

Transiciones de un modelo de Organización Institucional Paradojal a otro en Mutación: el caso de una federación de cooperativas.

Mario Lattuada y Juan Mauricio Renold.

Cita:

Mario Lattuada y Juan Mauricio Renold (2008). *Transiciones de un modelo de Organización Institucional Paradojal a otro en Mutación: el caso de una federación de cooperativas. IX Congreso Argentino de Antropología Social. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales - Universidad Nacional de Misiones, Posadas.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-080/319>

Transiciones de un modelo de Organización Institucional Paradojal a otro en Mutación: el caso de una federación de cooperativas.

Mario Lattuada (CONICET)
lattuada@conicet.gov.ar

Juan Mauricio Renold (CIUNR, UNR)
juanrenold@yahoo.com.ar

Palabras claves: cooperativismo, agro, organización, productores vitivinícolas

Objetivos:

Analizaremos la etapa actual de la Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas como una transición de un tipo de organización cooperativa con características de un modelo que hemos denominado *Organización Institucional Paradojal*, a uno de tipo *Organización Institucional en Mutación*. Este cambio implica acompañar y posibilitar la reconversión de los viñedos y las bodegas para una mejora de la calidad del producto final, y consolidar en el futuro una organización eficiente y competitiva que otorgue viabilidad a los pequeños y medianos productores vitivinícolas.

1. Breve historia.

Las primeras cooperativas vitivinícolas se forman a principios del siglo XX vinculadas en gran medida a los inmigrantes españoles e italianos, pero el movimiento vitivinícola cooperativo se consolida en la provincia de Mendoza durante la década del '40 en relación con las políticas de promoción a la formación de cooperativas del primer gobierno peronista (Améndola, 2002). En ese momento, las cooperativas eran básicamente las bodegas, los establecimientos elaboradores alrededor de los cuales se asocian los productores vitivinícolas que elaboraban sus vinos en ellas, y luego lo fraccionaban y comercializaban, o bien vendían la producción en volumen sin fraccionar.

Históricamente este fue el esquema que los pequeños y medianos productores vitícolas adoptaron con el objeto de alcanzar la etapa de elaboración y comercialización de la producción. Hacia mediados de 1970 se funda la **Asociación de Cooperativas Vitivinícolas (ACОВI)** agrupando cooperativas primarias para canalizar demandas de carácter gremial. A partir de ese momento ACOVI se ocupa de la representación de los pequeños productores vitivinícolas cooperativizados en la negociación de sus intereses ante el organismo de fiscalización de las cooperativas (según las épocas: INAC, INACyM, INAES), el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), y el gobierno provincial.

Desde los productores asociados a ACOVI y en el contexto de la crisis que atravesaba el sector, surge la necesidad de desarrollar una estrategia que permitiese a las cooperativas asociadas organizar una provisión de insumos, distribución y comercialización en común. De este modo se funda la **Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas (FECOVITA)** 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. El proyecto de reestructuración de Giol, es entonces, el resultado de la participación de dos actores fundamentales: FECOVITA y el Estado provincial, quienes consensuaron el proyecto de privatización de la empresa estatal a realizar.

FECOVITA tuvo a su cargo la tarea de asociar en cooperativas de primer grado a todos los productores que vendían uva individualmente a Giol y a las cooperativas ya existentes. Una vez logrado esto las nuevas cooperativas debían alquilar instalaciones de bodega para elaborar sus propios vinos con la garantía del Banco de la Provincia de Mendoza. En esta primera etapa, cada cooperativa tiene su bodega propia o alquilada con respaldo del estado, donde asocia a los productores viñateros que elaboran y comercializan por su cuenta o venden a la Bodega Giol comprometida a la compra de la producción.

La segunda etapa del proceso se inicia en 1989 al ganar FECOVITA la licitación¹ 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). 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.

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.

2. Integración actual.

2.1. Regiones.

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.

2.2. Cooperativas Asociadas.

Como se ha mencionado, en la actualidad integran estas regiones 29 cooperativas vitivinícolas. De las que originalmente integraban la organización, algunas quebraron y otras decidieron dejar el sistema, en particular ante su desacuerdo sobre los cupos distribuidos².

¹ 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 únicamente reunía FECOVITA.

² Cuatro cooperativas han abandonado su integración al sistema FECOVITA: COOP. Presidente Quintana LTDA.; COOP. Viente i la Florida LTDA.; COOP. San Martín LTDA.; COOP. Viñedos Lu Mai LTDA.; y cinco han quebrado o dejado la

Las cooperativas actualmente integrantes de FECOVITA elaboran los vinos de sus viñateros asociados y de terceros no asociados, y proveen -en diverso grado- de vino a FECOVITA quien los fracciona y comercializa en todo el país y en el extranjero. Esta es una diferencia sustancial respecto de otras federaciones o cooperativas de segundo grado, como en el sector lácteo donde las cooperativas primarias solo acopian y la entidad de segundo grado transforma, fracciona y comercializa el producto. En el caso de FECOVITA, las cooperativas primarias incluyen la función de transformación industrial del producto.

Estas cooperativas representaban para el año 2002 el 84% del total de las cooperativas vitivinícolas de la provincia de Mendoza que ascendían a un total de 38 (Améndola, 2002). Un porcentaje que para el 2007 resulta similar al superar el 80% del total provincial.

Las Cooperativas asociadas y en actividad son las siguientes:

1)COOP. El Libertador Tres de Mayo LTDA., 2)COOP. Del Algarrobal LTDA., 3)COOP. Agrícola Beltran LTDA., 4) COOP. Ing. Giagnoni LTDA., 5)COOP. Sierra Pintada LTDA., 6)COOP. Real del Padre LTDA., 7)COOP. Goudge LTDA., 8)COOP. Rama Caida LTDA., 9)COOP. Viñas de Uco, 10)COOP. El Poniente LTDA., 11)COOP. Pampanos Mendocinos LTDA., 12)COOP. Las Trincheras LTDA., 13)COOP. Mendoza LTDA., 14)COOP. Norte Lavallino LTDA., 15)COOP. Nueva California LTDA., 16)COOP. La Dormida LTDA., 17)COOP. Algarrobo Bonito LTDA., 18)COOP. El Cerrito LTDA., 19)COOP. San Carlos Sur LTDA., 20)COOP. Vista Flores LTDA., 21)COOP. Moluches LTDA., 22)COOP. Brindis LTDA., 23)COOP. Prod. de Junin LTDA., 24)COOP. Tres Porteñas LTDA., 25)COOP. Tulumaya LTDA., 26)COOP. Norte Mendocino LTDA., 27)COOP. Altas Cumbres LTDA., 28) COOP. Colonia California LTDA., 29)COOP. Maipú LTDA.

2.3. Productores vitivinícolas asociados.

Según estimaciones de la Asociación de Cooperativas Vitivinícolas (ACOVI)³ 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 asociados⁴, quienes en conjunto controlan alrededor de 28.000 has. de viñedos. 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.

La mayoría de ellos no están especializados sólo en el monocultivo de la vid, sino que incorporan a sus pequeñas explotaciones frutales (ciruelas, nogales), y olivo que permiten compensar como canasta de productos los ingresos y las fluctuaciones de la rentabilidad de la producción de uva. También duraznos y peras. (Améndola, 2002: Anexo 8)

actividad: COOP. Chivilcoy LTDA.; COOP. Chapanay LTDA.; COOP. Rio Atuel LTDA.;COOP. Alto Verde LTDA.;COOP. Viñas de Medrano LTDA.

³ <http://www.acovi.com.ar/inicio.htm>. 31-8-06

⁴ " ...Cuarenta y cinco son los socios y tenemos un séquito de terceros que no son cooperativistas, no quieren asociarse, quieren ser independientes, pero están fidelizados de mucho tiempo y tienen el mismo trato.", (dirigente de *Cooperativa San Carlos Sur*, Valle de Uco, Mendoza).

Dos características de los productores contribuyen a profundizar la heterogeneidad en la situación de los asociados a estas cooperativas: a) mientras algunos asociados sólo cuentan con el ingreso de la producción del predio, otros expresan una diversificación de actividades e ingresos extraprediales, donde en muchos casos el ingreso por la explotación de la finca es sólo un adicional a los que percibe por otras actividades empresariales o profesionales; b) asociado al punto anterior, algunos productores residen en la finca y la producción es realizada en forma directa por el grupo familiar, mientras que otros no residen en la misma, y su actividad es de dirección y gestión de la empresa y la producción directa realizada por personal asalariado.

La estrategia de producción directa a partir del trabajo del grupo familiar se encuentra asociada a fincas que no superan las 5 has. de producción.

La edad promedio de los productores asociados, que se traslada a los consejos directivos de las cooperativas, y por consiguiente a la conducción de FECOVITA es significativamente alta, (60 años y más). Se ha expresado en las entrevistas realizadas el poco o nulo interés de los jóvenes de continuar las actividades productivas de los padres, especialmente en las explotaciones de menores dimensiones y trabajo directo del grupo familiar, y la escasa o reducida participación de jóvenes en las estructuras de conducción cooperativas.

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. Por otra parte una ecuación rápida a partir de la estimación de asociados realizada por ACOVI y el número de cooperativas existentes en el sistema arroja un promedio de 110 asociados por cooperativa, un número que crece sin que se incluyan los denominados “terceros”, productores no asociados pero que tienen cierto grado de compromiso continuo en su elaboración y comercialización a través de las cooperativas asociadas a FECOVITA. En este caso el promedio de productores que operan con las cooperativas aumenta a 172.

La provisión de vinos a estas cooperativas es aportada por sus productores asociados, pero, también en una buena proporción de productores o terceros no asociados. En algunas cooperativas el número de no asociados que operan triplica el número de asociados, y lo hacen contando con condiciones similares a la de los socios.

Existen cooperativas que se manejan con la exclusiva provisión de las uvas de sus asociados, y otras que adquieren a terceros no asociados hasta el 74% de su materia prima, con una gran heterogeneidad intermedia. No obstante, el 75% de la muestra analizada por Améndola expresa que su aprovisionamiento es mixto combinando distintas proporciones entre uva de los asociados y de terceros. Este comportamiento en parte es explicado por el sistema de asignación de cupos anuales que tiene FECOVITA para las cooperativas asociadas -ver punto 3-. Pero también forma parte de un sistema de prueba para la incorporación de nuevos asociados, quienes deben cumplir un período de transición de dos o tres años como *terceros proveedores fidelizados*, para una vez cumplido el mismo y evaluado su sentido de pertenencia puedan incorporarse como asociados plenos a las mismas.

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.*

Esta heterogeneidad también se expresa en las capacidades tecnológicas de producción de las distintas bodegas cooperativas. Algunas presentan tecnologías obsoletas -anteriores a la década de 1970-, y otras han incorporado en distintas etapas equipamiento y técnicas de última generación en sus planes de modernización de las bodegas. También abundan las situaciones intermedias de renovación parcial de equipamiento.

Un indicador de esa diversidad se observa en las inversiones realizadas por las cooperativas en un período de 4 años, cuyo rango se extiende desde los \$ 20.000, hasta más de \$ 1.000.000 (Améndola, 2002). Inversiones que han continuado durante los últimos 5 años en la mayoría de las cooperativas asociadas en actividad, con distinta magnitud y estrategias financieras y de capitalización. La imposibilidad de modernización en algunos casos, se explica por un volumen de negocios insuficiente que permita los excedentes requeridos para realizar las inversiones necesarias, por la aversión al riesgo que significa la no toma de créditos por algunos consejos directivos, y en otros casos por la necesidad de reconversión previa de las vides a cepas de calidad, ya que sólo con moderno equipamiento no se obtiene vinos de calidad si no existe materia prima adecuada.

Las cooperativas asociadas además de producir el vino de mesa que entregan a FECOVITA cuentan, en un porcentaje significativo (60%) con alguna capacidad en la elaboración de vinos finos, desde el 5% de su producción hasta el 57% en la escala superior. La mayoría de las cooperativas produce vino de mesa, especialmente vino blanco. No obstante, 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.*

También se observa, en algunas cooperativas, inversiones en la diversificación de los productos fraccionados o elaborados, especialmente en el rubro de aguas minerales, sodas, y gaseosas, o en un segmento diferente de vinos como champagne y moscato embotellados con marcas propias. Y en otras, la continuidad del fraccionamiento en damajuanas o botellas con marca propia, en volúmenes muy poco significativos, más por tradición de los socios y por el costo de indemnizar personal de muchos años en la misma, que como canal alternativo de diversificación o negocio. La mayoría de las cooperativas ha realizado inversiones recientes en mayor capacidad para elaborar o acopiar vino, con financiamiento propio o crediticio (ya sea en construcción de nuevas piletas y tanques, y en adquirir o alquilar otras bodegas).

Paralelamente los productores y la conducción de las cooperativas expresan falta de rentabilidad debido al aumento del costo de los insumos y disminución del precio del vino (promedio \$0,58 por litro), y su incertidumbre respecto de la no continuidad hacia el futuro en la actividad debido al desinterés de los hijos y la previsión de vender los predios en explotación. *En este contexto se da una situación verdaderamente paradójica, las cooperativas realizan inversiones para crecer, mientras que los datos de coyuntura y los estructurales a futuro, indican un horizonte incierto para la continuidad de la actividad.*

De la encuesta realizada por Améndola (2002) a cooperativas vitivinícolas de la provincia de Mendoza se determinó que el 67% de las ellas comercializaba la mayor parte de su producción de vinos a través del sistema FECOVITA. El 43% además comercializaba vinos con marcas propias. El 19% lo hacían como alternativa de diversificación dentro de FECOVITA mientras el resto lo hacía por fuera del sistema a través de canales comerciales propios.

Améndola (2002) propuso una tipología que intentaba ordenar en cierta medida la heterogeneidad de situaciones de las cooperativas asociadas y terceros que proveen su producción a FECOVITA, basada en una serie de criterios estructurales y estrategias comerciales. *Estas se exponen en el cuadro inserto a continuación con una actualización de*

datos en materia de personal y asesoramiento profesional y capacidad de elaboración en función de la información recogida en nuestras entrevistas.

TIPOS DE COOPERATIVAS VITIVINICOLAS									
	Tamaño	Tipo de Producción	Comercialización	Asociados	Proyecto Cooperativo	Nivel de Inversión	Nivel Tecnológico	Empleo y Asesoramiento Profesional	Evolución posible
1. Coop. Pequeña Vino de Mesa (19%)	Menos de 20.000 (Bajo volumen de producción)	Vino de mesa Sin fraccionar	Exclusivamente a FECOVITA	15-30 Ingreso restringido	No formalizado. Minimización de costos. Resistencia	Débil	Bajo. Equipamiento obsoleto.	- 1 a 2 empleados - enólogo y contable ½ tiempo.	-Incorporación asociados y aumento de volumen operado. - Fusión. - Venta.
2. Coop. integrada a FECOVITA (38%)	Mediana 20000-100000 hl	Vino de mesa En proceso de reconversión.	Exclusivamente FECOVITA	20-50	Subordinado al proyecto FECOVITA Participan en su dirección	Mediano sin toma de riesgo	Bajo. Requiere incorporación de moderno equipamiento	- 4 a 6 empleados - enólogo y contable ½ tiempo.	- Aumento de volumen por incorporación de nuevos asociados y terceros. -Diversificación de productos. - Fusión.
3. Coop. no integrada. (14%)	Mediana 20000-100000 hl	Vino de Mesa Producción y fraccionamiento	Fraccionamiento, marcas propias, circuitos múltiples No integradas a FECOVITA	40 – 60	Formalizado o en curso de formalización (Reconversión de viñedos y modernización bodega)	Débil a mediano	Insuficiente. Limitado por su capacidad de inversión	- 4 a 6 empleados - enólogo y contable ½ tiempo.	- Reforzar marcas propias. - Diversificar productos con vinos de calidad. - Integrarse Fecovita - Fusionar o asociar con otras cooperativas independientes.
4. Coop. Agroindustrial (19%)	Grande + 100000 hl	- Vino de mediana calidad. - Vinos de alta gama/calidad. - Otras bebidas	Múltiples canales. Incluido FECOVITA. Prestación de Servicios a FECOVITA (agua mineral – moscato)	+ Terceros que asociados Ingreso restringido "club"	Gerentismo. Distanciamiento dirigentes/asociados Algún caso participa en consejo FECOVITA	Elevado con aumento del riesgo financiero	Concentrado en la bodega	- 10 o más empleados -enólogo, contador, ingeniero agrónomo	- Aumento volumen y reducción de costos. - Absorción de otras cooperativas. - Desarrollo de vino de alta gama. - Transformación en SA (op.dirig) para captar socio inversor.
5. Coop. vinos de calidad. (10%)	Grande + 100000 hl	Vinos de Calidad 75% tinto 55% fino Ubic: 1°Zona	Diversidad de productos Múltiples circuitos.	Asociados y Terceros	Fuerte cohesión interna. Proyectos coop fuertes (Iso 9000; calidad; efluentes)	Elevado en viña y bodega	Alto	- 10 o más empleados -enólogo, contador, ingeniero agrónomo	- Reforzar marcas y circuitos propios. - Diversificación vinos de diferentes gamas. - Calidad creciente.

Fuente: Amendola (2002) y datos propios.

Del análisis de esta tipología se puede concluir que, las cooperativas de **tipo 1** tienen un reducido margen de maniobra. No obstante éstas y las de **tipo 2** requieren como instancia indispensable un aumento de su volumen de producción y negocios, que permita mejorar las inversiones y modernización tecnológica de las mismas y la calidad de los viñedos de los asociados.

El rol de FECOVITA es central en estos niveles, ya que parte de la estrategia debe contemplar la incorporación de nuevos asociados y la fusión de cooperativas, así como la gestión del financiamiento necesario y adecuado para la reconversión mencionada, y apoyo técnico y profesional.

En las cooperativas de **tipo 3** las estrategias deberían ser dirigidas a profundizar procesos de calidad en viñas y bodega, lo cual implica cambios organizacionales y esfuerzos financieros significativos. Instrumentos que FECOVITA podría aportar si decidiera una estrategia de ampliar su base de asociados y negocio, con la integración de este tipo de cooperativas.

Los **tipos 4 y 5** cuentan con condiciones de viabilidad en el mediano y largo plazo, y no parecieran requerir alternativas a las ya planteadas. Desde el punto de vista de FECOVITA una mayor participación de las mismas requiere de proyectos y canales de comercialización que otorguen menores riesgos y costos a las estrategias autónomas para la producción y comercialización de vinos de calidad y gama elevada.

2.4. Relaciones entre productores y cooperativas/bodegas.

Las cooperativas vitivinícolas tienen diferentes actitudes respecto del **principio de puertas abiertas** para la incorporación de nuevos socios -uno de los principios doctrinales tradicionales del cooperativismo-. La tendencia mayoritaria es restrictiva, pero en otros casos se plantean estrategias de disminución de costos fijos y fortalecimiento del capital de la misma a partir del aumento del número de asociados, especialmente cuando existe capacidad ociosa para la elaboración y transformación de la uva.

FECOVITA y sus cooperativas asociadas se encuadran principalmente en el primer grupo. El ingreso de nuevos productores se produce sólo en reemplazo vegetativo, es decir por fallecimiento o salida de la actividad de socios pre-existentes. En general el sistema limita la cantidad de vinos a comercializar. *FECOVITA considera que no puede integrar nuevos productores a los que no tiene asegurado un mercado para su producción.*

Esto resulta difícil porque la tendencia del mercado muestra una progresiva disminución del consumo de vinos comunes y de ventas en canales de distribución no concentrado en los grandes sistemas de distribución. En general se ha estabilizado la cantidad de productores del sistema. Hay cooperativas que han reducido sus dimensiones, pero hay otras que han ampliado sus actividades, no es un modelo totalmente estático. Algunas cooperativas quebraron y otras se han mantenido o han crecido.

Existe una tensión respecto de la integración de nuevos productores que ha sido resuelta coyunturalmente por la aceptación de que las cooperativas existentes puedan integrar nuevos productores como asociados, respetando la libertad de las mismas para establecer esta estrategia; *pero no la incorporación de nuevas cooperativas.* Este principio que socialmente

puede ser importante, no lo es desde el punto de vista económico para las cooperativas ya asociadas a FECOVITA, ya que significa distribuir los cupos en un mayor número de cooperativas beneficiarias, en lugar de acrecentar el negocio de las ya existentes. Esta lógica también se repite cuando quiebra o abandona el sistema una cooperativa asociada a FECOVITA, dado que el cupo que le correspondía se distribuye entre las que quedan, ampliando la cuota de mercado para cada una. La forma de distribución de ese cupo también genera tensión, dado que las más grandes prefieren que sea proporcional mientras que las más chicas quieren que sea en partes iguales entre las asociadas, lo que impediría que la brecha entre las más chicas y las más grandes continúe creciendo.

Las cooperativas respetan el principio “un hombre un voto” y habitualmente la participación de los asociados en las reuniones de los consejos de dirección es abierta a casi todos las reuniones. Sin embargo en la gran mayoría de las cooperativas los miembros del consejo directivo no registran cambios significativos en décadas, y la concurrencia de los socios se produce fundamentalmente una vez al mes cuando se debe retirar el cheque mensual del pago del vino.

A pesar de las tendencias negativas del mercado respecto del producto principal y los canales de distribución utilizados, FECOVITA ha continuado creciendo a expensas del terreno cedido por la competencia a nivel nacional y su estrategia de ir ganando mercado externo. Esto ha hecho que en los últimos años, FECOVITA tenga una demanda mucho mayor que la que reflejan los cupos distribuidos a sus cooperativas integrantes. Las cooperativas entregan en la actualidad un volumen de vinos que es cuatro o cinco veces mayor al asignado por el cupo, y eso también le ha permitido no sólo aumentar la entrega que podían hacer sus propios socios, sino acrecentar significativamente las operaciones con terceros.

Las políticas de remuneración a los asociados que tienen las cooperativas primarias del sector también varían. En los casos que existen criterios diferenciales estos se identifican con: *tipo o cepa de uva, sanidad, grado de azúcar* en su contenido, y el *color* para las uvas tintas, trasladando los criterios que establece FECOVITA -incluida la preferencia de pago en 12 cuotas ajustables en función de la evolución del precio del mercado para cada tipo de vino-; aunque aún existen casos en que los mismos son tomados con alto grado de flexibilidad. Prevalecen mejores condiciones para los productores asociados que para los terceros, pero en ocasiones esas diferencias pueden ser mínimas o inexistentes, de acuerdo a las necesidades de la coyuntura –no se logra cumplir el cupo-, o estrategias de crecimiento de las propias cooperativas.

Una vez entregada la uva por los productores y elaborado por la cooperativa, existen dos concepciones sobre la propiedad del producto. En ciertos casos se lo considera propiedad del productor, y se lo consulta para su venta respecto de las condiciones y oportunidad -similar al sistema de las cooperativas granarias- y por ende se abona el producto cuando se cobra la venta. En otros casos, el vino pasa a ser propiedad de la cooperativa quien decide la oportunidad de la operación, y habitualmente paga a los productores una suma mensual hasta completar en el transcurso del año lo adeudado por la entrega de su producción a la cooperativa.

No obstante, en la actualidad existe un consenso sobre la decisión de asociados y terceros de que las cooperativas vendan toda la producción que puedan a FECOVITA, excepto en aquellos casos de vino que puede ser utilizado para gamas media – alta y alta, que las cooperativas otorgan libertad a los productores para su venta por fuera del sistema, dado que pueden obtener un precio más alto que el ofrecido por FECOVITA en función del tipo de vino que caracteriza su fraccionamiento y comercialización.

El vino que no es vendido a FECOVITA de acuerdo al cupo establecido es comercializado por las cooperativas a través del *mercado de traslado* o acondicionado para la venta con marcas propias a través de sistemas propios de venta directa a restaurantes, comercios, y redes de distribución. No obstante, en los últimos años, dada la demanda de FECOVITA y sus condiciones preferenciales, cada vez es menor la proporción que circula por fuera del sistema. Son pocas las cooperativas asociadas que ofrecen a sus productores la asistencia de un ingeniero agrónomo en forma sistemática. Como puede observarse en el cuadro elaborado por Améndola (2002) menos del 50% de ellas prestaba asistencia técnica en la finca a partir del asesoramiento de sus ingenieros agrónomos. Y si bien todas, por ley están obligadas a tener un enólogo, éstos no intervienen en el asesoramiento técnico junto a los agrónomos en las fincas.

En la mayoría de las cooperativas primarias pequeñas y medianas, el personal profesional (contador, ingeniero agrónomo, y enólogo) habitualmente desempeñan su actividad a tiempo parcial; lo cual expresa una limitación para el crecimiento y la eficiencia de las mismas. No obstante, estas personas que tienen muchos años vinculados a consejos directivos de las cooperativas que no se renuevan, suelen tener influencia en las decisiones estratégicas de las cooperativas. Por este motivo, en FECOVITA se hace necesaria una estrategia que promueva en estos niveles personal a tiempo completo, y un sistema de información y coordinación de las actividades de los mismos.

Los productores también expresan problemas para la cosecha, tanto respecto de los costos (25% de la cosecha), como de los trámites burocráticos y costos por la reglamentación y control de las autoridades de aplicación (RENATRE). Existe un reclamo hacia las cooperativas y FECOVITA – ACOVI para interceder o buscar soluciones a esta situación.

En esta cuestión se ha incorporado como novedad reciente en el mercado la aparición de empresas de servicio con cosecha mecánica, que si bien elimina los problemas de índole administrativos, no reduce significativamente los costos, y requiere en muchos casos inversiones en las fincas para adaptar las viñas a este tipo de tecnología.

FECOVITA ha iniciado muy recientemente algunas acciones con el objeto de dotar de un mayor apoyo técnico a las estructuras de las cooperativas, contratando por ejemplo un *enólogo señor* que promueve la coordinación y sistematización de criterios junto a los enólogos de cada cooperativa, así como también en el área de finca a través de ingenieros agrónomos. La consolidación en el mediano plazo de esta estrategia por FECOVITA sería conveniente, por ejemplo, a través de empresas de servicios centralizadas o regionalizadas y controladas, que presten asesoramiento técnico y servicios de cosecha.

3. Producción comercializada por FECOVITA y apoyo técnico a las cooperativas asociadas

3.1. Fraccionamiento y comercialización.

El aprovisionamiento de vinos de FECOVITA es definido en función de la proyección de ventas por tipo de vino, y provisto por sus cooperativas asociadas a través de un sistema de cupos -también establecido por tipo de vinos-, y complementariamente por la compra a terceros (vino de bodegas privadas y de cooperativas no integradas) en el *mercado de traslado*.

La distribución de los cupos de vino otorgados a las cooperativas asociadas para comercializar con FECOVITA se realiza anualmente en función de la cantidad de vino aportada por cada cooperativa en los años anteriores. Cuando en un año una de las cooperativas no alcanza a

cubrir el cupo otorgado, ese cupo disminuye al año siguiente en relación con lo aportado. Este procedimiento da lugar a una serie de acuerdos entre las cooperativas, y entre estas y terceros, para tratar de completar el cupo predeterminado. Si bien esta estrategia asegura a FECOVITA estabilidad en su aprovisionamiento, *podría ser un obstáculo adicional para la implementación de procesos de calidad crecientes.*

La disminución del cupo es una situación potencialmente crítica y conflictiva, que afecta a la cooperativa, pero que se traslada en primer término a los productores que actúan como terceros -aún aquellos fidelizados-, y más tarde a los propios productores asociados. La misma significa la pérdida de una serie de beneficios: a) seguridad de la colocación del producto, b) seguridad del cobro de lo comercializado; c) un precio superior por el producto en el vino de mesa superior al del mercado, (alrededor del 20% en situaciones de mercado con precio deprimido).

Como puede verse en el cuadro de página anterior, las cooperativas asociadas tienen un alto grado de heterogeneidad en cuanto al porcentaje de producción entregado para su fraccionamiento y comercialización a FECOVITA, desde alrededor del 30% al 100% del vino producido.

De acuerdo a Améndola (2002), para el año 2000 el 20% de las cooperativas entregaban la totalidad de la producción a FECOVITA, el 37% estaban obligadas a vender parte de su producción al *mercado de traslado* debido al sistema de cupos de la federación, y el 43% restante, además, comercializaba vinos con marca propia.

Pero como hemos mencionado, en los últimos años, ha crecido tanto el porcentaje de producto entregado a FECOVITA como de los insumos adquiridos a través del sistema asociativo.

En sus primeros años de actividad, FECOVITA fraccionaba y comercializaba 30 millones de litros de vino, lo que representaba el 7% del mercado interno.

En 2004 su nivel había aumentado a 170 millones de litros de vino equivalente al 18% del mercado doméstico.

En la actualidad, FECOVITA fracciona y comercializa 219 millones de litros anualmente, con una facturación aproximada a los 400 millones de pesos. Y está permanentemente incorporando nueva tecnología. En lo que se refiere a la tecnología de fraccionamiento se encuentra en un proceso continuo de inversiones significativas, en equipamiento de última generación internacional proveniente de países como Alemania, Italia, Francia y Suecia.

FECOVITA cuenta a la fecha con 580 empleados entre Casa Matriz en la ciudad de Mendoza, y las 13 sucursales y centros de distribución ubicados en las principales ciudades del país.

3.2. Estrategias comerciales

Desde sus inicios en abril de 1990 hasta marzo del 2006 los volúmenes comercializados de vino en litros se han incrementado en alrededor del 300%. *Vende 150.000.000 de envases de vino de diversos tipos: tetra brick, garrafas o damajuanas y en las tradicionales botellas de 750 cc.* El 88% de esa comercialización se destina al mercado interno, y el 12% restante se exporta al mercado internacional en un proceso que evidencia un crecimiento lento.

De este modo, FECOVITA se ubica como la quinta Empresa de bebidas de la Argentina, detrás de las transnacionales Coca-Cola, Pepsi, y Cervecería Quilmes.

La comercialización se basa principalmente en una estrategia de marca asentada en una buena relación calidad – precio, y una vasta red de comercialización, ambas condiciones construidas a través de muchos años de presencia en el mercado.

En el mercado interno cuenta con una importante red de distribución propia. Dispone de 12 sucursales en todo el país, y de allí parten los canales de distribución. Es muy importante el peso de la marca (Vino Toro) en los mercados del interior, mucho más que en Buenos Aires. La cadena de distribución llega al pequeño almacén y al pequeño distribuidor hasta en las localidades más distantes del país.

La estrategia comercial apuesta a consolidar ese sistema de distribución, y no hacia los supermercados o grandes centros de consumo. El argumento es que los grandes centros de consumo como los grandes supermercados toman el control de las condiciones de comercialización, y en ese caso se perdería autonomía y poder de negociación. Las cadenas de distribución como la de FECOVITA son complejas de construir, pero una vez consolidadas resultan más estables, a juicio de sus dirigentes. La Federación trabaja poco con supermercados y mayoristas, en general va al pequeño comerciante por la cadena de distribución. Las operaciones con supermercados y mayoristas en lugar de crecer disminuyen con el tiempo, aunque se estima que alguna presencia se debe mantener en ellos.

Con la exportación del 12% del volumen fraccionado, la federación exporta más que el promedio de la vitivinicultura argentina y se ubica entre las diez primeras empresas exportadoras de vinos de la Argentina. Porcentaje que sus directivos esperan que crezca en forma continuada.

Durante los últimos años FECOVITA ha incrementado las ventas en el mercado externo, alcanzando 20 países, y un volumen exportado de 12 millones de litros anuales. A esto se agregarán 3 millones de litros más a partir de la adquisición de las bodegas *Resero*. Las exportaciones incluyen vinos finos varietales y genéricos, vinos de mesa en *tetra brick*, y mostos concentrados, con sus distintas marcas lideradas por la línea *Toro* y *Canciller*.

La comercialización externa plantea en forma explícita una adecuación a las particularidades de cada mercado, pero en todos los casos el producto debe ser fraccionado por la Federación y no se comercializa vino a granel. Bajo esa condición exporta desde la línea de vinos básica o de mesa hasta la de vinos finos de gama media.

Entre los principales mercados de vino externos de FECOVITA se destacan EE. UU. Brasil, Paraguay, y Rusia. También se exporta Mosto, principalmente a los EEUU y Rusia.

Para el comercio exterior, la Federación tiene representante o importador-distribuidor en los mercados a los que envía sus productos, excepto Suiza y Alemania. En Brasil se comercializa solo con los supermercados. En EE.UU. se ingresa a través de la principal empresa vitivinícola de ese país con su propia marca, mientras que en Rusia se vende con marca propia de FECOVITA a través de convenios con distribuidores rusos. En Suecia, en cambio, donde el alcohol tiene una fuerte regulación estatal, la comercialización se realiza con la comisión estatal encargada del tema.

Las gestiones de comercio exterior son llevadas a cabo en forma personal por el presidente y el gerente general de FECOVITA, con estudios de mercados previos y seguimiento de producto (adaptación al gusto del mercado, calidad, envases). Sus directivos consideran que la exportación es una de las estrategias que puede dar muchas posibilidades de crecimiento a FECOVITA y que se debe profundizar en el futuro.

4. Dirección, control y toma de decisiones.

FECOVITA tiene un sistema democrático en su integración y decisiones, respetando el principio doctrinario de “un hombre un voto” independientemente de los volúmenes de entrega o de negocios o servicios realizados por las cooperativas con la Federación.

Los 12 miembros que integran el consejo directivo de FECOVITA son representantes de las 5 regiones en que ha sido dividida la provincia, elegidos anualmente por los delegados de las cooperativas radicadas en las mismas, quienes designan entre 2 a 3 titulares y un número equivalente de suplentes por cada una de las regiones, de acuerdo a una ecuación que tienen en cuenta el número de cooperativas por zona, el número de asociados, y el volumen operado por las mismas.

No obstante su conducción está integrada por un consejo de 12 representantes titulares, que funciona como consejo ampliado donde participan los presidentes o representantes de la totalidad de las cooperativas que componen la federación, que se reúne con una frecuencia quincenal. En estas reuniones se define y se da seguimiento a la política institucional y empresaria. La operatoria de participación ampliada se reconoce como compleja, especialmente por la demora en la toma de decisiones, pero se destaca como positiva la mayor seguridad y consenso en las decisiones adoptadas. Las decisiones respetan el principio de un hombre un voto, para los 12 formalmente elegidos como miembros titulares del consejo.

La ejecución de las decisiones adoptadas por el Consejo se encuentra a cargo de una *mesa ejecutiva* integrada por 5 miembros: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, y pro-tesorero, que orientan y coordinan el nivel gerencial.

De acuerdo a la opinión de algunos dirigentes de FECOVITA, los dirigentes cooperativos suelen tener una visión que trasciende el propio interés económico de la cooperativa, comprometiéndose con múltiples roles en las localidades o comunas de su zona (riego, club social, etc.) y participando activamente del mejoramiento o desarrollo de las mismas.

5. *Articulación intrainstitucional (Productores y cooperativas asociadas a FECOVITA).*

El productor integrado al sistema FECOVITA se beneficia con un precio por su producto que en promedio resulta entre un 15% y un 20% superior al que obtiene un productor no integrado. En los momentos críticos del precio del vino esa diferencia ha sido aún mayor. Según sus funcionarios, FECOVITA llegó a pagar casi el doble del precio del mercado por la uva para vinificar. Cuando el vino de mesa llegó a un piso de 0.07 centavos, la Federación estaba pagando a sus productores 0,12 centavos. A ello se agrega un porcentaje destinado al fondo solidario, para los daños del granizo, al que se pueden adherir voluntariamente los productores.

En este caso, como afirma Baguer (1996) la sola presencia de cooperativas en mercados específicos puede ser considerada como un bien público al evitar la estructuración de mercados oligopólicos, beneficiando tanto a los productores asociados a ellas como a los que no lo están, y relativizando de este modo el carácter exclusivo a sus asociados de los beneficios o bienes que genera.

A partir del año 2000 FECOVITA comienza a implementar señales que orienten al productor sobre la tendencia que se busca, especialmente en lo referente a mejorar variedades y calidad del producto.: pago diferencial en base al grado de alcohol y puntos de color. Este mensaje llega en forma muy diferente debido a la heterogeneidad de situaciones en las cooperativas asociadas (innovadoras/tradicionales, con mayores recursos/con menores recursos).

Además de la diferencia de precio por su producto, la seguridad de colocación y de cobro del mismo, FECOVITA brinda a los productores asociados a las cooperativas integradas una serie

de beneficios y servicios, muchos de los cuales son gestionados u organizados por ACOVI y brindados a través de la Federación.

- a) **Insumos y equipamiento.** La entrega con menores costos que el mercado (-15% promedio) que posibilite al productor un acceso a mejor tecnología⁵. No obstante, si bien la adhesión a este sistema ha ido creciendo en las cooperativas, algunas de ellas adquieren parte significativa de los mismos por fuera del sistema, alegando los costos de fletes en aquellos casos que existe una distancia significativa con la sede central.
- b) **Financiamiento a productores y bodegas cooperativas,** para las actividades de cosecha, acarreo, capital de trabajo, e incorporación de tecnología, con tasas de interés sustancialmente menores que las que se pueden acceder a título individual en del mercado (8% contra 15 o 25% de acuerdo a la fuente). Las líneas de crédito necesarias para encarar el proceso de reconversión de variedades e incorporación de tecnología son gestionadas por las cooperativas a través de ACOVI. Las instituciones crediticias otorgantes son el Consejo Federal de Inversiones (CFI) y el Banco Nación. También los productores obtienen líneas de créditos a través del Banco Credicoop. El productor le entrega la uva a la cooperativa y la cooperativa elabora el vino y lo entrega a FECOVITA. Esta es la garantía que FECOVITA utiliza ante las fuentes financieras para obtener mejores condiciones de financiamiento que traslada a los productores, debido a la inexistencia de riesgo por falta de pago. La Federación le descuenta de su liquidación a la cooperativa la amortización del crédito otorgado, que la cooperativa traslada a cada productor que lo ha tomado.
- c) **Fondo solidario por granizo.** La Federación ha desarrollado un sistema solidario para compensar pérdidas por granizo, que los productores o las cooperativas que los asocian pueden tomar, con un porcentaje diferencial según la determinación de zonas de riesgo, que va desde el 2% hasta el 6% del valor de la cosecha. Llamativamente algunas de las cooperativas en las zonas de mayores riesgos – ej. San Rafael - no adoptan esta prevención, que ha funcionado muy bien para aquellos que han sido en algún momento afectados.
- d) **Capacitación.** A través de instituciones como el INTA, la Facultad de Ciencias Agrarias, el gobierno de la provincia, o la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de la Nación, se brinda capacitación a productores y dirigentes de las cooperativas en diversos temas: incorporación de nueva tecnología; reconversión de viñedos; gestión empresarial; etc. Un ejemplo en este sentido es el Plan INTA-FECOVITA de “Cooperación Técnica para las Cooperativas” organizado con dos objetivos centrales. Por un lado la incorporación de tecnología en procesos de elaboración, conceptos de gestión empresarial y adopción de sistemas de gestión de la calidad para cada cooperativa participante. Por el otro, la incorporación de nuevos participantes, especialmente jóvenes, al modelo asociativo como herramienta técnica, económica y de gestión diferencial entre productores.

6. Estrategias futuras: vinos de calidad y alta gama, y exportación de vinos de mesa.

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,

⁵ Hace siete años se realizó una compra de unos 100 tractores para los productores, y financiamiento actual a cinco años para compra o renovación de nuevos tractores. Hace un par de años atrás se adquirieron 123 equipos de frío para 12 cooperativas.

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.

"A nivel de la cooperativa nuestra y del Valle de Uco viene la contrapartida, ese nicho de calidad de vino, por hoy no se ve reflejado realmente económicamente a lo que puede hoy comercializar Fecovita como su vino varietal, esa Gama la ubicaron en una franja de 5 ó 6 pesos y nosotros necesitamos que se ubicara en una franja superior a ese valor ". (Dirigente de la Cooperativa V. F., Valle de Uco, Mendoza)

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 fortuito⁶ 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.

⁶ El sector ha mostrado durante el primer lustro del año 2000 una serie de quiebras que se suponen por maniobras dolosas y que han afectado a los productores al no poder cobrar las uvas entregadas para vinificación. Entre las seis bodegas identificadas en esa situación, cinco eran empresas de capital, y una cooperativa. La Cooperativa Vitivinícola Medrano estaba asociada a FECOVITA., y se mencionaba que su situación irregular, estimada en el equivalente a 16 millones de litros de vino y el vaciamiento de la empresa, se encontraba controlada por un empresario local (*El Tiempo del Este On Line*, 13.12.06., sección Economía).

En este sentido, la estrategia futura de mayor envergadura se enfoca más al aumento de las exportaciones de vinos comunes y de media gama, y en estas condiciones pareciera ser la más apropiada para el corto y mediano plazo.

FECOVITA ha iniciado un proyecto para vinos de alta gama que, sin ser importante para su volumen de negocio, sí lo es para la franja que compiten esos vinos. Esta estrategia responde a dos objetivos claros: uno de carácter simbólico respecto del posicionamiento del prestigio de la empresa y el segundo consiste en canalizar cierta demanda de algunas de sus cooperativas asociadas que generaba disconformidad sobre la estrategia unívoca de la Federación en el fraccionamiento y comercialización de vinos de mesa.

Los últimos 15 años han sido muy claros respecto de las tendencias del mercado doméstico e internacional. Estancamiento o decrecimiento del consumo de vinos de mesa, y crecimiento sostenido del consumo de vinos de calidad, tintos, y de gama media y alta. Por el momento no existen otras señales tan claras y sostenidas en el mercado de vinos.

7. Observaciones finales.

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 Paradojal* a una de tipo *Organización Institucional en Mutación* (Lattuada y Renold, 2004). 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* o la de *Competencia Económica Dinámica*.

Organización Institucional Paradojal (OIP)

El tipo morfológico OIP se refiere a aquellas nuevas formas del cooperativismo agropecuario que, aún manteniendo formalmente la fidelidad a los principios fundacionales, adoptan en su práctica cotidiana características distintivas.

La identificación con la base social o con las ideas y motivaciones de sus socios puede o no estar presente en este tipo, aunque la distinción entre socio y no socio sigue siendo fundamental, ya que la consecución de los objetivos de este tipo de cooperativas es posible más por la existencia de una estructura organizativa y de una acción programada y eficiente de su cuerpo técnico y administrativo, que por la motivación y participación de sus miembros y su identificación con los principios y valores cooperativos. Los socios ya no controlan la cooperativa en forma directa, sino a través de la mediación de sus representantes. Estos directores (y/o los administradores designados por ellos), en la medida que se consolida el grado de importancia económica y administrativa de la cooperativa, suelen convertirse en una especie de *burocracia de representación fiduciaria*, donde los intereses de la institución misma –y de este segmento como grupo de interés– prevalecen sobre los intereses de los socios.

La participación de los asociados en las asambleas es extremadamente reducida, como lo demuestran los registros de realidades tan diferentes como la española (Brea y Monzón, 1990) y la Argentina (Lattuada y Renold, 2004).

Las cooperativas del tipo OIP tienen como característica constituyente una permanente tensión institucional para resolver ese dilema, tensión que afecta a su esencia e identidad, más allá de los resultados económicamente favorables. En las cooperativas OIP, la primitiva uniformidad social e ideológica es sustituida por una estructura directiva que trata de “resolver, mediante un procedimiento formal y burocrático, la situación (contradictoria y paradójica) de hacer compatible en el seno de la cooperativa, en términos de Max Weber (1984:20 y ss), *acciones racionales con arreglos a fines* (la constitución de una empresa cooperativa donde cuenta el rendimiento económico) y *acciones racionales con arreglo a valores* (doctrina cooperativista), acciones que en el tipo de cooperativas OIC de la etapa anterior coexistían sin grandes contradicciones.

Algunos estudios institucionales sobre cooperativas agropecuarias de primer grado reflejan con claridad una serie de indicadores asociados que dan cuenta de las características y problemas que afrontan las OIP (Renold, 1995).

El discurso paradójico se manifiesta en la presencia simultánea de dos tipos de relaciones respecto de los contenidos. Por una parte, 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.

Organización Institucional en Mutación (OIM)

A partir de la consolidación del *régimen social de acumulación de apertura y desregulación*, el contexto a partir del cual debían operar las cooperativas generaba la necesidad de reformular la organización institucional preexistente y, en ciertos casos, hasta los principios ideológicos que les habían dado origen. Los requerimientos de competitividad en un mercado globalizado, exigían prácticas económicas, compromisos y articulaciones difíciles de obtener bajo las formas cooperativas del tipo OIP.

Se pueden identificar dos subtipos morfológicos como alternativas organizacionales que las cooperativas podrían adoptar para afrontar los desafíos del nuevo contexto económico de competencia abierta y globalizada y las tendencias concentradoras del sector agroalimentario: uno *mutualista* y otro *empresarial*.

El subtipo *mutualista*, *Organización Mutualista (OM)*, promueve retomar con mayor vehemencia un acercamiento entre los principios cooperativos y las prácticas institucionales, enfatizando los principios de solidaridad y ayuda mutua, y la participación democrática. Esta revisión de la organización difícilmente puede significar un retorno a las formas originales del cooperativismo. Dado su diferente punto de partida, y los contextos sensiblemente distintos donde operan, a lo sumo podría permitir una mayor permanencia de las formas de organización paradójica, reduciendo el grado de conflicto y contradicción que le es inherente, y exigiendo un mayor compromiso de sus asociados.

El segundo subtipo denominado *empresarial* nos remite más específicamente a una *Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica*⁷ (OICED), que ejemplifica con mayor claridad las denominadas Organizaciones Institucionales en Mutación (OIM) en nuestra tipología. Estas OIM tienden a un modelo macrocooperativo con objetivos de introducir fórmulas de gestión empresarial, en los que prevalecen los criterios de rentabilidad económica en detrimento de los de solidaridad. En estos casos, se busca reducir las diferencias entre las cooperativas y las empresas de capital, con el objetivo de superar las

⁷ El término *Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica* adoptado en este trabajo se inspira en las referencias realizadas a este tipo de organización por Benecke (1973:188-205).

restricciones que le impedirían responder con mayor eficacia a los desafíos del nuevo contexto competitivo.

En síntesis, y 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 *mutualista* 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* (u OICED) 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*.

El cooperativismo vitivinícola: transición de un modelo OIP a otro en Mutación.

Como ya hemos dicho el cooperativismo vitivinícola en Mendoza se encuentra agrupado casi exclusivamente en el complejo gremial y económico ACOVI-FECOVITA.

Su importancia económica en el mercado de vino de mesa, y especialmente social en función del número y características de productores y cooperativas asociadas lo constituyen en el principal actor colectivo del sector.

Los objetivos que persigue FECOVITA 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.

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.
- j) 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

(que corresponde fundamentalmente a los **tipos 1, 2, 3** de Améndola -ver cuadro anterior-) 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. Así, 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). Quedando abierta su transformación por caminos que, eventualmente, pudieran acercarla hacia la organización mutualista (OM).

Bibliografía:

Améndola, Francesca, 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)

Azpiazu, D. y Basualdo, E., 2003, *Estudios sectoriales. Componente: Industrial Vitivinícola*, BID, CEPAL-ONU.

Baguer, T., 1996, *Organizations in sectors. Explaining the dissemination of formal organization in economic sectors*, Esbjerg, SUC Press.

Benecke, Dieter W., 1973, *Cooperación y Desarrollo*, Santiago de Chile, Ediciones Nueva Universidad, Universidad Católica de Chile.

Brea Tejeiro, José y José Luis Monzón Campos (dir.), 1990, *Libro Blanco de la Economía Social en España*, Madrid, Centro de Publicaciones, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Garrido, Fernando y Eduardo Moyano, 2005, "Capital social y desarrollo en zonas rurales. Una aplicación al caso de los programas Leader en Andalucía", *Primeras Jornadas de Intercambio y Discusión: El desarrollo rural en su perspectiva institucional y territorial*, 23 y 24 de junio 2005, FLACSO, Buenos Aires, Argentina.

Goldfarb, Lucía y Elena Mingo, 2005, "Reestructuración productiva y nuevas formas de representación de los pequeños productores vitivinícolas. El caso de Federación de Cooperativas Vitivinícola Argentinas", *IV Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales*, Buenos Aires.

Gómez, Daniel, 2001, "La vitivinicultura argentina: génesis, consolidación y crisis de un proceso de industrialización con base agraria", *III Congreso del Programa de Investigaciones Económicas y Agroindustriales*, Buenos Aires.

Instituto Nacional de Vitivinicultura, 2007. Datos estadísticos publicados en página web oficial al 31 de marzo del 2007.

Lattuada, Mario y Juan Mauricio Renold, 1998, "Morfología Institucional y Discurso en el Cooperativismo Agropecuario". En *Estudios Sociales*, n°15, 2° semestre, UNL, Santa Fe pp.101.

Lattuada, Mario y Juan Mauricio Renold, 2004, *El cooperativismo agrario ante la globalización*, Buenos Aires., Ed. Siglo XXI.

Martin, G. et al, 1999, *Contexto externo, estructura y estrategias en la cadena vitivinícola argentina*, Mendoza: IDR-INTA, 205 p. (Mimeografiado).

Neiman, Guillermo, Bocco, Adriana, y Martín, Clara, 2001, "Tradicional y moderno. Una aproximación a los cambios cuantitativos y cualitativos de la demanda de mano de obra en el cultivo de vid", en Neiman G. (compilador), *Trabajo de campo. Producción, tecnología y empleo en el medio rural*, Buenos Aires, Ediciones CICCUS.

Neiman, Guillermo y Bocco, Adriana, 2003, "La "calidad" como articulador de un nuevo espacio productivo y de organización del trabajo en la vitivinicultura mendocina", En Bendini, M., Cavalcanti, S., Murmis, M., Tsakoumagkos, P. (compiladores) *El campo en la sociología actual. Una perspectiva latinoamericana*, Buenos Aires, Editorial La Colmena.

Neiman, Guillermo y Bocco, Adriana, 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.

Pizzolato, D., 2005, Proyecto Transformaciones Productivas y Demanda de Mano de Obra en el Agro Argentino, 1980 – 2000. Producto vid para vinos finos, Informe de Avance INTA-CEIL-PIETTE (mimeo).

Quaranta, G y Goldfarb, L., 2005, "La mano de obra en las producciones de vid cuyana", Séptimo Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Asociación Argentina de Especialista de Estudios del Trabajo.

Renold, Juan Mauricio, 1995, *Estructura y Organización cooperativa en el campo argentino. Un análisis antropológico-institucional*, Rosario, Ed. Magister.

Weber, Max, 1984, *Economía y Sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica.