



Rivar (Santiago)

ISSN: 0719-4994

Universidad de Santiago de Chile. Instituto de Estudios Avanzados.

Starobinsky, Gabriela; Gonzalo, Manuel; Filippetto, Sonia; D'Alessandro, Marilyn

Dinámica de mercados y esfuerzos tecnológicos en un sistema de innovación periférico: La Riojana Cooperativa Vitivinífrutícola*

Rivar (Santiago), vol. 7, núm. 20, 2020, Mayo-Agosto, pp. 67-87
Universidad de Santiago de Chile. Instituto de Estudios Avanzados.

DOI: <https://doi.org/10.35588/rivar.v7i20.4477>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=469566079004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

redalyc.org
UAEM

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Dinámica de mercados y esfuerzos tecnológicos en un sistema de innovación periférico: La Riojana Cooperativa Vitivinífrutícola¹

Market Dynamics and Technological Efforts in a Peripheral Innovation System: La Riojana Winegrowing Cooperative

Gabriela Starobinsky, Manuel Gonzalo, Sonia Filipetto y Marilyn D'Alessandro²

Resumen

El presente trabajo estudia el caso de La Riojana Cooperativa Vitivinífrutícola de La Rioja Limitada, principal productora de vino de La Rioja, Argentina. Analizamos sus estrategias y comportamientos tecnoproductivos frente a los desafíos que presenta la dinámica de la demanda a nivel nacional e internacional y el entorno competitivo sectorial. Para ello, se emplea la metodología de estudio de caso, basada en un análisis documentario y entrevistas en profundidad, a la luz de un marco conceptual que integra elementos penrosean y neoschumpeterianos de la economía industrial. Dilucidamos además cómo La Riojana se ha adaptado a los cambios de la industria, incrementando sus exportaciones y buscando nuevas variedades, productos y certificaciones desde 1990; destaca una serie de recursos y capacidades que la empresa

1 La investigación se enmarca en el proyecto “El rol del Sistema Local de Innovación en los comportamientos tecnológicos del sector agroindustrial en la provincia de La Rioja” (PAFCT-I+D-36/18 Resolución Rectoral 883/18 ANEX S01-36/2018), período de ejecución 2019-2020, financiado por la Universidad Nacional de Chilicito.

2 Gabriela Starobinsky: Universidad Nacional de Chilicito, Chilicito, Argentina, ORCID 0000-0001-5915-4336, gstarobinsky@gmail.com; Manuel Gonzalo: Universidad Nacional de General Sarmiento y Universidad Nacional de Chilicito, Buenos Aires, Argentina, ORCID 0000-0003-1719-5265, mgonzalo@undec.edu.ar; Sonia Filipetto: Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires, Argentina, ORCID 0000-0002-9250-8164, sonia.filipetto@gmail.com; Marilyn D'Alessandro: Universidad Nacional de Chilicito, Chilicito, Argentina, ORCID 0000-0003-0887-4346, marilynsteфанid@gmail.com

combina para aprovechar las oportunidades productivas, y se identifican también limitaciones que presenta el Sistema Local de Innovación (SLI) en el cual se inserta. El trabajo representa un aporte a la comprensión de los procesos de organización empresarial e industrial de la provincia de La Rioja, y ofrece antecedentes para abordar a fondo la especificidad de los procesos de crecimiento empresarial y su relación con los sistemas de innovación en provincias de menor desarrollo relativo de Argentina.

Palabras clave: capacidades empresariales, esfuerzos tecnológicos, dinámica de mercados, Sistema Local de Innovación.

Abstract

The present paper studies the case of La Riojana Cooperativa Vitivinífrutícola of La Rioja Limitada, the most important wine producer in La Rioja, Argentina. Their technological and productive strategies and behaviours are analysed, considering the challenges from the domestic and foreign demand and the industry competitive environment. Case study methodology is conducted based on documental analysis and in-depth interview, to the light of a conceptual framework that integrates elements from penrosean and neo-schumpeterian lenses. This way, it is shown how La Riojana has adapted to the wine industry changes, incrementing its exports, searching new varieties, products and certifications since the 1990s. A number of resources and skills are combined in order to develop capabilities to take advantage of productive opportunities. Some limitations are detected relative to the Local Innovation System (Sistema Local de Innovación) in which the firm operates. The research represents a contribution to the comprehension of industrial and entrepreneurial processes for the case of a firm located in La Rioja province, establishing backgrounds to go in deep about firm's growth processes specificities and its relation with innovation system less relative developed provinces from Argentina.

Keywords: firm capabilities, technological efforts, market dynamics, Regional Systems of Innovation.

Introducción

El mercado global del vino representa un entorno altamente competitivo, marcado por tendencias de diferenciación de productos y exigencias de calidad. En este contexto, Argentina cuenta con condiciones agroecológicas y una diversidad geográfica que le permiten ubicarse en el mapa mundial del vino como uno de los principales productores (Filipetto, 2016). La provincia de La Rioja, por su parte, ocupa el tercer puesto en el país en cuanto a superficie implantada, cantidad de viñedos y producción de uva (INV, 2018a; 2018b).

Entre las principales bodegas de la provincia sobresale La Riojana Cooperativa Vitivinífrutícola de La Rioja Limitada (La Riojana), empresa que posee una trayectoria de ochenta años y actualmente reúne a 360 productores asociados, ocupando un lugar central en el sector vitivinícola riojano en términos de producción, empleo y exportaciones.

La investigación propone entonces analizar comportamientos y esfuerzos tecnológicos realizados por La Riojana Cooperativa para posicionarse en el mercado doméstico y global.³ En particular, se busca: (a) contextualizar el escenario competitivo global y nacional en el que se inserta La Riojana e identificar los desafíos que la comparía genera en términos de posicionamiento de mercado; (b) reflejar y entender la manera en que La Riojana detecta y enfrenta oportunidades productivas, las actividades innovativas que emprende y cuáles son sus principales limitaciones, y (c) bosquejar los principales vínculos entre La Riojana Cooperativa y el Sistema Local de Innovación (SLI), y reflexionar en torno a la condición regional periférica.

En términos empíricos, la principal contribución del trabajo es que documenta una experiencia empresarial en una provincia como La Rioja, que carece de estudios de casos sobre sus actores económicos locales.⁴ En lo conceptual, se busca contribuir a la discusión sobre los desafíos globales y locales que enfrenta un actor empresarial en materia innovativa, con una mirada que integra aportes penrosean y neoschumpeterianos al principio de demanda efectiva a nivel sectorial y aborda los sistemas de innovación en contextos periféricos. La metodología consiste en un estudio de caso llevado a cabo mediante entrevistas a informantes clave, análisis documental y procesamiento de encuestas de innovación.

Marco conceptual

El enfoque se nutre gracias a la articulación de tres bloques conceptuales principales. El primero parte desde los aportes de Kalecki, Sylos Labini y Steindl sobre la relevancia del principio de demanda efectiva a nivel sectorial y de las empresas. En particular, los trabajos de Guimarães (1981) y Possas (1987) enfatizan la importancia de los diferentes patrones competitivos y de las dinámicas de demanda sectorial para las posibilidades de crecimiento de las firmas. Así, los ritmos de crecimiento de los diversos segmentos de mercado en los que participa o podría participar una empresa —tanto a nivel global como local— deberían orientar los esfuerzos innovativos y de inversión de manera tal de ganar (o no perder) cuotas de mercado frente a sus competidores o potenciales competidores.

De esta forma se evita una mirada exclusivamente ofertista al crecimiento empresarial y se da cuenta de la centralidad de las dinámicas de demanda y de mercado como uno de los *drivers* de los esfuerzos innovativos de las firmas y, a su vez, de sus posibilidades de crecimiento y financiamiento.

El segundo bloque conceptual entiende la expansión empresarial como un proceso acumulativo de capacidades, en el curso del cual una compañía combina recursos y construye conocimientos

3 Si bien se reconoce y considera el carácter cooperativo de La Riojana, en este trabajo en particular se enfatizará en los comportamientos de la compañía como actor empresarial, sin profundizar en las particularidades de la gestión de la innovación y la toma de decisión cooperativa.

4 Entre los escasos antecedentes destacan Borello (2005), que analiza el sendero evolutivo de Agroaceitunera S.A., localizada en Aimogasta, y López *et al.*, (2014), quienes estudian el caso de la Finca Don Manuel, establecimiento productor de nueces ubicado en el distrito de Sañogasta.

y competencias a partir de la interacción con las oportunidades productivas que le presenta el entorno (Penrose, 1959; Garnsey *et al.*, 2006; Gonzalo, 2013; Gonzalo *et al.*, 2014). En particular, la gerencia desempeña un lugar central en la identificación, gestión y conexión de recursos y capacidades internas con las oportunidades productivas.

En línea con el enfoque penrosiano, los autores evolucionistas entienden que las firmas evolucionan y transforman sus estrategias, estructuras y capacidades organizacionales para responder a los cambios del medio. Así, las rutinas de la empresa dependerán de su dominio de los aprendizajes y de la puesta en práctica de procedimientos organizacionales (Nelson y Winter, 1982). Los procesos de aprendizaje y construcción de capacidades tecnoproductivas no son automáticos, son acumulativos y requieren tiempo, esfuerzos y recursos (Lundvall y Johnson, 1994).

El tercer bloque conceptual toma elementos del abordaje de los Sistemas de Innovación, cuyo origen se encuentra en los trabajos de Lundvall (1985), Freeman (1987) y Nelson (1993). Estos autores desarrollan un enfoque sistémico que busca abarcar los diferentes factores y actores involucrados en el desarrollo, difusión, uso y comercialización de las innovaciones, haciendo hincapié en las relaciones entre los actores y en la naturaleza interactiva del fenómeno innovativo (Edquist, 2005; Lundvall, 2007). Para el caso de los países en desarrollo, Cassiolato y Lastres (2005 y 2001) sugieren la necesidad de entender los procesos innovativos como fenómenos sistémicos, acumulativos y contextuales; de este modo subrayan su sentido amplio, que incluye la influencia de los procesos históricos, el desarrollo de la infraestructura, los elementos financieros, la dinámica de la demanda, entre otros factores (Cassiolato y Lastres, 2005 y 2001; Cassiolato y Gonzalo, 2015).

Asimismo, dada la existencia de importantes variaciones tanto entre los sistemas de diversos países, regiones y sectores, como hacia el interior de los mismos, se debe reconocer y abordar particularmente la heterogeneidad de actores y de capacidades en cada ambiente. En este sentido, la concepción de Sistema Local de Innovación resulta apropiada para dar cuenta de las especificidades de la esfera regional (Cassiolato y Lastres; 2001; Cooke *et al.*, 1998; Tödtling *et al.*, 2008).

Los sistemas de regiones periféricas suelen caracterizarse por su menor desarrollo relativo, presentando debilidades tales como niveles bajos o incompletos de competencias tecnológicas en empresas y organismos de apoyo, recursos humanos con escasas calificaciones, falta de recursos financieros, limitaciones para acceder a políticas públicas y débiles interacciones e intercambios de conocimientos con otros actores, lo cual condiciona la virtuosidad de los mismos (Cassiolato y Lastres, 2005 y 2001; Yogui *et al.*, 2009; Starobinsky, 2016).

A modo de síntesis, el abordaje conceptual para este estudio del caso integra: (1) el principio de la demanda efectiva a nivel sectorial, dando particular relevancia a la dinámica competitiva y de demanda de los mercados globales y nacionales; (2) la perspectiva penrosiana, que destaca la relevancia de un alineamiento entre las oportunidades productivas, recursos, servicios y capacidades de la firma, y su continuidad en los aportes neoschumpeterianos, y (3) una concepción amplia de los sistemas de innovación en contextos periféricos.

Abordaje metodológico

El abordaje del problema de investigación parte de la inspiración metodológica, que reconoce la relevancia de los enfoques histórico-evolutivos para la organización industrial y la teoría de la firma (Kerstenetzky, 2007). Específicamente, se presenta un estudio de caso. Los estudios de casos permiten explorar fenómenos poco estudiados, entender procesos evolutivos y situados contextualmente, y responder preguntas acerca de cómo suceden estos procesos (Yin, 1984; Eisenhardt, 1999; Vasilachis de Gialdino, 2006).

Dado el carácter histórico y no unicausal del enfoque conceptual adoptado, la metodología de estudio de casos resultó ser la más adecuada por su mayor flexibilidad para incorporar distintas perspectivas teóricas y captar evidencia empírica y contextual (Eisenhardt, 1999). En este caso en particular se hizo uso de información documental, notas periodísticas, registro de archivos, entrevistas y encuestas.

Se utilizaron técnicas de análisis cuantitativo para información de La Riojana proveniente de la Encuesta Nacional sobre Innovación y Conducta Tecnológica (ENIT) para el período 2011-2014 y de la Encuesta Nacional de Dinámica de Empleo e Innovación (ENDEI) para los años 2015-2016. Luego, se aplicó un cuestionario semiestructurado en tres entrevistas de aproximadamente una hora y media cada una, realizadas durante el mes de julio de 2019; fue entrevistada la secretaria general de la empresa, el subgerente general y jefe de planta, y el gerente de Enología. Además, se complementó la información recabada en las entrevistas con consultas puntuales realizadas en diversas áreas a personal de la empresa.

El análisis de las entrevistas tuvo características de tipo artesanal (Yin, 1984). Luego de su transcripción, se ejecutó un análisis y procesamiento individual de cada conversación, releyéndolas y ubicando en cuadros sinópticos los pasajes en que se mencionan hechos, reflexiones o comportamientos relevantes relacionados con el marco conceptual.

Dinámica de demanda y mercados de la industria vitivinícola

Breve panorama de la industria del vino a nivel global

La producción de vinos se encuentra concentrada en países europeos. Francia, España e Italia juntos representan más del 50% de lo producido a nivel mundial desde que existen registros. Hacia las últimas tres décadas del siglo XX comenzó a darse una serie de cambios que reconfiguraron el mapa mundial del vino, con la inserción de países denominados del Nuevo Mundo, tales como Estados Unidos, Australia, Chile, Argentina y Sudáfrica. Más recientemente, aparecen países “emergentes”, como China, que en la actualidad representa más del 4% de la producción mundial de vinos (Benoit *et al.*, 2019). En cuanto al consumo mundial, si bien se observa a nivel general una situación de estancamiento, existen dinámicas diferentes: mientras en Argentina, como se verá más adelante, este se encuentra en franco deterioro, en Estados Unidos y China va en ascenso (OIV, 2019).

Se trata de un rubro que ha transitado desde la elaboración de bienes de bajo valor agregado y estandarizados hacia la creación de bienes diferenciados, con más barreras para la entrada y un valor de exportación por unidad más alto, en el marco de una industria que tiende a volverse global (Farinelli, 2014; Gwynne, 2012; Filipetto, 2016). El mercado actual del vino está segmentado por tipo de producto (vinos comunes, premium y superpremium), por tipo y variedad de uva (por ejemplo, Malbec o Syrah), por el suelo donde han sido cultivadas (*terroir*) y por el año de cosecha. De manera más reciente se han agregado nuevos atributos a estos productos, tales como el *Fair Trade* o Comercio Justo y las modalidades de producción asociadas a las etiquetas ecológicas (orgánicas, sostenibles o biodinámicas) (Abraben *et al.*, 2017).

Así, en un entorno altamente competitivo, los desafíos más serios para los productores de vinos provienen del mercado global y de nuevos hábitos de consumo, tendiendo a observarse algunas características de las cadenas “orientadas al comprador”. En este sentido, estudios previos sobre las industrias agroalimentarias en general señalan que la diferenciación de productos y la publicidad juegan un papel crucial para las estrategias de innovación. La conjunción de estas características para destacar sus productos de alta calidad, combinada con precios relativamente más bajos que los de Europa, le han permitido al conjunto de países del Nuevo Mundo insertarse en el comercio internacional (Bruwer *et al.*, 2005; Goncharuk, 2017).

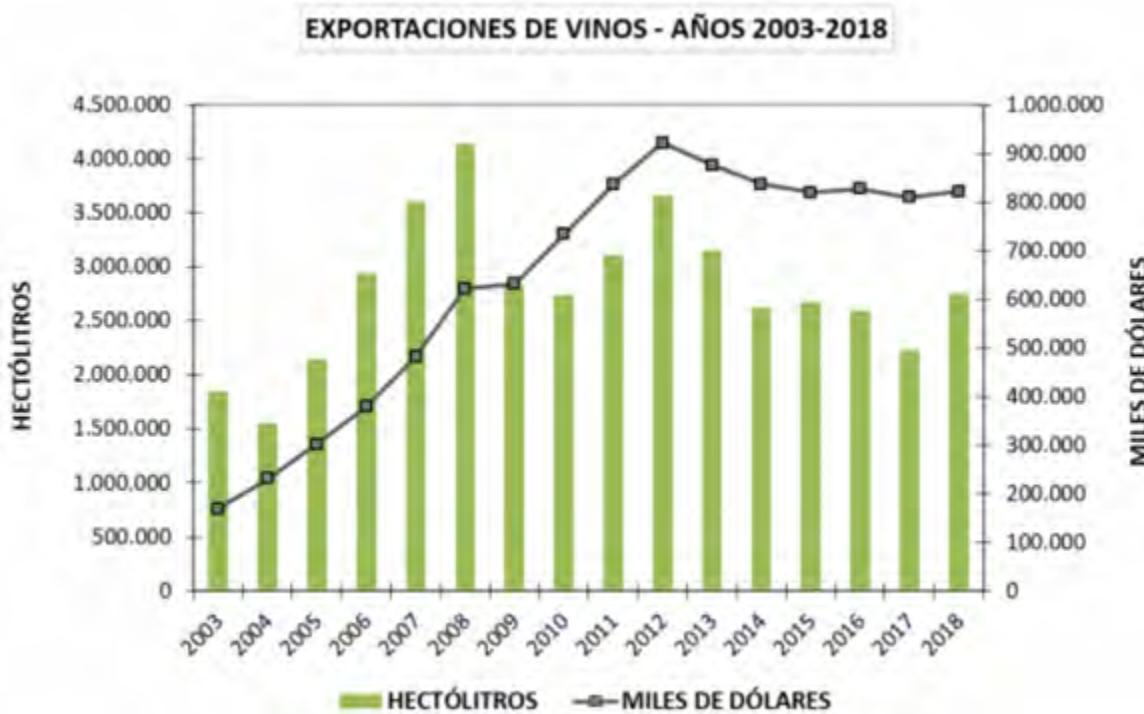
La industria del vino en Argentina y La Rioja

Desde una perspectiva a largo plazo la industria argentina del vino enfrenta a nivel local un consumo en franco deterioro; mientras en 1990 se consumían 54,2 litros de vino per cápita, en el año 2000 esa cantidad pasó a 37,8 litros y a 20,2 litros en 2017. Al mismo tiempo, desde mediados de la década de 1990 la industria vitivinícola argentina se ha insertado en el marco de las cadenas globales de valor (Filipetto, 2016), y ha alcanzado récords históricos tanto en materia de productividad y volumen como del valor de sus exportaciones (Gráfico 1).

Así, Argentina entra en el mercado mundial —al igual que Chile y Sudáfrica— a mediados de los años 1990. Su participación en las exportaciones mundiales se profundiza en la década siguiente, pasando del 1% en el segundo lustro de la década 1990 al 5% en 2008. Diez años después, en 2018, Argentina se posicionó, en términos de volumen, como el quinto productor mundial y como el séptimo exportador de vinos (OIV, 2019).

Como las características de la materia prima son un factor crucial para diferenciar el producto, se reemplazaron variedades de baja calidad (“criolla”) por otras de alta calidad, como Malbec y Bonarda (Berríos y Saens, 2015). Por otra parte, el sector registró una amplia introducción de innovaciones en procesos en la década de 1990, desde la incorporación de maquinarias y equipos (Azpiazu y Basualdo, 2003) hasta la introducción de ingredientes alimentarios (Lavarello *et al.*, 2011). Estas iniciativas se han podido conducir en muchos casos con líneas de financiamiento de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, como el Fondo Tecnológico Argentino.

Sin embargo, este proceso se ha caracterizado por una gran heterogeneidad, principalmente en lo que refiere a la introducción de innovaciones y a los recursos financieros y naturales para implementarlas y/o desarrollarlas (Bocco *et al.*, 2007).

Gráfico 1. Exportaciones de vino: Argentina 2003-2018*Graphic 1. Wine exportations: Argentina 2003-2018*

Fuente: elaboración propia en base a datos del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV).

Source: own elaboration based on Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV).

En el año 2018 se registraron 218.233 ha de vid en todo el territorio argentino (un 3,6% menos que en el año 2008) y una producción de 14,5 millones de hectolitros de vino. A nivel provincial, Mendoza y San Juan lideran tanto la producción de uva como de vinos en Argentina. La Rioja es la tercera provincia en términos de producción de vino (3% del total) y cuenta con 1.195 viñedos que ocupan 7.809 ha, equivalente a 3,6% del total nacional (INV, 2018a y 2018b).

El principal departamento vitivinícola es Chilecito, el cual aporta alrededor del 85% de la producción de uva de la provincia (principalmente Torrontés Riojano, Syrah, Bonarda y Malbec). Cabe destacar que la mayor parte de la uva cosechada tiene como destino la industrialización para vinos y mostos en la provincia. Si bien la producción a nivel provincial se ha mantenido estable durante la última década, destaca el crecimiento de las exportaciones de los vinos de La Rioja entre 2003 y 2018, de un 218% en valor y de 44,3% en volumen, representando el 1,6% del valor total exportado a nivel nacional. Los principales destinos de exportación para los vinos de la provincia son Dinamarca, Reino Unido, Suecia, China y Estados Unidos (INV, 2018b).

Análisis del caso

Trayectoria de La Riojana

La Riojana tiene sus orígenes en el año 1940, cuando la empresa La Caroyense Cooperativa Vitivinícola de Córdoba Limitada expandió sus cultivos de vid y su producción de vino a la provincia de La Rioja. La compañía instaló en la localidad de Chilecito una bodega (actualmente sede de la Bodega Central) y se integró a la Cooperativa de productores de la zona. Hasta el año 1989 la Casa Central se ubicó en Córdoba, donde se centralizaba la toma de decisiones productivas y de comercialización. En ese momento la participación de los productores riojanos alcanzaba un 90% en la Cooperativa, lo que llevó a un proceso de escisión para conformar una nueva asociación: La Riojana Cooperativa Vitivinícola de La Rioja Limitada.

A lo largo de su historia La Riojana ha enfrentado una serie de etapas evolutivas que signaron su desarrollo. La primera etapa es la que siguió a la escisión, pues esta implicó el desafío de dar continuidad al trabajo productivo y comercial, para lo cual contaban con la infraestructura y los saberes técnicos, pero sin poseer experiencia en los ámbitos administrativo, financiero, logístico y comercial.

Luego, en la década de 1990, la empresa transitó dos etapas significativas en términos de modernización tecnoproyectiva y reorganización interna. Por un lado, como respuesta a las nuevas tendencias del mercado interno, destaca en 1994 la reconversión productiva y tecnológica para pasar del embotellado de vinos genéricos en damajuanas al envase tetrabrik en la planta de fraccionamiento. Luego, en 1996, se instala la planta de fraccionamiento en botellas con el equipamiento tecnológico de punta para la producción de vinos varietales. Dicho proceso se vio acompañado por la expansión de centros comerciales propios de la empresa en las provincias de Córdoba, Mendoza, Rosario y Buenos Aires.

Por otro lado, a mediados de los noventa La Riojana comenzó a conducir una serie de esfuerzos hacia la participación en ferias internacionales, la construcción de canales de información y la creación de las Áreas de Investigación y Desarrollo y de Comercio Exterior, para dar respuesta a las exigencias de los mercados internacionales. Para la inserción y expansión en dichos mercados la empresa ha debido encarar procesos de reconversión varietal y de mejoramiento continuo de la calidad, a través de procesos de certificación de normas internacionales.

Actualmente, La Riojana posee 4.110 ha cultivadas con vid (incluidos viñedos propios y de sus asociados), cinco establecimientos industriales de elaboración; tres de ellos ubicados en La Rioja: la Bodega Central en Chilecito, uno en Villa Unión y otro en Tilimuiqui; y dos establecimientos en otras provincias: una en Tinogasta (Catamarca) y otra en Tupungato (Mendoza). Abarca más del 50% de la producción de uva de la provincia. En el año 2018 alcanzó una producción de 38 millones de kilogramos de uva, la producción de vino ascendió a los 22 millones de litros y las exportaciones, a más de 5.500 millones de litros (80% del total provincial). La firma cuenta con 280 empleados permanentes y 360 asociados vitivinícolas ubicados en seis departamentos de la provincia: Chilecito, Coronel Felipe Varela, General Lamadrid, Vinchina, Famatina y San Blas de Los Sauces, productores pequeños en su gran mayoría.

En cuanto a infraestructura, posee dos plantas fraccionadoras equipadas con maquinaria para envasar tetrabrik, con capacidad de entre 3600 y 6000 unidades por hora. Para el fraccionamiento en botellas posee una línea de envasado aséptico con capacidad de procesamiento de 5.000 botellas por hora; dispone asimismo de un laboratorio de calidad. A mediados de la década del 2000, la empresa instaló también una planta de aceite de oliva e incorporó la producción de mosto concentrado de uva.

Entre los productos orientados al mercado interno destacan la línea de tetrabrik Viñas Riojanas, y en línea de botellas, vinos comunes como Santa Florentina (bivarietal Malbec/Syrah) y Viñas Riojanas (tinto). En tanto, son de nivel internacional los vinos con certificación Fair Trade y las líneas orgánicas Ecológica (bivarietal Syrah/Malbec), Tilimuqui y Riojana (Malbec). Los principales destinos de exportación son Reino Unido (60%), Suecia (20%), Estados Unidos (9%), Canadá (6%) y Bélgica (5%).

Dinámicas de demanda: oportunidades y desafíos detectados

En relación con las actuales tendencias y dinámicas de la demanda en el mercado del vino a nivel nacional, los entrevistados resaltaron la tendencia a la baja en el consumo en los últimos años. Paulatinamente, la cerveza ha ido reemplazando al vino tanto en términos de competencia por precio como de patrones de consumo, en un escenario de caída del poder adquisitivo de los sectores medios. En el segmento de los vinos se identificó una reorientación hacia vinos de mayor precio y hacia el consumo de vinos jóvenes de no tan alta graduación alcohólica y fáciles de tomar. Esto se refleja en una disminución del precio del vino en todos sus segmentos, lo cual, junto con un alza en los costos de transporte, insumos y servicios, impacta fuertemente en la rentabilidad de las empresas locales.

Con respecto a los mercados internacionales, las principales tendencias señaladas fueron hacia el consumo de vinos orgánicos y biodinámicos, con mayores exigencias de calidad. En términos de dinamismo, se destacó el mercado del Reino Unido y los países nórdicos: principales destinos de exportación de La Riojana. La firma, además, está incursionando en el mercado asiático, puntualmente en China, país donde el consumo de vino per cápita va en ascenso.

De las tendencias detectadas en las dinámicas de demanda se desprende una serie de desafíos para La Riojana. En términos generales, destaca la necesidad de incrementar el margen de rentabilidad reduciendo los costos con procesos más eficientes, consolidar una estrategia de diversificación de los productos —tanto en el interior del sector vitivinícola como hacia otros sectores— e insertarse en mercados nuevos.

Por otra parte, entre los desafíos tecnoproyectivos resalta la necesidad de impulsar una modernización tecnológica en el equipamiento de producción, ya que actualmente existen en el mercado equipos de mayor eficiencia que aquellos con los que cuenta la empresa. A nivel de la producción primaria, se constata la reconversión de variedades hacia uvas para vinos tintos y la adopción de nuevas prácticas ecológicamente sustentables para responder a las tendencias de los mercados internacionales.

Recursos y ventajas competitivas

Recursos humanos

La Riojana cuenta con recursos humanos calificados y de compromiso organizacional, lo que ha sido considerado como el principal activo de la empresa. En particular se hizo mención a los especialistas que actualmente conforman el Área de Calidad y los profesionales de la Bodega, incluyendo a una licenciada en Biología, dos técnicas en Análisis de Alimentos, dos ingenieros agrónomos, tres ingenieros agroindustriales y tres enólogos, además de estudiantes avanzados de la Licenciatura en Enología de la Universidad Nacional de Chilcito (UNdeC).

Dichas personas están radicadas en Chilcito, lo que representa una gran ventaja frente a profesionales que debieran trasladarse desde otras provincias. Además, cabe precisar que en la actualidad el enólogo principal de la Bodega es doctor en Enología y director de la Carrera de Licenciatura en Enología de la UNdeC.

Infraestructura y tecnología

En lo relativo a infraestructura y tecnología se señaló como un recurso clave de la compañía las cinco plantas de procesamiento distribuidas en las diversas locaciones ya mencionadas y la planta de fraccionamiento central. Como principales recursos en materia tecnológica, se resaltó el prensado neumático, los sistemas de etiquetado, de filtrado tangencial, de centrifugación y el fraccionamiento aséptico.

De manera complementaria, en la producción primaria sobresalió la provisión propia de materia prima para abastecer dichas bodegas, que proviene tanto de los viñedos propios como de los asociados. Fue elogiado el esquema cooperativo de producción y abastecimiento por parte de los socios productores, que permite garantizar un suministro continuo, así como una diversidad de uvas para lograr estilos diferentes de vinos y el conocimiento específico acerca del tipo de materia prima de cada productor.

Por otra parte, a través del Departamento Agrícola y el Comité de Vendimia se presta asesoramiento y asistencia técnica a los asociados junto con el abastecimiento de insumos y materiales, que se proveen a precios inferiores a los de mercado. Adicionalmente, las explotaciones agrícolas cuentan con condiciones agroecológicas y climáticas excepcionales para el cultivo de uvas en microclimas que permiten evitar problemas fitosanitarios y de madurez del fruto.

Comercialización y logística

En materia de logística fue recalco el funcionamiento de las sedes de distribución y de las oficinas comerciales de Córdoba, Buenos Aires y Mendoza. La bodega posee depósitos propios en dichas localidades, y desde ellas se distribuyen productos a todo el país por medio de la tercierización del transporte.

Adicionalmente, se resaltó el Área de Comercio Exterior, que monitorea e identifica oportunidades comerciales y gestiona la incursión y negociaciones con nuevos clientes; asimismo, el Área de Calidad, que lleva adelante las actividades de innovación y de certificación de las normas de calidad. El énfasis en la calidad de la producción ha llevado a La Riojana a realizar esfuerzos para alcanzar certificaciones ISO, BRC⁵, de producción orgánica y *Fair Trade*, entre otras, que representan una importante ventaja competitiva para la comercialización y exportación de sus productos. A su vez, cuentan con Denominación de Origen de los Valles del Famatina, lo que aporta una distinción extra.

Por otra parte, con respecto a sus estrategias comerciales se destaca como fortaleza la continua participación en ferias internacionales, que representan el principal canal de información sobre tendencias y una estrategia clave de contacto con clientes nuevos. Esto cobra suma relevancia para la generación de confianza entre los potenciales clientes y permite atender de manera particular los gustos y necesidades. Así, los vinos para exportación dan una respuesta específica a los requerimientos del cliente, para lo cual, a su vez, se trabaja con asesores externos y expertos de cata internacionales.

En cuanto a la comercialización y distribución en los mercados externos, La Riojana tiene desde hace diez años una alianza estratégica con la empresa Larex de Suecia, de la que es socia del 50% y por medio de la cual accede, vende y distribuye sus vinos en los mercados europeos. Así, gracias a un intermediario europeo se facilitan las negociaciones con nuevos clientes del Viejo Mundo.

Prácticas tecnoproyectivas, actividades de innovación y resultados

En términos de prácticas tecnológicas y actividades de innovación, predominan las inversiones efectuadas en la década de 1990 para la construcción de las plantas de envasado en tetrabrik y botella. Luego, de manera continua, y en la medida en que la situación económica y financiera de la empresa lo ha permitido, se fueron renovando los equipamientos de producción relacionados con los procesos de prensado, filtración, centrifugación, etiquetado, entre otros. Cabe resaltar que la línea de embotellamiento fue financiada por medio de un crédito del Fondo Tecnológico Argentino.

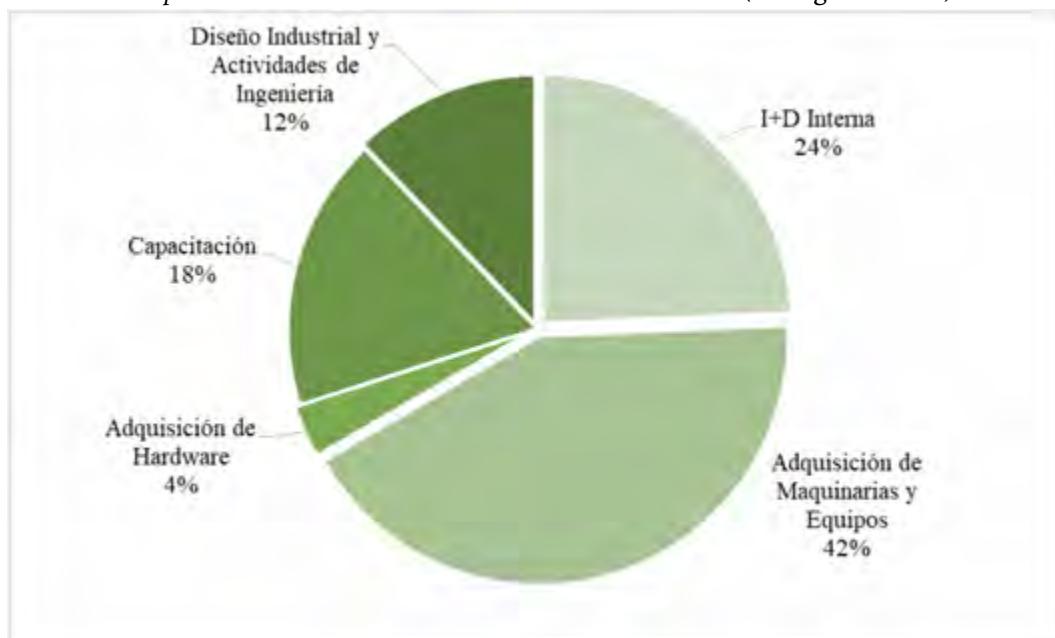
En lo que concierne a las adaptaciones y aprendizajes necesarios para la incorporación de nuevas tecnologías, La Riojana trabaja principalmente con capacitaciones especializadas por parte de los proveedores de maquinarias y equipos. Asimismo, cobran relevancia central las capacitaciones de los recursos humanos del Área de Calidad y Producción para la implementación de las normas de calidad; dichos funcionarios viajan permanentemente a realizar cursos de formación nacionales e internacionales.

Respecto de la cuantificación de recursos, tomando en cuenta la totalidad invertida en el desarrollo de dichas actividades innovativas, se observa que en promedio para el período 2011-2016 el mayor porcentaje fue destinado a la adquisición de maquinarias y equipos (42%), seguido por I+D interna (24%), capacitación (18%), diseño industrial y actividades de ingeniería (12%) y, por

último, I+D externa (4%) (Gráfico 2). En este sentido se puede concluir que, si bien la mayor cantidad de recursos se destinó a la compra de tecnología incorporada, los esfuerzos en investigación y desarrollo también han sido significativos (para el año 2016 el gasto en I+D representó el 0,4% de las ventas totales, y el 2% de los recursos humanos participó en dichas actividades).

Gráfico 2. Recursos destinados a actividades de innovación (promedio 2011-2016)

Graphic 2. Resources destinated to innovation activities (average 2011-2016)



Fuente: elaboración propia en base a encuestas ENIT (2011-2014) y ENDEI (2015-2016).

Source: own elaboration based on ENIT (2011-2014) and ENDEI (2015-2016).

Aunque los esfuerzos de I+D tuvieron mayor relevancia en la década de 1990, actualmente se llevan a cabo investigaciones desde el Área de Calidad para modificar los procesos de manera que logren orientar el cuerpo, aroma y sabor de los distintos varietales; también se impulsan proyectos para el ahorro del consumo de agua, procesos de homogenización y fermentación, y tratamiento de efluentes, entre otros. Los proyectos vigentes son encarados en conjunto con la Universidad Nacional de Chilecito, en articulación con alumnos y docentes.

Entre los principales logros se puede destacar la obtención en 2010 de una levadura ecotípica⁶ que fermenta el Torrontés Riojano; gracias a ella se consigue un vino de sabor más refinado. Dicha levadura la industrializa y comercializa la empresa internacional Lallemand INC (Canadá). A partir de este producto se desarrolló la primera levadura ecotípica argentina seca activa que se usa en el país y en el mundo.

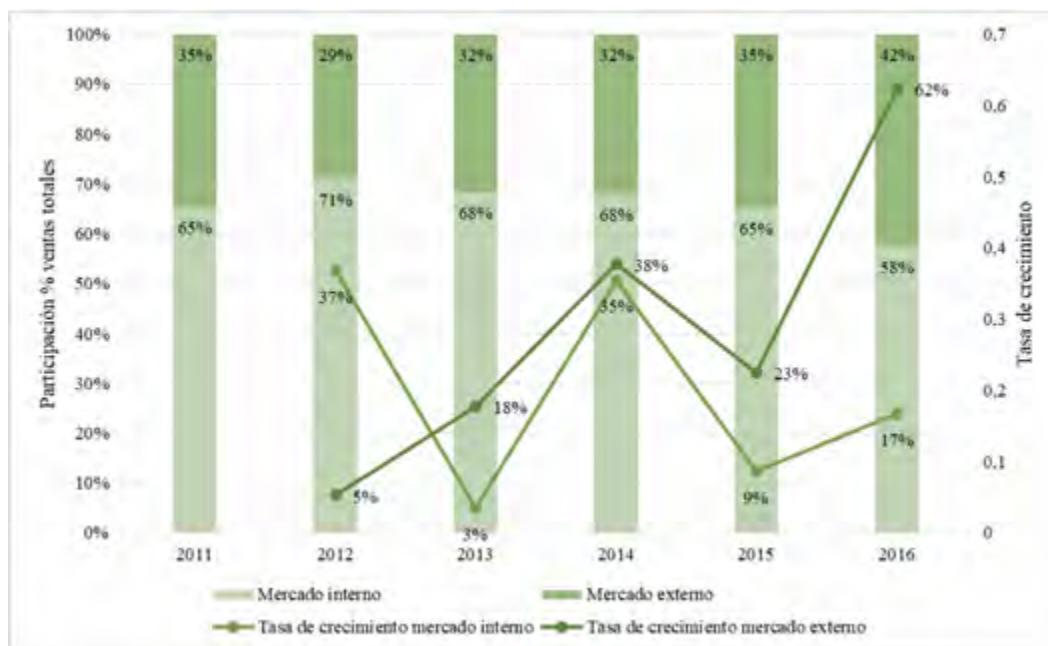
6 Se trata de levaduras que provienen del viñedo y se encuentran adheridas a los hollejos de las uvas.

Adicionalmente, se obtuvieron nuevos productos, algunos de los cuales se han insertado exitosamente en los mercados —como el jugo de uva Natuvid y los espumantes dulces naturales— y otros que no se han podido lanzar al mercado, como la línea de vermut. Sobre las mejoras en los procesos, se puede mencionar la incorporación de un nuevo y más ecológico sistema de filtración tangencial, que permite un tratamiento menos agresivo de los vinos.

En cuanto a la producción primaria, la reconversión varietal (de variedades de uva blancas a tintas) y la difusión de prácticas productivas orgánicas corresponden a los principales desafíos enfrentados. En la actualidad, sobresale el proyecto de producción biodinámica iniciado en 2017.

Así, gracias a los esfuerzos en materia tecnológica por medio de capacitaciones, definición de estándares, construcción de laboratorios y adecuación de infraestructura y equipamiento, obtienen certificación de las normas International Organization for Standardization (ISO) 9000/2000, de Producción Orgánica (2001), Fair Trade Labelling Organization Internacional (FLOI) (2006), Hazard Analysis & Critical Points (HACCP) y British Retail consortium (BCR) (2005).

Gráfico 3. Ventas y tasa de crecimiento por destino (valores nominales 2011-2016)
Graphic 3. Sales and growth rate by destination (nominal values 2011-2016)



Fuente: elaboración propia en base a encuestas ENIT (2011-2014), ENDEI (2015-2016) y EIM (2011-2016). Source: own elaboration based on references just mentioned.

En el Gráfico 3 se puede observar el sostenido incremento de las ventas⁷ en los mercados internacionales, tanto en términos de crecimiento nominal anual como en la proporción de las

⁷ Las ventas se encuentran expresadas en valores nominales, dado que no se han podido deflactar por la falta de una serie completa del índice de precios para el período analizado.

ventas totales de la empresa. Se destaca que para 2016 las ventas internacionales representaron el 42% del total de ventas de la empresa, con una tasa de crecimiento del 62% en ese año respecto de 2015. Por su parte, las ventas en el mercado interno presentan un comportamiento más volátil y menos dinámico, aunque no se observa una disminución en términos nominales en ningún año.

Finalmente, se identificó una serie de puntos débiles que limitan las posibilidades de llevar adelante mejoras tecnoproyectivas, como los altos costos de producción que determinan una baja rentabilidad, lo cual a su vez impide hacer frente a mayores inversiones en tecnología. En tanto, en materia productiva se destacó que los productores cuentan mayoritariamente con cultivos de uva blanca, lo que implica la necesidad de continuar con el complejo proceso de reconversión hacia otras variedades.

Vinculaciones con el Sistema Local de Innovación

La Riojana desarrolla su producción en el marco de un Sistema Local de Innovación de una región periférica de Argentina, lo que conlleva una serie de limitaciones particulares. Así, se resaltó la falta de proveedores locales, implicando altos costos para la adquisición de tecnología; las dificultades de acceso y el costo del financiamiento, las falencias de las políticas públicas provinciales para el sector, los altos costos de transporte y energía, y los costos de los insumos y mano de obra.

De manera adicional, la lejanía de los centros de comercialización y de los puertos comerciales, la inexistencia de un sistema ferroviario activo, la falta de gas natural y la escasa promoción de un circuito turístico asociado al sector son factores estructurales que repercuten fuertemente en la competitividad de la empresa.

A pesar de dichas debilidades, las relaciones que La Riojana establece con otros actores tanto a nivel nacional como local han sido resaltadas entre sus principales fortalezas. En primer lugar, se señaló que esta firma se encuentra articulada con todo el sector vitivinícola y cooperativo del país, integrando e interactuando con organizaciones como la Unión Vitivinícola Argentina, la Corporación Vitivinícola Argentina, la Unión de las Industrias Riojanas, la Cámara Riojana de Productores Agropecuarios, el Instituto Nacional Vitivinícola, entre otras. Gracias a esas relaciones la empresa mantiene contacto permanente con productores y clientes del sector vitivinícola, lo que resulta ser una importante fuente de información. Sin embargo, en su mayoría se trata solo de relaciones institucionales y políticas, sin que se alcancen hasta ahora resultados concretos a nivel local.

Puntualmente, en materia de vinculaciones tecnológicas sobresale la relación con la Universidad Nacional de Chilicito (UNDeC) y con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Con la universidad, la empresa lleva a cabo proyectos de investigación y se encuentra en articulación continua con la carrera de Licenciatura en Enología. También mantienen en conjunto proyectos de carácter social y educativo enmarcados en el programa de Comercio Justo; así fue como se construyó el Colegio Nacional Agrotécnico Ing. Julio César Martínez en

Tilimuqui, y se proyecta la instalación de un centro de salud e investigación de enfermedades endémicas.

Con el INTA, en tanto, La Riojana colabora en materia de capacitación y asistencia técnica para los productores socios de la provincia. Se mantiene una relación permanente entre los ingenieros de la empresa, los técnicos del INTA y los asociados, buscando mejorar las prácticas de cultivo y brindar capacitación en labores culturales como atada, poda, fertilización y riego. En menor medida, existen articulaciones puntuales con el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), principalmente para el tratamiento de efluentes y asistencias técnicas específicas.

Análisis de conjunto y reflexiones finales

En el presente estudio de caso se analizaron, en primer lugar, las principales tendencias de los mercados del vino a nivel nacional e internacional. A continuación, se describió la manera en que La Riojana combina sus recursos y capacidades para responder a los desafíos planteados y posicionarse en los mercados. Luego, se presentaron las características del Sistema Local de Innovación.

El análisis muestra cómo la dinámica de la demanda y las tendencias de mercado en contextos competitivos tanto a nivel nacional como internacional influyen sobre los comportamientos empresariales. En este sentido, La Riojana efectúa una serie de esfuerzos en materia tecnológica y productiva persiguiendo objetivos variados, como buscar nuevos productos, reducir costos por medio de procesos más eficientes, lograr mejoras en la calidad para dar respuesta a estándares internacionales y promover prácticas de menor impacto ambiental.

Para el caso de la industria del vino, en términos generales se observan dos tendencias distintas: una en el plano nacional y otra en el internacional. En el ámbito nacional, existe una tendencia declinante en el consumo del vino y una reducción de los márgenes de rentabilidad. En este contexto, la compañía lleva adelante estrategias y esfuerzos de innovación para obtener un nuevo producto que pueda competir en el mercado local con la cerveza. En concreto, promueve continuas actividades (I+D, adquisición de equipamiento, capacitaciones) para lograr mejoras en los procesos que permitan reducir costos de producción.

A nivel internacional, La Riojana incrementa su producción y la inserta en mercados externos a partir de la década de 1990. De este modo, las tendencias hacia la diferenciación de productos y las mayores exigencias de calidad implicaron la necesidad de reconversión varietal y de prácticas productivas. Debido a ello la empresa ha orientado sus esfuerzos tecnológicos e innovativos a cumplir con las certificaciones requeridas por los distintos destinos, como la producción orgánica, la Denominación de Origen y el *Fair Trade*. El actual proyecto para la producción de vinos biodinámicos es otro desafío en esta línea.

Así, tal como empresas de varios países del Nuevo Mundo, La Riojana ha logrado encajar en diversos mercados internacionales por medio de la diferenciación de sus productos de alta calidad a un precio competitivo. En términos de comercialización, su socio europeo es un factor

clave, al igual que la búsqueda de oportunidades comerciales mediante la participación en ferias internacionales.

A partir de la década de 1990, y en línea con la evolución de la industria a nivel nacional, la firma impulsa procesos de modernización tecnológica por medio de sus actividades de innovación —principalmente adquisición de maquinarias y equipos—, I+D y capacitaciones, tanto para la producción primaria como para el procesamiento en bodega.

Dichos esfuerzos tecnológicos se entrelazan con las estrategias comerciales de manera directa, ya que el Área de Comercio Exterior trabaja en coordinación con el enólogo principal, con lo que se logra adecuar sus prácticas para responder a los requerimientos de los clientes. Esto implica una compleja combinación de recursos financieros, en su mayoría propios, recursos humanos locales, materia prima de los asociados, infraestructura y equipamiento importado, capacidades tecnoproyectivas, saberes especializados de enología, así como competencias gerenciales de gestión.

De esta forma, se han alcanzado resultados innovativos tanto en términos de productos (vinos premium, espumantes, jugo de uva), como de procesos (líneas de fraccionamiento, sistema de filtración, producción orgánica), insumos (levadura ecotípica) y certificaciones de calidad que han resultado esenciales para su posicionamiento en los mercados y para el aprovechamiento de las oportunidades del entorno. En particular, estos procesos promueven la captación de rentas de innovación como las logradas por la certificación orgánica, la denominación de origen y el *Fair Trade*.

Respecto a la articulación con el Sistema Local de Innovación, destaca concretamente la vinculación tecnológica con la Universidad Nacional de Chilecito para investigaciones conjuntas, lideradas por el enólogo principal de La Riojana, que es a su vez el director de la carrera Licenciatura en Enología. Lo mismo ocurre con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, para la transferencia de prácticas productivas y capacitaciones de los productores primarios. Sin embargo, en materia de innovación los vínculos con otros actores de la región aún son escasas.

Por último, se debe resaltar una serie de obstáculos relacionados con las características de sistemas de innovación de regiones periféricas. Se identifican, principalmente, los costos asociados a factores estructurales, como la falta de gas natural y las dificultades y costos logísticos por la lejanía de los principales centros comerciales y puertos del país. Otros limitantes importantes son el costo de la tecnología importada, las dificultades de acceso al financiamiento y las debilidades de las políticas públicas orientadas específicamente al sector vitivinícola.

En términos de desafíos, continúa vigente la necesidad de mejorar la inserción en el mercado nacional con nuevos productos que se adecuen a los gustos y costumbres actuales, así como al nivel del poder adquisitivo del mercado interno. La reducción de costos que permita incrementar el margen de rentabilidad también se presenta como un factor crítico. En el proceso de inserción internacional es fundamental avanzar con el cumplimiento de las exigencias para una

producción con menor impacto ambiental, lograr mayor calidad del producto y su diferenciación, y ganar nuevos mercados, como los asiáticos.

En consecuencia, aumenta la relevancia de la dinámica de la demanda y los patrones competitivos sectoriales, así como de las características del SLI, para las posibilidades de crecimiento de La Riojana. Tanto la dinámica del mercado nacional como del internacional ha delineado senderos y estrategias para mejorar o mantener su posición de mercado. De esta forma, se combinan y reconfiguran recursos y capacidades a partir de las oportunidades productivas detectadas, en el marco de las debilidades de un sistema de innovación periférico (Penrose, 1959; Gonzalo, 2013; Gonzalo *et al.*, 2014; Guimarães, 1981; Possas, 1987).

Así, el presente trabajo contribuye a la comprensión de los procesos de organización industrial para el caso de una empresa de la industria vitivinícola radicada en la provincia argentina de La Rioja, dando cuenta de las particularidades de los esfuerzos realizados para mejorar sus prácticas tecnoproductivas, así como de las dificultades que esta firma enfrenta en el marco de la dinámica de la industria y de un sistema de innovación periférico. Asimismo, se efectúa un aporte relevante en términos de estudios de investigación de los comportamientos empresariales de La Rioja, sentando antecedentes para profundizar el abordaje acerca de la especificidad de los procesos de crecimiento empresarial y su relación con los sistemas de innovación en provincias de menor desarrollo relativo de Argentina.

Bibliografía

- Abraben, L., Grogan, K. y Gao, Z. (2017). "Organic Price Premium or Penalty? A Comparative Market Analysis of Organic Wines from Tuscany". *Food Policy* 69: 154-165.
DOI <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2017.04.005>
- Azpiazu, D. y Basualdo, E. (2003). *Estudios sectoriales. Componente: industria vitivinícola*. Buenos Aires, CEPAL-ONU.
- Benoit, L., Amspacher, W., Higgins, L., Lindsay Ferrara, A., y McGarry Wolf, M. (2019). "Wine sector: Definitions and Nuances from Global to Country Analysis—A Comparison Between Old World, New World, and Emerging Wine Countries from 2005 to Current". En Santini, C. y Cavicchi, A. (comps.). *Case Studies in the Wine Industry*. Cambridge, Woodhead Publishing: 7-32.
- Berríos, R. y Saens, R. (2015). "The Country-Brand in the Wine Industry: How Important is Variety Specialization?". *Academia Revista Latinoamericana de Administración* 28(4): 484-501. DOI <https://doi.org/10.1108/arla-12-2014-0230>
- Bocco, A., Alturria, L., Ruiz, A., Salvarredi, G., Vila, H. y Oliva, J. (2007). "La trama vitivinícola en la provincia de Mendoza". En Delfini, M., Dubbini, D., Lugones, M. y Rivero, I. (comps.). *Innovación y empleo en tramas productivas de Argentina*. Buenos Aires, Prometeo: 43-91.
- Borello, J. (2005). *Agroaceitunera S.A.: evaluación y retrato de una empresa aceitunera riojana*. Proyecto Historias de empresas y funcionamiento de los distritos industriales en Argentina. Buenos Aires, Observatorio Pymes de la Unión Industrial Argentina y Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bruwer, J., Li, E., Bastian, S. y Alant, K. (2005). "Consumer Household Role Structures and Other Influencing Factors on Wine Buying and Consumption". *The Australian and New Zealand Grapegrower and Winemaker* 503: 50-58.
- Cassiolato, M. y Gonzalo, M. (2015). "O papel do Estado no desenvolvimento dos sistemas de inovação dos BRICS". *Texto para Discussão - RedeSist Desenvolvimento, Inovação e Território, TD DIT 01*.
- Cassiolato, J. y Lastres, H. (2005). "Sistema de inovação e desenvolvimento: as implicações de política". *São Paulo em Perspectiva* 19(1): 34-45.
DOI <https://doi.org/10.1590/s0102-88392005000100003>
- _____. (2001). "Arranjos e sistemas produtivos locais na indústria brasileira". *Revista de Economia Contemporânea* 5: 103-136.
- Cooke, P., Uranga, M. y Etxebarria, G. (1998). "Regional Systems of Innovation: an Evolutionary Perspective". *Environment and Planning* 30(9): 1563-1584.
DOI <https://doi.org/10.1068/a301563>



- Edquist, C. (2005). "Systems of Innovation: Perspectives and challenges". En Fagerberg, J. *et al.* (eds.). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford, Oxford University Press.
- EIM. (2011-2016). *Encuesta Industrial Mensual*. Buenos Aires, Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Eisenhardt, K. (1999). "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review* 14(4): 532-550.
- ENDEI. (2015-2016). *Encuesta Nacional de Dinámica del Empleo y la Innovación*. Buenos Aires, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- ENIT. (2011-2014). *Encuesta Nacional sobre Innovación y Conducta Tecnológica*. Buenos Aires, Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Farinelli, F. (2014). *Natural Resources, Innovation and Export Growth: The Wine Industry in Chile and Argentina*. Tesis Doctoral. Columbia, University of Missouri.
- Filipetto, S. (2016). *División del trabajo en el mercado de las cadenas globales de valor: un análisis de la inserción de la industria vitivinícola argentina en la nueva configuración global*. Tesis de Maestría en Economía y Desarrollo Industrial. Buenos Aires, Universidad General de General Sarmiento.
- Freeman, C. (1987). *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*. Londres, Pinter Publishers.
- Garnsey, E., Stam, E. y Heffernan, P. (2006): "New Firm Growth: Exploring Processes and Paths". *Industry and Innovation* 13(1): 1-20. DOI <https://doi.org/10.1080/13662710500513367>
- Goncharuk, A.G. (2017). "Wine Value Chains: Challenges and Prospects". *Journal of Applied Management and Investments* 6(1): 11-27.
- Gonzalo, M. (2013). *El proceso de crecimiento de las gacelas tecnológicas en Argentina: cuatro casos de estudio*. Tesis de Maestría en Economía y Desarrollo Industrial. Buenos Aires, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Gonzalo, M., Federico, J. y Kantis, H. (2014). "Crecimiento y adaptación en un contexto de crisis internacional: el caso de tres empresas jóvenes dinámicas argentinas". *Boletín Informativo Techint* 343.
- Guimarães, E. (1981). *Acumulação e crescimento da firma. Um estudo de organização industrial*. Rio de Janeiro, Zahar Editores.
- Gwynne, R. (2012). "Strategic Evolution of Chilean Wine Firms: Vertical Integration and Upgrading in Chile's Colchagua Valley". *Urbani Izzi* 23(2): s36-s48.
- INV. (2018a). *Informe Anual de Superficie 2018*. Mendoza, Instituto Nacional de Vitivinicultura.

_____. (2018b). *Informe Anual de Cosecha y Elaboración 2018*. Mendoza, Instituto Nacional de Vitivinicultura.

Kerstenetzky, J. (2007). “A natureza da firma contemporânea: o problema da governança corporativa à luz da história do pensamento económico”. *Econômica* 9(2): 209-238.

Lavarello, P., Gutman, G. y Filipetto, S. (2011). “Biotecnología en la industria vitivinícola en Argentina: ¿nuevas modalidades de innovación en una actividad tradicional?”. *Journal of Technology Management & Innovation* 6(2): 176-188.

DOI <https://doi.org/10.4067/s0718-27242011000200012>

López, I., Lovi, A. y Trejo, J. (2014). *Análisis del Agregado de Valor en la Cadena Agroalimentaria de la Nuez de Nogal. Caso: Establecimiento Finca Don Manuel, Chilcito-La Rioja*. Trabajos Finales de Áreas de Consolidación - Ingeniería Agronómica. Córdoba, Universidad Nacional de Córdoba.

Lundvall, B. (2007). “National Innovation Systems-Analytical Concept and Development Tool”. *Industry and Innovation* 14(1): 95-119. DOI <https://doi.org/10.1080/13662710601130863>

_____. (1985). *Product Innovation and User-Producer Interaction*. Aalborg, Aalborg University Press.

Lundvall, B. y Johnson, B. (1994). “The Learning Economy”. *Journal of Industry Studies* 1(2): 23-42.

Nelson, R. (ed.). (1993). *National Innovation Systems: a Comparative Analysis*. Oxford, Oxford University Press.

Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press.

OIV. (2019). *Informe de Coyuntura Vitivinícola Mundial*. París, Organización Internacional de la Viña y el Vino.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Nueva York, Oxford University Press.

Possas, M. (1987). *Estruturas de mercado em oligopólio*. São Paulo, Hucitec.

Starobinsky, G. (2016). *Sistema Local de Innovación: vinculaciones y esfuerzos tecnológicos en el sector olivícola de la Provincia de La Rioja*. Tesis de Maestría en Ciencia, Tecnología y Sociedad. Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes.

Tödtling, F., Lehner, P. y Kaufmann, A. (2008). *Do Different Types of Innovation Rely on Specific Kinds of Knowledge Interactions?* Viena, Institute für Regional- und Umweltwirtschaft.

Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona, Gedisa.

Yin, R. (1984). *Case Study Research*. Newbury Park, Sage.

Yoguel, G., Borello, J. y Erbes, A. (2009). "Argentina: cómo estudiar y actuar sobre los sistemas locales de innovación". *Revista CEPAL* 99.

* * *

RECIBIDO: 20/12/2019

VERSIÓN FINAL RECIBIDO: 07/04/2020

APROBADO: 14/04/2020