

# Vinos de Altura y Enoturismo: un estudio de caso desde la periferia de La Rioja, Argentina

High-altitude wines and wine tourism: a case study from the periphery of La Rioja, Argentina

**Manuel Gonzalo**

Universidad Nacional de Chilecito – Universidad Nacional de Quilmes (Argentina)

*gonzalo.manolo@gmail.com*

**Marilyn D'Alessandro**

Universidad Nacional de Chilecito (Argentina)

**Brenda Yañez Mayorga**

Universidad Nacional de Chilecito (Argentina)

## Resumen

En este trabajo se presenta y analiza la evolución productiva, tecnológica y empresarial de Bodega Chañarmuyo, situada en La Rioja, Argentina. A partir de un estudio de caso, se identifican y destacan esfuerzos productivos para transformar al Valle de Chañarmuyo en una zona vitivinícola. La capacidad financiera del dueño, los recursos humanos, el nivel tecnológico, los vinos de altura, las cepas no tradicionales y la explotación enoturística del valle destacan como recursos críticos. En términos de vínculos con el Sistema de Innovación, se identifican relaciones de apoyo e inversión tecnológica, particularmente con el Gobierno de La Rioja y el Fondo Tecnológico Argentino y, articulaciones comerciales, productivas y de innovación con bodegas mendocinas. Se contribuye así al registro y conceptualización de casos empresariales inexplorados, aunque relevantes para el desarrollo productivo de la provincia y del Noroeste Argentino (NOA).

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

Clasificación JEL: L10.

Recibido: 26/10/2022

Aceptado: 1/3/2023

## Abstract

This paper presents and analyzes the productive, technological and entrepreneurial evolution of Chañarmuyo Winery, located in La Rioja, Argentina. Through a case study, productive efforts to transform the Chañarmuyo Valley into a wine region are identified. The financial capacity of its owner, human resources, technological capabilities, high-altitude wines (high-end), non-traditional strains and wine tourism exploitation of the Valley stand out as critical resources. In terms of their links with the System of Innovation, relationships of support and technological investment are identified, in particular with the Government of La Rioja and the Argentine Technological Fund and, commercial, productive and innovation linkages with Mendoza's wineries. This paper contributes to the registration and conceptualization of unexplored business cases, relevant for the productive development of La Rioja and Northwest Argentina (NOA).

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

JEL Classification: L10.

Received: 26/10/2022

Accepted: 1/3/2023

## 1. Introducción

La Rioja, aún lejos en términos de producción respecto a la provincia de Mendoza<sup>1</sup>, cuenta con una larga trayectoria productiva vinculada a la vitivinicultura y una serie de bodegas de trayectoria y relevancia presente (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2021; Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Innovación [CIECTI], 2020). Históricamente, cultura, clima y geografía han sido factores estructurales que han permitido el desarrollo de la vid en los valles riojanos. En particular, al interior del Valle Antinaco-Los Colorados<sup>2</sup> se encuentra el principal departamento vitivinícola riojano, Chilecito, desde el cual se producen alrededor del 80% de los vinos provinciales (CEPAL, 2021; Instituto Nacional de Vitivinicultura [INV], 2022). Dentro del valle, se destacan bodegas productoras y exportadoras que han logrado aprovechar las condiciones naturales riojanas y desarrollar conocimientos y capacidades enológicas, productivas y comerciales. Sobresalen la Cooperativa La Riojana, principal productora de vino *Torrentés Riojano* y pionera en el desarrollo de producción orgánica y biodinámica (Mazzola, 2014; Pizarro Levi et al., 2022; Starobinsky et al., 2020a) y Valle de La Puerta S.A., productora de vinos finos, principalmente *Malbec* y *Bonarda*, que destaca por contar con tecnología de avanzada para el Noroeste argentino (NOA) (D’Alessandro et al., 2021; Pizarro Levi et al., 2022).

Lejos de encontrar límites geográficos en zonas “tradicionales”, la vitivinicultura riojana continuó su expansión a inicios de los años 2000 hacia una zona calificada, en principio, como no apta para vitivinicultura debido a su

altura y a la débil fertilidad de sus suelos<sup>3</sup>: el Valle de Chañarmuyo<sup>4</sup>. Así, a partir del incentivo a la inversión que significaron los diferimientos impositivos, se inició en 2001 el proyecto vitivinícola que dio origen a un nuevo actor productivo provincial: la Bodega Chañarmuyo (de aquí en adelante “Bodega Chañarmuyo”). En poco más de 20 años, Bodega Chañarmuyo transitó procesos de prueba y error que permitieron alcanzar un suelo apto para el cultivo de la vid, desarrolló articulaciones con distintos actores enológicos, mayormente de Mendoza, que transmitieron sus saberes y experiencias, y consolidó un proceso de crecimiento que le permitió posicionarse a través de la producción y comercialización de “vinos de altura” que destacan por su *terroir*, caracterizado por los 1.720 msnm (superando la altura de Calafate, Salta, y Valle de Uco, Mendoza<sup>5</sup>). Actualmente, Bodega Chañarmuyo cuenta con 105 ha cultivadas con vid, mayormente de la cepa *Malbec*, una planta productora de vinos con tecnología francesa, y exporta principalmente a Estados Unidos (EE.UU.) y Brasil con certificación *Estate Grown*. Asimismo, cuenta con un Hotel “Casa de Huéspedes”, a través del cual brinda un impulso a la actividad enoturística de la zona.

En este trabajo se presenta y analiza la evolución productiva, tecnológica y empresarial de Bodega Chañarmuyo. Se apunta a: a) identificar, documentar y destacar los esfuerzos y estrategias desarrolladas para superar los desafíos y limitaciones que se han hecho presentes durante su trayectoria, b) detectar las ventajas competitivas y particularidades de la empresa que la diferencian en la industria vi-

1. En el 2021 la participación de Mendoza en la producción nacional de vinos alcanzó el 78,4%, San Juan el 15% y La Rioja el 3,1% (INV, 2022).  
2. Región centro-oeste de la Provincia de La Rioja que comprende los Departamentos Chilecito y Famatina.

3. Información disponible en: <https://chanarmuyo.com/chanarmuyo/bodega/quienes-somos/>

4. Chañarmuyo es un pueblo del Departamento Famatina de alrededor de 300 habitantes que ha estado sujeto al éxodo de pobladores que parten en busca de oportunidades laborales.

5. Información disponible en: <https://chanarmuyo.com/chanarmuyo/bodega/terroir/>

tivinícola riojana y argentina, c) Dar cuenta de las articulaciones con actores e instituciones del sistema nacional y regional de innovación que han colaborado en la superación de los desafíos productivos. De esta manera, el trabajo se enmarca en una línea de investigación que pretende documentar y problematizar casos empresariales en una región periférica de la Argentina, como lo es La Rioja (Borello, 2005; CEPAL, 2021; D'Alessandro et al., 2021; Gonzalo et al., 2022; Pizarro Levi et al., 2022; Starobinsky et al., 2020a; 2020b). Se contribuye así al registro y la conceptualización de casos empresariales inexplorados, aunque relevantes para el desarrollo productivo de la provincia y del NOA.

En la próxima sección se presenta el abordaje conceptual-metodológico que guía la investigación. Luego, se desarrolla el caso. Se concluye con el análisis de conjunto y las reflexiones finales.

Por su parte, autores como Carabarán, de la Garza, González y Pompa (2018), encontraron un efecto positivo de los CB, en el ahorro formal en México, estimado por la cantidad de cuentas y el volumen de ahorro. Además, hallaron un efecto homogéneo de crecimiento en el ahorro tanto para zonas urbanas y rurales, a partir de la presencia de CB.

## 2. Abordaje Conceptual- Metodológico

La investigación se realiza a partir de un estudio de caso, herramienta metodológica que permite analizar las particularidades de un fenómeno en su entorno natural, dando respuestas a las preguntas sobre cómo y por qué suceden los procesos estudiados. Esto permite individualizar trayectorias que aportan a la comprensión de las causas y el proceso que generaron el fenómeno analizado (Eisenhart, 1999; Eisenhardt y Graebner, 2007; Gonzalo, 2013; Gonzalo et al., 2014; Jácome

Lara y López Vera, 2016; Vasilachis de Gialdino, 2006; Yin, 1984). A su vez, en línea con el abordaje conceptual-metodológico adoptado en Barbero (2014), Coriat y Weinstein (2011), Guimarães (1982), Kerstenetzky (2007, 2017), entre otros, este trabajo se nutre de elementos conceptuales que informan el análisis. Se combinan elementos de la teoría de los recursos y capacidades de Penrose (1959) y la teoría evolucionista del cambio tecnológico en relación al crecimiento de la firma y sus vínculos con los sistemas de innovación.

Penrose (1959) aporta al estudio del crecimiento de la firma destacando la relevancia de combinar diferentes recursos y capacidades productivas internas para hacer frente a los cambios del medio externo, destacando el rol central de la gerencia para detectar y aprovechar las oportunidades productivas (D'Alessandro et al., 2021; Gonzalo, 2013; Gonzalo et al., 2014; Starobinsky et al., 2020a). Siguiendo esta idea, autores como Nelson y Winter, afirman que las empresas evolucionan, adoptan nuevas dinámicas y estrategias y orientan esfuerzos para adaptarse y responder a las nuevas tendencias y transformaciones que se presentan en su entorno (Gonzalo, 2013; Nelson, 1991; Nelson y Winter, 1982). En este sentido, los procesos de aprendizaje y construcción de capacidades no son automáticos, sino que son acumulativos, y requieren tiempo, esfuerzos y recursos (Gonzalo, 2021; Nelson y Winter, 1982). Así, se generan recorridos que tienen un carácter social y contextual, a través de los cuales las empresas pueden “aprender haciendo”, “aprender usando”, “aprender interactuando” (López, 1998; Lundvall y Johnson, 1994; Nelson y Winter, 1982).

El enfoque de los sistemas de innovación, que complementa el abordaje conceptual implícito de este trabajo, analiza la existencia de articulaciones y vinculaciones entre la empresa y el entramado de actores e insti-

tuciones del medio en el que está inserta, e indaga sobre el rol de esa interacción en la generación y transferencia de conocimientos para el desarrollo de capacidades (Freeman, 1987; Gonzalo, 2022; Nelson, 1993; Yoguel et al., 2009). Tales sistemas de innovación pueden estudiarse desde diferentes recortes: nacional, regional, local y otros (Borello, 2016; Cassiolato y Lastres, 1999; 2005; Gonzalo, 2016; Niembro, 2017; Starobinsky, 2016). En este caso, se pretende resaltar las capacidades y desafíos que enfrentan los actores locales insertos en un sistema regional de innovación periférico, caracterizado por diversas problemáticas estructurales que presenta el sector productivo de la provincia de La Rioja, tales como el elevado costo de transporte y de la energía, la baja densidad y articulación de las instituciones de apoyo, la dificultad para captar y retener recursos humanos, entre otros (CEPAL, 2021; CIECTI, 2020; D’Alessandro et al., 2021; Gonzalo et al., 2022; Pizarro Levi et al., 2022; Starobinsky et al., 2020a; 2020b).

En relación a las técnicas de recolección de datos, se recurrió a una articulación entre el análisis documental y entrevistas a actores clave. En una primera instancia se consideró información disponible en la página oficial de la empresa, y en un *brochure* digital provisto por personal del Área Comercial de la bodega, como así también documentos, notas periódicas y contenido audio-visual difundido en la web. En una segunda instancia, se realizó una ronda de entrevistas guiadas por un cuestionario semi-estructurado a personal de la empresa: Gerente Comercial, Gerente de Producción, Gerente Enológico y Administrativo del hotel. Tales entrevistas tuvieron lugar entre los meses abril – junio de 2022, de manera virtual, a excepción de la entrevista al Gerente de Producción que se realizó presencialmente a través de una visita a la bodega. Una vez finalizada la ronda de entrevistas, se procedió a la desgrabación y procesamiento de las mismas,

y, junto a la información reunida en la primera instancia, se realizó un análisis cronológico intentando resaltar los aspectos que dialoguen con los objetivos y el abordaje conceptual.

### 3. El caso de la Bodega Chañarmuyo

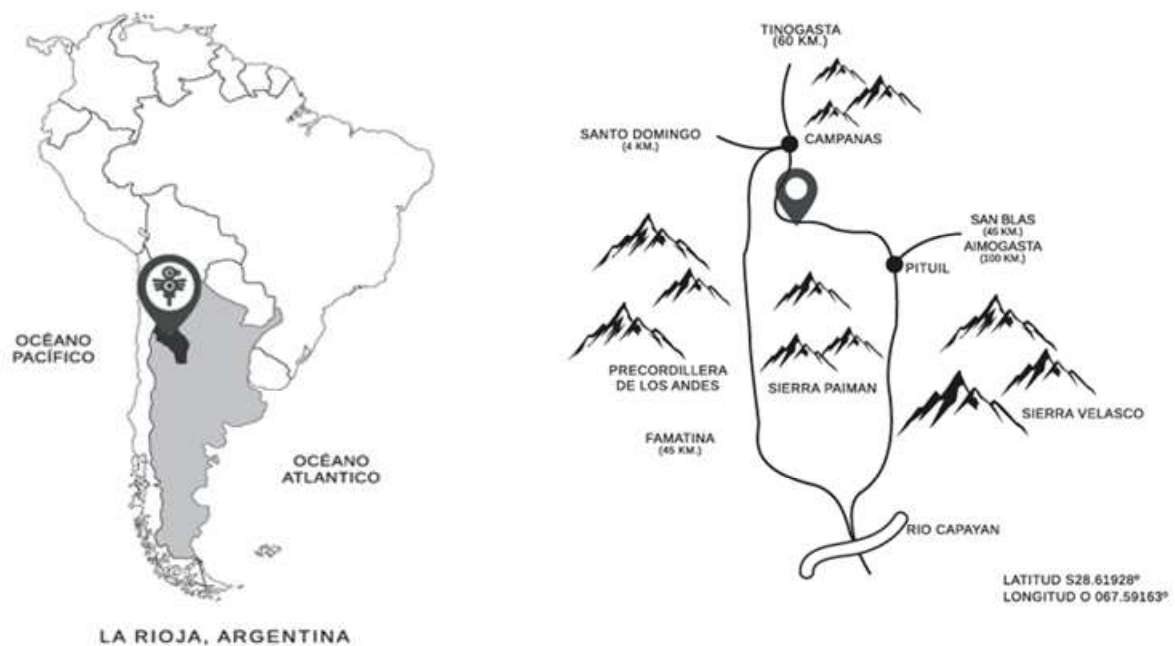
#### 3.1 El Valle de Chañarmuyo

Bodega Chañarmuyo se ubica en el Valle de Chañarmuyo (de aquí en adelante “Chañarmuyo”) en el Departamento Famatina, al noreste de la provincia de La Rioja (Mapa 1). Habitada originalmente por pueblos aborígenes, su nombre refiere al lugar de los chañares: “Chañar”, es un árbol, y “muyo” en lengua indígena significa “lleno de”. La topografía del valle alcanza alturas superiores a los 1.700 msnm, mientras que en las Sierras del Paimán, que lo rodean, la altura ronda los 2.000 y 2.200 msnm. El clima, característico del noroeste argentino, es de tipo continental, templado - cálido con condiciones semiáridas, y precipitaciones promedio anual de 250 mm concentradas entre los meses septiembre – febrero. Debido al bajo nivel de lluvias anuales, toma gran relevancia la reserva de agua proveniente del dique de Chañarmuyo que, además de ser utilizada para riego en actividades productivas, provee a las viviendas de la zona (Rolón y Rotondaro, 2011).

Con dinámica de pueblo rural y con poco menos de 300 habitantes (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INDEC], 2010), Chañarmuyo se caracteriza por las actividades productivas agrarias y la cría de animales a escala doméstica, que se articulan con otras localidades cercanas, como Pituil y Campanas. Actualmente, la actividad productiva de mayor relevancia es el cultivo de vid -de las 158 ha plantadas en el pueblo<sup>6</sup>, 105 ha corresponden a la finca de mayor extensión, Bodega Cha-

6. Información disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/inv/vinos/estadisticas/superficie/anuarios>

Figura 1: Ubicación geográfica del Valle de Chañarmuyo



Fuente: <https://chanarmuyo.com/>

ñarmuyo-. Complementariamente, se cultiva nogal, manzanas, duraznos, peras, tomates, cereales y forrajeras (Rolón y Rotondaro, 2011).

Durante los años 1990, predominó una dinámica en la que la baja producción y la falta de oportunidades laborales pusieron en riesgo de extinción al pueblo que, hasta ese entonces, no reunía las características requeridas por la vitivinicultura -o por lo menos eso se creía-. Así, el posicionamiento de Bodega Chañarmuyo en la localidad de Chañarmuyo ha tendido a cambiar en cierta medida la realidad del pueblo, no solo a nivel productivo, dando centralidad a la vitivinicultura, sino también en términos laborales y turísticos.

### 3.1.1 Etapas evolutivas de Bodega Chañarmuyo

A continuación, se identifican, definen y presentan tres etapas del desarrollo de Bodega Chañarmuyo.

*Primera etapa: Gestación y adaptación de una zona “no vitivinícola” (2001- 2005)*

Mientras la Argentina atravesaba un contexto de crisis económica y social, en el año 2001, nace Bodega Chañarmuyo como un proyecto vitivinícola impulsado por un empresario de amplia experiencia y contactos en el medio productivo y empresarial riojano. La Ley Provincial de promoción industrial N° 22.021 con aplicación en la provincia de La Rioja, alentó en gran medida la inversión productiva (CIECTI, 2020; D’Alessandro et al., 2021; Starobinsky, 2016). Para el caso de Bodega Chañarmuyo, los diferimientos impositivos representaron aproximadamente el 45% de la inversión inicial. No menos importante ha resultado la capacidad y el respaldo financiero del dueño de la bodega que permitió solventar el proceso de experimentación para dar continuidad al proyecto.

Si bien no existieron estudios técnicos que avalaran la decisión del empresario para apostar por la vitivinicultura, el incentivo fiscal, la recomendación de un enólogo chileno, la creencia popular de que Chañarmuyo podría dar buenos vinos y la disposición y capacidad financiera de tolerar riesgos por

parte del fundador primaron para avanzar con el proyecto empresarial. Así, el primer desafío a superar para Bodega Chañarmuyo pasaba por comprobar que podía crecer vid en un valle caracterizado por los suelos rocosos y la escasez hídrica. Así, entre las primeras acciones realizadas se destaca la búsqueda de datos sobre clima, suelo y lluvias, aunque no existían registros en el INTA. Luego, se realizaron análisis de suelo, toma de temperaturas, medición de lluvias, determinación del índice verde<sup>7</sup> y se trabajó con análisis de fertilización.

Respecto a las características del valle el Gerente Enológico actual de Bodega Chañarmuyo señala:

*“...como característica principal tiene suelos muy pobres, de granitos molidos... eso hace que las plantas se expresen de tal o cual forma... Pero con un dato muy importante que es la altura. Esa altura hace que haya noches muy frías y días muy cálidos. Esa amplitud térmica genera muy buena acidez natural para los vinos... Una característica importante que tiene [Bodega] Chañarmuyo es que son vinos súper longevos, vinos con mucha vida, porque tienen pH bajo y una buena cantidad de antioxidantes naturales”.*

También debieron desarrollarse capacidades y habilidades para trabajar la vid por parte del personal local, que no contaba con experiencia en la industria vitivinícola. En este sentido, al tratarse de una zona rural y relativamente aislada, no resultaba sencillo encontrar perfiles calificados de fuera de la zona dispuestos a dislocarse a Chañarmuyo. Finalmente, se recurrió a la asesoría de enólogos y profesionales de Mendoza que estuvieron a cargo de la capacitación y formación del personal local,

7. Es un indicador que señala el verdor, densidad y salud de la vegetación en cada píxel de una imagen de satélite. En <https://www.auravant.com/blog/agricultura-de-precision/indices-de-vegetacion-y-como-interpretarlos/>

de la definición de las cepas a cultivar, inicialmente la blanca Viognier y la tinta, Tannat; y de la tecnificación de sus viñedos a través del sistema de conducción en espaldero, malla antigranizo y riego por goteo. Cabe destacar que, ya desde sus inicios Bodega Chañarmuyo se diferenciaba en términos de tecnificación primaria, contrario a la mayoría de las explotaciones vitivinícolas riojanas, que debido a la edad de los viñedos y a los altos costos de inversión no contaban -ni cuentan- con este tipo de infraestructura (CIECTI, 2020; INV, 2021; Mazzola, 2014).

Así, aún sujeto a ajustes y mejoras, en los primeros años de experimentación se logró comprobar que el Valle de Chañarmuyo podía producir uvas con potencial para ser transformadas en vino. Vale decir también que, a pesar de las dificultades y la incertidumbre inicial, la ubicación geográfica de Chañarmuyo daría posteriormente lugar a una importante diferenciación al interior de la industria: la lejanía respecto de las principales regiones vitivinícolas de La Rioja le permitirá a Bodega Chañarmuyo individualizarse en relación a la competencia, como destaca el Gerente Enológico:

*“...Un factor importante que tiene Chañarmuyo es que es como una gota en el desierto... no tenemos viñedos relativamente cerca o fincas grandes. Entonces, tenés una influencia muy importante de todo lo que es la flora autóctona. La jarilla, hay un poco de tomillo, hay un montón de flora autóctona que empieza a influenciar en los sabores del vino y les da cierta personalidad”.*

A partir de 2004, luego de comprobar que podían obtener vid, se avanza en la construcción de una bodega elaboradora de vinos con capacidad de 2.300.000 litros, con maquinarias para el procesamiento, filtración y centrifugación de origen francés y tanques de cemento revestidos con epoxi con una capacidad de 14.500 litros, como también tanques

de acero inoxidable con capacidad de hasta 30.000 litros. Las primeras elaboraciones fueron conducidas por enólogos mendocinos, mientras que para el fraccionamiento se alquilaba maquinaria desde Mendoza. Cabe resaltar también que, por la propiedad de la tierra, la Bodega Chañarmuyo posee el derecho de uso del agua del dique de Chañarmuyo, del cual se destina una parte al sistema de riego. Dada la escasez hídrica, se busca eficientizar el riego a través de una cámara de Scholander que mide la necesidad de agua exacta que requiere la planta. En paralelo, se construye una casa de huéspedes que, en principio, alojaría al dueño y al equipo técnico de la empresa.

### **Segunda etapa: Experimentación y estrategias para la expansión comercial (2006- 2015)**

Con la elaboración vínica en marcha, en 2006 se asume el desafío de la inserción comercial. Se decide cambiar la etiqueta inicial de la bodega, “Chañarmuyo”<sup>8</sup>, por “Paimán”<sup>9</sup>, y comienzan a producirse vinos de alta gama “Paimán”, y vinos de entrada “Keo”. En 2007 inicia la inserción en el mercado provincial -La Rioja, Capital- y, en un mínimo volumen, en el exterior -Brasil-; como estrategia comercial se habilitó la casa de huéspedes para recibir a clientes e importadores. Al mismo tiempo, continúan los esfuerzos de aprendizaje y capacitación en el mejoramiento y definición del producto.

El crecimiento productivo y comercial, además de complejo, resultó lento: entre 2001 y 2015 se llegó a incrementar la producción solamente en 10.000 botellas. Desde lo comercial, si bien entre 2006 y 2007 se abrieron lentamente y en una pequeña porción los mer-

cados nacionales e internacionales, el proceso de definición del estilo de los vinos llevó su tiempo. Recién en 2010 se logró alcanzar las características enológicas exigidas por las tendencias de mercados como así también validar internacionalmente la calidad de los vinos a través de la participación en concursos internacionales en los que fueron puntuados por reconocidos críticos de la industria mundial del vino.<sup>10</sup> Esto representó un importante salto comercial: a nivel interno la comercialización se expande hacia los mercados de Córdoba, Rosario y Buenos Aires, y a nivel externo se logra el ingreso a EE.UU., principalmente con vinos de la variedad *Malbec*.

En este nuevo contexto, las estrategias comerciales se orientaban principalmente a la definición de precios para cubrir costos y a racionalizar mercados en función de su capacidad de venta. Respecto a los precios y al tratarse de vinos de alta gama, surgieron desafíos en relación a las preferencias y la capacidad de pago de los consumidores, principalmente a nivel provincial, quienes tenían incorporada la elección del vino de mesa. Al respecto, el Gerente Comercial recuerda:

*“... el problema era que el vino se vendía en La Rioja a un precio que no podía comercializarse en Buenos Aires. Primero, por la capacidad de pago de la persona que iba a comprar a la bodega [Chañarmuyo]. Eran personas locales que querían comprar un vino un poco mejor al que estaban acostumbrados a comprar, pero que no estaban dispuestos a pagar el triple por ese vino. Entonces bueno, ahí había que aunar un poco en el tema de los precios”.*

Si bien, durante los años iniciales tanto la asesoría productiva como la capacitación y formación del personal local había sido dirigida

8. El cambio de nombre también tuvo que ver con la intención de ingresar en un futuro a los mercados internacionales, facilitando así la pronunciación de la marca.

9. Sierras del Paimán, nombre que recibe la cadena montañosa que rodea a la zona.

10. Tim Athkin (Reino Unido), James Suckling (EE.UU.), Robert Parker (EE.UU.), Patricia Tapia (Brasil).

por profesionales mendocinos, en el año 2012 se suma al proyecto un ingeniero agrónomo, de nacionalidad boliviana, radicado en Chilecito, quien cambia el manejo de la finca de acuerdo a las condiciones climáticas y geográficas específicas de la zona, distintas a las de Mendoza. Reflexiona el Gerente de Producción:

*“...un hito importante para la empresa es que se incorpora un ingeniero de Chilecito, que nos cambió la visión de la finca, nos explicó que la insolación es distinta... logró ir a lo específico, empezó a hacer mediciones, controles”.*

Adicionalmente, respecto a la producción industrial, se instala una línea de fraccionamiento propia, debido a los problemas de disponibilidad de la maquinaria de alquiler y su elevado costo.

Entre 2013 y 2014, con la intención de explotar el potencial turístico de Chañarmuyo, se expande el negocio de los vinos a través de la conducción de estrategias enoturísticas. El enoturismo o turismo enológico es una de las principales actividades de la industria del vino que ha cobrado relevancia desde inicios del siglo XXI acompañando el nuevo rumbo que ha tomado la vitivinicultura global. *"Dar a conocer el lugar donde todo nace"* no solo permite vincular al consumidor con el paisaje, la cultura y la historia de un pueblo, sino que también genera un importante flujo de ocupación turística e impacto económico (Observatorio de Enoturismo Argentino, 2021).

Se reorientó, entonces, el ahora denominado Hotel *"Casa de Huéspedes"* hacia el servicio de alojamiento a turistas. Para ello, fueron necesarias no solo modificaciones de infraestructura, sino también la contratación y capacitación interna en turismo de nuevos empleados, todos oriundos del Valle de Chañarmuyo y localidades cercanas como Pituil y Campanas.

En complemento al alojamiento frente a viñedos, se promueven, además, otras actividades enoturísticas que otorgan valor al terroir<sup>11</sup>, la historia y cultura del pueblo que produce. Entre ellas se destacan las visitas guiadas por los viñedos y bodega -acompañadas del relato de la historia y creencias del pueblo-, degustación de sus líneas de vinos y gastronomía regional en el restaurante. Asimismo, desde 2014, se registró ante el Instituto Nacional de Vitivinicultura<sup>12</sup> la Identificación Geográfica *"Valle de Chañarmuyo"* y la bodega integra el circuito del proyecto *"La Ruta del Torrontés Riojano"* impulsado desde el Gobierno de la provincia.

### ***Tercera etapa: volviendo al terroir para diferenciarse y escalar (2016- actualidad)***

A partir de 2016, a las estrategias de producción primaria se suman nuevas estrategias enológicas, comerciales y de marketing, con el ingreso de profesionales de Buenos Aires y Mendoza. En primer término, la bodega retoma la etiqueta inicial *"Chañarmuyo"*, pues la idea ahora era profundizar el valor del terroir y su historia. Luego, comenzó a utilizarse el concepto de *"vinos de altura"* -vinos de alta gama, de mayor valor comercial- que buscaba marcar la diferencia con bodegas riojanas que atendían al tradicional consumo riojano de vinos -vinos de mesa en gran volumen-. Se desarrolló así un trabajo de reconocimiento y diferenciación de marca, que logró la certificación Estate Grown, que implica que las uvas empleadas para producir el vino fueron cultivadas por la propia bodega. De hecho, para el caso de Bodega Chañarmuyo, los viñedos se

11. El terroir se define como la mezcla de factores naturales: suelo, clima y topografía de una unidad agrícola particular y la interacción entre todos ellos. La intervención humana también es un factor que se considera en este concepto. En <https://www.infowine.com/intranet/libretti/libretto6662-01-1.pdf>

12. Res. INV N° C.28/2014.



ubicar en el mismo predio de la bodega por lo que, también, el rápido traslado de la uva aporta un adicional a la calidad.

Un aspecto clave para la inserción comercial de la bodega fue consolidar un canal de comercialización oficial a través de una distribuidora, que cuenta con centros comerciales en Buenos Aires, Misiones y, en el exterior, en Miami, EE.UU. Previo a esto, a nivel interno solo se comercializaba a través de sommeliers en locales de Córdoba y Rosario, con la distribución exclusiva las ventas se incrementaron fuertemente en los mercados de Córdoba, Rosario, Buenos Aires y La Rioja, Capital. Por el lado de las exportaciones, la validación internacional de calidad, las participaciones en ferias internacionales y los contactos con importadores a partir de visitas a la bodega motivaron un proceso de captación de clientes exitoso. Fundamental ha sido el rol de la distribuidora oficial, que logró acuerdos exclusivos con EE.UU. -en Texas, California y Nueva York- y en Brasil.

Respecto a la evolución en esta etapa reflexiona el Gerente Enológico:

*“...creo que el secreto, en los últimos años, fue que hemos tenido bastante exposición... Fue empezar a mostrar lo que es [el Valle de] Chañarmuyo y no tratar de copiar modelos... Entonces, dejamos de hacer un producto “commodity” y empezamos a hacer un Malbec realmente de Chañarmuyo-La Rioja, que antes también se hacía, pero tratando de copiar o emular a otras zonas”.*

Sin embargo, la cuota de mercado aún era pequeña y el límite impuesto por el lento crecimiento en botellas dificultó el ingreso a otros mercados, como el asiático. En este marco, para incrementar el volumen de producción, desde 2017 incursionó en la prestación de servicios de venta de uvas y de elaboración a terceros<sup>13</sup>, par-

ticularmente a bodegas mendocinas, iniciando así el comercio de vino a granel<sup>14</sup>. Asimismo, para la reducción de costos, principalmente de fletes de insumos y productos terminados, Bodega Chañarmuyo comienza a fraccionar sus vinos a través de una bodega mendocina, y, además, dispone de un depósito en Mendoza, desde donde dirige la producción hacia los puertos de exportación.<sup>15</sup> De este modo, la mayor integración con la bodega mendocina contribuyó a alcanzar un mejor balance entre niveles de rentabilidad y volumen de producción.

En relación a la vinculación con la bodega mendocina, el Gerente Enológico adiciona:

*“...creo que ven a [Bodega] Chañarmuyo como un productor estratégico que les dio la oportunidad de explorar en La Rioja... es un vínculo laboral, el cual está muy bueno y nos sirve a los dos”.*

En materia productiva y organizacional, durante esta última etapa se termina de estructurar un equipo de recursos humanos con diferentes capacidades en el área administrativa, enológica, de producción industrial y comercialización que interviene en conjunto con el dueño de la bodega en la toma de decisiones. Asimismo, si bien, la dirección de las distintas áreas está a cargo de personal profesional oriundo de Corrientes, Mendoza, Buenos Aires y Bolivia, lo cual evidencia la necesidad de incorporar recursos de otras regiones, se ha llevado a cabo un proceso de contratación y capacitación del personal local. Destacan las capacidades productivas para de-

13. De acuerdo a los procedimientos enológicos indicados por los profesionales de cada bodega.

14. Con una producción total de 2 millones de litros de vino, el 15% corresponde a botellas fraccionadas como “Chañarmuyo” y sus distintas líneas, y el restante 85% se vende a granel, como servicios a terceros.

15. Los puertos de Buenos Aires, Argentina y Valparaíso, Chile.

Tabla 1. Ventas anuales por línea. Año 2022 (Participación % en el volumen total)

Línea	Corte	Participación en ventas
Clásica	Pileta	50%
Gran Vino	Pileta/barrica	30%
Viña Providencia	Barrica – alta gama	5%
5 hileras	Barrica - alta gama	5%
Chamas Honnorat	Espumante	10%

Fuente: elaboración propia.

sarrollar materia prima de calidad y vinos que cumplen con los requerimientos de importantes bodegas mendocinas a las que prestan servicios, las capacidades del Enólogo para lograr nuevos estilos de vinos de alta gama como “Viña Providencia” y “5 hileras” y la capacidad del Gerente Comercial para trabajar sobre la estrategia de distribución.

La producción de vinos de alta gama, “de altura”, con una relación precio-calidad sobresaliente, guía al equipo a seleccionar cepas de uvas diferentes a las tradicionalmente cultivadas en la producción provincial, principalmente en relación a la cepa *Torrontés Riojano* (Pizarro Levi et al., 2022). Del total de variedades cultivadas, el 95% corresponde a uvas tintas -siguiendo el patrón de cultivo nacional- y el 5% restante corresponde a uvas blancas y rosadas, dentro de las cuales la variedad blanca estrella es la *Chardonnay*. En complemento, siguiendo a las tendencias y preferencias de consumo, adoptan variedades como la *Chenin Blanc*, una variedad blanca neutra, de mayor producción; la blanca *Vioigner* y la tinta *Syrah* que se combinan con la *Chardonnay* para producir espumantes, o se combinan entre sí para producir vinos rosados. Estas producciones son consideradas innovaciones por parte del equipo de la bodega, en cuanto a nuevos productos que resultan novedosos para la empresa y el mercado.

En la actualidad, Bodega Chañarmuyo comercializa alrededor de 350.000 botellas y cuenta con cuatro líneas de vinos, siendo la línea “Clásica” la predominante en términos de producción y ventas anuales, mientras que las líneas de vinos de alta gama representan en conjunto el 10% de las ventas anuales. En complemento, producen y comercializan vinos espumantes “Chamas Honnorat” (Tabla 1). En cuanto a variedades comercializadas, en un 70% sobresale la reconocida tinta *Malbec*, en un 15% la *Cabernet -Sauvignon* y *Franc-* y el 15% restante corresponde a otras variedades entre las que se destacan blancas y rosadas. Las ventas en botella se dividen en partes iguales entre el mercado doméstico y el exterior (principalmente EE.UU. y Brasil, aunque con incursiones concretadas en países como España, Alemania, Suiza y Japón).

De cara al futuro, Bodega Chañarmuyo tiene en carpeta proyectos de inversión para la extensión de la capacidad elaboradora de vinos en 250.000 litros y la ampliación de una sala de barricas de roble francés y americano. Se pretende también crecer, en un periodo de 5 años, en la comercialización de botellas de 750 cc hasta alcanzar las 500.000 unidades y lanzar una nueva línea de producción de botellas de 500 cc. Adicionalmente, en aprovechamiento de la altura de la zona y de acuerdo a las tendencias de mercados, se prevé avanzar

en el cultivo de nogal: actualmente se cuenta con una plantación de 20 ha, con planes de extensión a 150 ha más. Finalmente, se trabaja en un proyecto de implementación de energía solar para el riego mediante una nueva articulación con el Estado nacional.

### 3.3 Articulaciones y desafíos de la periferia riojana

Bodega Chañarmuyo ha desarrollado y se ha visto favorecida por diferentes vínculos y relaciones que le han permitido enfrentar los desafíos propios de un contexto periférico (CEPAL, 2021; CIECTI, 2020; D'Alessandro et al., 2021; Starobinsky et al., 2020a; 2020b). Desde sus inicios, la bodega ha logrado la transferencia de conocimientos vitivinícolas a partir de la articulación con actores enológicos y empresariales de Mendoza. Esa vinculación se refuerza a partir de la articulación productiva y comercial, que permite captar y aplicar nuevos conocimientos e innovaciones productivas que se desarrollan en los Departamentos de I+D y de Calidad de diferentes bodegas mendocinas, como así también el uso de laboratorios para análisis de nutrientes y levaduras. También es posible señalar articulaciones puntuales con empresas de Chile, que brindan asesoramiento y realizan análisis de fertilización.

Existen a su vez relaciones con el Estado nacional y provincial. El Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) aportó un crédito para la innovación tecnológica a través del cual se desarrollaron las líneas de alta gama "Viña providencia" y "5 hileras" -ensayos y cambios de marcos en plantaciones- y se incorporaron nuevas barricas y tanques de acero inoxidable. También se presentó ante el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación un proyecto para el desarrollo de energía solar. A nivel provincial, el vínculo con el gobierno fue determinante para el posicionamiento de la empresa

en Chañarmuyo y actualmente, la bodega recibe subsidios a la energía eléctrica para la producción primaria, lo cual es extensivo a todos los productores riojanos. En el último año, la participación en ferias vitivinícolas internacionales ha estado alentada por la gestión y articulación del Consejo Federal de Inversiones (CFI) y el Ministerio de Producción de la Provincia de La Rioja.

Se destacan también los convenios firmados con la Universidad Nacional de Chilecito (UNdeC), a partir de los cuales se llevan adelante prácticas en el laboratorio de Bodega Chañarmuyo y pasantías de alumnos de las carreras Licenciatura en Enología y Sommelier Universitario. Otro organismo nacional que destacan es el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), particularmente para procesos administrativos y técnicos. También se identifican relaciones con el entramado empresarial local, a través de la Cámara de Bodegueros de La Rioja, la cual es presidida por el Gerente de Producción de la bodega. Desde ese lugar se articula con el Estado y el sector empresarial para lograr comunicación y acuerdos de necesidades de políticas para el sector vitivinícola.

En relación a las limitaciones estructurales de La Rioja relativas a la escasez de agua y los costos de transporte, por la propia adquisición de la tierra, la bodega cuenta con derecho de uso del agua del Dique de Chañarmuyo y, en relación a los costos que representa su ubicación, se han logrado disminuir a partir de la articulación con bodegas mendocinas para el proceso de fraccionamiento (CEPAL, 2021; CIECTI, 2020; D'Alessandro et al., 2021; Pizarro Levi et al., 2022; Starobinsky et al., 2020a). Entre otros desafíos, se hace hincapié en el diseño de políticas favorables al comercio internacional ya que las barreras arancelarias a las que se enfrenta la industria vitivinícola encarecen los costos. En cuanto a la vitivinicultura provincial, surge la necesidad

de realizar acciones de comunicación y fomento a la industria, de manera que sea posible dar a conocer las capacidades y el atractivo vitivinícola de la provincia. La articulación con la Secretaría de Turismo de la provincia para concretar proyectos como el de “La Ruta del Torrontés Riojano” y “La Ruta del Vino” se orientan en este sentido.

#### 4. Análisis de Conjunto y Reflexiones Finales

En este trabajo se ha presentado la evolución empresarial de Bodega Chañarmuyo. Se trata de un caso inédito, que contribuye a documentar y analizar trayectorias empresariales de una de las regiones de menor desarrollo relativo de la Argentina.

Desde sus inicios, la bodega ha realizado esfuerzos productivos, para transformar al valle en una zona vitivinícola, y comerciales, para definir el segmento vitivinícola al que apuntar. Esto fue posible gracias a la capacidad financiera de su dueño y de la conformación de un equipo gerencial en las diferentes áreas de la firma. Así, en línea con Penrose (1959), el sendero evolutivo de la empresa parte de los recursos naturales ofrecidos por el valle de Chañarmuyo y de los recursos financieros del dueño de la bodega para desarrollar conocimiento y base productiva vitivinícola de manera tal de explotar oportunidades productivas brindadas por el entorno riojano. De hecho, los diferimientos impositivos han funcionado como una oportunidad productiva.

En complemento, el desarrollo de aprendizajes y la construcción de competencias, han sido determinantes para la creación de ventajas competitivas, la diferenciación al interior del mercado provincial de vinos y la adaptación y respuesta a las exigencias y tendencias de los mercados nacional e internacional (Nelson y Winter, 1982, Winter, 1991). El desarrollo de ru-

tinias técnicas, organizacionales y económicas en Bodega Chañarmuyo ha sido clave para la producción, adopción y transferencia de conocimientos al interior de la empresa. El equipo gerencial ha logrado desarrollar capacidades y nuevas formas de combinar los recursos, para cambiar la visión y el manejo de la empresa en términos productivos y comerciales, mediante la diferenciación y reconocimiento de marcas, nuevos estilos de vinos, nuevas formas de comercialización, prestación de servicios productivos y la promoción del enoturismo (Gonzalo, 2021; López, 1998; Lundvall y Johnson, 1994; Nelson y Winter, 1982).

En términos de vínculos con el sistema nacional y regional de innovación, se identifican relaciones de apoyo e inversión tecnológica con el entorno gubernamental, en particular con el gobierno provincial y con algunas dependencias nacionales como el FONTAR, el MinCyT y el CFI, y en el ámbito académico, con la UNdeC. También se han desarrollado vínculos empresariales a través de la Cámara de Bodegueros de La Rioja y de la interacción con empresas locales, nacionales e internacionales. Cobra relevancia el vínculo empresarial con Mendoza, provincia líder en la vitivinicultura nacional.

La transferencia de conocimientos, el uso de modernas tecnologías, el fraccionamiento y etiquetado de botellas en las plantas de bodegas mendocinas, han permitido enfrentar los desafíos productivos propios del sistema de innovación periférico en el que se inserta la provincia de La Rioja. Vale destacar también la contribución de los vínculos establecidos con recursos humanos calificados oriundos de otras provincias argentinas que han dado respuesta a la problemática de escasez y retención de recursos humanos calificados en la provincia (CEPAL, 2021; CIECTI, 2020; D’Alessandro et al., 2021; Gonzalo et al., 2022; Pizarro Levi et al., 2022; Starobinsky et al., 2020a; 2020b).

En líneas generales, el caso de Bodega Chañarmuyo puede describirse como un caso exitoso habida cuenta de su expansión presente. A partir de la capacidad financiera del dueño, el desarrollo de un equipo gerencial y la explotación de los recursos del Valle de Chañarmuyo, la bodega ha podido hacer frente a los obstáculos y limitaciones presentes en un sistema de innovación periférico, e incluso, posicionarse como un actor diferenciado al interior del sector vitivinícola provincial y nacional. No obstante, si bien en la actualidad la bodega es rentable, se presentan nuevos objetivos de crecimiento por alcanzar en conjunto con interrogantes sobre las estrategias a seguir: ¿Bodega Chañarmuyo debe profundizar la producción a granel? ¿Debe, en cambio, realizar esfuerzos por continuar con la diferenciación en vinos de alta gama con etiquetado propio? ¿O debe encontrar un balance entre granel, la línea clásica y la de alta gama? ¿Es posible crecer en el comercio a granel por fuera de la alianza con la bodega de Mendoza? ¿Existen estrategias relevantes en contraposición a una mayor integración con las bodegas mendocinas? ¿La expansión deberá priorizar el mercado interno o los mercados internacionales?

Las fronteras vitivinícolas están creciendo a nivel mundial y la provincia de La Rioja no es la excepción, la presencia de una bodega joven que ha logrado sobrevivir en la industria nacional e ingresar a los mercados internacionales con validaciones de calidad denota la existencia de recursos y capacidades empresariales y vitivinícolas, a pesar de tratarse de una región periférica. Frente a esto, a futuro, resta indagar sobre los pasos a seguir por la vitivinicultura riojana para multiplicar y escalar casos exitosos: ¿Intensificar la relación con Mendoza para superar los desafíos de la periferia resulta replicable y conveniente para otras bodegas riojanas? ¿Es posible replicar y escalar trayectorias como la de Bodega Chañarmuyo con

otros vinos de alta gama? ¿En adición a los apoyos públicos detectados, deben desarrollarse intervenciones más profundas?

## 5. Referencias

- Barbero, M. (2014). *Multinacionales latinoamericanas en perspectiva comparada. Teoría e historia. Serie Catedra Corona 23*, Universidad de Los Andes, Bogotá.
- 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, Vol. 1, 71-95.*
- Cassiolato, J. y Lastres, H. (1999). *Inovação, globalização e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. Research Report 21/98. Rio de Janeiro, RedeSist -IE-UFRJ.*
- Cassiolato, J. y Lastres, H. (2005). *Sistemas de Inovação e Desenvolvimento: as implicações de política. São Paulo em Perspectiva, Vol.19(1), 34-45.*
- Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Innovación [CIECTI] (2020). *Lineamientos estratégicos para la política de CTI, La Rioja.*
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2021). *La Rioja en el siglo XXI: desafíos y oportunidades para su transformación productiva, Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/164; LC/BUE/TS.2021/5)*, Santiago, CEPAL.
- Coriat, B. y Weinstein, O. (2011). *Nuevas teorías de la empresa. Una revisión crítica. Lenguaje Claro.*
- D'Alessandro, M., Gonzalo, M., Filipetto, S. y Starobinsky, G. (2021). *Valle de La Puerta S.A.: recursos,*

- capacidades y vínculos para la internacionalización productiva desde La Rioja, Argentina. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, Vol. 9(3), 03-25.
- Eisenhardt, K. (1999). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14(4).
- Eisenhardt, K. y Graebner, M. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, Vol. 50(1).
- Freeman, C. (1987). *Technology policy and economic performance: Lessons from Japan*. Pinter Publisher.
- 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 (UNGS).
- Gonzalo, M. (2016). Territorio y capacidades en Brasil y Argentina. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, Vol. 4(1), 01-10.
- Gonzalo, M. (2022). Freeman's broadening contribution revisited: reasoned-history and systemic STI policies from South America to the Global South. *Innovation and Development*, Vol. 12(1), 43-50. DOI: 10.1080/2157930X.2021.1930378
- 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), Buenos Aires.
- Gonzalo, M., Kababe, Y., Starobinsky, G. y Gutti, P. (2022). Agrogenética Riojana: oportunidades, recursos y desafíos de una Empresa Pública Provincial. *Revista Ciencia, tecnología y política*. En imprenta.
- Guimarães, E. (1982) *Acumulação e crescimento da firma. Um estudo de organização industrial*. Zahar Editores, Rio de Janeiro.
- Instituto Nacional de Vitivinicultura [INV]. (2022). Informes anuales. Disponible en: <https://www.argentina.gov.ar/inv/vinos/estadisticas>.
- Jácome Lara, I. y López Vera, J. (2016). El estudio de caso en las ciencias empresariales. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, Vol. 10(4), 39-43.
- Kerstenetzky, J. (2007). A natureza da firma contemporânea: O problema da governança corporativa à luz da história do pensamento econômico. *Economica*, Vol. 9(2), 209-238.
- Kerstenetzky, J. (2017). A História da Metal Leve S.A.: do nascimento à desnacionalização. XII Congresso Brasileiro de História Econômica y 13ª Conferência Internacional de História de Empresas, Niteroi.
- 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 (UNQ).
- Nelson, R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, Vol. 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*, (38), 117-149.
- Observatorio de Enoturismo (2021). Informe estadístico. Bodegas de Argentina. Marzo, 2021.
- 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. (2022). Trayectoria socio-productiva, estructura empresarial, tendencias y desafíos del Torrontés Riojano. *Revista Rivar*, Vol. 9(25), 191-210.

Rolón, G. y Rotondaro, R. (2011). El agua de riego en la construcción del paisaje cultural en las zonas áridas del centro-oeste argentino. Un caso de estudio: Chañarmuyo, La Rioja. *Revista de Geografía Norte Grande*, (48), 159-177.

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 (UNQ).

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

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

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

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.