



# El Plan Estratégico Vitivinícola 2030 en Argentina

## *The 2030 Strategic Wine Plan in Argentina*

Juan Jesús Hernández<sup>1</sup>, Carina Eliana Santi<sup>2</sup>, Maximiliano Battistella<sup>3</sup>,  
Jorge Esteban Perez Peña<sup>4</sup> y Carlos Parera<sup>5</sup>

Recibido: 03/03/2023 - Aceptado: 02/05/2023

Publicado: 20/06/2023

### Resumen

El objetivo del artículo es analizar el proceso de elaboración y las características de la actualización a 2030 del Plan Estratégico Vitivinícola de Argentina (PEVI 2030). Para ello se describen su metodología de redacción, los mecanismos de participación desarrollados, los actores involucrados, los problemas que enfrentó y su contenido.

El análisis se realiza en base a bibliografía sobre planificación estratégica en general y para el sector vitivinícola en particular, e identifica la forma en que la prospectiva territorial se incorporó durante el proceso.

El artículo concluye que el PEVI 2030 de Argentina es un caso de planificación para el desarrollo de una agroindustria que debe competir en mercados (nacionales e internacionales) y cumplir principios de sostenibilidad. Para la elaboración del Plan se planteó una metodología con mecanismos participativos amplios que encontraron obstáculos por la pandemia, por la reticencia de algunos actores a ser parte del proceso y por la falta de una etapa final de priorización de acciones. Sin embargo, se logró construir una misión y visión prospectiva de una década, con objetivos, estrategias y acciones estratégicas, con un alcance nacional y para todas las cadenas de base vitícola y con una entidad identificada para su implementación.

**Palabras clave:** Viticultura - Planificación - Estrategia - Actores

### Abstract

This article has with the objective to analyze the elaboration process and the characteristics of the update to 2030 of the Argentine Vitiviculture Strategic Plan (PEVI 2030). For this, its writing methodology, the participation mechanisms developed, the actors involved, the problems it faced and its content are described. The analysis is carried out based on bibliography on strategic planning in general and for the wine sector in particular, and identifies the way in which territorial prospective was incorporated during the process.

The article concludes that Argentina's PEVI 2030 is a case of planning for the development of an agro-industry that must compete in national and international markets and comply with sustainability principles. For the elaboration of the Plan, a methodology was proposed with broad participatory mechanisms that encountered obstacles due to the pandemic, due to the reluctance of some actors to be part of the process and due to the lack of a final stage of prioritization of actions. Nonetheless, it was possible to build a mission and prospective vision for the next decade, with objectives, strategies and strategic actions, with national scope and for all wine-based chains and with an entity identified for its implementation.

**Keywords:** Viticulture - Planning - Strategic -Actors

- 1 Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Argentina. Correo electrónico: juan.j.hernandez@inta.gob.ar  
ORCID: 0000-0003-0072-6461
- 2 Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Argentina. Correo electrónico: santi.carina@inta.gob.ar  
ORCID: 0009-0006-2237-3811
- 3 Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Argentina. Correo electrónico: battistella.m@inta.gob.ar  
ORCID: 0009-0006-5336-2218
- 4 Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Argentina. Correo electrónico: perezpena.jorge@inta.gob.ar  
ORCID: 0000-0002-9942-1037
- 5 Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Argentina. Correo electrónico: parera.carlos@inta.gob.ar  
ORCID: 0000-0002-6719-7288

## Introducción

El presente artículo analiza el proceso de elaboración y las características de la actualización del Plan Estratégico Vitivinícola al 2030 en Argentina (PEVI 2030). Para ello se describe la metodología empleada, las instancias de participación desarrolladas, los actores involucrados, las decisiones adoptadas para definir su contenido (misión, visión, valores, objetivos y estrategias) y las dificultades que surgieron durante ese proceso.

El artículo es un estudio de caso descriptivo, desde la metodología cualitativa. El análisis se realiza en base a la bibliografía reciente sobre planificación estratégica, en especial la referida a las experiencias de otros planes vitivinícolas sobre las diferentes opciones de horizontes temporales, ámbitos de gobernanza (temático, territorial y de cadenas productivas) y formas de implementación y financiación. Se utilizan fuentes secundarias (bibliografía y artículos de diarios) y primarias (entrevistas a referentes claves y registros de participantes y resultados de los talleres participativos para el diseño del plan).

Una pregunta que guía este artículo, y también este dossier, es si ¿Se ha logrado incorporar la prospectiva territorial a los procesos de planificación para el desarrollo?. Se demuestra que se dio en forma parcial, porque se adoptaron técnicas para pensar el futuro del sector vitivinícola, pero no se siguió una metodología específica de la disciplina (salvo en algunos estudios previos que sirvieron de base), sino una propia de la planificación estratégica adaptada al contexto de una agroindustria de un país latinoamericano, en situación de pandemia y en un espacio de cooperación y conflicto entre actores.

El artículo parte de una revisión bibliografía que brinda el marco para el análisis, continúa con datos del sector vitivinícola argentino que dan cuenta de su posición a nivel nacional e internacional y los desafíos que debe responder para cumplir con principios de sostenibilidad, luego describe los actores de la agroindustria, las etapas en el proceso de construcción del plan y sus contenidos.

## La planificación estratégica para el sector vitivinícola

En el contexto actual de globalización, la competencia en los mercados no se da sólo entre empresas individuales, sino que se desarrolla principalmente entre sistemas complejos, cadenas productivas o redes de valor. Ello obliga a pensar estrategias sectoriales a nivel de países o de bloques regionales basadas en una creciente articulación de las actividades de producción primaria, industrialización, prestación de servicios, investigación, logística, comercialización, marketing y financiamiento. Para incrementar la competitividad de las empresas, en especial de las pequeñas y medianas (PyMEs), es necesario mejorar el desempeño de la cadena en su conjunto, para lo cual hace falta reducir costos y satisfacer los requerimientos de calidad del usuario final (Del Río-Zaragoza, *et. al.* 2022).

La planificación estratégica puede ser construida desde varias metodologías. Desde la planificación normativa tradicional, a la planificación estratégica situacional o las diversas escuelas de los estudios de futuro (pronóstico tecnológico, elaboración de escenarios, previsión humana y social, etc.), se abren diferentes opciones que cuentan con múltiples técnicas de participación de los actores en la recolección de información y en los procesos de redacción (encuestas, entrevistas, método Delphi, FODA, MACTOR, MICMAC, focus group, ejes de Peter Schwartz, Ábaco de Regnier, etc.).

En la elaboración de programas y proyectos en los últimos años es cada vez más frecuente hacer referencia a cuáles objetivos de desarrollo sostenible (ODS) definidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) se contribuye. La definición tradicional de desarrollo sostenible ha sido objeto de debate, pero siempre reconociendo por lo menos 3 dimensiones que deben compatibilizarse: la social, la económica y la ambiental (Artazar 2002; Del Río-Zaragoza *et.al* 2022) como principales, e incluso también la política (Mariano, Papagno y Vitale 2022) que hace referencia, entre cosas al fortalecimiento de las instituciones.

Los planes estratégicos suelen identificar una misión<sup>6</sup> y una visión<sup>7</sup> que son futuros deseados para el territorio, cadena productiva, sector u organización que planifica. Los objetivos estratégicos<sup>8</sup> deben apuntar a concretar ese futuro y van asociados a estrategias<sup>9</sup>, que son las directrices que sirven para elegir las acciones que deberían tener presupuestos, tiempo y fuentes de financiación previstas (Armijo, 2019).

A partir de un diagnóstico de la situación actual, la Planificación Estratégica establece cuáles son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado” en el mediano o largo plazo (Armijo 2019). Esta mirada hacia un futuro implica adentrarnos en la disciplina de la prospectiva, mediante la elaboración de escenarios o simplemente para realizar ejercicios colectivos que permiten pensar más allá de los problemas coyunturales.

La planificación implica un momento de formulación, otro de implementación y un tercero de evaluación (Rodríguez Davalos & Velasquez Ortiz 2018) para lo cual es útil la previsión de indicadores y metas. En todos ellos es conveniente que existan procesos de participación amplios para garantizar un mejor diseño, mayor consenso y mejor gobernabilidad en la redacción y ejecución. Esos procesos no están exentos de conflictos entre actores.

Es frecuente en la elaboración de las planificaciones estratégicas, la confección de mapas de actores para conocer intereses, necesidades, niveles de influencia (Mariano, Papagno, & Vitale 2022) y posibilidades de cooperación y conflicto.

---

6 La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, los bienes y servicios que entrega y las funciones que la distinguen, la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia (Armijo 2019).

7 La visión corresponde al futuro deseado de la organización, a cómo quiere ser reconocida la entidad y cuáles son los valores en los que fundamentará su accionar público (Armijo 2019).

8 Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad espera concretar en un plazo determinado para el cumplimiento de su misión (Armijo 2019).

9 Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten también definir los programas y planes de acción y las prioridades en la asignación de recursos (Armijo 2019).

Los planes pueden tener una duración temporal variable y complementarse con planes de corto y mediano plazo de carácter operativo (Armijo 2019).

Del Río-Zaragoza *et.al.* (2022) hacen una recopilación del estado del arte en la bibliografía científica sobre estudios estratégicos y prospectivos para el sector agroalimentario y de los principales avances institucionales en América Latina. Sostienen que las planificaciones estratégicas agrícolas y alimentarias de la región suelen tener como lineamientos la diversificación y agregado de valor sostenidos por la diversidad biológica y cultural, la innovación científica y tecnológica en productos y procesos y el incremento de las exportaciones con alto nivel de procesamiento y el de las ventas en el mercado interno.

En Argentina la planificación estratégica es cada vez más frecuente tanto a nivel sectorial como territorial. Algunos municipios y provincias<sup>10</sup> tienen sus propios planes. Para el sector de ciencia y tecnología, el país elaboró el Plan Argentina Innovadora 2020 y el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030. Para el sector agropecuario se puede mencionar como primera experiencia el Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020 (PEVI 2020), al que le siguieron otros como el Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010 - 2020<sup>11</sup>, y el más reciente Plan Estratégico Argentina Orgánica 2030<sup>12</sup>.

En este marco, la vitivinicultura es pionera en Argentina en planificación estratégica sectorial y algo similar ocurre en otros países del mundo, debido a que el incremento de la competencia internacional en esta agroindustria ha motivado el desarrollo de estrategias nacionales.

En la vitivinicultura no son las empresas individuales las que ganan mercados, porque no pueden asumir por sí mismas todos los costos, gestiones y acuerdos comerciales que implica desarrollar estrategias que les permitan ser competitivas. Además, el marketing, la innovación en tecnologías y productos y la puesta en valor de los aspectos distintivos de un país o región, requieren de inversiones del sector privado y de aportes del Estado en sus diferentes niveles, con especial participación de organismos de ciencia y tecnología.

La vitivinicultura mundial experimentó en el siglo XXI un incremento de la cantidad de países, regiones y organizaciones que diseñaron planificaciones estratégicas. Hernández *et.al.* (2020) rastrean casos desde el precursor “Strategy 2025” de Australia y comparan 12 planes de 9 países en cuanto a su horizonte temporal, ámbito de gobernanza y contenidos (objetivos, temas y financiamiento). Ese artículo identifica que:

- a) La planificación estratégica vitivinícola del siglo XXI tiene un horizonte temporal que va desde los 3 a los 21 años, predominando las duraciones intermedias especialmente en los

10 Por ejemplo, Santa Fé y San Juan son dos provincias que tienen su plan estratégico. A su vez varios municipios de esas y de otras provincias han desarrollado también sus propias planificaciones.

11 Fue un plan general impulsado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación que no tuvo un desglose por cadenas o acciones estratégicas sino metas de crecimiento por grandes complejos productivos del país, entre ellas el sector vitivinícola.

12 Este plan fue elaborado para el sector de la producción orgánica con participación de organismos del Estado nacional y cámaras empresariales (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina 2021).

- más recientes. Es decir, pueden ser para el corto plazo (hasta 5 años), mediano (hasta 10) o largo (más de 10), pudiendo preverse revisiones parciales cada cierto periodo de tiempo.
- b) En cuanto a la gobernanza territorial se encuentran casos de planes para toda una nación o para un espacio subnacional (región o provincia).
  - c) Otra parte de la gobernanza está referida a las cadenas productivas, temáticas y mercados de la agroindustria que abarca el plan. Existen opciones que van desde lo general (para todas las cadenas de base vitícola, mercados y temáticas) u orientado a algún mercado específico (externo o al interno) o a un subproducto o cadena de la agroindustria (por ejemplo, a vinos o pasas).
  - d) El diseño, la implementación y la financiación de los planes pueden estar a cargo del Estado (nacional o subnacional, a través de ministerios o institutos específicos) y/o del sector privado (una o varias organizaciones representativas de los diferentes actores). Las combinaciones pueden ser diversas, existiendo la posibilidad de que sean distintos quienes diseñen a quienes se hagan cargo de las responsabilidades de implementar las acciones y aportar fondos para su ejecución. Además, se puede crear una entidad nueva para estas tareas o dejarlas a cargo de una ya existente.
  - e) Los planes en ocasiones parten de problemas y en otras directamente de los objetivos que pueden tener un carácter amplio (refiriéndose a múltiples temas) o estar acotado a pocas cuestiones (ej. sólo al acceso a mercados).
  - f) La fuente de financiamiento en algunos casos es definida y precisada, con detalle de presupuesto por actividades y origen de los fondos, mientras que en otros sólo aparece un listado de acciones dejando a la gestión posterior la identificación de los medios para costearlas. En algunos planes se incluye el compromiso de realizar contribuciones específicas por parte de las empresas o del Estado y en otras estos aportes son voluntarios.
  - g) Se pueden plantear o no metas cuantitativas de incrementos de la producción, el comercio y/o la innovación que servirán para la evaluación intermedia y final del plan.
  - h) Los planes más recientes, a la vez que mantienen los temas tradicionales de mejora de la productividad y las ventas, incorporan nuevos ámbitos de desarrollo para la agroindustria o problemas de agenda: turismo, gastronomía, consumo responsable, cambio climático, fortalecimiento institucional, bioseguridad, agroecología, desarrollo tecnológico, entre otros (Hernandez *et.al.* 2020)

## Algunos datos sobre la vitivinicultura argentina y mundial

La vitivinicultura es una de las actividades agroindustriales de mayor relevancia en Argentina. Se caracteriza por la diversidad de actores y productos, sus distintas regiones y sus condiciones agroecológicas óptimas para la producción de uvas. En 2021 la superficie cultivada superó las 211.000 ha, distribuidas en 23.278 viñedos (INV 2022a).

La producción de uva está presente en 18 de las 23 provincias argentinas, pero la gran mayoría se centra en los oasis irrigados del oeste del país, siendo la provincia de Mendoza la que lidera con un 70 % de la superficie cultivada. La segunda es San Juan con el 21% y luego le siguen La Rioja, Salta, Catamarca, Neuquén, Río Negro y otras con menor participación (INV 2022a).

En el año 2021, se cosecharon 2.224,8 millones de kilogramos de uva. De ese volumen, un 96,2 % se destinó a la elaboración de vinos y mostos, un 2,8 % al consumo en fresco y el 0,7 % a la producción de pasas (INV 2022b).

En la vitivinicultura mundial, Argentina es un actor de relevancia. En el año 2021, ocupó el noveno lugar en producción y consumo de vinos y se posicionó como el octavo exportador (OIV 2022a), en un contexto en el que la competencia con otros países se intensifica.

La superficie cultivada en Europa, Asia y Oceanía no ha tenido grandes variaciones en los últimos años. La producción mundial de vinos ha oscilado entre 250 y 290 millones de hectolitros en la última década. Respecto al consumo, en los países exportadores netos disminuye, mientras que, en los importadores netos, aumenta. Esto impulsa un comercio internacional levemente creciente (OIV 2022b). Nuevas tendencias evidencian señales de cambio, impulsando una transformación hacia lo “natural/orgánico (COVIAR 2021). Los criterios ambientales y sociales repercuten cada vez más en el consumo responsable de los consumidores, que toman en cuenta no sólo la calidad del producto sino también cómo fue producido, qué impacto tuvo en los ecosistemas, si se respetaron los derechos de los trabajadores que lo produjeron, etc.

El mercado interno argentino de vinos es significativo para el sector, representando más del 70% de lo despachado. Sin embargo, el consumo per cápita anual disminuyó 15% desde 2011, situándose en 2021 en 18,2 litros anuales per cápita (INV 2022c). El bajo nivel de demanda en jóvenes y la reducida frecuencia en los consumidores habituales explican la caída.

El mercado interno de mostos, pasa de uva y uva de mesa es muy pequeño, con niveles de consumo per cápita bajos (COVIAR 2021); de manera que la gran mayoría de la producción se orienta a la exportación.

En el país, en los últimos 10 años, los precios de las uvas han tendido a la baja en términos reales lo que ha perjudicado a los productores primarios. A ello se suma su escasa integración horizontal y vertical en la cadena que no les permite alcanzar la escala suficiente para la incorporación de tecnologías, el agregado de valor del producto y/o mejorar el poder de negociación con bodegas y proveedores de insumos. Los efectos son la caída de su rentabilidad, la tendencia a la disminución de la superficie cultivada y el escaso recambio generacional. La edad promedio de los productores es 61 años y hay baja expectativa de continuar en la actividad por parte de los hijos. La participación de las mujeres en el sector vitivinícola ha aumentado en los últimos años. Sin embargo, sólo el 10% de los puestos gerenciales o jerárquicos en el sector están ocupados por ellas (Battistella, *et. al.* 2013; COVIAR 2021; Santi 2021; Santi y Parera 2017).

En la producción primaria, el trabajo familiar predomina en las pequeñas y medianas empresas, aunque también se combina con mano de obra permanente y temporaria en menor medida. Las tendencias en el mercado de trabajo están centradas en cambios en los perfiles demandados hacia empleados con mayores calificaciones. En los últimos años ha crecido la tercerización de muchas de las actividades para disminuir costos, reducir riesgos laborales, ahorrar tiempo y esfuerzos en la gestión de personal, mejorar la organización de las labores culturales y contar con mano de obra en el momento adecuado y con los conocimientos suficientes (COVIAR 2021).

El enoturismo ha crecido mucho en la última década, asociado a la gastronomía típica de los lugares. Construye un producto mucho más complejo que el vino, en el que cobran interés otros sectores, actores y recursos del territorio y en el que se ponen en juego los parámetros de sustentabilidad (COVIAR 2021; Conrado 2020).

## Los actores de la vitivinicultura argentina

La vitivinicultura argentina cuenta con un número importante de organizaciones representativas de los diferentes sectores de las cadenas productivas de base vitícola.

El gobierno nacional participa a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca del Ministerio de Economía, de la cual dependen el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) encargado de la fiscalización en esta agroindustria, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y el Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Agroalimentaria (SENASA). Las universidades nacionales y provinciales públicas y privadas y los organismos de ciencia y tecnología forman parte de este entramado colaborando con formación de recursos humanos, investigación, desarrollo y transferencia. Los gobiernos de las provincias de mayor producción vitivinícola del país también se involucran para regular o promocionar la actividad (COVIAR 2021).

El sector privado tiene una representación fragmentada y múltiple de los diversos subsectores de cada cadena productiva y provincias, lo que brinda oportunidades para la participación, pero a la vez complejiza las vinculaciones dentro del sector (COVIAR 2021). El PEVI 2030 de Argentina identificó las siguientes entidades:

- a) Organizaciones representativas de industriales y productores primarios de distintas provincias: Asociación Argentina de Sommeliers, Asociación Bodegas de Salta, Asociación de Cooperativas Vitivinícolas (ACOVI), Asociación de Elaboradores de Vino Artesanal y Casero (ACEVAC), Asociación de Productores de Vino Casero de Maipú, Asociación de Productores del Este de Mendoza (APROEM), Asociación de Productores en Acción (APA) de Mendoza, Asociación de Productores Vitivinícolas de los Valles Calchaquíos (APROVIVAC), Asociación de Viñateros de Mendoza (AVM), Asociación de

Viñateros Independientes de San Juan (AVI), Asociación de Vitivinicultores de Entre Ríos (AVER), Asociación de Vitivinicultores de las Zonas Frías de Río Negro, Bodegas de Argentina, Cámara Argentina de Fabricantes y Exportadores de Mostos de Uva (CAFEM), Cámara de Bodegas Exportadoras de la Patagonia, Cámara de Bodegas y Viñedos del Tucumán, Cámara de Bodegueros de La Rioja, Cámara de Bodegueros de San Juan, Cámara de Exportadores de Vino a Granel, Cámara de Pasas de Uva y Afines de San Juan, Cámara de Productores Vitícolas (CAPROVIT) de San Juan, Cámara de Productores Agrícolas de San Juan (CPA), Cámara Riojana de Productores Agropecuarios (CARPA), Cámara Vitivinícola de San Juan, Centro de Viñateros y Bodegueros del Este de Mendoza, Federación de Cámaras Vitícolas Argentinas, Federación de Viñateros y Productores Agropecuarios de San Juan, Fondo Vitivinícola de Mendoza, Cámara Productores de uvas en fresco y pasas de uvas de San Juan, Unión Vitivinícola Argentina (UVA) y Wines of Argentina.

- b) Organizaciones sindicales: Federación de Obreros y Empleados Vitivinícolas y Afines (FOEVA), Sindicato de Empaque de Frutas Frescas y Hortalizas de Cuyo (SEFFHC), Sindicato de Trabajadores de la Industria de la Alimentación (STIA) y Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores (UATRE)
- c) Entidades profesionales: colegios o centros de enólogos, colegios y centros de ingenieros agrónomos y otros.

El precursor PEVI 2020 fue creado con participación de múltiples actores<sup>13</sup>. Para la concreción de sus objetivos se estableció, por ley nacional 25.849 del año 2004, una contribución obligatoria de dinero que deben pagar los establecimientos vitivinícolas por volumen elaborado. A ella se sumaría un aporte estatal equivalente que se concretó a través de un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo, cuya devolución asumiría el Estado nacional, y que se destinó a un programa denominado PROVIAR (Hernandez 2021)<sup>14</sup>.

Además, la misma ley creó una nueva entidad, la Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR), conducida por un directorio conformado por varias entidades del sector privado: ACOVI, AVM, Bodegas de Argentina, UVA, Centro de Viñateros y Bodegueros del Este de Mendoza; Cámara de Exportadores de Mosto; Cámara de Bodegueros de San Juan; Cámara Vitivinícola; CARPA, Federación de Cámaras de Productores Vitícolas, Cámara Productores de uvas en fresco y pasas de uvas, un representante del sector privado por las demás provincias productoras y otro por los viñateros de San Juan (el gobierno provincial designó para ello a CAPROVIT). Por su parte, al sector público se le asignó menor cantidad de representantes en el Directorio: INV, INTA, gobiernos de Mendoza y San Juan y un representante que se alterna entre los gobiernos de La Rioja, Catamarca, Salta, Neuquén y Río Negro (Moscheni Bustos y Hernández 2020).

<sup>13</sup> Para un análisis del proceso de redacción del PEVI 2020 se puede leer Ruiz y Vitale (2011).

<sup>14</sup> Un análisis completo de los objetivos e impactos del programa PROVIAR se puede leer en Rossi (2013).



La COVIAR se caracterizó por ser un ejemplo para otras cadenas productivas de trabajo conjunto y diseño de objetivos a largo plazo en temas estructurales por parte de las organizaciones más importantes del sector empresarial (Chazarreta 2022). Su origen por ley planteó como función la gestión y coordinación de la implementación del PEVI 2020 que tenía como objetivos:

- Posicionar los vinos varietales argentinos en los mercados del norte
- Desarrollar el mercado latinoamericano y reimpulsar el mercado argentino de vinos
- Apoyar el desarrollo de pequeños productores de uva para integrarlos en el negocio vitivinícola y del jugo concentrado (COVIAR 2013).

Sin embargo, en los últimos años de la década pasada comenzaron a mostrarse divergencias entre las organizaciones que llevaron a la salida del Directorio de COVIAR al Centro de Viñateros y Bodegueros del Este de Mendoza, a la Cámara de Bodegueros de San Juan y a Bodegas de Argentina (Chazarreta 2022).

## El PEVI 2030

A fines de 2018, la COVIAR inició la actualización del PEVI. Para conformar un equipo técnico firmó un convenio con el INTA, institución que había coordinado la elaboración del plan 2020.

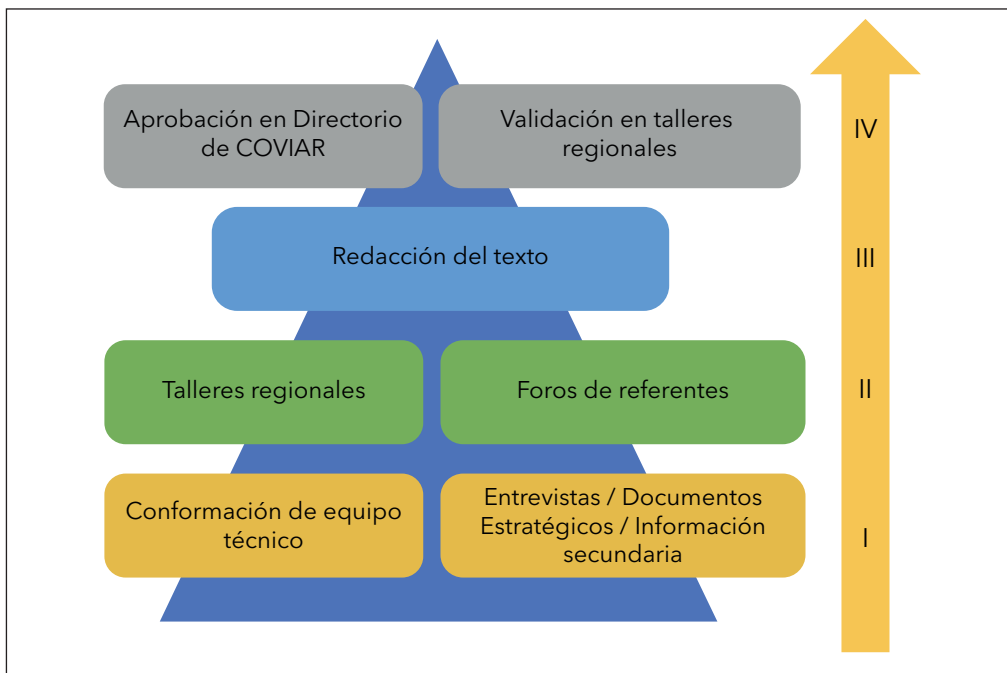
La premisa planteada fue la participación amplia de todos los actores relacionados al sector vitivinícola y la revisión de los objetivos y estrategias del PEVI 2020 frente a los cambios de contexto y paradigmas productivos, tecnológicos, organizativos, económicos y sociales (COVIAR 2021).

El proceso comenzó con un taller de evaluación del logro de esos objetivos con representantes de las entidades que integran el directorio de COVIAR. Allí se presentó también el programa de trabajo estructurado en 4 etapas que se fueron concretando durante los dos años siguientes.

Las etapas fueron:

- 1º) Recopilación de información de estadísticas oficiales, entrevistas y talleres a referentes del sector. Esta etapa se llevó adelante durante 2019 con 3 subetapas:
  - a) Caracterización del sector vitivinícola: en base a datos del INV y del Observatorio Vitivinícola Argentino que depende de COVIAR.
  - b) Estudio de planes estratégicos de otros países y regiones para identificar tendencias, temas claves y formas de organización. En este marco se hicieron entrevistas a referentes de Australia, país pionero en la materia.
  - c) Elaboración de documentos estratégicos por parte de especialistas del sector vitivinícola argentino sobre su visión prospectiva de temáticas específicas: educación,

Figura 1. Etapas de la elaboración del PEVI 2030



Fuente: Elaboración propia.

investigación, desarrollo e innovación, sostenibilidad ambiental, institucionalidad, enoturismo, trabajo y mercados.

Para la elaboración de esos documentos se tuvo en cuenta un estudio previo de investigadores de INTA para COVIAR elaborado entre 2018 y 2019 sobre escenarios posibles para la vitivinicultura con horizonte 2045. La metodología empleada en esa oportunidad fue el análisis morfológico que permite analizar en dimensiones y estudiar diversas combinaciones posibles de hipótesis de futuro sobre procesos críticos de transformación. Ello permitió el mapeo de tendencias e incertidumbres en la agroindustria, a partir de cuya evolución planteada se confeccionaron tres escenarios<sup>15</sup>.

Ese estudio prospectivo previo fue un insumo para la elaboración del PEVI, cuyo horizonte temporal fue planteado para un lapso menor (sólo 10 años). El argumento fue que el contexto externo a la agroindustria había adquirido una dinámica de transformación acelerada (cambios en los mercados internacionales, situación

15 Ese estudio prospectivo previo analizó procesos de transformación vinculados al mercado externo y externo, a lo ambiental y a lo político – institucional. Para esto INTA y COVIAR firmaron un convenio de cooperación, de cuyos resultados se nutrió también el proceso posterior de elaboración del PEVI 2030.

económica nacional, etc.) impidiendo previsiones de más largo alcance que incrementaran la incertidumbre sobre la evolución de los procesos críticos de la agroindustria.

2º) Talleres Regionales: En 2019 se realizaron talleres en las zonas de mayor producción vitivinícola del país, contando con la participación de alrededor de 1500 actores del sector.

Los talleres comenzaban con una presentación del contexto vitivinícola nacional e internacional. Luego se les entregaba a los participantes un cuestionario con enunciados extraídos de los documentos estratégicos de los cuales tenían que expresar en forma individual su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de Likert<sup>16</sup>. Posteriormente se iniciaba un trabajo en grupos para definir las fortalezas y debilidades de la cadena vitivinícola en su región y posibles nuevos objetivos y estrategias en contraste con el PEVI 2020.

En total fueron 12 talleres: cuatro en Mendoza, dos en San Juan y uno en cada una de las otras provincias vitivinícolas que siguen en importancia: Río Negro, Neuquén, La Rioja, Catamarca y Salta. Participaron en total 785 personas, de las cuales el 39 % eran productores primarios, pero también había investigadores o extensionistas de organismos de ciencia y tecnología o universidades (14 %), profesionales del sector privado (11 %), funcionarios estatales (7 %), industriales bodegueros (4 %) y otros.

También en esta etapa se conformó un “foro de referentes” para analizar la información recopilada en los talleres y para que presenten su propia visión prospectiva de temáticas claves. Participaron de estos espacios profesionales y técnicos de las entidades que conforman COVIAR y también otras como: Club de Mujeres Profesionales del Vino, ingenieros y enólogos de bodegas medianas, líderes de consejos y asociaciones de enólogos/os, referentes del enoturismo de distintas provincias, industriales del mosto, prestadores de servicio de maquinaria y mano de obra, dirigentes de FOEVA, etc. Las reuniones con todos estos sectores fueron virtuales porque ya había comenzado la

---

16 Los enunciados con mayor nivel de aprobación formarían parte del texto del plan, contribuyendo especialmente a identificar los objetivos, estrategias y acciones estratégicas que contaran con mayor consenso. Por ejemplo, algunos de esos enunciados evaluados por los participantes buscaron acordar un diagnóstico de la situación actual: “La escasa coordinación en la vendimia entre producción primaria e industrial tiene un fuerte impacto en los costos, producción y calidad”; “La creciente demanda a nivel mundial por parte de los consumidores de productos agroalimentarios certificados limita el acceso a los mercados”; “El vino ayuda a vender turismo y el turismo ayuda a vender vino”; “En el sector primario disminuye la contratación de mano de obra permanente”; “La transmisión familiar/intergeneracional de conocimientos y competencias tiende a desaparecer, especialmente por la migración de la nuevas generaciones”. “Existe en general una débil participación de asociados en la mayoría de las organizaciones y falta de recambio generacional en el liderazgo”; “La estrategia comunicacional para aumentar el consumo de los productos vitivinícolas tiene más impacto cuando se focaliza en los nuevos consumidores”; “Las barreras para arancelarias constituyen una limitante para la exportación de productos”. Otros enunciados tenían un carácter prospectivo, tales como: “Se incrementará la tercerización y subcontratación del trabajo y desarrollo de empresas proveedoras de servicios”; “La tercerización (empresas de servicio) tendrá un impacto positivo sobre la estacionalidad de la oferta laboral, condiciones y eficiencia del trabajo”; “El acuerdo Unión Europea-Mercosur impactará positivamente sobre la vitivinicultura argentina”.

pandemia COVID 19. Consistían en una presentación del proceso de construcción del plan y de los resultados de los talleres que se analizaban en conjunto, y luego se les solicitaba que contestaran un cuestionario relacionado la vitivinicultura en general y al presente y futuro del subsector al que pertenecían.

- 3º) Redacción del borrador del Plan: Durante 2020 el equipo de INTA y COVIAR realizó el procesamiento de las etapas anteriores y la escritura del texto del plan. Ese borrador se constituyó con una estructura lógica recomendada por la bibliografía sobre planificación estratégica:
- a) Contexto: con subapartados referidos a situación internacional, mercado externo, mercado interno, producción, regiones productoras, aspectos ambientales, aspectos sociales, enoturismo, investigación, desarrollo e innovación, actores del sector vitivinícola y análisis FODA;
  - b) Aspectos identitarios: Visión<sup>17</sup>, Misión<sup>18</sup> y Valores<sup>19</sup>
  - c) Objetivos, con sus correspondientes Estrategias, Acciones Estratégicas e indicadores;
  - d) Metodología de Implementación y seguimiento.
- 4º) Aprobación por el Directorio de COVIAR. El texto original no fue prácticamente modificado, sino que sólo se les agregaron metas referidas a ventas al mercado nacional y a las exportaciones de vinos fraccionado y a granel, mostos y pasas<sup>20</sup>.

De esta manera el Plan consagró como sus objetivos:

- 1 objetivo ambiental: “Promover la optimización del uso de los recursos mediante modelos sostenibles en la producción primaria, industrial y en el consumo, considerando el ciclo de vida completo de los productos derivados de la vid”.
- 1 objetivo social: “Promover la sostenibilidad social en la vitivinicultura con la inclusión de todos los actores, mediante procesos de innovación, integración y educación, fortaleciendo el capital social de los territorios”.
- 4 objetivos económicos agrupados por temáticas:
  - Mercado externo: “Aumentar el volumen y valor de las exportaciones y los mercados de destino de vino fraccionado, vino a granel, jugo concentrado de uva, uva de mesa, pasa y otros productos derivados de la vid”.

17 La visión del PEVI 2030 es que “La vitivinicultura argentina será una actividad sostenible y diversa, que hará posible el desarrollo de sus actores, responderá a la dinámica de los consumidores y creará nuevas oportunidades para el mercado y para las comunidades donde se desarrolla” (COVIAR 2021, 19).

18 La misión que se definió es “La vitivinicultura argentina ofrece productos competitivos, valorados por su calidad consistente, reconocidos por el valor generado en origen, la diversidad territorial y cultural y su amplio entramado socio productivo”. (COVIAR 2021, 19)

19 Los valores seleccionados fueron: equidad, igualdad de oportunidades, consensos, transparencia, veracidad en la información, respeto por el ambiente, sinergia, colaboración, convicción y compromiso (COVIAR 2021).

20 Las metas planteadas fueron: ventas al mercado doméstico por 1000 millones de litros; exportaciones de vino fraccionado de 250 millones de litros por un valor de U\$S 1000 millones; exportaciones de vino a granel de 150 millones de litros por U\$S 100 millones; exportaciones de jugo concentrado de uva de 150.000 toneladas por U\$S 150 millones; y 50.000 toneladas de exportaciones de pasas de uva por U\$S 100 millones.

- Mercado interno: “Aumentar el consumo interno de vino, jugo de uva, mosto, uva de mesa, pasa y otros productos derivados de la vid”.
- Rentabilidad, productividad y calidad: “Mejorar la distribución del valor generado en el sector vitivinícola, la productividad, la eficiencia de la producción primaria e industrial y la calidad de los productos derivados de la vid”
- Enoturismo: “Desarrollar y promover el enoturismo en todas las regiones vitícolas argentinas, poniendo en valor el patrimonio histórico, paisajístico y cultural”. (COVIAR 2021, 21)

A diferencia del PEVI 2020, que tuvo 2 objetivos orientados a la inserción en los mercados y uno a la integración de productores, el nuevo plan tuvo 6, incorporando lo social y ambiental, el enoturismo y la rentabilidad, productividad y calidad.

Por otro lado, las estrategias que identificó el Plan fueron 4:

- Innovación tecnológica y organizacional<sup>21</sup>:
- Institucionalidad y articulación<sup>22</sup>
- Asociación e integración<sup>23</sup>
- Promoción y comunicación<sup>24</sup>

Los objetivos tienen en el Plan acciones estratégicas concretas en cada una de las estrategias e indicadores identificados para medir su desempeño. Estos últimos no tienen línea de base ni metas definidas.

La propuesta de implementación y seguimiento que consta en el Plan incluye:

- Presentación en las zonas vitivinícolas del país para plantear mejoras y priorizar las acciones estratégicas
- Monitoreo permanente de los indicadores seleccionados
- Jornadas anuales para revisar logros en los objetivos planteados
- Revisión del Plan cada 3 años
- Evaluación del impacto del Plan posterior a su finalización

En marzo de 2021, el presidente de la Nación, Alberto Fernández visitó Mendoza para presentar públicamente el PEVI 2030.

---

21 Según el PEVI 2030 “Incluye acciones de investigación, desarrollo e innovación, entendiendo la innovación como un proceso socio-técnico de cambio continuo en las formas de producción, comercialización y organización, con respeto y cuidado del ambiente y contribuyendo a una vida digna.” (COVIAR 2021, 24).

22 Según el Plan: “Incluye acciones destinadas a generar espacios de participación y concertación en el entramado institucional y a fortalecer las organizaciones sectoriales. Asimismo, acciones para lograr una mayor articulación público-privada e intersectorial nacional e internacional que favorezcan la competitividad y la sostenibilidad del sector” (COVIAR 2021, 24).

23 Esta estrategia “Incluye acciones para impulsar la integración horizontal, vertical y los procesos asociativos que mejoren el poder de negociación, la representatividad, la participación en espacios de concertación y que faciliten los procesos de innovación” (COVIAR 2021, 24).

24 La última estrategia “Incluye acciones de promoción y comunicación de la identidad y origen de los productos, la diversidad y características de las regiones, las experiencias enoturísticas y la sostenibilidad social y ambiental de la producción primaria e industrial. También acciones de comunicación sobre la ejecución del plan y generación de información estratégica para los actores del sector” (COVIAR 2021, 24).

El proceso de redacción tuvo una serie de obstáculos y dificultades que impidieron el cumplimiento cabal del diseño de etapas original y/o de las recomendaciones generales sobre planificación estratégica:

- En 2020, la irrupción de la pandemia COVID 19 obligó a que se reprogramaran algunas de las actividades que estaban previstas, debido al aislamiento social obligatorio que rigió durante varios meses en Argentina. Por ello se redefinió la estrategia de trabajo, continuando con reuniones de manera virtual, lo que permitió culminar la etapa de consultas a referentes del sector, aunque mediante medios no previstos originalmente. Se calcula que entre los talleres presenciales y las instancias virtuales participaron más de 1500 personas en el diseño del plan y de cada acción estratégica.
- Más allá del esfuerzo por continuar el proceso, quedaron pendientes algunas actividades que estaban planificadas como la validación del plan en las diferentes zonas vitivinícolas del país para la priorización de las acciones estratégicas y la definición de líneas de base y metas para cada uno de los indicadores que permitieran monitorear de más manera más precisa el desarrollo del plan.
- Los líderes de las organizaciones de viñateros de San Juan y Mendoza que no formaban parte del Directorio de COVIAR y aquellas que habían dejado de participar de él, decidieron no ser parte del proceso de elaboración de la actualización del plan. Se registraron incluso notas de estas organizaciones en sus páginas de internet oficiales y en los diarios cuestionando la falta de cumplimiento de las metas del PEVI 2020, la continuidad de la contribución económica obligatoria del sector privado para el PEVI 2030 y la representatividad de COVIAR<sup>25</sup>.
- El plan no dejó previsto presupuesto ni fuentes de financiamientos específicas para cada una de las acciones estratégicas. Sin embargo, para ello se cuenta con la contribución obligatoria que pagan los establecimientos vitivinícolas por ley y en 2022 el Estado nacional tomó otro préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo para una nueva edición de PROVIAR orientado a cumplir algunos de los objetivos del plan.

## Conclusiones generales

El PEVI 2030 de Argentina es un caso de planificación para el desarrollo de una agroindustria que tiene que hacer frente a los desafíos que implica la inserción en los mercados (nacionales e internacionales) y el cumplimiento de principios de sostenibilidad.

25 Por ejemplo, Bodegas de Argentina y el Centro de Viñateros y Bodegueros del Este de Mendoza (2020) manifestaron en un comunicado oficial que “se ha decidido avanzar en un proyecto de un nuevo PEVI que no cuenta con el apoyo ni la participación de nuestras entidades”.

Gabriela Lizana, presidenta de APROEM expresó que “no hay consenso para un PEVI, ni para pagar la contribución”. Mauro Sosa, gerente del Centro de Viñateros y Bodegueros del Este de Mendoza expresó que “la COVIAR alteró su misión, pretendiendo ser la expresión gremial de la vitivinicultura”; y consideró “innecesario un nuevo PEVI dada la fallida experiencia del PEVI 2020” (Conte, 2021).

Para su elaboración se planteó una metodología de planificación estratégica con mecanismos participativos que encontraron obstáculos por la pandemia, por la reticencia de algunos actores a sumarse al proceso y por la no concreción de una etapa final referida la validación de las acciones estratégicas antes de la presentación oficial del Plan. A pesar de ello, se logró el objetivo de tener un documento final con una mirada prospectiva a 10 años, con un esquema lógico de objetivos – estrategias y acciones estratégicas, con aspectos identitarios (misión, visión y valores) definidos para el sector, con alcance nacional y para todas las cadenas de base vitícola, con una entidad que se encarga de su implementación, integrada por representantes del sector público y privado y con una financiación general establecida previamente por Ley.

La incorporación de la prospectiva territorial a este proceso de planificación para el desarrollo se dio en forma parcial, porque se adoptaron técnicas concretas para pensar y construir el futuro de la vitivinicultura mediante el análisis morfológico con construcción de escenarios en los estudios previos que sirvieron de insumo, pero no se siguió una escuela o metodología específica de la disciplina en la etapa de redacción de plan, sino una propia de la planificación estratégica adaptada a una agroindustria en situación de pandemia y en un espacio de cooperación y conflicto entre actores.

Si tomamos las categorías propuestas en el texto mencionado de Hernández *et.al.* (2020) para analizar los planes estratégicos vitivinícolas se puede construir la siguiente tabla.

Tabla 1. Características del PEVI 2030 en base a las categorías de Hernández *et.al.* (2020)

Categorías	PEVI 2030
Horizonte temporal	10 años (mediano plazo)
Alcance territorial	Nacional
Cadenas productivas alcanzadas	Todas las de base vitícola, incluso el enoturismo
Orientación temática	El plan aborda múltiples temáticas. Los objetivos son económicos (mercados, productividad, calidad, enoturismo), sociales y ambientales. Las estrategias del plan son: a) innovación tecnológica y organizacional; b) institucionalidad y articulación; c) asociación e integración; d) promoción - comunicación
Responsabilidad en el diseño	INTA (institución estatal de ciencia y tecnología) y COVIAR (entidad creada para la implementación del PEVI 2020, conformada por actores del sector público y privado)
Participación en el diseño del plan	Amplia: talleres, reuniones y consultas en las principales zonas vitivinícolas del país y múltiples actores relaciones a la vitivinicultura (productores, industriales, funcionarios, técnicos, etc.)
Responsabilidad en la implementación	COVIAR
Financiación de las actividades	Prevista en la ley de origen de COVIAR con una contribución obligatoria del sector privado y un aporte equivalente del sector estatal. A ello se pueden sumar otras fuentes de financiamiento.
Planteamiento de metas	Se plantean metas cuantitativas, solo para los objetivos económicos.
Previsión de revisiones intermedias	Monitoreo permanente, revisión anual de avance en objetivos y cada 3 años posibilidad de revisar el Plan completo

El cuadro resume las características del PEVI 2030 en Argentina que está en proceso de implementación y se suma a las experiencias nacionales y latinoamericanas de planificación estratégica en una agroindustria.

Este PEVI se comenzó a implementar a comienzos del 2021 y ha dado continuidad al anterior Plan y a las acciones de COVIAR. Incluso ha permitido elaborar un nuevo Programa PROVIAR que se está poniendo en marcha. El horizonte 2030 aparece cada vez más cercano, lo que implica la posibilidad de revisar lo planteado, aprovechando la información recopilada y el proceso de interacción entre los actores logrado. Quizá el mayor capital que la planificación estratégica le ha aportado a la agroindustria vitivinícola argentina es la capacidad para pensar su futuro mediante mecanismos participativos y lograr algunos consensos (aunque sea parciales) sobre acciones estratégicas que permitan su desarrollo sostenible.

## Bibliografía

- Armijo, Marianela. 2019. *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: ILPES / CEPAL.
- Artazar, Miren 2002. “Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible”. *Ecosistemas. Revista de ecología y medio ambiente*, X(3).
- Battistella, Maximiliano Raúl Novello, Omar Miranda y Marcelo Alós. 2013. “Limitantes estructurales que afectan la productividad de la mano de obra durante la vendimia en el sector vitivinícola de San Juan”. Ponencia presentada en XLIV Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Agraria. San Juan.
- Centro de Viñateros y Bodegueros del Este y Bodegas de Argentina. 2020.. *Entidades vitivinícolas de todo el país rechazan las nuevas autoridades electas de COVIAR*. 19 de Febrero de 2020. <https://centrovyb.org.ar/es/novedades/entidades-vitivolcolas-de-todo-el-pas-rechazan-las-nuevas-autoridades-electas-de-coviar-155.htm>
- Chazarreta, Adriana. 2022. “Organizaciones empresariales y conflictos en la burguesía vitivinícola argentina”. *Anuario IEHS*, 37(2): 161-177.
- Conrado, Sofía. 2020. “Enoturismo en la Argentina: propuesta de valor para el desarrollo del enoturismo sustentable en Bodegas Etchart, Cafayate, Salta, Argentina.” Buenos Aires: Universidad Nacional de San Martín.
- Conte, Silvia. 2021. PEVI 2030: las voces a favor y en contra del plan estratégico. *Los Andes*. 6 de marzo de 2021. <https://www.losandes.com.ar/economia/pevi-2030-las-voces-a-favor-y-en-contra-del-plan-estrategico/>
- COVIAR. 2013. *Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020*.
- COVIAR. 2021. *El Plan de la Vitivinicultura Argentina. Actualización del Plan Estratégico Vitivinícola al 2030*. Mendoza: Corporación Vitivinícola Argentina.
- Del Río-Zaragoza, Oscar, Sorayada Tanahara, Karina Lugo-Ibarra, Sergio Canino-Herrera, Sergio y Miroslava Vivanco-Aranda. 2022. “Estudios prospectivos para la planificación



- estratégica de las cadenas productivas agroalimentarias: una revisión sistemática de los métodos empleados”. *Tropical and Subtropical Agroecosystems*, 25(2).  
DOI: <http://dx.doi.org/10.56369/tsaes.4207>
- Hernandez, Juan. 2021. “La promoción de la vitivinicultura argentina: seis décadas, una función, múltiples actores” *Mundo Agrario*, 22(50), e169.  
DOI: <https://doi.org/10.24215/15155994e169>
- Hernandez, Juan, José Novello, Carlos Parera, Jorge Perez Peña, Analía Diaz Bruno, Carina Santi, Liliana Troilo, Santiago Sari y Maximiliano Battistella. 2020. “Los planes estratégicos vitivinícolas: un estudio comparativo”. *Realidad Económica*, 50(335), 101-130.
- INV. 2022a. *Informe Anual de Superficies 2021*. Mendoza, Argentina: Instituto Nacional de Vitivinicultura.
- INV. 2022b. *Informe Anual de Cosecha 2021*. Mendoza: Instituto Nacional de Vitivinicultura.
- INV. 2022c. *Informe Anual de Mercado Interno de Vinos 2021*. Mendoza: Instituto Nacional de Vitivinicultura.
- Mariano, Roberto, Silviana Papagnaro y Javier Vitale. 2022. *Prospectiva en el sector agrícola y alimentario: guía técnico - metodológica*. Santa Rosa: Universidad Nacional de La Pampa.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la República Argentina. 2021. *Plan Estratégico Argentina Orgánica 2030*. Buenos Aires.
- Moscheni Bustos, Margarita, y Juan Hernández. 2020. “Vino, actores y tramas: espacios de concertación”. *Revista Internacional de Organizaciones*(24), 301-324.  
DOI: <https://doi.org/10.17345/rio24.301-324>
- Observatorio Vitivinícola Argentino. 2020. *Mirada sectorial: Argentina tiene grandes posibilidades de incrementar la exportación de pasas de uva*. Mendoza: COVIAR.
- OIV. 2022a. *State of the World Vine and Wine Sector. Press Conference, 27 de abril 2022, 25*. Paris: Organización Internacional de la Vid y el Vino.
- OIV. 2022 b. *Estadísticas de los países*. París: Organización Internacional de la Viña y el Vino.
- Rodríguez Davalos, Luis y Shirley Velasquez Ortiz. 2018. *Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana Vitivinícola*. Lima: Universidad Católica del Perú.
- Rossi, Martín. 2013. *Evaluación de impacto del proyecto: Integración de pequeños productores a la cadena vitícola*. Mendoza: UCAR.
- Ruiz, Ana y Javier Vitale. 2011. *Prospectiva y estrategia: el caso del Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI)*. Buenos Aires: Ediciones INTA.
- Santi Carina. 2021. *Hacia una nueva organización del trabajo: adopción de tecnología productiva y organizacional en grupos de productores vitícolas de la Provincia de Mendoza. Hacia un nuevo modelo en la vitivinicultura*. Tesis de Maestría en Gerenciamiento de Negocios Agroindustriales. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo
- Santi, Carina y Carlos Parera. 2017. *Caracterización Socioproductiva de los viticultores vinculados al Proyecto Centros de Desarrollo Vitícola*. Buenos Aires: INTA Ediciones.