

## **RESUMEN DE PROYECTO FOMIN**

### **I. INFORMACION BASICA DEL PROYECTO**

Título del proyecto:	Desarrollo de redes empresariales en el sector vinícola		
Número de TC	TC-03-		
Agencia Proponente:	Asociación de Bodegas Exportadoras (ABE)		
Costo Estimado y financiamiento:	Modalidad:	Donación	
	FOMIN (Facilidad IIIA)	US\$	500.000
	Aporte Local	US\$	330.000
	Total	US\$	830.000
Fecha de solicitud:	Noviembre 2002		

### **II. MARCO DE REFERENCIA**

#### **A. El sector vitivinícola, su problemática y evolución**

- 2.1 Aunque el sector vitivinícola uruguayo tenga un total de 9145 hectáreas cultivadas, que representa menos del 2% del área agrícola extensiva y hortifrutícola, su mano de obra es altamente intensiva (4 ha por trabajador). Aproximadamente el 80% de las bodegas se encuentran en Canelones, departamento que rodea la ciudad capital, proveyendo una importante contribución al sustento de familias que habitan en zonas periféricas marginales.
- 2.2 El vino es un producto con un alto porcentaje de valor agregado (50 por ciento) que además de generar divisas da empleo a un importante número de trabajadores en todos los sectores, especialmente el rural. Aproximadamente 25,000 personas trabajan en forma permanente y sazonal a nivel de campo, y otras 25,000 más se suman durante el proceso industrial, el transporte y otros servicios vinculados a la producción del vino. Además, la exportación de vinos uruguayos contribuye a potenciar la demanda internacional de otros productos nacionales, tales como las carnes rojas y el pescado.
- 2.3 El programa de reconversión de viñedos y bodegas llevado a cabo en el Uruguay, también con apoyo del BID<sup>1</sup>, ha hecho posible entre los años 1997 y 2001 la reconversión de aproximadamente 1,300 hectáreas con una inversión total de US\$16.000.000. Además, un total estimado de 80 bodegas han también realizado un proceso de reconversión que apuesta al futuro de la industria con una estrategia de aumento de la calidad del producto. Hoy este sector requiere de una “reconversión comercial” que permita acelerar el incipiente acceso a los mercados externos con productos de calidad, de forma tal de aumentar el impacto de la inversión ya realizada en viñedos y bodegas.
- 2.4 El futuro del sector vitivinícola uruguayo depende para su desarrollo de las

---

<sup>1</sup> UR-0072 - PREDEG

exportaciones ya que el mercado interno es reducido y está saturado. La demanda interna se estima en más de 98 millones de litros por año. Los vinos finos nacionales representan aproximadamente el 3 por ciento y los vinos finos importados el 1 por ciento (ver Anexo 4). La mayor parte del consumo proviene de envases mayores de 1 litro. El reglamento vitivinícola del MERCOSUR, avalado por la OMC, no permite la importación de vinos de origen MERCOSUR en envases con volúmenes superiores a 1 litro. Esta normativa será revisada en el 2010, por lo que es necesario mejorar la competitividad de los vinos uruguayos, si éstos no han de ser desplazados por los vinos importados.

- 2.5 Las exportaciones han ido aumentando desde el año 1994 (170 mil litros) hasta el 2000 (3.2 millones de litros) para descender en los últimos dos años, debido particularmente a fuerte disminución de precios relativos de sus competidores, Chile y Argentina, sumados a la recesión y crisis financiera del país. Las exportaciones hacia Estados Unidos han crecido significativamente, mientras se han notoriamente reducidos aquellas a Europa. Por otra parte es muy vulnerable a las importaciones de Argentina y Chile, debido entre otras causas a una mejor articulación entre los productores y a una menor dependencia del exterior que el Uruguay para algunos insumos (botellas, cápsulas, corchos, barricas de roble, e insumos a nivel de campo).
- 2.6 El análisis del mercado internacional indica que hay una creciente sobreoferta de vinos que hará más difícil la competencia futura. Luego de muchos esfuerzos algunas bodegas, con ayuda de instituciones claves, ha logrado penetrar en algunos mercados. El principal argumento usado ha sido la promoción de la variedad Tannat. El mercado evoluciona hacia la búsqueda de nuevos vinos y Uruguay tiene la posibilidad de brindar nuevos sabores. La exportación será exitosa y duradera en la medida que logre mantener un flujo continuo de productos de calidad luego de penetrar los mercados objetivo. Una vez que el consumidor internacional de vinos reconoce el producto, este deseará poder acceder a otras variaciones en vinos, por lo cual es imprescindible variar la oferta con la más amplia gama posible.

### **III. BENEFICIARIOS**

- 3.1 Los beneficiarios del proyecto son las empresas de bienes y servicios vinculados a la producción del vino, en las diversas fases de la cadena de valor. Además, las universidades y centros de apoyo a las empresas, públicos y privados, podrán aumentar su capacidad de interacción con el sistema productivo local y mejorar los servicios ofrecidos.
- 3.2 Beneficiarias directas de las acciones son, aproximadamente, 50 pequeñas empresas productoras de vino, vinculadas al proyecto a través de sus organizaciones. En efecto, para que la totalidad de las bodegas puedan potencialmente participar del proyecto, las mismas se incorporan sobre la base de un convenio de participación firmado por la A.B.E., el Centro de Bodegueros del Uruguay (C.B.U.), la Organización Nacional de Vinicultores (O.N.V.) y el PREDEG. Por ese convenio se crea un plenario de bodegas participantes y una comisión directriz cuyas competencias están definidas en el mismo. Además, también participan en el proyecto las empresas de la cadena de producción (50), de las que por lo menos 30 serán beneficiarias directas.

- 3.3 Se calcula que el total de empleados que trabajan en las empresas de este clusters llegan a 50,000, mientras que serían 8,000 los que trabajan en las PE que se beneficiarán directamente de la presente propuesta.

#### **IV. OBJETIVOS, COMPONENTES Y ACTIVIDADES**

##### **A. Objetivos**

- 4.1. El fin del proyecto es lograr una mejora de la competitividad en el sector del vino, particularmente de los vinos finos de exportación. El propósito del proyecto es implantar una dinámica de desarrollo grupal que, reforzando las relaciones empresariales en la cadena de valor, pueda reducir los costos de transacción y mejorar la calidad y eficiencia de la producción vinícola.

##### **B. Componentes y Actividades**

- 4.2. Los componentes previstos para lograr el propósito son: (i) promoción de la cooperación empresarial para lograr la consolidación de las cadenas productivas; (ii) especialización del sector, con énfasis en temas de organización productiva, calidad y estándares (iii) acceso competitivo a los mercados externos mediante una estrategia colectiva de trabajo; (iv) disseminación de los resultados del proyecto.
- 4.3. Las actividades de asistencia técnica que se desarrollen en el marco del proyecto favorecerán la valorización de las competencias y de las experiencias disponibles en el tejido institucional. En estas tareas se buscará involucrar a las entidades técnicas y de desarrollo, tales como Universidades, institutos técnicos y de investigación, entre otras.

##### **Componente I: Promoción de la cooperación entre empresas**

- 4.4. Este componente se enfoca en fortalecer las relaciones de cooperación productiva entre las empresas, particularmente entre viticultores y bodegueros, a través de acciones que faciliten la integración entre estos diversos grupos de empresas y mejoren el conocimiento de sus respectivas exigencias técnicas y comerciales. Es fundamental el desarrollo de una metodología de trabajo que comprometa a viticultores y bodegueros para lograr un objetivo común: trabajar coordinadamente para lograr una mayor rentabilidad. Estas actividades incluirán también la formación de agrupaciones de empresas, o consorcios.
- 4.5. Este componente incluirá actividades dirigidas a: (i) difundir el proyecto y sensibilizar a las empresas acerca de los beneficios asociados al desarrollo de actividades colectivas y a la coordinación entre proveedores de materia prima y productores de vino; (ii) definir los criterios de participación de las empresas en el proyecto; (iii) identificar proyectos y actividades comunes entre empresas, tales como la difusión de las normas y exigencias técnicas de cada subsector de la cadena, la formación de consorcios de compra o de venta (de este modo lograr ventajas en precios, entregas y calidad), la contratación de asistencia tecnológica grupal, búsqueda conjunta de recursos financieros, entre otros; y (iv) desarrollo y consolidación de la base de confianza entre las empresas, facilitando el intercambio de experiencias y aprovechando sinergias entre los diferentes eslabones de la cadena productiva del

vino.

### **Componente II: especialización de la cadena sectorial, organización productiva y calidad**

- 4.6. A través de este componente se mejorarán las capacidades productivas y los aspectos de organización y de gestión de las empresas de la cadena productiva del vino que participan en el proyecto.
- 4.7. Para realizar estas actividades, se identificará y contratará un consultor para cada uno de los agrupamientos de empresas para que facilite el desarrollo de actividades específicas y plasmen sus resultados en un plan de acción colectivo por cada grupo. En este ámbito la experiencia de CORFO con los Programas de Fomento<sup>2</sup> puede ser un antecedente interesante y puede ofrecer una metodología de trabajo para este proyecto.
- 4.8. Este componente incluirá actividades de asistencia técnica para: (i) la realización de diagnósticos tendientes a identificar problemas tecnológicos y organizacionales, tanto individuales como de conjunto; (ii) capacitación gerencial especializada (comercial, financiera, estratégica, entre otros) eventualmente a nivel de grupo de empresas; (iii) la asistencia para mejorar y estandarizar la producción vinícola, con relación a la producción de vino, promoviendo la participación de los mismos bodegueros (compradores) en las diversas fases de la producción (selección de variedades, cuidados sanitarios, manejo del viñedo, cosecha, etc.) ; (iv) la introducción de nuevas tecnologías y/o prácticas de gestión; (v) Identificación y aplicación de metodologías de monitoreo y control específicos aplicables al viñedo y proceso de elaboración del vino, hasta su punto de venta (puntos críticos de control -sistemas tipo HACCP-, desarrollo de códigos de buenas prácticas de manufactura, buenas prácticas de higiene y ambientales, etc. y (vi) difundir conocimientos y prácticas en las empresas y trabajadores en relación al cumplimiento y mejora continua de los estándares de calidad, del medio ambiente y de las condiciones de trabajo en términos de higiene y seguridad.

### **Componente III: acceso competitivo a los mercados internacionales**

- 4.9. Este componente facilitará el desarrollo de relaciones comerciales tanto dentro de las respectivas cadenas de valor, entre empresas de la misma cadena, como a favor del conjunto, apoyando la identificación de nuevos o más sofisticados clientes y mercados.
- 4.10. Este componente incluirá actividades de asistencia técnica orientadas a: (i) identificar con precisión las características y eficiencia de las relaciones comerciales entre los diversos eslabones de la cadena, con el fin de reducir los costos de transacción y mejorar la competitividad de las empresas; (ii) apoyar la elaboración de una estrategia colectiva que permita uniformizar criterios en todos los aspectos que hacen al comercio exterior de los vinos; y (iii) producir información de base que permita a los bodegueros estar actualizados, en particular con relación a las condiciones de entradas

---

<sup>2</sup> Los Proyectos de Fomento (PROFO) son un instrumento de promoción empresarial implantado por CORFO a mitad de los '90 con mucho éxito y prevén la formación de grupos de empresas con el fin de lograr una meta específica e implantar las acciones necesarias para alcanzarlo, guiados por un gerente profesional. En ese caso, el objetivo que se propone abarcaría también un nivel estratégico de cooperación productiva entre las empresas.

de los diferentes mercados; (iv) elaboración de material especializado de divulgación dirigido al exterior, que maneje idéntica información en lo referente a las características que identifiquen a la región, clima, condiciones ambientales en que el vino es producido, condiciones ambientales del país; y (v) Mejorar las condiciones de presentación y ejecución de actividades en el exterior para la promoción y venta de vinos finos.

#### **Componente IV: Diseminación del modelo y sus resultados**

- 4.11. A través de este componente se difundirá el modelo de desarrollo empresarial aplicado y sus resultados a otras experiencias en el país y en la Región. En particular se prevé apoyar: (i) la sistematización de la experiencia para hacer más fácilmente transferible su metodología de trabajo; (ii) la organización de eventos en los que analizar la experiencia y difundir sus resultados; y (iii) la participación a las iniciativas del cluster del FOMIN de integración productiva y cadenas de valor al que la presente propuesta pertenece.

### **V. COSTO, FINANCIAMIENTO Y DURACIÓN DEL PROYECTO**

- 5.1 El Proyecto tendrá un costo de US\$ 830.000, de los que el FOMIN contribuirá con US\$ 500.000, con fondos no reembolsables. Los otros US\$ 330.000 serán aportados por la institución que propone el proyecto.
- 5.2 El tiempo previsto para la ejecución del proyecto es de tres años, con la finalidad de contribuir al desarrollo y sostenibilidad de los encadenamientos productivos beneficiarios.

<b>PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIACIÓN (en miles de US\$)</b>				Proporción de los componentes (%)
	TOTAL	FOMIN	ABE	
1. Apoyo a la cooperación empresarial	80	40	40	10%
2. Especialización de la cadena y calidad	230	180	50	28%
3. Acceso competitivo a los mercados externos	350	150	200	42%
4. diseminación	70	50	20	8%
5. Evaluación, auditorías e imprevistos	100	80	20	12%
<b>TOTAL</b>	<b>830</b>	<b>500</b>	<b>330</b>	<b>100%</b>
Cofinanciamiento (%)		60%	40%	

### **VI. INSTITUCIÓN PROPONENTE**

- 6.1 La A.B.E. es una entidad sin fines de lucro creada en 1999 con los cometidos de compartir costos de información y coordinar acciones conjuntas para incrementar las exportaciones de vinos finos uruguayos. Es una entidad que en la actualidad cuenta con 24 socios, abierta a todos los bodegueros uruguayos que deseen incorporarse. Para fines de este proyecto, considerando que existen otras organizaciones de bodegueros en las que alguno de sus integrantes realizan actividades de exportación y a los efectos de que los beneficios del proyecto alcancen a la totalidad de las bodegas exportadoras, las mismas se incorporan sobre la base de un convenio de participación firmado por la A.B.E., el Centro de Bodegueros del Uruguay (C.B.U.), la Organización Nacional de Vinicultores (O.N.V.) y el PREDEG.

- 6.2 La ABE funciona bajo la dirección de una asamblea integrada por un Presidente y un Secretario, con una organización gerencial que administra la entidad. La Comisión Fiscal realiza los controles contables correspondientes. Dicha Comisión, de acuerdo a sus estatutos, es electa cada año. La A.B.E. funciona con régimen de sesión semanal en “Asamblea General” donde la mayoría de los socios están presentes. Las actas se encuentran siempre al día así como la administración de la asociación. Se trabaja en forma efectiva y eficiente. por tratarse de una entidad de reciente formación, el relacionamiento fluido y sin fisuras entre los socios, la Asamblea General y la Gerencia permiten la realización de una gestión transparente. Todas las empresas que integran la ABE, a pesar de que existen diferencias notorias en el tamaño de las mismas, tienen una vasta experiencia y capacidad gerencial, lo que facilita la toma de decisiones, en especial las referentes al uso racional de los recursos disponibles.
- 6.3 La ejecución es responsabilidad de la Asociación de Bodegas Exportadoras de Vinos Finos del Uruguay (ABE). El Coordinador de la Unidad Ejecutora contará con la asistencia de una comisión creada de acuerdo al Convenio A.B.E., C.B.U, O.N.V., PREDEG que desarrollará sus cometidos de acuerdo a lo establecido en el mismo.

## **VII. JUSTIFICACION Y RESULTADOS ESPERADOS**

- 7.1 La promoción, en áreas con alta presencia de pequeñas y micro empresas, de iniciativas de cooperación entre las mismas, basadas en la identificación de problemas y en la búsqueda de soluciones comunes ha demostrado ser, en contextos internacionales diferentes, un instrumento de alto poder para mejorar la competitividad y el desarrollo del sistema empresarial, especialmente en el ámbito sectorial.
- 7.2 La problemática que enfrenta el sector del vino en Uruguay tiene que ver con la producción de vinos de alta calidad y con elevado valor agregado, con un mercado interno muy reducido y un mercado subregional – MERCOSUR – adonde hay una presencia amplia y consolidada de las producciones de Chile y de Argentina. Frente a estas condiciones, los mercados internacionales más sofisticados pasan a ser la salida apropiada, especialmente Europa y Estados Unidos. Sin embargo, para estos mercados, los productores uruguayos deben estandarizar la calidad de la producción, a partir de una mejora y una adecuación de la producción agrícola, y poner atención a aumentar la calidad de todos aquellos componentes que hacen parte del producto y de su presentación. Todos estos aspectos plantean el reto de diseñar una estrategia integradora que mejore la calidad del producto vino y eleve la rentabilidad de este importante sector empresarial, a través de una fortalecida dinámica exportadora.
- 7.3 Actualmente las bodegas que participan en el ABE están ya cooperando y buscando de coordinar su estrategia. Sin embargo, falta bastante en lo que respecta la coordinación con los otros actores de la cadena del vino: los productores agrícola, considerando que mientras aumente la producción subirá el porcentaje de materia prima que las bodegas deberán comprar en el mercado; los proveedores de servicios técnicos (capacitación, tecnología, etc) y de exportación; los productores locales de algunos elementos de presentación, como la etiqueta, que no son marginales en la venta de un producto como el vino.

- 7.4 La cooperación empresarial entre estos diversos eslabones de la cadena productiva del vino se debería llevar a cabo sin inconveniente alguno; sin embargo, no es así por la falta de una transparente distribución de los beneficios entre los diversos eslabones y la ausencia de un esfuerzo institucional consistente, que promueva la cultura de la colaboración y la articulación necesaria para realizar actividades específicas de carácter común y tener la información suficiente que facilite esta cooperación y haga evidentes las oportunidades que derivan de un enfoque de cadena productiva.
- 7.5 El proyecto propone apoyar tanto a los proveedores como a los productores del vino, con un enfoque de articulación entre empresas, para así reducir los costos de transacción y mejorar las economías de escala, facilitar el acceso a capacidades tecnológicas y de mejoramiento de la calidad y desarrollar el acceso a mercados.
- 7.6 El apoyo del FOMIN es relevante dado que trasladará su experiencia con otros proyectos en esta misma línea, y además permitirá enriquecer las lecciones aprendidas en iniciativas de integración empresarial, de manera que puedan ser extendidos a otros países. Como consecuencia del proyecto también se espera un aumento de la disposición y capacidad de las empresas a soportar los costos financieros de las actividades colectivas, aspecto que determinará la sostenibilidad del proyecto.

## **VIII. EVALUACIÓN Y MONITOREO**

- 8.1 La entidad ejecutora del proyecto contará, durante la preparación del proyecto, con el apoyo del BID-FOMIN para diseñar la metodología de evaluación interna a ser utilizada y será después responsable de su aplicación y de implantar los sistemas de monitoreo que se consideren necesarios.
- 8.2 Cada componente del proyecto será evaluado a través de indicadores entre los que se encuentran: número de compras en conjunto; número de empresas participantes en la cooperación empresarial viticultor-bodeguero; crecimiento de las exportaciones de vinos de las bodegas participantes del proyecto y valor anual exportado por litro de vino; número de nuevas bodegas que se incorporan al proceso de exportación, número de exportaciones conjuntas en el exterior; número de empresas que modificaron el packaging; cantidad de mejoras incorporadas en el viñedo; cantidad de mejoras incorporadas en la elaboración; número de empresas que incorporan metodología específica de monitoreo y control de la calidad.

## **IX. ASUNTOS ESPECIALES**

- 8.1 El análisis del proyecto deberá definir con mayor claridad la forma y los mecanismos para promover las relaciones de cooperación entre los diferentes eslabones de la cadena y definir el número de beneficiarios potenciales involucrados. Asimismo, se deberá profundizar en los siguientes temas:
- a. La definición de los criterios de participación de las empresas.
  - b. El presupuesto deberá ser ajustado al costo efectivo de los componentes y actividades que finalmente se definirán

- c. Se deberá acertar la contrapartida financiera al proyecto; las tarifas pagadas por las empresas beneficiarias son la base de sustentación del proyecto, pero no pueden ser contabilizadas como contrapartida.
- d. La metodología de evaluación y monitoreo a ser implantada, basándose en el estudio específico realizado con SDS, con apoyo de OVE. Se definirán mejor criterios e indicadores y se tendrá en anexo una guía para las evaluaciones.