

## **Valle de La Puerta: recursos, capacidades y vínculos para la internacionalización empresarial desde Chilecito, La Rioja, Argentina<sup>ξ</sup>**

**Valle de La Puerta: resources, capabilities and linkages for the entrepreneurial internationalization from Chilecito, La Rioja, Argentina**

*Marilyn D'Alessandro*<sup>\*</sup>

*Manuel Gonzalo*<sup>\*\*</sup>

*Sonia Filipetto*<sup>\*\*\*</sup>

*Gabriela Starobinsky*<sup>\*\*\*\*</sup>

### **Resumen**

Este trabajo aborda el caso de la empresa Valle de La Puerta Sociedad Anónima, nacida en el departamento de Chilecito, provincia de La Rioja, Argentina. El objetivo del artículo es comprender el proceso de emergencia, crecimiento e internacionalización de La Puerta y los frutos y debilidades de su inserción en un sistema regional de innovación periférico. Conceptualmente, se combinan elementos *penroseanos*, evolucionistas y del abordaje de los sistemas de innovación. Se conduce así un estudio de caso, a partir de entrevistas dirigidas a informantes clave, entre otras fuentes de datos. Entre los resultados, se destaca que las condiciones ambientales de los valles riojanos, el *know-how* y redes desarrollado por el equipo directivo y los vínculos con diferentes instituciones públicas y privadas han sido claves para lograr el proceso de crecimiento e internacionalización. También se identifican limitantes estructurales como los costos de la energía eléctrica y de transporte, y la necesidad de políticas específicas orientadas al sector agrícola provincial. De esta forma, el trabajo contribuye a cubrir un vacío tanto empírico como conceptual en materia de documentación y reflexión sobre trayectorias empresariales en contextos periféricos.

---

ξ Recibido 1 de noviembre 2021 / Aceptado 6 de diciembre 2021.

\* Licenciada en Economía, Universidad Nacional de Chilecito. Correo electrónico: [mdalessandro@undec.edu.ar](mailto:mdalessandro@undec.edu.ar)

\*\* Doctor en Economía, Universidad Nacional de Quilmes / Universidad Nacional de Chilecito. Correo electrónico: [gonzalo.manolo@gmail.com](mailto:gonzalo.manolo@gmail.com)

\*\*\* Magister en Economía Industrial, Universidad Nacional de General Sarmiento. Correo electrónico: [sfilipetto@campus.ungs.edu.ar](mailto:sfilipetto@campus.ungs.edu.ar)

\*\*\*\* Magister en Ciencia, Tecnología y Sociedad, Universidad Nacional de Chilecito. Correo electrónico: [gstarobinsky@undec.edu.ar](mailto:gstarobinsky@undec.edu.ar)

**Palabras clave:** La Rioja; Industria vitivinícola; Industria olivícola; Sistema Regional de Innovación; Internacionalización.

**Código JEL:** L10

## Abstract

This paper addresses the case of the company Valle de La Puerta Anonymous Society, born in the department of Chilecito, province of La Rioja, Argentina. The objective of the article is to understand the process of emergence, growth and internationalization of La Puerta and the fruits and weaknesses of its insertion in a peripheral regional innovation system. In conceptual terms, penrosean, evolutionary and the innovation systems conceptual approaches are combined. Thus, a case study is conducted, based on interviews with key informants, among other data sources. Among the results, it stands out that the environmental conditions of La Rioja valleys, the know-how and networks developed by the management team and the links with different public and private institutions have been key to achieving the growth and internationalization process. Structural limitations are also identified, such as the costs of electricity and transportation, and the need for specific policies aimed at the provincial agricultural sector. The paper contributes to fill both an empirical and conceptual void in terms of documentation and reflection on firm trajectories in peripheral contexts.

**Keywords:** La Rioja; wine industry; olive industry; regional system of innovation; internationalization.

**JEL Code:** L10

## 1. Introducción

La Rioja es una de las provincias de menor desarrollo relativo de la Argentina y, particularmente, presenta una serie de obstáculos en relación con la articulación de las instituciones científico-tecnológicas y el sector productivo, como así también falta de investigaciones vinculadas a las necesidades de los productores locales (Starobinsky, 2020; Starobinsky et al., 2020a, 2020b; Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Innovación [CIECTI], 2020).

Sin embargo, sectores como el vitivinícola y el olivícola, han logrado avanzar en materia productiva y de inserción internacional (Borello, 2005; Starobinsky, 2016; Starobinsky et al., 2020b, Pizarro Levi et al., 2021). La Rioja se posicionó en 2017<sup>1</sup> como la principal provincia olivícola de Argentina tanto en hectáreas implantadas como en toneladas producidas<sup>2</sup> (Subsecretaría de Programación Microeconómica [SSPMicro], 2018). Mientras que, en vitivinicultura, la provincia se destaca por cultivar la única

<sup>1</sup> Último dato disponible.

<sup>2</sup> 29% y 34% del total nacional respectivamente.

variedad autóctona del país: el Torrontés Riojano (Pizarro Levi et al., 2021), cuenta con una bodega de gran trayectoria y enraizamiento regional como la Cooperativa La Riojana (Mazzola, 2014; Starobinsky et al., 2020b).

Si bien no mayoritarios, también es posible identificar una serie de actores locales que han logrado sortear obstáculos, aprovechar las condiciones naturales riojanas, desarrollar capacidades y posicionar su producción en el mercado nacional e internacional. Tal es el caso de la empresa Valle de La Puerta S.A., “La Puerta”, ubicada en la localidad de Vichigasta, departamento Chilecito.<sup>3</sup>

La Puerta se dedica a la elaboración y comercialización de vinos finos y aceite de oliva premium. Nace en el año 1994 como un proyecto productivo impulsado por el aprovechamiento de la Ley de diferimientos impositivos. Hoy, La Puerta, comercializa sus productos a más de 20 países<sup>4</sup>, desarrollando capacidades y logrando una creciente inserción en Asia, eje dinámico del capitalismo contemporáneo. La Puerta es así un actor relevante al interior del sector agrícola provincial y su evolución productiva y empresarial arroja luz sobre las potencialidades y desafíos propios de actores empresariales en un entorno periférico.

El objetivo de este artículo es documentar y analizar el desarrollo evolutivo de La Puerta en términos de capacidades y esfuerzos innovativos y tecnológicos conducidos para posicionar sus vinos y aceite de oliva en el mercado nacional e internacional. El análisis aborda un enfoque *penroseano*-evolucionista que estudia el proceso de crecimiento de la firma como una acumulación de capacidades generadas para responder a las oportunidades productivas presentes en su entorno. En particular, se pretende comprender el proceso de internacionalización de La Puerta en relación con las estrategias y competencias desarrolladas en un contexto competitivo, especialmente para la actividad vitivinícola, como así también frente al auge de China como comprador de productos argentinos. Adicionalmente, se busca identificar la vinculación y articulación existente entre La Puerta y el entramado institucional que conforma el Sistema Nacional y Regional de Innovación y su aporte al proceso de desarrollo de capacidades y crecimiento de la empresa. De esta forma, a través de un estudio de caso, se cubre un vacío tanto empírico como conceptual en materia de documentación y reflexión sobre trayectorias empresariales en sistemas regionales de innovación periféricos.

El artículo se organiza de la siguiente manera. A continuación, en la sección 2 se introducen las referencias conceptuales. En la sección 3 se presenta el abordaje metodológico a partir de un estudio de caso. En la sección 4 se aborda brevemente la evolución y caracterización de las industrias vitivinícola y olivícola a nivel nacional y en la provincia de La Rioja. En la sección 5 se presenta el caso de La Puerta. Por último, en la sección 6, se exponen el análisis y las reflexiones finales.

---

<sup>3</sup> <https://www.elindependiente.com.ar/pagina.php?id=207576>

<sup>4</sup> <https://www.noticiasagropecuarias.com/2017/06/08/bodega-valle-de-la-puerta-exporta-la-mitad-de-su-produccion/>

## 2. Abordaje conceptual

En el abordaje *penroseano* el crecimiento de la firma es entendido a partir de la interacción entre sus recursos y las oportunidades productivas que le ofrece su entorno (Penrose, 1959; Guimarães, 1981; Gansey et al, 2006; Gonzalo, 2013, Gonzalo et al., 2014). Para ello, es clave el rol de la gerencia en la identificación de oportunidades productivas y el desarrollo de servicios y capacidades a partir de la dotación de recursos de la firma. Esta construcción y acumulación de conocimientos lejos está de ser un proceso trivial, sino que como destaca la literatura evolucionista requiere un proceso activo de esfuerzos de aprendizaje y desarrollo de capacidades para dominar y poner en práctica heurísticas y rutinas que den respuesta a los cambios que presenta el entorno (Nelson y Winter, 1982; Nelson, 1991; Yoguel y Boscherini, 2001; Lopez, 2002; Coriat y Weinstein, 2011; Starobinsky et al, 2020b).

Las firmas se insertan en sistemas de innovación que agrupan a un entramado de instituciones del sector público y privado que interactúan en la generación y transferencia de conocimientos mediante relaciones de cooperación y competencia (Freeman 1987, Nelson, 1993; Yoguel et al., 2009). La virtuosidad de estos sistemas depende principalmente de los niveles de heterogeneidad productiva y de vinculación de sus actores locales (Borello, 2016; Starobinsky, 2016; Niembro, 2017). Así, el proceso de innovación no tiene lugar a través de esfuerzos y acciones aisladas que realizan las firmas, sino que requiere de la interacción de todos los agentes que integran el medio local, como así también de complejos procesos de transferencia tecnológica (Yoguel y Boscherini, 2001; López, 2002). Consecuentemente, las características de los sistemas de innovación difieren entre países, regiones y/ sectores, las cuales se definen por el nivel de articulación entre diferentes organizaciones -que no siempre se relacionan directamente con la ciencia y la tecnología-, el marco social, político e institucional en el que operan y sus capacidades de construcción de conocimientos y generación de innovaciones (Cassiolato y Lastres, 2005; Edquist, 2005; Lundvall, 2007).

En el presente trabajo se combinan elementos *penroseanos*, evolucionistas y del abordaje de los sistemas de innovación para comprender el proceso de emergencia, crecimiento e internacionalización de La Puerta y los frutos y debilidades de su inserción en un sistema regional de innovación periférico (Starobinsky et al., 2020a, 2020b; Gonzalo et al, 2021).

## 3. Abordaje metodológico

Se trabaja a partir de un estudio de caso. Esta metodología permite explorar procesos evolutivos en relación a las estrategias y decisiones tomadas, es decir, comprender por qué fueron tomadas, cómo fueron llevadas a cabo y cuál fue el resultado (Yin, 1984; Eisenhardt, 1999). El estudio de casos permite utilizar múltiples fuentes de evidencias cualitativas y cuantitativas, tales como registros de archivos, información documental, entrevistas directas, encuestas, entre otras herramientas de análisis (Yin, 1984).

En principio, se recurrió a fuentes de datos tales como: notas periodísticas, contenido audio-visual disponible en la web, e información cuantitativa suministrada por la empresa a través de la encuesta “El rol del Sistema Local de Innovación en los comportamientos tecnológicos del sector agroindustrial en la provincia de La Rioja”<sup>5</sup> realizada entre los años 2019-2020 por la Universidad Nacional de Chilecito (UNdeC). De manera complementaria, durante el mes de junio de 2021, se realizaron tres entrevistas a partir de un cuestionario semi-estructurado para lo cual se tuvo en cuenta el diseño de una pauta guía con ejes conceptuales alineados con el abordaje teórico. Específicamente, se entrevistó al presidente, al gerente comercial y al gerente de finca de La Puerta; las entrevistas tuvieron una duración aproximada de una hora cada una.

Una vez finalizada la etapa de entrevistas se procedió a la desgrabación de las mismas y, luego, a su procesamiento, para lo cual se tuvo en cuenta los ejes de análisis derivados de los objetivos de la investigación y del marco teórico propuesto.

#### **4. Las industrias vitivinícola y olivícola en Argentina y La Rioja**

##### ***Industria vitivinícola***

Históricamente, Argentina elaboró vinos genéricos cuyo destino principal era el mercado interno. Desde los años 1990, la cadena de valor de los vinos en Argentina experimentó un punto de inflexión, orientándose a la producción de vinos de mayor calidad enológica tanto para el mercado nacional como internacional, proceso que se extendió hacia la primera década del siglo XXI. Siguiendo a Azpiazu y Basualdo (2003), al final de la década de 1990, la industria ya había experimentado una profunda transformación, con las exportaciones de vino creciendo desde unos pocos millones de dólares en 1990 a más de 480 millones de dólares en 2004. Esta sostenida inserción de los vinos argentinos en el mercado internacional incluyó una considerable inversión extranjera (Richard Jorba, 2008) y una reconfiguración de las relaciones al interior de las cadenas de valor, ahora globales (Filipetto, 2016).

En el siglo XXI, en el periodo localmente conocido como la post-convertibilidad, Argentina experimenta en esta industria una profundización de la performance exportadora (Artopoulos et al., 2013; Brevet et al., 2014; Farinelli, 2014). Esta profundización de la inserción externa de la industria vitivinícola argentina se vio impulsada inicialmente por la contundente reducción de los salarios en dólares producto de la devaluación a lo cual se sumaron los aumentos de productividad que tuvieron lugar con una expansión del empleo en bodegas y viñedos (Bocco et al., 2007), las redes en mercados externos aportados por el capital extranjero (Chazarreta, 2013) y el impulso del Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (Mc Dermott, 2005; Ruiz y Vitale, 2011) que colocó al Malbec especialmente -y en menor medida al Bonarda- como variedad emblema de la industria vitivinícola argentina. Así, la especialización en la cepa Malbec ha apuntalado

---

<sup>5</sup> Proyecto de Investigación y Desarrollo (2018). Secretaria de Ciencia y Tecnología, Universidad Nacional de Chilecito.

en forma exitosa la reputación de Argentina<sup>6</sup>, lo que ha representado una novedad tanto para el ámbito local como para el internacional en tanto se lo concibe como un producto único originado a partir de clones seleccionados, que no tiene similitud con ninguno de otra región del mundo.

A nivel tecnológico, fundamentalmente en el último lustro de los años noventa, las bodegas incorporan nuevo equipamiento, que ha sido clave para el desarrollo posterior. Estos consistieron en: nuevos sistemas de prensado (prensas neumáticas), sistemas de enfriamiento, máquinas centrífugas, sistemas de embotellamiento (fraccionadoras móviles, *tetra brik*), sistemas de automatización industrial, cintas transportadoras y tanques de acero inoxidable (Azpiazu y Basualdo, 2003). También se comienza a generalizar el empleo de barricas de roble -francés y americano- para la crianza de los vinos que requieren madera. Asimismo, se avanzó en la incorporación de ingredientes alimentarios -levaduras, bacterias lácticas- para acelerar procesos (Lavarello et al., 2011), en la implementación de normas de calidad y en tomar consejos y asesoramiento de *winemakers*<sup>7</sup> (Farinelli, 2014), sobre todo en los casos de las bodegas exportadoras.

En cuanto a los mercados de exportación del vino argentino, en líneas generales, Estados Unidos de América (EUA) es un mercado de importancia respecto a la colocación de vinos finos y en particular presenta una alta receptividad con el Malbec. Sin embargo, una novedad de los últimos años ha sido la entrada de los vinos argentinos en el mercado emergente de China. Por citar un ejemplo de esta dinámica que se fue acelerando incluso en la última década: Argentina exportaba a China, entre 2002 y 2009, a un valor FOB promedio de 0,8 dólares por litro de vino; entre 2010 y 2019 pasó a hacerlo por 4,1 dólares promedio por litro.<sup>8</sup>

No obstante, esta inserción no estuvo ni está exenta de dificultades. En el trabajo de Stein (2008) se documenta cómo en EUA, el contacto directo con los consumidores se hace extremadamente difícil por la estructura misma del sistema de distribución. Es en este marco que las bodegas acuden a la explotación de los atributos naturales y/o geográficos de difícil reproducción como a certificaciones diversas (*fair trade*, orgánico, huella de carbono, biodinámico) para lograr mejores condiciones en esa negociación. Es así como entre 2015 y 2020, el vino se mantiene entre los dos primeros lugares de productos orgánicos industrializados de Argentina con destino a la exportación (Talamoni, 2021).

---

<sup>6</sup> Entre 1997 y 2007, el precio de la botella de Malbec en el mercado internacional creció de 16 a 28 dólares, mientras que las demás variedades argentinas, en promedio, crecieron de 16 a 24 dólares.

<sup>7</sup> Hacia la década de 1990, los enólogos comenzarían a profundizar sus investigaciones y recorrer el mundo en busca de experiencia e información y pulir así técnicas y estilos, y se los comenzaría a llamar *winemakers* (hacedores de vinos), un término que indicaba que no solo opinaban sobre la producción de las uvas, sino que habían trascendido a la bodega para participar activamente del negocio.

<sup>8</sup> <https://www.trademap.org/Index.aspx>

En el caso de China, el trabajo de ProMendoza<sup>9</sup> del año 2011, indica que la mayoría de los importadores chinos están dispuestos a pagar altos precios solo por los vinos de Francia, mientras que los nuevos importadores solo buscan vinos de bajo precio de los demás países (entre 1,5 a 2 dólares) sin tener en cuenta la calidad del producto, lo cual lo hace un destino orientado a productos de bajo valor agregado para Argentina (relativo con otros productores vitivinícolas).

En cuanto a la industria vitivinícola provincial, La Rioja se posiciona como la tercera provincia productora de vinos (Instituto Nacional de Vitivinicultura [INV], 2020). A nivel intra-sectorial primario, conviven actores con una marcada heterogeneidad productiva y tecnológica: pequeños productores que sobreviven con bajos niveles de producción, rentabilidad y tecnificación, medianos y grandes productores, en minoría, que si bien han logrado adoptar niveles de tecnificación, prácticas productivas y variedades enológicas desde los años 1990, se enfrentan a factores limitantes como la escasez de aguas superficiales, el elevado costo de inversión para la extracción de aguas subterráneas y el costo de energía eléctrica asociado (Mazzola, 2014, Starobinsky et al., 2020b, Pizarro Levi et al, 2021).

En cuanto al sector industrial, la producción riojana se concentra en pocas bodegas verticalmente integradas con altos niveles de tecnificación y desarrollo de actividades de innovación que insertan crecientemente sus vinos en los mercados internacionales<sup>10</sup>, principalmente, en Europa, Norteamérica y Asia (Mazzola, 2014; SSPMicro, 2018, Starobinsky et al., 2020, Pizarro Levi et al., 2021). No obstante, se hacen presentes dificultades y desafíos para exportar: los altos costos de transporte y energía eléctrica que se derivan de una infraestructura deficiente y de los rezagos en la agenda de facilitación del comercio<sup>11</sup> (Corporación Andina de Fomento [CAF], 2021), la fuerte competencia que representa la vitivinicultura mendocina, principalmente, en términos de costos, y la tendencia de los mercados internacionales hacia el tintocentrismo, restándole así oportunidad a las variedades blancas, factor especialmente importante para la provincia de La Rioja (Pizarro Levi et al., 2021).

### ***Industria olivícola***

La olivicultura posee una larga historia en el país. Sin embargo, al igual que la industria vitivinícola, es en la década del noventa que el sector experimenta una reestructuración a partir de transformaciones políticas y económicas que tendieron a impulsar un modelo basado en las exportaciones afectando fuertemente el dinamismo de las economías

---

<sup>9</sup> Se trata de una fundación que genera información estratégica, desarrolla acciones de promoción y herramientas para facilitar la exportación tales como misiones y agendas comerciales, ferias internacionales, rondas inversas con importadores, entre otras.

<sup>10</sup> Según el Observatorio Vitivinícola Argentino (OVA), en los últimos diez años las exportaciones de vinos riojanos han crecido un 25%.

<sup>11</sup> En este marco, la salida al mar por el puerto de Chile es un objetivo pendiente que se encuentra en la agenda provincial de La Rioja desde hace décadas debido a que posibilitará exportar a costos más bajos dado que se acortan las distancias del traslado de bienes y servicios (Buteler, 2019).

regionales (Russo, 2005; Rofman, 2006). En este sentido, la aplicación de la Ley de diferimientos impositivos apuntó a fortalecer y fomentar la inversión productiva en las regiones de menor desarrollo como La Rioja<sup>12</sup>, Catamarca y San Juan (Cáceres et al., 2009; Starobinsky, 2016; CIECTI, 2020). Los resultados de la inversión productiva se evidencian en el crecimiento de más del 130% de la superficie nacional cultivada con olivos entre los años 1990-1998 (Vita Serman y Matías, 2012).

En el plano tecnológico se incorporaron nuevas técnicas de manejo y tecnologías de cultivo, como plantaciones de alta densidad, sistemas de monitoreo, evaluación y automatización de tareas de cultivos, sistemas de riego y cosecha mecánica, como así también nuevas variedades para la elaboración de aceites de oliva varietales y aceitunas en conserva (Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Innovación [CIECTI], 2012; Castillo, 2013). En este sentido, se ha registrado un incremento en la productividad y en la calidad del fruto. Según datos del Consejo Oleícola Internacional (COI) para el periodo 1990-2008, en Argentina la producción de aceituna en conserva aumentó de 30 a 95 mil toneladas; mientras que el aceite de oliva lo hizo de 8 a 25 mil toneladas.

Los cambios macroeconómicos sucedidos a inicios de los 2000, principalmente en la política cambiaria, mejoraron las condiciones para las exportaciones de aceitunas de mesa y aceite de oliva que respondían a buenas perspectivas de demanda y precios internacionales (Cáceres et al., 2009). Entre 1998 y 2008, las exportaciones de aceitunas de mesa incrementaron de 20 a 86 mil toneladas, mientras que las exportaciones de aceite de oliva crecieron de 4 a 18 mil toneladas. Si se consideran los datos de exportaciones en relación a la producción se observa que la industria olivícola nacional posee un perfil marcadamente exportador, cuyos destinos se concentran en EUA, España y Brasil.

Hacia finales de los años 2000, las inversiones productivas motivadas por los diferimientos disminuyeron y los niveles de producción comenzaron a depender principalmente del fenómeno de vejería, característico del olivo. Así, durante la década del 2010 la producción olivícola experimentó altas y bajas de producción (Carciofi et al., 2021). En cuanto a las exportaciones entre 2008 y 2015 cayeron un 3,8% en valor, principalmente por una importante caída en las cantidades comercializadas de aceitunas en conserva<sup>13</sup>, mientras que, para los últimos años, 2018 – 2020, las exportaciones olivícolas retrocedieron principalmente por la caída de más del 23% del volumen de aceite de oliva (Carciofi et al., 2021).

En cuanto a la olivicultura provincial, La Rioja ha logrado avanzar en línea con la evolución y crecimiento de la industria nacional. De acuerdo al Censo Nacional Agropecuario 2018, La Rioja es la principal provincia con superficie implantada y producción de olivos. Asimismo, evidencia una clara orientación exportadora con una participación importante en las exportaciones nacionales, entre 2013 y 2017 las aceitunas de mesa explicaban más del 50% de las exportaciones de aceitunas argentinas, mientras

<sup>12</sup> En particular, para La Rioja la Ley provincial N° 22.021 de promoción industrial alentó el ingreso de nuevos capitales nacionales extra-locales que establecieron medianos y grandes emprendimientos productivos que, en muchos casos, no pertenecían al rubro agropecuario (Starobinsky, 2016; CIECTI, 2020).

<sup>13</sup> Los precios internacionales tanto de aceitunas en conserva como de aceite de oliva se mantuvieron estables.

que, para el caso del aceite, la participación en promedio se mantuvo cercana al 30% (UNdeC, 2019, Carciofi et al., 2021).

En cuanto a la estructura productiva de la provincia, de igual forma que en la industria vitivinícola, existe un alto nivel de heterogeneidad entre productores primarios que se enfrentan a una importante brecha tecnológica con sus consecuencias en términos de competitividad. Sin embargo, se ha logrado consolidar un entramado industrial que procesa materia prima y elabora aceite de oliva y aceituna de mesa, cuya comercialización se coloca principalmente en el mercado externo (Starobinsky, 2016). Es así que La Rioja es la primera provincia exportadora de aceite de oliva y segunda en términos de exportaciones de aceitunas de mesa<sup>14</sup> (UNdeC, 2019).

En términos institucionales, se ha desarrollado en la provincia un importante entramado de actores locales que integran la cadena olivícola. En los últimos años se ha conformado el Clúster Olivícola Riojano<sup>15</sup> que representa una alianza estratégica público-privada que busca fortalecer la competitividad del sector a partir de la formulación de acciones y estrategias que apuntan a hacer frente a ciertos obstáculos y limitaciones, entre los que se destacan: la necesidad de una reconversión energética a partir de fuentes renovables, financiamiento para inversiones tecnológicas que ayuden a reducir la brecha tecnológica existente, obras de infraestructura que aporten al aprovechamiento eficiente del recurso hídrico y el desarrollo de acuerdos comerciales y de promoción internacional para la expansión del mercado de la producción olivícola riojana (Starobinsky, 2016, UNdeC, 2019, Starobinsky, 2020).

## 5. El caso La Puerta

### *Evolución y desarrollo empresarial de La Puerta*

La Puerta, es una mediana empresa agroindustrial ubicada en la localidad de Vichigasta, departamento Chilecito, provincia de La Rioja. Nace en el año 1994 como un proyecto de diferimiento impositivo en el marco de la Ley Nacional de Desarrollo Económico N° 22.021.<sup>16</sup> Así, los accionistas de la empresa *International Time Group* (ITG), dedicada a la comercialización de relojes de alta gama *Seiko* y *Orient*, toman impuestos como IVA y Ganancias y los destinan al proyecto productivo.<sup>17</sup>

Su evolución y desarrollo puede presentarse en tres etapas. La primera etapa, de desarrollo inicial, transcurre en la segunda mitad de los años 1990, y se caracteriza por la puesta en producción y evaluación de cultivos. Originalmente, el proyecto se centraliza en la producción de vid y olivos -104 y 196 ha respectivamente-. También se incursiona en cultivos alternativos tales como melones, ajo en verde, pimiento y frutas de carozo, aunque estos no llegaron a conformarse como unidades de negocio.

<sup>14</sup> Últimos datos disponibles corresponden a 2017.

<sup>15</sup> <https://www.infocampo.com.ar/crean-un-cluster-olivicola-en-la-rioja/>

<sup>16</sup> <https://infoagro.com.ar/vinos-y-aceite-riojanos-para-todo-el-mundo/>

<sup>17</sup> <https://www.cronista.com/pymes/Una-marca-quenacio-para-exportar-20110414-0003.html>

La segunda etapa, de crecimiento, se da durante los 2000 bajo el impulso cambiario del fin de la convertibilidad y una creciente demanda internacional. En esta etapa se consolidan los procesos de industrialización e internacionalización de vinos y aceite de oliva. Cabe señalar que el desarrollo de la producción y comercialización de vinos en el exterior tiene una inspiración a partir del caso de la Cooperativa La Riojana, que ya a mediados de los años 1990 logra posicionar exitosamente los vinos riojanos en el mercado internacional, principalmente en Inglaterra (Starobinsky et al, 2020b). De esta forma, en el año 2001, La Puerta avanza en la construcción de una bodega elaboradora de vinos.

Asimismo, los aprendizajes logrados en relación con la elaboración de vinos se nutren de la articulación con un *winemaker* australiano, quien incentiva al equipo a producir vinos tintos de calidad, en contraposición a la tradicional orientación riojana hacia la producción de vinos blancos, en particular de la cepa Torrontés Riojano. Posteriormente, se suma un enólogo mendocino, quien asesora en la definición del estilo de vinos “La Puerta” que rápidamente, desde el año 2003, encuentran mercados en Inglaterra y EUA y, años más tarde, en China.

En años posteriores, la industrialización de aceite de oliva, tiene lugar en el marco de la expansión de la industria olivícola nacional que hacia la década de los 2000 enfrenta buenas condiciones en los mercados externos. Así la empresa expande la superficie implantada con olivos hasta alcanzar las 770 ha y luego, en 2005, se concreta la construcción de una planta de extracción de aceite de oliva de calidad Premium, a partir de una importante inversión tecnológica. En línea con la orientación exportadora nacional y provincial, La Puerta inserta sus aceites en EUA, Brasil y España.

La Puerta logra definir hacia fines de los años 2000 cuatro unidades de negocios: vino en botella, vino a granel, aceitunas<sup>18</sup> y aceite de oliva a granel. Complementariamente, orienta esfuerzos hacia la certificación del Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control, HACCP por sus siglas en inglés, tanto para el proceso productivo como para la producción; implementando también las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) indispensables para la aplicación del HACCP. Otras certificaciones obtenidas tienen que ver con la producción orgánica de vinos, y la implementación de normas COI y Kosher, para la producción de aceite de oliva.

Luego, en un contexto de crisis financiera mundial en 2008 y frente a cambios en las dinámicas de mercados, en particular, para la industria vitivinícola<sup>19</sup>, se identifica una tercera etapa de amesetamiento y diversificación. Principalmente se detecta cierto nivel de estancamiento en las unidades de negocios del vino, asociado en primer lugar, a la fuerte competencia y centralidad de los vinos mendocinos que se posicionan en los mercados con bajos costos de producción y a través de un importante fomento y promoción de instituciones vitivinícolas nacionales y, en segundo lugar, al cambio de preferencias de mercado chino hacia el consumo de vinos de menor valor económico. Frente a este contexto, La Puerta conduce esfuerzos para reorientar y diversificar sus

---

<sup>18</sup> La aceituna se produce, pero no se industrializa, se vende en fresco a productores locales.

<sup>19</sup> Por ejemplo, en relación a las exportaciones de vino de Argentina, en general, alcanzan un máximo (en volumen y valor del total exportado) en el año 2012 que sólo han vuelto a recuperarse en volumen, pero no en valor, recién en 2020.

decisiones de inversión y capitalizar oportunidades en nuevas unidades de negocios. Se ponen en marcha así proyectos alternativos tales como la construcción de una planta de pellets para calefacción a partir de residuos de la poda del olivo, el cultivo de nogal y la producción de pasas de uvas. Tales proyectos comienzan a concretarse en los últimos años de la década de 2010 y apuntan hacia mercados de exportación.

Hoy, con buena dinámica internacional y más de 700 ha de plantaciones de olivos de alta densidad, las principales unidades de negocio corresponden a la aceituna, vendida como fruta y aceite. Sin embargo, la actividad vitivinícola, con su menor producción, constituye la identidad de la empresa: tanto a nivel nacional como internacional La Puerta es reconocida principalmente por sus cuatro líneas de vinos -en su mayoría tintos- y en menor medida, blancos y orgánicos. En términos comerciales, tanto el aceite de oliva como el vino se comercializan principalmente a granel y se exportan a más de 20 países (Cuadro 1).

**Cuadro 1: Principales características de las actividades olivícola y vitivinícola en La Puerta hacia fines de la década de 2010**

<i>Actividad</i>	<i>Olivícola</i>	<i>Vitivinícola</i>
<i>Hectáreas</i>	770	155,3
<i>Variedades (ha)</i>	Aceiteras: 450 Mesa: 120 Doble propósito: 200	Tintas: 104,5 Blancas: 10,8 Orgánicas: 40
<i>Tipo de plantación</i>	Intensiva	144, 3 ha en parral 11 ha en espaldero
<i>Producción</i>	15 millones kilogramos de aceitunas 1.400 toneladas de aceite	2,2 millones de litros de vino
<i>Líneas</i>	Aceite de Oliva Premium Virgen Extra	Clásica Alta Reserva Gran Reserva
<i>Comercialización</i>	Granel: 90% Fraccionado: 10%	Granel: 1.300.000 litros Fraccionado: 850.000 botellas
<i>Principales destinos externos</i>	EUA, España y Brasil	China, EUA, Inglaterra, España, Brasil, Nueva Zelanda, Bélgica, Francia, Perú, Panamá, Uruguay, Holanda y Suiza

Fuente: Elaboración propia en base a información provista por la empresa.

### **Recursos y ventajas competitivas**

El principal recurso que destaca la empresa es su equipo de Recursos Humanos. La Puerta emplea alrededor de 60 trabajadores y si bien, se trata de una empresa mediana, con casi 1.000 ha de cultivos y dos establecimientos industriales, su estructura organizacional es reducida. El equipo directivo está integrado por 3 personas, las cuales desempeñan múltiples funciones (Recuadro 1). En cuanto a las características, se trata de personal calificado, con experiencia y redes tanto a nivel comercial como institucional.

Resulta relevante resaltar que, en la región del NOA, han sido pioneros en la adquisición y empleo de maquinaria mecánica para la actividad primaria: un vibrador para la cosecha de aceitunas importado desde EUA, una cámara de Scholander para medir el nivel de humedad de la planta, y el desarrollo local de una cosechadora mecánica que se adapta a sus propios parrales. Es por ello que, entre las ventajas competitivas sobresale el alto nivel de tecnificación y modernización tecnológica que poseen tanto la bodega<sup>20</sup> como la planta de extracción de aceite. En cuanto a la bodega, las maquinarias disponibles son de origen francés e italiano, emplea tecnologías de producción con prensado neumático, decanter, flotación y centrifugación; en lo que respecta a tecnologías de filtración, emplea tierras de diatomeas, por vacío y tangencial; mientras que utiliza un sistema de envasado isobarométrico.<sup>21</sup> Posee tanques de acero inoxidable con capacidades entre 5.000 y 100.000 litros. La capacidad de producción es de 2.250.000 litros y la capacidad de fraccionamiento es de 3.000.000 de botellas. Por su parte, la planta de extracción de aceite, dispone de maquinaria con tecnología de punta, importada desde Italia y Francia. Emplea un sistema de dos fases para la producción y posee tanques de acero inoxidable con temperatura de conservación controlada.

Adicionalmente, los entrevistados mencionan a las características de los recursos naturales de la provincia de La Rioja, clima y geografía se combinan para producir vinos y aceites de oliva de primera calidad. Es así que otra ventaja competitiva se asocia con la relación precio – calidad de los vinos, como así también el sostenimiento del nivel de calidad a través de los años. En este sentido, se identifica una fortaleza particularmente en los vinos de la cepa Malbec, que han logrado posicionarse y competir en los mercados, principalmente, con bodegas mendocinas. Asimismo, se argumenta que la cepa Malbec se comercializa como una categoría de vinos en los mercados internacionales, por lo cual producir un “buen Malbec” desde La Rioja los posiciona en la comercialización del “Malbec argentino”. De este modo, se destacan procesos de aprendizajes y adopción de conocimientos por parte del equipo, a partir de la estrategia de incursionar, viajar por el mundo y tomar experiencias de profesionales y empresas.

Además de la Malbec, la variedad estrella de la empresa es la Bonarda, que sobresale por su calidad enológica y perfecta adecuación a las características de suelo y clima de La Rioja. Si bien el vino Bonarda de La Puerta ha sido premiado en concursos internacionales -en 2008, ganó doble medalla de oro-, la asociación al vino italiano dificulta su posicionamiento en el mercado. Frente a esto, se espera que a futuro el

<sup>20</sup> <http://revistamodoturista.com/2018/09/11/en-la-rioja-bodega-valle-de-la-puerta/>

<sup>21</sup> Encuesta “El rol del Sistema Local de Innovación en los comportamientos tecnológicos del sector agroindustrial en la provincia de La Rioja”.

Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) cambie la denominación Bonarda por Corbeau, para aclarar su origen francés.

Por el lado de la producción olivícola, la ventaja se identifica en relación a la calidad y bajo nivel de acidez del aceite de oliva, que procede de la combinación de las condiciones naturales de la provincia y el *Know-how* del equipo productivo. En este aspecto, se destaca también que el equipo de La Puerta está integrado por personal profesional que trabaja en el Área de Control de Calidad en el que se llevan a cabo análisis y controles de calidad, trazabilidad e inocuidad desde el proceso de producción hasta el etiquetado, por lo que se registra un porcentaje inferior al 1% en relación a problemas de producción.

### **Recuadro N°1: Perfil del equipo directivo**

El equipo directivo de La Puerta ha logrado combinar diferentes perfiles que le aportan redes y conocimientos tanto enológicos como relacionados con la comercialización de vinos. A continuación, se detallan los tres perfiles principales:

#### **Presidente y CEO:**

Es ingeniero agrónomo, oriundo de Buenos Aires, y fue seleccionado por los accionistas para llevar adelante el proyecto productivo desde sus inicios. Al principio, sus actividades se orientaban a la gestión, puesta en producción y evaluación de rentabilidad de cultivos, posteriormente comenzó a incursionar en la venta y comercialización de vinos, primero en el interior del país, y luego, hacia el exterior, en los cuáles concretó importantes relaciones comerciales. En la actualidad, además de llevar adelante la gerencia económica-financiera, participa activamente en la comercialización del aceite de oliva y está a cargo del proyecto de la planta de pellets. Con gran interés en el desarrollo local, integra organizaciones locales de productores como la Federación Olivícola Argentina y la Cámara Olivícola Riojana.

#### **Gerente de Finca y Winemaker:**

Es ingeniero agrónomo, riojano, egresado de la Universidad Nacional de La Rioja. De familia viticultora, desde niño compartió con su abuelo la pasión de trabajar en la finca y hacer vino patero. Se integró a la empresa en el año 1997, como pasante para realizar relevamientos fenológicos y controles de salinidad de los suelos. Una vez que finalizó la ingeniería, fue ayudante en la producción de vinos, y en 2003, asumió el compromiso de llevar a cabo su primera elaboración. Logró aprendizajes y conocimientos a partir de la articulación con enólogos y *winemakers* de distintas bodegas del mundo (EUA, España, Italia, entre otras). En la actualidad, está a cargo de la producción primaria, incluido nogal, y además de la producción industrial de vinos y aceite de oliva. Integra activamente organismos locales como el Consorcio Regional de Experimentación Agrícola (CREA) vitivinícola y olivícola, entre otros.

Junto al presidente son socios en sus fincas de producción nogalera y de uvas orgánicas. Además, produce un vino propio, de marca “Collovati”, que elabora en las instalaciones de la Puerta y posee buen mercado en Buenos Aires.

**Gerente Comercial:**

Es arquitecto, oriundo de Buenos Aires, ingresó a la empresa en el año 2005. En la actualidad, lleva adelante la comercialización y distribución interna y externa de vinos. Participa activamente en ferias internacionales y reuniones con clientes y distribuidores. Adicionalmente, tiene a su cargo el área de Marketing y publicidad, como así también la articulación con medios de comunicación y redes sociales. Su formación en arquitectura, lo involucra en el diseño de etiquetas, imagen y nuevos lanzamientos de productos.

Fuente: Elaboración propia en base a información provista por la empresa.

***Proceso de internacionalización, dinámicas de mercado y tendencias***

La bodega tiene una alta inserción exportadora en todos sus productos. En vinos, hacia 2020 coloca en el mercado externo un 60% de la producción total de vino en volumen. Esto la asemeja a la mayoría de las empresas jóvenes en el rubro del vino en Argentina dado que la mayoría de ellas exportan más del 50% de su producción total y son las que exploran mercados de exportación nuevos y más diversificados, especialmente desde 2012 (Felzensztein et al., 2019).

El proceso de internacionalización de La Puerta se identifica con una serie de comportamientos y esfuerzos orientados a enfrentar este desafío en un escenario altamente competitivo. En lo que respecta a vinos, los entrevistados señalaron que el mundo demanda de Argentina y de La Rioja en particular vinos tintos, baratos y de muy buena calidad. En este aspecto el equipo de campo de La Puerta ha iniciado hace algunos años un proceso de injertación de viñedos con Malbec COT, que es un clon del Malbec, pero mucho más productivo que el tradicional.

La exploración del mercado externo data del año 2003 a partir de viajes realizados por el presidente, a través de los cuáles se logró una articulación directa con clientes de Inglaterra y EUA. Este proceso ha sido acompañado e impulsado por las políticas públicas y las asociaciones de productores, especialmente por la labor del Consejo Federal de Inversiones (CFI). En los años siguientes, las exportaciones fueron creciendo principalmente en EUA, país productor, con vinos en botella marca “La Puerta”, influenciadas particularmente por la conformación de un *Joint Venture Eco Valley* con un importador del Estado de Carolina del Norte. En complemento, los vinos se comercializan en una importante cadena de mercados de Texas y posee un buen nivel de distribución en Norton Island, mercado en el que, actualmente, se conducen esfuerzos para ingresar el vino “Ichanka” a una cadena de ventas Lee’s (Discount) Liquor, que posee 30 locales comerciales. Por su parte, en el mercado inglés logró consolidarse en Londres y Escocia a través del segmento de pubs y restaurantes.

La inserción en China es distintiva. Esta se concreta en el año 2007, siendo La Puerta la primera bodega riojana en lograr posicionarse en ese mercado. El vínculo comercial se da a partir de las misiones organizadas por el CFI que permiten concretar negociaciones con una importante empresa farmacéutica. Cabe destacar que, si bien el consumo promedio de vino per cápita (1,18 litros) sigue siendo pequeño en comparación con otros

países consumidores de vino, de acuerdo con datos de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), China fue el quinto mercado de vino más grande del mundo hacia mediados de los 2010.<sup>22</sup>

No obstante, los gerentes señalan que la competencia de los vinos chilenos que ingresan a China con arancel cero, frente a los vinos argentinos que pagan un arancel en promedio del 18%, representa una desventaja, que se suma a los mayores costos logísticos por el hecho de estar en La Rioja. A esto se le agrega la dinámica experimentada por las bodegas mendocinas que exportan el vino a una razón de 1.15 dólares la botella. En este aspecto no es posible para La Puerta competir principalmente por los costos asociados a la producción: el valor FOB de La Puerta Clásica es de 2,25 dólares la botella y 3,25 dólares la botella de La Puerta Alta.

Situación similar se observa en la dinámica de exportación de vino a granel. Si bien en periodo de pandemia la comercialización a granel ha demostrado un crecimiento, previamente ha sido una unidad de negocio que no aportaba demasiada contribución marginal. La Puerta se ve limitada a competir en términos de costos, en comparación con bodegas con mayor nivel de producción por hectárea, que gozan políticas de subsidios y que tienen agua de superficie. En este sentido el presidente argumenta que dadas las características de la empresa que produce vinos finos, existe una fuerte dificultad desde La Rioja para ingresar a ese negocio y competir con las grandes bodegas. Según el gerente comercial, durante los años 2012- 2013 el valor de las exportaciones se ubicaba alrededor de los 2 millones de dólares en promedio, en la actualidad, el valor cayó a 1.2 millones.

Por otra parte, en la actualidad, se detecta a nivel del entorno de negocios un cambio en las preferencias de consumo del público joven que se aventura a nuevas marcas y regiones, además del incremento en las preferencias de consumo de vinos orgánicos, vegetarianos y veganos. En este sentido, el gerente comercial destacó que ya cuentan con certificación para vinos vegetarianos y se pretende obtener la certificación de vinos veganos. Respecto al vino orgánico, si bien la bodega posee certificación de sus procesos productivos, aún no se logra posicionar la producción en un mercado en particular, han tenido una experiencia en exportación, pero no han logrado mantener ni expandir el mercado. Actualmente en un nuevo intento de posicionar vino orgánico embotellado, se están desarrollando etiquetas que representen la identidad de los consumidores.

Durante las entrevistas se ha logrado identificar el objetivo de crecer en el segmento de vino en botellas hasta alcanzar los 2 millones de botellas comercializadas. Se identifica como un potencial mercado a los países escandinavos, Suecia en particular, por lo que la estrategia de inserción se orienta a la certificación de las normas *Fair for Life* (estas normas apuntan principalmente a dar posibilidades de producción a pequeños productores, a lograr un comercio beneficioso que pueda volcarse en la sociedad, tal como

---

<sup>22</sup> Con su economía en fuerte crecimiento y la mejora de los estándares de vida, hay un gran espacio para el aumento del consumo de vino per cápita en China. Sin embargo, este país ha ganado terreno como productor con estrategias nacionales para favorecer la producción local.

lo hizo La Riojana a través de *Fair Trade*). Frente a esta situación, al ser una empresa privada, se identifica cierto obstáculo para lograr la certificación.

Con relación al aceite de oliva la percepción de los gerentes de La Puerta era que “*en el año 2004 daba la impresión de que Argentina se podía convertir en un líder de cultivos de contra-estación, fundamentalmente de aceite*”. La comercialización externa de aceite de oliva a granel se concreta en el año 2007 por iniciativa de La Puerta y a través del CREA olivícola de La Rioja y Catamarca, se conforma el primer consorcio argentino de exportación de aceite de oliva denominado *Argentina Olive Group* (AOG), integrado por cuatro empresas olivícolas riojanas, entre ellas La Puerta, y tres empresas catamarqueñas. El comercio internacional de aceite de oliva se realiza principalmente a granel, en este sentido no hay más inconveniente que la desventaja que representa para Argentina la carga arancelaria en relación con, por ejemplo, España e Italia que mantienen acuerdos de libre comercio y, que, a su vez establece un sistema arancelario para las empresas productoras de aceite de oliva que ingresan al país.

Por último, en línea con su estrategia de diversificación La Puerta viene desarrollando el negocio de la nuez de variedad Serr para colocar esa producción en el mercado de exportación, particularmente en el periodo de contra-estación febrero – marzo. El mercado principal al que apunta es el brasilero, en conjunto con la exportación de pasas de uva. Asimismo, en la actualidad se lleva a cabo la puesta en marcha de una planta de pellets para calefacción, la cual utiliza residuos de la poda de olivos (biomasa) para generar un combustible envasado. Otra oportunidad que se identifica en el mercado es la producción de cannabis, para lo cual se espera la aprobación de la ley que habilite a producir y comercializar, en este sentido advierten que es una oportunidad de negocio, sin embargo, no implicaría un negocio de largo plazo.

### ***Condición periférica: desafíos, oportunidades e interacción con el sistema de innovación***

A lo largo de las entrevistas se ha destacado como fortaleza las características naturales de suelo y clima que caracterizan a la provincia de La Rioja como una zona ideal para la producción vitivinícola y olivícola. Sin embargo, también aparecen una serie de factores limitantes y condicionantes que se derivan de la pertenencia y ubicación geográfica de La Puerta y que dificultan el desarrollo comercial y su integración a los mercados mundiales.

En primer lugar, se destaca el elevado costo de la energía eléctrica. En este sentido, se argumenta que las alternativas de cultivos rentables son muy pocas debido al consumo energético que demanda el funcionamiento de las bombas para extraer aguas subterráneas. En este sentido, el presidente argumenta que “*el nivel de gasto en energía eléctrica es la primera limitante que tiene el Valle de Famatina*”.

Otro limitante que se identifica es el costo de flete que implica la distancia de La Rioja hasta los puertos de exportación, ya que la producción exportable sale por el Puerto de Chile, a través de Mendoza, y por el Puerto de Buenos Aires. Igual dificultad se evidencia

en la compra del insumo botellas de vidrio, cuyo costo se encarece por el valor del flete que involucra su traslado desde los centros de producción en Mendoza hasta La Rioja.

Adicionalmente, La Puerta enfrenta ciertos obstáculos en relación a la disponibilidad de recursos humanos capacitados en el área comercial y de logística, como así también se evidencia la escasez de mano de obra para la cosecha de aceitunas, por lo que resulta necesario contar con maquinaria mecanizada para tal fin.

En cuanto a las interacciones con el sistema nacional de innovación, los entrevistados describen una activa articulación con la UNDeC, a través de convenios de pasantías prácticas de estudiantes de la carrera Licenciatura en Enología. También se destaca la relación con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), mediante estudios conjuntos sobre imágenes satelitales para determinar el coeficiente de los cultivos de vid, olivo y nogal, entre otros proyectos.

Además, en línea con el proyecto de generación de biomasa, se identifican interacciones con el Ministerio de Agroindustria de la Nación, a partir del intercambio de información y participación en mesas de capacitación sobre el tema. Asimismo, a partir de la puesta en marcha del proyecto, se identifica una creciente vinculación con el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), en particular con el Laboratorio de Biocombustibles de Tucumán, y con una red de proveedores nacionales de maquinarias que intervienen en la producción.

Actualmente, tras perseguir la certificación de la huella de carbono, se llevan a cabo acciones conjuntas con la Federación Olivícola Argentina y la Secretaría de Agroindustria, Ganadería y Pesca de la Nación.

En cuanto a los vínculos con el sistema regional de innovación, se identifica una activa participación y gestión con los Grupos CREA -vitivinícola y olivícola-, como así también con la Cámara Riojana de Productores Agropecuarios (CARPA). Estas interacciones se justifican en la búsqueda de políticas y proyectos que afecten a la totalidad de productores agrícolas locales, como por ejemplo el proyecto enoturístico “La Ruta del Torrontés Riojano” y viajes al exterior para la compra de maquinaria tecnificada para producción primaria. También es posible mencionar interacciones con empresas de la zona como Cooperativa La Riojana y Coralino Sociedad Anónima, que se caracterizan por compartir experiencias y aprendizajes, y ciertas acciones relativas al desarrollo local.

Tanto a nivel nacional como regional, se detecta la necesidad de articulación con el gobierno para avanzar en el diseño e implementación de políticas que atiendan a las necesidades específicas de la provincia y de los productores de la zona. Por ejemplo, se menciona la necesidad de una ley nacional de regantes electrodependientes, como así también el diseño y desarrollo de proyectos y programas para llevar a cabo una reconversión a energía solar. Adicionalmente, se plantea la necesidad de las empresas de la región de certificar estándares internacionales de calificación para poder comercializar y que tienen que ver con el uso de energías renovables.

## 6. Análisis y reflexiones finales

A lo largo de este trabajo se ha apuntado a presentar el desarrollo empresarial de La Puerta, destacando cómo, en un contexto periférico como el del NOA, en términos generales, y el de La Rioja, en particular, la empresa pudo generar capacidades y relaciones que le permitieron encarar exitosamente un proceso de crecimiento e internacionalización.

Partiendo de una aproximación conceptual *penroseana*-evolucionista, en la cual la interacción entre recursos productivos, oportunidades y capacidades es central, se mostró cómo el proceso de expansión de La Puerta fue motorizado a partir de la detección de diferentes oportunidades productivas. La internacionalización de la industria del vino en Argentina durante la década de 1990 ha sido la antesala a su trayectoria. En su fundación, La Puerta encontró en La Rioja una oportunidad productiva dada por la Ley de diferimientos impositivos sumada al bajo costo de producción con altísima calidad tanto de vinos como de aceite de oliva. El crecimiento del mercado norteamericano, primeramente, y del asiático, más recientemente, también han contribuido a su expansión internacional. Mientras que la posibilidad de desarrollar energía a partir de biomasa está latente como oportunidad a ser capitalizada, al igual que el negocio de las nueces de variedad Serr, entre otras oportunidades de diversificación.

Las condiciones ambientales de los valles riojanos han sido un recurso central para La Puerta. A lo cual se le ha sumado el *know-how* y las redes del equipo directivo y de producción. La Puerta también contó con la referencia de la experiencia de la Cooperativa La Riojana que a mediados de los años 1990 ya había logrado posicionar exitosamente los vinos riojanos en el mercado internacional, que demostraba que La Rioja podía consolidar un proceso de internacionalización. Asimismo, además del apoyo financiero inicial a partir de los diferimientos impositivos, las redes con el sistema nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación han contribuido en materia de recursos. Por ejemplo, La Puerta ha podido capitalizar el apoyo recibido de parte del Consejo Federal de Inversiones (CFI) para volcarse a los mercados de exportación (especialmente en China), así como la promoción del Malbec y el Bonarda en los mercados externos a partir del Plan Estratégico Vitivinícola 2020.

En este marco, la compañía desarrolló capacidades y llevó adelante estrategias de innovación para obtener productos que puedan competir en el mercado interno como externo. En concreto, a partir de los recursos mencionados la bodega incorporó equipamiento moderno y asesoramiento de *winemakers* para lograr mejoras en los procesos que permitan reducir costos de producción como así también para diferenciar sus productos y adaptarlos a las tendencias de un mercado cada vez más exigente. En particular, La Puerta concentró esfuerzos para superar el desafío de producir y exportar vinos Malbec y Bonarda de calidad, frente a la tradición cultural de producción de vinos blancos (específicamente el Torrontés Riojano). A estas nuevas variedades se le sumaron más tarde otras diferenciaciones tales como la producción orgánica.

En relación a su inserción en los mercados internacionales, La Puerta pudo implementar y consolidar estrategias de comercialización en las que destacan un importante nivel de articulación no solo con clientes, sino también con empresas

distribuidoras internacionales en el caso de la inserción en EUA e Inglaterra, y con empresas nacionales, como por ejemplo la conformación del consorcio de exportación de aceite de oliva. Así, los factores críticos del éxito para iniciar el proceso de internacionalización fueron redes de exportación (públicas y privadas), productos con especificaciones puntuales para ingresar a los mercados extranjeros (tales como el Malbec para los vinos) y capacidad gerencial y técnica interna para llevar adelante esos procesos.

En adición a las relaciones antes destacadas, respecto a las relaciones con el sistema nacional y regional de innovación, la relación con la UNDEC es importante y la interacción con el INTA es destacada, en tanto que también aparece la participación en los grupos CREA y CARPA como ámbitos relevantes. No obstante, la lejanía riojana respecto a Buenos Aires impacta en el costo de transporte y en la falta de programas y apoyos más específicos. A esto se le suma el desafío del estrés hídrico que impacta sobre los costos relacionados con la energía eléctrica. En este sentido, el apoyo en la transición hacia las energías renovables y en la acentuación del perfil verde de la empresa aparecen como un área de intervención pública.

La mayor parte de la literatura relacionada con el negocio del vino se centra en los impulsores externos de la internacionalización como las condiciones del mercado o tendencias de la industria. Sin embargo, los recursos, capacidades y el propio desarrollo evolutivo de la firma son menos explorados y, menos aún, en contextos periféricos. El caso La Puerta muestra que la capacidad de articulación entre recursos productivos, capacidades internas de la firma y oportunidades productivas a través del desarrollo de redes con instituciones, proveedores y distribuidores en mercados externos resulta clave para su proceso de internacionalización. También son claves los vínculos con el sistema regional y nacional de innovación y el apoyo público de manera más general. Los hallazgos abren líneas a explorar sobre el desarrollo de capacidades de inserción externa de actores empresariales insertos en sistemas regionales de innovación periféricos y permiten documentar y contribuir a la discusión sobre la inserción de sectores productivos de provincias de menor desarrollo relativo de la Argentina.

### **Referencias bibliográficas**

- Artopoulos, A., Friel, D. y Hallak, J.C. (2013). *Export Emergence of Differentiated Goods from Developing Countries: Four Argentine Cases*. Universidad de San Andrés.
- Azpiazu, D. y Basualdo, E. (2003). *Estudios sectoriales. Industria vitivinícola*. Oficina de la CEPAL-ONU en Bs As, a solicitud de la Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía de la Nación.
- Bocco, A., Dubbini, D., Rotondo, S. y Yoguel, G. (2007). *Reconversión y empleo en la industria del vino. Estructura productiva y dinámica del empleo en el complejo vitivinícola: un análisis del sector bodeguero nacional*. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

- 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. Observatorio Pymes de la Unión Industrial Argentina. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Borello, J. (2016). Geografía de la Innovación en Argentina: análisis provincial basado en datos sobre PyMEs. *Revista Locale 1*, 71-95.
- Brevet, X., Orrego, J.E. y Gennari, A. (2014). *Strategies of Argentinean Wineries in Export Markets 2009-2011*, AAWE Working paper (166).
- Buteler, M. (2019). La internacionalización de las provincias argentinas: el caso de La Rioja. *Boletín Informativo del Grupo de Jóvenes Investigadores* (4).
- Cáceres, R., Novello, R. y Robert, M. (2009). Análisis de la cadena del olivo en Argentina. Estudios socioeconómicos de los Sistemas Agroalimentarios y Agroindustriales. Área Estratégica de Economía y Sociología. Ediciones: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- Carciofi, I, Guevara Lynch, J., Cappelletti, L., Maspi, N., y López, S. (2021). Economías regionales: red de actores, procesos de producción y espacios para agregar valor. Algunos lineamientos de política para el impulso de las exportaciones en cadenas productivas ligadas a la agroindustria. Documentos de Trabajo del CCE N° 15. Consejo para el Cambio Estructural - Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.
- Cassiolato, J. y Lastres, H. (2005). Sistema de inovação e desenvolvimento: as implicações de política. *São Paulo em Perspectiva* 19(1), 34-45.
- Castillo, P. (2013). El complejo olivícola argentino: principales tendencias para el aceite de oliva y aceituna de mesa. Doc CIEA (9).
- Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Innovación (2012). *Análisis tecnológico sectorial*.
- Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Innovación (2020). *Lineamientos estratégicos para la política de CTI, La Rioja*.
- Chazarreta, A. (2013). Capital extranjero y agroindustria. Notas para una discusión sobre los cambios en la burguesía vitivinícola de Argentina a partir de la década del '90. *Mundo Agrario*, 13(26).
- Coriat, B. y Weinstein, O. (2011). *Nuevas teorías de la empresa. Una revisión crítica*. Lenguaje Claro.
- Corporación Andina de Fomento (2021). El impacto de la digitalización para reducir brechas y mejorar los servicios de infraestructura. Disponible en: <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1762>

- Edquist, C. (2005). *Systems of innovation: perspectives and challenges*. En J. Fagerberg, D.C. Mowery, et al. (Eds.). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.
- Eisenhardt, K. (1999). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4).
- Farinelli, F. (2014). *Natural Resources, Innovation and Export Growth: The Wine Industry in Chile and Argentina*. [PhD. thesis, Maastricht, UNU-MERIT].
- Felzensztein, C., Deans, K. y Dana, L. (2019). Small Firms in Regional Clusters: Local Networks and Internationalization in the Southern Hemisphere. *Journal of Small Business Management* 2(57), 496-516. DOI: 10.1111/jsbm.12388.
- 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, Universidad Nacional de General Sarmiento].
- Freeman, C. (1987). *Technology policy and economic performance: Lessons from Japan*. Londres: Pinter Publisher.
- Garnsey, E., Stam, E. y Heffernan, P. (2006): New firm growth: exploring processes and paths, *Industry and Innovation* (13)1, 1–20.
- 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, 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).
- Gonzalo, M., Gutti, P., Kababe, Y. y Starobinsky, G. (2021). Agrogenética Riojana SAPEM: primeras reflexiones sobre la creación y desarrollo de una Empresa con Participación del Estado de Base Tecnológica (EPEBT) en un sistema regional de innovación periférico. *Debates sobre Innovación* 6(1).
- Guimarães, E. (1981). *Acumulação e crescimento da firma. Um estudo de organização industrial*. Rio de Janeiro, Zahar Editores.
- INV (2020). Instituto Nacional de Vitivinicultura. *Informe anual de superficie, cosecha y elaboración*. <https://www.argentina.gob.ar/inv/vinos/estadisticas>.
- 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).
- López, A. (2002). El modelo agroexportador argentino a la luz del enfoque del Sistema Nacional de Innovación. *Desarrollo Económico* 42(166), 231-262.

- Lundvall, B. (2007). National innovation systems - analytical concept and development tool. *Industry and innovation* 14(1), 95-119.
- Mazzola, N. (2014). *Modernización tecnológica y prácticas innovativas en la cadena vitivinícola del valle Antinaco-Los Colorados, provincia de La Rioja* [Tesis de Maestría en Ciencia, Tecnología y Sociedad, Universidad Nacional de Quilmes].
- Mc Dermott, G. (2005). The Politics of Institutional Renovation and Competitive Upgrading: Lessons from the Transformation of the Argentine Wine Industry. William Davidson Institute, Working Paper (817).
- Nelson, R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12(52), 61-74.
- Nelson, R. (1993). *National Innovation Systems. A comparative analysis*. Nueva York: Oxford University Press.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Niembro, A. (2017). Hacia una primera tipología de los sistemas regionales de innovación en Argentina. *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research* (38), 117-149.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Nueva York: Oxford University Press.
- Pizarro Levi, G., D'Alessandro M., Filipetto S., Starobinsky G. y Gonzalo M. (2021). Trayectoria socio-productiva, estructura empresarial, tendencias y desafíos del Torrontés Riojano [Trabajo En Prensa].
- Richard Jorba, R. A. (2008). Crisis y transformaciones recientes en la región vitivinícola argentina. Mendoza y San Juan, 1970-2005. *Estudios Sociales*, 16(31), 81-123.
- Rofman, A. (2006). Economías Regionales – Modernización productiva y exclusión social en las economías regionales. IADE. *Realidad Económica* (162).
- Ruiz, A. y Vitale, J. (2011). Prospectiva y Estrategia, el caso del Plan Estratégico Vitivinícola 2020. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).
- Russo, C. (2005). La Argentina de los 90: transformación macroeconómica y el proceso de reestructuración productiva y territorial. Universidad Nacional de Buenos Aires.
- 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, Universidad Nacional de Quilmes].
- Starobinsky, G. (2020). Interacciones y Esfuerzos Innovativos de las Firmas del Sector Olivícola en el Sistema Regional de La Rioja, Argentina. *Revista De Economía Y*

*Estadística* 58(1), 187–217. Disponible en:  
<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/REyE/article/view/31871>

Starobinsky, G., Gonzalo, M., Manrique, A. y Flores, C. (2020a). Vinculación Universidad – Sector Productivo en Sistemas Regionales de Innovación Periféricos: el caso de la Universidad Nacional de Chilecito. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo* 8(2), 6-30.

Starobinsky, G., Gonzalo, M., Filipetto, S. y D’Alessandro, M. (2020b). Dinámica de mercados y esfuerzos tecnológicos en un sistema de innovación periférico: La Riojana Cooperativa Vitivinifrutícola. *Revista RIVAR* 7(20), 67-87.

Stein, S. (2008). Our saviors may not speak Spanish: changing markets and strategies in Argentina’s wine revolution, 1990-2008. AAWE, Working Paper (21).

Subsecretaría de Programación Microeconómica (2018). *Informes Productivos Provinciales - La Rioja*.

Talamoni, S. (2021). Características y actuales tendencias en el mercado de alimentos orgánicos. Instituto Nacional de Tecnología Industrial-Ministerio de Desarrollo Productivo. Disponible en:  
[https://www.inti.gov.ar/assets/uploads/files/economia-industrial/05-2021/productos-organicos-\(Analisis-INTI\).pdf](https://www.inti.gov.ar/assets/uploads/files/economia-industrial/05-2021/productos-organicos-(Analisis-INTI).pdf)

Universidad Nacional de Chilecito (2019). *Informe de Coyuntura Sectorial. Sector Olivícola*. Escuela de Economía. Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y Económicas.

Vita Serman, F. y Matías, C. (2012). Programa Nacional Frutales. Cadena Olivo. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

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, 65-82.

Yoguel, G. y Boscherini, F. (2001) El desarrollo de las capacidades innovativas de las firmas y el rol del sistema territorial. *Desarrollo económico* 41, 37-69.