

METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN PARTICIPATIVA DE PLANES DE MEJORA COMPETITIVA EN CLUSTERS

Reflexiones a partir de una experiencia

Ana María Ruiz

Buenos Aires, viernes 27 de marzo de 2009



PROGRAMA INICIATIVAS DE DESARROLLO DE CLUSTER

Objetivo: Promover procesos participativos de mejora competitiva en cluster agroindustriales y agroalimentarios de todo el país mediante el apoyo a la definición de estrategia de desarrollo y el financiamiento de proyectos para su implementación.

Ello promoverá:

1. El desarrollo económico regional y la construcción de un entorno competitivo,
2. Las mejorar en la efectividad del entorno público de apoyo y la articulación público-privada,
3. La innovación y adaptación de los cluster a las condiciones de mercado y demanda.



ACTORES

En estos procesos el gran reto, en términos de actores y participación, está en pasar de una posición de defensa de intereses personales a la convicción de que:

- a) La competitividad es sistémica,
- b) Se requiere de proyectos colectivos,
- c) Que el desarrollo territorial es una condición ineludible para hacer sostenible la competitividad.

Apropiado racionalmente este concepto, el juego de actores y los conflictos cambian de eje.



PARTICIPACIÓN

- ❖ La formulación del plan debe ser participativa.
- ❖ La participación y el consenso se van construyendo en espiral, cada vez más inclusivo (proceso ampliado de validación).
- ❖ Es importante la participación del sector privado, del sector de CyT y del gobierno.
- ❖ Participar no es estar informado, ni estar presente en las reuniones. Es tener parte activa en el proceso: opinar y aportar con argumentos, escuchar y ser escuchados, ser parte de lo que se decide. Sobre esta base hay que construir la metodología y la organización del foro.



PARTICIPACIÓN

- ❖ “Están sentados aquí en representación de un grupo de actores, pero para construir una Estrategia que contenga a todos contemplando los legítimos intereses con la máxima objetividad posible”.
- ❖ “Es importante tomar conciencia que son Uds. (miembros del cluster) los constructores de la Estrategia, que están comprometidos, que están convencidos, que la convicción mueve la voluntad y que son, cada uno de Uds., animadores del proceso”.
- ❖ Es altamente relevante programar la participación, armar y pensar el mapa de actores y quiénes lo representan.
- ❖ Es altamente recomendable que se acuerden valores o principios que guíen la participación en el proceso de formulación.



¿QUÉ ES EL CONSENSO?

- ❖ Es un proceso de toma de decisiones en grupo.
- ❖ Es una convicción y un método por el cual un grupo llega a un acuerdo en el que la decisión final resulta aceptable para todos (o casi todos).
- ❖ Permite llegar a mejores soluciones, fortalece el sentido de comunidad y confianza.
- ❖ Trabaja sobre las diferencias de perspectivas para alcanzar una posición satisfactoria para todos.
- ❖ Cada aporte individual se considera una parte de la solución.
- ❖ Para el consenso es imprescindible que todos puedan expresar su opinión libremente.
- ❖ Hay que acordar los procedimientos básicos del consenso.





¿POR QUÉ FORMULAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO Y MEJORA COMPETITIVA DEL CLUSTER?



¿POR QUÉ FORMULAR UN PLAN ESTRATÉGICO?

Cambio de Época  DESAFÍO

1. Comprender los cambios globales con visión de largo plazo.
2. Derivar implicancias para el sector.
3. Definir estrategias colectivas.
4. Implementarlas e institucionalizarlas (incorporarlas a las prácticas de los actores).

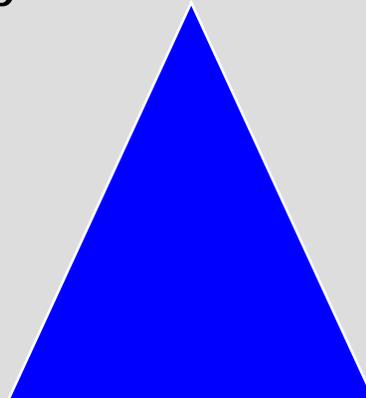


¿POR QUÉ FORMULAR UN PLAN ESTRATÉGICO?

La sostenibilidad se construye

Proyecto estratégico

Construcción
de capacidades



Credibilidad
. Interna
. Externa





¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO?



¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO?

- ✓ Nivel sectorial/territorial...
- ✓ Contiene. 
 - Análisis contexto externo (AyO p/ Arg).
 - Análisis interno (DyF).
 - FODA - Análisis de brechas.
 - Visión, Misión, Objetivos, Estrategias.
 - Proyectos estratégicos colectivos.



Desafío colectivo



¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO?

Es un esfuerzo constante y sistemático de recolección y análisis de información en amplia escala, que explora alternativas posibles y examina implicaciones de las decisiones actuales en los escenarios deseables y probables del cluster.



EL PLAN ES...

- ❖ Es ante todo un proceso participativo de construcción social, implica un cambio cultural y también relaciones de poder.
- ❖ Construcción de un marco de referencia que guía la acción colectiva y establece una direccionalidad común.
- ❖ Define el rumbo y las metas básicas a largo plazo, establece los cursos de acción y orienta la asignación de recursos. La dimensión temporal de la planificación es el largo, mediano y corto plazo, en ese orden.
- ❖ Una instancia de aprendizaje y acuerdo colectivo. Construcción de capital social. Es más importante el proceso que el producto.
- ❖ Es imprescindible la apropiación por parte de los actores (es importante el método utilizado).
- ❖ La formulación y la implementación están entrelazadas.



EL PLAN NO ES...

- ❖ No hay recetas sino guías conceptuales, metodológicas y operativas.
- ❖ No resuelve los problemas particulares a nivel empresa. Identifica y aborda problemas colectivos del cluster.
- ❖ No resuelve todos los problemas de una vez.
- ❖ No es perfecto. Debido a la complejidad, tenemos derecho a poder equivocarnos.



¿CÓMO FORMULAR UN PLAN ESTRATÉGICO?



¿CÓMO FORMULAR UN PLAN ESTRATÉGICO?

- ✓ Compromiso y apoyo político de las entidades e instituciones.
- ✓ Construcción de capacidades locales.
- ✓ Disponibilidad de recursos y de información.
- ✓ Organización:
 - Equipo técnico de apoyo.
 - Foro reducido (Consejo para el Plan).
 - Foro ampliado (Formula el Plan).
 - Foros ampliados por región.



EQUIPO TÉCNICO DE APOYO

Integrantes:

- ❖ Grupo permanente reducido.
- ❖ Aportes en temas específicos de profesionales de distintas instituciones.
- ❖ Aporte de referentes y expertos.



EQUIPO TECNICO DE APOYO

Rol:

- ❖ Se capacita para la tarea.
- ❖ Elabora y presenta el plan del plan (qué, cómo, cuándo, cuánto).
- ❖ Realiza talleres de motivación inicial.
- ❖ Reúne, procesa y analiza información clave.
- ❖ Facilita el proceso de construcción de escenarios y el análisis y ponderación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.
- ❖ Elabora propuestas para definir la visión, misión, objetivos, estrategias y líneas de acción.
- ❖ Realiza talleres para la validación ampliada de los contenidos, junto con el Foro Reducido.
- ❖ Redacta el Plan Estratégico formulado por el Foro Ampliado.



FORO REDUCIDO

Integrantes: representantes del:

- a) Sector productivo (entidades empresariales),
- b) Sector gubernamental (nacional, provincial, y municipal),
- c) Organizaciones de investigación y desarrollo tecnológico, educativas, OSC.



FORO REDUCIDO

Rol:

- ❖ Estudia la viabilidad del plan del plan.
- ❖ Elige la estrategia para conformar el Foro Ampliado (mapa y participación de actores) junto con el equipo técnico.
- ❖ Valida y realiza el análisis de progreso del plan de acción.
- ❖ Apoya el trabajo del equipo técnico.
- ❖ Realiza aportes y recomendaciones a los contenidos elaborados por el equipo técnico.
- ❖ Recomienda sobre consulta a expertos.
- ❖ Dinamiza la participación y mantiene informadas a las organizaciones que representa.
- ❖ Define las estrategias comunicacionales.
- ❖ Participa activamente en los foros ampliados por región.



FORO AMPLIADO

Integrantes: representantes del:

- a) Sector productivo, entidades empresariales,
- b) Sector gubernamental (nacional, provincial, y municipal),
- c) Organizaciones de investigación y desarrollo tecnológico vinculadas con el cluster, organizaciones educativas,
- d) OSC.



FORO AMPLIADO

RoI: FORMULA EL PLAN

- ❖ Analiza críticamente la información de contexto, diagnóstico y escenarios futuros.
- ❖ Identifica y prioriza Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades.
- ❖ Define la Visión, Misión, Objetivos, Estrategias y líneas de acción.
- ❖ Analiza y aprueba los aportes surgidos en los foros ampliados por región.
- ❖ Mantiene informadas a las organizaciones que representa.



FORO AMPLIADO POR REGIÓN

Integrantes: representantes de: entidades empresariales, organizaciones educativas y capacitación, organizaciones de investigación y desarrollo tecnológico vinculadas con el cluster, gobierno (nacional, provincial, y municipal), OSC de los territorios.

Rol:

- ❖ Analiza críticamente la información de contexto, diagnóstico, escenarios futuros y análisis FODA.
- ❖ Analiza críticamente los contenidos que integrarán el Plan.
- ❖ Realiza aportes y sugerencias al trabajo realizado en el foro ampliado.

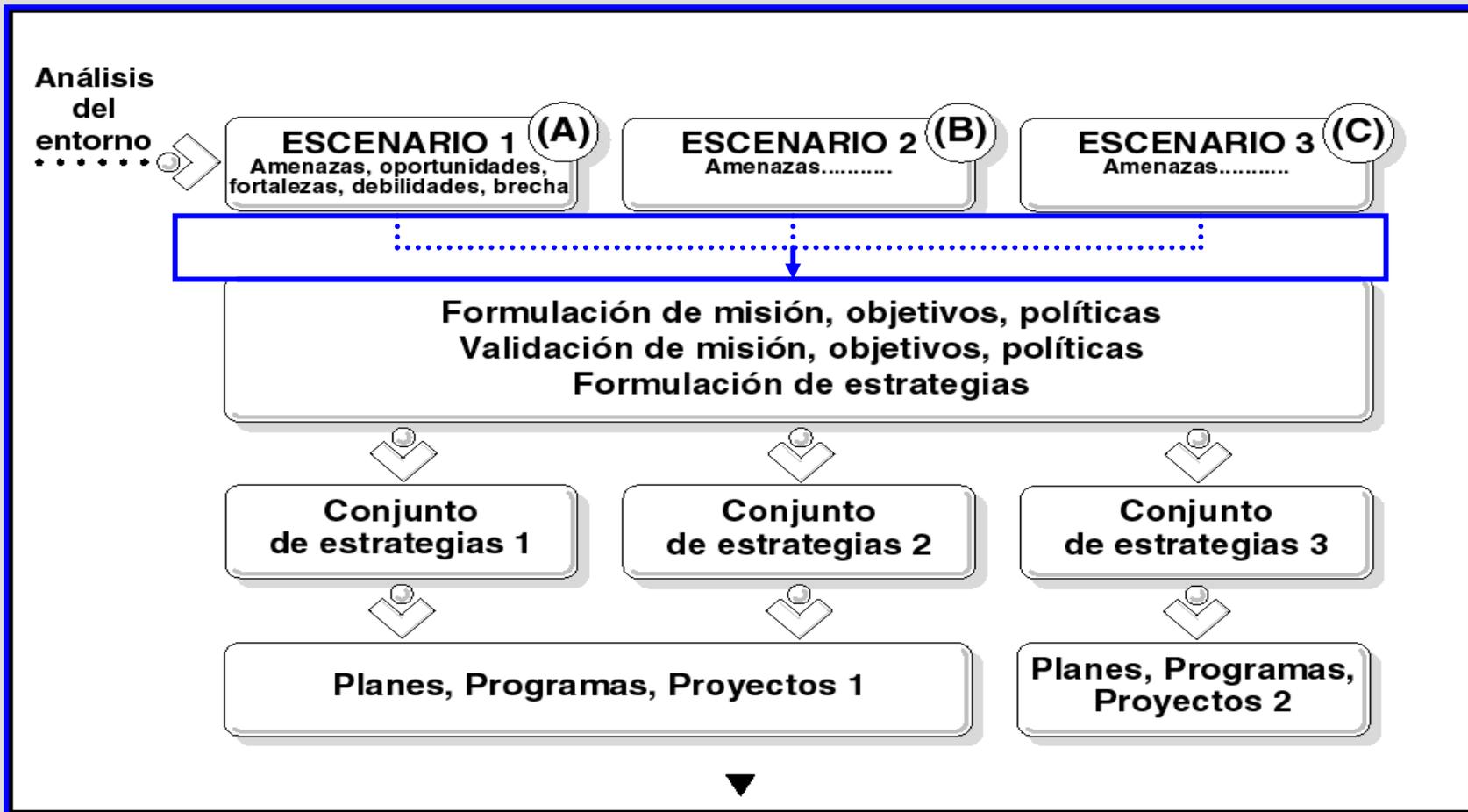


INSTITUCIONES PARTICIPANTES

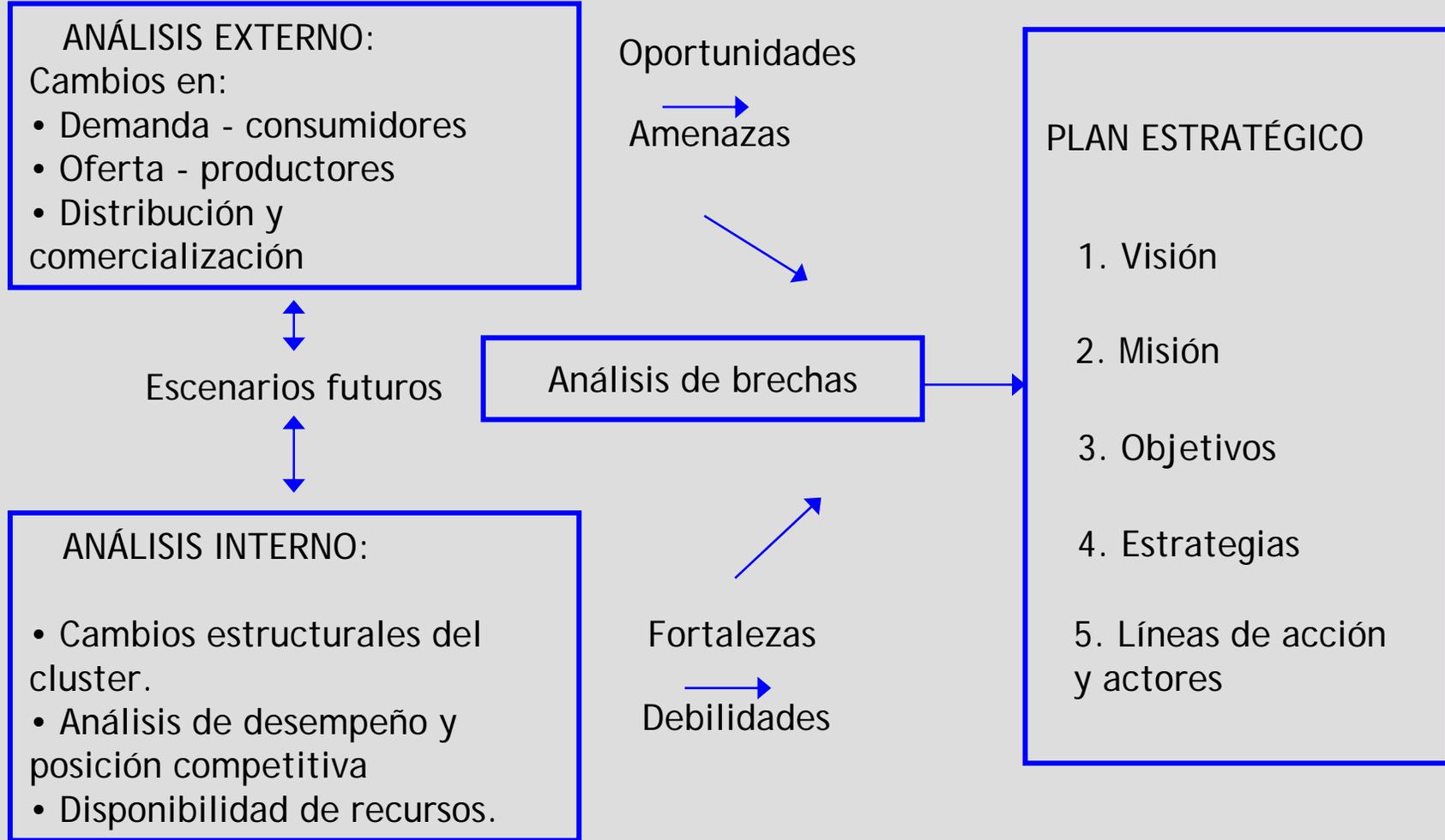
- Bodegas de Argentina
- U V A
- A A C R E A
- Asoc. de Coop. Vitivinícolas
- Ctro. de Viñat y Bod. del Este
- Cám. de Bodeg.de San Juan
- Vinexport (San Juan)
- Asoc. de Viñateros de Mendoza
- C A R P A (La Rioja)
- Cám. del Mosto Concentrado
- Com. Nac. de Promoción de Vinos de Argentina
- I N T A
- Fac.de Cs.Agr. y Cs.Econ. (UNCuyo)
- Univ. Cat.de Cuyo (San Juan)
- Fundación I D R (Mendoza)
- Pro Mendoza
- I N V



PROCESO DE FORMULACIÓN



ETAPAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN





Análisis FODA (el análisis se hace en lo posible dentro de cada segmento de calidad/precio del vino y teniendo en cuenta los factores que pueden resultar críticos)

Plan estratégico

Contexto externo	1. Los mercados mundial, regional y nacional. Las modalidades del consumo en el mundo y en Argentina.		*Escenarios	Análisis de brechas	Visión Situación en la que desea/quiere estar el cluster dentro de 15 años
	2. Producción en el mundo: quiénes, qué y cuánto producen. Estrategias por países. Quiénes son nuestros principales competidores, análisis de su competitividad. Marcos regulatorios.		*Oportunidades		
	3. Las modalidades de distribución y comercialización.		*Amenazas		
Contexto interno	Cadena vitivinícola argentina	1. Cadena: volúmenes y valores, quiénes son, cuánto producen, qué producen, dónde están, cómo se organizan, grado de concentración y competencia.	*Fortalezas	Objetivos Objetivos estratégicos que se desprenden de la misión	
		2. Estrategias de las empresas (productiva, publicitaria, organizativa, comercial)	*Debilidades		
		3. Modelos tecnológicos, costos, rentabilidad en uvas, mostos.	*Ventajas comparativas		
Capacidades de recursos e institucionales	1. Recursos hídricos 2. I&D 3. Formación de personal y extensión 4. Organismos de control 5. Legislación. Marcos regulatorios 6. Financiamiento y políticas públicas		*Ventajas competitivas	Estrategias Mejor combinación de factores, actores y acciones para alcanzar un objetivo	



CRONOGRAMA TENTATIVO DE REUNIONES DEL FORO AMPLIADO

FECHA	CONTENIDO	PRODUCTO ESPERADO
6 y 20 de setiembre	Contexto externo: - Cambios en la demanda internacional y nacional	Amenazas y Oportunidades para Argentina
4 de octubre	Contexto externo: - Cambios en la oferta (países competidores)	Amenazas y Oportunidades para Argentina
11 de octubre	Contexto externo: - Cambios en el mercado minorista (la gran distribución)	Amenazas y Oportunidades para Arg. Síntesis de A y O
25 de octubre	Análisis interno: - Diagnóstico y prospectiva de la vitivinicultura Argentina - La posición competitiva de Arg.	Debilidades y Fortalezas de Argentina



CRONOGRAMA TENTATIVO DE REUNIONES DEL FORO AMPLIADO

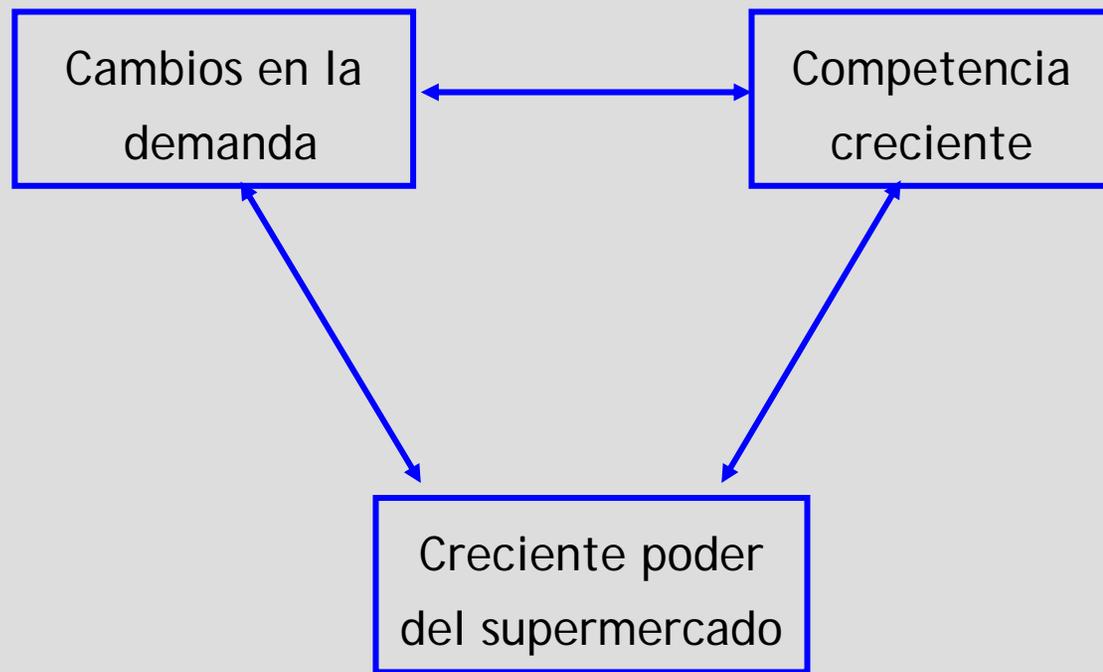
FECHA	CONTENIDO	PRODUCTO ESPERADO
8 de noviembre	Análisis interno: - La industria del mosto - Capacidades: de recursos e institucionales	Debilidades y Fortalezas de Argentina
22 de noviembre	Análisis interno: - Otros temas claves	Debilidades y Fortalezas de Argentina Síntesis de D y F
6 de diciembre	Definición de la visión y la misión	Visión y Misión formuladas
20 de diciembre	Objetivos y estrategias	Objetivos y estrategias definidas Evaluación del proceso y líneas del plan de acción futuro acordado



ANALISIS FODA



PRINCIPALES EJES DEL CAMBIO EN EL MERCADO MUNDIAL



CAMBIOS EN LA DEMANDA

Oportunidad

En países no productores, desarrollados y con un alto crecimiento, se expande la demanda de vino.

Los nuevos consumidores demandan vinos de alta consistencia y calidad en los distintos niveles de precio.

Los nuevos consumidores demandan productos innovadores.

La identidad e imagen de "País" es clave para fidelizar a los consumidores de vino.

El enoturismo afianza la imagen y el conocimiento del producto.

Amenaza

Disminuye el consumo de vinos básicos.



CAMBIOS EN LA COMPETENCIA

Oportunidad

Disminuye la expansión comercial de los países “Productores Tradicionales de Vino” .

Amenaza

Los países del “Nuevo Mundo” mantienen una alta competitividad en un escenario de sobreoferta de vino.



ANÁLISIS FODA

Fortalezas internas

Ventaja comparativa

- ❖ Condiciones agroecológicas favorables.
- ❖ Diversidad geográfica.
- ❖ Ventajas para alta producción de uva para JCU.

Ventaja en el producto

- ❖ Oferta variada y diversidad de productos exportados.
- ❖ Malbec, cepaje emblemático y diversidad varietal.
- ❖ Especialidad en tintos.



ANÁLISIS FODA

Fortalezas Internas

Ventaja en los recursos humanos y organizativa

- ❖ Actores dinámicos (diversas empresas e inversores).
- ❖ Diversidad de actores y estrategias.
- ❖ Presencia de un sistema cooperativo exitoso.

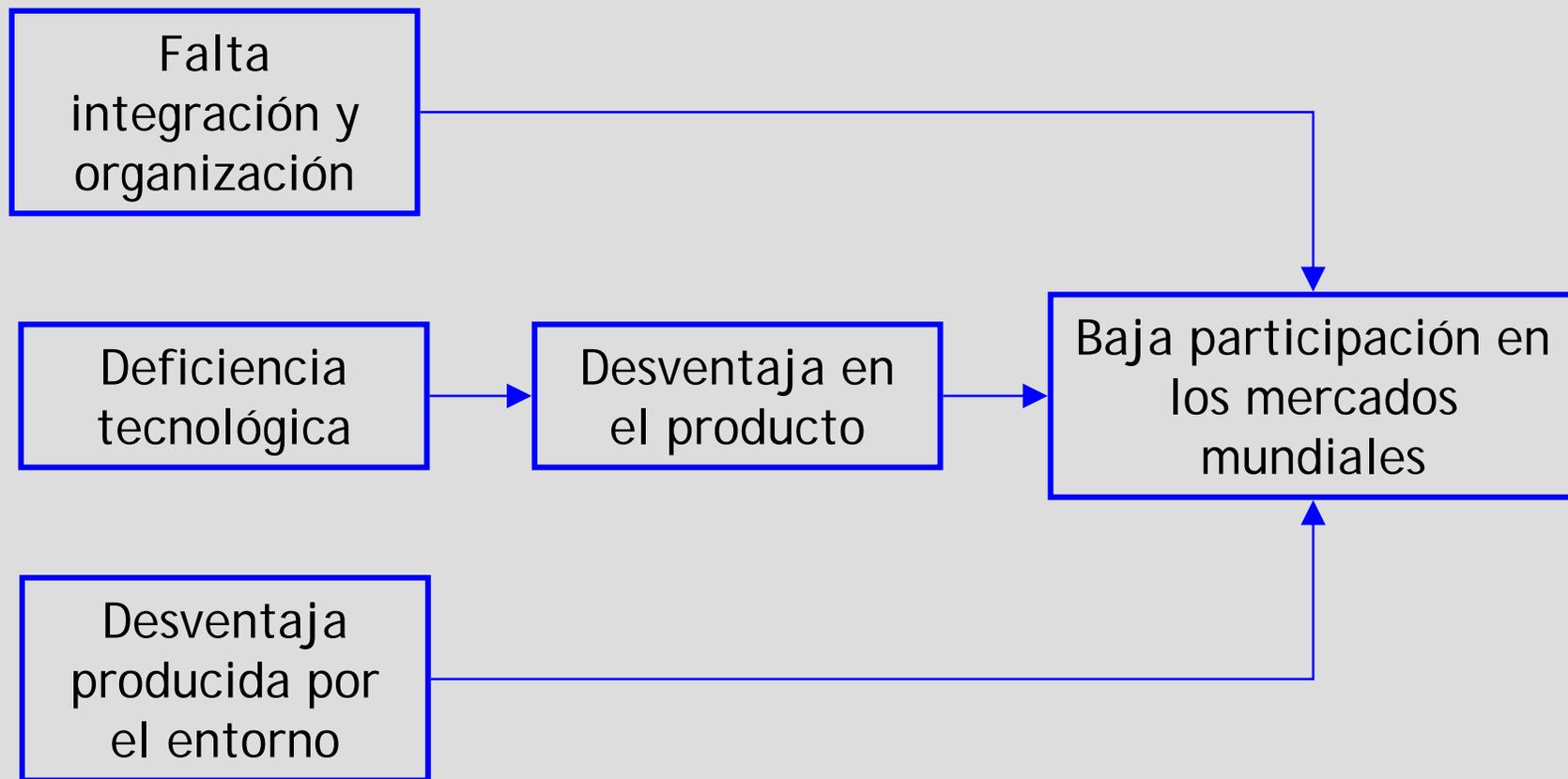
Ventaja en el entorno

- ❖ Mercado interno importante.



ANÁLISIS FODA

Debilidades internas



ANÁLISIS FODA

OPORTUNIDADES DEL ENTORNO

Oportunidades	Importancia estratégica
- Aumento de la calidad y competitividad por la innovación.	3
- Focalización en los mercados claves.	3
- Orientación hacia la demanda (consumidor).	2,5
- Creación de una identidad e imagen.	2,5
- Demanda creciente de JCU.	2,5
- Desarrollo del enoturismo.	2



ANÁLISIS FODA

AMENAZAS DEL ENTORNO

Amenazas	Importancia estratégica
<ul style="list-style-type: none"> - Competidores con alto nivel de Desempeño. 	3
<ul style="list-style-type: none"> - Barreras para-arancelarias y exigencias de calidad y seguridad. 	3
<ul style="list-style-type: none"> - Disminución del consumo de vinos básicos. 	3
<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del poder de la GD. 	3
<ul style="list-style-type: none"> - Pocos actores en el JCU. 	2,5



ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS INTERNAS

Fortalezas	Importancia percibida
- Ventajas comparativas.	3
- Presencia de un sistema cooperativo.	3
- Actores dinámicos.	2,5
- Oferta variada y diversidad de productos exportados.	2,5
- Especialidad en tintos.	2,5
- Malbec, cepaje emblemático.	2,5
- Diversidad de actores y estrategias.	2
- Mercado interno fuerte.	2
- Diversidad geográfica.	2
- Ventajas comparativas para altas producc. de uva para JCU.	1,5



ANÁLISIS FODA

DEBILIDADES INTERNAS

Debilidades	Importancia percibida
- Débiles estrategias colectivas.	-3
- Baja participación de Argentina en los mercados mundiales.	-3
- Insuficiente articulación de la cadena.	-3
- Falta inversión nacional y financiamiento.	-3
- Sectores económicamente no sustentables y no integrados.	-3
- Débil preparación para lograr buenos acuerdos políticos y comerciales.	-2,5
- Peso negativo de la historia reciente (reputación).	-2,5



ANÁLISIS FODA

DEBILIDADES INTERNAS

Debilidades	Importancia percibida
- Insuficiente nivel tecnológico y profesional en bodegas.	-2,5
- Falta de manejo adecuado del viñedo.	-2,5
- Insuficiente adecuación varietal a las demandas del mercado.	-2,5
- Deficiente relación calidad precio en los vinos.	-2,5
- Carencias en Investigación y Desarrollo, Formación y Extensión.	-2
- Falta de productores especializados de JCU.	-2
- Posición geográfica lejana a los puertos.	-1,5



ANALISIS DE BRECHA



ANÁLISIS DE BRECHAS

		Fortalezas										Debilidades													
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	P	Q	R	S	T	U	V	
		2,5	2	3	2,5	2	2	3	2,5	2,5	1,5	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-2,5	-3	-3	-2,5	-2,5	-2,5	-2,5	
Oportunidades	A	2,5	X		X		X	X	X	X		X			X	X	X			X			X	X	
	B	2,5	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	C	3	X			X				X	X	X	X		X	X		X	X		X			X	
	D	3	X							X				X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	
	E	2		X				X										X			X				
	F	2,5	X	X		X			X		X							X		X	X		X	X	
Amenazas	G	3	X	X	X		X		X			X	X	X			X	X		X		X		X	
	H	3	X			X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	I	3	X						X				X	X	X		X			X	X	X	X	X	
	J	3			X	X							X		X	X	X			X					X
	K	3							X		X				X					X	X				X



DIFICULTADES INTERNAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES O DEFENDERSE DE AMENAZAS

O/A	Item	Importancia estratégica	Dificultad de Aprovechamiento
O	Creación de una identidad e imagen	2,5	-1,3
O	Demanda creciente de JCU	2,5	-1,6
O	Orientación hacia la demanda (consumidor)	2,5	-2,2
A	Poder de la GD	3,0	-2,4
A	Pocos actores en el JCU	3,0	-3,1
A	Disminución del consumo de vinos básicos	3,0	-3,6
O	Aumento de la calidad y competitividad sistémica por la innovación	3,0	-6,0
A	Barreras para arancelarias y exigencias de calidad y seguridad	3,0	-6,7
A	Competidores con alto nivel de desempeño en un marco de una sobreproducción mundial de uva	3,0	-7,1



IMPORTANCIA DE LAS FORTALEZAS INTERNAS FRENTE A LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO

F/D	Item	Importancia percibida	Poder para aprovechar O y enfrentar A
F	Ventajas comparativas	3,0	5,0
F	Presencia de un sistema cooperativo	3,0	2,7
F	Actores dinámicos	2,5	6,2
F	Oferta variada y diversidad de productos exportados	2,5	4,2
F	Malbec, cepaje emblemático	2,5	2,8
F	Especialidad en tintos	2,5	2,0
F	Diversidad geográfica	2,0	2,6
F	Diversidad de actores y estrategias	2,0	2,5
F	Mercado interno importante en volúmenes y en búsqueda de calidad	2,0	2,4
F	Ventajas comparativas para altas producc. de uva para JCU	1,5	1,7



IMPORTANCIA DE LAS DEBILIDADES INTERNAS FRENTE A LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO

F/D	Item	Importancia percibida	Poder para aprovechar O y enfrentar A
D	Carencias en Investigación y Desarrollo, Formación y Extensión	-2,0	-5,9
D	Deficiente relación calidad precio en los vinos	-2,5	-3,5
D	Insuficiente adecuación al mercado en una estrategia de crecimiento	-2,5	-3,7
D	Falta de manejo adecuado del viñedo	-2,5	-3,7
D	Insuficiente nivel tecnológico y profesional en las bodegas	-2,5	-4,3
D	Peso negativo de la historia argentina reciente sobre la reputación como proveedor	-2,5	-5,6
D	Débil preparación para lograr buenos acuerdos políticos y comerciales con otros países y bloques	-2,5	-5,8
D	Sectores Productivos económicamente no sustentables y con escasa integración	-3,0	-4,4
D	Falta inversión nacional y falta de mecanismos alternativos de financiamiento	-3,0	-6,5
D	Baja participación de Argentina en los mercados mundiales, con pocas empresas con alto nivel de desempeño y pocas marcas reconocidas internacionalmente	-3,0	-7,0
D	Insuficiente articulación de la cadena vitivinícola	-3,0	-7,9
D	Débiles estrategias colectivas para el mercado interno y la exportación	-3,0	-8,6



VISIÓN Y MISIÓN



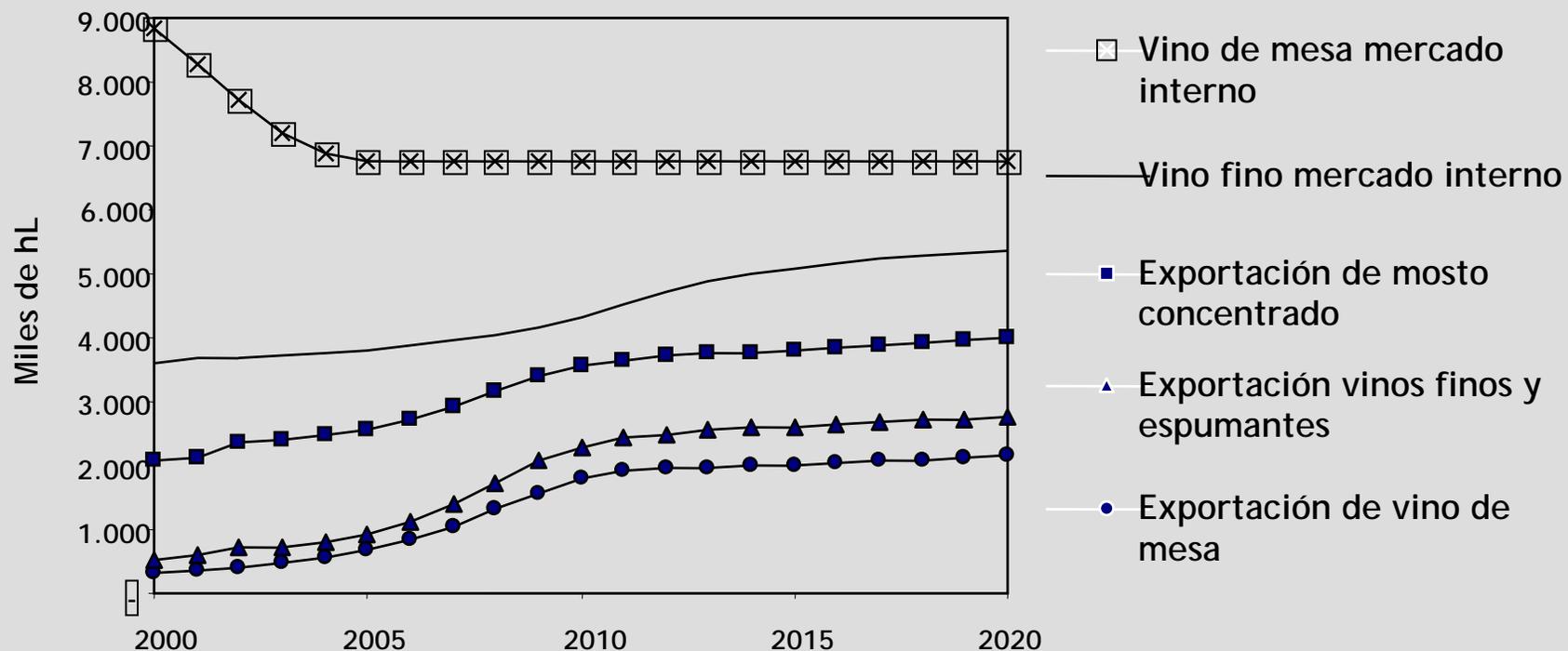
VISIÓN

- ✓ Que en año 2020 la Vitivinicultura de Argentina se posicione en forma sostenible entre las más destacadas del mundo.
- ✓ Alcance ventas totales por 2.000 millones de dólares.
- ✓ Participe con el 10% en el volumen de las exportaciones mundiales y logre la valorización y el reconocimiento de los consumidores (Actualmente participa del 4% de las exportaciones).



METAS DE DESARROLLO

Proyección de ventas en volúmenes con PEVI



MISIÓN

“Argentina será un proveedor altamente competitivo, sus vinos responderán siempre a las necesidades de los consumidores y serán valorados e identificados por su calidad altamente consistente, su diversidad, su estilo original y su naturalidad” .



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Posicionar a los vinos varietales argentinos en los mercados del Hemisferio Norte.
2. Desarrollar el mercado latinoamericano y reimpulsar el mercado argentino de vinos básicos.
3. Apoyar el desarrollo de los pequeños productores de uva para integrarlos en el negocio vitivinícola y del jugo concentrado.



ESTRATEGIAS

1. Crear una identidad e imagen para el vino argentino.
2. Construir un proceso colectivo de integración y articulación de la Vitivinicultura Argentina que reorganice al sector, le otorgue reglas de juego adecuadas, planifique su desarrollo y facilite su financiamiento.
3. Construir un proceso colectivo de innovación tecnológico-productiva en todas las fases de la cadena.
4. Conocer las aspiraciones y valoraciones de los consumidores y disponer de información económica y de mercados.
5. Fortalecer la capacidad de negociación.



Objetivos, estrategias, acciones y actores estratégicos

Objetivos Estratégicos

Estrategias

1. Crear la identidad e imagen "Argentina"

2. Responder a las aspiraciones y necesidades de los consumidores en cada mercado y segmento

3. Mantener los mejores acuerdos internacionales

4. Construir un proceso colectivo de organización e integración

5. Construir un proceso de innovación tecnológica

I Posicionar los vinos varietales argentinos en los Mercados del Norte

II Desarrollar el mercado latinoamericano y reimpulsar el mercado argentino de vinos

III Apoyar el desarrollo de pequeños productores de uva para integrarlos en el negocio

Acciones estratégicas
llevadas a cabo por los
actores



EL PLAN:

- ❖ Integra las principales metas y políticas (estrategias) del sector, establece un conjunto coherente de acciones a realizar.
- ❖ Ayuda a ordenar y a asignar los recursos sobre la base de los atributos y deficiencias internas con el fin de lograr una situación viable (Visión) y anticipar los posibles cambios en el entorno y en los demás países productores.



EL PLAN DEBE:

- ❖ Partir del análisis prospectivo del contexto y de la cadena.
- ❖ Establecer objetivos claros y decisivos.
- ❖ Concentrarse.
- ❖ Mantener la iniciativa.
- ❖ Tener flexibilidad.
- ❖ Ser coherente y consistente.
- ❖ Mantener un sano equilibrio entre lo deseable y lo posible.
- ❖ Contar con un liderazgo coordinado y comprometido.
- ❖ Proteger y acrecentar los recursos.



CONDICIONES QUE FAVORECEN EL ÉXITO DEL PROCESO

- ❖ Continuidad y compromiso.
- ❖ Visión prospectiva.
- ❖ Visión colectiva.
- ❖ Respeto por la participación de todos los representantes del sector.
- ❖ Buenas combinaciones entre: “lo deseable y lo posible”.
- ❖ Respeto por la autoridad del argumento, el intercambio de opiniones se centra en ideas y conceptos no en debates personales.



¿QUÉ VIENE DESPUÉS DE UN PLAN?



CORPORACION VITIVINICOLA
ARGENTINA

LEY 25.849 (2003)





DESAFÍOS COLECTIVOS DE LA CORPORACIÓN



DESAFIOS COLECTIVOS

1. Mantener la visión estratégica, y las siguientes políticas fijadas por la Corporación: participación y consenso, continuidad en el esfuerzo, fortalecimiento de las Unidades Ejecutores y efectividad en los logros.
2. Fortalecer el proceso de innovación de toda la cadena vitivinícola buscando su desarrollo sustentable desde el punto de vista económico, social y ambiental.



DESAFIOS COLECTIVOS

3. Lograr el máximo compromiso de todos los sectores involucrados e incentivar su vocación de transformación para concretar la Misión definida en el Plan. Sólo trabajando por una mayor competitividad sistémica se alcanzará la Meta establecida.





MUCHAS GRACIAS ...

INTA

