horizon 2025. (s.f.).
- Plataforma Tecnológica del Vino 2017-2020. (s.f.).
- Reese, E. (1999). *Planes estratégicos: Limitaciones y oportunidades*. Rosario.
- Riverland Wine 2014 – 2019. (s.f.).
- Rodríguez Dávalos, L. R., & Velásquez Ortiz, S. B. (2018). *Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana Vitivinícola*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ruíz, A. M., & Vitale, J. (2011). *Prospectiva y estrategia: el caso del Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI)*. Mendoza: Ediciones INTA.
- Villanueva, E. (2014, enero). La innovación como causa del éxito exportador del Nuevo Mundo Anglsajón. *RIVAR*, 1(1), 1-13.
- Virginia Wine. (2019). *Virginia Wine Board*. Recuperado de: <https://www.virginia-wine.org/industry/virginia-wine-board>.
- Virginia Wine Strategic Marketing Plan 2012-2020. (s.f.).
- Western Australian Wine Industry Strategic Plan 2014-2024. (s.f.).
- Wine and Spirit Trade Association. (2019). *Sitio web oficial*. Recuperado de: <https://www.wsta.co.uk/about-us/about-us>.
- Wines of Chile Strategic Plan 2020 International Market. (s.f.).
- WSTA Strategic Plan 2017-2022. (s.f.).