

INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA

Términos de Referencia

Consultoría para la identificación, priorización y hoja de ruta de desarrollo de productos alternativos de la industria vitivinícola del Uruguay

Versión de trabajo | Llamado abierto a consultores nacionales e internacionales

Contratante / beneficiario	Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI)
Objeto de la consultoría	Diagnóstico, priorización y hoja de ruta para derivados y productos alternativos de la uva y del vino, con énfasis reforzado en mosto concentrado y afines.
Duración estimada	16 semanas corridas desde la firma del contrato.
Idioma de trabajo	Se admitirán propuestas en español o inglés; todos los entregables finales deberán presentarse en español.

Propósito estratégico. Esta consultoría se enmarca en la orientación del Plan Estratégico y del POA de INAVI de mejorar la competitividad del sector, expandir y profundizar mercados, reforzar la integridad de productos derivados de la uva y avanzar en la curva de valor mediante innovación, diferenciación y nuevos negocios.

1. Antecedentes y justificación

La vitivinicultura uruguaya enfrenta un desafío estructural de competitividad en un contexto de mercado doméstico maduro, exportaciones todavía acotadas y necesidad de capturar mayor valor por unidad producida. En la estrategia sectorial de INAVI, la respuesta no pasa por competir por escala o por precio, sino por diferenciación, calidad, sostenibilidad, integridad y desarrollo de segmentos de mayor valor.

Dentro de esa lógica, el desarrollo de productos alternativos y derivados de la uva y del vino constituye una línea estratégica de diversificación productiva y comercial. Esta línea puede contribuir a balancear mejor la relación entre oferta y demanda, ampliar el abanico de salidas industriales y comerciales para la materia prima, reducir vulnerabilidades asociadas a un portafolio excesivamente concentrado en ciertas categorías y abrir nuevas opciones de inserción en mercados nacionales e internacionales.

El propio marco estratégico de INAVI incorpora explícitamente el “desarrollo de nuevos productos derivados de la uva y del vino”, junto con el fortalecimiento del mercado interno, la mejora de la rentabilidad, la innovación y la expansión de mercados. A su vez, el POA 25-26 enfatiza la continuidad de la curva de valor, la integridad del sistema y la necesidad de diseñar instrumentos y plataformas que ayuden a las empresas a desarrollar propuestas de mayor valor.

En el plano comparado, la experiencia argentina resulta especialmente relevante. Allí, la diversificación vitivinícola ha sido abordada como política sectorial y ha incluido productos como mosto concentrado, jugo de uva, pasas, bebidas a base de uva, ingredientes y nuevas categorías, articulando estudios sectoriales, protocolos de calidad y marcos regulatorios específicos. Esta experiencia deberá constituir un benchmark prioritario de la consultoría, sin perjuicio de considerar también referencias de otros países productores.

2. Objeto de la consultoría

Contratar una consultoría especializada para identificar, analizar y priorizar oportunidades viables de desarrollo de productos alternativos de la industria vitivinícola del Uruguay —incluyendo productos obtenidos a partir de la uva, del mosto, del vino y de sus subproductos— y elaborar una hoja de ruta de corto y mediano plazo para su impulso sectorial, institucional y empresarial.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Proponer una cartera priorizada de oportunidades de diversificación para la vitivinicultura uruguaya, sustentada en análisis técnico, regulatorio, económico-comercial e institucional, que permita orientar decisiones de política sectorial, de inversión y de desarrollo empresarial.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del estado actual y del potencial de la oferta uruguaya para el desarrollo de productos alternativos y derivados vitivinícolas.
- Releva y comparar experiencias internacionales relevantes, con prioridad en Argentina y complementariamente en otros países con trayectoria en diversificación vitivinícola exitosa y con valor agregado para los productores.
- Analizar barreras y oportunidades técnicas, regulatorias, sanitarias, logísticas y comerciales para cada familia de productos y subproductos.
- Profundizar de manera específica la factibilidad estratégica del mosto concentrado y afines (jugos, azúcares, mosto concentrado rectificado, etc) como línea potencial de desarrollo industrial y comercial para Uruguay.
- Construir una matriz de priorización multicriterio que ordene productos y líneas de acción.
- Recomendar ajustes regulatorios, pilotos, alianzas, necesidades de inversión, capacidades institucionales y fuentes de financiamiento para la etapa siguiente.
- Entregar una hoja de ruta accionable para INAVI y los actores sectoriales.

4. Alcance mínimo del estudio

La consultoría deberá cubrir, como mínimo, las siguientes familias de productos y oportunidades:

Familia	Ejemplos mínimos a relevar	Tipo de oportunidad	Prioridad esperada
Productos industriales tradicionales	Mosto concentrado, jugo de uva, jugo reconstituido, néctar de uva, pasas de uva, vinagre, alcohol vínico	Absorción de materia prima, valor agregado, exportación y mercado interno	Alta
Bebidas y categorías emergentes	Vinos parcialmente desalcoholizados, vinos desalcoholizados, refrescos o bebidas a base de uva con y sin alcohol, bebidas compuestas	Adaptación a nuevas preferencias de consumo, diversificación comercial y tendencias mundiales	Alta

Ingredientes y alimentos funcionales	Harinas, polvos, extractos, ingredientes ricos en fibra o antioxidantes a partir de orujo, pieles y semillas	Economía circular, innovación, salud y diferenciación	Media-Alta
Otros derivados alimentarios e industriales	Colorantes, cosmética alimentaria y otros destinos no alimentarios	Aprovechamiento integral de subproductos y nuevos nichos	Media

5. Enfoque específico reforzado: MOSTO CONCENTRADO

La consultoría deberá profundizar especialmente la línea de mosto concentrado por su potencial estratégico como producto tractor dentro de una política de diversificación. Este énfasis no implica predefinir ex ante la conveniencia de su desarrollo en Uruguay, pero sí exige un análisis sustantivamente más detallado que el aplicado al resto de los productos.

El mosto concentrado presenta, en términos conceptuales, varias ventajas que justifican su examen prioritario: puede contribuir a absorber excedentes o parte de la producción no destinada a vinos de mayor valor; ofrece una salida industrial con mayor estabilidad y estandarización; puede vincularse con industrias de bebidas, alimentos e ingredientes; y permite pensar, según su configuración, en mercados de exportación, reconstitución, uso como ingrediente o integración a cadenas agroindustriales más amplias.

A su vez, su desarrollo exige responder preguntas críticas que esta consultoría deberá despejar: disponibilidad y perfil de materia prima; escalas mínimas económicamente eficientes; tecnologías requeridas; opciones de localización; costos de energía, agua y logística; requisitos regulatorios y de inocuidad; competencia con productos de iguales características como el azúcar de caña en mercado interno, posibilidades de diferenciación; condiciones de competencia frente a países con mayor trayectoria —particularmente Argentina—; y usos potenciales en mercado interno, regional y extra regional, análisis de situación de diferentes modelos y plantas industriales existentes en Uruguay.

El análisis de mosto concentrado deberá incluir también, cuando corresponda, la consideración de sublíneas o configuraciones asociadas, tales como mosto concentrado rectificado, jugo concentrado, jugo reconstituido y eventuales articulaciones con bebidas sin alcohol o con bajo contenido alcohólico. No se espera necesariamente que todas estas líneas resulten recomendadas, pero sí que su relación técnica y comercial sea examinada con criterio sistémico.

En este apartado se tomará como uno de los antecedentes el proyecto presentado por el Centro de Viticultores del Uruguay en el año 2019 referido a la producción de mosto concentrado, rectificado, sulfitado, azúcar de uva y productos similares. Asimismo, también se considerarán los estudios posteriores vinculados a este proyecto.

Aspecto a estudiar	Preguntas orientadoras mínimas	Resultado esperado
Oferta y materia prima	¿Qué variedades, volúmenes, calidades y ventanas de cosecha podrían destinarse? ¿En qué escenarios productivos?	Mapa preliminar de disponibilidad y restricciones.
Tecnología y proceso	¿Qué tipo de planta, equipamiento, tratamiento y estándares serían necesarios? ¿Cuál es la escala eficiente?	Alternativas tecnológicas y requerimientos de proceso.
Economía y pre-factibilidad	¿Cuál sería el rango de inversión, costo industrial y sensibilidad a escala, energía y logística?	Modelo preliminar de costos y umbrales de viabilidad.
Mercados y competencia	¿Qué usos y destinos tendría? ¿Con quién competiría Uruguay y en qué segmentos?	Hipótesis de inserción comercial y benchmarking competitivo.
Regulación y calidad	¿Qué definiciones, estándares, registros, controles y habilitaciones serían necesarios?	Brechas regulatorias y hoja de ajustes normativos.
Gobernanza y modelo de implementación	¿Conviene una lógica privada, cooperativa, asociativa o de plataforma sectorial?	Opciones institucionales y de implementación.

6. Actividades mínimas de la consultoría

- Revisión documental y normativa nacional e internacional sobre productos alternativos vitivinícolas.
- Levantamiento de información cuantitativa y cualitativa del sector uruguayo relevante para la consultoría.
- Entrevistas con actores clave del ecosistema: INAVI, MGAP, LATU, academia, empresas, cooperativas, elaboradores, operadores comerciales, actores regulatorios y otros que correspondan.
- Benchmarking internacional con énfasis en Argentina y, según pertinencia, otros casos de referencia (por ejemplo: España, Italia, Chile, Australia u otros).
- Análisis técnico-comercial por familia de productos y elaboración de fichas comparables.

- Construcción de una matriz de priorización multicriterio y validación preliminar con contraparte.
- Realización de al menos un taller de contraste o devolución intermedia con actores designados por INAVI.
- Formulación de recomendaciones, pilotos y hoja de ruta final.

7. Metodología esperada

La consultoría deberá combinar análisis documental, trabajo de campo, benchmarking comparado y evaluación estratégica. Se espera una aproximación aplicada, orientada a toma de decisiones, no exclusivamente académica.

La metodología deberá permitir comparar productos heterogéneos bajo criterios comunes, y deberá explicitar con claridad los supuestos utilizados. Como mínimo, la propuesta metodológica deberá contemplar: i) diagnóstico de oferta y capacidades; ii) análisis de demanda, tendencias y usos; iii) revisión regulatoria e institucional; iv) estimación preliminar de barreras de inversión y escalas; y v) priorización mediante criterios ponderados.

Criterio	Descripción	Bajo	Medio	Alto
Atractivo de mercado	Potencial de demanda, tendencia y valor	Baja demanda / mercado incierto	Demanda de nicho o emergente	Demanda consolidada o creciente
Viabilidad técnica	Capacidades, tecnología, complejidad	Alta complejidad / baja base local	Requiere adaptación importante	Tecnología disponible o transferible
Viabilidad regulatoria	Requisitos y brechas normativas	Brecha alta	Brecha moderada	Marco relativamente cercano
Alineación estratégica	Contribución a valor, sostenibilidad e integridad	Baja	Media	Alta
Factibilidad de implementación	Escala, inversión, gobernanza	Difícil	Intermedia	Factible

8. Productos y entregables

Producto	Contenido mínimo	Semana	Aprobación	Pago sugerido
P1. Informe de inicio	Plan de trabajo, metodología, agenda de entrevistas, criterios de priorización, índice detallado y requerimientos de información.	2	INAVI	10%
P2. Diagnóstico y benchmarking	Diagnóstico preliminar de capacidades, relevamiento de productos, antecedentes comparados y marco regulatorio inicial.	6	INAVI	20%
P3. Informe analítico intermedio	Fichas por familia de productos y análisis específico reforzado sobre mosto concentrado.	10	INAVI	25%
P4. Matriz de priorización y taller	Priorización preliminar, escenarios y presentación ejecutiva para validación.	13	INAVI	15%
P5. Informe final	Informe final consolidado, hoja de ruta, resumen ejecutivo y presentación para Directorio/Presidencia.	16	INAVI	30%

Cada producto deberá entregarse en formato editable y PDF. El informe final deberá incluir, como anexos, bases de datos de entrevistas realizadas, bibliografía/documentos consultados y la matriz completa de priorización empleada.

9. Supervisión y coordinación

La contraparte técnica de la consultoría será definida por INAVI. La supervisión estará a cargo del Directorio en coordinación con Asesoría Estratégica y con las áreas institucionales que INAVI determine pertinentes. INAVI facilitará, en la medida de sus posibilidades, acceso a información, coordinación de entrevistas y validación de entregables. La consultoría deberá mantener comunicación periódica con la contraparte y reportar alertas tempranas que puedan afectar el cronograma o el alcance.

10. Perfil del consultor o equipo consultor

10.1 Modalidad de postulación

El llamado estará abierto a consultores individuales, firmas consultoras o consorcios, nacionales o internacionales. Se admitirán propuestas encabezadas por consultores internacionales, así como consorcios mixtos con integración local. En caso de firmas o consorcios internacionales, será especialmente valorada la incorporación de un referente local o regional que facilite el conocimiento del ecosistema uruguayo y la articulación institucional.

10.2 Requisitos mínimos

- Formación universitaria de grado. Se valorará especialmente formación de posgrado en agronegocios, economía, ingeniería de alimentos, enología, comercio internacional, desarrollo productivo, innovación o áreas afines.
- Experiencia comprobable en consultorías estratégicas o técnicas vinculadas al sector vitivinícola, agroindustrial, alimentos y bebidas o cadenas de valor derivadas.
- Experiencia específica en al menos uno de los siguientes campos: mosto/jugos concentrados, bebidas sin alcohol o desalcoholizadas, ingredientes alimentarios, economía circular de subproductos, regulación alimentaria u enológica, análisis de mercados agroindustriales.
- Capacidad demostrada para formular recomendaciones de política, negocios o pre-factibilidad y traducir análisis complejos en hojas de ruta aplicadas.
- Experiencia internacional o comparada será altamente valorada.
- Capacidad de trabajo en español. Se admitirán propuestas en inglés, pero el equipo deberá asegurar entregables finales y presentaciones en español.

11. Criterios de evaluación de propuestas

Criterio	Puntaje referencial
Calidad técnica y pertinencia de la propuesta metodológica	30%
Experiencia específica del consultor o equipo en vitivinicultura y/o derivados agroindustriales	25%
Experiencia en mosto concentrado, jugos, subproductos, desalcoholizados o regulaciones relacionadas	15%
Calidad y complementariedad del equipo propuesto	10%
Experiencia internacional o comparada aplicable	10%
Oferta económica	10%

12. Condiciones contractuales mínimas

- Plazo estimado: 16 semanas corridas, prorrogable por causa justificada y aprobación de INAVI.
- Modalidad de trabajo: combinada, con actividades remotas y al menos una misión de trabajo presencial en Uruguay, salvo justificación aprobada por la contraparte.
- Propiedad intelectual: todos los productos, bases, presentaciones y materiales elaborados serán propiedad de INAVI, sin perjuicio del reconocimiento de autoría profesional.
- Confidencialidad: el consultor deberá preservar la confidencialidad de la información sensible provista por INAVI o por terceros entrevistados, conforme a las reglas aplicables.
- No exclusividad: la contratación no genera relación laboral con INAVI.