

A photograph of a vineyard with rows of grapevines stretching into the distance. The foreground shows a close-up of a vine with green leaves and small clusters of grapes. The background is slightly blurred, showing more rows of vines and a wooden fence. The overall scene is bright and sunny, with a warm, golden light.

INAVI

Plan Operativo Anual 2023/2024

Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI) - Plan Operativo Anual (POA) 23-24
Octubre de 2023

Distinguidos miembros del Directorio, colaboradores, funcionarios del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI).

Es un deber y una satisfacción para nosotros presentar ante ustedes este documento resumen del Plan Operativo Anual (POA) correspondiente al período 23-24, el cual regirá desde el 1 de septiembre de 2023 hasta el 31 de agosto de 2024. Este plan representa un hito importante en nuestra institución, ya que marca el primer paso concreto en la ejecución de nuestro ambicioso Plan Estratégico aprobado por este Directorio en septiembre de 2022.

La elaboración de este POA ha sido un proceso de seis meses, iniciado en marzo de 2023, que ha involucrado a todas las áreas del INAVI de manera integral. Hemos trabajado incansablemente para establecer programas, actividades y acciones con sus respectivos presupuestos y objetivos, con el firme propósito de cumplir con los lineamientos trazados en nuestro Plan Estratégico.

Durante este proceso, hemos tenido la oportunidad de realizar ocho presentaciones ante el Directorio, las cuales se caracterizaron por niveles de discusión e intercambio sumamente enriquecedores. Este diálogo constante ha permitido afinar y fortalecer nuestras metas y acciones, asegurando la alineación completa con los intereses y expectativas de nuestra institución.

Además, con el objetivo de contar con un sistema integrado y alineado de gestión, el POA se ha traducido en un Plan de Cuentas Presupuestales que, junto con el Plan de Cuentas Contable, ha sido incorporado en nuestro sistema ERP Nodum.

Este proceso de elaboración del POA fue coordinado por el Asesor Estratégico en equipo con la jefatura Contable, Administración, el Área Técnica y la Presidencia. La colaboración y el compromiso de todos los involucrados han sido fundamentales para el éxito de este plan.

Esperamos que este documento refleje no solo nuestro esfuerzo, sino también nuestro compromiso con la excelencia en el ámbito vitivinícola. Agradecemos la confianza que han depositado en nosotros al aprobar este plan.

Atentamente,

Enólogo Ricardo Cabrera

Presidente

Sr. Oscar Perdomo

Vicepresidente

Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI)

TABLA DE CONTENIDOS

1. INAVI.....	6
2. Sinopsis informativa del sector.....	7
2.1 Producción Vitícola.....	9
2.2 Producción y Comercialización de vino.....	12
2.3 Enoturismo.....	17
3. Antecedentes.....	19
3.1 Objetivos estratégicos.....	20
4. POA 23-24.....	23
4.1.Objetivos POA 23-24.....	23
4.2.Arquitectura del POA 23-24.....	24
5. Plan de Cuentas Presupuestales y asignación de la inversión.....	33
5.1 Proyección de ingresos ejercicio 23-24.....	33
5.2.Proyección de egresos ejercicio 23-24.....	36
5.3.Ejecución y monitoreo.....	38



1. INAVI

El 10 de noviembre de 1987 se promulga la ley 15.903 de creación del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI), que le asignó naturaleza jurídica de persona de derecho público no estatal y con sede legal en la ciudad de Las Piedras, departamento de Canelones.

Entre los principales roles del INAVI se encuentran ejecutar la política vitivinícola, asesorar, diagramar y pautar el desarrollo económico del proceso productivo e industrial. Asesora al Poder Ejecutivo en forma preceptiva y fiscaliza el cumplimiento de las normas que se dicten en materia vitivinícola. También tiene cometidos en la promoción, desarrollo e investigación de la actividad vitivinícola.

<https://www.inavi.com.uy/normas-vitivincolas/>

<https://www.inavi.com.uy/directorio/>

INAVI es dirigido por un directorio de 8 miembros integrado por tres delegados del Poder Ejecutivo, designados por el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca -entre quienes se encuentran el presidente y vicepresidente-, el Ministerio de Industria Energía y Minería y el Ministerio de Economía y Finanzas; además de cinco representantes de los productores del sector viticultor y bodeguero o vitivinicultor.

El financiamiento del Instituto y la ejecución de sus cometidos se realiza mediante una tasa de promoción y control vitivinícola, que grava la expedición de las boletas de circulación y calidad de vinos nacionales e importados.

2. SINOPSIS INFORMATIVA DEL SECTOR¹

El ejercicio 22/23 estuvo marcado por la sequía a nivel nacional, iniciada en la primavera del 2022 y agudizada prácticamente hasta agosto del 2023, siendo una de las peores sequías de los últimos 100 años. El gobierno, a través del MGAP mantuvo la emergencia agropecuaria y apoyos mediante distintos instrumentos para los rubros de ganadería, lechería, horticultura, fruticultura, agricultura, apicultura, avicultura y forestación desde mediados de febrero hasta finales del 2023.

El sector vitivinícola sufrió fuertemente los impactos de la seca, causando una merma de más de 30 millones de kilos de uva en la producción. Como forma paliativa y complementando con otras herramientas financieras disponibles, el INAVI resolvió destinar 60 millones de pesos para indemnizar a los productores y cubrir una porción del impacto en la baja de la producción.

El precio mínimo de la uva para vinificación en 2023 fue de \$20, siendo el de 2022 de \$17,8 y el de 2021 de \$16,5.²

En lo que respecta a otros precios de la actividad económica, cabe destacar la trayectoria del tipo de cambio y de la inflación. El inicio del ejercicio 22/23 mostraba un dólar billete a \$40,79, llegando al cierre en agosto 2023 a \$37,59, esto es una variación de -7.85%.

¹Todos los datos presentados aquí tienen como fuente el INAVI. Caso contrario, se indica al pie del cuadro o gráfico informativo.

²Precio mínimo de referencia para el mercado, fijado por decreto, en los últimos años se toma la variedad merlot para establecer la referencia.



Concomitantemente, el IPC de los últimos 12 meses cerrados en agosto 2023 fue del 4,11% mientras que la variación de los últimos 12 meses cerrados en agosto de 2022 había sido del 9,54%. Es decir, se constató una imprevista reducción de la inflación durante el 2023.

Para el POA 23/24 la presupuestación de ingresos y egresos se ha realizado considerando una variación anual del IPC del 7% y un tipo de cambio proyectado a \$40 hacia agosto 2024.

El impacto de la seca y en la actividad agroexportadora condujo a una fuerte caída en la cantidad exportada en los principales productos (agricultura, ganadería, lechería). También se registró en 2023 un significativo descenso en los precios, luego de un año récord para algunos productos. De este modo, se ha producido un enfriamiento en la economía nacional.

2.1 PRODUCCIÓN VITÍCOLA

La superficie con viñedos 2023 en Uruguay alcanzó 5.904 hectáreas, en un total de 1.103 viñedos registrados, con más de 20 millones de plantas. Existen más de ochenta variedades, ocupando las primeras diez el 84% de la superficie y siendo el Tannat la de mayor cobertura.

Puede verse la georreferenciación aquí: <https://geoportalinavi.hub.arcgis.com/>

VARIEDAD	SUPERFICIE (has)
TANNAT (HARRIAGUE)	1.567
MOSCATEL DE HAMBURGO (VINO)	1.050
MERLOT	615
UGNI BLANC	606
CABERNET SAUVIGNON	335
CABERNET FRANC	212
MARSELAN	199
SAUVIGNON	141
ALBARIÑO	116
CHARDONNAY	111
OTROS	951
TOTAL NACIONAL	5.904

Cuadro 1: Superficie por variedad de los viñedos, Uruguay 2023

La evolución de la superficie ha detenido la caída desde 2019. Mientras, la producción de uva entre 2014 y 2022 osciló entre 86 y 106 millones de kgs. En 2023, como consecuencia de la seca que hubo a nivel nacional apenas se superaron los 70 millones de kg, esto es una caída del 33% con respecto al año anterior, siendo el registro más bajo de la última década. Desde el 2015 a la fecha, entre el 70% y el 75% de la producción de uva se ha concentrado en el departamento de Canelones. Agregando Montevideo, ese guarismo asciende al 85% en promedio.

Dentro del Programa de Uva Sostenible, en la vendimia 2023 se alcanzó 1.846 hectáreas (31,3% del total) certificadas, y 20 bodegas con cadena de custodia.

<https://www.inavi.com.uy/programa-de-viticultura-sostenible/>

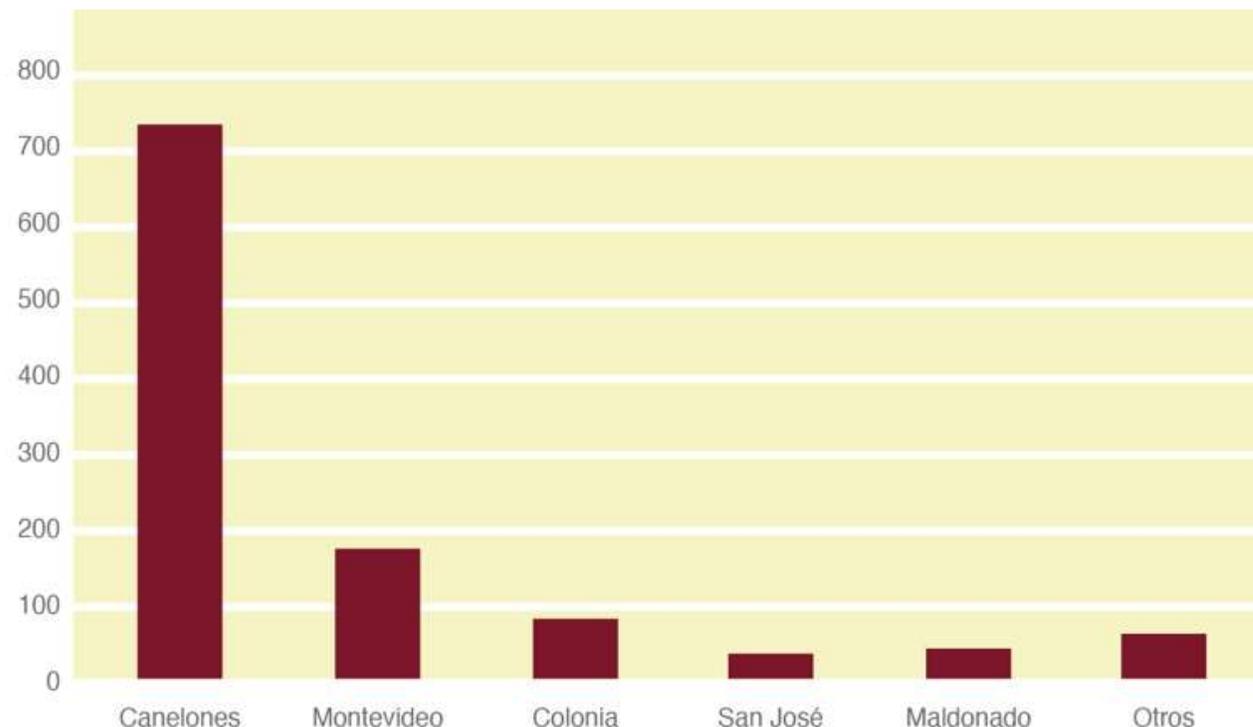


Gráfico 1: Número de viñedos registrados por departamento, Uruguay 2023

Año	#Declaraciones	Millones plantas	Has	Millones Kgs	Kilos/Planta	Kilos/ha
2014	1.680	25,6	7.515	94,9	3,71	12.633
2015	1.540	23,9	6.993	93,2	3,91	13.331
2016	1.429	23,2	6.744	104,5	4,51	15.494
2017	1.376	22,6	6.561	95,7	4,24	14.583
2018	1.313	21,7	6.288	104,9	4,83	16.687
2019	1.271	21,4	6.144	86,2	4,04	14.034
2020	1.213	20,9	5.990	96,8	4,63	16.162
2021	1.183	20,8	5.966	102,6	4,92	17.200
2022	1.129	20,5	5.848	106,7	5,21	18.240
2023	1.103	20,7	5.904	71,4	3,45	12.088

Cuadro 2: Evolución del total nacional de las declaraciones, superficie y producción de los viñedos, 2014-2023

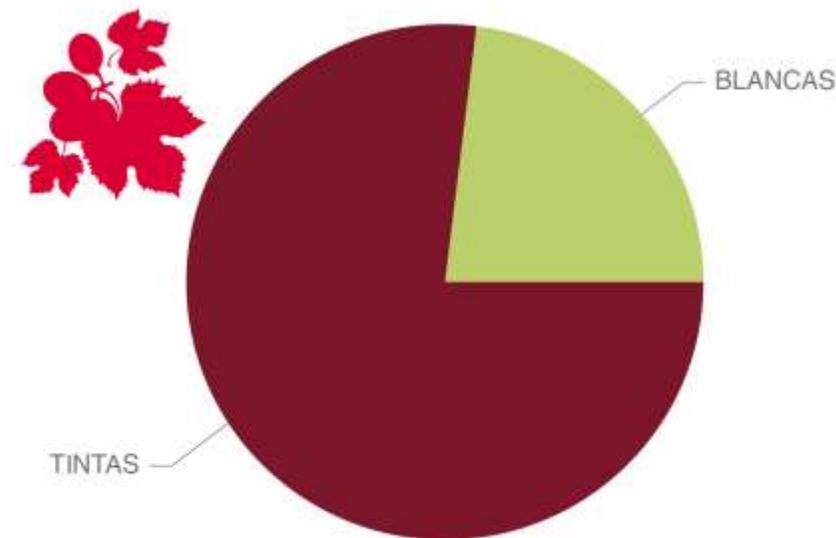


Gráfico 2: Producción de uvas de variedades tintas y blancas, 2023

2.2 PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE VINO

La elaboración de vino descendió a los 50 millones de litros, esto es unos 25 millones menos que los dos años anteriores. Esta baja del 34% se debió a la caída en la producción de uva por la sequía. Existe una importante concentración geográfica, elaborándose en Canelones el 62% del vino, mientras que en Montevideo se concentra el 30%.

En 2023 había 162 bodegas registradas produciendo vino.



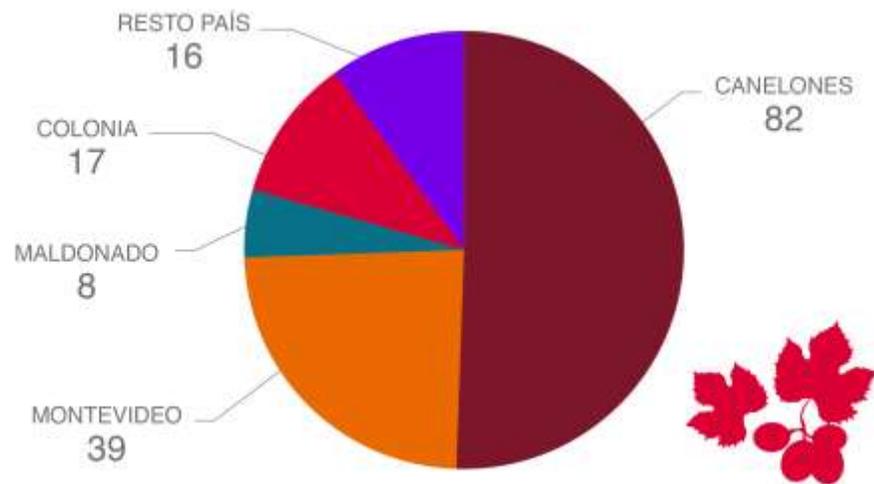


Gráfico 3: Bodegas por departamento, Uruguay 2023

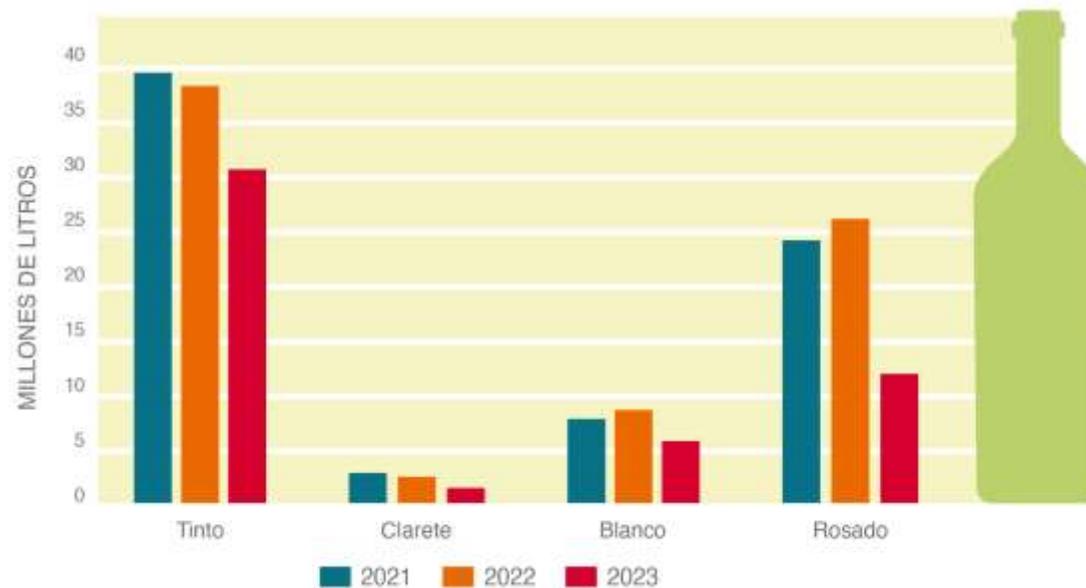


Gráfico 4: Elaboración nacional por tipo de vino, Uruguay 2023

	2021	2022	2023
Canelones	45,3	47,5	31,1
Montevideo	23,2	22,8	14,9
Maldonado	2,3	2,0	1,8
Colonia	2,0	1,6	1,3
Resto del país	2,0	1,7	1,1
Total	75	76	50

Cuadro 3: Elaboración de vino en Uruguay, 2021-23 por departamento (en millones de litros)

Las ventas de vino en Uruguay se proyectan en 58 millones de litros para el ejercicio 23/24, nivel similar a la del ejercicio anterior. Por otro lado, en las importaciones se espera un aumento de 3,8 a 4 millones de litros en la importación de vino a las que se les adiciona la de vino espumoso y vermouth totalizando 4,8 millones de litros, levemente por encima del ejercicio anterior. De este modo, sumando vino nacional e importado en el mercado local se prevé una oferta de unos 62,8 millones de litros, oferta que sería equiparable a la del 22/23.





	2020/21	2021/22	2022/23	23/24 (estimado)
Exportaciones envasadas	6,2	4,8	3,9	4,0
Exportaciones a granel	0,10	0,05	0,02	0,02
Importaciones	5,2	5,2	4,6	4,8
Ventas nacionales	66,1	59,5	57,8	58,0
Total	77,6	69,5	66,3	66,8

Cuadro 4: Comercialización de vino en Uruguay (en millones de litros). Incluye vino espumoso y vermouth.



	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23
Valor FOB	15.573.545	14.779.081	20.271.019	18.559.100	15.596.409
Litros	3.897.959	4.153.698	6.195.107	4.817.525	3.887.809
USD/lt	4,0	3,6	3,3	3,9	4,0

Cuadro 5: Uruguay: exportaciones de vino envasado
Fuente: INAVI y Aduanas

En 2022/23 las exportaciones de vino fino y envasado totalizaron casi unos 3,9 millones de litros por un valor de USD 15,6 millones. Hubo una caída del 19% en el volumen y del 16% en el valor, siendo el precio promedio por litro de USD 4, nivel similar al alcanzado en 2018/19

Destino	% Volumen	% Valor	USD/lt
BRASIL	72%	57%	3,17
ESTADOS UNIDOS	8%	16%	7,67
REINO UNIDO	3%	4%	6,33
RUSIA	4%	3%	2,75
MEXICO	2%	2%	4,30
LATVIA	2%	2%	3,53
POLONIA	2%	2%	3,94
SUECIA	1%	1%	5,87
	93%	87%	



Cuadro 6: Uruguay: exportaciones de vino envasado por país de destino, 2022-23.

Fuente: elaborado en base a Aduanas

2.3 ENOTURISMO

El enoturismo es una actividad económica que se enfoca en la visita y experiencia en bodegas y viñedos, y que está relacionada con la producción y degustación de vino. Ofrece a los turistas la posibilidad de conocer el proceso de elaboración de los vinos, desde la cosecha de la uva hasta su embotellado, y de disfrutar de la cultura local y vitícola, y también de opciones gastronómicas y de hotelería. Esta actividad se lleva a cabo en regiones vitivinícolas en todo el mundo: Europa, América Latina, Norteamérica, África, Australia y Nueva Zelanda. Ha tenido un crecimiento muy fuerte en todos los países.

En Uruguay hay 48 establecimientos que ofrecen servicios enoturísticos, según registro 2023. Las bodegas y viñedos varían en tamaño y tipo, desde pequeñas bodegas familiares hasta grandes empresas vitivinícolas. La oferta por lo general incluye tienda de venta de vinos, visitas guiadas por los viñedos, catas de vino, degustaciones de productos locales, visitas a bodegas y cavas, maridajes de vino y comida, hospedaje en establecimientos vitivinícolas, actividades relacionadas con la cultura local, y actividades de eventos y fiestas, entre otras. La mitad de los establecimientos trabaja todos los días del año.





Salvando el 2020, el enoturismo ha venido creciendo a tasas superiores al 10% anual, totalizando unos 135.000 turistas en el 2022, con un gasto promedio de USD 76, lo cual arroja una facturación superior a los USD 10 millones, a lo cual se agregan los ingresos por eventos y pernóctantes. 8 de cada 10 visitantes son brasileros y uruguayos. Para un tercio de las empresas ofreciendo servicios enoturísticos, los ingresos por este giro representan entre el 25 y el 50% de sus ingresos totales. Casi la totalidad de las empresas proyectan un aumento en los ingresos por enoturismo para los próximos cinco años (Fuente: Actividad económica del sector Enoturismo en Uruguay, INAVI-Opción Consultores, setiembre 2023).

3. ANTECEDENTES

El INAVI elaboró su Plan Estratégico (PE) y fue aprobado por su Directorio en setiembre de 2022. Para la ejecución de ese PE se elaboró un Plan Operativo Anual (POA). El 31/08/2023 el Directorio aprobó el POA 23-24, que rige desde el 1/9/23 al 31/08/24.

Este POA 23-24 es un documento que contiene los objetivos, metas e iniciativas específicas que se llevarán a cabo a lo largo de un período de un año. El propósito fundamental del POA es traducir la visión y los objetivos fijados en el Plan Estratégico 2022 del Instituto en acciones concretas y medibles que se puedan ejecutar, estableciendo un lenguaje común.

El proceso de elaboración del POA fue de seis meses, iniciado en marzo 2023. Involucró el trabajo de todas las áreas para establecer los programas, las actividades, las acciones a realizar con sus presupuestos y objetivos. Se realizaron ocho presentaciones al Directorio, con muy altos niveles de discusión e intercambio.

Asimismo, el POA se ha traducido en un Plan de Cuentas Presupuestales, que junto con el Plan de Cuentas Contable fueron incluidos en el ERP Nodum, a los efectos de contar con un sistema integrado y alineado de gestión. Quedan de esta manera, tres niveles en la gestión: Estratégico – Operativo – Sistema interno.

El proceso en su conjunto cuenta de cuatro etapas: 1) Presupuesto (anterior al inicio del ejercicio); 2) Activación (comienzo y ejecución); 3) Registro en el sistema administrativo; 4) Monitoreo.



Gráfico 5: Etapas del proceso POA

3.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Un primer objetivo estratégico del PE es la **mejora de la competitividad** del sector vitivinícola, comprendiendo por competitividad sus tres dimensiones: económica, social y ambiental.

- El énfasis está en primer lugar en la mejora de la competitividad económica, considerando que esta es esencial para el desarrollo social del sector, para lo cual la expansión y profundización de los mercados (tanto interno, como el de exportación de vino y enoturismo, son críticos). En este sentido, el crecimiento global de la comercialización de vino es una de las oportunidades más relevantes identificadas.
- Un segundo nivel de énfasis en este aspecto es el ambiental. La sostenibilidad en las prácticas agrícolas y elaboración del vino es una tendencia fuerte e insoslayable, y que Uruguay y el sector ha capitalizado generando un Plan de Uva Sostenible.



Un segundo objetivo estratégico es el de la **integridad de sistemas y productos y transparencia**. Esta es una dimensión tradicional de actuación del instituto y está relacionada con la calidad y autenticidad de los vinos y productos relacionados con el vino.

- **Integridad de Sistema:** refiere a la gestión y el control de todos los procesos y componentes que intervienen en la producción de vino, desde el viñedo hasta la botella. Esto implica garantizar que todos los pasos involucrados en la producción del vino se realicen de manera legal y conforme a estándares y normativa de calidad predefinidos. Incluye aspectos de buenas prácticas agrícolas, procesos de vinificación, cumplimiento normativo, trazabilidad, etcétera. La integridad de sistema es fundamental para mantener la reputación y la confianza de los consumidores en la calidad del vino uruguayo.
- **Integridad de producto:** se centra en la calidad y autenticidad específica del vino en sí. Implica asegurarse de que el vino en la botella sea lo que se afirma en la etiqueta y que no haya sufrido adulteraciones o falsificaciones. Incluye aspectos como la autenticidad varietal, denominación de origen, pureza y calidad, etiquetado preciso, entre otros.





La visión del PE al 2030 se resume en: **Duplicar la actividad económica y alcanzar una vitivinicultura líder en integridad, transparencia y sostenibilidad.**

Estrategia central: Posicionamiento competitivo basado en los segmentos altos de la curva de valor, a través de la calidad y la excelencia.

Racionalidad: La producción vitivinícola y la escala de Uruguay no es costo-competitiva versus otros exportadores tanto en la fase productiva, industrial y en la exportadora. La pequeñez de Uruguay como productor de vinos es su diferencial para escalar en la curva de valor, apuntando a segmentos y nichos, basándose en su distintivo varietal (Tannat) y las singularidades del origen Uruguay (tradicción, innovación, familiar, etc).

4. POA 23-24

4.1 OBJETIVOS POA 23-24

Para el ejercicio 1/09/2023 al 31/08/2024 se fijaron los siguientes objetivos anuales:

- Tomar la dirección hacia la curva de **VALOR**. Esto significa generar instrumentos y plataformas que incentiven y cooperen con las empresas en el desarrollo del valor de los vinos y de las propuestas de las empresas. Esto aplica para el mercado interno, y fundamentalmente para la exportación, en la medida que aquí aparecen las mayores oportunidades.
- Consolidar la **INTEGRIDAD** del sector. Consolidar y unificar los sistemas existentes en el INAVI y generar una plataforma potente de digitalización y trazabilidad de la uva, que permita generar y disponibilizar información al sector, así como también desarrollar un sistema de monitoreo y fiscalización de la uva que ayude a la mejora de los estándares de producción y comercialización.
- Plan de **Uva Sostenible**: desarrollar e impulsar el plan de uva sostenible bajo un concepto de estándar de mejora continua, intervención en los costos del sistema y diferenciación marca país. El objetivo concreto es lograr alcanzar la mitad de la superficie de uva del país dentro del plan, a fines del ejercicio.
- Abordar y diseñar el plan de reconversión varietal y excelencia del vino, ambos programas dentro del pilar estratégico. Aquí lo que se busca lograr es un dimensionamiento de la reconversión necesaria, y luego la formulación de un proyecto y prefactibilidad para esa reconversión, incluyendo sugerencias de estructuras de financiación.

ARQUITECTURA DEL POA 23-24

Nivel 1 - Pilar Estratégico:

Es el nivel más alto de la estructura y representa las áreas principales en las que el INAVI busca lograr su objetivo estratégico. Puede ser un conjunto de acciones, políticas, valores o procesos que se consideran fundamentales para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Deben ser coherentes con la visión y misión, diseñarse para maximizar los recursos y capacidades del Instituto, y deben ser consistentes con el entorno.



PILARES	DESCRIPCIÓN
<p>1</p> <p>Reconversión de la uva y del vino</p>	<p>El Pilar 1 tiene como objetivo estratégico fomentar el desarrollo de la producción vitivinícola alineada a los mercados y las exigencias de los consumidores con la finalidad de sostener y mejorar la competitividad del sector, moviéndose ascendentemente en la curva de valor. Contiene dos programas. "Reconversión Productiva de la Uva" para impulsar la modernización agrícola, promoviendo prácticas más eficientes y la diversificación de variedades de uva. El programa "Mejora y Excelencia del Vino" se enfoca en elevar la calidad de los vinos uruguayos mediante la promoción de técnicas innovadoras en la vinificación, inclusión de las mejores prácticas de elaboración y el fomento a la innovación.</p>
<p>2</p> <p>Marketing y conquista de mercados</p>	<p>El Pilar 2 se enfoca en impulsar la industria vitivinícola basándose en la conquista de mercados y posicionamiento de marca (estrategia orientada desde el mercado). Se compone de cuatro programas clave: desarrollo del mercado interno, exportación, enoturismo y construcción de marca. Las iniciativas estratégicas incluyen la diversificación de mercados, colaboración público-privada, apoyo a empresas vitivinícolas, promoción y servicios para facilitar las mejores prácticas comerciales. El objetivo es la promoción de la vitivinicultura y el consumo educado de vinos en el mercado interno, expandir la presencia en mercados globales, fomentar el turismo vitivinícola y fortalecer la imagen de la marca nacional.</p>
<p>3</p> <p>Integridad de productos y procesos, transparencia e información al sector</p>	<p>El Pilar 3 tiene como objetivo consolidar la integridad, transparencia e información para la competencia en la industria vitivinícola uruguaya. Consta de dos programas. El primero se concentra en garantizar la transparencia y el cumplimiento de procesos en toda la cadena de valor, desde la producción de uva hasta la comercialización del vino. Esto se logra mediante un riguroso control y seguimiento, asegurando trazabilidad, legalidad y calidad, fomentando así la confianza de los consumidores y el correcto funcionamiento del sector. El segundo programa refuerza la fiscalización y control, garantizando el cumplimiento de normativas y promoviendo la transparencia, mientras proporciona información clave sobre el sector para decisiones informadas.</p>
<p>4</p> <p>Sustentabilidad y mejora de la competitividad del sector</p>	<p>El Pilar 4 se enfoca en dos frentes claves. Primero, promueve las formas asociativas y cooperativas en la producción vitivinícola, estimulando la colaboración para mejorar la calidad de los productos y facilitar su comercialización. Esto impulsa la sostenibilidad y competitividad de los pequeños y medianos productores, contribuyendo al desarrollo económico y la consolidación del sector. Segundo, se centra en mejorar los estándares de producción de uva y vino a través de estudios, apoyos y coordinación interinstitucional. La implementación de medidas estratégicas busca aumentar la eficiencia y sostenibilidad, promoviendo el crecimiento y sustentabilidad de la industria vitivinícola.</p>

Nivel 2 - Programas:

Los programas son subconjuntos del pilar estratégico y representan las **iniciativas** principales que se llevarán adelante para alcanzar los objetivos establecidos en el pilar estratégico. Los programas suelen estar orientados a objetivos específicos y tienen un conjunto claro de actividades asociadas.



NOMBRE DEL PROGRAMA		DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA
P1	Reconversión productiva de la UVA	Este programa se enfoca en promover y apoyar la modernización y actualización de los procesos de producción de uva en la industria vitivinícola. Busca impulsar la adopción de prácticas agrícolas más eficientes, fomentando la diversificación de variedades de uva, mejorando la calidad de los cultivos y aumentando la productividad en forma sustentable.
P2	Mejora y excelencia en el vino	Este programa tiene como objetivo elevar la calidad y excelencia de los vinos producidos en Uruguay. Se centra en la implementación de acciones para mejorar los procesos de vinificación, así como la promoción de prácticas enológicas innovadoras. Asimismo, busca impulsar la formación y capacitación de los profesionales del sector para garantizar la excelencia en la elaboración de vinos.
P3	Desarrollo del mercado interno	Este programa tiene dos dimensiones de actividades: las que apuntan a la categoría y consumo de vino y a las que apuntan a la promoción y fortalecimiento de la actividad vitivinícola. Los objetivos son educar a la población uruguaya en el consumo de vinos, fortalecer y ampliar la presencia de los vinos nacionales en el mercado interno estableciendo alianzas estratégicas y desarrollando campañas de promoción y marketing para aumentar la demanda y el reconocimiento de los vinos nacionales. Por otro lado, el programa tiene como objetivo la promoción, valorización y difusión de la actividad y cultura vitivinícola nacional, para lo cual se llevarán actividades educativas, participación en ferias y festivales, campañas publicitarias, apoyo y relacionamiento a otras áreas del Instituto que son claves en el sector, etc.
P4	Desarrollo de la exportación de vinos	El objetivo es fortalecer la presencia internacional de los vinos uruguayos mediante la creación de condiciones comerciales favorables, el impulso de la internacionalización de las bodegas, la ampliación de la demanda en mercados clave y la consolidación de una atractiva identidad de marca para los vinos de Uruguay en los mercados objetivos, contribuyendo así al crecimiento y posicionamiento exitoso de la industria vitivinícola del país en el ámbito global.
P5	Impulso del Enoturismo	Este programa apunta a fortalecer y expandir la industria del enoturismo en Uruguay a través de la coordinación multisectorial, la investigación y análisis de la actividad enoturística local, la promoción tanto en el turismo nacional como en el turismo receptivo, y el desarrollo continuo de la oferta y servicios, con un enfoque en la calidad y la mejora constante para posicionar a Uruguay como un destino líder en experiencias vinícolas a nivel internacional
P6	Marca Sectorial	El objetivo es establecer y fortalecer la presencia de la marca sectorial en el mercado, tanto a nivel nacional como internacional. Esto implica la construcción de una estrategia sólida de marca, las iniciativas para la activación de marca en los mercados, productos y servicios foco, con el fin de posicionar la vitivinicultura nacional como un referente de calidad y tradición en el ámbito global.

NOMBRE DEL PROGRAMA		DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA
P7	Integridad de productos	Este programa se orienta a asegurar la calidad, autenticidad/genuinidad y trazabilidad de los productos vitivinícolas en Uruguay. Se enfoca en establecer normativas y controles que garanticen que los vinos y otros derivados de la uva cumplan con los estándares y requisitos establecidos.
P8	Integridad de procesos y sistemas	El objetivo es velar por la transparencia y el cumplimiento de los procesos productivos en la industria vitivinícola. Busca implementar mecanismos de control y seguimiento de las actividades en todas las etapas de la cadena de valor, desde la producción de uva hasta la comercialización del vino. El objetivo es garantizar la trazabilidad, la legalidad y la calidad en todos los procesos involucrados, promoviendo la confianza de los consumidores y el correcto funcionamiento del sector.
P9	Fiscalización, transparencia e información	Este programa se centra en fortalecer la fiscalización y el control de la industria vitivinícola en Uruguay. Busca garantizar el cumplimiento de las normativas vigentes y promover la transparencia en las operaciones. Además, se enfoca en brindar información clara y accesible sobre la producción, el mercado y las tendencias del sector, tanto a los actores internos como a los consumidores, con el fin de promover una toma de decisiones informada.
P10	Sustentabilidad	Promover prácticas y técnicas sostenibles en el ámbito vitivinícola, integrando aspectos sociales, económicos y ambientales. Se enfoca en impulsar la adopción de buenas prácticas agrícolas, el uso eficiente de los recursos naturales, la reducción del impacto ambiental y la promoción de la responsabilidad social en la industria. El objetivo es lograr una vitivinicultura sustentable y en armonía con el entorno, preservando los recursos y generando valor a largo plazo. El programa de certificación de Uva Sostenible es el instrumento.
P11	Bienes públicos y asociativos	El programa busca fortalecer y promover el cooperativismo y las asociaciones productivas en la industria de la uva y el vino, fomentando la colaboración entre productores, mejorando la calidad de los productos y facilitando su comercialización. El objetivo es impulsar la sostenibilidad y competitividad de los pequeños y medianos productores, contribuyendo así al desarrollo económico y la consolidación de la industria vitivinícola. Esto se hará mediante estudios económicos, productivos y de la cadena del sector, y mediante la coordinación con otras agencias e instituciones gubernamentales.
P12	Mejora de la Competitividad	Este programa tiene como meta primordial mejorar la competitividad en la producción de uva y vino. Se basa en la realización de estudios económicos, sociales y ambientales para comprender los desafíos y oportunidades del sector. Luego, se coordinan acciones interinstitucionales y gubernamentales con el propósito de fortalecer la competitividad, implementando medidas estratégicas que incrementen la eficiencia y sostenibilidad de la industria vitivinícola, promoviendo su crecimiento y éxito en el mercado.

Nivel 3 - Actividades:

Las actividades son los pasos específicos que se deben realizar para cumplir los programas. Por lo general, se pueden agrupar en función de las áreas de actividad y su finalidad, y suelen ser acciones concretas y definidas que contribuyen a la realización de los programas.

Nivel 4 - Recursos:

Los recursos son los elementos necesarios para llevar a cabo las actividades y programas. En este nivel se detallan los costos y los presupuestos necesarios para ejecutar cada actividad, incluyendo los recursos financieros, humanos, tecnológicos, materiales, entre otros. En este nivel, se determinan los recursos que se necesitan para llevar a cabo el plan de cuentas y se detalla el presupuesto para el año. Los recursos son el único nivel que cambia año a año.





Gráfico 5: Arquitectura del Plan Estratégico y POA

Cada Programa contiene indicadores de performance o KPIs, esto es los indicadores objetivos de la ejecución para el ejercicio.

P1	Reconversión productiva de la UVA	Se ha realizado el estudio de un instrumento de financiación para el plan de reconversión vitivinícola.
P2	Mejora y excelencia en el vino	
P3	Desarrollo del mercado interno	Ejecución completa del proyecto 150 años de la vitivinicultura uruguaya. Evaluación promedio de todas las actividades (finalizando en diciembre 2024) es de al menos 75% con satisfacción media-alta.
P4	Desarrollo de la exportación de vinos	Ingresan cuatro bodegas nuevas exportadoras en comparación con el listado de exportadores 2022/23. Al menos el 60% de las bodegas exportadoras a Brasil han participado en los eventos en el mercado. Aumento del 5% de la participación de USA+UK+Países Nórdicos en el valor de la canasta exportadora de Uruguay. Evaluación de los exportadores en los eventos y actividades organizados por INAVI es de al menos 75% con satisfacción media-alta.
P5	Impulso del Enoturismo	Se ha logrado la participación de al menos 20 bodegas en las actividades de promoción propuestas por INAVI. Se ha logrado poner en práctica un plan de coordinación con las agremiaciones del sector privado (Colonia, ATEU), los privados (operadores comerciales, empresas, agentes, etc) y el sector público (MINTUR, Intendencias, etc). Se realizaron al menos 3 actividades directas para la promoción del turismo receptivo del público brasileño. Se ha implementado una metodología para medir la actividad económica del enoturismo, los visitantes y la demanda.
P6	Marca Sectorial	Se ha desarrollado y construido la propuesta de valor de marca del sector vitivinícola de Uruguay.

P7	Integridad de productos	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha creado y puesto en funcionamiento el nuevo sistema digitalizado para la promoción y control de la vitivinicultura nacional. • Se ha creado y puesto en funcionamiento el RUVA (Registro Único de la Vitivinicultura). • Se ha integrado el 100% de los procesos de producción y comercialización (venta nacional, importación y exportación) en la plataforma del INAVI. • Se ha completado la primera fase de para la digitalización del movimiento de la uva. • Se ha revisado y actualizado la normativa para el comercio exterior de vinos y ajustado los protocolos de análisis y servicios otorgados.
P8	Integridad de procesos y sistemas	
P9	Fiscalización, transparencia e información	
P10	Sustentabilidad	Se ha alcanzado el 50% de la superficie vitícola incorporada al Plan de Uva Sostenible.
P11	Bienes públicos y asociativos	<p>Se ha concluido el Censo Vitivinícola Nacional, con una participación superior al 95% de los registros.</p> <p>Se ha concluido y lanzado el Sistema de Gestión Vitícola.</p>
P12	Mejora de la Competitividad	

5. PLAN DE CUENTAS PRESUPUESTALES Y ASIGNACIÓN DE LA INVERSIÓN

5.1 Proyección de ingresos ejercicio 23-24

Para el ejercicio 23-24 se ha proyectado una venta nacional de 58 millones de litros y una importación de 4 millones de litros. Los ajustes en las tasas de circulación se hicieron considerando una inflación del 7%. Los ingresos del INAVI están pautados en cuatro tasas: Tasa INAVI, Sobretasa I, Sobretasa II, y Tasa Sidra, siendo todas las tasas aplicables a la expedición de las boletas de circulación y calidad de vinos nacionales e importados. Estas cuatro tasas representan el 96,6% de los ingresos en el ejercicio. Adicionalmente, hay ingresos por servicios (control de importados) y por concepto de otros ingresos.

La estimación de ingresos para el POA 23-24 realizada en julio 2023 es la siguiente:



TASA	MILLONES PESOS	MARCO LEGAL
Tasa INAVI	147,1	Tasa de promoción y control. La Ley 15.903 de 10/11/1987 en su art.149 crea la tasa de promoción y control que grava la expedición de las boletas de circulación y calidad de vinos nacionales e importados.
FPIV (Primer sobretasa)	73,5	<p>Primer sobretasa: La Ley 16.311 de 15/10/1992 crea el Fondo de Protección Integral de Viñedos (FPIV) con el objetivo de indemnizar a viticultores afectados por daños climáticos, reducir las primas de sus seguros, ampliar sus coberturas y promover la reconversión de la producción vitivinícola.</p> <p>El decreto 517/009 modifica destino:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indemnizar a productores afectados por granizo por la suma anual equivalente al 15% de la recaudación. - Por la suma del 85% restante se deberá indemnizar a viticultores afectados por daños climáticos, reducir las primas de sus seguros, ampliar sus coberturas, promover la reconversión de los viñedos y las plantas industriales así como el incentivo a la exportación de productos vitivinícolas.
Envases <=1lt (Segunda sobretasa)		
Vino importado	66,5	Segunda sobretasa: Le Ley 17.458 de 8/03/2002 establece que se faculta al Poder Ejecutivo a iniciativa de INAVI a Incrementar la tasa cuando el envase en que está contenido el vino no exceda a 1 litro de capacidad. El Decreto 517/009 establece que tendrá como destino exclusivo la promoción de la calidad y consumo de vinos uruguayos y sus subproductos en el mercado interno y externo con especial apoyo a la industria nacional en su campaña dirigidas a profundizar la promoción.
Vino nacional	454,3	
Control de importados	10,8	Control de importados: El Decreto 349/012 en su artículo 1 dispone que el importador de vinos y demás productos y subproductos de la uva y el vino, así como de sidras solicitará a INAVI la inspección de los mismos y dicho organismo será quien otorgue el certificado de comercialización habilitante para su venta en el mercado interno. El art. 5 dispone que los costos ocasionados por servicios de control, análisis y certificación prestados por INAVI serán de cargo del importador. En acta de Directorio de fecha 8/8/2013 se define el costo de servicio en 1,5% del valor CIF de la mercadería ingresada.

Cuadro 7: INAVI: proyección de ingresos ejercicio 23-24

TASA	MILLONES PESOS	MARCO LEGAL
Tasa Sidra	7,0	Tasa Sidra: La Ley 17.295 del 31/01/2001 establece que se hace extensivo el cobro por parte de INAVI de la tasa de promoción y control de la Ley 15.903 de 10/11/1987 para la sidra. El decreto 401/001 en su art. 29 establece que el 70% de la recaudación de la tasa de sidra corresponde a INAVI y el 30% restante será volcado a la Junta Nacional de la Granja.
Tasa Subproductos	2,5	Tasa subproductos: La Ley 16.002 de 25/11/1998 sostiene que la tasa gravará la comercialización de uva y sus subproductos. La Ley 16.757 del 3/07/1996 elimina la tasa respecto a la uva y mantiene respecto a los subproductos. El Decreto 112/009 define a los subproductos como jugo de uva, pasas de uva, vinagre de vino.
Otros ingresos	15,5	Corresponden a multas interpuestas mediante los procesos de fiscalización y control del Instituto, ingresos financieros correspondientes a las inversiones que mantiene el Instituto, e ingresos correspondientes al cobro de estampillas autoadhesivas utilizados en su totalidad para costear el costo de su producción.
TOTAL INGRESOS	777,2	

Cuadro 7: INAVI: proyección de ingresos ejercicio 23-24

5.2 Proyección de egresos ejercicio 23-24

Los egresos se estiman en \$ 790 millones, compuestos por \$384 millones de inversión directa y \$406 millones de inversión indirecta para la promoción del mercado interno y exportación de vinos. Con ingresos previstos de \$777 millones y egresos de \$790 millones, el déficit del ejercicio será cubierto con el superávit del 22/23. El ejercicio 22-23 generó un saldo ante la reducción de determinadas inversiones.

		Millones \$	%
Pilar I	Reconversión de la uva y del vino	47	12%
Pilar II	Marketing y conquista de mercados	98	26%
Pilar III	Integridad de productos y procesos, transparencia e información al sector	107	28%
Pilar IV	Sustentabilidad y mejora de la competitividad del sector	28	7%
S.Inst	Servicios Institucionales	93	24%
Ind F.G	Indemnización y Fondo de Granizo	11	3%
Directa		384	49%
Indirecta		406	51%
TOTAL		790	



Cuadro 8: INAVI: proyección de egresos ejercicio 23-24 (en millones de pesos)

		23/24	
		Directa	Indirecta
P01	Reconversión productiva de la UVA	6,6	
P02	Mejora y excelencia del vino	40,2	
P03	Desarrollo del mercado interno	24	336
P04	Desarrollo de la exportación de vinos	50	70
P05	Enoturismo	21	
P06	Marca Sectorial	4	
P07	Integridad de productos	36	
P08	Integridad de procesos y sistemas	22	
P09	Auditoría y fiscalización	50	
P10	Uva Sostenible	23	
P11	Bienes públicos y asociativos	2	
P12	Mejora de la competitividad	3	
Sint	Servicios Institucionales	93	
IND	Fondo Granizo	11	
TOTAL		384	406

Cuadro 9: INAVI: proyección de egresos ejercicio 23-24 por Programa

5.3 Ejecución y monitoreo

La ejecución de las actividades del POA 23-24 será monitoreado mensualmente, realizándose presentaciones de avance al Directorio en forma trimestral o en las ocasiones que así sean requeridas.

Se ha elaborado un monitor del POA, con los presupuestos por Programa, la inversión en curso, y lo que ya efectivamente ha finalizado.



