



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés  
Escuela de Administración y Negocios  
Licenciatura en Administración de Empresas**

**Desarrollo de marca en commodities de  
origen agrícola: El caso de la industria  
vitícola de la Provincia de San Juan.**

Autor: Juan José Vita  
Legajo: 22.272  
Mentor: Mauro Moschetti

**Buenos Aires, Octubre de 2015**

## **Resumen Ejecutivo**

En Argentina las economías regionales siempre han sido fuerzas que generan trabajo, desarrollo y crecimiento en las provincias. En la actualidad, sin embargo, debido a diversos factores coyunturales las industrias regionales están sufriendo un atraso que se ve reflejado en la fuerte caída de la producción y las exportaciones de productos de origen agrícola a nivel país. Este atraso genera un impacto altamente negativo en las provincias argentinas cuyas economías regionales funcionan como sostén económico y propulsor del trabajo en sectores rurales y en industrias relacionadas al proceso productivo y comercial.

En este contexto toma valor la evaluación de herramientas que tengan como objetivo desarrollar ventajas competitivas dentro de las economías regionales, teniendo como fin el aumento de competitividad de las mismas y el intento de lograr estabilidad en su funcionamiento.

En este trabajo se toma como caso de análisis a la industria vitícola de la Provincia de San Juan, evaluando el grado de desarrollo de marca existente, los obstáculos que hay para que surjan marcas fuertes y que los tipos de marca que presentan mayor potencial para surgir dentro de la misma.

Para llevar a cabo el estudio se describe el contexto sobre el cual se asienta la industria, describiendo su cadena de valor y el marco institucional que rodea sus actividades, debido a que son factores determinantes al momento de intentar desarrollar con éxito una marca.

Se realizaron entrevistas a actores clave de la industria, productores, comercializadores, ingenieros agrónomos y miembros de organismos que brindan servicios a la misma, en búsqueda de testimonios que den evidencia acerca de los principales obstáculos que presenta la industria en términos de desarrollo de marca.

Luego del análisis se concluye que hay ciertos sectores dentro de la industria donde surgen los mayores obstáculos en torno al desarrollo de marca, estos son los productos, la infraestructura y los recursos de la industria.

También se determina que el tipo de marca que mayor potencial de surgimiento tiene es el de la marca varietal.

**Palabras clave**

Desarrollo de marca, industria vitícola, entorno institucional sanjuanino.



# Índice

1. Introducción .....	6
1.1. Problemática .....	6
1.2. Preguntas y objetivos.....	8
1.2.1. Pregunta central .....	8
1.2.2. Preguntas secundarias .....	9
1.2.3. Objetivo General.....	9
1.2.4. Objetivos Secundarios.....	9
1.3. Justificación.....	10
1.4. Estrategia Metodológica.....	11
1.5. Guía de lectura.....	13
1.6. Descripción general del mercado de commodities agrícolas. ....	14
2. Marco de Referencia.....	17
2.1. El marco institucional. ....	17
2.1.1. El ambiente de Marketing .....	17
2.1.2. Caracterización del contexto institucional en países emergentes	20
2.2. La implicancia de una marca para las firmas. ....	21
2.3. El desarrollo de marca. ....	23
3. Capítulo I: Análisis de la industria vitícola de la Provincia de San Juan .....	27
3.1. Contexto geográfico y económico de la Provincia de San Juan.....	27
3.1.1. Mercado externo de la uva en fresco.....	29
3.1.2. Mercado interno de la uva en fresco.....	30
3.1.3. Cadena de valor de la industria .....	31
4. Capítulo II: Análisis del contexto institucional y sus implicancias sobre las firmas .....	37
4.1. Ambiente de Marketing .....	37
4.1.1. Microambiente .....	37
4.1.2. Macroambiente .....	41
4.2. Problemas relacionados al contexto institucional en países emergentes. ....	43
5. Capítulo III: El Desarrollo de Marca .....	46
5.1. Las implicancias del desarrollo de marca en la industria. ....	46
5.2. El desarrollo de marca .....	47
5.2.1. Grado de desarrollo de marca en la industria .....	47

5.2.2. Obstáculos para el desarrollo de marca en la industria vitícola de la Provincia de San Juan.....	49
5.2.3. Potencial surgimiento de marca en la industria vitícola sanjuanina.....	51
6. Conclusiones .....	54
6.1. Conclusiones Finales .....	54
6.2. Futuras líneas de investigación.....	58
7. Bibliografía.....	59
8. Anexos.....	61
8.1. Anexo A.....	61



Universidad de  
**San Andrés**

# 1. Introducción

## 1.1. Problemática

En este trabajo se analizará el desarrollo de marca en industrias agrícolas cuyos productos presentan un alto grado de commoditización, específicamente en la industria vitícola argentina, en particular la uva para consumo en fresco y las pasas de uva. En esta industria los productores venden el producto indiferenciado, y éste atraviesa las distintas etapas de la cadena hasta llegar al cliente con mínimo valor agregado, evidenciando una inexistente orientación al mercado de los participantes de la industria. (Unidad de Información Estratégica - Agencia San Juan Desarrollo de Inversiones, 2014)

En la industria viñatera en la provincia de San Juan se evidencia poco desarrollo de herramientas de marketing, lo cual es paradójico, siendo un producto que llega directamente al consumidor final y que se vende a través del canal retail de supermercados y verdulerías. En comparación con la industria vitivinícola, en la que si se desarrollan programas de marketing para promocionar los vinos, surge la inquietud acerca de qué efecto produce el marketing en la comercialización de este tipo de productos, y por qué causas Argentina presenta un escaso grado de desarrollo en este sentido.

El foco se pondrá, de esta manera, en explicar los obstáculos que se presentan ante el desarrollo de técnicas de branding en el país. Se intenta observar qué papel juegan los distintos actores de la cadena de comercialización del producto, entendiendo por los mismos a los productores primarios, a las empresas que se encargan de acopiar el producto comprándolo a productores, a los comercializadores del mismo. Se busca también identificar el approach que estos actores presentan hacia la mercadotecnia, haciendo foco principalmente en el concepto de desarrollo de marca para lograr agregar valor a su producto y ser más competitivos tanto en el mercado local, como a nivel internacional.

El estudio de la cadena de valor es relevante en el caso de los commodities de origen agrícola, puesto que hay fuertes diferencias entre las cadenas de los países en vías de desarrollo y las economías desarrolladas. El método de comercialización tradicional, aplicado en la mayoría de las naciones en vías de desarrollo, consistente en comercializar el producto a granel con precios bajos, limita mucho la rentabilidad que los productores pueden obtener de la comercialización de los mismos. (Docherty 2012)

El rol del contexto institucional en el cual se desarrollan las prácticas comerciales no será evaluado en profundidad, debido al alcance de la investigación. Sin embargo, a causa de la importancia de este factor en el accionar de los participantes de la industria estudiada, se proveerá una descripción del marco institucional sobre el cual funciona la industria.

Para describir el entorno en el que operan las compañías de esta industria recurrimos a la teoría de ambiente de marketing expuesta por Kotler y Armstrong (2012), y la teoría de marco institucional propuesta por Khana y Palepu (1997), que desarrollamos en la sección marco conceptual.

También intentamos investigar si las prácticas actuales de comercialización están arraigadas en su cultura de tal manera que impiden la innovación y adopción de nuevas prácticas al momento de comercializar el producto. En este sentido, es importante tomar en cuenta que el comportamiento comercial puede estar determinado por la orientación hacia el marketing de los distintos actores de la cadena de comercialización (Kotler 2000).

El contexto argentino y particularmente en San Juan plantea desafíos que hacen que no necesariamente cualquier estrategia de desarrollo de marca sea apropiada.

Se evaluará, de esta manera, el potencial de desarrollo de marca que tiene la industria vitícola argentina, y el tipo de marca que podría adaptarse de mejor manera dadas las características de la industria. Deben considerarse como fuentes de problemas los consumidores, los mercados, los productos,

los recursos y la infraestructura; para poder brindar potenciales soluciones aplicables con éxito en países en vías de desarrollo (Docherty 2012).

En el desarrollo de este trabajo de investigación, se encontraron varias publicaciones que abordan el tema de desarrollo de marca en general, de cómo influye el entramado institucional en el mismo, y de cómo este concepto es abordado específicamente al tratarse de productos con un grado de commoditización alto, encontrando escritos que abordan específicamente la problemática que se presenta para construir la marca para productos agrícolas en países subdesarrollados (Anholt 1999; Docherty 2012; Byerlee 2005; Common Fund for Commodities 2005).

A partir del material recabado para desarrollar la investigación se construyó un marco conceptual a modo de sustento teórico para la misma, cuyo apoyo conceptual es central para analizar un caso particular del cual no hay investigaciones desarrolladas en la actualidad. Es notorio como el concepto de desarrollo de marca está profundamente investigado y aplicado en países con un alto nivel de desarrollo, y como este concepto ha sido aplicado de manera exitosa en productos commodities, existiendo casos paradigmáticos que dan cuenta de la situación, como el de las California Raisins, las bananas Chiquita, o el agua Fiji. El análisis teórico del concepto también da cuenta de estudios realizados acerca de las consecuencias y oportunidades desaprovechadas que genera el escaso progreso en el branding de los productos agrícolas, y como esta situación se da generalmente en países subdesarrollados o con un marco institucional inestable (Docherty 2012).

## **1.2. Preguntas y objetivos.**

### **1.2.1. Pregunta central**

● Dado el contexto institucional en el cual se inserta la industria vitícola argentina, ¿cuáles son los obstáculos para el desarrollo de marca en la provincia de San Juan?



### **1.2.2. Preguntas secundarias**

- ¿Cómo está compuesto el marco institucional sobre el cual se desarrolla la industria vitícola en San Juan? ¿Cuáles son los principales factores del macroambiente y microambiente que determinan la actividad de los participantes de esta industria?

- ¿Cuál es el grado de desarrollo de marca que presentan los productores y comercializadores vitícolas en Argentina? ¿Es su nivel de Brand Equity positivo o negativo?

- ¿Cómo está compuesta la cadena de comercialización típica de la industria vitícola en San Juan? ¿Cuáles son los actores de la cadena y cuál es su contribución al desarrollo de marca que se realiza al producto que se comercializa al consumidor final? ¿Cuáles son los principales problemas que presenta esta cadena al momento de intentar generar una marca fuerte que genere un valor agregado a los productos de la industria?

- ¿Cuál de las orientaciones hacia el marketing propuestas por Kotler (Kotler 2000) es la que caracterizaría de manera más adecuada la estrategia que utilizan los miembros de la industria vitícola Argentina a la hora de comercializar sus productos?

- Dadas las características de la industria vitícola Argentina, ¿Cuál de los cuatro tipos de marcas propuestas por Docherty (2012) (Marca de productor, marca de varietal, marca geográfica, marca certificada) presenta mayor potencial para la industria?

### **1.2.3. Objetivo General**

Evaluar cuál es el potencial de desarrollo de marca que presenta la industria vitícola sanjuanina.

### **1.2.4. Objetivos Secundarios**

- Evaluar el grado de desarrollo de marca actual que presentan los productores y comercializadores vitícolas en Argentina, indagando esto a través del concepto de Brand Equity, desarrollado por Kotler y Armstrong (2012).

- Describir el marco institucional en el cual está inserta la industria vitícola Argentina, entendiendo por éste los elementos del entorno que rodean a las organizaciones.

- Identificar cuáles son los participantes en la cadena de comercialización de la industria vitícola en San Juan, entendiendo por la misma el conjunto de actividades que ocurren desde la producción hasta que el producto llega al consumidor final.

- Describir cual es la orientación hacia el marketing, de las expuestas por Kotler (2000), que presentan los miembros de la industria vitícola argentina. Este concepto remite a la filosofía mediante la cual las compañías abordan sus esfuerzos de marketing.

- Describir cuál de los cuatro tipos de marca propuestos por Docherty (2012), presenta mayor factibilidad para ser aplicado en el caso de la industria vitícola argentina.

### **1.3. Justificación.**

Lo que aporta una investigación de este tipo es información acerca de la situación de una industria que es la de mayor importancia para ciertas provincias del país, como Mendoza o San Juan, y permite diagnosticar si se están desaprovechando oportunidades en términos de desarrollo de modelos de negocios o herramientas que podrían agregar valor a su producto, haciendo crecer a la industria y obtener mayores beneficios.

Un rasgo distintivo de la producción de uva en fresco, que le confiere una importancia singular y de alto impacto como actividad generadora de desarrollo local, es el uso intensivo de mano de obra en su proceso productivo, la cual en gran medida debe ser calificada. Estudios realizados por organismos de la industria determinan que se necesitan entre 900 a 1.100 horas por hectárea de trabajo por año, en promedio, para producir uva en fresco, la mayoría de las cuales se emplean para las tareas de poda, manejo del racimo y cosecha y empaque que se extiende desde mediados de diciembre hasta principios de abril. A esto se le debe anexar la gran cantidad de organismos y empresas que desarrollan actividades de soporte para el funcionamiento de la industria, lo que la convierte en uno de los recursos más importantes para el crecimiento de la provincia (Unidad de Información Estratégica - Agencia San Juan Desarrollo de Inversiones, 2014).

La situación coyuntural resulta compleja para la industria de la uva en fresco y diversas industrias regionales argentinas, con caídas, en el caso particular que atañe a este estudio, de 46,5% de las exportaciones desde el año 2010 al 2014 (Unidad de Información Estratégica - Agencia San Juan Desarrollo de Inversiones, 2014).

Dado el impacto positivo que genera en la provincia el crecimiento de la industria y las dificultades coyunturales que experimenta la misma en la actualidad, el estudio adquiere relevancia en cuanto el desarrollo de marca aumenta las chances de inserción y continuidad en los mercados internacionales y puede aumentar el valor comercial del producto.

La finalidad de este estudio es graficar el estado de la situación local, mostrando obstáculos y oportunidades potenciales para adquirir best practices que potencien el desarrollo de los productos, promoviendo en este caso una base para futuras líneas de estudio o acción a desarrollarse en el marco de la industria vitícola local.

#### **1.4. Estrategia Metodológica**

Esta investigación es descriptiva en el relevamiento de las características de la industria, de los productores analizados para caracterizar la misma y del entorno institucional argentino, todos necesarios para comprender el grado de desarrollo de marca que presentan las uvas en el país. Se pretende evaluar el grado de desarrollo de marca que presentan los productores vitícolas en San Juan, realizando un análisis de la industria y los factores determinantes para la creación de valor en los productos a través de la marca, intentando identificar cómo orientan los productores las estrategias concernientes al desarrollo de una marca para sus productos, y también como el entorno determina la concreción de esas iniciativas.

Se utiliza una metodología de carácter cualitativo y se recolectaron datos mediante la realización de entrevistas, con miembros de la Cámara Vitivinícola Argentina y productores de uvas de la provincia de San Juan.

Se realizaron dos rondas de entrevistas, la primera con preguntas abiertas en las cuales se les pidió a los entrevistados una descripción de su actividad y su rol en la industria y su relación con la cadena de valor de la misma. Luego se realizaron entrevistas con la intención de profundizar el estudio de cada una de las instituciones enunciadas en el marco teórico, y sus opiniones específicas acerca del contexto institucional y del desarrollo de marca para la industria.

La idea es abordar el estudio a través de casos particulares que ayuden a comprender cuál es el grado de desarrollo de marca para este tipo de productos en el país, y cuáles son los factores más relevantes que determinan el mismo.

Dadas las restricciones de tiempo y recursos para la investigación a llevar a cabo, el estudio de casos para abordar una problemática general aparece como la opción más viable.

Se intentaron tomar casos representativos de la industria, entrevistando a encargados de tomar decisiones estratégicas en los distintos ámbitos de la misma.

Para ello se entrevistó a José Herce y Marcelo Pomeranchik, dos productores con una vasta experiencia en el mercado de la uva en fresco y otras actividades relacionadas a la industria vitivinícola como la producción de pasas y mosto. Ambos empezaron comercializando sus productos a través de terceros y luego lo hicieron individualmente, teniendo experiencias comerciales tanto en el exterior como en el mercado interno. José Herce también formó parte de una cooperativa tendiente a agrupar pequeños y medianos productores vitícolas con fines de colaboración y comerciales.

También se entrevistó a Diego Zuleta, Ingeniero Agrónomo quien trabajó en la empresa Expofrut (empresa cuya dueña es UNIVEG, una de las exportadoras de fruta más grandes del mundo) como encargado de asistencia técnica a los productores rurales y actualmente desarrolla la misma función en Coexco, empresa también dedicada a la exportación de frutas. A su vez, Diego cuenta con su propio pequeño emprendimiento de producción de uva para consumo en fresco.

Se entrevistó también a Alberto Cassab, dueño de la empresa Cassab Ahún, una de las más grandes exportadoras de pasas de uva de la provincia de San Juan, y que también trabaja ocasionalmente con el comercio de uva para consumo en fresco.

También se realizó una entrevista a Carlos Tejedor, trabajador de la Bodega Casa Montes y consultor de la Agencia San Juan Desarrollo de Inversiones, siendo uno de los encargados de la realización de Documentos de Negocios que analizan todas las industrias relacionadas al cultivo de la vid.

Por último se entrevistó a Carina Luque, quien trabaja en la Agencia Calidad San Juan, encargada de estructurar estrategias de mejora y sistemas de créditos para productores rurales de la provincia.

### **1.5. Guía de lectura**

A continuación se presentara la estructura teórica sobre la cual se desarrolló el trabajo de investigación. En primer lugar se describe desde un punto de vista general el mercado mundial de los commodities agrícolas y su impacto a nivel global, profundizando luego de manera particular sobre el mismo mercado en el ámbito local.

Luego se presentarán los conceptos a utilizar en el análisis del marco institucional en el cual se asienta la industria analizada, tomando en cuenta autores que analizan el mismo desde el punto de vista de la mercadotecnia y también autores que lo analizan desde las características particulares del aparato institucional en países subdesarrollados.

Dadas las características particulares del mercado Argentino, se procederá en primer instancia a explicar ciertos factores del mismo que pueden ser determinantes en el desarrollo de estrategias para agregar valor a los productos, resaltando las características diferenciales de este mercado en contraste con los de países con un mayor grado de desarrollo de estas técnicas.

Luego se procederá a explicar la importancia que tiene el desarrollo de marca para un producto, definiendo cual es el valor que la marca agrega a los

mismos y el impacto que la misma tiene en contextos caracterizados por una elevada volatilidad e inestabilidad institucional y económica.

Finalmente se profundizará el desarrollo conceptual enfocando el análisis conceptual del branding apuntado específicamente a los commodities agrícolas.

## **1.6. Descripción general del mercado de commodities agrícolas.**

El término commodity, desde el punto de vista del marketing, y a partir de la definición propuesta por Mount (1969), está definido como un grupo de productos que desempeñan la misma función a la vista de los consumidores. Desde un punto de vista económico, un commodity representa un grupo de satisfacciones en el cual cada ítem de este grupo tiene una alta elasticidad cruzada de demanda. Esto quiere decir que los ítems pertenecientes a determinada clase de commodities son en sí mismos sustitutos entre ellos.

En este trabajo se utilizará este concepto principalmente desde el punto de vista de los productos agrícolas, sobre todo la uva y las pasas de uva, excluyendo productos manufacturados que contienen múltiples ingredientes. Por ende, se podría considerar a un commodity como un producto primario, agrícola, que generalmente es comercializado a granel, con mínimo procesamiento.

Debido a las implicancias que tienen para el caso de estudio propuesto para este trabajo de investigación, y sobre todo a la especial relevancia que tienen los commodities como motor de desarrollo de países como Argentina, se procederá a explicar a grandes rasgos la situación de los commodities a nivel global.

De 141 naciones en vías de desarrollo, 95 dependen de los commodities para al menos la mitad de sus ingresos por exportaciones. Los commodities son importantes para las economías en desarrollo por la extensa participación de los pequeños productores agrícolas (Common Fund for Commodities 2005).

En estos países, en los que hay alrededor de 2500 millones de personas involucradas directamente con la agricultura, hay 1000 millones que obtienen una porción significativa de sus ingresos a partir de la exportación de commodities. Como expresa Gibbon (2002, 5-9), la exportación de los mismos está dada en parte por la correcta estructuración de cadenas de suministro, prácticas de comercialización y estándares de calidad que puedan bajar los costos de producción y disminuir su riesgo.

La mayor parte de la gente que vive en condiciones de pobreza habita áreas rurales donde la producción de commodities agrícolas es la mayor fuente de ingreso (Common Fund for Commodities 2005). Esto lleva a pensar que generar mayor valor para estos productos puede ser una manera efectiva de aliviar la pobreza de las áreas rurales. Un trabajo realizado por Byerlee, Diao y Jackson (2005), para el Banco Mundial muestra una fuerte correlación entre la tasa de crecimiento de los ingresos generados por los commodities y la tasa de reducción de la pobreza total.

En el siguiente trabajo se va a ahondar el estudio sobre la industria vitícola argentina. El país cuenta con grandes emprendimientos tanto de capitales nacionales como foráneos, y es uno de los principales productos exportables del país, siendo los principales demandantes del producto los países de la Unión Europea, Rusia y Brasil (Instituto Nacional de Vitivinicultura 2011).

Las condiciones naturales del país, tanto climáticas como agroecológicas lo ubican como una zona apta para la producción de frutas variadas y de calidad excelente.

Según datos que se desprenden del último censo vitivinícola realizado en el año 2011 por el Instituto Nacional de Vitivinicultura (2011), la producción de uva de mesa se localiza principalmente en los valles cordilleranos irrigados de San Juan con casi un 89% del total nacional y Mendoza el 10%. La producción de las otras provincias es el 1% del total.

En el caso de uvas comercializadas internacionalmente, alrededor del 90% de las uvas en fresco que exporta Argentina tienen su origen en San Juan.

En el año 2009 el país exportó 46.265 toneladas de uva en fresco por un valor FOB de 59 millones de (Instituto Nacional de Vitivinicultura 2011)

. Los principales destinos fueron Países Bajos, Rusia, Bélgica y Brasil, siendo 53 los países con los que realizaron operaciones. El valor unitario promedio fue de 1.274 dólares la tonelada (Instituto Nacional de Vitivinicultura 2011).

A continuación se desarrollaran las líneas argumentales de los principales trabajos utilizados para construir el trabajo de investigación, destacando la relevancia del marco institucional, la implicancia del desarrollo de marca para las firmas, y cómo se puede aplicar este concepto para los commodities agrícolas.





## **2. Marco de Referencia**

### **2.1. El marco institucional.**

En este trabajo de investigación se tomará en cuenta el concepto de marco institucional como los elementos del entorno que rodean a las organizaciones, trabajado en un sentido amplio (Kotler y Armstrong 2012).

Para definir el marco institucional en el cual se desarrolla la actividad de las firmas en la industria vitícola argentina, se utilizarán las herramientas presentadas por Kotler y Armstrong (2012), y las enunciadas por Khanna y Palepu (1997). A continuación se presentan los lineamientos centrales de cada propuesta.

#### **2.1.1. El ambiente de Marketing**

Kotler y Armstrong (2012) definen lo que ellos llaman marketing environment de una compañía, que consiste en todos los actores y fuerzas externas al marketing que afectan el manejo del mismo para construir y mantener relaciones satisfactorias con los clientes objetivos.

Los autores se encargan de diferenciar a este ambiente entre el microambiente y el macroambiente. Definen al microambiente como los actores que están cercanos a la compañía y que afectan su habilidad de satisfacer a los clientes, identificando entre ellos a la misma compañía, los proveedores, los intermediarios de la cadena de comercialización, los mercados de clientes, los competidores y los publics (Kotler y Armstrong 2012). Por otro lado, el macroambiente consiste de las fuerzas sociales que afectan al microambiente, siendo estas la demográfica, la económica, la natural, la tecnológica, la política y la cultural.

**2.1.1.1. Microambiente:** Kotler y Armstrong (2012) señalan la vital importancia de las relaciones que debe construir el marketing con otros departamentos de la compañía, proveedores, intermediarios, públicos diversos y consumidores, para tener éxito y conformar la red a través de la cual la compañía entrega valor a sus clientes. A continuación se definirá sintéticamente los componentes que conforman el microambiente de una compañía.

- La compañía: en esta categoría están involucrados tanto la alta gerencia de la empresa, como los distintos departamentos de la misma, quienes crean grupos interrelacionados que conforman el ambiente interno de la compañía. Los autores señalan la importancia de que el departamento de marketing trabaje con una visión estratégica que contemple la relación con las diversas áreas de este entorno.

- Proveedores: Los proveedores forman un eslabón importante de la cadena de comercialización de la compañía. Son los encargados de proveer los recursos necesarios por la compañía para producir sus bienes y servicios. Kotler y Armstrong (2012) destacan que los problemas que surjan con los proveedores pueden afectar seriamente las estrategias de marketing de la compañía, provocando potenciales daños en la satisfacción del cliente, aumentos de precios y modificación del volumen de ventas.

- Intermediarios de Marketing: Kotler y Armstrong definen como intermediarios de marketing a actores que ayudan a la compañía a promocionar, vender y distribuir sus productos a los clientes finales. Entre ellos se incluyen los revendedores, los distribuidores, las agencias que brindan servicios de marketing, y los intermediarios financieros.

Los autores destacan que los intermediarios forman un componente importante de la cadena de valor de la compañía, y que para optimizar la

relación con sus clientes, tiene que asociarse efectivamente con sus intermediarios de marketing.

- Competidores: Las firmas deben proveer a los clientes una mayor satisfacción y valor de lo que hacen sus competidores para ser exitosas. Por lo tanto, para Kotler y Armstrong (2012), además de adaptarse a las necesidades de los clientes, las firmas deben buscar ventajas competitivas posicionándose adecuadamente en relación a las propuestas de los competidores hacia los clientes.

- Públicos: Kotler y Armstrong (2012) definen al público como cualquier grupo que tenga un interés o impacto, tanto potencial como actual, en la habilidad de las firmas para lograr sus objetivos.

Según los autores, hay 7 tipos de públicos: el público financiero, el público de los medios, el público gubernamental, el público de las organizaciones civiles, el público local, el público general y el público interno.

La compañía debe desarrollar una oferta que sea atractiva para todos los tipos de públicos, en orden de conseguir las respuestas adecuadas a sus esfuerzos de marketing.

- Clientes: Para Kotler y Armstrong (2012), los clientes son a quienes tiene que llegar la propuesta de valor de la compañía, con el afán de generar una relación estrecha entre ellos y la marca. Se destacan 5 tipos de mercados de clientes: Los mercados de consumidores, los mercados de empresas, los mercados de revendedores, los mercados gubernamentales y los mercados internacionales.

**2.1.1.2. Macroambiente:** Por este concepto los autores entienden a fuerzas más amplias que rodean a la compañía e impactan en el microambiente de la misma. Se destacan 6 fuerzas que componen el macroambiente y serán descritas a continuación. (Kotler y Armstrong 2012)

- Demográfica: Esta fuerza trata de las características que definen a la población donde se asienta la empresa. Refiere al tamaño, densidad, ubicación, edad, composición social y educacional de la población.

- Económica: Consiste en los factores de la economía que determinan el poder de consumo, la distribución del ingreso, los patrones de gasto e inversión de los actores presentes en la industria.

- Natural: Esta fuerza trata al entorno en el cual se desarrolla la industria en cuanto a la disponibilidad de recursos naturales disponible para el correcto desarrollo de la misma.

- Tecnológico: Son los avances en términos de tecnología, investigación y desarrollo que afectan a la industria en cuestión, como también los actores encargados de generar estos avances presentes en el entorno que se desarrolla la misma.

- Político y social: Esta fuerza engloba a la legislación, actores gubernamentales y grupos relacionados a la industria que tengan la capacidad de determinar el funcionamiento de la misma.

- Cultural: Las fuerzas culturales consisten en las características que afectan los valores, comportamientos, preferencias y creencias que determinan el accionar de los actores de la sociedad y los participantes de la industria.

### **2.1.2. Caracterización del contexto institucional en países emergentes**

Por su parte, Khanna y Palepu (1997) proponen como enfoque central de su estudio el problema que hay en los países emergentes para aplicar modelos de negocios que tienen éxito en los países del primer mundo.

Estos autores explican que esto se debe a que en los mercados emergentes hay una falta de mecanismos institucionales que garanticen muchas funciones necesarias para la implementación exitosa de un enfoque como el de core competencias por ejemplo (Khanna y Palepu 1997).

Por esta razón, las empresas pertenecientes a este contexto deben reemplazar los mecanismos institucionales que no les proporciona su entorno y que resultan necesarios para operar en el mercado. En particular, Khanna y Palepu(1997) distinguen cinco grupos de mecanismos institucionales:

- Mercado de productos: En este caso, los autores señalan problemas de información por tres razones: infraestructura de comunicación subdesarrollada, escasez de organizaciones de consumidores y falta de mecanismos de reclamo. Esto dificulta la llegada a los mercados y la generación de confianza tanto en los productos como en la empresa.

- Mercado de capitales: El problema deriva de la falta de mecanismos que difundan y garanticen la información sobre las empresas.

- Mercado laboral: En este punto, los países en desarrollo suelen presentar una escasez de recursos humanos suficientemente capacitados y, por otra parte, las leyes laborales y la acción de los sindicatos dificultan el manejo flexible de los mismos.

- Regulaciones gubernamentales: Los organismos del gobierno toman decisiones discrecionales e impredecibles que afectan de manera los negocios de las empresas.

- Enforcement de contratos: No existen mecanismos efectivos para garantizar el cumplimiento de contratos con terceros

A partir de las particularidades que presente el entorno de la industria a analizar, se podrán aplicar estrategias específicas para desarrollar una marca y hacer que las firmas puedan aumentar su competitividad y adaptarse al mismo. Cabe destacar que en los mercados con menor grado de desarrollo, en las cuales las instituciones no brindan estabilidad y dificultan el correcto funcionamiento de las industrias, la marca puede tener un papel preponderante a modo de garantía a través de las cuales los productores pueden encontrar un producto de calidad consistente y estable.

A continuación se enunciarán detenidamente las implicancias del desarrollo de marca para las firmas, y lo que diferencia a los productos que logran desarrollar una de los productos commodities.

## **2.2. La implicancia de una marca para las firmas.**

La implicancia de la marca para las firmas es trabajada por numerosos autores, que aportan distintas perspectivas teóricas, pero que siempre tienen

en cuenta el potencial de esta herramienta para agregar valor y diferenciar a los productos, resaltando la potencialidad positiva que trae aparejado un correcto desarrollo de la misma.

Docherty(2012) se encarga de explicar en rasgos generales el enorme valor que genera una marca, explicando que este valor, al cual define como de naturaleza comercial, permite al poseedor del mismo persuadir a los consumidores de que compren un mayor volumen del producto, o que estén dispuestos a pagar una mayor cantidad de dinero del que pagarían por productos de la competencia. La marca es también vista como un activo de largo plazo por las compañías, y como una parte integral de su reputación (Docherty 2012).

En cualquier contexto, el desarrollo de una marca para un producto brinda consigo una potencialidad. Esta ventaja que presentan los productos que poseen una marca que genere una percepción positiva de parte de los consumidores aumenta si el contexto institucional en el cual se desarrollan las actividades comerciales es inestable.

En este sentido, Anholt (1999), enuncia que la importancia de una marca en este contexto proviene de la sensación de predictibilidad y calidad asegurada que esta puede transmitir, lo que provoca que el producto genere confianza en los consumidores, y permite también que el dueño de esa marca tenga más facilidad para lanzar nuevos productos y para cobrar más dinero que sus competidores por ellos.

Anholt (1999) destaca también la diferencia entre productos con marca y commodities, resaltando que la marca es un recurso sumamente sostenible en el tiempo, ya que su valor reside en la percepción mental del consumidor y no en factores físicos. Es importante ver como esta estabilidad inherente a las marcas puede ser de especial importancia en contextos en los cuales el marco institucional no brinda seguridad ni estabilidad a los actores de la industria.

Esta diferencia también es citada por Achembaum (1993), quien describe que lo que distingue a un producto con marca de su versión commodity son las percepciones y sentimientos que surgen en el consumidor a partir de los

atributos del mismo, y de cómo este va a satisfacer sus necesidades. En esta misma línea de análisis, Aaker (1991) expone tres razones por las cuales una empresa debería poner el foco en el desarrollo de marca para sus productos.

Según Aaker (1991): a) los consumidores están dispuestos a pagar un precio sustancialmente mayor por productos con valor agregado y una marca desarrollada; b) el énfasis en el precio ha llevado al decrecimiento del margen de ganancias, siendo la marca una herramienta que provee en estos casos bases para diferenciarse y conseguir ventajas competitivas; y c) la marca provee oportunidades para introducir nuevos productos o extensiones de línea más fácilmente.

Es Anholt (1999) nuevamente el que se encarga de desarrollar la importancia que puede tener para las naciones en desarrollo el movimiento hacia la creación y desarrollo de marca para sus productos, enunciando que este proceso puede llevar a una creación de valor sostenible que puede ayudar a este tipo de países a escapar del ciclo de pobreza. Surge del análisis del autor un patrón de comportamiento económico que se expone como una de las causas del subdesarrollo de la industria de esta clase de países, la venta de productos sin valor agregado a naciones más ricas, consiguiendo por ellos márgenes bajos, y permitiéndoles a estos países agregarles mucho valor a través del packaging, branding y la comercialización al cliente final.

### **2.3. El desarrollo de marca.**

La marca representa las percepciones y sentimientos acerca de un producto y su desempeño implica para sus consumidores. (Kotler y Armstrong 2012)

En el presente trabajo de investigación se utilizara el concepto de Brand Equity, desarrollado por Kotler y Armstrong (2012), para medir el grado de desarrollo de marca presente en la industria. El Brand equity es el efecto diferencial que tiene el conocimiento de la marca para el consumidor en la respuesta que este tiene hacia el producto y su marketing.

Este concepto es una medida de la habilidad de la marca para capturar las preferencias de sus consumidores y generar lealtad. Kotler y Armstrong (2012) definen que una marca tiene un Brand equity positivo cuando los consumidores reaccionan de manera más favorable a un producto con su marca que a un producto genérico o sin marca. El concepto va a ser negativo cuando los consumidores reaccionen de manera menos favorable que ante un producto sin marca.

Cabe aclarar que el desarrollo de una marca no estará desconectado del concepto de orientación hacia el marketing que tiene una empresa, definido por Kotler (2000). Este concepto remite a la filosofía mediante la cual las compañías abordan sus esfuerzos de marketing. Kotler expone 5 conceptos distintos mediante los cuales las compañías pueden conducir sus actividades de marketing: la orientación hacia la producción, hacia el producto, hacia las ventas, hacia el marketing y hacia el marketing societal.

Asimismo, desde una visión más macro, existen distintas perspectivas hacia el desarrollo de marca que se da en países subdesarrollados, y numerosos enfoques acerca de cómo este procedimiento aplica al caso de los productos agrícolas.

En este caso, el principal sustento teórico para la propuesta de investigación planteada se encuentra dado por la publicación Branding Agricultural Commodities: The development case for adding value through branding de Chris Docherty (2012). Dada la importancia que este trabajo tiene para la investigación, se expondrán a continuación los argumentos centrales del mismo.

El autor plantea que las marcas de productos se pueden dividir en cuatro tipos, y que el proceso de desarrollo de las mismas en países en vías de desarrollo consta de cinco bloques centrales.

Los tipos de marcas propuestos por el estudio son: marca de productor, marca de varietal, marca geográfica y marcas certificadas; variando estas en cuanto a la propiedad y a cómo son usadas para crear una ventaja que beneficie al dueño de la misma.



● Marca de Productor: Se desarrolla una marca que distingue entre productos y productores específicos, siendo el dueño de la marca el mismo productor.

● Marca de Varietal: Se desarrolla la marca poniendo el foco en las distintas variedades del producto, siendo el poseedor de la variedad el que controla la marca y la distingue a través de la misma y las patentes asociadas a ella.

● Marca Geográfica: Distingue a los productos por la ubicación geográfica donde son desarrollados. Estas marcas generalmente están gestionadas por entidades del sector público o asociaciones regionales y se utilizan indicadores regionales que apelan al origen del producto para agregar valor.

● Marca Certificada: Se desarrolla una marca que diferencia al producto a través de estándares éticos o sociales, a través de certificaciones brindadas por organismos reconocidos que certifican las cualidades del producto.

Docherty(2012) también explica ciertas barreras que impiden el desarrollo de marca para commodities agrícolas en países subdesarrollados, impidiendo que se logre la construcción de marcas que se da en economías más estables del primer mundo, y explicando porque los productores de las naciones en vías de desarrollo no toman la orientación al consumidor.

Los problemas que el autor encuentra ocurren en 5 áreas diferentes: consumidores, producto, mercados, recursos e infraestructura.

● Consumidores: Docherty (2012) propone que la barrera se encuentra en que los commodities no representan una oportunidad para implementar estrategias de branding sostenibles, debido a su similitud con los productos de la competencia y a que se necesita mucha experiencia e implementación de técnicas de marketing altamente sofisticadas y costosas para desarrollar marcas que sean atractivas para los clientes y puedan competir en el entorno global.

● Productos: La barrera que describe el autor en este ámbito habla de que los productos que provienen de los países en vías de desarrollo no logran una calidad consistente y en algunos casos no cumplen los estándares para exportación. El control y procesamiento requeridos para aumentar el valor de los productos con marca es costoso y requiere experticia, trabajo con

proveedores y desarrollo de una cadena de suministros eficiente. (Docherty 2012)

- Mercados: Docherty (2012) explica que uno de los problemas que presentan los países en desarrollo es que los compradores no adquieren suficiente volumen de producto como para generar una diferencia que incentive el desarrollo de marca. Hay mucha competencia de cadenas multinacionales y barreras de entrada que dificultan el comercio con compradores de gran escala, limitando el mercado al que pueden acceder los pequeños productores.

- Recursos: los límites que imponen los recursos están dados por la falta de financiamiento que existe en los países en vías de desarrollo, y que previene el desarrollo efectivo de una marca, como también su manejo a través del tiempo. Según el autor, el problema deriva de que construir una marca fuerte es costoso y riesgoso, requiriendo financiamiento a largo plazo. Se pueden necesitar muchos años de inversión para desarrollar una marca que genere ingresos, lo que se dificulta si no hay instituciones que puedan brindar financiamiento, ni políticas de management implementadas con visión a largo plazo

- Infraestructura: Docherty (2012) describe que el problema derivado de la falta de infraestructura que presentan los países en vías de desarrollo, es que la construcción de una marca no es una prioridad, por lo que tiene limitado potencial e impacto en políticas estatales que brinden incentivos para desarrollarlo. En algunos casos tampoco hay organizaciones y mecanismos transparentes que pueden permitir el traslado directo de los beneficios aparejados al desarrollo de una marca a los que inviertan en generarlas.

Estos problemas dan cuenta de la importancia que tiene un approach integral hacia el desarrollo de marca en los países subdesarrollados, lo que implica un esfuerzo conjunto entre los productores e instituciones que puedan asegurar el correcto desarrollo de las mismas, y encontrar en entorno en el cual los productores puedan verse beneficiados.

La marca es un medio a través del cual se asegura que un producto posee cualidades distintivas, y que puede aportar valor a los commodities agrícolas si el esfuerzo se genera desde una perspectiva orientada hacia el consumidor y sus necesidades.

### **3. Capítulo I: Análisis de la industria vitícola de la Provincia de San Juan**

#### **3.1. Contexto geográfico y económico de la Provincia de San Juan.**

La provincia de San Juan se localiza al oeste de Argentina, en la región de Cuyo. Tiene una superficie de 89.651 kms<sup>2</sup> y su clima es continental desértico. Las precipitaciones son de alrededor de 100 mm. anuales y solo el 2,36% de su territorio es apto para uso agrícola, valiéndose para el cultivo de complejos sistemas de irrigación conformados por sistemas de diques, canales y acequias que permiten irrigar los valles donde la actividad agrícola se desarrolla. (cita)

La población provincial es de 620 mil habitantes (1.7% de la población nacional), y su Producto Bruto Geográfico (PBG) de \$ 2.657 millones (1% del PBI nacional).

A nivel país, San Juan posee el área más importante de producción para consumo en fresco, nucleando el 81% de la superficie nacional, aproximadamente 10 mil hectáreas. (Unidad de Información Estratégica - Agencia San Juan Desarrollo de Inversiones, 2014)

La producción y cultivo de vid se desarrolla en el centro meridional de la provincia a ambos lados del río San Juan, que es el cauce de agua para regadío y consumo más importante de la provincia. La actividad se concentra en los valles de Tulum, Ullum y Zonda, dada la predominancia del clima cálido con escasas lluvias, la alta luminosidad, la calidad del terreno y la cercanía de los mismos con respecto a la ciudad capital, lugar donde se agrupan la mayoría de los actores de la cadena. (Unidad de Información Estratégica - Agencia San Juan Desarrollo de Inversiones, 2014)

La uva es el fruto de la vid, un arbusto leñoso que puede tener una vida muy longeva de hasta más de cien años, pero en general en los diferimientos productivos destinados a la comercialización del producto solo un 6% de los parrales sobrepasa los 25 años de edad y es recomendable reemplazarlos antes de esa edad debido a los rendimientos decrecientes en términos de

productividad. (Unidad de Información Estratégica - Agencia San Juan Desarrollo de Inversiones, 2014)

La vid es incapaz de producir frutos en un periodo que va desde los 3 a 5 años posteriores a su implante, lapso en el cual es fundamental la nutrición y el cuidado de la planta debido al impacto que ello tiene en la producción futura.

Todos los plazos establecidos tienen implicancias en el desarrollo de la industria y exigen una proyección acertada para lograr mantener la productividad de los establecimientos y la calidad de los viñedos.

En cuanto a las características del fruto, son determinantes la variedad a cultivar y las condiciones del ambiente en el que se desarrolle. La humedad, luz, temperatura y características del terreno generan un impacto que define al producto final.

Según la Organización Internacional de la Viña y el Vino, la uva en fresco o uva de mesa es definida como uva fresca, producida por variedades especiales o cultivadas a este efecto y destinadas esencialmente para consumo al natural. Esto se define en contraposición a las uvas que se cultivan para hacer vino, mosto o para hacer con ellas uvas pasas. Sin embargo, existen variedades de uva que sirven varios propósitos, pudiendo ser utilizadas para su consumo en fresco, o para realizar con ellas uvas pasas o mosto. (Unidad de Información Estratégica - Agencia San Juan Desarrollo de Inversiones, 2014)

En cuanto a variedades de vid para consumo en fresco, en San Juan predomina la producción de uvas blancas sin semilla, siendo la variedad Superior Seedles la de mayor preponderancia; y en rosadas con semillas, donde la variedad más importante es Red Globe. Otras variedades existentes son Sultanina, Flame Seedless, Alfonso Lavalle e Italia. (Unidad de Información Estratégica - Agencia San Juan Desarrollo de Inversiones, 2014)

La producción de uva en fresco en la provincia de San Juan presenta riesgos climáticos que tienen un impacto considerable en el desarrollo de la industria. Uno de los principales riesgos es el viento Zonda, que es extremadamente seco y caliente, y puede producir efectos adversos en los

viñedos y sus frutos si corre en época de floración o cuaje. El otro factor de riesgo para la producción vitícola en la provincia es la caída de granizo, que, a pesar de que su presencia es menor que en otras provincias de la región, se presenta en los meses de cosecha y provoca grandes daños en la producción y en los viñedos. (Agencia Calidad San Juan, 2013)

### **3.1.1. Mercado externo de la uva en fresco**

Según datos relevados por el último censo vitivinícola, realizado con datos de la temporada 2010, la producción de uva en fresco de Argentina fue de 97 mil toneladas, representando la provincia de San Juan el 88% de esa producción. Del total producido el 52% fue destinado a exportaciones y el resto a satisfacer la demanda del mercado interno. (Unidad de Información Estratégica - Agencia San Juan Desarrollo de Inversiones, 2014)

Las exportaciones totales del año 2010 sumaron un valor aproximado de 78 millones de dólares y experimentaron una tendencia creciente hasta el año 2013, en el cual se alcanzó un piso de 37 millones de dólares, a partir de la reducción de las exportaciones a todos los países debido a factores climáticos y a la pérdida de competitividad del producto a nivel mundial. (Unidad de Información Estratégica - Agencia San Juan Desarrollo de Inversiones, 2014)

El precio promedio de las exportaciones de San Juan en 2013 alcanzó 1,50 USD/kilo, equivalente a un valor de 12,31 USD por caja. Este precio demuestra que la percepción de los mercados internacionales acerca de la calidad de la uva argentina expresa que es una uva de calidad media. En Chile, país limítrofe con características climáticas y varietales similares a los de San Juan, se llegan a pagar 25 USD por caja de uva. (Unidad de Información Estratégica - Agencia San Juan Desarrollo de Inversiones, 2014)

Los principales destinos de las exportaciones provinciales de uva en fresco son Rusia, Países Bajos y Brasil, con el 36%, 26% y 24% de las exportaciones respectivamente. Hay mucha volatilidad en la importancia relativa de los destinos de exportación, cambiando constantemente los principales destinos en términos de volumen en plazos muy cortos. (Unidad de Información Estratégica - Agencia San Juan Desarrollo de Inversiones, 2014)

En el año 2000 Bélgica recibía el 48% de las exportaciones de uva en fresco y EEUU recibía el 13%, en la actualidad estos países reciben el 0,06% y el 0,08 respectivamente. (Unidad de Información Estratégica - Agencia San Juan Desarrollo de Inversiones, 2014)

Esta situación ocurre por la pérdida de competitividad relativa con la uva de otros países latinoamericanos como Chile y Perú, y reafirma la necesidad de encontrar factores diferenciales en la producción local que puedan lograr soportar el aumento de los costos internos y brindar una inserción estable y competitiva en los mercados externos.

### **3.1.2. Mercado interno de la uva en fresco**

Desde el 2006 al 2010 el mercado doméstico argentino tuvo un consumo promedio de 47 mil toneladas anuales y la provincia de San Juan atendió aproximadamente el 90% de esa demanda. (Unidad de Información Estratégica - Agencia San Juan Desarrollo de Inversiones, 2014)

El volumen comercializado en el Mercado Central de Buenos Aires (MCBA) representa aproximadamente un 40% de las ventas nacionales de uva de mesa. (Unidad de Información Estratégica - Agencia San Juan Desarrollo de Inversiones, 2014)

El predominio varietal del mercado interno está dado por la uva Cereza (rosada con semilla), que ocupa en promedio el 34% de la demanda, y en menor medida por otras variedades como Red Globe (rosada con semilla), Moscatel (blanca con semilla), Cardinal (negra con semilla), California (negra con semilla) y Superior (blanca sin semilla). (Unidad de Información Estratégica - Agencia San Juan Desarrollo de Inversiones, 2014)

El mercado interno tiene como particularidad que consume mayormente variedades de uva distintas a las uvas de mesa para exportación, siendo solamente común a ambos mercados la variedad Red Globe, cuya participación en la oferta del mercado interno fue de un promedio de 17%. En general la uva Red Globe dispuesta a satisfacer la demanda local es de menor calibre (tamaño) y de tono más claro en comparación a la destinada para

exportación. (Unidad de Información Estratégica - Agencia San Juan Desarrollo de Inversiones, 2014)

### **3.1.3. Cadena de valor de la industria**

A continuación se describirán los actores principales que conforman la cadena de valor de la industria vitícola sanjuanina, describiendo brevemente a las empresas locales encargadas de la producción, el procesamiento y la comercialización del producto; a las empresas encargadas de realizar investigación y desarrollo a la industria, a las proveedoras de insumos y de servicios necesarios para el desempeño de la misma.

#### **3.1.3.1. Caracterización de los productores locales**

El último Censo Nacional Agropecuario, que data del año 2008, expresa que los productores de uva para consumo en fresco sumaban 375 y se concentran en 550 explotaciones. El mismo estudio divide a los productores en 5 subgrupos que serán enumerados a continuación.

- **Productores Grandes:** concentran superficies mayores a 50 ha., representan el 11% del total de productores y el 49% de la superficie implantada total. Suelen estar integrados verticalmente y comercializar sus productos de manera independiente.

- **Productores Medianos a Grandes:** son aquellos que tienen una superficie entre 20 a 50 ha., representan el 14% de los productores y el 23% de la superficie implantada total. En general comercializan sus productos indirectamente a través de comercializadoras grandes.

- **Productores Medianos:** concentran explotaciones de 10 a 20 ha., representan el 22% de los productores y el 16% de la superficie implantada total. Suelen comercializar la uva mediante terceros.

- **Pequeños Productores:** con explotaciones de 5 a 10 ha., representan el 20% de los productores y el 7% de la superficie implantada total.

- **Minifundistas:** En explotaciones de hasta 5 ha., representan el 33% de los productores y el 5% de la superficie implantada total.

Los últimos dos grupos nombrados suelen comercializar y además obtener financiamiento a través de grandes comercializadoras. No suelen estar

integrados verticalmente ni realizar acuerdos conjuntos con demás productores. También suelen tener rendimientos menores que el resto en cuanto a producción. (Agencia Calidad San Juan, 2013)

### **3.1.3.2. Investigación y Desarrollo en la industria**

En la provincia de San Juan hay diversos organismos que impactan en la industria vitícola realizando tanto tareas de investigación de las plantas y cultivos, como a la financiación, apoyo y control de los productores. Entre las organizaciones más relevantes en este rubro se encuentran las siguientes:

- **INTA:** Es el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, y se encarga de realizar investigaciones que tienen como objetivo mejorar la calidad y cantidad de producción de Uva en fresco, y trasladar los desarrollos a los productores del rubro. (Agencia Calidad San Juan, 2013)

- **Senasa:** Es un organismo cuyo fin primordial es controlar la sanidad del producto. En cuanto a la uva en fresco tiene un papel trascendental en la prevención y control para evitar la propagación de plagas que puedan afectar la competitividad de la uva. (Agencia Calidad San Juan, 2013)

- **Ministerio de Producción de la Provincia de San Juan:** Se encarga de la realización de políticas económicas que fomenten la producción en la provincia. (Agencia Calidad San Juan, 2013)

- **Agencia Calidad San Juan/ Agencia San Juan Desarrollo de Inversiones:** Son dos organismos conformados por miembros del sector público y del sector privado miembros de diversas cámaras de productores; cuyo objetivo es lograr la mejora competitiva de los sectores productivos de la provincia. Se realizan para ello diagnósticos de situación de cada industria productiva realizados por grupos interdisciplinarios de especialistas, que luego diagraman líneas de acción con el fin de aumentar la competitividad de cada industria. (Agencia Calidad San Juan, 2013)

- **Coviar:** Es la Corporación Vitivinícola Argentina, organismo que agrupa productores del sector y tiene como objetivo organizar a los productores de Uva en Fresco e implementar planes de mejora estratégica en el sector. (Agencia Calidad San Juan, 2013)

- **Grupo CREA:** Es un grupo conformado por técnicos responsables de la producción de distintas empresas privadas de la provincia. Su objetivo es



discutir acerca de técnicas concernientes a la actividad y generar un intercambio de métodos y tecnologías para generar sinergias positivas con el fin de aumentar la competitividad del sector. (Agencia Calidad San Juan, 2013)

### **3.1.3.3. Servicios**

- **Servicios para la producción primaria:** En general la contratación de trabajadores para las tareas relativas a la producción primaria como por ejemplo la fumigación, poda, labores del suelo, curaciones y cosecha; se realiza de forma independiente e informal. No hay empresas que nucleen trabajadores especializados en el rubro y presten servicios utilizados en el cultivo de la vid. (Agencia Calidad San Juan, 2013)

- **Certificadoras:** La provincia cuenta con numerosos organismos certificadores, entre los que se destacan OIA, SGS, ARGENCERT e IRAM. Las mismas ofrecen certificaciones en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), HACCP y Producción Orgánica. (Agencia Calidad San Juan, 2013)

- **Controles de calidad de cosecha y empaque:** En general lo realizan los productores de manera individual o las exportadoras a las cuales venden su producción. Se siguen lineamientos establecidos de antemano por la empresa y se necesita contratar mano de obra calificada para realizar la tarea. Las capacidades para realizar estas tareas se aprenden en cursos de capacitación para cosechadores o a partir de la experiencia adquirida en el momento de realizar la tarea. (Agencia Calidad San Juan, 2013)

- **Servicios de empaques centrales:** Al carecer la provincia de empresas que presten servicios especializados en este rubro, los productores deben realizar esta tarea de forma independiente. El empaque de fruta para exportación precisa de mano de obra calificada y es un punto crítico a resolver ya que se genera una alta demanda del servicio en la época de cosecha que no puede ser satisfecha de manera profesional y satisfactoria. (Agencia Calidad San Juan, 2013)

- **Frigoríficos:** En la provincia existen productores que cuentan con frigoríficos propios utilizados para sus propias producciones que solo brindan servicios a terceros de forma circunstancial debido a capacidad ociosa en los

mismos. Por otro lado existen frigoríficos que solo brindan servicios a terceros y en general son propiedad de empresas que comercializan el producto. (Agencia Calidad San Juan, 2013)

En la actualidad la capacidad de almacenamiento concerniente a este rubro es alta, pero no hay organismos encargados de prestar servicios de control de calidad para los frigoríficos existentes, y solo son organizados por las empresas exportadoras de manera privada.

- Servicios de transporte a puertos y despachantes de aduana: El transporte de uva para ser consumida en fresco debe ser realizado en camiones térmicos o con contenedores refrigerados. En San Juan este servicio es brindado por operadores de logística independientes o fleteros privados que realizan el servicio. (Agencia Calidad San Juan, 2013)

- Puertos: La mayoría de los puertos argentinos, no están preparados para atender fruta y en menor medida Uva en Fresco, que es una de las frutas más sensibles y delicadas. No existe estructura ni salas de transferencia, quedando de este modo la uva en los contenedores sin refrigeración por horas. Esto produce serios deterioros en la calidad de la fruta y en la presentación de la misma al arribar a los destinos comerciales, generando un impacto negativo en la industria. (Agencia Calidad San Juan, 2013)

#### **3.1.3.4. Comercialización**

##### Mercado de exportación

La comercialización de la uva en fresco con destino de exportación se desarrolla en la mayoría de los casos a partir de empresas exportadoras que compran las uvas a los productores y establecen el precio a pagar a partir del precio al cual venden el producto en los mercados de destino.

Hay distintos tipos de empresas exportadoras en la provincia, que pueden clasificarse en los siguientes grupos:

Grandes Exportadoras: Suelen ser grandes empresas multinacionales integradas en toda la cadena productiva y con centrales operativas en la provincia. Es común que posean campos en los cuales cultivan el producto,

desarrollen el empaque del mismo y tengan frigoríficos propios. También compran y brindan financiamiento a otros productores de la región, estableciendo para ello asesoramiento técnico y controles de calidad previos a la compra. (Agencia Calidad San Juan, 2013)

Estas empresas tienen mucho poder de negociación y solo compran a los productores su uva de mejor calidad, por lo que dejan en las plantaciones uva que los productores deben destinar rápidamente a otros destinos, debido a su carácter altamente perecedero.

Exportadoras Medianas y Chicas: En general son empresas dedicadas a diversas frutas, que se instalan en la provincia en la temporada de cultivo y alquilan recursos humanos, comerciales y frigoríficos para comprar uva a productores de la provincia. (Agencia Calidad San Juan, 2013)

Grupos de Productores Integrados o Productores Individuales: Estos son productores que desarrollan su propia estrategia comercial y han logrado insertar su producción en destinos comerciales extranjeros. (Agencia Calidad San Juan, 2013)

A fines de la década pasada el crecimiento de la industria trajo aparejado un número significativo de productores con aspiraciones de comercializar su producto en el exterior de manera independiente. Sin embargo, la crisis que afronta el sector fue perjudicial para estos productores debido a que no pudieron mantener volúmenes ni calidad consistente en sus productos y en su mayoría abandonaron sus esfuerzos comerciales. Esta situación provocó que haya una gran concentración del mercado en manos de grandes comercializadores que compran la uva a productores y comercializan por su cuenta.

### Mercado Interno

La uva para mercado interno suele ser comprada por comercializadores que realizan su actividad desde el empaque, comprando la uva colgada en el parral y realizando su logística desde ese momento.

En muchos casos ingresan a cosechar a parrales que ya fueron cosechados previamente para obtener uva de exportación y por ello deben seleccionar la uva que consideren aceptable. También suelen cultivar los mejores racimos de variedades para vinificar que pueden ser vendidos para consumo en fresco en el mercado interno.

(Ver Anexo A: Cadena de Valor de la Industria Vitícola en la Provincia de San Juan)



Universidad de  
**San Andrés**

## **4. Capítulo II: Análisis del contexto institucional y sus implicancias sobre las firmas**

En este apartado se procederá a realizar un análisis descriptivo del marco institucional en el cual está inserta la industria vitícola sanjuanina, debido a que se considera importante el impacto que tiene el entramado de instituciones que rodean a la industria al momento de ejercer estrategias relacionadas al branding de sus productos y a su posterior comercialización. Sin embargo, no se realizarán valoraciones críticas acerca de cuán determinante es este factor en el desarrollo de marca debido al alcance acotado de este estudio.

Para realizar la descripción del marco institucional se tomarán como referencia contenidos teóricos desarrollados por Kotler y Armstrong (2012) y Khanna y Palepu (1997). En el caso de los primeros autores se utilizará el concepto de ambiente de Marketing que desarrollan para describir a los actores y fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de desarrollo del mismo. En cuanto a Khanna y Palepu, el enfoque estará dado en un estudio basado en los problemas que encuentran los países emergentes, debido a fallas en mecanismos institucionales, para llevar a cabo estrategias de negocios aplicadas exitosamente en países desarrollados.

### **4.1. Ambiente de Marketing**

El ambiente de Marketing se encuentra diferenciado entre microambiente y macroambiente, estando el primero compuesto por actores próximos a la compañía que afecten su capacidad de satisfacer a los clientes y el último por fuerzas societales que afecten al microambiente. (Kotler y Armstrong 2012)

A continuación se expresarán cuáles son los factores más determinantes de ambos ambientes en relación a la producción y comercialización de uva en fresco en la Provincia de San Juan, a partir de la información relevada para desarrollar este estudio.

#### **4.1.1. Microambiente**

Compañía: En el caso particular de la industria vitícola, en general las compañías están compuestas en gran medida por productores rurales con explotaciones propias de tamaño mediano o pequeño, cuyo personal suele estar abocado plenamente al desarrollo de tareas relacionadas de forma directa con la producción. No es común que los productores posean departamentos abocados a la promoción o desarrollo de marca de su producto, si realizan tareas de ese estilo lo hacen de forma individual o buscando ayuda eventual de terceros.

Esta situación provoca que el impacto comercial más grande que tienen los productores sea lograr un producto con calidad uniforme y consistente en el tiempo, cuyas variedades sean atractivas para los consumidores.

Algo a destacar acerca de los productores sanjuaninos es su escasa tendencia a funcionar agrupados, debido a la falta de incentivos que favorezcan las agrupaciones y a factores culturales. Esta circunstancia tiene como consecuencia un bajo poder de negociación frente a los proveedores, encargados de logística y comercializadores del producto.

Uno de los obstáculos que surgen dentro de las compañías para lograr estos objetivos es la escasez de mano de obra capacitada para realizar tareas específicas concernientes al cuidado de la planta en verde (etapa de preparación previa a la cosecha), la cosecha y el empaque del producto.

Otro factor determinante en la calidad del producto dentro de las explotaciones es la falta de riego presurizado en la mayoría de las fincas, lo que atenta contra la estabilidad en el riego y provoca una utilización ineficiente del agua (11% de las plantaciones utiliza riego por goteo). Este tipo de irregularidades tienen impacto sobre la calidad del producto final, como también en el volumen de la producción. (Agencia Calidad San Juan, 2013)

El último de los factores destacados es la estructura varietal existente en la provincia. Existen en este momento una falta de actualización en los varietales cultivados, lo que genera zonas de producción poco diversificadas y tendientes a una concentración homogénea en la oferta del producto. También hay fallas en la proyección de la edad cultivable de las plantas, ubicándose un

60% de las plantaciones en condiciones cercanas o habiendo alcanzado edades mayores a las de plena producción, sumado a una inexistente estrategia de renovación de las plantaciones a futuro. (Unidad de Información Estratégica - Agencia San Juan Desarrollo de Inversiones, 2014)

Proveedores: La industria vitícola cuenta con buena capacidad instalada en cuanto a frigoríficos y a prestadores de servicios de transporte de sus productos, lo cual en el pasado constituía cuellos de botella típicos de la industria. A pesar de que la estructura con la que cuenta la provincia en ambos rubros está preparada para satisfacer las demandas de capacidad de la industria, no existen en la industria controles de calidad frigoríficos exigidos y queda librado a criterio de las empresas comercializadoras la realización de los mismos.

En los sectores donde surgen los principales obstáculos es en el sector de los viveros y encargados de la investigación y desarrollo para la industria. Los principales comentarios realizados por los entrevistados señalaban la falta de variedad, seriedad y disponibilidad existente en los viveros de la provincia, como también la nula adopción de nuevas tecnologías implementadas en los cultivos para aumentar su volumen productivo, prevenir plagas y adecuarse a los requerimientos de los mercados de destino del producto, debido a que no pagan los royalties exigidos por los desarrolladores de estas tecnologías.

La provincia cuenta con buenos proveedores de insumos necesarios para la construcción de parrales, pero los servicios requeridos para construir los mismos son brindados con escasa tecnología y de manera informal.

Intermediarios de Marketing: En este grupo se encuentran los participantes que ayudan a la compañía a promocionar, vender y distribuir los productos a los clientes finales. En la mayoría de los casos, en la industria analizada, esto lo realizan terceros luego de haber comprado la uva a los productores primarios.

En este sentido surgen cuestiones que generan perjuicios a la hora de intentar imponer una marca exitosamente, como por ejemplo la falta de eficiencia y el alto costo de la logística de exportación de nuestra industria en

comparación a otros países del hemisferio sur productores de uva en fresco como Chile o Perú.

Otro punto relacionado directamente a este ámbito es la falta de políticas de apertura de nuevos mercados tendientes a diversificar la cartera de posibles clientes para el producto, focalizando las estrategias comerciales a la inserción a mercados atractivos, como el chino, y así evitar que la industria sea dependiente de pocos compradores de grandes volúmenes como sucede actualmente con Brasil.

Argentina no posee actualmente acuerdos comerciales con los principales compradores del producto, lo que brindaría un grado mayor de confianza y certidumbre para todos los integrantes de la industria.

Competidores: La industria de la uva en fresco en la región estudiada cuenta con productores altamente fragmentados y con escasa tendencia a la cooperativización. Los productores son poco propensos a funcionar agrupados y esto reduce su poder de negociación y capacidad para integrarse verticalmente. En las entrevistas realizadas se atribuyeron las causas a una cuestión cultural propia de la idiosincrasia sanjuanina relacionada con el individualismo a la hora de hacer negocios, y también a la carencia de una organización comercial que tienda a agrupar a los productores con programas de mediano y largo plazo.

Públicos: En cuanto a los públicos que definen Kotler y Armstrong (2012), los que mayor relevancia adquieren en el caso de estudio propuesto son el público financiero y gubernamental.

Faltan en San Juan políticas concernientes a la regulación de la mano de obra contratada para las tareas propias del sector vitivinícola, no hay acuerdos laborales que coordinen y legislen la contratación de trabajadores en una industria de características tan particulares como la de la uva en fresco, en la cual la mayor carga de trabajo se da de manera estacional y en la cual en las épocas de mayor demanda hay escasez de mano de obra calificada. Todos los entrevistados coincidieron en que la informalidad existente en estos aspectos genera contratiempos, incertidumbre y problemas durante la época de cosecha.



También apareció como un obstáculo para la fluidez en el funcionamiento de la industria la falta de líneas de crédito que se adapten a la dinámica propia de la industria, en la cual el productor necesita recursos y liquidez en momentos claves del proceso productivo que ocurren previamente a la venta del producto, como los momentos de abono y cosecha. Al no existir entidades que brinden financiamiento de esas características, los productores recurren a financiamiento brindado por las entidades a quienes venden su producto, cuyo poder de negociación aumenta y genera perjuicios a los productores primarios.

#### **4.1.2. Macroambiente**

Fuerza demográfica: En este grupo se destaca nuevamente la falta de mano de obra capacitada que hay en la provincia, factor que queda en evidencia sobre todo en los períodos de cosecha dado el carácter altamente estacional que genera la concentración varietal propia de la industria.

Al no haber reglamentaciones claras ni programas destinados a la capacitación del personal se generan desequilibrios contraproducentes para los productores en una etapa trascendental de la producción.

Fuerza económica: Este apartado es de gran relevancia en el funcionamiento de la industria vitícola y explica en gran parte la drástica caída de las exportaciones del sector en los últimos 5 años. Los productores entrevistados coincidieron en resaltar el impacto negativo que trae aparejado al mantenimiento de sus cultivos y a la competitividad de sus productos el aumento del costo en términos de insumos, agroquímicos y mano de obra causados por la elevada inflación existente en nuestro país.

De esta manera se debe aumentar el precio al que se vende la uva en el exterior dado al aumento de costos, lo que provoca una pérdida de competitividad muy grande ya que se ofrece en general un producto que no se puede preparar de manera acorde a las exigencias de los mercados externos.

El deterioro en las relaciones comerciales con Brasil y la inestabilidad económica que experimenta actualmente Rusia también generaron perjuicios

para las exportaciones de la industria, ya que los dos países forman parte de los principales mercados de exportación de uva en fresco sanjuanina.

Fuerza Natural: En este caso la región donde se desarrolla la industria presenta condiciones climáticas aptas para producir uva con calidad de exportación, con baja utilización de agroquímicos y con características bien ponderadas por los mercados extranjeros más atractivos.

Existe también, dentro del territorio donde se cultiva uva en la Provincia de San Juan, la suficiente diversidad climática para lograr escalonar la producción en el tiempo y así poder atender al mercado durante un espectro temporal más amplio (hay regiones las cuales la uva madura más temprano que en otras).

Los obstáculos propios de la región en este apartado son los fenómenos climáticos que pueden ser perjudiciales para la producción en cuanto a volumen y calidad. Entre ellos se encuentran el viento Zonda, las lluvias en la época de cosecha que pueden enfermar la uva y las tormentas de granizo que dañan producción y cultivos.

Fuerza tecnológica: Se evidencian en la industria estudiada serios problemas estructurales en el ámbito tecnológico que tienen un fuerte impacto en el funcionamiento de la misma. El ingeniero agrónomo especializado en la industria entrevistado para este trabajo resaltó la falta de acceso a nuevas variedades y la problemática de ingreso de las mismas al país debido a problemas de pago de royalties a laboratorios de desarrollo que experimentó Argentina en el pasado. También destacó la falta de educación formal para nuevos técnicos agrícolas, la escasa adopción de recursos tecnológicos como cortinas rompevientos y mallas anti granizo para la prevención de fenómenos climáticos y la fallas en la distribución y aplicación del riego en algunas zonas de la provincia.

Fuerza política: Dentro de las fuerzas societales relacionadas al ámbito político, los entrevistados destacaron la volatilidad económica existente en el país y la fuerte presión impositiva como situaciones que erosionan la rentabilidad del sector y la competitividad en los mercados externos.

Consideran ineficientes las políticas de promoción existentes debido a que su alcance es reducido, poseen demasiadas trabas burocráticas y no se adaptan correctamente a la dinámica propia de la industria.

Otro punto resaltado por los entrevistados que en oportunidades exportan su producto por cuenta propia es la falta de estructura en los puertos de partida y destino tendiente a preservar la calidad de la uva, enumerando entre las causas la pérdida de frío del producto en los puertos en los momentos de transición y la carencia de organismos oficiales que controlen o auditen la condición de la fruta en destino.

Fuerza Cultural: En relación a las fuerzas culturales que afectan a la industria, las entrevistas dieron como resultado un gran consenso en definir al productor agrícola sanjuanino como alguien poco propenso a funcionar agrupados. En general las experiencias de cooperativización impulsadas por entidades públicas y privadas estuvieron mal estructuradas y no orientadas al largo plazo, por lo que fracasaron.

También se destacó la falta de un gremio que agrupe específicamente a los productores de uva para consumo en fresco, y la falta de capacitación que tienen los productores, encargados de fincas y técnicos agrícolas con respecto a tendencias mundiales de la industria, técnicas de cuidado pre y post cosecha de los cultivos, y cuestiones técnicas y jurídicas relativas tanto al funcionamiento de la industria, como a la comercialización del producto en el mercado externo.

#### **4.2. Problemas relacionados al contexto institucional en países emergentes.**

En este apartado se estructurará información obtenida en el relevamiento realizado para desarrollar este trabajo utilizando como referencia la teoría expuesta por Khanna y Palepu (1997), que versa sobre los problemas propios de países emergentes para llevar a la práctica modelos de negocios que tienen éxito en países primermundistas.

Los autores expresan que los problemas surgen de la falta de mecanismos institucionales que sirvan de sostén a las industrias y destacan cinco categorías relevantes en las cuales surgen los obstáculos: Mercado de productos, mercado de capitales, mercado laboral, relaciones gubernamentales y enforcement de contratos. A partir de esta clasificación se describirá el estado de la industria vitícola sanjuanina en cada categoría y los obstáculos que surgen en cada una para lograr la implementación de estrategias de negocios sofisticadas.

Es importante destacar que los autores enuncian al desarrollo de una marca sólida como una herramienta que puede servir a modo de garantía para los productores en contextos inestables en los cuales los mecanismos institucionales sean defectuosos.

*Mercado de productos:* En este apartado se repiten cuestiones como la falta de información y acceso con respecto a las tendencias que dominan el mercado mundial de uva para consumo en fresco en términos de evolución varietal, técnicas de cultivo y cuidado de los viñedos, prácticas de manufactura y mantenimiento del producto hasta llegar al consumidor final. También aparece como factor relevante la falta de una estrategia comercial tendiente a la apertura de nuevos mercados, el estrechamiento de vínculos con los países compradores y la falta de controles de calidad en los puertos de destino.

Estas circunstancias producen serias dificultades a la hora de intentar imponer una marca en el mercado externo debido a la falta de homogeneidad en los productos de la industria y la falta de conocimiento tecnológico y varietal que exigen los clientes a nivel mundial.

*Mercado Laboral:* Dentro de lo concerniente al mercado laboral, la industria muestra una carencia de mano de obra capacitada para las tareas de mantenimiento de los cultivos, cosecha y empaque para exportación, sobre todo en los momentos donde la demanda es intensa debido al carácter estacional propio de la industria. También existe una carencia de técnicos agrícolas debidamente capacitados que puedan asesorar a productores primarios en cuanto a métodos de sembrado, cuidado, preparación y mantenimiento post cosecha del cultivo.

Regulaciones gubernamentales: En este apartado, se destaca la escasa participación del gobierno con políticas de incentivos generadas de manera proactiva hacia el sector vitícola. Los entrevistados afirmaron que las políticas gubernamentales tienden a ser reactivas brindando por ejemplo subsidios ante emergencias ambientales concernientes al sector. También señalaron la imposición de trabas burocráticas al momento de intentar participar en programas gubernamentales y la falta de actualización de los mismos con respecto al aumento de costos debido a la inflación del país.

También se resaltó la alta presión impositiva impuesta a la actividad agrícola, lo cual erosiona los márgenes de ganancia de los productores primarios.

Enforcement de contratos: En este apartado surgen los desequilibrios existentes en la industria en términos de poder de negociación de las empresas comercializadoras con respecto a los productores existentes en la industria. No existen regulaciones en cuanto a los vínculos que unen a ambas partes, y no se generan relaciones de largo plazo, sino que solo se establecen acuerdos llegado el momento de la cosecha en el cual los compradores compran seleccionando la uva disponible y distribuyendo los pagos en cuotas a lo largo del año. Esta situación genera mucha incertidumbre para los productores primarios, quienes deben realizar un proceso intensivo de preparación del producto durante todo el año para alcanzar calidad de exportación, con la incertidumbre de no saber si sus productos van a ser comprados hasta el momento de la cosecha.

## **5. Capítulo III: El Desarrollo de Marca**

### **5.1. Las implicancias del desarrollo de marca en la industria.**

Hay diversas corrientes teóricas que expresan la importancia que tiene la generación de una marca, tanto dirigiéndose específicamente al mercado de los commodities agrícolas, como también desarrollando el tema con foco en el contexto específico de una nación en vías de desarrollo. (Anholt, Fall 1999; Docherty, 2012; Khanna & Palepu, 1997; Common Fund For Commodities, 2005)

Estas líneas de pensamiento resaltan la influencia que tiene la marca fuerte en tanto a que la misma genera sensación de predictibilidad y calidad asegurada en los consumidores, lo cual se traduce en la posibilidad de vender una mayor cantidad de producto, cobrar un mayor precio por ese producto y generar estabilidad en los negocios a lo largo del tiempo.

En el caso de la industria vitícola de la provincia de San Juan, la volatilidad económica, inestabilidad financiera y comercial de la industria, pérdida de competitividad en los mercados externos y percepción negativa en la calidad de la uva con respecto a países vecinos que compiten en la industria, genera la necesidad de invertir en herramientas que permitan lograr una reacción positiva en cuanto a la percepción de los consumidores frente a los productos de la industria, un crecimiento de las ventas relacionadas a las exportaciones mediante la apertura de nuevos mercados, y un aumento en la valuación de los productos en el mercado internacional.

Los productores entrevistados afirmaron que actualmente no tienen suficientes incentivos ni capacidad para el desarrollo de una marca fuerte, ya sea porque el contexto económico e institucional que presenta la industria en la actualidad no les permite generar esfuerzos sostenidos a lo largo del tiempo en pos de lograr ese objetivo y tampoco creen que el contexto institucional actual

les permita obtener directamente los réditos obtenidos por el desarrollo de una marca.

Sin embargo, las opiniones son positivas en cuanto al impacto que tiene el desarrollo de una marca en la industria vitícola, guiándose por el diferencial de precios que obtienen uvas de países vecinos como Perú y Chile, cuya calidad y presencia en los mercados internacionales es mayor y, en particular, por el caso de éxito de uno de los productores entrevistados en el cual desarrolló una marca con un packaging especial para comercializar su uva en el mercado interno y, a pesar del escepticismo de los distribuidores en un primer momento, tuvo un impacto positivo en su posicionamiento y volúmen de ventas en el mercado central.

## **5.2. El desarrollo de marca**

En este apartado la investigación realizada apunta a analizar el grado de desarrollo de marca actual que presenta la industria analizada, determinando su Brand Equity y la orientación hacia el marketing que presentan los miembros de la misma. (Kotler 2000). Se evaluará también cuales son los principales obstáculos que encuentran los participantes de la industria en cuanto a desarrollar una marca para sus productos respecta y, finalmente, cuál de los cuatro tipos de marca propuestos por Docherty(2012) presenta mayor potencial de surgimiento dadas las características de la industria estudiada en este trabajo.

### **5.2.1. Grado de desarrollo de marca en la industria**

El grado de desarrollo de marca en la industria vitícola de San Juan es bajo, la industria presenta en su mayoría a pequeños y medianos productores altamente fragmentados, quienes no están integrados verticalmente y venden sus productos a las exportadoras sin ningún tipo de valor agregado en términos de branding. Esta situación está acompañada con la falta de inversión a nivel provincial en cuanto a la promoción de la industria, resaltando la falta de acuerdos comerciales con los países receptores de los productos, la falta de presencia de oficinas comerciales y de logística en los mismos, baja actividad

en ferias agrícolas internacionales, ausencia de publicidad genérica para fomentar el consumo de uva localmente incentivando el conocimiento de sus propiedades y presentando un bajo desarrollo de la marca provincial y la marca país.

Dentro de los productores de uva para consumo en fresco de la región los únicos que tienden a emprender intentos de integración vertical en términos de comercialización del producto son los grandes productores, quienes por términos de volumen y capital cuentan con una mayor infraestructura propia para aspirar al desarrollo de una marca propia. Sin embargo, el mal momento que pasa la industria a nivel productivo y comercial produjo que los productores desestima este tipo de iniciativas y tomen una orientación conservadora tendiente a invertir sus recursos y esfuerzos en mantener sus plantaciones productivas.

De este modo, se determina una marcada orientación a la producción por parte de los miembros de la industria, en la cual los productores intentan mantener la productividad de sus cultivos, concentrando todas sus inversiones en mantener sus explotaciones en funcionamiento y produciendo lo necesario para cubrir los costos. La coyuntura negativa genera que los esfuerzos de los productores no puedan recaer en el aumento de la calidad de sus cultivos, en la adopción de tecnologías y varietales que les permitan obtener una producción mayor, más estable y de mejor calidad. Los miembros de la industria tampoco generan esfuerzos tendientes al aunamiento de esfuerzos productivos y comerciales, no desarrollan políticas de inserción en nuevos mercados ni de actualización de sus productos a las necesidades de los consumidores en los mercados existentes.

En la segunda mitad de la década pasada, momento en el cual la industria tuvo un punto de auge en términos de precios de la uva y volumen exportado, las inversiones de los productores tendieron a aumentar el volumen de producción, sin realizar inversiones en estructura que permitiera sostener esa estructura o a mejorar la calidad del producto para adquirir consistencia a largo plazo.



El desarrollo de marca queda de este modo relegado a un plano secundario, debido a la necesidad de atender anteriormente problemas estructurales de la industria que ponen en riesgo la producción y el correcto funcionamiento de las explotaciones y también la subsistencia de los productores en el mercado.

### **5.2.2. Obstáculos para el desarrollo de marca en la industria vitícola de la Provincia de San Juan**

Es interesante graficar la situación actual de la industria utilizando la teoría de branding para commodities agrícolas que propone Docherty (2012), quien hace foco en los problemas que pueden surgir en el contexto de países con economías e instituciones inestables. De los obstáculos señalados por el autor, los que mayor impacto tienen en la industria estudiada son los problemas en los productos, los recursos de la industria y la infraestructura de la misma.

En cuanto a los productos, el autor enuncia como principales problema que en los países de menor desarrollo los productos tienden a ser de una calidad que no satisfaga las demandas de los compradores de mercados desarrollados, y también la falta de consistencia en el volumen y calidad de la producción a lo largo del tiempo. (Docherty, 2012)

En la industria vitícola sanjuanina, debido a condiciones desfavorables en términos institucionales, económicos y climáticos la oferta de productos tiene volúmenes y calidades muy volátiles año a año, lo que resulta en una falta de estabilidad para insertarse plenamente en los mercados compradores, y una pérdida de credibilidad frente a los mismos. A esta situación se le suma el atraso en términos varietales que presenta la provincia, lo que no permite generar una cartera diversificada de productos que permita abastecer a los mercados más maduros con una oferta desarrollada y más abarcativa en cuanto a espectro temporal. Los productores no cuentan con la capacidad técnica ni financiera para realizar mejoras que les permitan generar fruta de mayor calidad y volumen consistente, y la cadena de comercialización del producto presenta falencias que deterioran la calidad del mismo previa llegada al comprador y los consumidores finales.

Con respecto a los recursos, el factor característico de la industria que obstaculiza el desarrollo de una marca fuerte es la falta de financiamiento adaptado a las necesidades de los productores primarios. El ciclo productivo de la uva tiene características muy particulares en las cuales se necesitan grandes erogaciones en términos de cuidado previo a la cosecha y en los momentos en los cuales se realiza la misma, para poder lograr un producto cuyas cualidades permitan su acceso a los mercados más atractivos.

El desarrollo de una marca conlleva una inversión intensiva y riesgosa, a mediano o largo plazo, necesaria para poder desarrollar un producto de calidad y actividades de empaque, acopio y logística que preserven la calidad del producto hasta la llegada al consumidor final. (Docherty 2012)

Al no contar la provincia con diversidad de alternativas de financiamiento útiles para los productores primarios, los mismos se encuentran con la necesidad de ligar su actividad a empresas de terceros que compran su producto ofreciendo financiar la cosecha, el empaque y el traslado del mismo, reduciendo de esta manera la autonomía de los productores que quieren comercializar sus productos con una marca independiente y por consiguiente los márgenes de ganancia obtenidos.

El tercer factor que genera los mayores obstáculos para el surgimiento de marca en la industria estudiada es la infraestructura. La Provincia presenta falencias estructurales que no permiten el correcto funcionamiento de la industria y generan grandes riesgos en la estabilidad de las producciones de cada temporada en cuanto a volumen y calidad de los productos.

La mala distribución de los canales de riego propios de la provincia y la baja aplicación de técnicas de riego sofisticadas como el riego presurizado generan riesgos en la calidad de los cultivos debido a la potencial escasez de un recurso vital como el agua en momentos críticos de la producción. Tampoco existe en San Juan una utilización extensiva de recursos que disminuyan el riesgo de factores climáticos como cortinas rompevientos o mallas de protección contra el granizo, lo cual podría reducir la inestabilidad de volúmenes de producción de la industria.

Otro de los temas más citados por los entrevistados es la falta de aplicación de prácticas sofisticadas de manufactura (fueron nombradas las prácticas BPM como estándar de certificación en seguridad alimentaria) en el manejo de los racimos, en el empaque y en el almacenamiento, sumado a la inexistencia de entes reguladores independientes que auditen la calidad de los medios de transporte y frigoríficos donde la uva es almacenada.

Aparece como factor a resaltar también la escasa articulación entre los centros de investigación y desarrollo, los viveros y los productores, fallando la comunicación, el traspaso de problemas surgidos en la industria y de información que puede ser de utilidad para los productores. A esta circunstancia se le suman las barreras existentes al desarrollo varietal en la provincia, no pudiendo de esta manera proyectar estrategias tendientes a la diversificación de la producción y la adaptación de la misma a las tendencias y necesidades de los consumidores finales.

### **5.2.3. Potencial surgimiento de marca en la industria vitícola sanjuanina.**

En cuanto al potencial de surgimiento de los distintos tipos de marcas para commodities agrícolas propuestos por Docherty (2012), los entrevistados recalcaron que la que mayor potencial tiene es la marca varietal. A continuación se procederá a explicar porque se ponderó este tipo de marca con respecto a la marca geográfica, la marca regional y la marca de productor.

Al indagar a los entrevistados acerca de los cuatro tipos de marcas propuestas por Docherty, la marca de productor fue la que consideraron más instalada en el mercado actualmente, los esfuerzos por instalar una marca surgen con nombres propios que no refieren a ningún tipo de caracterización que agregue valor. Sus propios esfuerzos comerciales llevaban nombres como “La puesta”, “Negra y Blanca”, “María Belén”, “Delicious”; y afirman esto como un rasgo distintivo de las marcas que surgen localmente.

Sin embargo desestimaron la fortaleza de ese tipo de marcas debido al carente prestigio y poder de negociación de los productores individuales en el mercado mundial. Actualmente el volumen de la uva sanjuanina exportada a nivel mundial es muy bajo e inestable a lo largo del tiempo, es percibida en los

mercados como una uva de calidad media y poco competitiva al lado de uvas producidas por otros países de la región. Estos factores, sumados a la baja perspectiva cooperativista de los productores locales y a los desincentivos a invertir en la región de grandes empresas debido al contexto institucional, desestima el surgimiento de marcas individuales con la suficiente capacidad de tracción y diferenciación para destacarse en el mercado mundial.

En cuanto a las marcas certificadas, los entrevistados coincidieron en que las certificaciones se han vuelto un requisito necesario para el ingreso a los mercados más desarrollados, por lo cual se ha perdido el factor diferencial que en principio podrían haber aportado. Para mantener la presencia en este tipo de mercados, la producción local debe adecuarse a los requisitos y enviar un producto que satisfaga las normativas de entrada vigentes en cada mercado. Este factor genera fluctuaciones en el volumen exportado, dado que la uva producida es seleccionada previamente a ser enviada y solo se elige la que se adapte a las normativas, quedando la producción restante destinada a otro fin o a la comercialización en el mercado local.

Se destacó, sin embargo, la potencialidad de los productos orgánicos y de marcas que puedan surgir a partir de ese factor diferencial, dado al auge que experimenta en países desarrollados el consumo de productos orgánicos y a la baja necesidad de utilización de agroquímicos que presenta la geografía provincial.

En relación a la marca geográfica, los entrevistados destacaron la necesidad de volver a recuperar el prestigio que obtuvo el país como exportador de frutas de calidad en el pasado, y las políticas tendientes a fomentar el valor que genera la construcción de una identidad de carácter regional que los consumidores perciban positivamente. Hay una percepción de deterioro en las relaciones comerciales del país y una falta de políticas que tiendan a favorecer a los productores de frutas pertenecientes a economías regionales.

Más allá de esto, los entrevistados desestimaron el valor diferencial de una marca regional para la uva de mesa sanjuanina, debido principalmente a que la percepción actual de los productos de la región no es buena, a que el

nivel de competitividad de los países que producen en nuestra misma estación es mucho más alta (Chile y Sudáfrica) y a que los compradores del producto suelen diferenciar mucho la uva por origen y esto se traslada a un impacto en el precio.

El tipo de marca que los entrevistados destacaron con mayor potencial de surgimiento es el de la marca varietal. Esto se debe a que el varietal que más se destacan en San Juan, *Superior Seedles*, tiene una elevada demanda a nivel mundial y esta sigue aumentando año a año. Se destacaron las condiciones geográficas adecuadas para entrar a los mercados internacionales de manera anticipada con respecto a los competidores de estación y con una uva que tiene características valoradas por los consumidores de mercados exigentes. Los entrevistados consideran que los mercados de países desarrollados seguirán teniendo un alto impacto para las exportaciones de fruta a contraestación desde el hemisferio sur, y que el consumo de variedades blancas sin semilla seguirá creciendo. Estas circunstancias coinciden con la gran superficie implantada que tiene la provincia de San Juan con este tipo de uvas y que además tienen maduración temprana.

También se resaltó la oportunidad de que la variedad *Red Globe* se inserte en un nicho sumamente atractivo para las uvas rosadas con semilla, debido a que el color que se logra en este tipo de variedades en la región coincide con las preferencias del mercado asiático.

## **6. Conclusiones**

### **6.1. Conclusiones Finales**

A modo de cierre, resulta interesante hacer un breve recuento de la información obtenida y un análisis surgido a raíz de la investigación desarrollada

La provincia de San Juan es un lugar apto para producir uva para consumo en fresco de muy buena calidad, contando con características geográficas, climáticas y demográficas favorables para el desarrollo de una industria competitiva a nivel mundial. La región cuenta con condiciones favorables para el cultivo de variedades altamente demandadas sin necesidad de una utilización intensiva de fertilizantes o agroquímicos, y posee una diversidad geográfica interprovincial que brinda la capacidad de escalonar la producción de uva para distribuir temporalmente la oferta y poder cultivar variedades diversas.

Otro gran punto a favor del mercado vitícola en nuestro país es la capacidad de utilizar las uvas que no fueron destinadas al consumo en fresco o no pudieron ser exportadas con otros fines, ya que pueden ser utilizadas para otros tipos de cadenas productivas desarrolladas en el país, como la producción de vinos de mesa o finos, pasas, jugo de uva o mosto.

Cabe destacar también el potencial de crecimiento y sofisticación del mercado interno, el cual históricamente absorbió el consumo de variedades multipropósito diferentes a las exportables, o uva de segunda calidad descartada para exportación. Este mercado consume volúmenes importantes de uva y existe la posibilidad de expandir en él la oferta de uva varietal desarrollada específicamente para consumo en fresco.

La industria vitícola es un negocio donde los costos son en su mayoría variables y tienden al alza, el tipo de cambio es desfavorable y los precios pagados por la uva local no son altos, lo cual genera un deterioro en la calidad del producto ofrecido y una actitud reactiva de los productores ante la coyuntura desfavorable, estando los mismos orientados a realizar en los

cultivos las tareas de mantenimiento mínimas e indispensables para mantener los campos produciendo.

Debido a esto es necesario recalcar la importancia en el aumento de la calidad y la productividad de los emprendimientos vitícolas en la región, precisando para lograr este objetivo reformas estructurales en la industria, mayor investigación y desarrollo en un marco de cooperación entre organismos técnicos y productores primarios, mejora en los sistemas de riego de la provincia y minimización de los riesgos propios de la industria relacionados a los riesgos climáticos de la misma invirtiendo en protección contra viento y granizo, para así lograr obtener producciones estables y de calidad aceptable con el objetivo de recuperar la competitividad del producto a nivel mundial y el posicionamiento perdido en los mercados más desarrollados.

Dadas las características propias de los productores locales, es difícil que estos objetivos sean logrados sin un plan estratégico que englobe a todos los actores de la cadena de valor, el sostén de un marco institucional que promueva e incentive la producción primaria y la realización de reformas estructurales cuyo objetivo sea un aumento sostenido de la producción y de su calidad. Será necesario también que el foco esté puesto específicamente en las necesidades de esta cadena, que presenta características particulares y una estructura propia está poco desarrollada. Sería importante la creación de organismos de desarrollo, comerciales y gremiales específicos para el sector, que fomenten un ambiente colaborativo y atienda las necesidades particulares del mismo.

Este tipo de reformas estructurales son de gran importancia para lograr el surgimiento a futuro de una marca desarrollada para el sector provincial de la uva en fresco. Si los productores no pueden asentarse en un marco en el cual puedan sortear los obstáculos propios de la industria, ya sea mediante incentivos para la inversión individual, agrupación con otros miembros de la industria o tercerización de actividades que permitan mejorar la calidad de los productos, difícilmente pueda lograr a desarrollarse una marca exitosa y perdurable en el tiempo.

Al necesitar el desarrollo de una marca exitosa en estas condiciones una inversión constante en el tiempo, riesgosa y con necesidad de participación de diversos actores; es fundamental promover la participación cooperativa de todos los miembros de la cadena de valor, la capacitación técnica de los mismos y la generación de incentivos para la inversión de capitales externos en el desarrollo de una industria con un mayor grado de sofisticación.

El grado de desarrollo de marca existente en la provincia en la actualidad es bajo, debido principalmente a la fragmentación de los productores, la falta de integración vertical, la coyuntura externa desfavorable y los inconvenientes para solucionar problemas que atañen específicamente al proceso productivo. Estas condiciones han generado que lo que caracteriza a los productores locales sea una marcada orientación a la producción, realizando exclusivamente esfuerzos tendientes a mantener o aumentar la misma para poder cubrir los costos de producción y no perder lugar en los mercados internacionales.

Entre los principales obstáculos para el surgimiento de marca, siguiendo la estructura teórica presentada por Docherty (2012), se encuentran los productos a ofrecer, los cuales presentan fluctuaciones elevadas en términos de volumen y calidad en cortos periodos de tiempo, generando así dificultades para entablar relaciones comerciales prósperas y duraderas con los países receptores de producto.

Dentro del mismo rubro se destaca el atraso en términos de variedades que presentan las uvas para consumo en fresco de la provincia, imposibilitando de una cartera de productos diversificada que atienda los requerimientos de mercados desarrollados tanto a nivel de variedad como estructura temporal de la oferta. Se enuncia a su vez la pérdida de calidad en la uva producida, ya sea por factores climáticos adversos cuyo impacto es alto debido a la baja capacidad preventiva de la industria, como también por los costos crecientes relacionados a la preparación de la uva con destino de exportación.

En segundo lugar aparece como obstáculo en el desarrollo de marca los recursos financieros de la industria, expresando los participantes la falta de políticas de financiamiento que se adapten a las particularidades funcionales



del sector. Dada la inexistente oferta, tanto estatal como de terceros, de propuestas financieras que se adecuen a la dinámica de la industria y a las cuales los productores puedan acceder en las etapas de preparación del viñedo y cosecha, los mismos pequeños y medianos productores deben recurrir a la negociación de adelantos y financiamiento por parte de las grandes empresas comercializadoras. Esta situación genera una pérdida de autonomía por parte de los productores primarios debido a la dependencia creada y también a una reducción en sus márgenes de ganancia debido al alto poder de negociación de los compradores.

Como tercer factor determinante para el desarrollo de marca en la industria aparece la infraestructura instalada en la misma, nombrando a las fallencias en términos de riego y prevención contra factores climáticos, a la falta de controles de calidad de empaque y frigoríficos, la falta de integración de tecnología destinada al proceso productivo y al ingreso de nuevos varietales; como cuestiones que deterioran la competitividad y el posicionamiento de los productores locales que eventualmente decidan desarrollar una marca.

Por último, también relacionando el estudio a los lineamientos propuestos por Docherty (2012), al momento de determinar qué tipo de marca tiene mayor potencial de surgimiento se determinó la marca varietal, debido a que la provincia cuenta con producción de alta calidad de variedades que presentan un atractivo muy grande en mercados como el europeo, el brasileño y el ruso; y también variedades que cumplen con las preferencias de mercados con alto potencial de expansión como el asiático.

A pesar de que esta investigación estuvo enfocada principalmente en el mercado de exportación vitícola, es importante destacar que, ante la pérdida de competitividad en el mercado externo y los crecientes costos aparejados a la exportación, podría ser interesante brindar mayor relevancia al mercado interno, aumentando la participación de los productores en el mismo y ofreciendo productos de mayor calidad y buena presentación. El fomento de este tipo de prácticas puede aumentar el interés de los consumidores locales de uva en fresco y desarrollar una cultura que esté dispuesta a pagar más por

una uva de buena calidad y con el factor diferencial que se obtiene del desarrollo de marca.

Más allá de las dificultades que puede afrontar el desarrollo de marca en el contexto de la industria vitícola argentina en términos institucionales, culturales y comerciales, es una herramienta cuya efectividad está probada, en circunstancias similares, en cuanto a su capacidad para generar estabilidad en las operaciones de una empresa frente a un escenario volátil, y también para trasladar el valor agregado del producto hacia los productores primarios, teniendo en cuenta el crecimiento que eso puede generar en las economías regionales de los países subdesarrollados.

## **6.2. Futuras líneas de investigación**

Se propone como alternativas de análisis a futuro el estudio del impacto del marco institucional del país en las economías regionales, ahondando no solo en el análisis descriptivo sino en cómo este determina la dinámica de las industrias productivas de Argentina.

También se observa como posible continuación el traslado del marco teórico desarrollado a otro tipo de industrias pertenecientes al país, evaluando cadenas productivas de otras provincias y su potencial de desarrollo de marca a futuro.

Por último resultaría interesante desarrollar un caso de negocios de aplicación práctica sobre la industria vitícola, ya sea atendiendo el desarrollo de marca específicamente, o poniendo el foco en la solución de los problemas estructurales que enfrenta la industria.

## 7. Bibliografía

- Aaker, D. A. Measuring brand equity across products and markets. *California management review* 38 (1996), 103-120.
- Achembaum, A. "The mismanagement of brand equity." *ARF Fifth Annual Advertising and Promotion Workshop*, Vol. 1 (February 1993).
- Agencia Calidad San Juan, *Cadena de Frutas en Fresco - Uva. Actualización de Planes de Mejora de la Competitividad* (San Juan, 2013).
- Anholt, S. "Branding the developing world." *Impact*, (Fall 1999): 4-12.
- Byerlee, D., Diao X. and Jackson C. *Agriculture, Rural, Development, and Pro-poor Growth*. Washington: The World Bank, 2005.
- Common Fund For Commodities, *Overview of the Situation of Commodities on Developing Countries*, Report prepared by the Common Fund for Commodities on request from the Group of 77 for the Eleventh Meeting of the Intergovernmental Follow-up and Coordination Committee on Economic Cooperation among Developing Countries, March 2005.
- Docherty, C. "Branding Agricultural Commodities: The development case for adding value through branding." *Topic Brief for New Business Models for Sustainable Trading Relationships project*. (2012)
- Gibbon, P. *Agro-Commodity Chains: an introduction*. London: Overseas Development Institute, 2002.
- Departamento de Estadística y Estudios de Mercado, Instituto Nacional de Vitivinicultura, *Informe estadístico sobre la uva de mesa en Argentina* (Mendoza, 2011).
- Khanna, T. and Palepu, K. "Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets." *Harvard Business Review*, July/ August, 1997, 41-51.
- Kotler, P. *Marketing Management, Millenium Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
- Kotler, P. and Armstrong, G. *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice-Hall, 2012.
- Mount, P. "Exploring the Commodity Approach In Developing a Marketing Theory." *Journal Of Marketing*, (April 1969): 62-64.
- Pennington, J. and Ball, D. "Customer branding of commodity products: The customer-developed brand." *Brand Management*, (2009): 455-467.

Santom, J. and Herbst, K. "Commodities Must Begin to Act Like Branded Companies: Some Perspectives from the United States." *Journal of Marketing Management* 21, (2005): 7-18.

Unidad de Información Estratégica, Agencia San Juan Desarrollo de Inversiones, *Documento de Negocio N° 10 - Uva en Fresco*. (San Juan, 2014)



Universidad de  
**San Andrés**

## 8. Anexos

### 8.1. Anexo A

Representación gráfica de la Cadena de Valor de la Industria Vitícola en la Provincia de San Juan.

Fuente: Cadena de Frutas en Fresco – Uva, Agencia Calidad San Juan, 2013.

