

XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires, 2009.

Alternativas de competitividad y eficiencia en el proceso de cambio organizacional de una federación de cooperativas vitivinícolas.

Mario Lattuada y Juan Mauricio Renold.

Cita:

Mario Lattuada y Juan Mauricio Renold (2009). *Alternativas de competitividad y eficiencia en el proceso de cambio organizacional de una federación de cooperativas vitivinícolas. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-062/387>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

Alternativas de competitividad y eficiencia en el proceso de cambio organizacional de una federación de cooperativas vitivinícolas

Mario Lattuada (CONICET)

lattuada@conicet.gov.ar

Juan Mauricio Renold (CIUNR, UNR)

juanrenold@yahoo.com.ar

FECOVITA

La **Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas (FECOVITA)** se funda el 23 de noviembre de 1980, y en sus primeros años concentra su accionar sólo en el abastecimiento de insumos y equipamiento a sus asociadas.

Hasta el momento en que FECOVITA adquiere los activos de las ex bodegas estatales GIOL, su actividad comercial había sido poco relevante, pero había consolidado una capacidad importante en la organización social de productores junto a ACOVI (Asociación de Cooperativas Vitivinícolas) agrupando cooperativas primarias para canalizar demandas de carácter gremial.

En 1989 FECOVITA gana la licitación realizada por el Estado provincial de la unidad de fraccionamiento y comercialización de **Bodegas y Viñedos Giol**, sociedad del estado provincial, (esto incluía todas las marcas que comercializaban, las instalaciones de fraccionamiento y las sucursales y centros de distribución en todo el país). Las condiciones establecidas por la licitación pública otorgaba una bonificación del 20% a aquellas ofertas que integraran la mayor cantidad de

productores de uva; una condición que sólo reunía FECOVITA. Logra su adjudicación el 31 de enero de 1990, y toma posesión efectiva de los activos en abril de ese mismo año.

En esta etapa se produce la modificación del sistema con la integración de 36 cooperativas a FECOVITA, de las 12 previamente existentes, y el fraccionamiento y comercialización conjunto de sus vinos. En la actualidad, de esas cooperativas quedan 32 asociadas a la federación, distribuidas en distintas regiones de la provincia. De éstas, cuatro no operan con la federación.

A partir de entonces FECOVITA se transforma en una de las organizaciones más importantes y dinámicas a nivel provincial y nacional en el fraccionamiento y comercialización de vinos, especialmente en el sector de vinos de mesa o comunes.

Las cooperativas están distribuidas en todo el territorio provincial, con presencia prácticamente en casi todos los departamentos de la misma.

La organización de FECOVITA las reconoce agrupadas en 5 Centros y Consejos Regionales: Centro Norte, Centro Este, Centro G. Alvear, Centro San Rafael, Centro Valle de Uco.

Esta organización permite tipificar los productos comercializados, respetando las características regionales de las zonas enológicas de la Provincia de Mendoza, pero fundamentalmente cumple una función organizativa. En la actualidad integran estas regiones 29 cooperativas vitivinícolas.

Según estimaciones de la Asociación de Cooperativas Vitivinícolas (ACОВI), para el año 2006 había en Mendoza unos 3.200 productores asociados a las cooperativas primarias del complejo FECOVITA y unos 1.800 productores adicionales que elaboran en estas cooperativas como terceros no asociados, quienes en conjunto controlan alrededor de 28.000 has. de viñedos (www.acovi.com.ar/inicio.htm.31-08-06). Los productores integrados a cooperativas representan aproximadamente el 30% del total de viticultores de la provincia. Un 80% de las explotaciones que conforman la red de FECOVITA se encuentran a cargo de pequeños productores (hasta 10 has) y un 20% de medianos productores (entre 10 y 30 has.). Si bien por lo general los grandes productores eligen otras estructuras comerciales, fueron detectados casos de productores importantes -mayores de 50 y de 100 has.- que entregan su producción a las cooperativas integradas al sistema.

Las cooperativas asociadas a FECOVITA tenían un promedio de 35 productores asociados. De acuerdo a lo trabajado por Améndola (2002) sobre la información de 20 cooperativas seleccionadas, ese promedio variaba en un rango que iba desde 15 asociados a 125. *No obstante, esta realidad ha ido cambiando en el último lustro, por estrategias de crecimiento en algunas de las cooperativas, entre las cuales puede identificarse algunos casos con más de 300 asociados.* El promedio de productores operando con cooperativas ha aumentado a 172.

Las cooperativas asociadas también presentan una gran heterogeneidad en relación con su capacidad de acopio de uva y elaboración de vino. Las mismas se ubican en una escala que va desde los 5.700 a los 100.000 hectolitros de vino para Améndola (2002). *Esta capacidad ha crecido en forma significativa durante el último lustro, alcanzando las de mayor envergadura una capacidad de alrededor de 400.000 hl.* De la información registrada por Améndola (2002), un 25% de las cooperativas evaluadas dedicaba el 40% del total de su producción a vinos finos asociados a la disponibilidad de uvas tintas de calidad. *Este proceso ha ido avanzando en función de la reconversión de viñedos a la que han accedido algunos productores aprovechando los diferentes sistemas de apoyo estatal.*

TENSIONES

La existencia de cooperativas asociadas a FECOVITA que tienen una producción de vinos de alta calidad junto al vino de mesa, y que se hallan ubicadas en zonas que, como el Valle de Uco, han sido “redescubiertas” como zona productora privilegiada de uvas de alta calidad, viene generando demandas de cambios en las estrategias comerciales de FECOVITA y cierta tensión intrainstitucional.

En el proceso de integración a FECOVITA se asociaron productores pequeños y medianos a partir de la constitución de nuevas cooperativas organizadas por la Federación, y también participaron cooperativas con muchos años de historia en la producción vitivinícola que ya tenían bodegas propias y que comercializaban sus vinos fuera de Giol. Estas se encontraban en mejores condiciones por solvencia económica y tradición en la actividad. Su propia historia productiva hizo que llevaran a cabo el proceso de reconversión hacia uvas de calidad y producción de vinos finos de una forma más rápida e independiente que el resto de los productores que recién se asociaba. Cooperativas como la de *Valle de Uco* y *San Carlos Sud* son ejemplos de este tipo de cooperativas pre-existentes y plantean a FECOVITA la apertura de canales de comercialización para vinos de alta gama, teniendo en cuenta que la comercialización y exportación de este segmento de productos requiere de una estrategia específica que resulta difícil y altamente costosa para ser abordada en forma autónoma.

En FECOVITA es reconocida esta necesidad, pero se la ubica en un nivel poco relevante en relación con el universo principal de los intereses del conjunto de sus asociados. En la Federación prima como objetivo principal el fraccionamiento y comercialización de vinos de baja y media gama, que es el que corresponde al mayor volumen que entregan la gran mayoría de los socios.

El dilema que se encuentra en el sustrato de la cuestión es el tema de la rentabilidad diferenciada y los costos de la reconversión. En las condiciones actuales, el ingreso del viñedo por una

producción de baja calidad y alto volumen por hectárea y la compra asegurada de la Federación, crean condiciones que, probablemente, sean semejantes a producir en la misma parcela menos uva pero con más calidad enológica, con el riesgo de venderla a un comprador fortuito o bien en condiciones no aseguradas por un contrato formalizado. Y todo ello sin contar el costo de la reconversión necesaria, o la imposibilidad estructural de abordarla dada la dimensión de la explotación y los años de espera para entrar en producción.

La dirigencia de FECOVITA, de alguna manera coincide con dicho diagnóstico y han desarrollado un proyecto de elaboración y comercialización de vinos de gama media. Pero sostiene que la política preponderante de FECOVITA continúa estando dirigida a los pequeños productores de uva y al mercado de los vinos de baja gama.

En este sentido, la estrategia futura de mayor envergadura se enfoca más al aumento de las exportaciones de vinos comunes y de media gama. Produciéndose un escenario de tensión considerando las propuestas insistentes de comercialización de vinos de alta gama.

INICIOS DE UNA NUEVA ESTRATEGIA

Podemos decir que a lo largo de estos quince años al frente de la gestión empresarial, FECOVITA ha logrado, en cierta forma, mercados para todos sus productores pero a la luz del conflicto señalado con las cooperativas que le exigen la apertura de canales de comercialización para vinos de alta gama, creemos que vale introducir la hipótesis de que el caso de FECOVITA correspondería a una etapa de transición desde una *Organización Institucional Paradójica* (OIP) a una de tipo *Organización Institucional en Mutación* (OIM) (Lattuada y Renold, 2004). En el caso OIP se manifiesta la prioridad discursiva de la obtención de fines económicos, refiriéndose a la función cooperativa como negocio agropecuario y, paralelamente, se mantiene un discurso asentado en los valores tradicionales del cooperativismo. Ambos coinciden en afirmar la contribución al logro del objetivo cooperativo de forma simultánea. Por otro lado, siguiendo el eje planteado alrededor de la perspectiva weberiana de la organización, las OIM son formas institucionales que, impulsadas por las necesidades del cambio de contexto, buscan resolver las situaciones paradójicas preexistentes. En el caso de las OIM de subtipo *organización mutualista* (OM) la tendencia es resolver la paradoja en términos de volver a construir un sólido lazo entre la organización basada en fines y la organización basada en valores, reforzando este último aspecto de la ecuación. Por el contrario, las OIM del subtipo *empresarial* o de *Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica* (OICED) (Benecke, 1973: 188-205) buscan resolver la contradicción reduciendo a su mínima expresión los aspectos de la

organización que tienen que ver con la racionalidad *orientada a valores*, priorizando una organización casi exclusivamente *orientada en fines*.

Los objetivos que persigue FECOVITA, en un contexto de *régimen social de acumulación caracterizado por la apertura y desregulación*, cada vez más en forma progresiva consiste en acompañar y posibilitar la **reconversión** de los viñedos y las bodegas para una mejora de la calidad del producto final -aún en vinos de mesa-, y consolidar en el futuro una organización **eficiente** y **competitiva** que otorgue viabilidad a los pequeños y medianos productores vitivinícolas. *El debate tendrá en el corto plazo, como foco central, si en las acciones que se asumirán dentro de este tipo, primará la orientación Mutualista (OM) o la orientación empresarial (OICED).*

La estrategia para alcanzarlos comienza a ser establecida por FECOVITA a partir de:

- a) Un intento esforzado de lograr más calidad del producto, pero está en debate su definición precisa como la meta común que desean lograr. Esto ha promovido un debate sobre la *especialización* del producto por parte de los productores vitivinícolas y por ende de las cooperativas primarias. A favor de la *especialización* se encuentra el hecho de que en la actualidad la rentabilidad para el productor de uva de mesa por ha. no es sustancialmente diferente al que se obtiene por uva tinta de calidad, ya que compensa los menores precios por mayor cantidad, y no requiere erogar la inversión necesaria para la reconversión de sus viñas, ni la espera -tres años- para obtener los resultados económicos de ese esfuerzo. Aunque esta visión parecería ser de corto plazo, sobre todo si las tendencias internacionales y nacionales de los últimos años respecto del consumo del vino de mesa y de vinos de calidad continúan profundizándose en la misma dirección que lo ha hecho en los últimos veinte años.
- b) Un mayor estudio y una percepción adecuada y anticipada de las tendencias del mercado en el mediano y largo plazo. Precisamente para definir más eficientemente los cambios a efectuarse tanto en lo referido a la *especialización* como a la *diversificación* tanto de *mercados* como de *productos*. En la variante de nuevas alternativas de negocios denominada *diversificación* surgen en primera instancia dos opciones, que no necesariamente son excluyentes: 1) Una estrategia que continúe centralizada en la especialización vitivinícola y que explore reorientar una parte del negocio a vinos de gama media y alta, así como intensificar un crecimiento de la comercialización externa, y que podemos definir como *diversificación de mercado*. No se debe olvidar que el complejo exporta alrededor del 12% de su producción, y que Argentina a pesar de haber aumentado sus exportaciones de este producto 7 veces en volumen y 25 veces en valor entre 1996 y la actualidad, tiene una participación poco relevante en el comercio mundial, quedando un amplio

margen para profundizar la estrategia externa. *Es decir, continuar con el objetivo principal del negocio en la actualidad -los vinos de mesa- pero con una proyección creciente en el mercado de exportación, comenzando a profundizar las opciones de lograr calidades de gama media y media-alta.* 2) La segunda opción en materia de “diversificación” se encuentra orientada a una estrategia que pueda otorgar una mayor estabilidad de ingresos a los productores, a partir de darle viabilidad a la canasta de productos que caracterizan a los asociados (además de uva, frutas y olivo) en proyecto asociativos que tomen como ejemplo los exitosos resultados obtenidos a partir del vino. Nos referimos por ejemplo al secado, envasado y comercialización de frutas, o a la elaboración, fraccionamiento y comercialización de aceitunas y aceite de oliva. En este caso la estrategia consiste en una *diversificación de canasta de productos.*

- c) Lograr los medios para acceder a los instrumentos tecnológicos a implementar para acrecentar la eficiencia económica y acrecentar su fortaleza a partir de la solidaridad. Programas de insumos y equipamientos para productores y cooperativas, financiamiento a productores y bodegas cooperativas, fondo solidario por granizo, capacitación.
- d) Evaluar procedimientos que orienten -inclusive que fuercen- con mayor intensidad el camino a seguir por algunas de las cooperativas asociadas que difícilmente tengan una eficiente viabilidad en el futuro; como por ejemplo considerar *estrategias de fusión o integración de cooperativas*, sobre las cuales ya existen experiencias positivas en la zona (San Carlos Sud y La Dormida). Se comienza así a tratar el problema de la agudización de la polarización de las cooperativas de primer grado chicas y grandes.
- e) Evaluar críticamente la limitación de ingresos de terceros ya que profundiza el problema en la renovación de asociados, y si bien el no ingreso puede asegurar mejores condiciones para los asociados en la coyuntura, puede significar un problema serio en el mediano y largo plazo para la sustentabilidad del sistema.
- f) Promover la incorporación de profesionales como enólogos e ingenieros agrónomos, así como nuevas y mayores exigencias en la producción desde la finca en adelante. Así como también estrategias de red que permitan intensificar las acciones en materia de calidad, como la disponibilidad compartida de equipamientos y de los ingenieros agrónomos y enólogos para el asesoramiento.
- g) Establecer nuevas reglas que permitan orientar el tipo de producto que la cooperativa busca consolidar en el futuro, así como “transparencia” en las mismas que eviten situaciones de oportunismo coyuntural. Por ejemplo estableciendo retribuciones diferenciadas, y reglas claras en la distribución de los cargos organizacionales.

- h) Reforzar la estrategia de presencia y participación en el territorio, a partir de exposiciones, degustaciones, circuitos turísticos -rutas del vino -, creación de denominaciones de origen, etc.
- i) Prepararse organizacionalmente para hacer frente a actividades de mediano y largo plazo, contemplando contextos cambiantes.

Todo este proceso, trabajoso, discutido, es evidente que trata en primer lugar de resolver los problemas referidos a su eficiencia económica, de las cooperativas asociadas como de la misma Federación. Una eficiencia económica que FECOVITA trata por distintas medidas de **modificar, cambiar** hacia una mayor sustentabilidad, tanto de las cooperativas asociadas **como de sí misma**, a partir de cooperativas establecidas originariamente sobre un modelo OIP y cuyas características han sido compartidas también por la Federación. Las estrategias de transformación que con distintas “velocidades” en su implementación lleva a cabo la entidad de segundo grado FECOVITA, implica la reformulación de sus relaciones empresarias y doctrinarias con sus cooperativas asociadas. Este proceso que llevaría a relaciones “**no armónicas**” entre la Federación (debido a los cambios que opera en sí misma) y algunas cooperativas de primer grado en relación con sus expresiones organizativas morfológicas y representacionales (Lattuada y Renold, 2004: 108) se evidencia en las discusiones referidas a fusiones o integraciones de cooperativas primarias. Procesos estos últimos necesarios en algunas circunstancias, precisamente para adecuar escalas, organización y eficiencia, respecto de las modificaciones en curso en las estrategias de la Federación. En este sentido, en el campo representacional, la oposición última hacia la que la nueva configuración apunta es la que se establece entre **eficiencia societaria/eficiencia empresarial**, que intenta resolver en el nivel real la oposición mayor **consecuencia cooperativa/administración** (en el nivel ideal) mientras que en muchas de las cooperativas primarias prevalece la oposición real **consecuencia cooperativa/administración** que intenta resolver la aún mayor **comportamiento y doctrina cooperativa/no cooperativa** (en el nivel ideal) (Lattuada y Renold, 2004: 127-133).

Es un proceso que lleva hacia una organización OIM y en principio se trata de configurar aquellos aspectos más urgentes de **naturaleza organizativa y de eficiencia económica, orientándose hacia un tipo de organización OICED**, pero sin que esté taxativamente definida su formulación última. Esta problemática demorada pero que comienza a discutirse, referida a las fusiones de cooperativas, inclusive la cantidad óptima de fusiones (que implica debatir la cantidad óptima de cooperativas en FECOVITA) así parece anunciarlo. Por otro lado, sigue siendo fuerte el sostenimiento de la afirmación doctrinaria, *un hombre un voto* (aunque no es así lo referida a la doctrina de *puertas abiertas*, sino *restrictivo*), inclusive la toma de decisiones por *consenso* (con las

demoras respectivas) más un interés genuino de sus directivos en el *desarrollo de su región* (más allá de la operatoria estrictamente económica de la institución cooperativa). Estos últimos aspectos pudieran acercar su transformación, eventualmente, hacia la organización mutualista (OM) aunque eso no significaría un regreso a la forma OIP.

Bibliografía

- Améndola, F. (2002), *La dynamique des coopératives viticoles de Mendoza (Argentina): une alternative pour le maintien des petits producteurs?*, Tesis para la obtención del diploma de "Master of Science" Centre National d'Études Agronomiques des Régions Chaudes (Montpellier, France).
- Benecke, D.W. (1973), *Cooperación y Desarrollo*, Ediciones Nueva Universidad, Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.
- *Instituto Nacional de Vitivinicultura* (2007). Datos estadísticos publicados en página web oficial al 31 de marzo del 2007.
- Lattuada, M. y J.M. Renold (2004), *El cooperativismo agrario ante la globalización*, Editorial. Siglo XXI, Buenos Aires.
- Neiman, G. y Bocco, A. (2005), "Estrategias Empresarias y transnacionalización de la vitivinicultura en la Argentina". En Cavalcanti, J. y Neiman, G. (compiladores), *Acerca de la globalización en la agricultura*, Editorial CICCUS, Buenos Aires.
- Renold, J. M. (1995), *Estructura y Organización cooperativa en el campo argentino. Un análisis antropológico-institucional*, Editorial Magíster, Rosario.
- Weber, M. (1984), *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.