

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION



TRABAJO MONOGRAFICO PARA OBTENER EL TITULO
DE CONTADOR PÚBLICO

ANALISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES
DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR
ELABORACION DE VINOS EN EL URUGUAY

AUTORES:

LAURA FARRO

LAURA PERINETTI

TUTOR:

EC. CARLOS VIERA



DICIEMBRE 2011

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

Página de Aprobación

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay.

Autor/es

Farro Laura; Perinetti Laura

Tutor

Profesor Ec. Carlos Viera Córdoba

Carrera

Contador Público

Cátedra

Economía Aplicada a la empresa

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer en primer lugar a nuestro tutor, el profesor Ec. Carlos Viera, por guiarnos a lo largo del presente trabajo. Sus conocimientos académicos, el apoyo brindado y su buena disposición fueron claves para su elaboración.

Agradecemos en especial los invaluable aportes de la Enóloga Cecilia Torterolo, la Economista Susana Guarniero, del M.G.A.P.; y del Economista Gustavo Magariños Pagani, gerente de bodegas exportadoras W.O.U. Sus conocimientos, anécdotas personales, críticas y aportes enriquecieron nuestra investigación.

Finalmente, queremos agradecer en particular a nuestras familias y amigos por haber estado siempre presentes a lo largo de nuestra carrera, brindándonos su apoyo incondicional.

Muchas gracias a todos !

Laura F y Laura P

RESUMEN EJECUTIVO

En el siguiente trabajo de investigación monográfica estudiamos la competitividad de los vinos uruguayos, en el ámbito nacional; y mundial.

El objetivo es realizar un análisis sobre las ventajas competitivas nacionales, dentro del sector vitivinícola; que existen hoy día en Uruguay.

Para el marco teórico hemos tomado como base el libro “Estrategia Competitiva” de Michael Porter, y pretendemos ir más profundo estudiando la teoría desarrollada en su libro “Ventaja Competitiva de las Naciones”. En él, Porter ahonda en los factores de competitividad, trasladados a un ámbito internacional.

En nuestro estudio investigamos y desarrollamos cuales son los factores más importantes en el sector vitivinícola uruguayo, que permiten crear y mantener ventaja competitiva.

Finalmente, contrastando la teoría con la realidad, llegamos a la conclusión de que el sector elaboración de vinos en el Uruguay es medianamente competitivo.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

INTRODUCCION	7
HIPOTESIS	7
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	8
ESTRUCTURA	10
CAPITULO I.....	14
OBJETO DE ESTUDIO	14
I.1 HISTORIA DEL VINO	14
I.2 PERO... ¿QUE ES EL VINO?	17
I.3 PROCESO DE ELABORACION	19
I.4 FACTORES DETERMINANTES EN EL RESULTADO FINAL.....	24
I.5 CLASIFICACION DE VINOS	26
I.5.1 Clasificación general.....	27
I.5.2 Clasificación según la vinificación	28
I.5.3 Clasificación según la edad.....	28
I.5.4 Clasificación vigente en Uruguay.....	29
I.6 ENOLOGO, CATADOR Y SOMMELIER.....	31
I.7 OTRAS CARACTERISTICAS	34
I.7.1 Envase.....	34
I.7.2 Almacenamiento	35
I.7.3 Formas de servir el vino.....	36
I.7.4 Maridaje.....	37
I.7.5 Beber vino es un beneficio o es un perjuicio?.....	38
I.7.6 Los buenos vinos.....	40
I.8 LOS VINOS EN EL MUNDO.....	41
CAPITULO II	48
MERCADO VITIVINICOLA URUGUAYO.....	48
II.1 BREVE HISTORIA DEL SECTOR	48
II.2 GEOGRAFIA	50
II.3 ESTRUCTURA DE LAS BODEGAS.....	52
II.4 PRODUCCION Y PRODUCTIVIDAD.....	56
II.5 MERCADO INTERNO Y EXTERNO.....	62
II.5.1 Venta y existencia de vinos nacionales.....	62
II.5.2 Balanza comercial de vinos en Uruguay.....	65
II.5.3 Destinos del Mercado de Vinos uruguayos.....	66
II.5.4 Orígenes del Mercado de Vinos uruguayos	68
II.5.5 Exportación de vinos finos.....	69
II.5.6 Aranceles	74
II.6 PRECIOS.....	75
II.7 VINOS TANNAT.....	77
II.8 REGULACION DEL SECTOR.....	79
II.8.1 Organismos.....	79
II.8.2 Marco regulatorio	86
CAPITULO III.....	90
MARCO TEORICO.....	90
III.1 COMPETITIVIDAD NACIONAL	91
III.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	94

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

<i>III.2.1 Posicionamiento dentro del sector</i>	95
<i>III.2.2 Fuentes de ventaja competitiva</i>	97
<i>III.2.3 Como crear ventaja</i>	98
<i>III.2.4 Como mantener ventaja</i>	99
<i>III.2.5 Como competir internacionalmente</i>	100
III.3 MODELO: DIAMANTE DE PORTER	101
<i>III.3.1 Condiciones de los factores</i>	103
<i>III.3.2 Condiciones de la demanda</i>	105
<i>III.3.3 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa</i>	108
<i>III.3.4 Sectores afines y de apoyo</i>	111
<i>III.3.5 El papel del gobierno</i>	113
<i>III.3.6 El papel de la casualidad</i>	114
<i>Una panorámica de los determinantes</i>	115
<i>Una perspectiva del diamante</i>	115
CAPITULO IV	117
CONTRASTACION TEORIA – REALIDAD	117
<i>IV.2.1 Condiciones de los factores</i>	118
<i>IV.2.2 Condiciones de la demanda</i>	131
<i>IV.2.3 Estructura, estrategia y rivalidad empresarial</i>	136
<i>IV.2.4 Sectores afines y de apoyo</i>	142
<i>IV.2.5 El gobierno</i>	147
<i>IV.2.6 El azar</i>	149
CAPITULO V	153
CONCLUSIONES	153
<i>V.1.1 Factores de producción</i>	153
<i>V.1.2 Condiciones de la demanda</i>	158
<i>V.1.3 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa</i>	161
<i>V.1.4 Sectores afines y de apoyo</i>	163
<i>V.1.5 El gobierno</i>	164
<i>V.1.6 La casualidad</i>	165
BIBLIOGRAFIA	171
ANEXOS	174

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación monográfico tiene como objetivo analizar las **Ventajas Competitivas Nacionales**, dentro del **Sector Vitivinícola Uruguayo**; y más específicamente los **vinos finos**. Si bien es sabido que el sector elabora un gran número de productos principales (vinos finos, vinos de mesa, etc.), y derivados (jugo de uva, alcohol, etc.); hemos delimitado nuestro objeto de estudio exclusivamente a los **VCP**.

HIPOTESIS

Los VCP (Vinos Calidad Preferente; o Vinos Finos Uruguayos) tienen excelente calidad para competir en el mercado; sin embargo no han logrado posicionarse en el mercado nacional, ni mundial.

Con esta investigación nos proponemos demostrar que el Sector Vitivinícola Uruguayo cuenta con Ventajas Competitivas Nacionales, pero que las mismas son insuficientes.

Utilizando como herramienta el Diamante de Porter, vamos a revelar que los vinos finos uruguayos, no son altamente competitivos; sino que presentan una **mediana competitividad**.

Planteada la hipótesis precedente, iremos más allá en el análisis, para demostrar que el sector no cuenta con ventajas competitivas nacionales suficientes que lo habiliten a ser competitivo internacionalmente; según la teoría considerada, de Michael Porter.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Nuestra metodología consistió en aplicar un enfoque deductivo a la investigación. Partimos de una teoría, que dio lugar a nuestra hipótesis; seguimos con el estudio de la realidad del sector en cuestión; para finalmente extraer las conclusiones más relevantes.

El análisis teórico, tiene como base los aportes de Michael E. Porter, en su libro “Ventaja Competitiva de las Naciones”; y mas concretamente en el Diamante de la Competitividad Nacional.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

Para captar la realidad del sector nos basamos en datos estadísticos informados en páginas oficiales, así como también publicaciones Web de bodegas exportadoras, y amantes del vino en general.

Tuvimos en cuenta el camino ya recorrido por compañeros de esta facultad, Ciencias Económicas y Administración; y por la facultad de Agronomía, en cuanto a características generales del sector vitivinícola uruguayo.

Consideramos publicaciones actuales en diarios, y revistas del medio; así como también comparaciones del sector vitivinícola Uruguayo; con países vecinos de referencia; concretamente Chile y Argentina.

Se realizaron además entrevistas a bodegueros, empresarios, enólogos, economistas y otros actores participantes del sector; tanto en el ámbito público, como privado. Las entrevistas fueron en su mayoría personales, y vía mail; logrando en todos los casos un dialogo fluido, y ameno que se destaco por el intercambio mutuo de información.

Por ultimo se procesaron los datos obtenidos para compararlos con el marco teórico desarrollado.

ESTRUCTURA

Para poder cumplir el objetivo, el trabajo se desarrollo en 5 capítulos, estructurados de la siguiente manera:

Capitulo I – OBJETO DE ESTUDIO

Capitulo II – MERCADO VITIVINICOLA URUGUAYO

Capitulo III – MARCO TEORICO

Capitulo IV – CONTRASTACION TEORIA-REALIDAD

Capitulo V – CONCLUSIONES

En el **Capitulo I (OBJETO DE ESTUDIO)**, presentamos el vino y sus características principales.

Resulta importante conocer en principio los elementos mas destacados de los vinos finos en general. Saber como se elaboran, sus principales actores, si se consumen fríos o naturales; si un vino añejado tiene mejor calidad frente a los vinos jóvenes, etc.

Presentamos además las tendencias mundiales de elaboración y consumo, así como los principales países importadores y exportadores.

En el **Capítulo II (MERCADO VITIVINICOLA URUGUAYO)**, presentamos el sector de Vinos Uruguayos propiamente dicho.

Nos enfocamos a la producción de VCP dentro de Uruguay, al consumo interno de vinos nacionales e importados; y a las exportaciones.

Mostramos un relevamiento de precios entre vinos finos uruguayos y extranjeros; y analizamos el marco normativo en que se mueve el sector.

Este capítulo expone todas las características del sector, para enfrentarlas al marco teórico, y más adelante demostrar o contradecir la hipótesis antes planteada.

En el **Capítulo III (MARCO TEORICO)** exponemos a Porter en su teoría del Diamante de Competitividad Nacional.

Porter señala que las naciones no alcanzan el éxito en grupos aislados, sino en sectores conectados unos con otros, de allí la importancia de formación y pertenencia al **clusters**.

En este marco el autor identifica cuatro determinantes fundamentales del Diamante:

- **Condiciones de los factores**

- **Condiciones de la demanda**

- **Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas**

- **Sectores afines y de apoyo**

Señala además dos elementos que acompañan el Diamante, y desempeñan un papel importante en la creación de ventajas competitivas: el **gobierno**, y la **casualidad**. El papel del gobierno es el motor que permite el dinamismo del diamante. La casualidad introduce acontecimientos inciertos, que de ocurrir producen cambios en la ventaja competitiva.

Desde la óptica de Porter los países que tengan el diamante mas favorable, o sea aquel que ofrezca mayor dinamismo, complementación y desarrollo de sus determinantes; serán los que tengan las industrias más competitivas.

Por ultimo es de destacar el rol imprescindible de la **innovación**, ya que es anteponerse a las nuevas necesidades en desarrollo, procesos, diseños y más; lo que les permite a los sectores desarrollar ventajas competitivas nacionales, y trasladarlas a nivel mundial.

En el **Capítulo IV (CONTRASTACION TEORIA-REALIDAD)** analizamos la realidad del sector Vitivinícola Uruguayo desde la óptica de Michael Porter, determinando la existencia o inexistencia de elementos que aporten ventaja competitiva.

Destacamos que elementos están presentes en el sector vitivinícola uruguayo siendo favorables en el desarrollo y mantenimiento de ventaja competitiva; cuales no lo están; y cuales aun existiendo, son insuficientes.

En el **Capítulo V (CONCLUSIONES)** se elaboran los puntos finales a los que hemos arribado.

En este último capítulo se detallan además una serie de recomendaciones que pretenden ser de utilidad para lectores involucrados al sector.

CAPITULO I

OBJETO DE ESTUDIO

I.1 HISTORIA DEL VINO

El vino acompaña al hombre desde siempre. Es que desde hace ya varios siglos ha ejercido su fascinación, generación tras generación.

Su creación está rodeada de leyendas.

Una de ellas afirma que fue descubierto por el pastor Estafilo que encontró a una de sus cabras comiendo los frutos de una planta, tomó los frutos y se los llevo a su amo, Oinos, quién al colocarlos en un cuenco, extraerles el jugo y beberlo comprobó que se regocijaba cada vez que lo tomaba.

Otra cuenta que los romanos adoraban al dios Baco -Dionisio- , pidiendo los bendijera en sus famosos viñedos. Ellos obtenían un vino

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

con agregado de miel y alquitrán, que hoy en día no serian de nuestro agrado.

También en la Biblia se pueden encontrar diferentes pasajes, donde se cuenta la última cena de Jesús; quien ofrece vino a sus discípulos, en representación de su sangre.

Mas allá de las leyendas que acompañan el nacimiento del vino, se ha comprobado con el hallazgo arqueológico de restos de cerámicas y pinturas de la prehistoria, dentro de tumbas y pirámides; que las vides existen desde la Era Terciaria.

La prueba mas antigua del consumo de vino data del año 5400 a.c.; fecha en que se encuentra una vasija que contiene un residuo rojizo: vino. En China hace 4000 años ya conocían el proceso de fermentación de la uva; mientras que en Egipto, en el siglo XIV a.c. ya conocían la vitivinicultura.

Estos descubrimientos permiten afirmar entonces que la vid - silvestre, y vinífera- se conocía ya desde la antigüedad. Y que el consumo de vino a lo largo de la historia fue considerado el acompañamiento imprescindible de todo festejo o banquete importante,

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

presente también en la firma de tratados y demás hechos históricos de occidente; dando al vino un lugar de privilegio en la alta sociedad.

Al comienzo la elaboración de vinos era muy sencilla, los racimos se recogían y se colocaban en cestas confeccionadas en junco, y eran los esclavos quienes los pisaban; para después estrujarlo en grandes lienzos, y así obtener el jugo (vino) utilizando solo la fuerza manual. Luego eran guardados en recipientes confeccionados con pieles de cabra, y ánforas que impermeabilizaban con aceites y trapos con grasa, los que de todas formas no aislaban el aire por completo.

Con los años, y luego de la conquista romana el cultivo de la vid se generaliza en todo el territorio del Imperio y la fabricación de vinos se convierte en una fuente de riqueza. Ya con el renacimiento se comienzan a mejorar los sistemas de vinificación y países como Francia comienzan a adquirir la fama que los hará célebres.

Así la tradición de los vinos franceses llega a América de mano de los españoles en la época de la Conquista. Y es recién a comienzos del siglo XIX, que nace en América el interés por elaborar buenos vinos, que compitan con los europeos.

I.2 PERO... ¿QUE ES EL VINO?

Se puede definir al vino de varias formas.

Louis Pasteur (biólogo y químico francés que dedicó una buena parte de sus investigaciones a los procesos de fermentación) definió el vino como “la más sana e higiénica de las bebidas”, de una forma romántica y hermosa.

Una definición corta y sencilla es definirlo como una bebida alcohólica producida por la fermentación de las uvas.

Otra definición mas completa y compleja viene dada por el código internacional de practicas enológicas de la O.I.V.¹ : "El vino es el resultado de la fermentación biológica y natural de la uva entera o de su mosto, llevada a cabo por microorganismos presentes en el medioambiente de la bodega o en la superficie de la propia uva"

¹ O.I.V.: Organización Internacional de la Viña y el Vino.

Lo cierto es que el vino aun puede definirse como lo hizo la misma OIV en el primer estatuto del vino, en el año 1932: **“El vino es la bebida resultante de la fermentación alcohólica de la uva o del mosto”**

Y para entender mejor estos términos podemos ir a las siguientes definiciones:

Uva: es el fruto de la *Vitis Vinífera*, o sea el fruto de la especie de *Vitis* apta para fabricar vino. En casi todos los países la legislación considera como vino a la bebida fermentada que se obtiene únicamente por la especie *Vitis Vinífera*, y desconocen la obtención de vinos de otras especies. Sí tenemos cada vez más variedades de esta especie, donde cada una aporta uvas diferentes que se traducen en vinos con diversos aromas, sabores y colores. Es así que podemos hablar de un Chardonnay, un Cabernet Sauvignon, un Merlot, o un Tannat, entre otros, todos obtenidos de diferentes variedades.

Vendimia: es el momento en que la fruta (uva), madura y soleada en la misma planta, es recolectada.

Mosto: es el jugo que se obtiene de la uva fresca mediante estrujado, escurrido o prensado; antes de que haya comenzado la fermentación.

Con estas definiciones descartamos entonces que existan vinos que no sean procedentes de uvas. Y destacamos que la uva se convierte en vino a través de un proceso totalmente natural, como es la fermentación.

I.3 PROCESO DE ELABORACION

La uva contiene todos los elementos que se necesitan para elaborar el vino.



En su interior las bayas contienen una alta concentración de azúcares, y de ácido málico. Este ácido muchas veces pasa por un proceso de fermentación transformándose en ácido láctico; obteniéndose vinos más suaves y con perfiles aromáticos diferenciados.

Otro ácido presente y de gran relevancia en la uva es el tartárico. Estos 2 ácidos van a jugar un papel muy importante en la elaboración de vinos, y será el enólogo quien decida modificar o no la presencia de ellos.

Otros elementos, como taninos y antocianinas se encuentran en la piel, o cáscara de las uvas, y son responsables del color, y sabor característico de cada variedad; además de ser compuestos antioxidantes beneficiosos para la salud.

Una etapa posterior a la recolección, y anterior a la elaboración es la selección de las uvas. En esta etapa se quitan los tallos y las hojas de los racimos, y se descartan las uvas con problemas sanitarios.

- **Molienda**

La etapa de molienda consiste en separar las bayas del escobajo. En la antigüedad esta etapa se llevaba a cabo exclusivamente de forma artesanal, por personas que pisaban las uvas con sus pies descalzos. Actualmente se lleva adelante con despalladoras. Estas separan las bayas (granos), del escobajo, dejándolos prácticamente intactos. De esta forma se evitan oxidaciones, así como también la extracción de elementos no deseados.

- **Prensado**

Este proceso tiene por objeto romper el grano de uva para lograr la liberación del mosto, o sea separar la cáscara del jugo. El prensado se lleva a cabo mediante prensas neumáticas, cerradas herméticamente,

donde al presionar los granos se logra separar la parte sólida de la uva, de la parte líquida.

Cabe destacar, que en uvas blancas este proceso se lleva adelante antes de iniciar la fermentación. De esta forma, se logra extraer un jugo límpido, traslucido, prácticamente incoloro.

Mientras que, en uvas tintas, esto se realiza una vez culminada la fermentación y la maceración. Esto es así dado que en estas últimas lo que se quiere favorecer es la extracción del color, y todo el color se encuentra en la cáscara (hollejo).

- **Fermentación**

Este es un proceso natural, en el cual los azúcares se transforman en alcohol etílico, debido a la actividad enzimática de las levaduras presentes en el mosto.

La temperatura es un factor fundamental en esta etapa. Naturalmente las levaduras desprenden calor. Si el calor es demasiado la fermentación se detiene y los azúcares quedan sin transformarse en su totalidad, además los aromas se evaporan. Por estas razones en las bodegas se cuida la temperatura colocando serpentinas de agua fría dentro de las cubas de acero inoxidable, donde se realiza la fermentación.

La fermentación es posible desde los 5°C y hasta los 33°C, siendo los vinos blancos los que necesitan temperaturas más bajas – 8°C /14°C – y los tintos los que fermentan a temperaturas más altas – 25°C /30°C –.

- **Maduración**

En la época del antiguo Egipto los vinos se conservaban en ánforas de barro. En la actualidad y dependiendo de la calidad de la uva los vinos se maduran en barriles de roble (vinos de guarda) ; y en tanques de acero inoxidable (vinos jóvenes).

En general, los vinos que se destinan a guarda son más concentrados. Es decir, de color más intenso, con mayor concentración de taninos, acidez y alcohol. Estos vinos al ser consumidos jóvenes se sentirán ásperos, dado que los taninos se unen a las proteínas presentes en la saliva precipitándolas y dejando una sensación de sequedad en boca. En este tipo de vinos el oxígeno juega un papel fundamental. Por medio de los poros de la madera logra pasar la cantidad justa de aire necesaria para producir una micro-oxigenación. Este fenómeno lleva a la unión química de taninos y antocianos, moléculas que si están separadas, en altas concentraciones, provocan sequedad y astringencia. Como resultado de la espera, los barriles logran que el vino quede más suave y equilibrado al paladar, además de aportar aromas más complejos.

- **Embotellado**

El proceso de elaboración se termina en el embotellado. Este proceso abarca varias etapas que permiten darle al vino su apariencia final, a manos del consumidor. Luego del embotellado el contacto del vino con el aire, es prácticamente inexistente; y por eso el vino deja de envejecer (oxidarse).

Existen muchos tipos de envases. Desde damajuanas, envases tetrabrick hasta las botellas de vidrio de 750 ml utilizadas de forma estándar para los vinos finos.

En esta etapa no solo se embotella, sino que también se etiqueta y se cierra la botella.

El corcho empleado en el sellado es de uso mayoritario en el mundo, pero no por ello es el cierre ideal.

En la etiqueta no solo se siguen los gustos y las tendencias de diseño, sino que también deben respetarse las pautas que marcan las leyes de cada país, o territorio. Siendo una bebida alcohólica, lo que debe decir cada etiqueta en cuanto a variedad de la uva, año de cosecha y demás características de elaboración; así como el tamaño, el formato de

la letra, y demás; esta claramente establecido en cada país por el organismo pertinente.

I.4 FACTORES DETERMINANTES EN EL RESULTADO FINAL

Los factores que inciden directamente en la calidad del producto final son: el clima, la madurez de las uvas, el suelo, la variedad de vid utilizada, y la forma de elaboración. Todos ellos tendrán una ocurrencia directa sobre las características propias de cada vino, como son el color, el aroma y el sabor.

El clima es un factor importante como determinante del vino elaborado. Una misma variedad tendrá características diferentes según la altitud y latitud del terreno donde se encuentra el viñedo. El calor y la humedad regulan la maduración de las uvas, influyendo directamente en la calidad y cantidad.

Cuanto más sol baje sobre las viñas más concentración de azúcares tendrán las uvas, y con ello una gran cantidad de alcohol. Justamente tratando de que la vid reciba la mayor cantidad de sol posible, es que se plantan en esa forma característica de pérgolas o espalderas.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

La madurez de las uvas es otro factor clave en el resultado final. Cabe destacar que existe un momento muy preciso en que la uva cambia su metabolismo y comienza a almacenar azúcares a una velocidad muy superior, al mismo tiempo va disminuyendo la concentración de ácidos

Esta etapa es entendida por los expertos como el comienzo de una cuenta hacia atrás para la determinación del momento de la vendimia. Es fundamental recoger la uva en el momento preciso, para asegurarse de esa forma el equilibrio entre el nivel de azúcares y la acidez

El suelo también es determinante en la elaboración de un buen vino. Los nutrientes del terreno se transmiten a las vides desde las raíces mismas, obteniendo uvas de menor o mayor calidad. En la actualidad estos suelos pueden ser modificados mediante abonos y complementos.

Los vinos con mayor calidad provienen de suelos con poca humedad, y pobres en materia orgánica, así como de aquellos cercanos a mares, océanos y grandes ríos que permitieron una excelente maduración de las uvas.

La variedad es otro factor elemental, dado que de cada tipo de uva se obtiene un tipo diferente de vino. Si bien las vides viejas tienen

menor rendimiento, tienen mayores reservas; y serán por lo tanto las que aporten las mejores uvas. De todas formas se ha comprobado que es posible obtener los mismos resultados si se plantan nuevas, y se procura regular su rendimiento favoreciendo una mayor exposición a la luz solar y que las uvas no se den sombra unas a otras. La relación suele ser: a menor rendimiento, mayor calidad.

Por lo general las plantas se cambian cada 30 o 40 años, pero no todas al mismo tiempo.

Por último la forma en que se elabora el vino es otro de los factores que influyen en sus características. En este caso es responsabilidad del enólogo marcar la fecha de vendimia, regular la temperatura de fermentación, el tiempo, etc.; haciendo la diferencia en el producto final.

I.5 CLASIFICACION DE VINOS

Son muchos los vinos, y muchas las formas en que son clasificados.

Las formas más comunes de clasificarlos son:

I.5.1 Clasificación general

Teniendo en cuenta las características más visibles podemos clasificar los vinos en:

- **Vinos tintos:** El color de estos vinos proviene de la piel de sus uvas. El mosto se deja en contacto con la cáscara hasta lograr el color deseado, obteniendo así coloraciones más o menos intensas.
- **Vinos blancos:** Estos vinos se logran a partir de uvas blancas o verdes, que dan al vino un color transparente, o amarillento. También es posible obtenerlos a partir de uvas oscuras, donde el mosto nunca se deja en contacto con la piel.
- **Vinos rosados:** Este tipo de vino se obtiene a partir de uvas rojas que permanecen poco tiempo con su cáscara. Algunas veces suelen obtenerse vinos rosados a partir de la mezcla de blancos y tintos, obteniendo de esta forma vinos de menor calidad aromática.
- **Vinos especiales:** Los vinos especiales generalmente son dulces o semi-dulces, y presentan un alto contenido de alcohol. La técnica de elaboración entre un vino especial y otro puede ser muy diferente, pudiendo encontrar vinos dulces naturales, licorosos, generosos y muchos mas.

I.5.2 Clasificación según la vinificación

Según la técnica utilizada en la producción podemos clasificar los vinos en:

- **Vinos calmos:** Son los vinos mas populares, vinos blancos, rosados y tintos. Tienen generalmente entre un 10% al 15% de alcohol.
- **Vinos fuertes:** Estos vinos tienen un contenido alcohólico que va desde los 16° a los 23° (grados por volumen). Entre los más conocidos encontramos el Jerez, y el Oporto.
- **Vinos espumantes:** Son vinos que soportan 2 fermentaciones, la primera natural; y la segunda en botella. El vino espumante por excelencia es el champagne.

I.5.3 Clasificación según la edad

La vejez de un vino debe ser calculada por el tiempo que pasen almacenados en barricas de madera, y no en botellas. Dependiendo de la calidad de la uva, que soporte o no ser añejada, vamos a tener 2 tipos de vinos de diferente edad:

- **Vinos de guarda:** Son vinos que han pasado un tiempo mínimo almacenados en barricas. Por lo general el tiempo de guarda para cada variedad es regulado por la legislación de cada país, pero en Uruguay no está reglamentado ese periodo. De todas formas a título informativo podemos decir que los dentro de los vinos de guarda encontramos:

Crianza: son vinos que tienen generalmente entre 6 y hasta 18 meses en las barricas.

Reserva: son vinos almacenados como mínimo un año en madera.

Gran reserva: son vinos que tienen como mínimo dos años de guarda.

- **Vinos jóvenes:** son vinos sin guarda; y que en la bodega han sido almacenados por periodos cortos; en tanques de acero inoxidable.

I.5.4 Clasificación vigente en Uruguay

A esta altura del análisis resulta conveniente establecer que la legislación Uruguaya adopta en el año 1997, el “Reglamento Vitivinícola del MERCOSUR”. Aquí se clasifica a los vinos según su clase, separándolos en 8 categorías.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

- **Vinos de mesa:** es el vino con contenido alcohólico de 7,0% a 14,0% en volumen, pudiendo contener hasta una atmósfera de presión a 20 °C .
- **Vinos livianos**
- **Vinos finos:** Nuestro análisis se detendrá únicamente en los vinos finos.



Dentro del reglamento vitivinícola del MERCOSUR, en su capítulo 2, podemos encontrar la definición de **VCP**: Vinos de Calidad Preferente: “es el vino con contenido alcohólico de 8,6% a 14% en volumen proveniente exclusivamente de variedades Vitis vinífera exceptuados Criolla Grande y Cereza, elaborado mediante procesos tecnológicos adecuados que aseguren la optimización de sus características sensoriales ” . Y se agrega además que en la República Oriental del Uruguay el vino fino se denominará Vino de Calidad Preferente: VCP.

- **Vinos espumantes**
- **Vinos frisantes**
- **Vinos gasificados**
- **Vinos licorosos**

- **Vinos compuestos**

I.6 ENOLOGO, CATADOR Y SOMMELIER

Enología: es la ciencia particular que estudia la elaboración del vino.

- **Enólogo:** es el técnico asesor, responsable de dirigir todos los procesos de elaboración del vino.

En sus principios las formas y conocimientos para la elaboración del vino se transmitían de bodega en bodega de forma oral. Esa tradición en la forma de transmitir los conocimientos, sigue existiendo hasta el día de hoy; y forma parte del sello individual de cada bodega. Sin embargo en la actualidad la técnica específica de elaboración del vino la lleva a cabo el enólogo.

El enólogo debe entender de vitivinicultura, porque debe preocuparse de las viñas en todo momento; decidiendo que variedad de viña plantar, detalles de su cultivo, y posterior recolección. El enólogo es quien va a dirigir todo el proceso técnico de elaboración del vino; desde que entra la uva a la bodega hasta que sale al mercado el vino

embotellado. Tendrá también el temperamento de un buen catador: agudeza visual, olfativa y gustativa.

- **Catador:** Es la persona que prueba con atención distintos tipos de vinos, aprecia sus cualidades sensoriales, escribir sus impresiones y asigna puntajes.

En la cata o degustación del vino intervienen los sentidos vista, olfato, y gusto; y tiene por objetivo descubrir y apreciar las características del vino: su color, su aroma, su textura.

De ahí que el lugar ideal para hacer la cata sea un ambiente bien iluminado, aireado, silencioso, carente de olores y con temperaturas medias. Las copas a usar por los catadores deben ser transparentes e incoloras, para apreciar su color y brillo.

Podemos hablar de dos tipos de cata: la realizada por profesionales que prueban los distintos vinos con atención, para luego escupirlos, escribir sus impresiones y asignar puntaje; y la realizada por simples consumidores o aficionados, que por lo general no asignan puntajes; sino simplemente lo disfrutan.

El orden en la cata es: vista, olfato y gusto.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

Vista: se toma la copa por la base, para no calentar el líquido; y se observa el vino a contraluz, apreciando su color, su brillo, su pureza.

Olfato: se acerca la copa, sin agitar, hacia la nariz tratando captar en una primera instancia los olores primarios, provenientes de la variedad de uva. Se mueve apenas la copa tratando esta vez de que el vino suba por las paredes y apreciar las lágrimas que estiban la copa, que denota el grado de alcohol contenido. En una segunda y tercera instancia se buscaran los aromas secundarios, procedentes de la fermentación; y terciarios, que proceden de la crianza del vino.

Gusto: Finalmente se prueba el vino con un pequeño sorbo, moviéndolo de un lado a otro de la boca con la lengua para apreciar los cuatro sabores básicos: dulce, salado, ácido y amargo.

- **Sommelier:** Es aquel “conocedor de vinos, que sugiere la variedad apropiada para cada ocasión”.

El sommelier, o también llamado sumiller; es un experto en vinos.

Todo buen restaurante que cuente con carta de vinos debería contar con un sommelier. Sus tareas serán desde crear la carta de vinos, sugerir la adquisición de los mismos considerando la disponibilidad en el mercado donde opera el restaurante, y de acuerdo al tipo de comida que

se ofrece, así como también y dirigir todos los aspectos asociados al almacenamiento y manejo de los vinos. Deberá sobre todo estar a disposición de los clientes, para responder cualquier pregunta que estos tengan respecto a la carta de vinos y su maridaje con los platos ofrecidos en el menú. El sommelier podrá aconsejar además sobre una escala de precios compatibles con las expectativas del cliente, y sobre vinos diferentes para los más innovadores, que deseen experimentar nuevos sabores.

I.7 OTRAS CARACTERISTICAS

I.7.1 Envase

Mucho se tardó en entender que la elaboración del vino es un proceso anaeróbico (sin la presencia del oxígeno), trayendo como consecuencia la pérdida de muchísimos litros de vino. Es entonces el oxígeno el enemigo número uno del vino.

La utilización de la botella de vidrio, y el corcho; ambos elementos que aíslan completamente al vino del aire exterior aparecen en el siglo 17.

En referencia al envase existen varias alternativas; desde damajuanas de 5 a 10 litros, o cajas de tetrabrik, para los vinos de mesa; a las botellas de vidrio de 750 ml utilizadas de forma estándar para los vinos finos.

A pesar de que se ha comprobado que el corcho no es el mejor cierre, la magia del descorche se ha instalado en los consumidores, y es difícil abandonarlo.

Al descorchar una botella se debe comprobar que el corcho este ligeramente humedecido, señal que la botella se ha guardado inclinada. Muchas veces el uso de corchos de mala calidad son la causa de vinos estropeados que no pueden ser consumidos.

Para cada alternativa de envase y cierre, hay diferentes calidades y precios. La elección dependerá de las pautas de la bodega, el gusto del enólogo, las preferencias de los consumidores; y sobre todo de los costos que soporte el producto final.

I.7.2 Almacenamiento

Del total de vinos producidos solo el 1% puede ser añejado. Las mejores condiciones para su almacenamiento son las que se dan en una

bodega; tales como oscuridad, frescura, humedad alta y ausencia de vibraciones.

Las botellas deberán almacenarse acostadas.

Es probable que hasta un vino fino se oxide si el añejado supera ciertos períodos; eso dependerá de la calidad de las uvas con que fue elaborado, de su guarda y sobre todo de su porcentaje de alcohol.

Los vinos con mayor nivel de alcohol son los que mejor se conservan. Es por este motivo que es común encontrar en el mercado vinos con altas graduaciones.

A modo de ejemplo podemos mencionar los vinos elaborados por uvas Cabernet Sauvignon que soportan largos períodos de almacenamiento. Son vinos ricos en aromas, con mucho cuerpo y con una alta graduación alcohólica; que deleita el paladar de los consumidores más exigentes.

I.7.3 Formas de servir el vino

Se aconseja beber los vinos tintos con una temperatura ambiente de 18°C a 22°C; para esto se descorchan aproximadamente entre una a media hora antes de ser bebidos.

Para los vinos blancos los expertos aconsejan beberlos frescos, a temperaturas de entre 8°C a 10°C.

Existen en el mercado recipientes llamados decantadores donde se vierten los vinos para que se aireen, se aprecien mejor sus aromas y se decanten sus sedimentos.

I.7.4 Maridaje

Quien se deleite con una buena comida, no es de extrañar que le seduzca escoger el vino adecuado para acompañarla. Para muchos eso se denomina acuerdo, para otros es maridaje. Elegir el vino apropiado para cada plato es en la actualidad una tarea difícil,

La idea generalizada de blancos con pescado, y tintos con carnes rojas ha quedado atrás, en la actualidad la selección es un tanto más detallada ya que existen en el mercado muchísimas variedades.

Las carnes rojas bien sazonadas o condimentadas irán mejor acompañadas con tintos de buen carácter, sabiendo elegir la variedad adecuada. Por ejemplo, el Malbec o el Cabernet Sauvignon serán buenos compañeros en esos casos.

Si se trata de sabores más suaves, y platos más livianos; como carnes magras y menos sabrosas (como pollos o pescados no condimentados); o verduras la combinación óptima será aquella en la que los sabores no queden cubiertos ni compitan entre sí. En ese caso será ideal optar entre un vino blanco o un rosado. Por ejemplo, Sauvignon Blanc es unos vinos muy frescos y aromáticos, que resulta ideal para acompañar mariscos y vegetales frescos o cocidos.

Las tablas de quesos y fiambres suelen ser acompañadas de vinos tintos, cuando se trate de quesos frescos o picantes. Mientras que quesos más agresivos como el azul o el roquefort quedarán mejor servidos con blancos frescos.

Los vinos rosados son excelentes como aperitivo, o acompañando platos livianos pero sabrosos, como verduras gratinadas, sopas, y carnes blancas no demasiado picantes.

I.7.5 Beber vino es un beneficio o es un perjuicio?

Como cualquier bebida alcohólica el consumo en demasía y constante de vino es perjudicial para la salud, sin embargo el consumo moderado es saludable. La medicina intenta descubrir el límite entre perjudicial y saludable. Los estudios revelan que un consumo aproximado

de unos 300 ml por día, para una persona adulta, con un peso promedio de 70 Kg., sería una frontera correcta

El consumo permanente y en exceso de vino de vino ocasiona lesiones graves en el sistema nervioso central y en el hígado. Se aconseja además que las mujeres embarazadas o en periodo de lactancia, se abstengan del consumo de vino.

El consumo de vino en pequeñas proporciones incrementa el apetito, y provoca un cierto grado de desinhibición; ya que al ser ansiolítico favorece el sueño y tranquiliza. El consumo moderado favorece además el sistema circulatorio, especialmente la función del corazón. Actúa también disminuyendo el llamado colesterol malo (LDH) e incrementando el colesterol bueno (HDL). El vino tinto contiene además sustancias antioxidantes que reducen la incidencia de la diabetes tipo 2.

Y por si fuera poco se ha comprobado que a consecuencia del contenido de taninos y las propiedades antisépticas livianas del vino lo hacen un buen tratamiento en enfermedades infecciosas del sistema gastrointestinal, tales como diarrea, estreñimiento, y cólicos intestinales.

I.7.6 Los buenos vinos

Los grandes vinos, o vinos de excelente calidad tienen a simple vista un color intenso, profundo y concentrado. Adoptan además una fineza perceptible al tacto cuando entran en la boca, que los destacan como vinos selectos.

A nivel de expertos en degustación internacional existen descriptores positivos que son deseables de encontrar en un buen vino, como por ejemplo aromas frutales, madera en su justa medida, etc.

La consultoría Inversiones y Negocios, realizó un estudio sobre la calidad de los vinos uruguayos. El análisis consistió en una degustación de vinos finos del Uruguay, asociados a la variedad Tannat, en Australia. El estudio reveló que si bien se identifican diferentes descriptores positivos, también se encontraron muchos descriptores negativos.

Algunos de ellos fueron:

Descriptores positivos : - aroma a maní, - sabor a guinda, vainilla y madera, - aceitoso, - taninos, madera y fruta bien integrados, - chocolate, - color oscuro agradable.

Descriptores negativos : - muy oscuro, - muy pesado, - muchos taninos, - muy alcohólico, y poca fruta, - muy seco, - sabor a jarabe para la tos.

Este análisis dejó claro que no todos los vinos nacionales poseen las características deseadas para alcanzar el posicionamiento del sector. Es imprescindible entonces perfilarse hacia aquellos vinos que si tienen potencial, y descartar otros.

I.8 LOS VINOS EN EL MUNDO

Del 100 % de la recolección mundial de uvas, alrededor del 70 % se utiliza para la producción vinícola; mientras el otro 30 % se consume como fruta. En la actualidad el principal productor de vinos es Italia, siendo China el país que más se dedica a consumir la uva como fruta.

En la actualidad muchos países siguen a Italia como grandes productores de vinos. Entre ellos cabe mencionar, en Europa a Francia; España; y Portugal. En Oceanía se destaca Australia, y en África los vinos de Argelia. También es importante el lugar que vienen ganando los vinos Californianos de Estados Unidos.

En América Latina, Chile y Argentina son los países mejor posicionados en el sector vitivinícola de vinos finos, sin embargo nuestro país ha logrado buena fama a nivel mundial. Ese prestigio viene de la mano de la uva Tannat, de la que se han obtenidos vinos de excelente calidad.

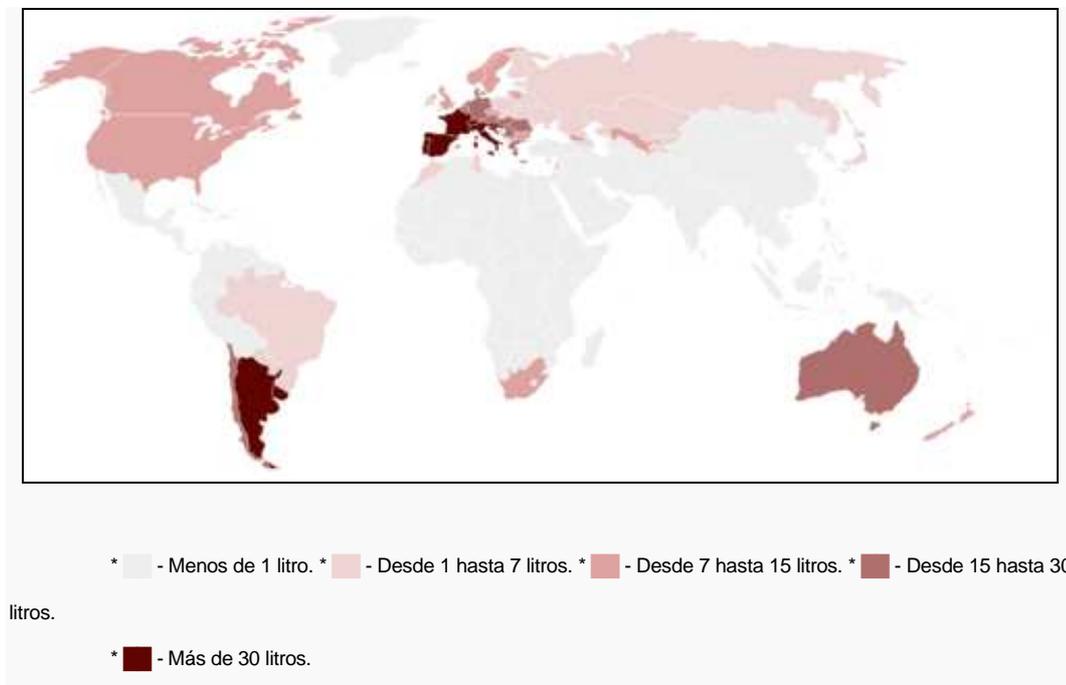
- **Producción**

Según datos publicados en el año 2010 por la OIV Italia produce el 17,7% del total mundial de vinos, seguido de Francia (17%), España (13,1%), Estados Unidos (7,7%), Argentina (4,5%), China (4,5%), Australia (4,3%), Chile (3,7%), Sudáfrica (3,6%) y Alemania (3,4%).

- **Consumo**

Respecto al consumo mundial de vinos el mayor consumidor es Francia, donde también datos de la OIV lo ubicaban en el 2009 con más del 12% del consumo del vino mundial. Lo siguen Estados Unidos (11,5%), Italia (10,4%), Alemania (8,6%), China (5,9%), España (4,8%) y Argentina (4,2%).

Consumo mundial de vino, anual, por persona. ²



² Fuente : Imagen extraída de: <http://www.territorioscuola.com>

- **Exportaciones**

Considerando a los “vinos finos de mesa”, respecto a los datos publicados en el último informe de Uruguay XXI (mayo 2011); las exportaciones en el año 2010 fueron 20.287 millones de U\$\$.

Francia es también el mayor exportador de vinos, abarcando más de un 25% del mercado; seguido por Italia con más de un 20%, y por España con casi un 8%. No es un dato menor el hecho que sea Chile el quinto país vendedor de vinos en el extranjero (6%), y que Argentina ocupe el lugar número nueve en las exportaciones vinícolas mundiales (más del 3%).

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

**Exportaciones de Vino Fino de Mesa (NCM 2204.21), en millones de
U\$\$.³**

DESTINOS	2008	2009	2010
Francia	6.155	4.901	5.251
Italia	4.204	3.878	4.121
España	1.693	1.504	1.581
Australia	1.854	1.494	1.533
Chile	1.174	1.151	1.282
Alemania	905	808	931
Estados U.	745	636	848
Portugal	778	710	738
Argentina	524	565	720
Otros	3.041	3.001	3.281
Total Mundo	21.073	18.648	20.287

³ Fuente : Uruguay XXI

- **Importaciones**

Respecto a las importaciones, la cifra a nivel mundial, de “vino fino de mesa” asciende a 20.819 millones de U\$\$. Según datos de Uruguay XXI el país que más importó fue Estados Unidos, un 17,4%, seguido por el Reino Unido con un 15,8%. En tercer lugar encontramos a Alemania con un 8,4%.

Esta vez no encontramos a Argentina, ni a Chile entre los 10 primeros; ya que ambos países tienen la ventaja de ser grandes exportadores; y además grandes consumidores de sus propios vinos.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

**Importaciones de Vino Fino de Mesa (NCM 2204.21), en millones de
U\$\$.⁴**

ORIGENES	2008	2009	2010
Estados U.	4.030	3.474	3.627
Reino Unido	3.991	3.195	3.281
Alemania	1.886	1.812	1.753
Canadá	1.397	1.313	1.514
Hong Kong	341	490	968
P. Bajos	1.021	975	879
Japón	885	774	777
Suiza	802	730	768
Bélgica	917	827	759
China	276	377	657
Otros	5.483	5.223	5.835
Total Mundo	21.389	19.191	20.819

⁴ Fuente : Uruguay XXI

CAPITULO II

MERCADO VITIVINICOLA

URUGUAYO

II.1 BREVE HISTORIA DEL SECTOR

La industria del vino en Uruguay se remonta a más de 250 años. Esta tradición vitivinícola es una de las razones que permite su reconocimiento actual en los mercados internacionales.

Las primeras plantas de vid fueron traídas por los colonizadores españoles, a mediados del Siglo XVII. Al comienzo las uvas se destinaron a elaborar vinos de mesa, para consumo familiar. A partir de 1870 comenzaron a cultivarse vides en mayor escala y con fines de elaboración comercial.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

Fue Pascual Harriague quien alrededor de ese año introdujo, desde Argentina, la cepa francesa Tannat, conocida en primera instancia con el nombre mismo de Harriague. A esta variedad le siguieron otras provenientes de España, Francia, e Italia como Cabernet, Merlot y Malbec.

De forma paulatina los viñedos uruguayos fueron extendiéndose. Esa expansión fue acompañada por institutos de enseñanza, investigación, desarrollo y tecnología; que apoyaron el crecimiento del sector; y lo siguen haciendo al día de hoy.

En 1906 se crea la Facultad de Agronomía dependiente de la Universidad de la República.

En 1940 se funda la Escuela Industrial de Enología, y en 1987 se crea el Instituto Nacional de Vitivinicultura (I.NA.VI.).

Posteriormente, en 1991; con la creación del MERCOSUR.⁵, se producen cambios intensos en la economía uruguaya, y surge la necesidad de cambiar las estructuras de producción y comercialización;

⁵ MER.CO.SUR : Mercado Común del Sur

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

para poder permanecer y crecer en el mercado. De esta forma nace una nueva etapa para la producción de vinos uruguayos; y más aún para la exportación de vinos finos.

En la actualidad, se producen en nuestro país más de 70 millones de litros, entre las distintas variedades de vinos; de los cuales un 80% corresponde a vino de mesa, y cerca del 20%, a vinos finos. De este último porcentaje solo se exporta entre un 5 y un 8 %.

II.2 GEOGRAFIA



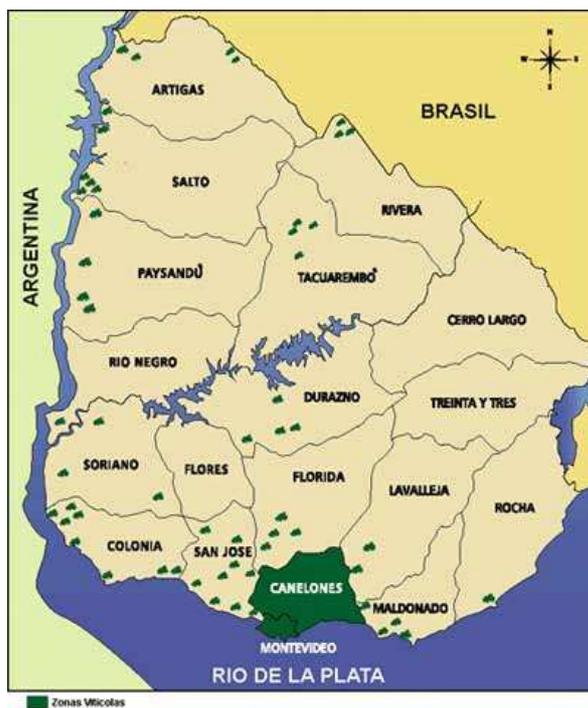
La ubicación entre los paralelos

30 y 35 de latitud sur le concede una ubicación geográfica privilegiada.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

El clima subtropical y húmedo, sumado a la cercanía del Océano Atlántico le otorga a nuestro país una gran amplitud térmica entre el día y la noche; sobre todo en la época de maduración de las uvas, favoreciendo su óptimo desarrollo.

Sus suelos arenosos, arcillosos y calcáreos; junto a una topografía ondulada permiten un drenaje natural muy bueno. El equilibrio entre sol, lluvia y temperatura es óptimo para el crecimiento de los viñedos



La zona Sur de Uruguay

(Canelones, Montevideo, San José), concentra el 86% de la superficie vitivinícola del país; mientras que la zona Suroeste (Colonia, Soriano; Río

Negro) concentra un 7%. El restante 7% se reparte en las zonas Norte (Artigas, Salto, Paysandú) y Noreste (Rivera, Tacuarembó)⁶.

El consumo de vino en Uruguay es de aproximadamente 30 litros anuales, por persona. El preferido es el vino tinto, con un 40%; al que le siguen el blanco y el rosado respectivamente.

II.3 ESTRUCTURA DE LAS BODEGAS

Entre las empresas que han logrado un producto que alcanza las exigencias del mercado externo, ó entre aquellas que tienen potencial para lograrlo; existe un número menor de bodegas que se plantea el desafío de exportar. El objetivo de la mayoría de las bodegas uruguayas es el mercado interno.

Estas empresas, en su mayoría familiares, traen arraigada una fuerte cultura empresarial de sus antecesores; que no les permite proyectarse, y enfocarse hacia mercados internacionales.

⁶ Fuente : Uruguay XXI

Bodegas exportadoras, y no exportadoras; en relación a la calidad del producto ⁷

Calidad de producto	No exportadoras	Exportadoras	Total de bodegas
De exportación	30-45 bodegas	16-18 bodegas	46-63 bodegas
Mercado interno	200-210 bodegas		200-210 bodegas

A pesar de que el número de bodegas que existe en Uruguay es relativamente pequeño, existe entre ellas una producción muy dispar en relación a cantidad y calidad de vino. Incluso dentro de cada establecimiento se elabora una gama muy variada de productos.

Con el paso del tiempo la cantidad de bodegas ha ido disminuyendo. Mientras que en el año 1990, estaban operativas unas 400 bodegas en Uruguay; 10 años después, en el año 2000 lo estaban cerca de 300. En la actualidad solo quedan activas unas menos de 250. Para ser mas exactos, en una entrevista realizada al actual presidente de _____

⁷ Fuente : Uruguay XXI

I.NA.VI., y publicada en la página Web de Bodegas Uruguayas; el enólogo Jorge Lez afirma que “se estima que en el país existen entre 4.000 y 6.000 viñedos; y unas 240 industrias”.

La elaboración de vinos se realiza en volúmenes pequeños, lo que aumenta los costos de producción. Muchas de las bodegas existentes desarrollan una elaboración artesanal, trasladando personalidad y carácter al producto final. En la actualidad estos establecimientos reciben el nombre de “bodegas boutique”.

La heterogeneidad del sector no solo se expresa en cuanto al tipo de producto sino también en el desarrollo empresarial y estructura organizacional de las firmas.

La mayoría de los establecimientos vitivinícolas uruguayos responden a empresas familiares. Esta estructura de empresa familiar carece generalmente de profesionalización en la gestión, y permite hacia sus adentros ciertos favoritismos que perjudican el normal funcionamiento del establecimiento.

Las bodegas uruguayas poseen una integración vertical. Esta integración tiene en parte sus ventajas, dadas por el desarrollo de un adecuado control sobre los procesos de la cadena productiva, pudiendo

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

estimar con seguridad la cantidad de uva propia que van a tener para la elaboración del vino; así como también contar con un control sobre la calidad de uva que van a usar en la vinificación. De todas formas las bodegas más grandes deben salir a comprar uva a los productores; porque la producción propia no les es suficiente. Es de tener en cuenta que el precio de las uvas lo fija el gobierno, año tras año; en negociaciones con el I.NA.VI.

No existen esfuerzos de cooperación horizontal entre las bodegas. Esto se debe principalmente, a la atomización del conglomerado, la competencia por el mercado interno y las diferencias a nivel gremial.

Las pocas experiencias de cooperación son para mejorar la inserción en el mercado externo; uniendo esfuerzos en venta de imagen, asistencia a ferias, degustaciones, y asesoramiento profesional. Wines of Uruguay (Asociación de Bodegas Exportadoras) es un claro ejemplo de dicha unión.

Respecto al personal ocupado podemos decir que según el último censo agropecuario (año 2000), la mano de obra afectada en forma directa a la vitivinicultura ascendía a 12.000 personas; y contaba con la siguiente composición:

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

ASALARIADOS	3.193
NO ASALARIADOS	3.568
PERSONAL ZAFRAL	5.239

Mientras que la mano de obra indirecta involucrada en el sector se estimaba en 36.000 personas; haciendo un total de 48.000 personas.

Según datos más actuales, manejados por I.NA.VI; ese número total de personas que ocupa el sector ha bajado; estimándose en 40.000.

La capacitación del personal directamente afectado al sector es un problema en este momento, una carencia; y por lo tanto representa un elemento clave sobre el que se debe trabajar.

II.4 PRODUCCION Y PRODUCTIVIDAD

- **Producción de uva**

Año a año se producen en Uruguay alrededor de 100.000 toneladas de uva, en aproximadamente 8.000 hectáreas plantadas; con unas 27.000 plantas existentes en la actualidad.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

La mayor cantidad de uva obtenida se industrializa, y solo entre un 4% y 5% se destina a consumo en fresco

En el año 2010 la producción de uva fue de 110.291 toneladas, marcando un aumento respecto al año 2009 de un 26%.

Sin embargo las hectáreas plantadas se redujeron en ambos años, un 4,4% en el 2009, y un 1,6% en el 2010.

La cantidad de plantas existentes también se redujeron, en un 5,7% y 1,6% respectivamente.

La cosecha 2009 ha sido la peor de los últimos años; como consecuencia de la fuerte helada tardía del mes de octubre 2008; que afectó principalmente a los viñedos de Canelones⁸. Este fenómeno climático explica la caída en la producción de uvas de un 22% respecto al año 2008. En el año 2010 la producción de 110.297 hectáreas (aumento del 26% respecto al 2009); no significa nada más que una producción media, y ascendente respecto a las caídas de los 2 años anteriores.

⁸ Ver Capítulo IV, punto IV.2.4 .

- **Productividad**

Durante el año 2010 aumento aproximadamente un 28% la productividad medida en Kg. /planta y en Kg. /hectárea. La mayor productividad promedio por hectárea se observa en el año 2007.

En el año 2009 se produjo la menor productividad de Kg. /hectárea, efecto del fenómeno ya mencionado.

La cosecha actual, abril 2011, ha sido excelente; por lo que se espera buena productividad, junto a resultados de elaboración favorables.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

Producción de uva y productividad del sector ⁹

	PLANTAS	SUPERFICIE DE VIÑEDOS SIN CAMINOS	PRODUCCIÓN	PRODUCTI- VIDAD	PRODUCTI- VIDAD
AÑOS	CANTIDAD	HECTAREAS	TONELADAS	KG/PLANTA	KG/HECTAREA
2005	29.503.639	8.484	124.274	4.21	14.640
2006	29.939.427	8.576	130.244	4.35	15.185
2007	30.032.706	8.659	133.009	4.43	15.185
2008	29.494.991	8.503	112.883	3.83	13.275
2009	27.808.870	8.127	87.498	3.15	10.765
2010	27.360.021	8.001	110.297	4.03	13.784

⁹ Fuente: Uruguay XXI

- **Producción de vino**

En la actualidad se producen en Uruguay, entre las distintas variedades de vinos, alrededor de 80.000.000 millones de litros, de los cuales el 80% corresponde a vinos de mesa o común, y el 20% restante corresponde a vinos finos o VCP. De ese 20%, solo se exporta entre un 5% y un 8%.

En la siguiente tabla mostramos la elaboración total de vinos a nivel nacional, entre los años 2000 a 2010. El máximo de fabricación puede observarse en el año 2004, mientras que el mínimo se encuentra en el año 2009, para luego volver a aumentar en el 2010.

En el año 2010 se elaboraron 76.862.728 millones de litros de vino; mientras que en el año 2009 solo fueron 62.024.193 millones de litros.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

Producción de vino, expresado en litros ¹⁰

AÑOS	TINTO	BLANCO	ROSADO	CLARETE	TOTAL	BODEGAS
2000	27.577.507	9.205.886	30.122.701	23.505.890	90.411.984	313
2001	24.495.593	8.687.047	31.401.470	22.726.454	87.210.564	299
2002	25.322.652	15.282.948	5.246.881	23.669.881	69.522.326	269
2003	24.320.630	20.529.843	6.640.604	31.124.976	82.626.053	264
2004	39.408.060	23.234.547	9.381.329	38.686.121	110.710.057	274
2005	31.052.397	17.636.645	6.691.150	31.819.302	87.199.494	268
2006	34.932.738	17.383.013	6.964.202	32.535.758	91.815.711	276
2007	35.232.889	15.193.212	7.071.705	30.517.020	88.014.826	263
2008	33.791.601	9.995.423	10.576.629	25.222.929	79.586.582	264
2009	23.895.715	8.784.801	6.118.434	23.225.243	62.024.193	234
2010	25.382.071	12.207.336	8.245.644	31.027.677	76.862.728	234

¹⁰ Fuente: elaboración propia, con datos de I.NA.VI.

II.5 MERCADO INTERNO Y EXTERNO

II.5.1 Venta y existencia de vinos nacionales

La venta de vinos nacionales ha venido en descenso desde el año 2008, 76.389.102 litros en el 2010, contra 78.902.411 litros en el 2009.

Este descenso se explica por las ventas de vinos nacionales, para consumo en Uruguay que cayeron un 3.2% en el año 2010 con respecto al 2009. Pudiendo observar que las ventas de otros productos, y las ventas para exportación aumentaron en ese periodo un 1,7% y un 26,1% respectivamente.

Si introducimos al análisis las importaciones, podemos agregar que el consumo de vinos importados tuvo un leve descenso en el año 2010, respecto al 2009, del 6.3%.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

Venta de vinos, en litros ¹¹

VENTAS	2008	2009	2010	ENE-MAR 2011
VENTA VINO NACIONAL	79.356.017	74.875.264	71.676.866	13.894.069
VENTA OTROS PROD. NAC.	1.522.836	1.498.567	1.523.988	268.856
VENTA POR EXPORTACION	2.528.580	2.528.580	3.188.248	450.205
TOTAL VENTA PROD. NAC.	83.407.433	78.902.411	76.389.102	14.613.130
TOTAL VENTA IMPORTADO	3.040.903	3.440.856	3.224.163	614.434

Las existencias de vino han sufrido una caída, producto de la menor elaboración en los años 2009 y 2010, respecto al 2008. La menor presencia la marca el vino tinto, con un descenso del 41,7%; mientras que el vino clarete disminuyó un 24,7% y el rosado solo un 3,7%.

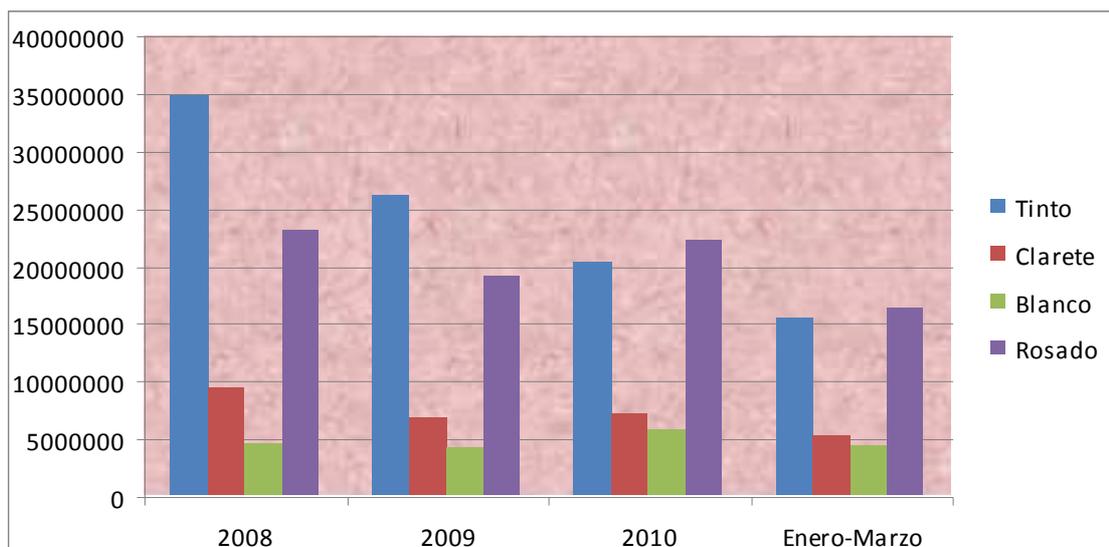
¹¹ Fuente : Uruguay XXI

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

Existencia de vino nacional, en litros¹²

AÑOS	TINTO	BLANCO	ROSADO	CLARETE	TOTAL
2008	34.781.563	9.319.535	4.526.286	23.070.491	71.697.875
2009	26.156.023	6.798.587	4.181.374	18.968.499	56.104.483
2010	20.282.518	7.019.006	5.694.993	22.226.362	55.222.880
E-M 2011	15.419.577	5.136.794	4.283.508	16.336.461	41.176.340

Existencia de vino nacional, por tipo, en litros¹³



¹² Fuente : Uruguay XXI

¹³ Fuente : Uruguay XXI

II.5.2 Balanza comercial de vinos en Uruguay

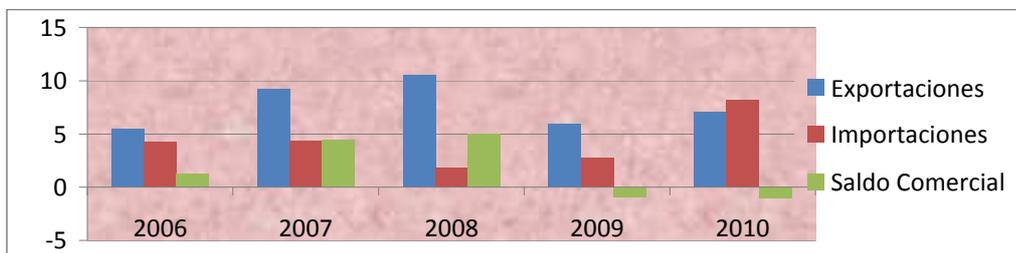
Según el último informe elaborado por Uruguay XXI, mayo 2011; la balanza comercial de vinos fue superavitaria y creciente entre los años 2006 a 2008. Lamentablemente la tendencia anterior se revierte en los años 2009 y 2010, pasando a resultados deficitarios. En el año 2010 importaciones aumentaron un 19.3%, mientras las exportaciones crecieron un 19.8% respecto al 2009.

Balanza comercial de vinos de Uruguay, en U\$\$ miles¹⁴

	2006	2007	2008	2009	2010
EXPORTACIONES	5.50	9.21	10.6	5.96	7.14
IMPORTACIONES	4.27	4.78	5.6	6.89	8.22
SDO COMERCIAL	1.23	4.43	5.0	-0.93	-1.08

¹⁴ Fuente : Uruguay XXI

Balanza Comercial de vinos en Uruguay, en millones de U\$\$¹⁵



II.5.3 Destinos del Mercado de Vinos uruguayos

Uruguay exporto en el año 2010 a Brasil un 43,3% de su producción. Ese destino fue seguido por EEUU con un 13,6% y México con un 7%.

En el año 2009, Brasil, EEUU y México fueron también sus principales destinos. De la tabla anterior, se desprende además que China fue el destino hacia donde la exportación de vinos, en términos porcentuales, tuvo su máximo incremento, en el 2010.

¹⁵ Fuente Uruguay XXI

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

Principales destinos, en U\$S miles¹⁶

EXPORTACIONES	2006	2007	2008	2009	2010	PARTICIPACION 2010
Brasil	1.516	3.123	2.093	2.078	3.096	43.33%
E.Unidos	594	731	889	917	971	13.59%
México	271	259	463	450	501	7.01%
Canadá	451	603	537	385	420	5.88%
Fed. Rusa	717	1.760	3.934	247	382	5.35%
China	0	172	88	19	312	4.37%
Polonia	271	208	245	312	209	2.93%
R. Unido	246	305	275	158	178	2.49%
Alemania	123	225	99	153	140	1.96%
Suiza	264	61	167	26	86	1.20%
Otros	1.050	1.836	1.828	1.214	851	11.91%
Total	5.502	9.282	10.616	5.957	7.145	100 %

¹⁶ Fuente Uruguay XXI

II.5.4 Orígenes del Mercado de Vinos uruguayos

El principal origen de las importaciones de vinos hacia Uruguay, es Argentina. Del total de importaciones del año 2010 la participación de vinos desde el país vecino fue del 72,4%.

Principales orígenes, en U\$\$ miles.¹⁷

IMPORTACIONES	2006	2007	2008	2009	2010	PARTICIPACION 2010
Argentina	3.173	3.496	4.241	5.052	5.951	72,40%
Chile	426	531	628	1.126	1.302	15,84%
Francia	286	311	476	331	385	4,68%
España	307	253	111	278	365	4,44%
Italia	15	62	68	33	87	1,06%
Alemania	29	28	54	21	54	0,66%
EEUU	5	17	0	19	29	0,35%
Z.F. Florida	0	0	0	0	10	0,12%
Nueva Zelanda	0	0	0	0	9	0,11%
Australia	2	0	4	15	9	0,11%
Otros	29	53	18	20	20	0,24%
Total	4.271	4.752	5.600	6.895	8.220	100,00%

¹⁷ Fuente Uruguay XXI

En cuanto al ingreso de vinos extranjeros ha nuestro país, le sigue Chile, con un 15,84% de participación en las importaciones.

De estas cifras se concluye que los vinos chilenos y argentinos compiten con los nacionales, no solo en el exterior; sino también dentro de nuestro propio país.

Es importante destacar que ambos países cuentan con ventajas que hacen a sus vinos más competitivos, en relación a los nuestros. Los vinos chilenos están exonerados de impuestos, mientras que los vinos argentinos son fabricados con costos bajos de producción.

II.5.5 Exportación de vinos finos

Como consecuencia de la crisis económica de 2009, principalmente de los países europeos, junto con Estados Unidos; la demanda internacional de vinos ha tenido un gran descenso en los últimos años.

Esta caída en la demanda mundial afectó las exportaciones de vinos uruguayos, que mucho cayeron en el periodo 2009-2010; respecto a 2008. Este resultado es consistente con el descenso ya mencionado, de la producción de uva y de la productividad del sector, en dicho periodo.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

En el año 2010 si bien vuelven a aumentar las exportaciones respecto a 2009, no logran alcanzar los niveles de 2008.

Resulta interesante observar estos datos en el siguiente cuadro, donde se han discriminado las exportaciones totales de vinos, por rubro.

Exportaciones de vinos, desagregadas por rubro, en U\$\$ miles¹⁸

NMC	DESCRIPCION	2006	2007	2008	2009	2010
2204.21.00.10	Vino fino de mesa	4.830	5.575	6.775	5.624	6.658
2204.21.00.20	Vino en recip. hasta 2lts.	135	1.947	72	148	167
2204.29.11.00	Vino en recip. hasta 3lts	0	0	0	4	139
2204.29.19.00	Vinos a granel	0	0	0	103	131
2204.10.10.00	Champagne	16	37	34	48	48
2204.30.00.00	Los demás mostos	0	0	157	0	0.8
2204.10.90.00	Vino espumoso	56	17	5	2	0.3
2204.29.00.20	Mostos	465	1705	3572	29	0
	TOTAL	5.502	9.282	10.616	5.957	7.145

¹⁸ Fuente: Uruguay XXI

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

Del total de vinos finos que se producen año a año, se exportan en la actualidad en el entorno de entre el 5 al 8 %.

Del análisis del cuadro anterior se destaca que los vinos finos son los que han tenido mayor participación en las exportaciones del sector. Mientras los años 2006, 2007 y 2008 la tendencia fue al alza en valores exportados, la situación se revierte en el año 2009; para recuperarse paulatinamente en el 2010.

Por otro lado cabe destacar que mientras Uruguay exporta alrededor de US\$ 7 millones anuales, Chile vende al exterior US\$ 1.400 millones al año y Argentina US\$ 1.100.-

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

En el siguiente cuadro mostramos las exportaciones de vinos finos uruguayos expresadas en dólares; de los últimos 10 años.

Exportaciones de vinos finos, en U\$\$¹⁹ (NCM 2204.21.00.10)

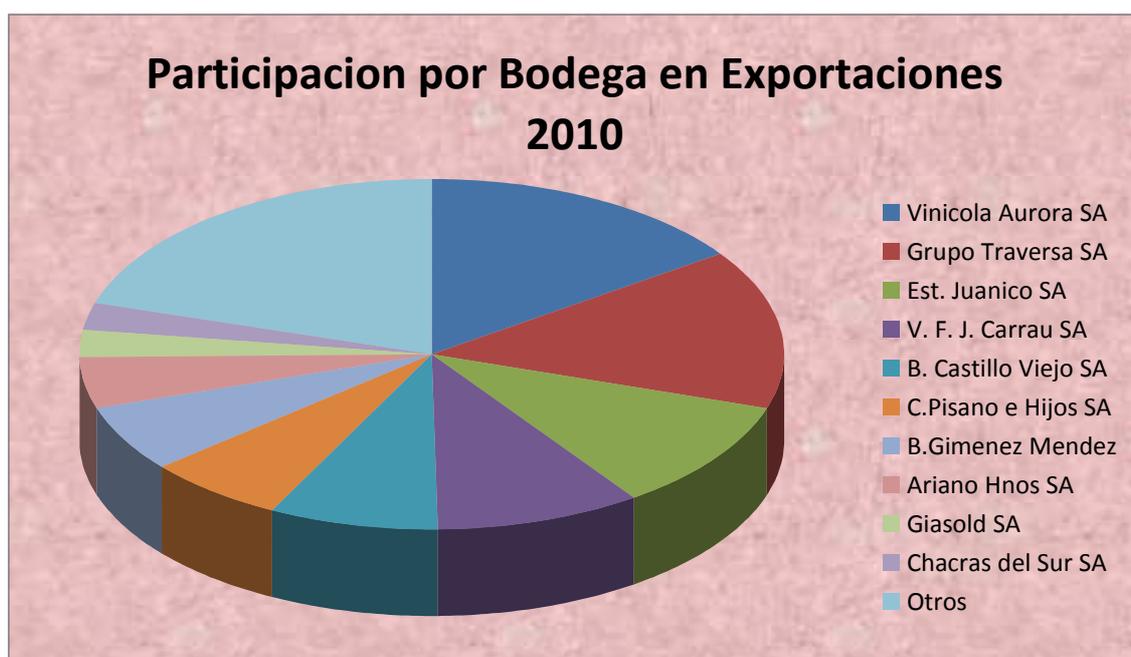
AÑO	EXPORTACIONES
2000	6.962.072
2001	6.277.332
2002	4.549.445
2003	3.859.824
2004	3.200.630
2005	3.985.512
2006	4.830.748
2007	5.575.230
2008	6.775.840
2009	5.624.548
2010	6.658.439

¹⁹ Fuente: Elaboración propia, con datos de I.NA.VI.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

Las principales empresas exportadoras de vinos del Uruguay en el año 2010, expresados en porcentajes, fueron: Vinícola Aurora S.A.: 15,41%, Grupo Traversa S.A.: 14,46%, Establecimiento Juanico S.A.: 10,33%, Vinos Finos Juan Carrau S.A.: 9,6%, Bodegas Castillo Viejo S.A.: 7,66%, Cesar Pissano e Hijos S.A.: 6,49% Bodegas Jiménez Mendez: 6,13%, Ariano Hermanos S.A.: 4,63%; Giasold S.A. – 2,53%, Chacras del Sur: 2,52% y Otros: 20,24%

Participación de las bodegas en las exportaciones año 2010²⁰



²⁰ Fuente : Uruguay XXI

II.5.6 Aranceles

En el siguiente cuadro mostramos las tarifas arancelarias aplicadas a las exportaciones de vinos de los principales países, hacia los que Uruguay exporta sus vinos.

Aranceles a las exportaciones de vinos del Uruguay²¹

IMPORTADOR	ARANCEL
Brasil	0%
Estados Unidos	0%
México	14.4%
Canadá	0%
Federación Rusa	20%

²¹ Fuente : Uruguay XXI

II .6 PRECIOS

Según datos de Observa, “para llegar a una botella de vino de 750 CC” se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

1-Uva: Se necesita un kilo de uva para lograr tres cuartos de vino fino. El precio de la uva, es fijada año a año por I.NA.VI.

2-Vinificación: El proceso de recolección y vinificación varía según se trate de un vino joven, o un vino de guarda.

3-Impuestos: Cada botella de vino fino nacional debe abonar IVA (22%) y la tasa de I.NA.VI. .

4-Distribución: Las empresas locales que distribuyen vinos finos se encargan por lo general del marketing y el flete; aunque muchas veces lo realiza el propio establecimiento.

5-Valor seco: Valor seco le llaman los productores a la botella, etiqueta, corcho y caja. Todo, menos el cartón y la etiqueta, es importado, lo que encarece el precio final y afecta la competitividad.

6-Minorista: El minorista agrega un 30% al precio, más impuestos; de cada botella de vino fino que revende.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

La cadena de valor de los vinos finos uruguayos no es competitiva con los extranjeros.

Teniendo en cuenta los componentes antes mencionados, los costos se reparten entre: Impuestos un 25% aproximadamente, 25% valor seco. El resto se reparte entre el costo de la uva, el proceso de vinificación, distribución y la ganancia del minorista.

Con esta distribución de costos, es lógico que un vino importado compita en mejores condiciones, con uno nacional, de similar calidad; en el mercado interno.

Referente al precio de venta podemos afirmar que es común encontrar en el mercado interno un V.C.P. desde \$ 130.-, o \$ 150.- (lo que equivale a U\$\$ 6,66 ; o U\$\$ 7,69)²². También existen vinos finos, en tiendas exclusivas, que rondan los \$ 29.000.- (U\$\$ 1.500.-).

Cabe destacar que en cualquier góndola de supermercado reconocidos vinos chilenos compiten con los nuestros a \$ 140.- aproximadamente, mientras que los argentinos lo hacen desde solo \$

²² TC: 1 Dólar – 20 Pesos Uruguayos, Noviembre 2011.

115.-. Una importante razón, que ya hemos mencionado; es la producción a gran escala que tienen ambos países, lo que les permite ser mas competitivos.

II .7 VINOS TANNAT

La cepa característica de los vinos uruguayos es la Tannat; variedad que ha adquirido un muy buen prestigio a nivel mundial y se ha convertido en orgullo del Uruguay.

El Tannat es el vino varietal que comenzó la producción vitivinícola a escala comercial.

En 1870 esta cepa fue introducida por Don Pascual Harriague buscando una cepa que se adaptara bien al suelo y clima local. La variedad Tannat es originaria del sur de Francia tuvo mucho éxito y también fue muy atractiva para los consumidores de la época.

En 1877 Harriague obtuvo su primer triunfo con el premio al mejor vino producido en el país desde entonces se lo conoce como el “Vino Uruguayo”

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

Los Tannat son vinos de taninos suaves y tiernos, con un color intenso y atractivo.

Uruguay es el único productor en el mundo donde existen viñedos significativos en cantidades aún mayores que en su tierra nativa: Madiran e Irouléguay, sudoeste de Francia. En Uruguay, la superficie plantada de esta variedad, representa un tercio de los viñedos.

El vino Tannat presenta dos principios enológicos básicos: calidad y características locales. Esto ha conducido al creciente reconocimiento de Uruguay como país productor de vinos de calidad.

La identidad obtenida con el vino Tannat, abrió los mercados internacionales a otras variedades de vinos uruguayos.

Las bodegas uruguayas consideran al Tannat patrimonio nacional.

En los últimos años se han logrado numerosos reconocimientos a nivel internacional, a partir de la elaboración de vinos con base en esta cepa.

Los premios más actuales en vinos nacionales se han logrado en Canadá, Chile y Hungría; donde se obtuvieron un Gran Oro, seis Oro y seis Plata respectivamente.²³

II.8 REGULACION DEL SECTOR

II.8.1 Organismos

- **I.NA.VI.**

El Instituto Nacional de Vitivinicultura (I.NA.VI) es una persona jurídica de derecho público no estatal, fue creado por la Ley N° 15.903, de 10 de noviembre de 1987; luego modificada por la Ley N° 18.462, de 8 de enero de 2009. Esta ubicado en la ciudad de Las Piedras, en el departamento de Canelones.

²³ Ver ANEXO 2

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

Es el organismo específicamente encargado del control y promoción de este sector de la economía uruguaya. Su deber es ejecutar la política vitivinícola a nivel nacional. Funciona en régimen de actividad privada en cuanto a contabilidad y estatuto laboral. Proporcionándole la ley, los medios económicos y legales para hacerlo.

Esta institución, es administrada por un Consejo integrado por nueve titulares y sus respectivos alternos y en él están representados los viticultores, los industriales bodegueros, y el Estado a través de delegados de los ministerios de Ganadería, Agricultura y Pesca, de Economía y Finanzas, y de Industria y Energía.

Las funciones que le competen por ley, al I.NA.VI., son las siguientes:

- Promover el desarrollo de la vitivinicultura mediante la investigación, extensión y divulgación.
- Incrementar y mejorar la producción y distribución de material de propagación de la vid.
- Asesorar con carácter general a viveristas, viticultores e instituciones públicas en el manejo del cultivo de la vid.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

- Organizar la protección de los viñedos contra enfermedades, plagas, granizo, heladas y otras causas que afecten el proceso productivo.
- Promover el desarrollo de cooperativas agrarias de producción, comercialización o agroindustriales vinculadas a la vitivinicultura.
- Divulgar y promover las cualidades de la uva y de sus derivados, propendiendo a incentivar su consumo.
- Aplicar todas las normas legales vigentes y fiscalizar las actividades del sector.
- Asesorar al Poder Ejecutivo en la política de precios, en la determinación de las condiciones de comercialización, importación y exportación, en las normas sobre tipificación y calidad de los productos y en la creación de reglamentaciones necesarias para el desarrollo de la vitivinicultura nacional.

Algunas de las políticas llevadas a cabo han sido las siguientes:

- Reconversión productiva. Se realizó entre los años 80 y 90 la reconversión de las vides uruguayas. Los programas incluían subsidios para el abran quío y también para la plantación de nuevos viñedos. Esta

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

reconversión permitió obtener uvas de buena calidad ecológica, aptas para fabricar vinos de excelente calidad; y de esta forma fomentar las exportaciones.

- Reconversión de bodegas. Busco mejorar la infraestructura de bodegas para garantizar una mejora en la calidad del vino.

- Mercado protegido y con regulación. Esta política fue adoptada para acompañar la reconversión generando un marco seguro para realizar inversiones.

- Sistema tributario favorable, logrando la exoneración del I.M.E.S.I.

El I.NA.VI. solventa sus actividades a través del cobro de una tasa que recae en el precio del vino (tomado sobre un valor ficto de mercado) y el tipo de envase.

Este organismo también actúa como agente de retención del IVA aplicado a los productos de la bodega, y es por tanto garante del cobro adecuado de este tributo en tiempo y forma por la DGI.

- **M.G.A.P.**

El Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca contribuye al desarrollo permanente de los sectores, agropecuario, agroindustrial y pesquero, en base a una política de promoción e inserción en los mercados externos a nivel regional y extra regional en base a un manejo y uso sostenible de los recursos naturales.

Entre sus tareas se encuentran:

- Promover el desarrollo la diversificación e incremento de la productividad.
- Promover el incremento de las exportaciones respecto a los sectores agropecuario agroindustrial y pesquero.
- Presentar información estadística actualizada.
- Promover la transferencia y difusión de la tecnología agropecuaria agroindustrial y pesquera a los distintos sectores.
- Conservar los Recursos Naturales Renovables, controla la sanidad animal y vegetal y la condición higiénico sanitaria de los productos agropecuarios.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

- Promover el desarrollo y calidad de la producción granjera y citrícola.

- Ejecutar actividades de interés nacional referidas a los sectores agropecuarios agroindustrial y pesquero, enmarcadas en la política del gobierno y de las cuales no se encarga el sector privado.

- **WINE OF URUGUAY (EX ABE)**

Wine of Uruguay (ex-Asociación de Bodegas Exportadoras) es una asociación civil sin fines de lucro, integrada en la actualidad por 24 bodegas.

Su principal objetivo es promover en el exterior los vinos finos de Uruguay. Esta organización esta abierta a las Bodegas que quieren exportar sus productos.

Sus principales funciones son:

- Concurrir a las ferias especializadas, para realizar degustaciones y seminarios sobre los vinos de Uruguay

- Organizar visitas de periodistas y referentes internacionales del sector a Uruguay.

- **OIV**

La Organización Internacional de la Viña y el Vino es un organismo internacional, intergubernamental de carácter científico y técnico con una competencia reconocida en el campo de la viña, el vino, las bebidas a base de vino, las uvas de mesa, las uvas pasas y otros productos derivados de la vid.

Se creó en el año 2001 sustituyendo a la Oficina Internacional de la Viña y el Vino.

En la actualidad esta integrada por 45 países, de los cuales Uruguay forma parte. También lo integran Chile, Argentina y Brasil; entre otros.

II.8.2 Marco regulatorio

A continuación exponemos los títulos y números de las leyes y decretos, relevantes que regulan el sector

Creación de INAVI

- Ley de Creación de I.NA.VI. (ley 15.903, Art.141 a 154)

Modificativas

- Ley 16.002
- Ley 16.273
- Ley 16.757
- Ley 17.458

Boleta de circulación y calidad

- Ley 3.014 - Decomiso
- Ley 17.458 - Ley de Tasa de promoción y control vitivinícola
- Decreto 240/000 - Estampillas, envases de 3,5,10 litros

Primera Ley Vitivinícola

- Ley 2.856 de 17/7/903 - Ley Madre de la Vitivinicultura
- Decreto 24/2/928 - Reglamentación de la ley 2.856 de 17/7/903

Prácticas enológicas

- Decreto 637/989
- Decreto 48/998

Vino de Calidad Preferente

- Decreto 283/993
- Decreto 431/994
- Decreto 45/999 (Art.14)
- Decreto 325/997

Vino Inapto

- Decreto 103/994
- Decreto 48/998

Tipificaciones

- Decreto 80/994
- Decreto 267/994 - Comercialización de vinos y Tipificaciones

Régimen de comercialización de la uva

- Ley 13.665
- Decreto 73/003 - Precio de la uva

Vino artificial y sobre prensa

- Ley 12.804 (Art.323) - Comiso de Vinos artificiales
- Ley 13.586 (Art. 80) - Existencia de productos prohibidos en bodega (azúcar, otros).
- Ley 15.058 - Vino de sobre prensa y vino artificial

Régimen de sanciones

- Ley 16.736 5/1/96 (Art. 285 al 93)

Protección integral de viñedos

- Ley 16.311 - Ley de Creación de Fondos de Protección Integral de Viñedo
- Decreto 374/000

Reglamento vitivinícola del MERCOSUR

- Decreto 325/997 - Internalización del reglamento Vitivinícola del MERCOSUR
- Reglamento Vitivinícola del MERCOSUR

Variedades a vinificar

- Decreto 454/002 - Variedades de uva a usarse con destino a vinificación

CAPITULO III

MARCO TEORICO

Para analizar las ventajas competitivas nacionales del sector vitivinícola uruguayo, y más específicamente los vinos finos, tomaremos como referencia el libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” de Michael Porter; quien investigo como ciertos factores influyen en el éxito competitivo de las empresas en determinados sectores de actividad de una nación.

Porter baso su investigación en el estudio de diez naciones las cuales representaban más del 50% de las exportaciones mundiales. Para elegir los sectores, dentro de ellas; tomo el criterio de utilizar los que contaran con un alto nivel de inversión extranjera y a su vez que sus exportaciones fueran constantes en un periodo de tiempo.

III.1 COMPETITIVIDAD NACIONAL

Según Porter la pregunta clave que se debe responder es “¿Por qué alcanzan las empresas de algunas naciones un éxito internacional en segmentos y sectores claramente diferenciados?”

Hay que centrarse en encontrar las características que permiten a las empresas de algunas naciones crear y mantener una ventaja competitiva en determinados sectores.

Una empresa debe conocer lo que sucede al interior de sus fronteras para determinar su capacidad o incapacidad, de crear o mantener ventaja competitiva en términos internacionales.

Para el autor es de vital importancia la influencia de una nación en buscar una ventaja competitiva en determinados campos, para así lograr el nivel y la tasa de crecimiento de la productividad adecuada al sector. A pesar de esta afirmación se carece de una explicación convincente sobre esa influencia.

Existen explicaciones contradictorias y no existe una teoría generalmente aceptada. La dificultad comienza con el término

competitividad para una nación y que significa que la misma sea competitiva.

A la productividad Porter la define de la siguiente forma: es el valor del producto, generado por una unidad de trabajo o capital. Es a la larga lo que determina el nivel de vida de una nación.

El concepto más importante de la competitividad a nivel nacional es la productividad. Si la productividad crece de manera sostenida la economía se perfecciona continuamente.

Para el autor lo que se investiga es la forma como el “entorno cercano” a una empresa es parte de su éxito competitivo en el transcurso del tiempo. Buscar la razón por la cual unas empresas prosperan y otras fracasan.

El entorno puede ser una ubicación geográfica, pero también puede ser donde recibieron educación los empleados, directivos y clientes de la empresa.

Para tener éxito las empresas deben basar sus estrategias en la mejora y en la **innovación**. Deben estar dispuestas a competir, a comprender su entorno nacional y a buscar la manera de mejorarlo para no fracasar.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

Para Michael Porter "La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas si consiguen innovar".

En épocas actuales el proceso de innovación es extremadamente importante. Innovar implica la renovación y ampliación de procesos, productos y servicios, cambios en la organización y la gestión, así como cambios en las calificaciones del capital humano.

Tres características muy importantes son:

- La innovación no está restringida a la creación de nuevos productos. Una innovación puede también referirse a un nuevo servicio, o a como se vende o distribuye un producto
- La innovación no está restringida a desarrollos tecnológicos. Una innovación puede también obtenerse a través de diferentes estructuras organizativas.
- La innovación no está restringida a ideas revolucionarias. Una serie de pequeñas innovaciones son tan deseables como un gran cambio que tenga lugar cada diez años.

La innovación es una característica presente en las economías actuales, en todos los mercados. Las empresas compiten por la innovación constantemente. De todas formas innovar no es tan sencillo, porque las ideas innovadoras no surgen espontáneamente, sino que surgen en los momentos más inesperados y en las condiciones más extremas. Por eso mismo, la innovación no se persigue, sino que se alcanza. Requiere unidades de trabajo comprometidas, energía empresarial para asumir determinados riesgos y, principalmente, un duro trabajo.

III.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA

Para precisar una estrategia competitiva es necesario relacionar la empresa con el medio ambiente. El aspecto clave de ésta, es el sector o sectores industriales en el cual compite. La estructura de ese sector industrial va a determinar la estrategia competitiva de la empresa y las posibilidades estratégicas con que ella cuenta.

Para Porter la situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas:

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

- 1 - Rivalidad entre los competidores existentes
- 2 - Amenaza de productos o servicios sustitutos
- 3 - Poder negociador de los clientes
- 4 - Poder negociador de los proveedores
- 5 - Amenaza de nuevos ingresos al sector

Sector industrial según Porter es el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí. El objetivo de la estrategia competitiva para una empresa, en un sector industrial es encontrar una posición donde pueda defenderse de las fuerzas o inclinarlas a su favor.

III.2.1 Posicionamiento dentro del sector

Las empresas deben elegir una posición dentro del sector. El posicionamiento comprende el enfoque general de la empresa con su manera de competir.

En el centro del posicionamiento esta la ventaja competitiva .Las empresas tienen éxito si cuentan con una ventaja competitiva sostenible.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

Existen dos tipos de ventaja competitiva: costo inferior y diferenciación.

El costo inferior se da por la forma que una empresa fabrica un producto más eficientemente que sus competidores y por lo tanto obtiene un mejor rendimiento.

La diferenciación es brindar al comprador un valor superior ya sea en términos de calidad, de características especiales y/o mejor servicio posventa del producto.

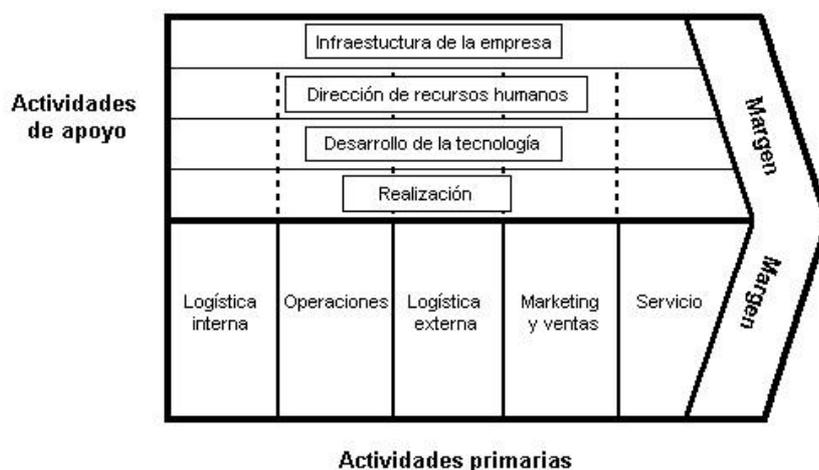
El ámbito competitivo es muy importante porque los actores están segmentados: diferentes tipos de productos, múltiples canales de distribución y varios tipos de clientes. Estos segmentos tienen necesidades diferentes. Las empresas de un mismo sector pueden elegir ámbitos competitivos diferentes.

El tipo de ventaja y el ámbito de ella pueden combinarse en la noción de estrategias genéricas. Estas evidencian que no hay un tipo de estrategia que sea apropiada para todos los sectores, incluso pueden coexistir más de una. No existe una receta.

III.2.2 Fuentes de ventaja competitiva

Las empresas por medio de las actividades crean valor para sus clientes. La ventaja competitiva es la forma en que las empresas realizan esas actividades. Ese valor se mide por el precio que los clientes están dispuestos a pagar por los productos. La estrategia es la forma en que las empresas desarrollan sus actividades y organizan su cadena de valor.

Cadena de valor según Porter²⁴.



²⁴ Fuente: La Ventaja Competitiva de las Naciones – Michael Porter

La cadena de valor de una empresa es un sistema interdependiente o una red de actividades, conectado mediante enlaces. Estos enlaces necesitan que las actividades estén coordinadas. Una buena gestión de enlaces puede ser un factor determinante de la ventaja competitiva. La cadena de valor no está aislada. Forma parte de un sistema de valor, que incluye proveedores distribuidores y compradores.

La ventaja competitiva es el resultado del manejo acertado para gestionar todo este sistema de valor.

III.2.3 Como crear ventaja

Las empresas crean ventaja al descubrir formas más novedosas de competir en un sector y trasladarlas al mercado.

Las posibilidades, o formas de competir se derivan de cambios en la estructura del sector; es un acto de innovación.

Las causas más comunes son:

- Nuevas tecnologías
- Cambiantes necesidades del comprador
- La aparición de un nuevo segmento sectorial

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

- Cambios en los costos o disponibilidad de los insumos
- Cambios en las disposiciones gubernamentales.

Las empresas que pueden captar rápido el significado y tomar medidas agresivas para explotar el cambio estructural, consiguen ventajas.

Para Porter existen innovadores intrusos, que no pertenecen al sector. Al ser nuevos tienen mejor disposición de captar oportunidades que los demás no ven.

III.2.4 Como mantener ventaja

Mantener ventaja competitiva depende de tres condiciones, según expresa Porter en su libro.

1 - Fuente de la ventaja: costos bajos, mano de obra barata, mejor tecnología, diferenciación de productos; entre otras.

2 - Numero de diferentes fuentes de ventaja que dispone una empresa.

3 - Mejora y perfeccionamiento constantes.

III.2.5 Como competir internacionalmente

Los principios básicos de la ventaja competitiva son validos a nivel nacional e internacional. El sector internacional se conforma de un conjunto de sectores domésticos.

En el otro extremo están los sectores mundiales donde los rivales compiten. Las naciones triunfan cuando el entorno nacional permite que la empresa desarrolle nuevas estrategias para competir en un sector. Las ventajas derivadas de la ubicación de la sede central son valiosas en otras naciones. Sus innovaciones y ventajas prevén las necesidades internacionales.

La forma en que las empresas crean o mantienen la ventaja en los sectores mundiales hace la necesidad de saber que rol juega la nación que les dio origen.

III.3 MODELO: DIAMANTE DE PORTER

El modelo del Diamante de Michael Porter basa su análisis en el estudio de las características del entorno nacional. Con este modelo el autor pretende dar respuesta a algunas de las preguntas que se formularon al comienzo.

- ¿Por que algunas empresas ubicadas en determinados países son capaces de innovar y otras no? - ¿Por que algunas empresas son capaces de crear ventajas competitivas cada vez más sofisticadas y duraderas; y mantenerlas?

La teoría de la ventaja competitiva nacional analiza **cuatro grupos de variables**, que son **determinantes en la capacidad que tienen las empresas para crear y mantener una ventaja competitiva** en el mercado internacional.

Esos 4 determinantes son

1 - **Condiciones de los factores**

2 - **Condiciones de la demanda**

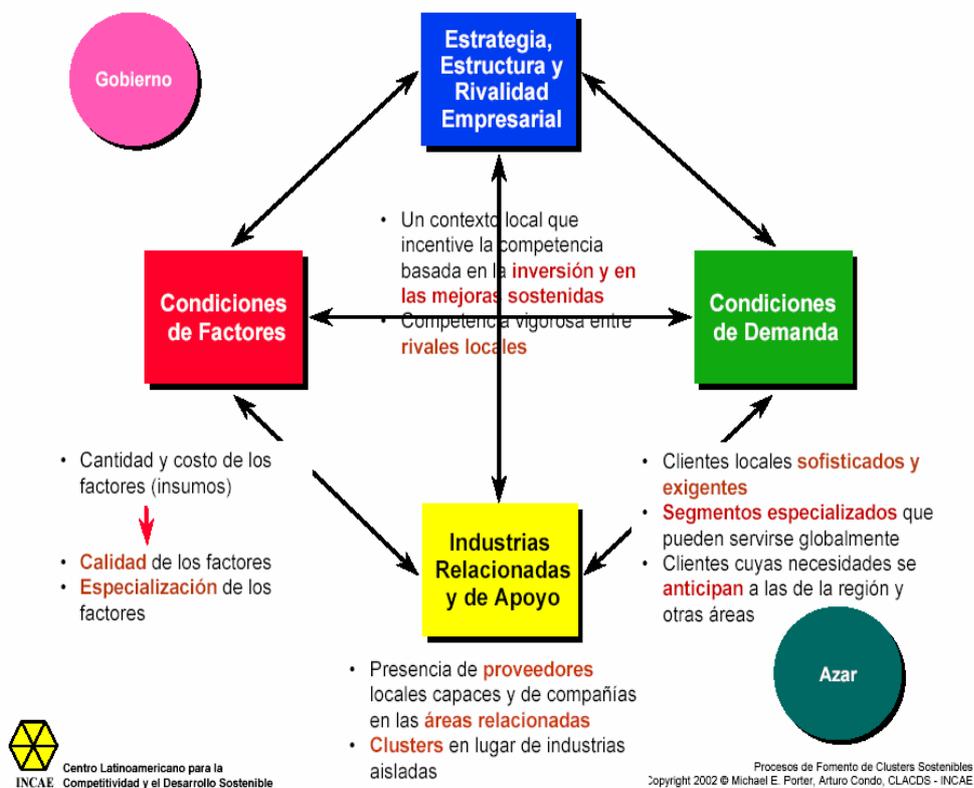
3 - **Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**

4 - Sectores afines y de apoyo

Existen dos variables más, aparte de las ya mencionadas; que son **el Gobierno** y la **Casualidad**.

Diagrama : Diamante de Competitividad Nacional²⁵

La Competitividad y el Ambiente Empresarial Nacional



²⁵ Fuente: INCAE - Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible

Las empresas tienen más probabilidades de alcanzar el éxito en aquellos sectores o segmentos de sectores donde el “diamante” nacional sea más favorable.

III.3.1 Condiciones de los factores

La teoría económica clásica de las ventajas comparativas, explicaba que una nación o región es competitiva en determinada industria por su abundante dotación de recursos básicos de producción: tierra, capital y mano de obra.

Porter, explica la razón por la cual una nación es competitiva de una manera diferente a la teoría clásica. Los factores de producción están presentes en todas las naciones, en diferentes cantidades y calidades.

Para Porter los factores de producción se clasifican en básicos y avanzados. Esta jerarquía permite comprender el papel de cada uno de ellos en la ventaja competitiva.

Los factores básicos comprenden recursos naturales, (tierra, calidad del suelo el clima, situación geográfica); la mano de obra (no especializada y semi-especializada), entre otros.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

Los factores avanzados se podrán clasificar en mano de obra altamente especializada, recursos del conocimiento, acumulación de discernimiento científico, etc. También serán factores avanzados el conocimiento del mercado que tiene una nación como soporte a la producción de bienes y servicios, así como los recursos de capital, que se refieren a la cantidad y costo del capital disponible para financiar la industria y su infraestructura.

Estos factores, los avanzados, son hoy en día los más significativos para lograr ventaja competitiva.

Si bien los básicos son también muy importantes en sectores agrícolas, como el vitivinícola; para tener éxito se requiere mayormente de los factores avanzados.

Los factores también se pueden dividir en aquellos que heredados por una nación y aquellos creados.

Porter sostiene, que los factores más importantes para lograr un posicionamiento más alto y una ventaja competitiva más sustentable son los creados y no los heredados.

Y resalta que ninguna nación tiene la posibilidad de crear y mejorar todo los tipos de factores a través de la inversión. Afirmando que la

ventaja competitiva también puede surgir de las desventajas que se tengan en algunos factores y que obligan a las empresas de un país a reinventarse. La estrategia y la innovación son un ingrediente indispensable para esa reinversión.

III.3.2 Condiciones de la demanda

Una demanda interna exigente y calificada promueve que las empresas pertenecientes a determinados sectores tengan que percibir, interpretar y dar respuesta a las necesidades del comprador. Esas empresas van a conseguir una ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interior, de a las empresas locales una visión de lo que necesita el comprador.

Según Porter la demanda interior cuenta con tres características en su composición que son significativas para conseguir ventaja competitiva nacional:

A - Estructura segmentada de la demanda

En algunos sectores la demanda esta segmentada y algunos de estos segmentos se puede proyectar a nivel mundial mejor que otros.

La ventaja nacional es mayor cuando existen economías de escala.
El tamaño del mercado local influye en la ventaja competitiva.

Si un producto esta en relación con varios segmentos significativos confiere una experiencia mas vasta que se puede usar para ingresar a mercados extranjeros y por lo tanto es positivo para la ventaja competitiva del país.

B - Compradores entendidos y exigentes

Los compradores son exigentes por muchas razones. Entre ellas encontramos la normativa fiscal, la regulación y la disponibilidad de los recursos. Lo que sucede a veces es que un producto puede ser muy riguroso o difícil debido a circunstancias locales.

Esta exigencia por parte de los compradores presiona para que las empresas alcancen niveles altos en lo concerniente a calidad características y servicio de sus productos. La búsqueda por parte de los compradores de mejor calidad de un producto, hace que sus fabricantes estén en una continua exploración de mejoras, para contar siempre con las últimas innovaciones en cuanto al producto en cuestión.

C - Necesidades precursoras de los compradores

Las empresas conseguirán ventaja si las necesidades de los compradores locales se anticipan a las necesidades de los compradores internacionales.

Lo que Porter nos está diciendo es que la demanda interior, nos es útil si se adelanta a lo que necesitan los compradores de otras naciones.

Y esto no es fácil, porque para extrapolar las necesidades nacionales a un ámbito internacional se deben tener en cuenta valores culturales muy distintos de una nación a otra. Cuando exportamos productos de Uruguay como es el caso de la carne, a otros países y le colocamos una foto de un plato carne, con una copa de vino, no estamos exportando solo carne; sino que estamos exportando una imagen típicamente uruguaya con nuestra cultura y nuestros valores.

Entonces lo que Porter concluye en su libro es que las necesidades del mercado interior favorecen la ventaja competitiva solamente si se adelantan a las necesidades de otras regiones del mundo que poseen cultura y valores propios y generalmente son distintos unos de otros.

Aquí es de vital importancia tener claros el tamaño y las pautas de crecimiento de la demanda.

El tamaño del mercado interior es una ventaja si fomenta la inversión. La composición de la demanda interior es más importante que su tamaño. El tamaño de la demanda es importante si se produce en sectores que tengan demanda en otras naciones; y si damos esto por sentado, las empresas locales tienen la oportunidad de satisfacer antes y mejor las necesidades de el sector. Estamos de esta forma frente a una ventaja.

La saturación del mercado interior es saludable si se combina con un crecimiento en los mercados extranjeros.

III.3.3 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Para Porter otro determinante de la ventaja competitiva nacional en un sector es el contexto en que se crean, se organizan y se gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior.

Son muchos los aspectos de una nación que influyen en la manera de gestionar y organizar sus empresas dice el autor y enumera algunos de ellos.

- Actitudes de trabajadores hacia la dirección y viceversa

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

- Normas sociales de conductas individualistas o de grupo
- Normas profesionales

Sin ser generales estos aspectos se cumplen en la mayoría de las naciones, existiendo sí grandes diferencias entre los países en las realidades y enfoques de gestión, que abarcan temas muy dispares, como ser formación, capacitación de líderes, estilo de grupo en lugar de jerárquico, etc.

No existe un sistema universal que sea único y mejor. Serán mejores las naciones donde las practicas directivas y las formas de organización propiciadas por el entorno nacional sean adecuadas para las fuentes de ventaja competitiva de los sectores.

Estructura

Un aspecto que va a influir en la ventaja nacional, son las metas de la empresa que se reflejan en la estructura. Como ser la motivación de los propietarios sobre los recursos propios o ajenos, la naturaleza de la gestión societaria y los procesos que conforman la alta dirección. El cumplimiento de las metas, por parte de los empleados va a depender del grado de motivación que estos tengan para con la empresa. De esta forma podrán desarrollarse dentro de la empresa positivamente y mejorar

la ventaja o por el contrario estarán desmotivados y no ayudaran a mejorar la ventaja.

Rivalidad domestica

La investigación del autor a más de 10 naciones comercialmente exitosas, permitió concluir que existe asociación entre una intensa rivalidad domestica y la creación y mantenimiento de la ventaja.

Las naciones con liderazgo mundial tienen en su interior muchos rivales locales que compiten y se presionan unos a otros para mejorar e innovar. Esta rivalidad no se limita solo a precios, sino también a competir por empleados, tecnología; etc. Esta rivalidad y competencia son sustento de ventajas duraderas.

Para tener éxito no es suficiente la existencia de una gran cantidad de competidores domésticos, sino que lo importante es la efectiva rivalidad entre ellos.

Estrategia

La formulación de la estrategia es el proceso mediante el cual se evalúa el ambiente de la empresa y sus fuerzas internas. Las metas

estratégicas y formas de organizar la empresa varían mucho de unas naciones a otras.

La rivalidad interior desempeña un profundo papel en el proceso de innovación y en las perspectivas de éxito internacional que se ofrezcan.

III.3.4 Sectores afines y de apoyo

Otro determinante de la ventaja nacional en un sector es la presencia en la nación de sectores afines (relacionados o proveedores) y sectores de apoyo (conexos) que sean internacionalmente competitivos.

Sectores afines

Si existe ventaja competitiva en algunos sectores afines es probable que existan ventajas potenciales en muchos sectores de una nación, porque deben producir insumos con mucha importancia para la innovación o la internacionalización.

La presencia en una nación de sectores proveedores competitivos a nivel internacional crea ventajas de diferente manera. Una ventaja es un acceso rápido y competitivo a insumos necesarios para la fabricación de sus productos, a un menor costo.

La ventaja competitiva, señala Porter surge de unas estrechas relaciones de trabajo entre proveedores mundialmente acreditados y el sector. Los proveedores ayudan a las empresas a detectar nuevas oportunidades para aplicar tecnología mas avanzada. Las empresas consiguen rápido acceso a la información, a nuevas ideas, y a las innovaciones de los proveedores.

Si tenemos dentro de la nación un sector proveedor estaremos con mejores condiciones, que si tenemos que depender de un proveedor del exterior.

Sectores de apoyo

Los sectores de apoyo o conexos son aquellos con los cuales las empresas pueden coordinar, y compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten.

El éxito nacional es más probable si la nación tiene ventaja competitiva en un número grande de sectores conexos y mas aún si estos sectores son propicios para la innovación.

Este conjunto de sectores, llamado **cluster** puede definirse como “una concentración de empresas, instituciones y demás agentes, relacionados entre sí por un mercado o producto, en una zona geográfica

relativamente definida, de modo de conformar en sí misma un polo de conocimiento especializado con ventajas competitivas”

III.3.5 El papel del gobierno

Después de presentar los cuatro determinantes del diamante de Porter, tenemos como variable al Gobierno.

El papel que debe asumir éste, es el de influir en las cuatro variables del diamante.

El gobierno puede intervenir de manera positiva o negativa sobre los determinantes.

Alguno de los ejemplos de intervención citados por Porter son:

- Subvenciones
- Políticas respecto al mercado de capitales
- Política educativa
- Normas o reglamentos locales
- Control de medios publicitarios

El papel del gobierno sobre la ventaja competitiva nacional es parcial, e indirecto. Puede aumentar o disminuir las probabilidades de conseguirla, pero no puede crear esa ventaja competitiva por si mismo.

El gobierno debe ser un catalizador y facilitador para que las empresas mejoren sus niveles de competitividad. Debe crear un marco adecuado para que se desarrollen ventajas competitivas.

III.3.6 El papel de la casualidad

Los acontecimientos casuales son incidentes que no tienen nada que ver con las circunstancias de una nación. Están más allá del control y la capacidad de influir de las empresas y del gobierno nacional.

Algunos ejemplos mencionados por Porter son:

- Importantes discontinuidades tecnológicas
- Cambios significativos en los mercados financieros mundiales
- Decisiones políticas de gobiernos extranjeros
- Alzas repentinas de la demanda mundial o regional
- Guerras o desastres naturales

Los actos casuales son los responsables de alterar parcialmente las condiciones del diamante.

Los acontecimientos que no podemos manejar, no tienen un momento ni situación particular; y producen resultados asimétricos en diferentes naciones.

Una panorámica de los determinantes

Según Porter los determinantes miden la magnitud en la que el entorno nacional es un campo fértil para competir en determinado sector.

El “diamante” refleja muchos y diversos elementos de una nación, mide lo bien que una nación crea fortalezas y las trasmite a sus empresa, así como la presencia de la perspicacia y los instrumentos necesarios para la ventaja competitiva. El diamante es un sistema interactivo en el que las partes se refuerzan unas a otras.

Una perspectiva del diamante

“En su esencia, el sistema de determinantes de la ventaja competitiva nacional que he descrito es una teoría de inversión e innovación. Los sectores internacionalmente competitivos son aquellos

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

cuyas empresas tienen capacidad y voluntad de mejorar e innovar con objeto de crear y mantener una ventaja competitiva”. Michael E. Porter

La mejora y la innovación a que refiere Porter necesitan inversiones permanentes en I+D, educación, aprendizaje, instalaciones modernas y formación avanzada.

CAPITULO IV

CONTRASTACION TEORIA –

REALIDAD

Utilizando como herramienta el diamante de Porter vamos a evaluar ahora la competitividad del sector vitivinícola Uruguayo; específicamente los vinos VCP.

Como desarrollamos en el capítulo III, Porter sostiene que para competir exitosamente como sector hay cuatro determinantes básicos que deben funcionar de forma adecuada, tanto individual como conjuntamente.

A esos cuatro determinantes:

1 – Condiciones de los factores

2 – Condiciones de la demanda

3 – Estructura, Estrategia y Rivalidad empresarial

4 – Empresas afines y de apoyo

tendremos que añadirle el rol que desempeña el **Gobierno** al influir mediante legislación, desarrollo de mercados, y otras intervenciones; y por ultimo considerar la **casualidad** para determinar que tan expuesto esta el sector a cambios no controlados.

Estos determinantes trabajan en conjunto en el proceso de generar ventaja competitiva.

IV.2.1 Condiciones de los factores

Para Porter existen factores básicos y avanzados.

Los factores básicos son importantes porque ofrecen ventajas en las etapas iniciales, pero los más importantes para lograr ventaja competitiva, dado que son más difíciles de imitar y surgen de las diferentes inversiones llevadas a cabo por las personas, las empresas y gobiernos; son los avanzados

Los factores de producción recogidos en el diamante son agrupados en cinco categorías:

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

Recursos físicos: abundancia, calidad, accesibilidad y costo de la tierra, el agua, las condiciones climáticas, tamaño, localización.

Recursos humanos: la cantidad, la capacidad y el costo del personal.

Recursos del conocimiento: inventario de conocimiento científico, técnico y de mercado sobre los bienes y servicios de una nación.

Recursos de capital: cantidad y costo del capital disponible para realizar inversiones en la industria.

Infraestructura: calidad y costo de la infraestructura disponible que afecta a la competencia; comprende el sistema de transportes, el sistema de comunicaciones, el sistema de transferencias financieras, los servicios sanitarios, entre otros.

- **Condiciones geográficas**

Uruguay está ubicado en una zona privilegiada para el cultivo de vides. Situado en la misma latitud que las mejores áreas cultivadas de nuestros vecinos y mayores competidores Argentina y Chile, las condiciones geográficas nos ubican en “el paralelo del vino” (30 y 35 grados de latitud Sur).

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

El clima templado, que oscila en promedio en los 18 grados C, con una marcada influencia del mar, permite una excelente calidad de los cultivos.

Estas condiciones geográficas representan un elemento por demás favorable a la hora de crear ventaja competitiva.

- **Suelos adecuados**

La zona Sur donde se ubica el 90% de los viñedos uruguayos, cuenta con tierras profundas y con un muy buen drenaje; que favorecen el crecimiento de las vides. Los demás cultivos, ubicados en la zona Sudoeste y Central del país, también cuentan con suelos aptos y arcillosos influenciados por los ríos Uruguay y Negro respectivamente.

Las viñas prosperan en suelos pobres y corrientes. Todo el territorio Uruguayo es apto para el cultivo vitivinícola. Solo es necesario elegir la variedad mas apropiada para cada región.

De esta forma las tierras uruguayas son excelentes para el desarrollo vitivinícola, favoreciendo la creación de ventaja competitiva.

- **Reconversión de los viñedos**

En los últimos años Uruguay ha llevado a cabo el exitoso programa de reconversión de los viñedos y bodegas. El programa apunta a la mejora en la variedad de las vides cultivadas, para aumentar la calidad del producto.

El objetivo se ha cumplido, ya que hoy en día la calidad de las uvas permite fabricar vinos de excelente calidad.

La reconversión es por lo tanto un elemento que agrega valor en la competitividad del sector.

- **Sanidad en los cultivos**

Las plagas amenazaban permanentemente los viñedos uruguayos. Muchas de esas plagas prosperaban a gran velocidad en suelos arcillosos y escasos de agua, dejando como resultado viñedos totalmente devastados. En la actualidad el problema se ha logrado solucionar plantando cepas insertadas, libres de virus.

En este paso es fundamental la actuación en tiempo y forma del ingeniero agrónomo, así como la existencia de los productos adecuados para frenar, o mejor aun erradicar; el problema.

La presencia de diferentes hongos es otro inconveniente que comúnmente afecta los viñedos; mayormente en temporadas con primaveras y veranos muy húmedos; abriendo paso a uvas con podredumbre. El tratamiento para erradicar este parásito tiene un costo sumamente elevado, ya que los hongos se continúan transmitiendo aun en los años posteriores a que las raíces están muertas.

Plagas y hongos se presentan con asiduidad en los suelos uruguayos, por lo que es posible concluir que la sanidad en los cultivos es un elemento que no aporta ventaja competitiva.

- **Uso del agua**

El agua es un factor primario fundamental en el proceso de elaboración de vinos, por ser uno de los insumos principales en la etapa de cultivo.

Si hablamos de agua pura tenemos que pensar en utilizar agua de lluvia, sana y natural, sin agregados químicos que afecten las plantaciones.

En Uruguay las lluvias generalmente son suficientes para lograr una buena cosecha. Habitualmente no es necesario recurrir al riego; sino

que por el contrario muchas bodegas necesitan plantar pasto entre las vides para secar los suelos.

Este es entonces un elemento que aporta ventaja competitiva al sector.

- **Calificación de la M/O**

Siendo el sector vitivinícola uruguayo relativamente pequeño en cuanto al área cultivada – ocupa menos del 2% del área agrícola y hortofrutícola – ocupa un número elevado de mano de obra. Esto coloca al vino como uno de los productos nacionales que genera mas empleo, contratando a un importante número de trabajadores en el total del proceso.

La mayoría de los trabajadores son zafrales, contratados en la época de cosecha. Esos trabajadores, junto con los demás trabajadores rurales, contratados de forma permanente; no tienen capacitación. Por otra parte, la vendimia coincide con la cosecha zafral de otros frutales, y esto deriva en la escasez muchas veces, de mano de obra.

Como adelantamos en el capítulo II la mayoría de las bodegas son empresas familiares, donde el sector gerencial es desempeñado por sus

dueños y parientes mas allegados; que en su mayoría carecen de estudios adecuados en cuanto a gestión empresarial.

En los mandos medios encontramos, por lo general, personal contratado, para las tareas de administración y comercialización. Este personal no cuenta con un apoyo absoluto de los empresarios, ni tampoco con departamentos desarrollados que le permitan crecer hacia un mercado externo.

Existe por lo general escasa formación de este personal en comercio exterior, y mucho menos un departamento completo abocado a la exploración de nuevos mercados internacionales.

La mano de obra agrícola no tiene un alto nivel de calificación, sin embargo esta desventaja no representa un problema. Pero si podemos afirmar que existen algunos problemas respecto a los mandos medios, y de gestión; que afectan relativamente la ventaja competitiva.

- **Especialización de la M/O**

Respecto al personal técnico encontramos un enólogo y un ingeniero agrónomo trabajando a la par para lograr la mejor cosecha y los mejores vinos respectivamente. Si bien el ingeniero agrónomo cuenta con estudios universitarios, los enólogos cuentan solo con estudios técnicos

adquiridos en la Escuela de Enología. De todas formas no existe una interacción directa entre las bodegas, la Universidad y la Escuela de Enología que permita un avance continuo en el sector. Una vez egresados ambos actores parecen no tener más vinculación a los centros de estudio. Estos actores acostumbran viajar al exterior para investigar nuevas tendencias, especializarse y realizar cursos de postgrado.

No se implementan tampoco grandes e importantes investigaciones científicas; ni de desarrollo. Incluso es difícil encontrar bodegas con laboratorios de análisis propios y especializados.

Según nuestros entrevistados la asistencia técnica que enólogos, e ingenieros brindan al sector no es exclusiva para cada establecimiento.

La mención a este último elemento hace que la mano de obra especializada del sector tenga algunos problemas si la apuesta es a la calidad, incidiendo negativamente en los esfuerzos por crear ventaja competitiva.

- **Producción artesanal**

Cuando hablamos de producción artesanal, nos referimos a bodegas boutique. A nivel internacional estas bodegas boutique son la que han ganado más terreno en los últimos años.

Algunos establecimientos uruguayos logran imprimir en sus vinos un grado de calidad, excelencia y originalidad resultado de una producción personalizada y dedicada, al mejor estilo de las bodegas boutique. Estas bodegas poseen por lo general una producción limitada, sin embargo obtienen mayor rentabilidad que la competencia a consecuencia de la exclusividad de sus vinos.

Siguiendo el análisis de Porter este atributo de vino exclusivo le crea al producto la sensación de ser único e importante en el mundo de los vinos. El riesgo a asumir es que los clientes no valoren lo suficiente al producto como para justificar su alto costo.

Este elemento coloca a muchas bodegas uruguayas en el centro de la innovación, y es un paso a aprovechar en el logro de ventaja competitiva.

- **Dependencia de tecnología importada**

El desarrollo del sector depende en buena medida de las inversiones en tecnología. Es necesario además mantener esa tecnología siempre a la vanguardia, para mejorar los procesos de producción, y captar la demanda exigente de consumidores internacionales.

Lamentablemente esa tecnología no se encuentra disponible en el mercado local, por lo que las bodegas no pueden influir en la negociación para abaratar costos. Los proveedores ofrecen a sus precios, y las empresas vitivinícolas deben tomarlos; o importar directamente las nuevas tecnologías.

De esta forma vemos que la tecnología con que cuenta el sector no puede ser considerada fuente de ventaja competitiva.

- **Financiamiento**

El sector financiero que apoya al sector, se orienta mayormente al mercado interno. Las bodegas demandan deuda, a las mejores tasas de interés; para refaccionar sus bodegas, invertir en tecnología, o mejorar el proceso productivo. Esta demanda es satisfecha sin mayores inconvenientes por los bancos de plaza.

Sin embargo en lo que se refiere a exportación las trabas son muchas, y es causa de desmotivación de los bodegueros con afán de conquistar nuevos mercados.

Cabe destacar además que no existe ningún tipo de innovación en cuanto a la oferta de servicios financieros, dirigidos exclusivamente al

sector. Siguiendo con el análisis de Porter podemos razonar que esa falta de innovación es producto de la poca demanda del sector.

Para utilizar dentro del país conseguir financiamiento no es difícil, de todas formas las bodegas uruguayas prefieren utilizar capitales propios.

A la hora de exportar el financiamiento representa un problema; haciendo que de cierta forma influya de forma negativa en cuanto a ventaja competitiva.

- **Transporte y logística**

Al tratarse de una mercadería frágil y perecedera el transporte adecuado para hacer llegar el producto final a manos del cliente; es aquel que evite mayores manipuleos una vez que salió de la bodega; correctamente embalado, en cajas, con separadores internos y debidamente paletizadas.

Dentro del mercado local el único transporte con que el sector cuenta es el terrestre. Uruguay es un país relativamente sencillo para el transporte carretero, por lo que el traslado de los vinos dentro del territorio nacional no ofrece mayores dificultades. Vía terrestre se accede además a los dos grandes países vecinos: Argentina a través de los puentes en

las ciudades de Salto, Paysandú y Fray Bentos, y Brasil a través de fronteras terrestres en Chuy, Río Branco, Rivera y Artigas.

El transporte ferroviario es un medio aun más eficaz que el terrestre para el transporte de vinos, por el menor movimiento durante el traslado y por el mayor acceso a puntos distantes y aislados del país. Pero bien sabido es que los ferrocarriles si bien están enfocados desde hace ya varias décadas al transporte de carga, la misma se utiliza solo para transportes a granel.

En referencia al transporte internacional Uruguay cuenta con una excelente ubicación dentro del cono Sur.

El transporte aéreo es el más rápido, pero lamentablemente es el más costoso. Generalmente es utilizado para envíos urgentes, o de muestras comerciales. A nivel aéreo Uruguay esta estratégicamente posicionado, a escasos tiempos de ciudades muy importantes. Su régimen de aeropuerto libre le permite la prestación de servicios logísticos a las mercaderías dentro del propio aeropuerto, siendo el único de la región con estas características; aportando una importante ventaja.

El transporte marítimo es el mas económico, pero tiene grandes tiempos de transito. El Puerto de Montevideo esta perfectamente ubicado

en la región, y su marco legal de puerto libre lo hace sumamente atractivo, y con mejores condiciones que los de otros países.

Es de destacar que los requisitos de embalaje, la lentitud en las certificaciones de salida, el desconocimiento de las exigencias en los países importadores, y las rutas de la mercadería, entre otras; son desmotivaciones para el productor a la hora de exportar; que desconoce muchas veces la existencia de operadores logísticos que les resolverían con éxito todos estos inconvenientes.

Los elementos expuestos son favorables y aportan positivamente a la hora de crear ventaja competitiva. Deben ser mejor aprovechados por el sector.

- **Producto estrella : TANNAT**

Uruguay es reconocido en el exterior, en materia de vinos, por la elaboración de Tannat de excelentísima calidad.

Los vinos Tannat uruguayos son galardonados año a año en los certámenes internacionales.

Este vino se caracteriza por su color fuerte, su sabor intenso y su gran cuerpo. Estas características satisfacen a los consumidores

mundiales más exigentes. Y es un factor que permite posicionar a Uruguay como productor de vinos finos de excelente calidad.

Este es el elemento clave para utilizar como herramienta para posicionar el sector vitivinícola en el mundo. Países como Argentina y Chile ya posicionados a nivel mundial, no tienen esta ventaja, en cuanto a la calidad obtenida de la variedad Tannat.

Es por ello que el Tannat agrega ventaja competitiva al sector.

IV.2.2 Condiciones de la demanda

En el segundo determinante Porter hace hincapié en que es tan importante la demanda en términos cuantitativos (volumen del mercado), como cualitativos (nivel de exigencia de los consumidores).

Si el mercado interno es fuerte y los consumidores exigentes, las empresas tendrán oportunidades, pero tendrán que esforzarse para ser los elegidos por los compradores; creando de esta forma ventaja competitiva.

- **Demanda interna poco sofisticada**

Los consumidores uruguayos son medianamente exigentes en cuanto a vinos finos. El mercado interno repara más en precios, que en

calidad; pues no está dispuesto a pagar precios excesivamente elevados por el producto. La razón principal es la existencia en el mercado de vinos importados, de excelente calidad, chilenos y argentinos, con precios comparativamente más bajos que los nacionales.

Para Porter la innovación en los productos es un requisito que imponen los clientes. Esta demanda poco exigente no presiona a la innovación, siendo un elemento inhibitor de la competitividad del sector.

- **Atracción de demanda externa exigente**

Por otro lado la demanda externa de vinos finos sí es exigente. Y compran los vinos finos priorizando la calidad, en detrimento del precio.

Este concepto es considerado por las bodegas exportadoras, quienes procuran cada vez más, producir vinos exquisitos dirigidos a paladares exigentes. Esta demanda presiona a la innovación, y a que las empresas se ingenien día a día para competir.

El tema es como hacer conocer esos vinos Uruguayos? como atraer la demanda exigente hacia los VCP?

Crear una imagen país parece ser el camino adecuado, aunque difícil; ya que Uruguay no es aun conocido a nivel mundial por los grandes

consumidores de vinos finos. Esa imagen se trata de lograr con el enoturismo.

El turismo enológico es “una manera moderna” de dar a conocer los buenos vinos entre los consumidores. Es una iniciativa que incluye viajes, visitas guiadas, cascos antiguos, paisajes mágicos, y rutas gastronómicas.

Es una manera de asociar los placeres de la vida con la cultura del vino. El enoturismo en Uruguay está teniendo resultados muy positivos, y es sin duda una excelente estrategia de hacer marketing a los vinos calidad preferente.

Los vinos Uruguayos van en buen camino creando ventaja competitiva, atrayendo hacia Uruguay demanda exigente, y mostrando la calidad de sus vinos VCP.

- **Demanda interna saturada**

El mercado interno uruguayo es pequeño, y la demanda de vinos está saturada. O sea que debido a la sobreoferta de vinos finos, el sector no soporta la aparición de más productos.

Por un lado la existencia de vinos finos nacionales en stock supera a la demanda.

Y por otro lado, las importaciones crecientes de vinos chilenos y argentinos agravan esta situación. Estos dos competidores producen a mayor escala, logrando ingresar a nuestro país con precios relativamente más accesibles que los vinos nacionales. Esto es debido principalmente a una mayor bisagra entre los bodegueros de estos países, y a una menor dependencia del exterior que el caso de Uruguay para algunos insumos como botellas, corchos, barricas de roble, e insumos para el campo.

Esta es la razón fundamental por la que el futuro del sector vitivinícola uruguayo depende para su desarrollo, de las exportaciones.

Esta demanda interna saturada, no permite al sector, crear, ni mantener ventaja competitiva.

- **Demanda interna móvil a productos sustitutos**

Si pensamos en el whisky, y la cerveza como sustitutos de bebidas alcohólicas como el vino; tenemos que admitir que estos 2 productos son buenos sustitutos.

El vino fino no ha logrado imponerse entre los jóvenes, que por una cuestión principalmente de costo y paladar prefieren la cerveza. A esto se agrega que el vino no ha logrado desestacionalizarse, como si lo hizo la

cerveza; recordemos que antiguamente solo se consumía cerveza en verano y ahora en menor o mayor cantidad, se consume todo el año.

Por otro lado en épocas de “bonanza” económica, como la que se vive en este momento en Uruguay, los consumidores mas adultos se vuelcan por el whisky.

El vino no ha logrado posicionarse y quedarse entre los consumidores uruguayos, por lo que resulta mas difícil aún que se instale de forma definitiva en consumidores internacionales.

La existencia de productos sustitutos constituye un elemento negativo a la hora de crear y mantener ventaja competitiva.

- **Incentivos publicitarios al consumo**

Bajo la consigna “si toma, no maneje” el gobierno Uruguayo ha influido en la demanda de bebidas alcohólicas, como el vino. Este consejo, sumado a controles y sanciones más severas ha determinado que el sector vitivinícola baje sus ventas.

Los temores de que se obligara a poner en las botellas la leyenda “beber es perjudicial para la salud”, como sucede en las cajas de cigarrillos; no se han concretado.

Las bodegas no pretenden “convocar a los uruguayos a emborracharse en masa” para vender más, pero hacer publicidad incentivando el consumo, es difícil frente a estas restricciones oficiales.

No hay una propaganda importante que bloquee este efecto, a nivel nacional; e incentive al consumo de vinos finos, destacando algunas de las ventajas ya mencionadas en el capítulo I.

No existe tampoco una publicidad de peso de los vinos finos uruguayos, a nivel internacional; que aúne esfuerzos para posicionar a estos en los mercados mundiales.

La publicidad permanece ausente entonces, al momento de crear ventaja competitiva, en el sector vitivinícola uruguayo.

IV.2.3 Estructura, estrategia y rivalidad empresarial

Otro determinante de la ventaja competitiva nacional en un sector, es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad a nivel nacional

Porter reconoce que tanto la rivalidad entre empresas domésticas, como el nivel de exigencias de la demanda interna constituyen motores concluyentes para el desarrollo de un sector.

La existencia de rivales nacionales fuertes impulsa a las empresas a innovar y mejorar en productos y procesos.

Dentro del tercer determinante los elementos que hemos encontrado, con su aporte positivo o negativo en la creación de ventaja competitiva son:

- **Integración vertical y empresas familiares**

La integración vertical del sector vitivinícola uruguayo permite a las bodegas abarcar una buena parte de la cadena de valor en la elaboración del producto final. El insumo principal, uvas; es obtenido en la mayor parte de sus propios viñedos. . Al interior de la bodega las ventajas de una integración vertical son importantes, logrando minimizar costos en la transferencia de bienes, prestación de servicios, tareas administrativas.

Por lo general logran también una mayor aproximación a sus clientes, siendo la empresa misma, como un todo la encargada de proporcionar al cliente sus productos. Esto les permite crear lazos estables, ya sea con proveedores, y con compradores.

Tal como expusimos en el capítulo II, el sector vitivinícola uruguayo esta formado por empresas familiares. Por este motivo deben fusionarse dentro de la bodega 2 tipos de relaciones, que hacen compleja la

estructura empresarial. En primer lugar relaciones establecidas a partir de motivaciones puramente económicas que permitan a la empresa obtener los mejores resultados económicos y financieros; y por otro lado relaciones establecidas a partir de motivaciones netamente afectivas, dirigidas por el afecto y los sentimientos.

Las familias demasiado tradicionalistas y con poca visión de la necesidad de capacitación de los integrantes de la empresa pueden tener problemas de capacidad para la gestión. El problema se agrava si también existe una resistencia a la profesionalización de algún miembro, o a la contratación de profesionales externos.

Por lo general los miembros de la familia trabajan ocupando cargos directivos, sin una formación adecuada para ello. En determinadas decisiones suele prevalecer la jerarquía afectiva-familiar, y no se privilegia la capacidad técnica adquirida por la capacitación. Esto genera conflictos y resentimientos, no solo entre los propios familiares; sino también con el resto de los empleados, con los que no los unen lazos de sangre; nos referimos por ejemplo a un problema entre el gerente “hijo del dueño”, con un enólogo contratado. De esta forma la preferencia afectiva y las relaciones conflictivas dentro de algunas familias suelen transformarse en problemas que afectan de forma negativa a la empresa.

Esta estructura empresarial carece de planificación en el mediano y largo plazo.

Es común ver bodegas donde la tierra y el capital que venía de un padre; o pocos hermanos, se dividieron entre los hijos y se volvió a dividir entre los nietos. Hoy en día son muchas personas con lazos afectivos diferentes (padres, hermanos, tíos, primos, nietos y otros) las que trabajan en la bodega ocupando cargos importantes, en empresas que no producen a gran escala; afectando de esta forma su futuro crecimiento.

Otro problema importante que enfrenta este sistema de empresas familiares es la mezcla de fondos: dinero de la empresa, con dinero familiar. Esto genera descontrol de los costos y los gastos.

Por otro lado es importante destacar algunas ventajas que las empresas familiares aportan al sector vitivinícola; como ser:

- Mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores, ya que no solo está en juego la calidad del producto; sino el apellido de la familia que está detrás de esa empresa.

- Mayor comunicación interna, desarrollada por la confianza entre los miembros de la empresa permitiendo establecer lazos de comunicación mucho más sinceros.

Si bien entendemos que la integración vertical aporta ventaja competitiva al sector, la estructura de empresas familiares, generalmente contrarresta ese aporte.

- **Escasa asociación entre bodegas**

Hay contados acercamientos de bodegas Uruguayas que aúnen sus esfuerzos para posicionar los vinos finos del sector, en Uruguay y el mundo. La asociación más importante a nivel comercial, y de cara al mercado externo; es la ex – Asociación de Bodegas Exportadoras (ABE), actual Wines of Uruguay.

De todas formas los beneficios de la asociación aun no han sido del todo descubiertos, ni explorados. El sector aún encuentra cierto recelo en asociarse, y compartir datos, experiencias, gastos, promociones y demás.

Si bien las empresas rivalizan entre si, tratan de hacerlo de una forma discreta, oculta. Cada bodega trabaja en lo que parece ser una insana rivalidad, al no comprender aún los beneficios de una sana competencia.

Este elemento no esta aún desarrollado, por lo que no aporta ventaja competitiva; ni la crea.

- **Ausencia de estrategia exportadora**

Las bodegas Uruguayas creen que por “tradición” los vinos se venden. Muchos creen que pertenecer a cual o tal bodega ya es suficiente. No se colocan aun la meta de “aprender a vender”, antes que simplemente “vender”.

Hasta hace pocos años el sector no tenía la necesidad de colocar sus productos afuera; ya que la elaboración se vendía localmente. Por otra parte el mercado estaba cerrado al ingreso de productos extranjeros. Estos elementos dejaban a los bodegueros en una situación totalmente más favorable, y cómoda que la actual.

Este sector tan saturado en su mercado interno, con escasa inversión en marketing, sumado a la poca habilidad para vender; provoca que las bodegas Uruguayas no incrementen sus mercados año a año.

No salen al exterior con fuerza porque los productores no tienen criterios exportadores. Salir a la búsqueda de nuevos y desconocidos mercados es en general un elemento de temor, más que de incentivo.

La tradición deja entonces poco lugar a la innovación. Elemento por demás negativo en la creación de ventaja competitiva.

- **Logro de premios internacionales**

Cada vez más bodegas uruguayas participan con sus vinos en concursos internacionales, con excelentes resultados.

Los vinos regresan a Uruguay galardonados con medallas de oro, y plata; o trofeos importantes. Allí comienza una nueva etapa: etiqueta nueva, mencionado el premio; y una puerta que se abre hacia nuevos mercados

IV.2.4 Sectores afines y de apoyo

Debe existir un fuerte nexo entre los sectores relacionados y los sectores de apoyo. Entre todos deben compartir información, resolver en conjunto problemas de procesamiento, y anticiparse a las necesidades de los otros.

Una característica esencial del modelo es que las empresas por si solas no logran crear y mantener ventaja competitiva.

Alcanzar competitividad involucra, a todas las partes de la cadena de valor y no sólo a las empresas individuales.

“La acción del clúster en los grupos de influencia que operan en una nación, es la mejor manera de obtener ventajas”. El objetivo final de

los clusters es mejorar la productividad de todas las industrias dentro del mismo. Las industrias obtendrán más beneficios por operar dentro de un clúster que autónomamente.

El estudio de Porter muestra que empresas competitivas surgen mejor, donde existen clusters correspondientes y condiciones adicionales que se visualizan en el Diamante.

- **Proveedores de servicios**

Los proveedores de servicios se identifican con empresas de diferentes rubros. Entre ellos operadores logísticos, fletes, distribuidores, correos y demás agentes.

Si bien estos actores existen, no unen esfuerzos para anticiparse a las necesidades del sector; ni lo ayudan a posicionarse en los mercados.

No existe una concentración geográfica adecuada de ellos, y muchas veces el sector desconoce sus servicios. Esto impacta desfavorablemente en la velocidad de respuesta a las demandas del sector.

La gestión de estos proveedores sería un factor a desarrollar y cambiar de negativo a positivo; en lo que respecta a la creación de ventaja competitiva.

- **Proveedores de insumos**

La oferta de productos en la etapa de elaboración es escasa, y esta concentrada en un número reducido de agentes. Esto deja sin efecto el poder de negociación de los bodegueros, quienes deben recurrir a estos proveedores, o importar los insumos asumiendo costos mas elevados.

En la etapa de envasado la escasez es mayor aún. Hay pocos proveedores de corchos de buena calidad, y escasos proveedores de botellas. En lo que se refiere a etiquetas solo es posible encontrar un par de proveedores especializados en VCP; que lejos están de tener tecnología de vanguardia; contar con los últimos diseños de papel que existen en el mercado, o poder aplicar las nuevas técnicas en aplicación de barniz, relieve, troquel y demás.

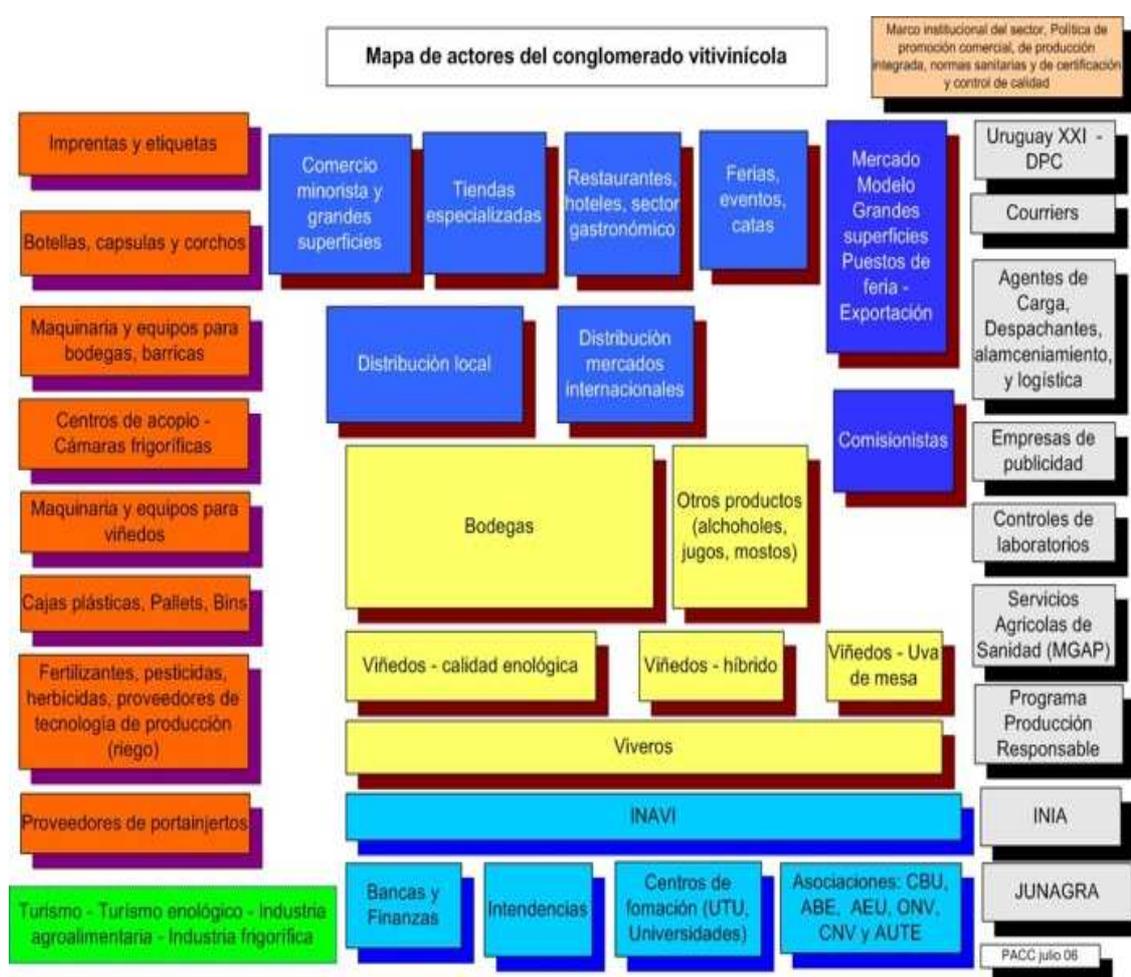
Siguiendo con el análisis de Porter podemos decir que la integración en la cadena de valor, respecto del sector con los proveedores de insumos y de servicios, no es eficiente. Razón que no

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

permite potenciar el funcionamiento de las empresas en el cluster. De esta forma la competitividad del sector se ve afectada negativamente.

- **Coordinación con otros agentes del conglomerado**

El conglomerado es la concentración de empresas o instituciones pertenecientes a un mismo sector; los clusters definidos por Porter.



En el siguiente esquema, elaborado por el PACC, se muestran todos los actores que participan en mayor, o menor medida en el sector.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

El PACC²⁶ es desarrollado por la participación de Presidencia, DIPRODE²⁷, y el BID²⁸; en coordinación con MIEM²⁹, MGAP³⁰, MINTUR.³¹ MEC³², MTSS³³ Y MEF³⁴; junto a la OPP³⁵ y los gobiernos departamentales.

El objetivo del PACC es que las empresas que pertenecen a un mismo conglomerado innoven, y abarquen mercados internacionales con éxito, coordinando esfuerzos y cooperando entre si, públicos y privados; sin dejar de competir. Para lograr la estrategia antes descrita el PACC cuenta con fondos públicos, que serán otorgados a las empresas que le presenten proyectos.

El sector vitivinícola es uno de los conglomerados seleccionados, que recibe apoyo del PACC.

²⁶ PACC: Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas.

²⁷ DIPRODE : Dirección de Proyectos y Desarrollo

²⁸ BID : Banco Interamericano de Desarrollo

²⁹ MIEM : Ministerio de Industria, Energía y Minería

³⁰ MGAP : Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca

³¹ MINTUR : Ministerio de Turismo

³² MEC : Ministerio Educación y Cultura

³³ MTSS : Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

³⁴ MEF : Ministerio de Economía y Finanzas

³⁵ OPP : Oficina Planeamiento y Presupuesto

Esta pertenencia al conglomerado, así como los esfuerzos de públicos y privados por lograr ser competitivos en cuanto al sector en su conjunto, es forma positiva de crear ventaja competitiva.

IV.2.5 El gobierno

Para Michael Porter el mayor desafío para los países en vías de desarrollo es crear un Estado competitivo, apoyado en sectores también competitivos. Si bien son las empresas del sector quienes deben trabajar en crear ventajas competitivas, el Estado tendrá un papel fundamental, ya que tiene el compromiso de crear un ambiente adecuado para las relaciones económicas.

Es el estado quien tiene la responsabilidad de brindar al sector la infraestructura adecuada a sus necesidades. Son los gobiernos quienes deben estar presentes en todos los aspectos; ya sea como proveedores de educación, incentivando y facilitando la comercialización, o pautando normas claras y precisas al sector, así como también brindando seguridad y confianza a la hora de concretar nuevas inversiones.

El gobierno uruguayo participa activamente en el sector vitivinícola.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

Es competencia del estado, fijar el precio de la uva, y controlar la calidad en la vinificación; lo que permitirá producir vinos de excelente calidad. El gobierno uruguayo, a través de I.NA.VI., y con apoyo del B.I.D.; fue quien gestiona, he hizo posible la reconversión vitivinícola.

Un paso más adelante en la cadena, volvemos a encontrar al gobierno, apoyando la financiación del sector; y fomentando las exportaciones.

En la actualidad, y según las entrevistas realizadas se están haciendo gestiones para incluir los vinos uruguayos en las visitas oficiales de nuestro gobierno, a países extranjeros. Se abrirían de esta forma puertas muy importantes, que permitirían colocar grandes volúmenes de VCP uruguayos; si esas pequeñas muestras llegan a las manos adecuadas.

Si bien es cierto que la mayoría de los técnicos del sector, viajan a capacitarse afuera; y que incluso muchas bodegas traen consultores internacionales; I.NA.VI. frecuentemente trae técnicos a dar charlas, seminarios, o cursos específicos para los agentes de este segmento.

En la actualidad, bodegueros y empresarios apuntan sus quejas hacia una competencia desleal, que hace referencia al ingreso al país de

vinos cuyo precio de venta es sensiblemente mas barato que los nacionales, consecuencia de subvenciones en origen³⁶. Estos actores esperan que sea el estado quien ponga freno a la situación, no solo favoreciendo al sector nacional; sino también exigiendo que los vinos importados que entran al país respeten los estándares de calidad.

IV.2.6 El azar

En Uruguay no suceden desastres naturales graves; sin embargo las adversidades climáticas que puedan presentarse tendrán fuerte impacto sobre las plantaciones.

En Uruguay las precipitaciones son inestables de un año a otro, dando como resultado períodos prolongados sin agua (sequías), y periodos excesivos de lluvias (inundaciones). Ambos efectos traen como consecuencia una baja en la productividad de los suelos, y problemas sanitarios que afectan los cultivos.

Precisamente el exceso de lluvias de algunos años, que provoca la caída radical de la calidad enologica, nos deja en desventaja para la

³⁶ Ver ANEXO 3

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

elaboración de vinos finos; no logrando buenos productos. Este es un problema que no podemos solucionar, comparado con países que enfrentan una sequía y resuelven fácilmente mediante riego.

Aunque con menor frecuencia que los fenómenos anteriores, también ocurren otros eventos climáticos adversos como bajas temperaturas (heladas), y fenómenos atmosféricos como granizadas y tornados que causan daños graves a las vides.

A modo de ejemplo transcribimos una entrevista valiosa, realizada a Alfredo Silva, director del departamento Vitivinícola del Instituto Nacional de Vitivinicultura (Inavi), publicado en octubre 2008, en Diario El País; respecto a las grandes heladas que azotaron en esa fecha a Uruguay.



"Severas heladas ocurridas el miércoles pasado, causaron pérdidas en un 25% de la superficie destinada al cultivo de la uva.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

La magnitud del daño ocasionado por este fenómeno climático, atípico en la primavera, ya ha impactado a unos 500 viñedos, de un total de 2.000 que tiene el país.

En algunos casos, el daño fue total, mientras que en otros impactó en el 50% de las plantas.

El principal efecto de este fenómeno climático es la pérdida de la cosecha, pues los brotes que se estaban desarrollando y traían uvas se quemaron completamente por la helada. Ahora se tiene que realizar una nueva poda y se prevé que las nuevas yemas que aparecerán traigan uvas en la misma proporción.

Es muy difícil cuantificar las pérdidas, pues hay que esperar cómo será el comportamiento de las nuevas yemas que saldrán luego. Según las estadísticas del Inavi, las yemas del segundo y tercer brote pueden tener hasta un 70% menos de rendimiento que la primera. No obstante, esa cifra variará de acuerdo al comportamiento del clima de aquí en adelante.

Ante el problema, la asociación gremial, emitió un comunicado para que todos los vitivinicultores afectados por la helada completen un formulario que describa el área perjudicada. El I.NA.VI. tiene un fondo

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

para compensar las pérdidas de los productores, que se utiliza solo en los casos de granizo".

Siguiendo con el análisis podemos destacar que el azar no es en Uruguay causa recurrente, en la pérdida de ventaja competitiva, pero si muy relevante aunque se produzca mínimas veces.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

El sector vitivinícola uruguayo produce anualmente entre 80.000 y 90.000 millones de litros de vino. Existen cerca de 240 bodegas, en su mayoría familiares, cifra que tiende a disminuir. La globalización, la necesidad de tener una mayor economía de escala para competir en el mercado internacional, y el cambio generacional; son factores que impulsan la concentración productiva. El sector se encuentra dinámico y pujante. Por un lado con empresas orientadas a la exportación; y por otro con un mercado domestico maduro, y sin muchas posibilidades de crecimiento.

V.1.1 Factores de producción

Los factores de producción son los insumos que requiere cualquier empresa, y sector; para funcionar y ser competitivo.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

Porter divide estos factores en básicos y avanzados.

Los factores básicos comprenden recursos naturales, (tierra, calidad del suelo, clima, situación geográfica); y mano de obra (no especializada y semi-especializada), entre otros.

Los factores avanzados se podrán clasificar en mano de obra altamente especializada, recursos del conocimiento, acumulación de discernimiento científico, etc.

Estos factores, los avanzados, son hoy en día los más significativos para lograr ventaja competitiva.

Porter sostiene que la ventaja competitiva más significativa y sustentable se obtiene cuando una nación cuenta con factores avanzados, y que han sido creados y no heredados.

La ubicación geográfica de Uruguay entre los paralelos 30 y 35 de latitud sur le concede una ubicación geográfica privilegiada. El clima templado, más la cercanía al Océano Atlántico le otorga a nuestro país una gran amplitud térmica entre el día y la noche; sobre todo en la época de maduración de las uvas, permitiendo una excelente calidad.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

Sus suelos arenosos, arcillosos y calcáreos; junto a una topografía ondulada permiten un drenaje natural muy bueno. El equilibrio entre sol, lluvia y temperatura es óptimo para el crecimiento de los viñedos

Plagas y hongos se presentan asiduamente en los suelos uruguayos. A través de investigaciones, se logran encontrar los antídotos y venenos adecuados para erradicar las plagas. También el problema se ha logrado solucionar plantando cepas insertadas libres de virus.

El agua es fundamental en el proceso de elaboración de vinos, por ser uno de los insumos principales en la etapa de cultivo. En Uruguay las lluvias son suficientes para lograr una buena cosecha. Generalmente no es necesario recurrir al riego.

Según el análisis realizado en el capítulo IV, podemos afirmar que los factores de producción básicos del sector vitivinícola uruguayo, son de fácil acceso, y buena calidad.

A continuación nos encontramos con los recursos humanos. Este sector ocupa un importante número de personal zafral, que si bien no es calificado, no representa un problema en cuanto a ventaja competitiva se refiere. Al tratarse de empresas familiares los cargos más altos son desempeñados por los propietarios, personas que en su mayoría carecen

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

de estudios adecuados, observándose problemas de profesionalización en la gestión empresarial.

En cuanto a los profesionales que trabajan en el sector encontramos enólogos e ingenieros agrónomos. Si bien cuentan con formación académica, deben salir al exterior para especializarse, e investigar. No existen en Uruguay bodegas con laboratorios propios.

Con base en nuestra investigación concluimos que la calificación no es un problema, existe; aunque es restringida.

Las bodegas boutique han ganado terreno en los últimos años. La elaboración artesanal de los vinos uruguayos es uno de los factores más importantes, que logran a través de la diferenciación, la calidad a la que apunta el sector. Para Porter la innovación es el elemento clave que explica la competitividad. Afirmamos entonces que esta característica coloca al sector en el centro de la innovación.

En los últimos años Uruguay ha llevado a cabo el exitoso programa de reconversión de los viñedos y bodegas. El programa apunta a la mejora en la variedad de las vides cultivadas, para aumentar la calidad del producto. El objetivo se ha cumplido, ya que hoy en día la calidad de

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

las uvas permite fabricar vinos de excelente calidad. La reconversión es por lo tanto un elemento que agrega valor en la competitividad del sector.

A partir de la reconversión las bodegas han aumentado la disponibilidad de tecnología, pero esta inversión es todavía insuficiente para los grandes objetivos que son los mercados internacionales. Es necesario invertir más en tecnología de vanguardia, pero la misma no se encuentra disponible en el mercado local, no aportando ventaja competitiva.

En lo que a recursos de capital se refiere no encontramos problema en cuanto a financiamiento interno, las bodegas cuentan con líneas de crédito en los bancos de plaza. Sin embargo si nos referimos al financiamiento de las exportaciones, no existe un camino que allane el recorrido del empresario para obtener el crédito, siendo este hecho causa de desmotivación de los bodegueros para incursionar en mercados externos.

Es de destacar la excelente ubicación de Uruguay en el Cono Sur. Dentro de Uruguay el transporte carretero es sencillo, y aunque los caminos no siempre están en excelentes condiciones, este elemento no constituye una desventaja. A nivel aéreo Uruguay está estratégicamente posicionado, a escasos tiempos de ciudades muy importantes. Su

régimen de aeropuerto libre le permite la prestación de servicios logísticos a las mercaderías dentro del propio aeropuerto, siendo el único de la región con estas características; aportando ventaja. El Puerto de Montevideo está perfectamente ubicado en la región, y su marco legal de puerto libre lo hace sumamente atractivo, y con mejores condiciones que las de otros países.

Afirmamos entonces que la infraestructura vial del sector es un elemento favorable en la competitividad del sector, que merece ser utilizado mucho más.

Se desprende de nuestra investigación que el mayor logro del sector para crear ventaja competitiva viene dado por la variedad Tannat. Con fundamento en la cantidad de premios obtenidos, y ya mencionados en capítulo II; y basadas en las entrevistas realizadas afirmamos que esta variedad es la ventaja competitiva más importante que el sector posee.

V.1.2 Condiciones de la demanda

Según Porter una demanda interna exigente y calificada promueve que las empresas pertenecientes a determinados sectores tengan que percibir, interpretar y dar respuesta a las necesidades del comprador.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

La presencia de clientes nacionales sofisticados y exigentes presiona a las empresas para que mejoren e innoven. Las empresas conseguirán ventaja si las necesidades de los compradores locales se anticipan a las necesidades de los compradores internacionales.

Según nuestro análisis los consumidores uruguayos son medianamente exigentes en cuanto a vinos finos. El mercado interno repara más en precios que en calidad. Una desventaja que se suma al relativo conocimiento en vinos finos de los clientes locales, es la existencia de vinos chilenos y argentinos de buena calidad, con precios relativamente más bajos que los nacionales. Según la teoría de Porter esta característica juega desfavorablemente en la ventaja competitiva del sector.

Según la teoría en este determinante es importante tener claros el tamaño y las pautas de crecimiento de la demanda. La composición o calidad de la demanda interior es más importante que su tamaño.

En este aspecto el PACC afirma que “el nivel de desarrollo de la cultura del vino a nivel del mercado interno, disminuye la capacidad de respuesta del conglomerado uruguayo a los cambios en el mundo del vino”. Por lo tanto, afirman que: “resulta un desafío promover la cultura del

vino acercando los consumidores locales y nacionales al estado de refinamiento en la demanda de vinos a nivel internacional”.

En lo que ha productos sustitutos se refiere, las bebidas como el whisky y la cerveza son los que tienen mayor presencia entre los consumidores de bebidas alcohólicas. Por un lado la cerveza esta impuesta entre los más jóvenes, siendo además una bebida desestacionalizada que se consume todo el año. Por otro lado el whisky esta impuesto entre los adultos.

Por el contrario de lo que ocurre con la demanda interna, la demanda externa si es exigente. Surge de nuestro análisis que el sector realiza esfuerzos para atraerla. Como mencionamos en el capítulo IV, el turismo enológico trata de difundir la identidad, la cultura, y la forma de trabajo que tienen las principales bodegas del Uruguay.

En este punto tenemos que resaltar Punta del Este, donde la venta de nuestros vinos representa una verdadera exportación, ya que su demanda turística es extranjera. Es este un aspecto particular en la demanda interna de la teoría de Porter, donde el de afuera viene hacia adentro; no se sale a buscar la demanda; la demanda ingresa al país. Esta demanda existe, es grande y sofisticada. De esta manera nuestro principal balneario es un banco de prueba, donde no interfiere el tipo de

cambio, ni sus fluctuaciones. Este mercado busca calidad y no se fija en precios.

El mercado interno Uruguayo es pequeño, y la demanda de vinos esta saturada. Según Porter la saturación del mercado interior es saludable si se combina con un crecimiento en los mercados extranjeros. Esto no sucede en el sector vitivinícola uruguayo, ya que existe una sobre oferta de vinos, que no se acompasa con un crecimiento en la demanda internacional.

Esta demanda saturada que para Porter es más favorable en la creación de ventaja competitiva, cuando existen economías de escala, para pujar por los mercados internacionales; no es aplicable en nuestro caso; ya que Uruguay no cuenta con producción en grandes cantidades. La estrategia apunta entonces a calidad, y no a cantidad.

V.1.3 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Según Porter para comprender las ventajas competitivas de una empresa es fundamental conocer el contexto donde las firmas son creadas, organizadas, dirigidas y finalmente compiten.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

El autor asocia directamente la enérgica rivalidad doméstica, con la creación y persistencia de ventaja competitiva. Esta rivalidad doméstica es un elemento que potencia la competitividad de la actividad sectorial, presionando a las empresas para que innoven.

El sector vitivinícola uruguayo está compuesto por empresas familiares, con una fuerte cultura empresarial heredada de sus antecesores; desprendiéndose del análisis que los aspectos de cultura heredados no favorecen la profesionalización en la gestión.

El mercado interno es reducido, y el tamaño de las bodegas es pequeño, provocando una fuerte rivalidad y competencia. Por otro lado encontramos que no existe asociación entre las bodegas. Este factor clave para la competitividad no ha logrado plasmar resultados suficientes. Si existiera cooperación se resolverían alguno de los problemas asociados al tamaño reducido y a la producción a pequeña escala. Las estrategias individuales ganan la partida y por consecuencia surgen fallas de mercado que limitan el desempeño en conjunto del conglomerado.

Como expusimos en el capítulo IV, son muy pocos los establecimientos que producen vinos de primera calidad, ya que la mayoría elaboran vinos de menor calidad que son más fáciles de colocar en el mercado local. La estrategia de las bodegas uruguayas apunta en

forma implícita a calidad del producto final. El tamaño condiciona la cantidad, problema que se solucionaría si existiera una estrategia exportadora en conjunto, que permitiese a través de la asociación lograr mayores cantidades exportables.

V.1.4 Sectores afines y de apoyo

Para Porter el último determinante de la ventaja nacional en un sector es la presencia en la nación de sectores afines (relacionados o proveedores) y sectores de apoyo (conexos), que sean internacionalmente competitivos.

La acción del cluster en los grupos de influencia que operan en una nación es la mejor manera de obtener ventaja.

Los proveedores de servicio existen, pero no unen esfuerzos para anticiparse a las necesidades del sector; ni lo ayudan a posicionarse en los mercados. No existe una concentración geográfica adecuada de ellos, lo cual impacta desfavorablemente en la velocidad de respuesta a las demandas del sector. Sería importante trabajar en la capacidad de gestión e integración, de estos proveedores al sector.

En cuanto a los proveedores de insumos encontramos que la oferta de productos en la etapa de elaboración es escasa, y esta concentrada en un número reducido de agentes. Esto deja sin efecto el poder de negociación de los bodegueros, quienes deben recurrir a estos proveedores, o importar los insumos asumiendo costos mas elevados.

En la etapa de envasado la escasez es mayor aún. Hay pocos proveedores de corchos de buena calidad, y escasos proveedores de botellas. En lo que se refiere a etiquetas solo es posible encontrar un par de proveedores especializados en VCP.

De esta manera el sector vitivinícola uruguayo no tiene un adecuado nivel de encadenamiento con los otros prestadores de servicios e insumos del clusters. Siguiendo con el análisis de Porter estos elementos condicionan negativamente el desempeño competitivo. No obstante, no es tarea fácil; ya que se compite en base a calidad, y no a cantidad. Cada bodega quiere mantener su independencia.

V.1.5 El gobierno

Según Porter el estado tiene la responsabilidad de brindar al sector la infraestructura adecuada a sus necesidades, influyendo en los cuatro determinantes del diamante.

El gobierno pasa a ser de esta manera un catalizador y facilitador para que las empresas desarrollen y mejoren sus ventajas competitivas.

El gobierno uruguayo participa activamente en el sector vitivinícola, contribuyendo favorablemente en la creación de ventaja competitiva.

Fue el gobierno uruguayo quien gestiona, he hizo posible junto al I.NA.VI. y con apoyo del B.I.D., la reconversión de los viñedos. Un paso más adelante en la cadena de valor del sector vitivinícola, nuevamente encontramos al estado, apoyando la financiación y fomentando las exportaciones.

Hemos mencionado además, al PACC, como una de las mayores contribuciones del gobierno. Este programa fue aplicado al cluster vitivinícola, con el fin de apoyar el desarrollo productivo, y la competitividad del sector.

V.1.6 La casualidad

Los acontecimientos casuales escapan al control y a la capacidad de influir de las empresas y el gobierno; y son responsables de alterar las condiciones del diamante.

Porter explica en su teoría que los acontecimientos casuales son importantes porque crean discontinuidades, que propician cambios en la posición competitiva.

En Uruguay no suceden desastres naturales de extrema gravedad, pero de todas formas las adversidades climáticas tienen alto impacto en las plantaciones. A modo de ejemplo hemos citado en todo el análisis las grandes heladas que azotaron Uruguay en octubre 2008, provocando daños graves en la vendimia del año 2009. De esta forma podemos afirmar que nuestro país no es causa recurrente en la pérdida de ventaja competitiva: Sin embargo, si algún hecho climático se produce, los daños son tan graves, que pasan a ser causa relevante de dicha pérdida.

Porter incorpora en el análisis de la casualidad las variaciones cambiarias. Tratándose de importaciones y exportaciones, este factor puede ser más grave que los otros determinantes. Las fluctuaciones del tipo de cambio en nuestro país, y en los países vecinos son elementos que pueden afectar de manera positiva o negativa, esas compras o ventas al exterior. Este tema debería haber sido tratado con más relevancia por parte del autor.

V.2 – CONCLUSIONES FINALES

Según Porter el entorno cercano, es parte del éxito competitivo. En la investigación que llevamos a cabo vemos que el entorno cercano del sector vitivinícola tiene puntos a favor, y puntos en contra. Sin embargo no todos ejercen influencia en el mismo grado.

Mientras la ubicación geográfica de Uruguay es excelente, y de esa manera el sector debería tener éxito competitivo; observamos que ese entorno cercano del cual habla Porter referente a la educación de empleados, directivos y clientes no es del todo favorable, para lograr dicho éxito.

De esta manera encontramos factores básicos importantes y que están presentes en el sector, pero que no son suficientes para alcanzar el éxito competitivo.

Respecto a los factores avanzados, que son más importantes, los más relevantes con los que cuenta el sector son el Tannat y la elaboración artesanal. De todas formas estos no son suficientes para lograr el éxito competitivo.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

Porter habla de innovación como base de estrategia de las empresas, sin embargo según fuentes consultadas, el sector vitivinícola uruguayo no innova.

La estrategia implícita del sector, es la diferenciación, que apuesta a la calidad y no a la cantidad, utilizando para ello la variedad Tannat. Siendo este elemento muy importante, hemos encontrado una limitante aun más importante, que es la ausencia de una estrategia hacia el exterior del sector en conjunto. Los esfuerzos son con pugna, con conflicto; hay una mala competencia.

No hemos encontrado en el resto de los determinantes: las condiciones de la demanda, la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, así como en los sectores afines y de apoyo al sector; elementos importantes que permitan desarrollar o sostener ventaja competitiva.

El sector tiene un buen elemento en Punta del Este, que es banco de prueba, que cuenta con una demanda satisfecha y exigente. Aquí no solo se consume el vino uruguayo, sino que también exportamos nuestra cultura: vida sana, carne uruguaya, la costa, el campo y la naturaleza. Sería bueno que Rutas del Vino, del MT; con su programa un "Paseo por

los sentidos” acercase a los turistas de nuestro principal balneario a conocer nuestras bodegas.

Por otro lado el gobierno desempeña un rol positivo a la hora de poner en funcionamiento los determinantes antes mencionados, sin embargo presenta algunas carencias en aspectos centrales como lo son la capacitación de mano de obra; el apoyo en investigación y desarrollo; y la creación de la “imagen país”.

Por ultimo los acontecimientos casuales, preferentemente sequías o lluvias excesivas; pueden influir negativamente en el sector, contribuyendo en la perdida de ventajas competitivas.

V.3 – CUMPLIMIENTO DE LA HIPOTESIS

Habiendo realizado el análisis precedente, estamos en condiciones de validar nuestra hipótesis afirmando que el Uruguay cuenta con escasas ventajas competitivas en el sector vitivinícola; **posesionándose en una situación intermedia de competitividad**, más próxima a baja; que a alta.

En general, las empresas una vez instaladas en el sector, y habiendo utilizado a su favor el primer determinante de la ventaja competitiva nacional; no logran hacer lo mismo con los tres determinantes

siguientes; a fin de alcanzar ventajas competitivas nacionales, con el objetivo de lograr el éxito internacional.

V.4 RECOMENDACIONES

Para aumentar la competitividad del sector, sería necesario invertir en promover la “cultura del vino” entre uruguayos, para aumentar el consumo de vinos nacionales dentro del territorio, y luego dedicarse a la construcción de una marca “país-vino”.

Se necesita incorporar profesionales en comercio exterior, así como más profesionales en el proceso de elaboración de vinos. Sería importante implantar cursos de grado y postgrado, de apoyo al sector; para que los técnicos se especialicen dentro de Uruguay; así como articular planes de estudio, con líneas de investigación y desarrollo, para estudiantes egresados de la Escuela de Enología, Facultad de Agronomía, y demás centros de enseñanza referentes al sector.

Así mismo un elemento que aportaría favorablemente al sector sería la creación grupos de compras, de insumos y de servicios; que abaraten costos; junto a la asociación de las bodegas para lograr una salida exitosa al exterior.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

- Porter, Michael_ "Estrategia Competitiva". Buenos Aires Argentina .2000 ED. Vergara; Buenos Aires
- Porter, Michael_ "La ventaja competitiva de las naciones" Buenos Aires Argentina 1991 ED. Vergara; Buenos Aires

Monografías Consultadas:

- "La mediana empresa familiar en el sector vitivinícola de la zona suroeste del Uruguay". Facultad de ciencias Económicas y de Administración. Paula Márquez, y otros 2009
- "Estudio del mercado vitivinícola situación actual y perspectivas", Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Rosina López, y otros. Diciembre 2007.
- "Estrategias de empresas cooperativas en el sector vitivinícola uruguayo". Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Marcelo Albarenga, y otros. Diciembre 2004.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

- “Análisis de las 5 Fuerzas competitivas de Porter aplicadas al sector vitivinícola uruguayo” Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Andrea Goñi, Natalia Russomano, Kismanich. Marzo 2001.
- “La vitivinicultura en el Uruguay” López Javier, y otros. Facultad de Agronomía. 2009.
- “La producción vitivinícola en el Uruguay” Facultad de Agronomía. Acosta Sofía, y otros. 2011

Otros :

- P.A.C.C. Programa de competitividad de conglomerados y cadenas productivas. Plan de refuerzo de la competitividad .Uruguay 2008.
www.diprode.opp.gub.uy.pacc
- URUGUAY XXI. www.uruguayXXI.gub.uy

Paginas webs consultadas :

- I.NA.VI.-Instituto Nacional de Vitivinicultura : www.inavi.com.uy
- I.N.E.-Instituto Nacional de Estadística: www.ine.gub.uy
- M.G.A.P.-Ministerio de ganaderia Agricultura y Pesca del Uruguay:
www.mgap.gub.uy

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

- Vinos UY- Portal de vinos Uruguayos: www.vinosuy.com.uy
- Diario el país : www.elpais.com.uy
- Diario ultimas noticias : www.ultimasnoticias.com.uy
- Diario El observador: www.elobservador.com.uy
- Chilevinos: www.chilevinos.com
- Corporación Chilena de Vinos: www.ccv.cl
- Prochile- Dirección de promoción de vinos de exportación de Chile:
www.prochile.cl
- I.N.V.- Instituto Nacional de Vitivinicultura de la Argentina:
www.inv.gob.ar

ANEXOS

ANEXO 1

A continuación exponemos las preguntas realizadas en nuestras entrevistas .

- ¿A grandes rasgos cual es el panorama actual del Sector Vitivinícola Uruguay?
- ¿En que medida la crisis económica mundial afecta al sector? ¿y en particular al sector Uruguayo?
- ¿Del total de bodegas que existen en la actualidad (260), solo unas 20 exportan sus productos. Cual es la causa de que solo unas pocas coloquen sus productos en el mercado externo?
- ¿Que desmotiva al resto de bodegas (no exportadoras) a probar nuevos mercados?
- ¿Del total de bodegas exportadoras todas elaboran sus vinos con uvas de sus propios viñedos?
- ¿Las empresas exportadoras solo elaboran vinos finos?
- ¿Bien es sabido que Uruguay se encuentra en "el paralelo del vino", con esto alcanza a nivel climático y de suelos para obtener una buena calidad ecológica?
- ¿Respecto a la mano de obra que se utiliza en los periodos de cosecha: es suficiente, esta calificada, pesa su salario en el producto final?
- ¿Existen bodegas Uruguayas en manos de inversores extranjeros? Es deseable que eso suceda?
- ¿La estrategia aplicada por las bodegas podría definirse como liderazgo en costos, diferenciación del producto, o dirigir la producción a determinados sectores?
- ¿La característica de "empresas familiares" afecta al desarrollo del sector?

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

- ¿Siendo un país pequeño, y con pocas empresas exportadoras: hay lugar para la innovación? Como se innova en vinos?
- ¿Cual es la incidencia de la materia prima uvas en el costo de un VCP?
- ¿Elaborando en pequeñas escalas es posible competir con dos competidores ya reconocidos como lo son Argentina y Chile? Esa competencia seguramente vaya por el lado de calidad; o es posible competir también en precios?
- ¿Los proveedores de insumos son pocos. El sector no motiva la aparición de nuevos proveedores? existen asociaciones entre la bodegas para comprar insumos?
- ¿Uruguay exporta la mayor parte de sus vinos a Brasil. En Brasil estudios recientes confirman que aumenta el consumo de vinos finos en decremento de los vinos comunes o de mesa. Es conocida esta oportunidad de posicionarnos y permanecer en ese mercado, sin dejar pasó a que aumenten las exportaciones desde los países vecinos?
- ¿En Punta del Este es común encontrar turistas Argentinos, Chilenos, Brasileños y de otras nacionalidades? Es Punta del Este "utilizada" para vender nuestros vinos finos en esos destinos? No es importante por ejemplo, que el argentino encuentre en los restaurantes de su país los vinos que saboreo en nuestro principal balneario ?
- ¿Así como el arroz es común asociarlo con chinos y japoneses, no podemos lograr que se asocie el vino con el fútbol, con carnes asadas, con Punta del Este o las playas de Rocha? utilizan adecuadamente estos elementos las bodegas, el Inavi, o el estado para crear la imagen país tan deseada?
- ¿Se dice que el mercado Chino es un mercado emergente. Que hacen las bodegas Uruguayas para tratar de penetrar y establecerse en ese país.
- ¿Se pueden "copiar" estrategias de comercialización como las de Australia, que en pocos años a logrado crecer tan rápido sus ventas al exterior?
- ¿El consumo de vino por persona en Uruguay viene en descenso. Es posible revertir esta medida?

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

- ¿Una vez que el consumidor Uruguayo prueba vinos argentinos, o chilenos ... como vuelve a los nacionales?
- ¿Mucho se habla en la actualidad de la venta de vinos importados en desventajas desleales con los nacionales. Vinos Chilenos vendidos sin impuestos en free shops, y vinos Argentinos subsidiados por provincias en los cuales no han sido fabricados .

¿En que medida esto afecta el consumo interno ?

¿Que medidas concretas puede tomar Inavi, o se espera del gobierno?

- ¿El consumidor Uruguayo sabe de vinos ? ¿Elige por precio o por calidad ?
- ¿El consumidor Uruguayo es exigente, en cuanto a los estándares exigidos por consumidores entendidos extranjeros?
- ¿De que forma se incentiva a los consumidores locales a participar del turismo enológico?
- ¿La imagen país debería ser dada a conocer por las bodegas en su conjunto? o por el gobierno?
- ¿Las tendencias mundiales reflejan que los consumidores han optado por vinos frescos y jóvenes. Cuenta Uruguay con este tipo de vinos?
- ¿El Tannat se conoce por Uruguay?
- El nuevo director de Inavi (José Lez) dijo en una reciente entrevista que hay que "mirar al vino como una bebida noble", volver al día a día: optando por los beneficios de un consumo inteligente.
- ¿ Se pretende hacer alguna campaña a nivel de las bodegas para lograr este objetivo?
- ¿Los factores climáticos aportan año a año gran incertidumbre sobre las cosechas. Es este un factor determinante en las expectativas del sector? O no es relevante en la medida que estos hechos son esporádicos, o no tan graves como en otros países ?
- ¿En nuestra investigación hemos determinado que los puntos fuertes de Uruguay son: los vinos Tannat, los premios obtenidos en consecuencia

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

de esa variedad, y las bodegas boutique. Coincidimos? Son estos elementos suficientes para salir al exterior con éxito?

- ¿En nuestro análisis hemos verificado que el sector es competitivo, ya que exporta. Pero viene en caída, respecto a los años anteriores. Coincidimos? Es posible revertir esta situación ? Es posible que de no revertirse el sector se estanque, o peor aun desaparezca?
- ¿Que ventajas competitivas el sector posee, y no puede perder ?

ANEXO 2

Pagina Web

Fuente : Pagina Web de W.O.U. (Bodegas Exportadoras) – Noviembre 2011

El vino uruguayo fue distinguido con trece medallas en cuatro recientes concursos internacionales

Con la obtención de un Gran Oro, seis Oro y seis Plata, el vino nacional fue distinguido en los últimos días en cuatro concursos internacionales desarrollados en Canadá, uno en Chile y uno en Hungría.

Los grandes ganadores fueron :

Vinalies América Latina - Santiago, Chile

En el marco de Vinitech América Latina, se desarrolló en Santiago de Chile Vinalies América Latina -homólogo del prestigioso Les Vinalies Internationales- entre los días 8 a 10 de junio con el patrocinio OIV y UIE.

Los vinos de Uruguay participaron con el auspicio de INAVI y recibieron tres medallas de oro de las catorce adjudicadas entre doscientos vinos procedentes de ocho países.

Medallas de Oro

Aripuca Licor de Vino Tannat 2005 - Bodega Rodríguez Bidegain /Masney S.A.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

Prima Donna Tannat 2007 - Antigua Bodega Stagnari

Osiris Tannat 2005 - Antigua Bodega Stagnari

La entrega de premios se realizó con la presencia de Marc Lecoq, Presidente de Congrès Et Expositions de Bordeaux; Cyril Payon, Presidente de Enólogos de Francia; y Beatriz Da Ros, Directora de Vinalies. El concurso contó con gran parte del jurado de la versión europea realizada en París el pasado mes de febrero.

Sélections Mondiales Des Vins 2011 - Québec, Canadá

Seis medallas obtuvo el vino uruguayo en este concurso internacional del que participaron más de treinta países y en el cual un prestigioso jurado deliberó entre el 1 y el 5 de junio con el aval de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV) la Unión Internacional de Enólogos (UIE) y la Federación Internacional de Grandes Concursos de Vinos (VINO FED). Los vinos nacionales participaron en 2011 auspiciados por el Instituto Nacional de Vitivinicultura.

Medalla Gran Oro

Aripuca Licor de Vino Tannat 2005 - Bodega Rodriguez Bidegain

Medallas de Oro

Osiris Reserva Tannat 2005 - Antigua Bodega Stagnari S.A.

Prima Donna Tannat 2007 - Antigua Bodega Stagnari S.A.

Medallas de Plata

B & B Tannat 2009 - Bertolini y Broglio

Bouza Tannat A7 Parcela Única 2009 - Bouza Bodega Boutique

Tannat del Museo Gran Reserva 2005 - Bodegas y Viñedos Santa Rosa S.A.

Coupe des Nations 2011 - Québec, Canadá

A todo esto habría que sumar la **Medalla de Oro** recibida el 7 de abril en el Hotel Le Dauphin de Drummondville, por **Ariano Hnos.** en la **Coupe des Nations 2011** en Québec, Canadá por su **Don Adelio Tannat 2006**.

Vinagora 2011 - Pécs, Hungría

Al cierre de esta edición, recibimos la noticia de tres nuevas medallas de Plata obtenidas en este concurso, celebrado entre el 16 y el 19 de junio, con el aval de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), la Unión Internacional de Enólogos (UIE) y la Federación Internacional de Grandes Concursos de Vinos (VINO FED). Los vinos nacionales participaron auspiciados por el INAVI junto a más de quinientas muestras correspondientes a dieciocho países.

Medallas de Plata

Tannat Viejo 2008 - Vinos Finos H Stagnari Ltda.

Bouza Tannat B6 Parcela Única 2009 - Bouza Bodega Boutique

La Puebla Tannat Reserva de la Familia 2008 - Vinos Finos H Stagnari Ltda.

ANEXO 3

Artículo de Prensa

Fuente: Diario Ultimas Noticias – Octubre 2008

Bodegueros locales reclaman mayor control a mercaderías que ingresan con beneficios que no les corresponden.

Denuncian dumping en la importación de vinos argentinos :

La venta de Vinos de Calidad Preferente (VCP) importados, se multiplicó por seis en los últimos ocho años. El consumo de productos extranjeros gana espacio y ocupa el 32% del mercado interno. Los bodegueros reclaman mayores controles sobre el ingreso de vinos argentinos que complican la competitividad del sector.



Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

“En el mercado crece el consumo de vinos importados y decrece el de nacionales”. Con esta frase resumen los bodegueros uruguayos el problema principal que enfrenta la actividad y que con el paso de los años se ha transformado en una tendencia cada vez más pronunciada.

El ingreso de Vinos de Calidad Preferente (VCP) desde Argentina, provenientes de provincias que otorgan "subsidios" a este tipo de producción y que se venden en los comercios uruguayos a precios "muy accesibles", es a juicio de los productores un elemento que incide de "forma negativa" en el mercado interno.

El integrante del Centro de Bodegueros del Uruguay, Andrés Risi, explicó a Últimas Noticias que existen prácticas de "dumping" y "subsidios", pero que son de "difícil" comprobación. Según se explicó a modo de ejemplo, en el mercado local se comercializan vinos originarios de Mendoza que tienen un sello de origen de provincias que dan beneficios tributarios. El dumping consiste en vender un producto en el extranjero a precio inferior del que se comercializa en el mercado de origen.

"Sabemos que hay vinos que no son de ese lugar. No obstante, aparecen con ese sello, obviamente, por razones tributarias. Eso hace que los vinos aparezcan en nuestras góndolas con precios que generan una competencia desleal", advirtió en la Comisión de Industrias de la Cámara de Diputados, el secretario de la gremial, Javier Carrau, según la versión taquigráfica a la que accedió Últimas Noticias. Los productores argentinos cuentan además con beneficios en las tarifas de energía eléctrica, fueloil y gasoil que se reflejan en sus costos.

Algunas bodegas y viñedos producen el vino en zonas que no tienen beneficios y luego lo trasladan a las plantas de envasado ubicadas en provincias donde se otorgan subsidios como San Juan.

Risi explicó que si se comprueba se puede fijar un arancel de importación, pero las dificultades y los trámites para lograrlo hacen "imposible" colocar una barrera arancelaria inmediata.

El decreto 473/006 habilita al Poder Ejecutivo (PE) a aplicar arancel de 10% a los vinos provenientes de La Rioja, San Juan, San Luis y Catamarca en caso de que se demuestre la existencia de dumping o subsidios.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector Elaboración de vinos en Uruguay

Los industriales han mantenido reuniones con autoridades del Ministerio de Industria. Si bien reconocen que existe "voluntad" de atender la problemática, los bodegueros apuestan sus baterías a incrementar la promoción sobre la calidad de sus vinos ante los consumidores uruguayos.

MENOS BODEGAS

En los últimos cinco años cerraron 50 bodegas por problemas de competitividad, entre otras causas. En la actualidad funcionan alrededor de 230, en su mayoría medianas y pequeñas empresas familiares. El sector nuclea a más de 8.000 familias que son trabajadores fijos de las empresas vitivinícolas, pero también existe trabajo sazonal durante la poda, el sacado de ramas, las atadas y la cosecha. Muchas de estas empresas se reconvirtieron e invirtieron en la mejora de los viñedos, pero luego tuvieron dificultades para colocar su producción

CONSUMO

La venta total de vinos VCP en el mercado interno durante el 2010 fue de 5.449 millones de litros. De esa cantidad 3.673 millones fueron de fabricación nacional y 1.776 millones importados, lo que representó un 32,6% del consumo interno. El porcentaje viene en aumento desde el año 2003 cuando se habían importado 291.000 litros que representaron el 8,2% de los 3.543 millones de litros comercializados. En tanto, el consumo de VCP nacional disminuyó 10% el año pasado en comparación a lo sucedido en 2009 (ver gráfica)

Por su parte, la venta total de producción nacional ha venido disminuyendo desde el año 2008 con un descenso de 3,2% el año pasado con respecto a 2009.

Si se analizan las ventas por rubros, se identifica que la disminución de la venta total ha sido producto de la caída de las ventas del vino nacional, ya que la venta de otros productos y la exportación aumentaron un 1,7% y un 26,1% respectivamente.

CHILE Y LOS FREE SHOPS

La venta de vinos chilenos que entran al país con arancel cero y se venden en los free shop de la frontera con Brasil es otra de las

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay

situaciones que preocupa. Mientras los vinos de elaboración nacional se venden en este tipo de tiendas con un 22% de IVA, los vinos importados no lo pagan. "Estamos permitiendo que esa franja fronteriza con Brasil realmente sea promotora de vinos de países como Chile y otros de Europa. No se nos da la posibilidad a nosotros de competir en las mismas condiciones", afirmó Carrau (...). Se calcula que un 50% de lo que Chile vende oficialmente lo está vendiendo Uruguay a través de los free shops. Nuestros free shops son bocas de salida de mercadería chilena hacia Brasil", agregó. El tema fue planteado al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), pero se considera que puede generarse un problema si la mercadería uruguaya que va a la frontera vuelve y es vendida en el mercado sin IVA.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
Elaboración de vinos en Uruguay