



**Trabajo de Licenciatura en
Administración de Empresas**

Título

*El abastecimiento de uva en el sector de vinos finos en
Mendoza*

Subtítulo

Integración vertical y contratación de proveedores

Alumna: Gabriela Pla (Legajo 15224)

Mentor: Daniel Friel

Buenos Aires, mayo de 2008

RESUMEN EJECUTIVO

El crecimiento actual del sector vitivinícola argentino está asociado al aumento en el consumo de vino “fino”, tanto en mercados internos como externos, dado que el consumo de vino “común” se encuentra en disminución. Si se considera que la calidad de las uvas es uno de los determinantes más importantes de la calidad del vino, garantizar la provisión adecuada de materia prima resulta clave para agregar valor al producto.

Este trabajo de graduación proporciona un análisis de los factores que afectan las decisiones en materia de abastecimiento de uva para la elaboración de vinos finos. Se basa en un estudio de cinco bodegas que elaboran vinos de alta calidad: *Chandon, Trapiche, Norton, Navarro Correas y Tapiz*. La información se obtuvo a través de entrevistas a seis personas que ocupan cargos relacionados al abastecimiento de uva en las bodegas, y fuentes secundarias como artículos periodísticos, trabajos de investigación previos e informes sobre el sector vitivinícola argentino. La metodología utilizada es cualitativa.

Las bodegas que elaboran vinos finos generalmente combinan la integración vertical “hacia atrás” y la tercerización del cultivo de uvas, a través de contratos específicos con los proveedores. Fundamentalmente, la integración vertical permite un control estricto sobre la forma en que se cultivan las uvas, garantizando su calidad y cantidad, pero requiere grandes inversiones de capital y brinda escasa flexibilidad productiva. Por otro lado, la contratación de proveedores posibilita la obtención de uva de características diversas y permite reducir el riesgo climático, a la vez que implica dificultades para garantizar que el viticultor realizará las tareas adecuadas en el viñedo, acordar prácticas vitícolas y precios, evaluar la calidad de la uva, garantizar que la uva ingresará a la bodega y seleccionar proveedores adecuados. En otras palabras, existen costos de transacción asociados al riesgo de oportunismo (ex-post y ex-ante), el monitoreo y control, la medición y transmisión de información y la negociación. Sin embargo, existen formas alternativas de coordinación que permiten reducir estos costos de transacción. Las relaciones entre las bodegas y los proveedores presentan características similares al sistema japonés de subcontratación, como el grado de “cercanía”, la confianza, la personalización y el enfoque en el largo plazo.

Palabras clave: *industria vitivinícola, costos de transacción, relación con proveedores, modelo japonés, confianza.*

Agradecimientos:

A mi mentor, Daniel Friel, por su guía y dedicación;

a las personas entrevistadas, Cecilia Acosta, Carlos Correas, Pablo Minatelli, Miguel Navarro, Martín Reboredo y Luis Steindl, por su gran ayuda y amabilidad;

Universidad de
y a mi familia por su apoyo.
San Andrés

Indice

1. Introducción	6
1.1 Problemática	6
1.2 Preguntas de investigación	8
1.3 Guía de Lectura	8
2. Marco Teórico	9
2.1 Definición de conceptos básicos	9
2.2 Desarrollo Conceptual	13
2.2.1 Los contratos en agricultura.....	15
2.2.2 La confianza.....	21
3. Estrategia Metodológica	22
4. Análisis del sector primario de la cadena vitivinícola	25
5. La producción de uva fina	27
6. Descripción de las bodegas analizadas	29
7. Análisis de las distintas formas de obtención de uva	31
8. Análisis de variables de la Teoría de Costos de Transacción	37
8.1 La especificidad de los activos en la cadena de abastecimiento de uva fina	37
8.2 La incertidumbre en la cadena de abastecimiento de uva fina	39
8.3 La frecuencia de las transacciones en la cadena de abastecimiento de uva fina	40
8.4 Comentario sobre especificidad de activos, incertidumbre y frecuencia de las transacciones	40
9. Grado de integración vertical de las bodegas	42
10. Distintas modalidades de contratos	44
11. La fidelidad: clave del trabajo con los proveedores	47
12. El precio	61
13. La necesidad de parámetros para evaluar la calidad de la uva	66
14. La creación inter-organizacional de conocimiento en la industria vitivinícola mendocina	68
15. El servicio de cosecha	69
16. Conclusiones	70
16.1 Respuesta a lasub-pregunta 1:	70
16.2- Respuesta a la sub-pregunta 2	72
16.3 Respuesta a la sub-pregunta 3	74
16.4 Respuesta a la pregunta central	76
16.5 Consideraciones adicionales	77
17. Temas sugeridos para trabajos de investigación futuros	78

18. Bibliografía..... 79
19. Anexos 88



Universidad de
San Andrés

1. Introducción

1.1 Problemática

Desde la década de los '70s, los patrones de consumo de vino cambiaron: disminuyó el consumo de vinos de baja calidad y aumentó el consumo de cerveza y vinos de alta calidad. Si bien Argentina posee una larga experiencia como productor de vinos a gran escala, fue recién en la década de los '90s que la producción comenzó a destinarse a la exportación, al mismo tiempo que aumentaba la producción (y proporción dentro de las exportaciones) de vinos de alta calidad con respecto a los de baja calidad y productos relacionados como el mosto y jugo de uva. Como lo indican Artopoulos, Friel y Hallak (2007:73), el crecimiento de las exportaciones de vino desde 1995 fue impulsado por las exportaciones de vinos finos, cuyos valores crecieron desde 103,4 millones de dólares en 2002 a 224,0 millones de dólares en 2005, es decir un crecimiento de 117% en tres años. En este escenario, la gestión de la cadena de abastecimiento resulta un factor clave para agregar valor al producto, ya que la calidad de las uvas es uno de los determinantes más importantes de la calidad del vino.

Existen distintas configuraciones de la cadena de abastecimiento: las bodegas pueden tercerizar el cultivo de uvas, ya sea comprándolas "en el mercado" o a través de contratos específicos con los proveedores, o bien integrarse verticalmente "hacia atrás". En Argentina, las bodegas producen el 35% de la uva destinada a la elaboración de vinos, mientras que compran en el mercado sólo el 20% de las uvas. El restante 45% de las uvas es cultivado por productores externos y comercializado en base a diferentes tipos de contratos con las bodegas. Sin embargo, para los vinos de alta calidad, las bodegas producen aproximadamente el 60% de sus propias uvas. La integración vertical cumple un rol fundamental a la hora de asegurar la calidad de los vinos; las bodegas prefieren producir sus propias uvas debido a la necesidad de controlar estrictamente la forma en que se cultivan. En general, las bodegas compran en el mercado las uvas de baja calidad, y contratan proveedores a largo plazo principalmente para las uvas de mediana calidad (Rabobank, 2006).

Además de facilitar un mayor control de los procesos de producción de la uva, la integración vertical permite la reducción de ciertos costos de transacción, los cuales son

elevados debido a la incertidumbre, la frecuencia de las transacciones y el grado de especificidad de los activos. Por ejemplo, un proveedor bajo un contrato con la bodega, que después de algunos años logra cultivar una uva de alta calidad enológica y/o de características específicas para elaborar un tipo de vino, podría de pronto elegir comercializar su producto con otra bodega, es decir, comportarse de manera oportunista. No obstante, como lo indica Andrés Belinsky, Gerente de Exportaciones de Chandon, en una entrevista realizada por Daniel Friel (2006), la posesión de viñedos propios para el total de la producción representaría un capital inmovilizado muy grande que afectaría negativamente a los ratios de rentabilidad sobre capital invertido, sin generar ahorros concretos en el costo de la uva (si bien generaría seguridad en cuanto al aprovisionamiento de la uva). Además, a diferencia de otras industrias, la integración vertical en este sector inhibe la flexibilidad de producción y requiere planificaciones a diez años aproximadamente. Por otro lado, formas alternativas de coordinación vertical, como por ejemplo a través de relaciones estrechas con los proveedores, ofrecen soluciones considerables a la hora de asegurar el abastecimiento de uva de calidad, brindando las ventajas de la integración vertical sin generar sus inconvenientes.

En este trabajo de graduación, se explora la temática del abastecimiento de uvas en la industria de vinos finos a través de un estudio de cinco bodegas mendocinas: Bodegas Trapiche, Bodegas Chandon (que incluye Chandon y Terrazas de los Andes), Bodega Norton, Bodega Navarro Correas y Bodega Tapiz. La elección de estos casos de estudio se debe a que se trata de bodegas que producen y comercializan volúmenes considerables de vinos de alta calidad, pertenecientes al segmento premium y ultra-premium, generalmente para exportación. En particular, se incluyó el caso de Navarro Correas porque esta bodega se abastece de uva únicamente a través de proveedores externos, a diferencia de las otras bodegas. Por ende, la política de abastecimiento de Navarro Correas constituye evidencia contundente sobre la existencia de alternativas a la integración vertical, más específicamente sobre la posibilidad de obtener los beneficios de la integración vertical sin incurrir en sus costos. De hecho, el descubrimiento de que algunas bodegas tenían niveles bajos de integración vertical impulsó la pregunta central de investigación. Además, se excluyó del análisis a los casos de bodegas que se autoabastecen de uva totalmente. En la elección de las bodegas también se consideró su proximidad geográfica: las bodegas estudiadas están concentradas en la zona central de Mendoza: en Agrelo y Perdriel (distritos del Departamento de Luján de Cuyo), Godoy Cruz y Maipú.

1.2 Preguntas de investigación

Pregunta central:

¿Qué factores afectan las decisiones en materia de abastecimiento de uva para la elaboración de vinos finos, más específicamente en cuanto al grado de integración vertical y/o contratación de proveedores?

Subpreguntas:

- 1- ¿Cuáles son los costos de transacción relativos a la gestión de la cadena de abastecimiento de la industria vitivinícola argentina?
- 2- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la integración vertical y de la contratación de proveedores a largo plazo?
- 3- ¿Cómo pueden las bodegas gestionar las relaciones con los proveedores para mejorar la *performance* de la cadena de abastecimiento?

1.3 Guía de Lectura

A continuación se presenta el Marco Teórico de este trabajo, el cual incluye definiciones de los conceptos básicos utilizados, seguido por la Estrategia Metodológica. Luego se expone un análisis del sector primario de la cadena vitivinícola, donde se mencionan sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como algunas problemáticas centrales. En la sección “La producción de uva fina” se enumeran algunos aspectos relevantes para comprender en qué consiste el abastecimiento de uva de calidad. Luego se realiza una breve introducción a cada una de las bodegas estudiadas, proporcionando información general.

En la sección “Análisis de las distintas formas de obtención de uva” se evalúan las ventajas y desventajas de los distintos métodos de abastecimiento. También se estudian tres conceptos básicos de la Teoría de los Costos de Transacción en relación a la cadena de abastecimiento de uva fina: la especificidad de los activos, la incertidumbre y la frecuencia de las transacciones. Luego se describe el grado de integración vertical de las bodegas,

seguido por un análisis de las distintas modalidades de contratos. En la sección siguiente se analiza en qué consiste la construcción de fidelidad en las relaciones con los proveedores, y se establecen similitudes con el modelo japonés. En forma seguida, se exponen los aspectos relacionados al establecimiento del precio de la uva, para luego hacer referencia a la necesidad de contar con parámetros para evaluar la calidad de la uva. Además, se dedica una sección al tema del servicio de cosecha, dada su vinculación tanto a la calidad de la uva como a la creación de fidelidad en las relaciones con los productores.

Finalmente, se exponen las conclusiones, las cuales constituyen respuestas a las subpreguntas y a la pregunta central de este trabajo de graduación. Además, se evalúan algunas consideraciones adicionales y se sugieren algunos temas para desarrollar en trabajos de investigación futuros. Por último se presenta la bibliografía y los anexos.

2. Marco Teórico

La bibliografía general para este trabajo está compuesta, en primer lugar, por literatura sobre costos de transacción, fundamentalmente los artículos de Coase (1937) y Williamson (1981). Además, se utiliza bibliografía específica sobre la integración vertical y los contratos a largo plazo en el sector agroalimentario, la cual contribuye a comprender cómo se aplica el enfoque de los costos de transacción en industrias específicas. En particular, se analizan tres funciones diferentes (pero inseparables) de los contratos en agricultura: cooperación, transferencia de riesgo y alineación de incentivos, y economización de costos de transacción. Además, el marco teórico de este trabajo incluye estudios sobre el modelo japonés de relación con los proveedores y la importancia de la confianza. Es importante destacar que algunos autores (por ejemplo, Dyer) vinculan, de forma explícita, estos dos temas con disminuciones en los costos de transacción.

2.1 Definición de conceptos básicos

Vino fino: Para los propósitos de este trabajo, el vino fino puede definirse como todo aquel cuyo precio es mayor a cinco dólares. Incluye las categorías premium, super-premium, ultra-premium e ícono, presentadas en el anexo (Díaz Hermelo y López, 2006), si bien en

el desarrollo de este trabajo se hace referencia sólo a dos categorías, premium y ultra-premium, para una mayor simplificación.

Estructuras de gobernanca: Se definen como arreglos institucionales que “gobiernan” las transacciones controlando el oportunismo (Dyer, 1996: 651). La Teoría de los Costos de Transacción propone tres tipos genéricos: gobernanca de mercado, gobernanca jerárquica y gobernanca híbrida.

Integración vertical: Se refiere a la “coordinación de las diferentes etapas de la cadena por un único actor”. Se denomina integración vertical “hacia atrás” o ascendente cuando ésta se dirige hacia un nivel inferior de la cadena, y “hacia delante” o descendente cuando el actor en cuestión abarca etapas subsiguientes a su posición relativa en la cadena (Cetrángolo et al., 2002: 101). En el presente trabajo se analiza solamente la integración vertical “hacia atrás”.

Coordinación vertical: Según Cetrángolo et al. (2002: 102), la coordinación vertical es una estructura de gobernanca que no implica la adquisición de activos (por ejemplo, los viñedos). Las bodegas que adoptan esta estructura “intentan influir la coordinación pero sin asumir los riesgos y la rigidez que son inherentes a la adquisición de activos específicos” (Sporleder, 1992, citado en Cetrángolo et al., 2002). Algunos ejemplos de modos de coordinación vertical son la utilización de contratos y las “redes”, las cuales se basan en relaciones inter-organizacionales que van más allá del estándar del “tercero independiente”.

Costos de Transacción: Son aquellos costos en los que las organizaciones deben incurrir para llevar a cabo las transacciones. Pueden descomponerse en cuatro clases de costos: los costos de búsqueda, que son aquellos incurridos al reunir información para identificar y evaluar a potenciales actores en el intercambio; los costos de contratación, que son aquellos asociados con la negociación y formación de un acuerdo (escrito o verbal); los costos de monitoreo, que se refieren al control del acuerdo para asegurar que cada parte cumple con el conjunto predeterminado de obligaciones; y los costos de implementación o

“enforcement”, que son aquellos vinculados a la negociación ex-post y al proceso de sancionar a aquella parte que no se comporte de acuerdo con el acuerdo (Williamson, 1985, citado en Dyer, 1997: 536).

Incertidumbre: Según la Teoría de los Costos de Transacción, la incertidumbre primaria o comportamental (“behavioural”) es aquella basada en el riesgo de oportunismo, es decir, aquella que surge del ocultamiento, tergiversación o distorsión de la información. En cambio, la incertidumbre secundaria es aquella que surge de la falta de comunicación, y por lo tanto es de carácter “inocente” y “no estratégico”. Algunos autores (Folta, 1998 y Delios and Beamish, 1999; citados en Shin, 2003: 2) sugieren que la incertidumbre comportamental puede “operacionalizarse” midiendo la especificidad de los activos, ya que al invertir en activos específicos aumenta el riesgo de oportunismo. Además, otros autores agregan otros dos tipos de incertidumbre: la incertidumbre del medio ambiente (“environmental uncertainty”), que se refiere a cambios no anticipados en el entorno que rodea a un intercambio, y la incertidumbre de medida (“measurement uncertainty”) la cual se refiere al grado de dificultad asociado a la evaluación de la *performance* de las partes en la transacción.

Especificidad de activos: El concepto de especificidad de los activos se refiere al grado en que las inversiones necesarias para llevar a cabo una transacción son específicas respecto de la relación entre las partes:

“The issue is less whether there are large fixed investments, though this is important, than whether such investments are specialized to a particular transaction” (Williamson, 1981: 555).

Según Williamson (1985, citado en Dyer, 1996: 652-653; 1991, citado en Shin, 2003: 33), existen seis tipos de inversiones específicas a las transacciones:

- la especificidad de lugar, que se refiere a la cercanía geográfica entre las instalaciones de las partes, para economizar los costos de inventario y transporte;
- la especificidad de activos físicos, cuya medida operacional es el porcentaje de las inversiones del proveedor en activos físicos que dejarían de ser útiles de no producirse mayor intercambio con el cliente en cuestión;
- la especificidad de activos humanos, que se refiere al “know-how” específico a la

relación que desarrollan las partes, y puede medirse como la cantidad de días en el año que el proveedor y el cliente tuvieron contacto “cara a cara”;

- la especificidad de activos dedicados, que puede medirse como el ratio entre las ventas del proveedor al cliente en cuestión y las ventas totales del proveedor;

- el capital del nombre de marca, que se refiere a las inversiones en reputación en un mercado específico; y

- la especificidad temporal, que se refiere a las situaciones en las que son vitales las respuestas a tiempo por parte de personas ubicadas en lugares específicos.

Frecuencia de las transacciones: La frecuencia de las transacciones se refiere al grado en que el intercambio entre dos partes *específicas* se reitera en el tiempo. Es importante aclarar esta definición porque, según Klein (2006), en la literatura sobre Costos de Transacción la frecuencia de las transacciones toma dos formas distintas. La primera es la recién mencionada: en palabras de Klein (2006), “the repeated-game notion of frequency”, la cual aparece en la literatura sobre contratos relacionales. En este sentido, la frecuencia y la gobernanza jerárquica son sustitutos:

“(…) with repeated interaction, the incentive to maintain a reputation for fair dealing may be sufficient to mitigate opportunism, even in the absence of contracts or vertical integration” (Klein, 2006).

En segundo lugar, existe la frecuencia de intercambio entre muchas partes, es decir, la frecuencia con la cual una transacción particular ocurre en el mercado, más allá de la identidad de las partes. Williamson (1985, citado en Klein, 2006) distingue entre las transacciones “estándar” (que ocurren frecuentemente) y las “no estándar” o idiosincrásicas, y propone lo siguiente:

“The cost of specialized [i.e., hierarchical] governance structures will be easier to recover for large transactions of a recurring kind. (...) Where frequency is low but the needs for nuanced governance are great, the possibility of aggregating the demands of similar but independent transactions is suggested” (Williamson, 1985: 60).

Es decir, en este sentido, la frecuencia aumenta la probabilidad de modos de gobernanza jerárquicos, a diferencia de la primera noción de frecuencia (Klein, 2006).

2.2 Desarrollo Conceptual

Según Williamson (1981), los costos de transacción determinan si una actividad se lleva a cabo más eficientemente dentro de una “jerarquía” o en el “mercado”. La primera opción es preferible básicamente cuando la actividad presenta un alto nivel de incertidumbre, especificidad de los activos y frecuencia. Es importante resaltar que las tipologías de “jerarquía” y “mercado” son relevantes donde el concepto de propiedad privada está profundamente afianzado, donde la estructura de propiedad está claramente definida, y donde existe cierto desarrollo de las instituciones de apoyo a los contratos. En otras palabras, el enfoque de la Economía de los Costos de Transacción se construye tomando como un supuesto dado la existencia de ciertas instituciones de mercado y comportamientos sociales. Por otro lado, muchos académicos critican este enfoque porque ignora la confianza como un factor determinante en el diseño de estructuras de gobernanza (Ghoshal y Moran, 1996; Ring y Van de Ven, 1992, citados en Nguyen, Weinstein y Meyer, 2005). Además, otro problema de este enfoque, caracterizado por categorías binarias, es la posibilidad de que las compañías elijan una forma de gobernanza por *default* en lugar de hacerlo por razones inherentes al sistema particular de organizar actividades (Friel y López, 2005).

Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2003) también reconocen que las relaciones basadas en el mercado, entre dos compañías, y las “jerarquías” de compañías verticalmente integradas son dos extremos opuestos de un continuo de coordinación explícita, en cuyo centro se encuentran las relaciones de tipo “red”. A su vez, subdividen a esta última categoría en tres tipos de cadenas de valor: modular, relacional y cautiva. En la primera, los proveedores suelen fabricar productos de acuerdo a las especificaciones del cliente, cuyo grado de detalle puede variar. Sin embargo, los proveedores asumen total responsabilidad por las competencias relacionadas a tecnología de procesos, utilizan maquinaria genérica que limita las inversiones específicas para ciertas transacciones, y determinan cómo se utilizan los recursos en general. En la cadena de valor relacional, existen complejas interacciones entre los compradores y vendedores, lo cual genera dependencia mutua y altos niveles de especificidad de activos. Esto puede manejarse a través de la reputación y la confianza, y muchos autores resaltan el rol de la proximidad espacial como apoyo a este tipo de cadenas de valor. Por último, en las cadenas de valor cautivas, proveedores pequeños dependen transaccionalmente de compradores mucho más grandes; enfrentan altos costos para salirse

de esta relación, y están, por ende, “cautivos”. Además existe un alto grado de control y monitoreo por parte de las compañías dominantes.

Según Gereffi, Humphrey y Sturgeon, las firmas pueden adoptar estrategias para reducir la complejidad de estas transacciones (y de la información relacionada a ellas), por ejemplo a través del desarrollo de estándares técnicos y de procesos. Además, si la diferenciación de producto se define mediante un conjunto de parámetros claros, concretos y aceptados ampliamente, puede limitarse el intercambio de información, o al menos la complejidad de la misma. De hecho, las instituciones, tanto públicas como privadas, pueden definir determinados estándares y, en algunos casos, certificar que los productos se adecuan a ellos. Esto se relaciona con el proyecto de investigación de Grupos CREA, entre cuyos miembros se encuentran Chandon y Norton, sobre la caracterización de la uva. El objetivo de dicho estudio es crear parámetros de calidad para fortalecer y simplificar las relaciones entre bodegueros y productores de uva, generando acuerdos más certeros, predecibles y objetivos que los que actualmente existen, como lo indica Ruiz Toranzo en una entrevista realizada por Friel (2006).

Además, Liker y Choi (2004) resaltan una serie de actividades que las firmas deberían llevar a cabo para construir relaciones profundas con sus proveedores: comprender cómo funcionan estos últimos, transformar la rivalidad entre ellos en oportunidad, supervisarlos, desarrollar sus capacidades técnicas, compartir información intensiva y selectivamente, y realizar actividades de mejora en conjunto. Los autores toman como caso de estudio a las empresas automotrices japonesas operando en Estados Unidos, y analizan el concepto de “tough love” hacia los proveedores: estos últimos opinan que Toyota y Honda son sus mejores, y más ‘exigentes’, clientes. Si bien establecen estándares altos y esperan que sus proveedores los alcancen, Toyota y Honda colaboran con sus proveedores, evitando que la maximización de sus propios beneficios sea a expensas de los proveedores.

Dyer (1997: 543-544) argumenta que las empresas de automóviles japonesas tienen costos de transacción menores que las estadounidenses debido a las siguientes acciones, cuyos efectos se retroalimentan entre sí: (1) llevan a cabo transacciones repetidamente con un conjunto pequeño de proveedores; (2) logran economías de escala y alcance al producir transacciones con un grupo pequeño de proveedores (con un alto volumen de intercambio entre las partes); (3) comparten información extensivamente entre las partes, lo cual reduce la información asimétrica; (4) utilizan salvaguardas (“safeguards”) no contractuales que se imponen por sí mismos (“self-enforcing”), por ejemplo la confianza, los cuales son

efectivos por un período de tiempo indefinido (en contraste con los contratos, que son efectivos por un período finito de tiempo); y (5) invierten en activos co-especializados.

Muchos autores señalan que los contratos de abastecimiento de las empresas japonesas no suelen ser escritos, y que las partes dan por sentado su continuidad a menos que ocurran cambios drásticos que alteren los fundamentos de la relación. Edwards y Samimi (1997: 502) coinciden con Makino (1998) en que “las organizaciones se niegan a cambiar de proveedores porque la continuidad de la relación de negocios tiene mayor valor que los descuentos o beneficios ofrecidos por proveedores nuevos”. Sin embargo, los autores consideran que otra característica de los contratos relacionales es aún más importante:

“(...) they place a premium on supportive behaviour: firms are never sure that they have done enough to justify their current level of repeat business.”

En cambio, bajo contratos escritos específicos, las partes subcontratantes saben qué tienen que lograr; no existen premios por una *performance* por encima del promedio, y por lo tanto, en lugar de haber incentivos para mostrar las mejoras logradas, existen incentivos para mantener secretos en lugar de actuar de manera cooperativa (Jarillo, 1993: 93, citado en Edwards y Samimi, 1997: 502).

2.2.1 Los contratos en agricultura

Como lo explica Fernández Olmos (2007:3025), el mercado spot es eficiente cuando el intercambio de bienes se produce entre muchos compradores y vendedores en tiempo real, y cuando el precio es el determinante principal de la decisión de compra o venta; en este sentido, el mercado funciona bien para la distribución de bienes homogéneos. No obstante, el mercado fallará en muchos mercados agrarios porque hay competencia reducida y pocos compradores, lo cual a su vez puede ser debido la presencia de economías de escala en la producción y/o demanda aumentada para productos agrícolas diferenciados (creando un nicho de mercado para el producto). Hobbs y Young (2000, citados en Fernández Olmos, 2007) atribuyen a estas razones la tendencia de los sectores agrarios de muchos países hacia una mayor coordinación vertical.

La definición de Masten (1998, citado en Fernández Olmos, 2007) de un contrato en su nivel más básico es “un acuerdo que legalmente puede hacerse cumplir”. Un contrato entre un productor (por ejemplo, el viticultor) y un procesador (por ejemplo, la bodega) puede

adquirir la forma de un contrato escrito detallado donde se especifican muchos aspectos de las responsabilidades del agricultor, incluyendo cómo un cultivo concreto debería ser cultivado. No obstante, la coordinación también puede ocurrir a través de un tipo de contrato menos formal, por ejemplo basado en la reputación y la interacción repetida. Fernández Olmos (2007) resalta la importancia de reconocer que, incluso cuando un contrato es escrito, puede haber provisiones que permanezcan sólo implícitamente articuladas por el agricultor y el intermediario. La única cosa que se requiere de un contrato es compromiso, así como algún tipo de costo asociado con el incumplimiento de la obligación de uno (Wolf, Hueth y Ligon, 2001).

Mighell y Jones (1963, citado en Fernández Olmos, 2007) describen la coordinación vertical en el sistema agroalimentario como “todas las formas en las cuales las etapas (de la cadena de valor) están unidas”, lo cual implica un continuo de posibilidades, desde las transacciones de mercado puro hasta la integración vertical. A su vez, los autores clasifican las fórmulas intermedias de contratación en tres grupos: los contratos de especificación de mercado, de dirección de la producción y de aprovisionamiento de recursos. En primer lugar, los contratos de especificación de mercado se basan en un acuerdo por el que el contratista proporciona un mercado al ‘output’ del productor y tiene el derecho a tomar decisiones sobre el momento del marketing, pero el productor retiene el control sobre las prácticas de producción. En segundo lugar, los contratos de dirección de la producción implican mayor participación por parte del contratista, permitiendo que especifique y/o supervise las prácticas de producción, el uso de insumos, etc. Por último, los contratos de aprovisionamiento de recursos están próximos a la integración vertical completa en términos del número de funciones transferidas al contratista. Este último proporciona un mercado, supervisa las prácticas de producción y suministra al productor insumos importantes. En consecuencia, el contratista normalmente asume una mayor proporción del riesgo con este tipo de contratos.

MacNeil (1978, citado en Fernández Olmos, 2007) desarrolla otro enfoque para diferenciar los contratos, analizando que todas las transacciones residen en un continuo entre altos niveles de discreción¹ (contratos clásicos) y bajos niveles de discreción (contratos relacionales). En los contratos clásicos, “la identidad de las partes de la transacción son tratadas como irrelevantes”, y “las consecuencias son previsibles desde el comienzo del

¹ Según Chambers y King (2002, citado en Fernández Olmos, 2007: 3025), un contrato discreto es aquel donde está ampliamente definido qué se está intercambiando y cuándo la transacción se llevará a cabo.

período contractual”. Por ende, las transacciones son únicas y siempre se negocian por primera vez en el momento del intercambio. En cambio, los contratos relacionales no son estructurados, permitiendo una relación continua y un “proceso de ajuste a transacciones específicas” y a nuevas situaciones (MacNeil, 1977-78: 901, citado en Fernández Olmos, 2007). El autor sitúa a los contratos neoclásicos entre ambos extremos, ya que en estos contratos la relación de intercambio es importante pero limitada en el tiempo, y los términos del contrato son mucho más estructurados que el contrato relacional.

Fernández Olmos (2007: 3025) explica que los teóricos contractuales atribuyen tres funciones diferentes (pero inseparables) a la contratación en agricultura: (1) **cooperación**, (2) **transferencia de riesgo y alineación de incentivos**, y (3) **economización de costos de transacción**. A continuación se desarrollan los conceptos detrás de estas tres funciones.

1) Cooperación

Según Fernández Olmos (2007), la cooperación facilita la creación de sistemas agrarios altamente coordinados, a través de los cuales la información puede moverse velozmente, permitiendo mayor flexibilidad y ajustes más rápidos a las condiciones variables del mercado. Además, en un sistema bien organizado resulta más fácil transmitir y medir la información sobre variables tales como la cantidad, el tiempo y las calidades del producto deseado (Downey, 1996). Sin embargo, los atributos de la función de cooperación que analiza Fernández Olmos no son directamente transferibles al caso de estudio del presente trabajo, ya que la posibilidad de realizar ajustes rápidos al mercado se encuentra limitada por la naturaleza del cultivo de uva. Además, en el caso de la industria vitivinícola mendocina la transferencia y medición de la información no depende tanto de una organización sistemática como de la creación de incentivos adecuados, generalmente implícitos (es decir, del desarrollo de las otras dos funciones). De todas formas, el establecimiento de parámetros para evaluar la calidad de la uva (ver sección “La necesidad de parámetros...”) posibilitaría la sistematización de la medición y transferencia de información, y por ende una mayor coordinación.

2) Transferencia de riesgo y alineación de incentivos

Según Hueth et al. (1999), en un mundo con información perfecta y partes simétricamente informadas, un contrato podría especificar con exactitud las acciones del agricultor y de la

bodega y podría proporcionar un reparto del riesgo eficiente. No obstante, en la práctica la producción agrícola conlleva riesgos de precio, de cantidad y calidad, los cuales se ven incrementados cuando la información es imperfecta y/o asimétrica. Por ejemplo, para las bodegas es complicado verificar que se realizan las acciones específicas, debido a la dificultad para supervisar al agricultor y así asegurar la conformidad con el contrato. De esta manera, la información asimétrica implica una “oportunidad para que el comportamiento oportunista emerja”. Por ende, el diseño de un contrato reflejará “un ‘trade-off’ entre incentivos y riesgo, esto es, el límite al que una bodega está dispuesta a proporcionar ‘seguro’ a un agricultor y la necesidad de proporcionar incentivos para que un agricultor ejerza el esfuerzo necesario para producir uvas de una calidad deseada” (Fraser, 2003, citado en Fernández Olmos, 2007).

A su vez, Hueth et al. (1999) identifican cuatro formas en las cuales un contratista (en este caso una bodega) puede influir en el comportamiento de los agricultores para lograr los resultados perseguidos:

- i) Medir la calidad, la cual constituye evidencia directa sobre los resultados logrados. No obstante, Oczkowski (2001, citado en Fernández Olmos, 2007) resalta la dificultad para valorar objetivamente la calidad de la uva, con lo cual el debate sobre la medición de la calidad de la uva continúa generando controversia, dado que los puntos de vista de bodegas y agricultores suelen diferir.
- ii) Supervisar directamente las actividades del agricultor, empleando personas que visiten los viñedos en forma periódica. Hueth resalta que las visitas no necesariamente tienen la intención explícita de “control”; pueden tener el propósito de compartir información relevante de otros agricultores, tales como los rendimientos esperados o el momento de la vendimia.
- iii) Ejercer un control más directo sobre las actividades del agricultor especificando los tipos de inputs, la variedad de semilla o la elección de la tecnología de riego que van a ser empleados. Sin embargo, en la industria vitivinícola y particularmente en Mendoza, si bien las bodegas suelen recomendar determinadas acciones, la decisión final es del productor, especialmente en cuanto a las inversiones en toda clase de activos, desde los plantines hasta el tipo de riego. Esto es marcadamente diferente en otros sectores agroalimentarios como la soja y la fruta fresca, donde las empresas industriales incluso proveen distintos tipos de activos a sus productores primarios.

iv) Realizar distintos pagos al productor basados en el precio recibido aguas abajo (por ejemplo el precio final del vino). Esto implica que se responsabiliza al agricultor si obtiene una escasa valoración de los atributos de calidad considerados. Este tipo de actuación basada en el resultado es particularmente usado en frutas frescas y vegetales (Hueth y Ligon, 2001, citado en Fernández Olmos, 2007), y en cierta medida en el sector vitivinícola. Sin embargo, la dificultad para establecer una trazabilidad precisa y completa en la industria de vino fino genera ineficacias a la hora de implementar esta política de modo sistemático.

El objetivo del contrato no solamente consiste en minimizar los costos del oportunismo post-contractual (riesgo moral), sino también en reducir los costos del oportunismo pre-contractual o selección adversa. Esta última también deriva de la presencia de asimetrías informativas: la bodega no puede verificar con exactitud si el agricultor posee las habilidades por las que está siendo pagado². La bodega puede reducir el efecto de la selección adversa recabando información antes de firmar el contrato, de manera que disminuya la ventaja de información del agricultor. Otra manera de hacer frente al problema es que los agricultores usen la señalización para revelar su verdadero tipo a través de su comportamiento antes de que el contrato se firme. En tercer lugar, la bodega puede racionar el uso de contratos, de manera que opere con “menos pero mejores contratos”, ofreciendo un contrato sólo a los agricultores “buenos”. Finalmente, la bodega puede diseñar un “menú” de contratos que “fueren a los agricultores a revelar su verdadero tipo a través de la selección del contrato (este enfoque es citado como “screening”) (Bogetoft y Olesen, 2002, citado en Fernández Olmos, 2007). De hecho, en el caso de Mendoza, el tipo de contrato varía según la apreciación general y la evaluación particular periódica de cada proveedor y su viñedo.

3) Economización de costos de transacción

Los contratos constituyen un modo de asegurar que la coordinación y los incentivos son proporcionados al costo más bajo posible. En particular, el uso de contratos reduce los costos de riesgo de retención o “hold-up” en transacciones apoyadas por inversiones

² En el caso de Mendoza, donde muchas veces se paga a los productores una vez que la uva entró a la bodega, como se verá más adelante, se trata de habilidades por las que la bodega ‘apuesta’ a futuro, al ‘alimentar’ la relación

específicas (Williamson, 1975). Según la Teoría de los Costos de Transacción, cuando los actores económicos realizan inversiones específicas a la relación, los costos de transacción aumentan debido al miedo al oportunismo. Si bien el propietario de un recurso especializado puede cobrar más que el de un recurso menos especializado (de hecho la existencia de esa cuasi-renta genera incentivos para la especialización), también ocurre que cuanto más especializado es un recurso, menor es su valor para usos alternativos. Por lo tanto, los agricultores tienen incentivos a usar contratos a largo plazo, donde se acuerda un sistema de compensación con la bodega antes de hacer cualquier inversión (Fernández Olmos, 2007). Asimismo, el agricultor y la bodega incurren en costos diversos para llevar a cabo una transacción, ya sea ex-ante (costos de información, que incluyen por ejemplo los costos de identificar las partes adecuadas del intercambio, especificar la calidad del producto, compartir la información de precio), durante la transacción (costos de negociación), y ex-post a la transacción (supervisión y costos de cumplimiento). Fernández Olmos (2007: 3028) menciona que “se espera alcanzar una coordinación vertical más cercana” ya que los costos de transacción de usar el mercado aumentan a medida que los productos agrícolas se vuelven más diferenciados.

Williamson (1996, citado en Fernández Olmos 2007) sostiene que la reputación y las relaciones de largo plazo son dos maneras de crear incentivos implícitos o confianza entre las partes. Según Fernández Olmos (2007: 3028), estos incentivos pueden inducir al agricultor a actuar de acuerdo con los intereses de la bodega:

“si un agricultor tiene una reputación de buen comportamiento, el riesgo de perder esa reputación puede prevenirle de tener un comportamiento oportunista”.

De modo similar, si el uso del contrato entre las partes perdura durante varios períodos, el riesgo de perder futuros intercambios puede inducir al agricultor a comportarse de una manera satisfactoria. Según la Teoría de Juegos, la interacción repetida permite crear estructuras (explícitas o implícitas) de “premios y castigos” que limitan el comportamiento oportunista y fomentan la cooperación (Dal Bó, 2005: 1591). Además, se genera a su vez un “círculo virtuoso”, dado que el comportamiento satisfactorio del agricultor genera un prolongamiento de la relación contractual, como se verifica en el presente trabajo. Como lo indica Parkhe (1993:)

“(…) broken promises in the present will decrease the likelihood of cooperation in the future. By the same token, cooperation in the current move can be matched by cooperation in the next move, and a defection can be met with a retaliatory defection. Thus, iteration improves the prospects for cooperation

by encouraging strategies of reciprocity”.

2.2.2 La confianza

La definición de ‘confianza’ de Sabel (1993:1133, citada en Barney y Hansen, 1994) es la seguridad mutua de que ninguna parte del intercambio explotará las vulnerabilidades de la otra (por ejemplo los problemas de selección adversa, riesgo moral y ‘hold-up’ antes mencionados). Gran parte de la literatura sobre la confianza en las relaciones comprador-proveedor se basa en el estudio de firmas norteamericanas y japonesas, muchas veces contrastando las formas institucionalizadas de relaciones de confianza en Japón con los contratos explícitos en Estados Unidos.

Autores como Sako (1991) y Smitka (1991) argumentan que el desarrollo de la confianza entre proveedores y clientes ha sido vital para atenuar los riesgos de oportunismo en Japón (Dyer, 1996:661). De hecho, estudios empíricos demuestran que los proveedores japoneses de autopartes, a diferencia de los proveedores norteamericanos, no sólo tienden a confiar más en el trato justo de las empresas automotrices japonesas, sino que también están más dispuestos a hacer inversiones específicas (relativas a las transacciones con las empresas automotrices) basándose en acuerdos orales. Según Dyer (1996:662), esta diferencia se atribuye al mayor contacto “cara a cara” y al mayor intercambio de información entre los actores japoneses. De hecho, estudios anteriores (Heide y Miner, 1992; Sako, 1991), sugieren que el contacto “cara a cara” contribuye al desarrollo de cooperación y confianza entre las firmas al aumentar la transparencia en el comportamiento y reducir las asimetrías de información. Dyer (1996: 662) también menciona la importancia de la existencia de un “mercado eficiente de reputación” para controlar el oportunismo, como en el caso de la industria automotriz en Japón:

“(…) the immediate gains from opportunism in a regime where reputation counts must be traded off against future costs” (Williamson, 1991: 291, citado en Dyer, 1996: 662).

Muchos autores hacen referencia a los costos sociales que pueden imponerse en aquellos actores que se comportan de manera oportunista en el intercambio (Barney y Hansen, 1994:178). Por ejemplo, una compañía que adquiere una reputación de ‘engañosa’ pierde legitimidad social (Di Maggio y Powell, 1983). Según Granovetter (1985), las partes del intercambio, ya sean individuos u organizaciones, que están ‘arraigadas’ en redes sociales,

ponen esas redes de relaciones en riesgo al adquirir un comportamiento oportunista.

Cabe resaltar que se ha investigado poco sobre este tema en países en vías de desarrollo, y fundamentalmente sobre los patrones de mecanismos y procesos institucionales y organizacionales que emergen en ausencia de regímenes legales fuertes (Choi, Lee y Kim, 1999, citado en Nazli Wasti, 2001). La ausencia de un sistema legal efectivo trae aparejada la necesidad de las firmas de construir relaciones personalizadas de confianza para sostener incluso transacciones simples (Humphrey y Schmitz, 1998, citado en Nazli Wasti, 2001). Por lo tanto, en países en desarrollo, donde las organizaciones enfrentan contextos inciertos y complejos, la confianza es un factor de influencia tanto en las transacciones económicas como en las configuraciones organizacionales.

3. Estrategia Metodológica

La metodología de este trabajo de investigación es cualitativa. En cuanto a la técnica del estudio de casos, este trabajo abarca un análisis de cinco bodegas: Chandon, Trapiche, Norton, Tapiz y Navarro Correas. Esta elección se debe, en primer lugar, a que todas estas bodegas elaboran vinos de alta calidad. En segundo lugar, son bodegas de tamaño considerable, con niveles altos de exportación. La inclusión del caso de Navarro Correas en particular se debe a que su política de abastecimiento es radicalmente distinta a la de las otras bodegas. Además, se excluyó del análisis a los casos de bodegas que se autoabastecen de uva totalmente.

Este trabajo de investigación es fundamentalmente exploratorio, ya que si bien existe abundante bibliografía sobre *governance* en la industria del vino, no sólo no se han encontrado estudios comparativos entre integración vertical y contratos a largo plazo con los proveedores de uva, sino que además muchos autores parecen concebir ambas opciones como igualmente válidas para la obtención de uva de alta calidad. Por otro lado, si bien se dedicaron “enormes esfuerzos teóricos” al análisis de contratos agrarios, se realizaron pocos estudios empíricos sobre la industria agropecuaria, especialmente sobre viticultura (Fernández Olmos, 2007). Además, “se ha concedido relativamente poca atención a la diferenciación existente en la forma adoptada por los distintos contratos agrarios” (Drescher, 2000, citado en Fernández Olmos, 2007: 3024). Según la autora, se trata de una omisión importante, en primer lugar debido al crecimiento actual del uso de contratos en

agricultura en general, y en segundo lugar, porque “los contratos teóricos óptimos no son prácticos.” En este sentido, este trabajo contribuye a comprender el modo en que las bodegas se abastecen de uva, combinando la evidencia del trabajo de campo con la teoría económica sobre costos transacción, y más específicamente, con la teoría contractual. Concretamente, aporta un análisis sobre el modo en que las relaciones basadas en la confianza con los proveedores mendocinos permiten disminuir los costos de transacción, y con ellos la necesidad de integración vertical.

Se utilizó la técnica de la entrevista cualitativa, es decir, las entrevistas fueron abiertas, progresivamente estructuradas e interactivas. En Chandon, se entrevistó al Director de Viñedos, Martín Reboledo; en Norton, al Gerente de Fincas, Pablo Minatelli, y al Gerente de Operaciones, Luis Steindl; en Trapiche, a la Jefa del Departamento de Fincas de Terceros, Cecilia Acosta; en Navarro Correas, al enólogo, Miguel Navarro; y en Tapiz, al Ingeniero Agrónomo a cargo del abastecimiento interno y externo de uva, Carlos Correas. Es importante aclarar que este trabajo no constituye un estudio comparativo sobre las bodegas, sino que se buscó complementar los distintos puntos de vista. También se utilizaron fuentes secundarias como artículos periodísticos e informes publicados sobre el sector vitivinícola y las empresas analizadas.

En el proceso de investigación de este trabajo surgieron varias dificultades. Por ejemplo, muchas de las preguntas que se habían formulado previamente a las entrevistas no se correspondían con respuestas definidas. En esos casos las entrevistas resultaron más abiertas de lo previsto, ya que se buscó que las personas entrevistadas expliquen los aspectos del tema libremente. Asimismo, algunas preguntas debieron ser reformuladas a lo largo de las entrevistas, dado que ciertas premisas, por ejemplo, sobre el grado de utilización de los contratos escritos, resultaron falsas. Muchas de las afirmaciones relativas a la cadena de abastecimiento en la industria vitivinícola dependen de diversas variables, por ejemplo, el tipo o calidad del producto, las características del proveedor y la bodega y el momento histórico. Por ende, existieron dificultades a la hora de “generalizar” o incluso vincular los segmentos de información obtenidos a través de las distintas entrevistas, ya que éstos no resultaron fácilmente “categorizables”.

Otra dificultad que surgió en la etapa de recolección de información es aquella vinculada a la medición los costos de transacción, lo cual generó complicaciones a la hora de evaluar dichos costos como parte del trabajo de campo. Por ende, se resolvió dedicar un espacio considerable del marco teórico a describir los distintos tipos de costos de transacción, sus

causas y algunas maneras de enfrentarlos. En particular, cabe destacar la relevancia del trabajo de Fernández Olmos (2007), dado que, en primer lugar, “constituye un puente entre la teoría y la práctica de contratación”, y, en segundo lugar, proporciona un análisis comparativo de la vitivinicultura en Australia, California y DOC Rioja, España.

Si bien por momentos puede parecerle al lector que la información expuesta no está estructurada según una lógica sintética, se optó por organizar la información priorizando una lógica de yuxtaposición para mantener la fidelidad respecto de lo transmitido por las fuentes (ya sean las personas entrevistadas o los autores de la bibliografía). Además, utilizar una lógica sintética para la organización de la información hubiese implicado dejar de lado algunos comentarios que contribuyen a comprender la temática del abastecimiento de uva, pero cuya vinculación al hilo argumentativo resulta “tenue”. En este sentido, se enfatizó el carácter descriptivo de este trabajo de investigación. Por otro lado, algunos temas, como por ejemplo el precio de la uva, se tratan de manera recurrente en el desarrollo de este trabajo. Esto responde a que, en primer lugar, se exploran diferentes facetas de un mismo tema (en el caso del precio, éste se relaciona tanto con la construcción de fidelidad del productor hacia la bodega, como con la segmentación de los proveedores, la evaluación de los viñedos y los parámetros de la calidad de uva), y, en segundo lugar, diferentes personas entrevistadas aportaron diferentes puntos de vista sobre un mismo tema, ya sea discutiendo aspectos similares o diferentes.

Al diseñar la estrategia metodológica se consideró la posibilidad de entrevistar a productores de uva, pero se descartó por varias razones. En primer lugar, la perspectiva de los productores no representaría un aporte directo significativo para responder las preguntas que guiaron la realización de este trabajo. Cabe resaltar que este trabajo constituye fundamentalmente un análisis de los costos de transacción que enfrentan las bodegas y las posibilidades de reducirlos. Una evaluación profunda del potencial para el oportunismo por parte de las bodegas excede los objetivos de esta investigación, si bien se menciona la problemática basándose en fuentes como la entrevista a Ruiz Toranzo (Friel, 2006) y algunos artículos periodísticos. Por otro lado, muchos de los problemas que enfrentan los proveedores no están relacionados específicamente con los costos de transacción, sino con un desequilibrio del mercado, es decir la sobre-oferta de uvas, cuyo análisis excede los límites de este trabajo. Es importante mencionar que la sobre-oferta se verifica únicamente en los segmentos de calidad media y baja; según los entrevistados, la oferta de uva de alta gama es escasa. Además, en las entrevistas en las bodegas se obtuvo

evidencia de que los productores son un grupo muy heterogéneo. Por ende, realizar un análisis válido de sus características y perspectivas implicaría considerar una “muestra” de tamaño considerable, lo cual no fue posible debido al límite temporal que existió para la realización de entrevistas.

4. Análisis del sector primario de la cadena vitivinícola

Como fortalezas principales de la producción de uva, Cetrángolo et al. (2002) destacan la existencia de buenas condiciones climáticas y de suelos aptos para el cultivo de la vid, y el bajo costo de la tierra en relación a otros países: el valor de una hectárea de tierra en Mendoza oscila entre 3.000 y 10.000 dólares, mientras que en Europa es por lo menos diez veces mayor. Los autores también destacan la baja incidencia de aspectos sanitarios (ya que la baja humedad relativa disminuye la incidencia de pestes), la disponibilidad de tecnología y recursos humanos capacitados, el bajo impacto ambiental, la variedad y calidad de la materia prima, el importante mercado local y la demanda internacional de vinos argentinos. A su vez, identifican como debilidad principal a la inexistencia de contratos entre los productores primarios y las bodegas, así como la predominancia de unidades productivas pequeñas, con alto porcentaje de plantas de baja calidad. Los autores opinan que esta última debilidad podría ser solucionada con el tiempo a través de relaciones contractuales cooperativas con las bodegas, que contribuirían a la mejora general y a la expansión de los viñedos. Además, mencionan otra debilidad relacionada con la provisión de uva fina: las mejores zonas para cultivo de variedades finas para la producción de vinos premium están siendo comprometidas a otros fines, como la creciente urbanización o venta para loteos y proyectos de condominios, por ejemplo casas de campo. Otras debilidades de la cadena de vinos finos en general (más allá de la producción primaria) son el deficiente apoyo público, la descoordinación institucional y la alta concentración de la industria.

Los autores también mencionan el beneficio que representa para los viñateros el hecho de que las bodegas destinen profesionales agrónomos a las viñas para asesorar sobre las mejores formas de producción, organizar reuniones técnicas, eventos sociales y otras actividades, ya que estas acciones tienden a que los productores puedan asegurar la venta de su producción en tiempo y forma. Asimismo, hacen referencia a la provisión de

insumos para los viñateros por parte de las bodegas, a condición de producir una calidad especificada. Según Cetrángolo et al. (2002) un correcto funcionamiento de este mecanismo es de vital importancia para soportar el resto de la cadena agroalimentaria.

Las principales oportunidades para la producción primaria son una demanda cada vez más creciente para la producción de vinos finos, la aparición de nuevas tecnologías adoptables por el productor (por ejemplo, de riego), la posibilidad de complementar la vitivinicultura con otras actividades como el agroturismo, sumado a la reducción mundial de la superficie implantada. Paralelamente, desde el punto de vista de la industria, se presentan oportunidades como el incremento en el consumo de vinos finos y en la inversión extranjera, la apertura de nuevos mercados, la posibilidad de continuar implementando el agroturismo, el enoturismo (rutas gastronómicas), y nuevas formas de comercio, como “wine-bars”, comercio electrónico y nichos de mercado tales como bodegas boutique (Cetrángolo et al., 2002).

Según los autores, la producción primaria enfrenta amenazas como la integración vertical hacia atrás de las bodegas, en un intento de asegurarse la provisión de uva fina de alta calidad; la concentración de las bodegas, que desbalancea el poder de negociación, y el ingreso de otros países, como los de Europa del Este, que han ampliado su capacidad productiva a gran velocidad en los últimos años. Vale la pena resaltar que los autores no hacen referencia a ningún aspecto vinculado a la producción primaria al analizar las amenazas que enfrentan las bodegas. Sólo mencionan el reemplazo por otras bebidas, el avance del supermercado (que les exige condiciones cada vez más onerosas, como el alargamiento de la cadena de pagos) y la competencia internacional.

Al analizar la cadena de vinos en forma global (sin poner foco en la producción primaria), los autores expresan que los problemas se refieren a la ausencia de un marco institucional y organizacional estable que garantice la cadena de pagos y cobranzas entre los distintos actores:

“Se requiere de mayor confianza para impulsar relaciones más confiables y estables, para lo cual se necesita de un marco de reglamentaciones firmes y consensuadas” (Cetrángolo et al. 2002: xii).

Resaltan la falta de contratos a lo largo de la cadena como punto crítico, lo que puede dar lugar al incumplimiento de alguna de las partes o ambas y genera relaciones desiguales en la que un actor aprovecha su mayor peso relativo, tomando ventajas excesivas e impidiendo la continuidad de la relación. Según los autores, la Argentina todavía no

desarrolló plenamente su capacidad de exportación de vinos no solamente por la falta de consolidación de la “marca país” (como muchos otros autores parecen indicar), sino también debido a la dificultad de las bodegas para disponer de uva fina de buena calidad, y más específicamente la falta de integración de la cadena (particularmente en la articulación entre productor primario y bodegas).

5. La producción de uva fina

Según Olivieri (2003: 3), la diferenciación de vinos finos se debe no sólo a la existencia de múltiples variedades de uva sino también a las divergencias en las características de la uva (incluso en el caso de una misma variedad) por causas técnicas y naturales relacionadas al cultivo, como por ejemplo los sistemas de conducción, la zona geográfica y la amplitud térmica. En particular, las bodegas que elaboran vinos de alta calidad requieren uvas específicas, cultivadas bajo condiciones específicas, por lo que surge la necesidad de coordinar la producción con los productores.

Como lo indica Goldfarb (2007: 2), el concepto actual de calidad es “el resultado de una construcción mucho más compleja, que requiere la intervención y coordinación de una cantidad de actores”. La autora explica que el “control de calidad” afecta el plano de las relaciones sociales entre los actores involucrados, debido a la aparición de “normas organizativas, formales e informales, que influyen sobre la estructura agraria”. Por ejemplo, Goldfarb hace referencia a “las nuevas modalidades de la agricultura bajo contrato y otras formas de integración vertical”, a través de las cuales “quedan establecidos requerimientos técnicos y de calidad, períodos de procesamiento y entrega, y control sobre los procesos técnicos y de trabajo”.

Si bien una coordinación fluida es necesaria para obtener uva de alta gama, la dificultad para evaluar la calidad en el segmento premium y ultra-premium (tanto antes como después de la cosecha) dificulta las negociaciones entre bodegueros y viñateros. Además, puede existir una brecha entre la calidad esperada y la calidad lograda debido a inclemencias climáticas, cambios en las temperaturas, o incluso debido a acciones inadecuadas por parte del viticultor, por ejemplo en relación al uso de fertilizantes, el riego o las técnicas de raleo. El problema es complejo porque, como lo indican Artopoulos et. al (2007), los compradores y vendedores de uva suelen diferir respecto de las tareas que se

deberían hacer en el viñedo. Además, la calidad puede variar incluso dentro de la misma parcela de una finca. Por otro lado, cada parte teme el oportunismo potencial de la otra:

“Some buyers are weary of the possibility that a producer will not do what is necessary (...) before harvest while some sellers believe that buyers are trying to unjustly lower the price they are willing to pay” (Artopoulos et al., 2007: 79).

Artopoulos et al. (2007: 79) destacan que uno de los determinantes principales de la calidad es la ubicación geográfica de las fincas, la cual también afecta el clima. Según los autores, en los últimos años, los enólogos de las bodegas comenzaron a trabajar en forma cercana con los ingenieros agrónomos (incluyendo aquellos de fincas de terceros) para lograr una mejor selección de las ubicaciones y condiciones de producción de la uva. Como lo indica Cecilia Acosta, la Jefa del Departamento de Fincas de Terceros de Trapiche, “la búsqueda de uvas con características específicas implica obtener uva de distintas zonas, dado que cada zona de Mendoza tiene una característica diferencial”. El objetivo de la bodega es tener todas las variedades en cada una de las mejores zonas de Mendoza. Por ejemplo, Luján de Cuyo es una zona excelente para producir malbec, pero allí también tienen petit verdot, chardonnay y sauvignon blanc, lo cual permite explorar cuál es el lugar más propicio para cada variedad. Artopoulos et al. (2007) señalan que los suelos argentinos permiten cultivar una amplia variedad de uvas de calidad, lo cual se traduce en una mayor diversidad de productos potenciales. Cabe resaltar que este modo de producción de uva en diferentes zonas y *terroirs* sólo se introdujo en los últimos años, y que el conocimiento agronómico y enológico que implica continúa en proceso de consolidación:

“This new way of growing grapes presents a radical break with tradition as it requires wineries to deal with a vast array of uncertainties about how small differences in *terroir* – the combination of soil and climate – can affect the tastes of grapes” (Artopoulos et al., 2007: 86).

Además, los ingenieros agrónomos deben cuidar que los viñedos reciban la cantidad justa de agua. Por un lado, el agua debe ser suficiente como para que las plantas no mueran, pero, por otro lado, es importante limitar la cantidad de agua para que la vid produzca menor cantidad de uvas con mayor concentración en cuanto al sabor y al color. Un problema común de la producción de uva de alta gama es que, luego de algunos años, el viñedo disminuye su rendimiento, tanto de calidad como de cantidad, debido a la limitación de agua que ha sufrido a lo largo de su ciclo de vida. Para solucionar este problema, algunas bodegas en Argentina trabajan cercanamente con los productores,

ofreciéndoles asesoramiento (Artopoulos et al., 2007: 88). Otro modo de enfrentar el problema es el alquiler de los viñedos por parte de las bodegas, las cuales se ocupan de la operación. De cualquier manera, Artopoulos et al. resaltan la importancia de la cooperación intensa entre ingenieros agrónomos y enólogos para la producción de uva de alta calidad en el “nuevo mundo”.

6. Descripción de las bodegas analizadas

Bodega Trapiche lidera las exportaciones de vinos de alta gama y pertenece al Grupo Peñaflor, al igual que las bodegas Santa Ana, Finca las Moras, El Esteco, La Rosa, Andean Viñas y Peñavid. Su facturación anual es de 42 millones de dólares, exporta anualmente 1.200.000 cajas a más de 60 países, con marcas como Trapiche Iscay, Trapiche Malbec Single Vineyard, Trapiche Medalla, Trapiche Broquel, Trapiche Oak Cask, Trapiche Varietales, Septiembre, Astica, Falling Star. Tiene una capacidad de vasija de 20.000.000 de litros. Cuenta con 1.075 hectáreas de viñedos propios en Maipú, Luján de Cuyo, Santa Rosa y San Martín, que producen Cabernet Sauvignon, Malbec, Merlot, Shiraz, Pinot Noir, Tempranillo, Chardonnay, Sauvignon Blanc y Torrontés.

Bodegas Chandon fue la primera filial del Grupo Moët & Chandon fuera de Francia. Sus marcas de exportación son Chandon, Valmont y Latitud 33, y las exportaciones se destinan principalmente a Brasil, Latinoamérica y Caribe. La bodega tiene una capacidad de molienda de 800.000 kilos-día, una capacidad de vasija de 32.500.000 litros, y una capacidad de estiba de 2.000.000 botellas. Posee 744 hectáreas de viñedos propios en producción, y trabaja con productores independientes cuyas fincas tienen 2.480 hectáreas en total. Los viñedos están ubicados en Luján de Cuyo (Las Compuertas, Agrelo, Perdriel, Drummond), Maipú (Russell, Cruz de Piedra), San Carlos (La Consulta, Eugenio Bustos, Altamira) y Tupungato (El Peral, Gualtallary), y producen variedades como Pinot Noir, Chardonnay, Sauvignon Blanc, Malbec, Cabernet Sauvignon, Syrah, Merlot, Petit Verdot, Tempranillo.

Bodega Terrazas de los Andes pertenece al Grupo Chandon, y fue creada con la premisa de elaborar vinos de alta calidad y tipicidad varietal. La bodega tiene una capacidad de

molienda de 5.000.000 kilos y una capacidad de estiba de 2.000.000 botellas. En términos de volumen, la bodega exporta el setenta por ciento de la producción a Estados Unidos, Asia, Europa y Latinoamérica, con las marcas Terrazas, Terrazas Reserva y Afincado (pertenecientes a los segmentos premium, ultra-premium y super-premium respectivamente). La bodega posee 656 hectáreas de viñedos propios, ubicados en Caicayen, Tupungato (1.200 metros sobre el nivel del mar); Vistalba, Luján de Cuyo (1.067 msnm); Perdriel, Luján de Cuyo (980 msnm); Cruz de Piedra, Maipú, (800 msnm). Las variedades que producen son Malbec, Cabernet Sauvignon, Syrah, Merlot, Chardonnay y Petit Manseng.

Bodega Norton fue fundada en 1895 por el ingeniero inglés Edmund J. P. Norton, y en 1989 fue adquirida por el grupo Swarovski. Sus marcas de exportación son Norton, Perdriel, Lo Tengo y Vista Flores, y exporta a 52 países, principalmente Austria, Brasil, China, Colombia, Dinamarca, Inglaterra, Estados Unidos, Finlandia, Alemania, Holanda, Hong Kong, México, Rusia y Suiza. Asimismo, tiene una capacidad de molienda de nueve millones de kilos, una capacidad de vasija de 10.800.000 litros, y una capacidad de estiba de 1.000.000 botellas. Cuenta con 680 hectáreas de viñedos propios, ubicados en Perdriel, Agrelo, Lunlunta y Medrano, Provincia de Mendoza.

Bodega Navarro Correas pertenece al grupo Diageo, líder mundial en el negocio de bebidas alcohólicas con un porfolio de marcas como Johnnie Walker, Guinness, Smirnoff, J&B y Baileys. A su vez, Navarro Correas cuenta con marcas de exportación como Finca Dolores, Los Árboles, Navarro Correas Colección Privada, Alegoría, Structura y Sparkling Wine. El principal mercado es Estados Unidos, seguido por Latinoamérica, especialmente Perú y México. Desde comienzos del 2004, la bodega implementó una agresiva política de apertura de nuevos mercados en Centroamérica y Europa. Cuenta con una capacidad de molienda de 53.000.000 kilos, una capacidad de vasija de 8.150.000 litros, y una capacidad de estiba de 120.000 botellas. Obtiene su uva a través de viñedos de terceros, con 600 hectáreas totales de superficie, ubicados en Tupungato, Tunuyán, Agrelo, Vistalba, San Carlos, La Consulta y resto de Luján de Cuyo. Las variedades que producen son Malbec, Cabernet Sauvignon, Merlot, Syrah, Pinot Noir, Petit Verdot, Chardonnay, Sauvignon Blanc, Semillón.

Bodega Tapiz (Fincas Patagónicas S. A.) es una bodega mediana, que exporta casi toda su producción. Fue construida a fines de 1999, y en noviembre de 2003 después de haber estado bajo la dirección de capitales norteamericanos (Kendall Jackson) fue adquirida por la familia argentina Ortiz. Sus marcas de exportación son Zolo y Tapiz, y los destinos de las exportaciones son Estados Unidos, Gran Bretaña, Hong Kong, Brasil, México y Colombia. Sus ventas en el 2007, según la estimación del Ingeniero Agrónomo entrevistado en noviembre de 2007, son de 60.000 cajas de doce botellas. El ochenta y cinco por ciento de las ventas corresponde a las líneas Zolo y Tapiz, de gama media, y el restante quince por ciento corresponde a la línea ultra-premium, Reserva. En un futuro cercano se lanzará la línea ícono. La bodega cuenta con una capacidad de molienda de 1.200.000 kilos, una capacidad de vasija de 1.700.000 litros, y una capacidad de estiba de 800.000 botellas. Los viñedos de Fincas Patagónicas incluyen 90 hectáreas en Agrelo, 452 hectáreas en el alto Valle de Uco, 30 hectáreas en La Arboleda, Tupungato, 242 hectáreas en Alto Agrelo, 10 hectáreas en Maipú, 60 hectáreas en Vista Flores, y 85 hectáreas en Yacochuya, Cafayate, Provincia de Salta. Las variedades plantadas son Sauvignon Blanc, Chardonnay, Merlot, Malbec, Cabernet Sauvignon, Torrontés, Viognier, Syrah.

7. Análisis de las distintas formas de obtención de uva

En la industria vitivinícola, existen tres fuentes de obtención del producto final, es decir, el vino:

- 1) a partir de la elaboración de uvas propias,
 - 2) a partir de la elaboración de uvas de terceros. Esta opción permite dos modalidades: comprar la uva y elaborarla, o elaborar en la bodega la uva del productor, siendo el vino del productor hasta que la bodega se lo compre en un momento posterior. Además, existe la opción de comprar uva a través de “relaciones cercanas” o “en el mercado”, si bien esta última modalidad casi no se utiliza para la elaboración de vino fino, debido a los altos costos de transacción que implicaría.
 - 3) comprar vino a otras bodegas (o a otros productores que tienen vino en otras bodegas).
- Cada una de las diferentes maneras de obtener el producto final tiene ventajas y desventajas, dependiendo del objetivo comercial de la bodega, del estilo de vino que se quiera hacer y del tamaño de la bodega, como lo explica Pablo Minatelli, Gerente de Fincas de Norton. Asimismo, es importante mencionar que en la elaboración de la mayoría

de los vinos suelen mezclarse las uvas producidas internamente, aquellas que consiguen a través de relaciones estables fuertes, aquellas que compran “en el mercado” y, en caso de utilizarse, el vino comprado³. Pablo Minatelli, el Gerente de Fincas de Norton, aclara que no pueden delegar en los terceros la producción de uvas estratégicas. Por lo tanto, para asegurarse la obtención de las uvas que tienen que ir a determinados tipos de vinos, las producen internamente, garantizando que los raleos, los ajustes de las producciones y los manejos de riego sean adecuados. Además, “el alma” de los vinos más masivos que la bodega produce también se logra a partir de uvas propias, que constituyen la parte estructural del vino y “le dan la impronta”, si bien también se utilizan uvas y vinos de terceros para completar el volumen de cada tipo de vino.

Una de las ventajas principales de obtener uva a través de terceros es que, a diferencia de tener viñedos propios, no implica grandes inversiones de capital. El costo de una hectárea de viñedos es muy elevado. Como lo explica Luis Steindl, Gerente de Operaciones de Norton, un viñedo con tela anti-granizo, que para una bodega como Norton es fundamental porque es la única manera de asegurar la producción⁴, cuesta más de veinte mil dólares por hectárea, excluyendo el costo del tierra. Además, la explotación anual tiene un costo de aproximadamente cuatro mil dólares. Por otro lado, para lograr economías de escala es conveniente plantar varias hectáreas; en el caso de Norton se plantan entre treinta y cincuenta hectáreas nuevas todos los años. Otro punto que es importante resaltar es la inmovilización de este activo por muchos años, y que recién seis años después se obtiene la primer cosecha de volúmenes considerables, más allá de la calidad que lleva aun más tiempo. De todas formas, en el caso de Norton, el volumen de producción implica inversiones anuales de más de tres millones de dólares. Sin embargo, otras bodegas plantean el negocio de otra manera, por ejemplo comprando toda la uva a terceros y focalizándose en la cadena comercial, como es el caso de Navarro Correas.

³ Por ejemplo, aproximadamente el veinte por ciento del volumen de vino que vende Norton es elaborado por terceros. Según Luis Steindl, Gerente de Operaciones, “mucha gente se dedica a hacer vino para vender a las bodegas porque no todos tienen una estructura comercial que les permita salir a vender el vino a supermercados, restaurantes y vinotecas”, ya que se trata de “una de las partes más difíciles del negocio”.

⁴ El cincuenta por ciento de los viñedos de Norton tiene tela anti-granizo. Sin embargo, sólo el quince por ciento de la superficie perteneciente a los productores que le venden uva a Norton tiene este tipo de protección, debido a su elevado costo: aproximadamente la mitad del costo total de implantación de una hectárea de viñedo, sin considerar el costo de la tierra.

Otra ventaja es la posibilidad de disminuir el efecto del riesgo climático, por ejemplo debido a caída de granizo o heladas, que en muchas zonas ocurren por lo menos una vez en un período de dos a cinco años. Al operar con fincas de terceros, el costo total de las inclemencias climáticas es menor por dos razones: en primer lugar, dado que los productores suelen estar distanciados entre sí, la caída de granizo y las heladas no afectan a todos por igual, por lo que la posibilidad de la bodega de obtener uva no se ve mayormente afectada; y en segundo lugar, la pérdida o el daño de la producción vitícola en fincas de terceros no tiene un costo económico directo para la bodega. Sin embargo, algunas bodegas, como Trapiche, les aseguran a ciertos productores la compra de su producción, aunque tenga que destinarse a una gama más baja de lo previsto (por ejemplo, si la uva de una finca iba a destinarse a las gamas altas de Trapiche, y debido al granizo disminuye la calidad, se utiliza para elaborar los vinos de gamas más bajas, por ejemplo marca Peñaflor).

Entre las razones por las que el autoabastecimiento no es estratégicamente deseable, Pablo Minatelli, el Gerente de Fincas de Norton, menciona la dificultad de obtener uva en caso de que los problemas climáticos generen pérdidas en la producción propia (generalmente entre diez y treinta por ciento, aunque puede ser más). A menos que se mantengan relaciones fuertes con los proveedores, resulta complicado tratar de comprar uva por un año únicamente, debido a la mentalidad tradicionalista del productor mendocino:

“Éste no busca el negocio oportunista, sino todo lo contrario; busca entrar a una bodega para quedarse un tiempo, ya que esto es lo que le da la tranquilidad, especialmente considerando que lo común en la industria vitivinícola de Mendoza es que no haya contratos ni a corto, ni a mediano, ni a largo plazo”
(Pablo Minatelli).

Si bien encontrar una relación comercial estable lleva un tiempo considerable, las bodegas tampoco pueden manejar ese negocio oportunista, porque realmente no consiguen uva de esa manera. Entonces mantener un *pool* de entre 30 y 40 por ciento de uvas compradas brinda flexibilidad de manejo frente a un riesgo climático. Por otro lado, la bodega siempre elabora más vino del que va a vender en la temporada siguiente (ya sea en ese año o a los dos o tres años, dependiendo del tiempo de guarda de cada vino), para tener “un seguro en vino” en caso de que un evento climático afecte la producción. Minatelli resalta la importancia de no interrumpir el proceso de ventas, dado que lo más difícil es siempre mantener el cliente. Con la sobreoferta de marcas que hay en el mercado, si un año la

bodega no le entrega el vino a un cliente minorista que le compra a Norton, éste último encuentra rápidamente a otra bodega como reemplazo, ya que debe seguir vendiendo.

Otra ventaja de tercerizar la producción de uva que destacaron varias personas entrevistadas es la gran diversidad en las características de la uva, y por lo tanto del vino, que se puede lograr trabajando con productores cuyas fincas están ubicadas en distintos lugares, con distintos sistemas de conducción. La Jefa del Departamento de Fincas de Terceros de Peñaflores resalta que en Mendoza hay muchos microclimas; por ejemplo, en el Valle de Uco hay tres departamentos, y cada zona dentro de esos departamentos es totalmente distinta, produce uva de diferentes calidades, y según el manejo que se haga se generan distintas características en la uva de cada zona. Para poder abarcar eso, Peñaflores tendría que tener varias fincas distribuidas en todas esas zonas, con una superficie total estimada de seis mil hectáreas, lo cual sería irrealizable, por una cuestión de costo financiero, de logística y de gestión.

Luis Steindl, Gerente de Operaciones de Norton, explica que sus requisitos respecto de la compra de uva pueden cambiar de año a año, debido a la necesidad de hacer productos nuevos permanentemente, cambiando el estilo de vino, especialmente considerando que exportan a cincuenta y dos países y que el mercado de cada país tiene su preferencia en el estilo de vino. (A veces, incluso, ni siquiera tienen tiempo de comprar la uva y elaborarla, porque una vez que se genera una nueva oportunidad de venta, el vino tiene que enviarse como máximo un mes después, y además se cosecha sólo una vez al año; en esos casos la única opción es comprar vino). Esta necesidad de contar con uva de características diversas, como se explicó anteriormente, es una de las razones para mantener relación con productores externos, porque “uno no puede tener absolutamente todo; entonces salís a buscar y generalmente encontrás lo que necesitás en ese momento”.

Martín Reboredo, Director de Viñedos de Chandon, destaca otra ventaja de la obtención de uva a través de relaciones estables con terceros, la flexibilidad: “Estratégicamente es muy importante porque año a año podemos tener algunas fluctuaciones de necesidades”, no solamente en cuanto a los niveles de calidad sino también en cuanto a las variedades. Además, Reboredo resalta que por esta misma razón tampoco convendría tener únicamente la modalidad de contratos escritos, como ocurre en Francia. Por ejemplo, si un año las ventas son menores a lo previsto, al año siguiente deberá disminuirse el volumen de producción debido al stock sobrante. La estrategia de compra de uva de la empresa debe contemplar la necesidad de tener un “amortiguador” para estas situaciones. Sin embargo, la

uva de calidad superior, que “siempre resulta útil”, se presta más a la modalidad de contratos escritos por dos razones: la importancia de saber que se cuenta con esa uva a mediano plazo, para poder hacer proyecciones de producción y ventas, y la importancia de asegurar la calidad.

Luis Steindl, Gerente de Operaciones de Norton, destaca que, como la bodega tiene relación desde hace mucho tiempo con la mayoría de los proveedores de uva, se trata de uvas con las que él sabe que puede contar. Para lograr el tipo de uva y la calidad necesarias, un ingeniero agrónomo de la bodega se dedica específicamente a realizar un seguimiento de las fincas de los terceros. Visita los viñedos y les da asesoramiento técnico a los productores, recomendando qué tareas realizar (por ejemplo, referidas a la poda y el riego) y cómo realizarlas. Si bien esta relación es sin compromiso, es decir, los productores no tienen la exigencia de hacer todo lo que la bodega les pide para que les compre la uva, se intenta dirigir el trabajo en el viñedo para que la uva se encuentre más o menos dentro de los parámetros que busca la bodega. Esto es un trabajo considerable porque las fincas están distribuidas en varias zonas: en el verano, en la época de temporada, el ingeniero recorre 500 kilómetros por día, visitando las fincas y hablando con el dueño o el encargado.

Además, el caso de Norton ejemplifica otra ventaja de trabajar con proveedores: garantizar el abastecimiento de uva de calidad en caso de que las ventas aumenten más que lo esperado. Como lo explica Pablo Minatelli, Gerente de Fincas de Norton, la bodega experimentó un proceso de crecimiento muy violento en los últimos diez años, y mucho más acelerado en los últimos cinco años. Sin embargo, es imposible poder responder a ese crecimiento violento con plantaciones propias, ya que las inversiones en viticultura son a largo plazo, no sólo por los altos costos de plantar un viñedo nuevo, sino también porque la primera cosecha se obtiene aproximadamente cuatro años después de haber plantado, y esa uva recién puede destinarse a los vinos de alta gama a partir de la cuarta cosecha. Por lo tanto, la participación de terceros se ha ido incrementando en los últimos diez años. No obstante, Norton anticipó cierto nivel de crecimiento; por ejemplo, en el año 1997 Norton tenía 250 hectáreas, y hoy ya tiene 700 hectáreas. Es decir, los viñedos propios aumentaron en un 200% en sólo diez años, y si se suma el hecho de que muchas de las hectáreas que Norton ya tenía en 1997 se han reconvertido, se concluye que el proceso de plantación de la bodega fue muy grande. Sin embargo, nunca se previó que el crecimiento sería tan

grande; por ende, la producción de uva propia constituye un cincuenta por ciento del total de uva elaborada en la bodega, mientras que en el año 1995 era casi el noventa por ciento.

En Norton hoy están tratando de ajustar proyecciones a diez años como mínimo para cada estilo de vino, para cada variedad. La gente responsable de las fincas, con la gente de Ventas y de Marketing, con la información histórica que tienen, han hecho algunas proyecciones, y en función de esas proyecciones están generando nuevos espacios para plantaciones (por ejemplo, actualmente están plantando 55 hectáreas más), que les permitan “atacar el largo plazo”. Mientras tanto, resuelven la coyuntura del corto plazo comprando más uva y vino e incrementando el número de productores. Sin embargo, pensar en el largo plazo no es fácil, porque hay algunas “modas” que irrumpen en el mercado. Hoy, por ejemplo, hay una gran demanda de pinot grillo y pinot noir, pero para Norton no es una estrategia plantar esas variedades porque no se sabe qué va a pasar dentro de diez años con esta moda. Para el negocio de Norton, es más estratégico conseguir productores, testear el mercado y ver si está estabilizado o con una tasa de crecimiento razonable, antes de decidir si plantar o no.

La obtención de uva a través de fincas de terceros implica que la bodega debe negociar independientemente con cada uno de ellos (lo cual representa un esfuerzo considerable considerando que algunas bodegas pueden llegar a tener más de 400 productores), dado que no existe ninguna asociación de productores. Además, independientemente de la calidad, cada productor es como si fuese una unidad de negocio separada; el trato es específico con él y cualquier cosa se trata directamente con él. Esto implica una desventaja de trabajar con proveedores, en contraste con la posesión de viñedos propios: un mayor costo de gestión relativo a la negociación.

En el modelo que propone Williamson (1991), el poder de “fiat” dentro de las organizaciones posibilita la acción “unilateral” respecto de aquellas transacciones que se llevan a cabo internamente, evitando los costos de negociar constantemente con los proveedores (generalmente mayores que los costos burocráticos de internalizar las actividades). Sin embargo, como lo explican Friel y López (2005:14), la literatura sobre comportamiento organizacional ha demostrado que ningún actor tiene poder unilateral (Mintzberg y Quinn, 1993, citado en Friel y López, 2005); las negociaciones no sólo ocurren en el “mercado” sino también en las “jerarquías”. Por lo tanto, Friel y López argumentan que ciertos tipos de “redes”, es decir, formas de coordinación vertical a través de relaciones con proveedores que van más allá del estándar del “tercero independiente”

(“arms-length”), ofrecen soluciones a las condiciones de incertidumbre, especificidad de activos y frecuencia de las transacciones, que pueden ser incluso más convenientes que la integración vertical.

8. Análisis de variables de la Teoría de Costos de Transacción

A continuación se analizan los conceptos de especificidad de los activos, incertidumbre y frecuencia de las transacciones en términos de la cadena de abastecimiento del sector de vinos finos. Articular estos conceptos, que constituyen los pilares fundamentales del enfoque teórico sobre costos de transacción, con las características de la industria vitivinícola, contribuye a esclarecer las razones de las configuraciones de gobernanza de las bodegas, ya sea la integración vertical, la contratación de proveedores o la combinación de ambas.

8.1 La especificidad de los activos en la cadena de abastecimiento de uva fina

Como lo indica la Teoría de los Costos de Transacción, una mayor especificidad de los activos tiene como consecuencia un aumento en el riesgo de oportunismo, es decir, genera mayores costos de transacción, por lo cual la integración vertical constituye la forma de gobernanza más adecuada. No obstante, la especificidad de los activos, especialmente en la cadena de abastecimiento de la industria vitivinícola, es un concepto que escapa una evaluación “a primera vista”, y que resulta difícil de medir. Además, si bien la integración vertical permite aumentar la especificidad de los activos (sin incurrir en mayores costos de transacción), resulta difícil evaluar en qué medida ésta aumenta realmente al internalizar las actividades relativas al abastecimiento de uva.

Cetrángolo et al. (2002: 103) señalan que la especificidad de los activos es importante cuando los productos involucrados tienen atributos de alta calidad, como es el caso de los vinos finos. Los autores consideran que los vinos finos son activos altamente específicos, dado que perderán su valor sustancialmente en caso de quebrantarse las condiciones de calidad esperadas. Por ende, resaltan que las bodegas tendrán un “gran celo por cuidar que esas características (representadas por la marca) no se vean desmerecidas”. Si bien esta

afirmación se relaciona con los altos costos de transacción en la etapa primaria, los autores no sólo omiten el análisis de los activos involucrados en la transacción entre productores y bodegas, sino que además utilizan el concepto de “especificidad de los activos” para referirse a la diferenciación relativa a la calidad, en lugar de enfocarse en los activos en tanto *específicos a la transacción*.

A continuación se analizan las seis categorías de especificidad de los activos que propone Williamson, descritas en el Marco Teórico de este trabajo:

La producción de uva fina implica un alto grado de *especificidad de los activos humanos*, debido al desarrollo de ‘know-how’ específico (no sólo sobre el manejo del viñedo sino también sobre el modo de trabajar de ambas partes) a través del contacto “cara a cara” entre productores e ingenieros agrónomos de las bodegas. También existe un alto nivel de *especificidad temporal*, dado que, en primer lugar, se cosecha sólo una vez al año; en segundo lugar, el momento específico de cosecha no es arbitrario sino que depende estrictamente de las condiciones de madurez de la uva; y, en tercer lugar, una vez cosechada la uva debe ingresar rápidamente a la bodega para garantizar la máxima calidad posible del producto. Otra categoría de especificidad de los activos que resulta importante en la producción primaria de la industria vitivinícola son las *inversiones en reputación* (“brand name capital”), las cuales se realizan no sólo a nivel sector (es decir, fomentando una imagen positiva con todos los productores), sino también en las relaciones específicas con los productores, por ejemplo, a través de un trato justo, el pago en tiempo y forma y otros beneficios (ver sección “La fidelidad”).

Si bien la producción de uvas finas requiere inversiones importantes, la *especificidad de los activos físicos* en relación a *la transacción entre dos partes* no es relativamente baja, porque los productores pueden vender sus uvas a otras bodegas. Incluso, cuanto mayor es la calidad de las uvas, mayores son las ventas potenciales a otras bodegas, debido a la dificultad de estas últimas para conseguir uva ultra-premium. Sin embargo, podría decirse que las bodegas que trabajan cercanamente con los productores, es decir, invierten tiempo y dedicación de ingenieros agrónomos que contribuyen a mejorar los viñedos, realizan una inversión “específica”, porque no les resultaría fácil conseguir esa uva en otro lado. De todas formas, es cuestionable hasta qué punto esta dificultad se debe a la especificidad de los activos o a fallas en el mercado de uva, es decir, una oferta escasa.

Además, el grado de *especificidad de lugar*, como concepto relativo, es insignificante, dado que todos los viñedos quedan en la ruta del Vino en Mendoza, y que incluso se valora que los viñedos estén en zonas alejadas de las bodegas, dada la mayor diversidad. Por último, el grado de *especificidad de activos dedicados* es bajo, porque la mayoría de los productores con fincas de más de cinco hectáreas venden uva en proporciones equitativas a distintas bodegas con las que mantienen relaciones cercanas.

8.2 La incertidumbre en la cadena de abastecimiento de uva fina

Al igual que la especificidad de los activos, la incertidumbre en la cadena de abastecimiento de uva fina no es fácilmente evaluable, y menos aún medible. En parte, esto se debe a la imposibilidad de generalizar; la incertidumbre depende de una gran cantidad de variables, cuyo análisis excede los objetivos de este trabajo de graduación. Por otro lado, resulta complejo distinguir entre la incertidumbre “ex-ante” y “ex-post”, especialmente considerando que las bodegas analizadas implementan prácticas concretas de relación con los proveedores que, al reducir el oportunismo, reducen la incertidumbre comportamental, como se analiza en este trabajo.

La incertidumbre en la industria vitivinícola está asociada a la dificultad para garantizar, año a año, el abastecimiento de uva de calidad en las cantidades deseadas. En el caso de la contratación de proveedores, existe el riesgo de que éstos decidan venderle a otra bodega, de que no cumplan con las tareas indicadas en el viñedo (riesgo moral) y de que “prometan” ciertos niveles de calidad que luego no logran producir (selección adversa). Por otro lado, existe un alto nivel de incertidumbre de medida (“measurement uncertainty”), debido a la dificultad de la bodega para medir la *performance* de los productores.

Además, el grado de incertidumbre del medio ambiente (“environmental uncertainty”) es muy alto en la industria vitícola, ya que factores exógenos como la temperatura, el granizo y las heladas influyen considerablemente no sólo en la calidad de la uva, sino también en la cantidad producida a nivel sector, y, por lo tanto, en los precios. Si bien la Teoría de los Costos de Transacción sólo tiene en cuenta la incertidumbre que es relativa al factor humano, como el oportunismo (Shin, 2003: 39), en el caso de la cadena de abastecimiento de la industria vitivinícola, la incertidumbre del medio ambiente es importante a la hora de

evaluar las ventajas de la contratación de proveedores, dado que permite disminuir el riesgo de pérdida o daño de la producción debido al granizo o las heladas.

8.3 La frecuencia de las transacciones en la cadena de abastecimiento de uva fina

La teoría de los costos de transacción propone que cuanto más frecuentes son las transacciones entre las partes, mayores son los incentivos para la integración vertical. La hipótesis es que si los co-contratantes tienen mayor necesidad de trabajar juntos de forma frecuente, mayores serán las consecuencias negativas para una de las partes en caso de que incumplimiento por parte de la otra. En cambio, si el contacto entre las partes es ocasional, el costo de transacción es menos significativo (Rousset, 2004). Sin embargo, muchos autores basan su análisis de costos de transacción en la evaluación de la especificidad de los activos y la incertidumbre, dejando de lado la frecuencia de las transacciones. Esto no es una omisión significativa dado que existe una fuerte co-relación entre la frecuencia de las transacciones y las otras dos variables.

La frecuencia de las transacciones en la cadena de abastecimiento de uva fina es alta, ya que las bodegas mantienen relaciones fuertes con un número reducido de productores, a quienes les compran uva año a año. Esto responde a la necesidad de, por un lado, disminuir la incertidumbre comportamental, y por otro, capitalizar las “inversiones” que realizan las bodegas en las fincas de terceros, en la forma de asistencia técnica, conocimiento específico de cada viñedo, y también en la relación con el productor. Incluso, según la información recabada en las entrevistas, la posibilidad de aumentar la frecuencia de las transacciones con determinados productores es una herramienta que las bodegas utilizan para generar fidelidad e incentivar mejoras en la calidad. La sustentabilidad de la relación en el tiempo y la garantía de que la transacción de venta de uva se llevará a cabo cada año son razones importantes por las que los productores eligen trabajar cercanamente con las bodegas, como se explica más adelante.

8.4 Comentario sobre especificidad de activos, incertidumbre y frecuencia de las transacciones

Originalmente, la Teoría de los Costos de Transacción propone los conceptos de especificidad de activos, incertidumbre y frecuencia de las transacciones como variables “dadas”, si bien reconoce que no necesariamente son estáticas. Por lo tanto, los costos de transacción *para cada modo de gobernanza* también son variables fijas. Es decir, según Williamson, las firmas minimizan los costos de transacción sólo mediante la elección del modo de gobernanza más eficiente, dado un determinado nivel de especificidad de activos, incertidumbre y frecuencia de las

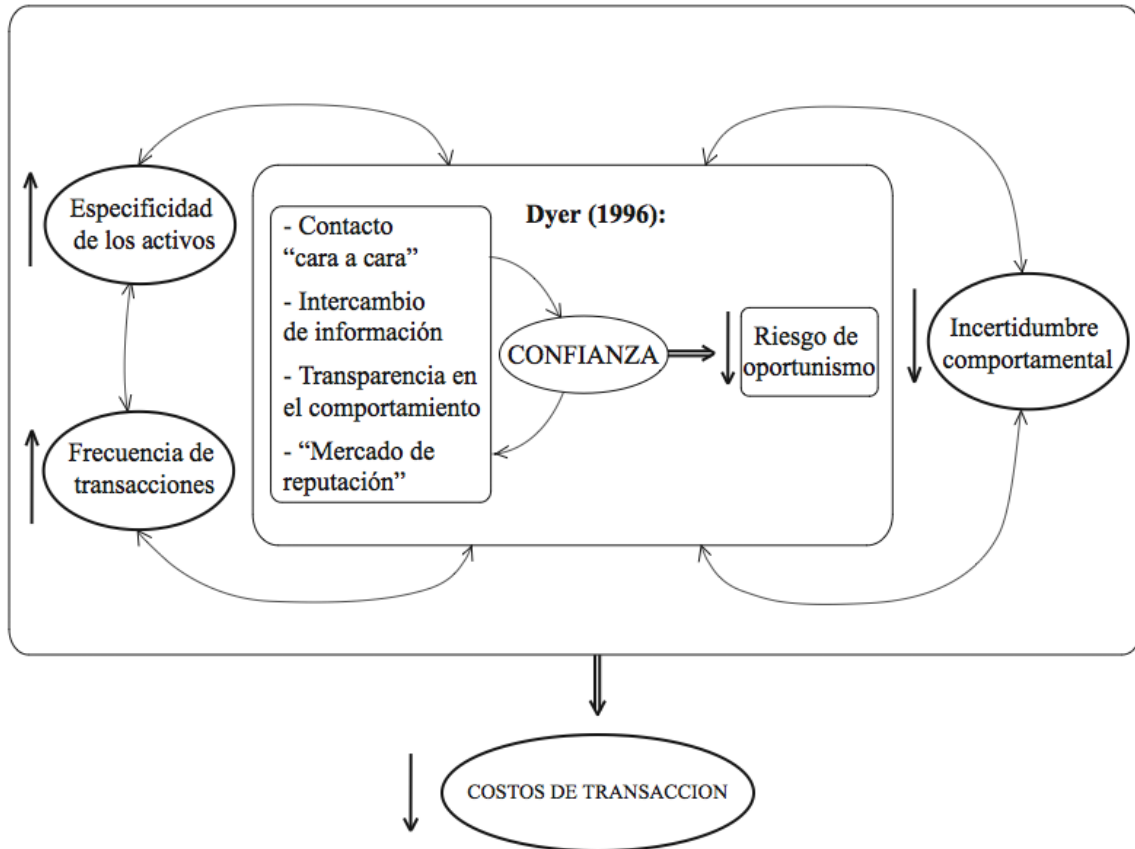
transacciones. Sin embargo, a partir de los estudios de Dyer basados en el modelo japonés de subcontratación de proveedores, puede afirmarse que las firmas que aumentan la frecuencia de las transacciones e invierten en activos co-específicos logran reducir los costos de transacción:

“Above some minimum threshold level of trust, additional relation-specific investments serve to increase commitment and the costs of unilateral defection, thereby resulting in lower transaction costs” (Dyer, 1997: 550).

“The higher the probability of repeated exchange, the lower the transaction costs per unit of exchange” (Dyer, 1997: 545).

Gráficamente, la curva que representa los costos de transacción del modo de gobernanza híbrido, respecto de la frecuencia de las transacciones o la especificidad de los activos, sería normal o gaussiana. En contraste, la curva de los costos de transacción respecto de la incertidumbre no tiene un punto de inflexión, es decir, a medida que aumenta la incertidumbre siempre aumentan también los costos de transacción. No obstante, según Dyer el modelo japonés de relación con los proveedores permite reducir el riesgo del comportamiento oportunista, el cual representa la incertidumbre comportamental. Entonces, los costos de transacción disminuyen debido a la reducción de la incertidumbre.

De todas formas, es importante resaltar que estas variables deben ser analizadas de modo sistémico, en lugar de aisladamente. Por ejemplo, en la estructura híbrida de gobernanza, un aumento de la frecuencia de las transacciones sólo implica menores costos de transacción si está acompañado de otros factores, como el desarrollo de la confianza entre las partes y el intercambio de información. El siguiente cuadro, basado en los estudios de Dyer (1996, 1997) ilustra que la reducción de costos de transacción es un proceso sistémico que conjuga varias variables:



Cuadro 1 (elaboración propia basada en Dyer; 1996, 1997)

9. Grado de integración vertical de las bodegas estudiadas

Actualmente, **Norton** presenta un porcentaje de auto-abastecimiento del cincuenta por ciento. Sin embargo, según la opinión del Gerente de Fincas de Norton, lo ideal sería que la bodega se auto-abastezca en un setenta por ciento; la diferencia del veinte por ciento se adjudica a un desfasaje de las plantaciones respecto del crecimiento acelerado de la bodega. Además, es importante destacar la marcada diferencia en relación a los años noventa, donde la integración vertical de Norton era del noventa por ciento.

En **Tapiz**, la integración vertical es del setenta por ciento aproximadamente, pero la proporción "ideal" según su ingeniero agrónomo tampoco coincide con la real: sería conveniente abastecerse con uva propia en un sesenta por ciento. Esta brecha se debe a un anticipo del crecimiento en el volumen de ventas dentro de cinco años. Por lo tanto, se

espera que también aumente la uva producida por terceros. Otro punto a recalcar es que hace dos años se abastecían con viñedos propios sólo en un cincuenta por ciento porque muchos terrenos todavía no estaban en las condiciones de producción adecuadas.

En **Trapiche**, los viñedos propios proveen sólo el veinticinco por ciento de la uva elaborada, lo cual es llamativo considerando que en esa bodega se producen los vinos de mayor calidad del Grupo Peñaflor. Sin embargo, se estima que dentro de dos años este porcentaje aumente al cincuenta por ciento debido a la incorporación de nuevos viñedos. El Grupo Peñaflor se auto-abastece en un cuarenta por ciento, pero en dos años también alcanzará el cincuenta por ciento. Al igual que en Norton y Tapiz, el porcentaje de auto-abastecimiento era aún mayor en años anteriores. Según la Jefa del Departamento de Fincas de Terceros, la disminución se debe en primer lugar a que la tasa de crecimiento de las ventas (del treinta por ciento en cinco años) ha sido superior a la tasa de incorporación de viñedos propios; en segundo lugar, al hecho de que han tenido que realizar recambios varietales en algunas fincas; y en tercer lugar, al envejecimiento de las viñas (algunas tienen más de cuarenta años), el cual implica menores rendimientos de producción.

En el **Grupo Chandon**, el ‘target’ en cuanto al nivel de integración vertical es no más del treinta por ciento, pero si se considera solamente a la bodega Terrazas de los Andes, la cual elabora los vinos de mayor calidad, la integración vertical es aproximadamente del noventa por ciento. En productos como Terrazas, Latitud 33°, Barón B y Chandon Extra Brut, el porcentaje de uvas propias varía entre cincuenta y cien por ciento. En palabras de Martín Reboredo:

“hacemos la uva estratégica, la uva que no conseguís en el mercado, o porque hay poca como en el caso de la Pinot Noir para el champagne, o hay pero te cuesta conseguir de la calidad que vos querés como son algunos Malbec, Cabernet, o Syrah que nosotros producimos para las líneas de vinos tintos varietales” (Gasparini, 2002).

A diferencia de las otras bodegas estudiadas, **Navarro Correas** no tiene viñedos propios en producción; en septiembre de 2007 se han implantado treinta hectáreas alrededor de una bodega nueva, pero según el enólogo de la bodega es “más que nada por una cuestión de marketing, de presencia y del lugar.” La bodega obtiene su uva a través de entre cuarenta y

cincuenta productores, que tienen noventa fincas diferentes, generalmente en el Valle de Uco. Según Miguel Navarro, se trata de “una forma de ver el negocio distinta a la tradicional, que es tener su finca y su bodega,” porque la empresa tiene como política no poseer activos fijos. De hecho, la bodega de Navarro es uno de los pocos activos fijos de Diageo en el continente americano; los activos principales de la compañía son las marcas. Por ejemplo, si bien la marca San Telmo es propiedad de Diageo, la bodega donde se elaboran esos vinos actúa como proveedor externo del producto. Entonces, el foco del negocio de Diageo es la comercialización de las bebidas, es decir, la empresa persigue una “estrategia de flexibilidad”, en términos de Coelho y Rastoin (2006).

10. Distintas modalidades de contratos

A diferencia de otras industrias, en la industria vitivinícola de Mendoza, el uso de contratos escritos es escaso; según Cecilia Acosta, la Jefa del Departamento de Fincas de Terceros, más del noventa y cinco por ciento de todos los contratos de bodegas mendocinas son verbales. Se hace contrato en el caso de fincas que le interesan mucho a la bodega, o sea cuando la calidad de la uva es super-premium, y se quiere conservar por mucho tiempo, generalmente porque está en una zona que es única y reducida. Dado que hay muchas bodegas que quieren esa misma uva, hacer contrato con los dueños de esas fincas es una manera de asegurar la compra todos los años. Si bien estos contratos verbales son casi siempre anuales, la mayoría de las bodegas continúa renovándolos por muchos años, por lo que se genera una relación íntima con el productor.

La Jefa del Departamento de Terceros de Trapiche, Cecilia Acosta, asegura que “ninguna de las dos partes necesita nada firmado”. Sin embargo, generalmente en el mes de noviembre o diciembre, se fija una cantidad de uva que puede ingresar por variedad, aunque también existen casos de fincas de las que reciben toda la uva e, independientemente de lo que termine produciendo esa finca, eso se respeta y se toma como prioritario respecto de otras fincas. Por otro lado, si surge una necesidad mayor de cierta variedad, siempre se toma en cuenta primero a los proveedores “de siempre”, y sólo después se sale a buscar uva en otro lado. También en esos casos suele evaluarse la oferta de uva de otras fincas que siempre interesó a la bodega, pero a la cual nunca pudo acceder,

por ejemplo por una cuestión de precio o de tiempo (es decir, alguna empresa de la competencia llegó antes a formar contrato con esa persona).

En la opinión de Luis Steindl, para la bodega sería conveniente tener contrato de compra de uva con cada uno de los productores, porque de esa manera la bodega sabe cuál es la uva que va a ingresar a la bodega, y no hay necesidad de estar llamando constantemente a los proveedores para asegurarse de que no le van a vender a otra bodega. Sin embargo, el problema es que la mayoría de los productores no quieren asumir el compromiso de “estar pegado para siempre” a la bodega. Al mismo tiempo, Steindl plantea que para el productor es fundamental tener garantizada la venta de uva: “si vos le decís, ‘no te voy a comprar la uva’ o ‘no sé si te voy a comprar la uva’, se mueren”, por lo que su aversión a los contratos resulta contradictoria. De todas formas, Norton sólo tiene contrato con dos productores y el resto se maneja a través de contratos de palabra y relaciones de confianza, donde se busca transmitirle al productor que la bodega va a recibir su uva y le va a pagar bien.

Es importante mencionar que si bien en otros países como California, Australia y Francia, los contratos escritos de abastecimiento de uva son utilizados más ampliamente que en Argentina (Fraser, 2003), Taylor (1996: 170, citado en Fraser, 2003) argumenta que el contrato escrito no sustituye las relaciones de confianza entre las partes. Además, un estudio basado en el Valle McLaren en Australia (Haughton and Browett, 1995: 55, citado en Fraser, 2003) indica que las bodegas establecen relaciones semi-informales con los viticultores para satisfacer el setenta y cinco por ciento de sus necesidades de uvas:

“Over half the firms interviewed purchased the majority of their grapes on the basis of long-term relationships, with no written contracts, but an evolved basis of mutual trust”.

Por otro lado, algunos autores argumentan que la provisión de uvas premium a través de “relaciones de largo plazo con viticultores individuales, basadas en la confianza y en la *performance* histórica del viticultor en cuanto a la calidad” se debe justamente a la dificultad para evaluar la calidad de la uva (Scales et al., 1995: 187, citado en Fraser, 2003).

Otra modalidad que se utiliza en la industria de vinos finos es el contrato por hectárea, en caso de que la bodega quiera hacer en una parcela un trabajo totalmente distinto del resto de los viñedos. Al comprar ciertas variedades por hectárea, la bodega puede hacer que el viñatero reduzca su producción y lleve a cabo determinados trabajos específicos para lograr mejor calidad. Sin embargo, esta modalidad representa una proporción muy pequeña

de las bodegas. Por ejemplo, de las 380 fincas que operan con la bodega Trapiche, son menos de diez las que utilizan contrato por hectárea. Se trata de fincas que proveen uva ultra-premium, y es allí donde se destaca un manejo diferencial de los proveedores.

Según Reborado, la forma que toman los contratos depende de la situación de la persona. Por ejemplo, un productor rechazaba la opción de firmar un contrato por cinco años porque el viñedo se encontraba en sucesión, por lo que se acordó el intercambio de uva únicamente para la cosecha siguiente. También existen casos de productores a los que les interesa firmar un contrato de hasta cinco años, pero que no están condiciones de trabajar los viñedos adecuadamente debido a limitaciones económicas, especialmente considerando que las tareas vitícolas que exige la bodega requieren más personal. Dado que generalmente los viñedos se encuentran físicamente cerca de las fincas de Chandon, en algunos casos son los empleados de la bodega los que se encargan de los cultivos de terceros. A estos últimos se les paga un monto fijo anual, y la uva se cosecha “como si fuese propia”; en otras palabras, puede obtenerse mayor calidad limitando la producción, sin generar perjuicio en la rentabilidad del productor.

Por otro lado, al analizar el aprovisionamiento de uva por parte de bodegas argentinas, Martín (2007) vincula la caracterización técnica de la calidad de la uva con las soluciones contractuales. La obtención de uva de calidad “popular premium” (cuyas características se detallan en el anexo) es a través de contratos orales de un año de duración y no requiere inversiones específicas ni la cesión de derechos de decisión y control por parte del productor. En esos casos, la limitación del rendimiento productivo es mediana; las bodegas ‘sugieren’ las prácticas culturales, las cuales no se definen ex-ante; y el precio es de mercado, público y se fija ex-post. En cambio, la uva de calidad “super premium” se obtiene mediante contratos escritos de entre cinco y diez años de duración, requiere inversiones específicas y la cesión de derechos de decisión y control. A su vez, en esos contratos se limita el rendimiento de la producción en gran medida; las bodegas ‘imponen’ determinadas prácticas culturales, las cuales se definen y negocian ex-ante; y el precio es contractual, negociado individualmente ex-ante, y no público. Un punto a resaltar es que, según el autor, la reputación es aún más importante en el caso de los contratos escritos.

11. La fidelidad: clave del trabajo con los proveedores

La construcción de relaciones estables con los proveedores resulta clave para que las bodegas puedan asegurarse la obtención de uva de mediana y alta calidad, en las cantidades necesarias. Por lo tanto, la fidelidad se vuelve un activo importante a tener en cuenta. Las bodegas que construyen fidelidad en sus vínculos con los productores reduce el riesgo de oportunismo asociado no sólo a los métodos de cultivo sino también a la venta final de la uva. Entonces, no es casual que todas las bodegas estudiadas mantengan una tasa de rotación de proveedores menor al cinco por ciento. Incluso, en algunos casos, como Navarro Correas, la tasa de rotación de proveedores es negativa, es decir, el número de proveedores no sólo no disminuye con el tiempo sino que aumenta, debido al crecimiento.

Respecto de los beneficios del productor para trabajar con la bodega, si bien todas las personas entrevistadas mencionaron la asistencia técnica, se encontraron algunas diferencias. Por ejemplo, en Tapiz, se destaca la relación personal y la simplificación del proceso de cosecha; en Trapiche, la seguridad de que la uva ingresará a la bodega, más allá de su calidad (debido a la amplitud de segmentos del grupo Peñaflor, y a los grandes volúmenes) y la garantía de sustentabilidad en el tiempo de la bodega; en Chandon, la continuidad de la relación, seriedad en los pagos y la provisión de productos fitosanitarios; en Norton, la garantía de pago en tiempo y forma, la posibilidad de elaborar vino (contrato a maquila) y servicios complementarios como la provisión de agroquímicos y la cosecha; y en Navarro Correas, buenos términos de pago y reuniones de capacitación.

El concepto de fidelidad no es algo nuevo para el común de los productores. Según Cecilia Acosta, Jefa del Departamento de Fincas de Terceros de Trapiche, y Pablo Minatelli, Gerente de Fincas de Norton, hasta el día de hoy, el productor, especialmente el mendocino, es muy tradicionalista; cree en la palabra y en la fidelidad. Por ejemplo, hace cinco años, muchos productores vendían la uva a cooperativas dentro de sus mismos departamentos, aunque éstas les pagaban precios bajos, y en malos términos, mientras tenían ofertas de otras empresas de otros lugares, muy conocidas en el medio. Sin embargo, como el compromiso que tenían siempre era con la cooperativa, no lo querían romper aunque significara una pérdida de dinero. Además, considerando que el precio de la uva en Argentina se fija después de que se entrega el producto, la confianza en las bodegas es un requisito necesario para que el productor elija operar en esta industria.

La Jefa del Departamento de Fincas de Terceros de Trapiche destaca que si bien en realidad las relaciones con los distintos proveedores son muy parecidas entre sí, con los productores de uva ultra-premium tratan de crear fidelidad, dándole un valor agregado al proveedor y a la relación con él. Por ejemplo, en una determinada época, se les da prioridad a ellos, y se los visita con más frecuencia, porque se trata de una uva difícil de desarrollar, y que tiene una mayor demanda en el mercado. También, en caso de que necesiten uva de gama más alta, primero ven si es posible hacer trabajos más diferenciales en las fincas preferenciales, para que los productores puedan obtener mayor rentabilidad por hectárea, y sólo si esto no funciona buscan al resto de los proveedores. Muchas veces también sucede que un proveedor tiene una producción mayor a la esperada. Como ve que las otras bodegas a las que también vende uva no van a recibir esa producción extra, van de antemano a la bodega y lo hablan.

Asimismo, Trapiche trabaja con algunos productores desde hace más de veinte años. En esos casos, el productor se mantiene fiel porque “sabe que Peñaflor recibió su uva cuando cayó granizo, cuando heló y cuando tuvimos una economía inestable; sabe que no necesita ir durante el año a hablar con la bodega, y que, aunque no vaya algún técnico a visitar la finca, va a terminar llevando su uva a la bodega.” Por ejemplo, en noviembre de 2006, luego de la época de helada, si bien la viña volvió a rebrotar, esa segunda rebrotada era calidad media. Aunque representaba un costo considerable, la bodega decidió comprar la uva de todas formas, considerando que el tema de la fidelidad era la clave del negocio:

“Si le demostrás a un proveedor que en esos años malos estás con él de todas formas, te podés asegurar [la compra de] la producción por siempre” (Cecilia Acosta, Jefa del Departamento de Fincas de Terceros de Trapiche).

Además, si la uva no presenta las características esperadas (por ejemplo, debido al poco color) buscan darle una segunda oportunidad al proveedor: se evalúa la posibilidad de hacer un trabajo diferencial, habitualmente reduciendo los kilos de producción. Si ven que al otro año la uva sigue igual, le informan al productor sobre la imposibilidad de que su uva ingrese al segmento ultra-premium, y se vuelve a destinar a segmentos de menor calidad.

En Trapiche, hace dos años empezaron a trabajar con contratos verbales específicos, los cuales consisten en acuerdos precisos con los proveedores de uva de alta gama sobre las distintas condiciones del intercambio, por ejemplo, las cantidades, el rango de precios, el rendimiento por hectárea y el manejo del viñedo. Estos contratos se utilizan para fincas que

están ubicadas en lugares clave, y proveen únicamente a Trapiche, ya que la uva que se destina a otras bodegas de Peñaflor, como por ejemplo Santa Ana, al ser de menor calidad, es mucho más fácil de conseguir. Esas fincas reciben un tratamiento diferencial. Por ejemplo, en una determinada época, los ingenieros agrónomos les dan mayor prioridad y las visitan con más frecuencia, porque se trata de una uva difícil de desarrollar y que tiene una mayor demanda en el mercado. Además, si esos proveedores necesitan algún material extra, en la bodega ven la forma de podérselo proveer, gestionándolo dentro de la bodega, para crear mayor fidelidad. Otro beneficio “extra” es el envío de cuadrillas para hacer la cosecha, si por alguna razón no se puede ocupar el productor.

A veces sucede que una inclemencia climática provoca una pérdida de producción, ya sea en fincas propias o de terceros; por ejemplo si cae granizo en febrero, se puede llegar a destruir el ochenta por ciento de la uva en una finca, dañándose la calidad del resto de la producción. En esos casos, siempre tratan de comprar un poco más de uva a los proveedores con los que trabajan regularmente, cuya uva ya conocen. Si falta aun más, recurren a su base de datos de proveedores cuya uva les interesaría traer, más allá de que reciben numerosas ofertas de varios productores, especialmente en los meses de diciembre, enero y febrero. Buscan fincas cercanas a las zonas donde ya conocen el suelo y el clima, de manera que ya saben hacia dónde va orientada la calidad previamente al ingreso de la uva a la bodega.

En cuanto a los contratos, en algunos casos se compra la producción entera de una finca, generalmente para la alta gama, en zonas como el Valle de Uco, ya que resulta difícil encontrar una uva con características similares en otro lado. En cambio, para la gama baja o el *entry level*, la oferta es abundante, y si cae granizo o hiela en un lugar esa uva es fácilmente reemplazable por otra. Además, mientras que para el *entry level*, si no se consigue una cantidad determinada de kilos, se puede salir a comprar el vino ya elaborado en el mercado, para un vino premium esto es casi imposible, porque los productos de alta gama presentan diferenciaciones muy específicas, como lo explica Cecilia Acosta. Cada empresa hace su propio estilo de vino, el cual necesita tratamientos especiales desde el momento en que llega la uva a la bodega, e incluso en el momento de cosecha (por ejemplo, algunas bodegas eligen cosechar más tarde o más temprano que el resto). Sin embargo, como se mencionó anteriormente, si bien bodegas como Norton y Navarro Correas compran vino elaborado, éste luego se “tipifica” con vino elaborado a partir de uvas propias.

Si bien en Mendoza la mayoría de las fincas suelen ser pequeñas, las bodegas trabajan con fincas de todos los tamaños. En el caso de Trapiche, varían entre tres y ciento veinte hectáreas. Sin embargo, la Jefa del Departamento de Fincas de Terceros de esa bodega afirma que desde el punto de vista de la gestión interna resulta mejor que el productor tenga más hectáreas, porque no es fácil encontrar más hectáreas de la misma calidad, especialmente en la zona premium donde las fincas suelen tener sólo diez hectáreas. Por ejemplo, en San Carlos y en La Consulta tienen 48 proveedores, de entre dos y cinco hectáreas, mientras que en Tunuyán tienen cuatro, pero esos cuatro tienen cincuenta hectáreas cada uno. A modo de ilustración, Cecilia Acosta señala que para la bodega es crucial tratar de conservar las relaciones con productores que proveen más de dos mil quintales de uva ultra-premium, ya que sino, para conseguir esa cantidad tendrían que conseguir diez proveedores nuevos. Sin embargo, el trato hacia el que tiene tres hectáreas es el mismo que hacia el que tiene cien hectáreas. Incluso, a los productores de fincas pequeñas muchas veces les hacen la cosecha, y tratan de darle menos plazos en los pagos de la uva.

En la gama ultra-premium, dado que se producen menores cantidades, la identidad del productor se tiene muy presente también en la etapa de elaboración en la bodega, ya que el vínculo entre cada tipo de vino y cada productor se mantiene visible a lo largo del proceso de elaboración: “Cada vino es un productor, más allá de que se hagan cortes específicos de acuerdo a la marca” (Cecilia Acosta, Jefa del Departamento de Fincas de Terceros de Trapiche). En cambio, en las gamas de menor calidad, si bien los técnicos y los ingenieros agrónomos saben qué uva viene de qué proveedor, los enólogos sólo identifican la uva en términos de la zona de donde proviene.

Según Cetrángolo et al. (2002:85), si bien está generalmente aceptado que hay determinadas necesidades del consumidor doméstico e internacional respecto de las variedades de uva en el vino, las bodegas no informan a los productores exactamente qué variedades deben plantar, lo cual constituye un caso de asimetría informativa. Los autores, considerando que las bodegas no sacan ventajas de no compartir esta información con productores, atribuyen esta falta de difusión de información a una coordinación deficiente y a la ausencia de desarrollos en el área de tecnología de información, más que a una falla de mercado aprovechada unilateralmente por uno de los actores. Sin embargo, según Cecilia Acosta, antes de realizar un cambio varietal, generalmente debido a una disminución en la demanda, los productores siempre consultan a las bodegas,

especialmente aquellas que compran más volúmenes, sobre la conveniencia de distintas variedades. Acosta cuenta que en Trapiche tratan no solamente de darle consejo sobre la variedad que la bodega necesita sino en general de lo que busca el mercado, y lo que resulta conveniente para esa zona en particular, porque tal vez hoy se lo pueden comprar pero mañana no. Además, si a la bodega le parece importante que el proveedor mantenga la misma variedad, se habla con el proveedor. Generalmente esto se debe a la percepción del proveedor de que no le compran lo suficiente, o de que los rendimientos de la vid son bajos, por lo que se arregla con él sobre una determinada cantidad que comprará la bodega o un determinado precio. (Por ejemplo, un productor de uva bonarda en el Valle de Uco se quejaba de que los parrales no rendían lo suficiente y que el precio era bajo. Entonces la bodega le garantizó que le compraría la uva por tres años, período que se ha ido dilatando).

Según Cecilia Acosta, una vez que se construyen las relaciones cercanas con los proveedores, si estos están ubicados en zonas adecuadas, no resulta difícil obtener la calidad esperada, ya que los productores suelen cumplir con las tareas indicadas. Sin embargo, tienen dos productores a los que han estado insistiendo en el tema de cambio de manejo, para que hagan determinadas tareas para aumentar la calidad. Dado que el año pasado hicieron aproximadamente la mitad de esas tareas, ya se les avisó que, si este año no mejoran, su uva entrará para una gama más baja. Esta anécdota ilustra una similitud respecto del modelo japonés de subcontratación:

“Customers and suppliers are bound by common norms of legitimate behavior, e.g., a conviction on both sides that a customer simply does not let a supplier go without cause (Lincoln and Nakata 1997). Even when grounds for switching exist, there is wide agreement that suppliers deserve ample warning (...)” (Ahmedjian y Lincoln, 2001: 695).

En este sentido, Cecilia Acosta resalta la importancia de contar con un sistema informático para la gestión de fincas, donde registrar los seguimientos técnicos y las evaluaciones periódicas de los resultados en el viñedo⁵, dado que la organización eficiente de esta información sirve de apoyo al Departamento Comercial a la hora de determinar los precios,

⁵ En Trapiche trabajan desde hace dos años con un sistema informático desarrollado por la misma empresa. La parte de terceros está dividida en tres zonas: el centro de Mendoza; la zona sur, es decir, el Valle de Uco; y las zonas este y norte; y cada zona tiene más de 150 productores, con lo cual sería imposible manejar tantos datos sin la ayuda del sistema de información. Además, la empresa está adherida a muchas normas de calidad, por lo que se necesita mantener un registro preciso de los seguimientos que le hacen a los productores.

vinculándolos con las tareas vitícolas realizadas. Asimismo, la posibilidad de explicarles a los productores la influencia en el precio de su trabajo en el viñedo es importante para generar fidelización, a través de la mayor transparencia, e incentivos para el logro de mayor calidad. De todas formas, la iniciativa para producir uva de alta gama generalmente surge de los productores; preguntan a los ingenieros agrónomos de la bodega qué pueden hacer para mejorar la calidad, aunque muchas veces los viñedos “llegan a un techo” a partir del cual la calidad no depende del trabajo que se pueda hacer en el viñedo, sino de otros factores, por ejemplo la zona, el clima y la antigüedad de las plantas.

Norton incorporó hace tres años un servicio de asistencia técnica a los productores, el cual consiste, no en “darles una receta de cómo hacer la uva”, sino en un acompañamiento durante todo el proceso productivo que se asemeja a un servicio de consultoría. Cuando hay que hacer ciertas tareas en el viñedo, los ingenieros agrónomos de Norton actúan como referentes, indicando cuáles son las diferentes formas en que se pueden hacer los trabajos, pero la decisión final es del productor. Norton no tiene ingerencia sobre el manejo técnico de la finca; en lugar de obligar al productor a hacer determinada labor, se le da un abanico de posibilidades, y el productor que, en función de las elecciones que haga, logre el producto final que busca la bodega tiene después un tratamiento diferencial en el precio.

Según Pablo Minatelli, Gerente de Fincas de Norton, la gestión de las fincas de terceros es delicada y complicada a la vez. Las fincas tienen un componente emocional muy fuerte, ya que los productores están “muy arraigados a la tierra”, en muchos casos heredada a través de generaciones. Por lo tanto, cualquier práctica que incorpore nueva tecnología, no solamente maquinaria, sino también conocimiento tecnológico sobre cómo manejar el cultivo (especialmente considerando el estilo de vinos de la bodega, el cual muchas veces implica un control en la producción, y desechar uva antes de la cosecha) no es fácilmente aceptada por los productores. Sin embargo, algunos productores que ya tienen asesoramiento técnico, o que reconocen que ciertas prácticas de raleo y control de riego son importantes en términos cualitativos (“ya son parte de este cambio de la vitivinicultura”), permiten hacer ese tipo de acciones sobre sus viñedos, y la gente de la bodega consensúa con ellos cómo hacerlas, en qué momento, y cómo se financian. Entonces se hace un seguimiento técnico más específico sobre esas tareas que son más complejas. Según Miguel Navarro, enólogo de Navarro Correas, a lo largo de los años no han tenido problemas con los proveedores a la hora de llevar a cabo ciertas prácticas:

“cuando se llega al punto de arreglar el precio de la uva⁶, lo demás se puede hacer perfectamente; se puede entrar a la finca como si fuese nuestra.”

En muchos casos también se presta algún apoyo financiero no directo pero si indirecto a partir de la provisión de los agroquímicos que el productor necesita para hacer las curaciones en tiempo y forma. Sin embargo, este tipo de apoyos sólo se brinda a algunos productores.

Según Minatelli, el contrato escrito muchas veces no hace falta, porque las personas están involucradas en la relación, y “te van conociendo”. Existe un contacto muy directo, personalizado y “cara a cara” con el productor, al cual le gusta reunirse y conversar. Esta forma de relacionarse con los proveedores es característica del modelo japonés de subcontratación. Ahmadjian y Lincoln (2001: 695) resaltan que las discusiones entre los compradores de una empresa automotriz japonesa y sus proveedores generalmente se extienden más allá de la negociación asociada a la compra de auto-partes, a la familia y otras cuestiones personales. Además, Minatelli afirma que el estilo del productor, su amor por la tierra y sus ganas de hacer su trabajo, facilita en muchos sentidos la relación, si bien ésta requiere “una dedicación de tiempo muy importante, que es lo que permite construir la confianza para seguir trabajando”.

A su vez, Luis Steindl afirma que “más allá del marketing del terroir, la ubicación, la altura y la amplitud térmica, lo más importante es la gente que trabaja, cómo trabaja, con las ganas, dedicación y convicción que trabaja.” El Gerente de Operaciones resalta la importancia de que los productores se sientan “dueños, responsables del proceso y de la calidad de la uva”. Con ese fin, desde hace algunos años atrás se comenzaron a organizar reuniones donde el enólogo de la bodega les presenta distintos vinos, comentando sobre sus características, las zonas de origen y características de la uva, y los destinos de exportación. Es importante resaltar que las empresas automotrices japonesas también realizan este tipo de eventos; Honda, por ejemplo, invita a los proveedores más cercanos a reunirse una vez por año con los gerentes de la empresa. Las discusiones no giran en torno a asuntos operacionales sino estratégicos:

“Honda tells suppliers what kind of products it intends to introduce and what types of markets it plans to cultivate in the coming years. The company then discusses the supplier’s strategic direction in terms of technology, globalization, major investments (...) and ideas about new products. The meetings also

⁶ El tema de las negociaciones sobre el precio de la uva se desarrolla en la sección “El precio”.

cover improvements that will be necessary in the quality, cost, and delivery of the vendor's products” (Liker y Choi, 2004: 9).

Según Minatelli, el Gerente de Fincas de Norton, las fallas del productor en estas relaciones de largo plazo no se dan por una cuestión del trabajo, porque “su misma concepción del trabajo tradicionalista hace que el trabajo todos los años sea similar”. Normalmente las fallas vienen dadas por condiciones climáticas, por ejemplo mayores lluvias que lo normal (lo cual genera una situación de problemas sanitarios al final del período de maduración) o problemas de granizo o heladas que afecten la cantidad y calidad de la producción. Por ende, como son cosas muy puntuales, el hecho de que falle un año no significa que la bodega descarta la relación para siempre; hay cierta aceptación.

Si bien los productores son “fieles”, la mayoría trata de venderle uva a más de una bodega, para disminuir el riesgo de que alguna decida no comprar a último momento. Según Luis Steindl, Gerente de Operaciones de Norton, esta forma de pensar está vinculada a las épocas de problemas económicos, cuando muchas bodegas quebraron. Además, el hecho de trabajar con varias bodegas posibilita una comparación más eficiente de precios de uva por parte del productor, con lo cual éste cuenta con mayor poder potencial de negociación a la hora de acordar un precio (ver sección “El precio”). Por otro lado, las bodegas también intercambian información sobre los precios que pagan a los productores, en parte debido a la necesidad de asegurarse que el productor no distorsione la información para lograr un acuerdo más beneficioso.

Si bien Luis Steindl preferiría tener contratos escritos con los proveedores, destaca que no cambiaría el esquema productivo porque, como una gran cantidad de productores le quieren vender a Norton (“históricamente Norton siempre se ha portado bien con los productores; los ha aconsejado y los ha apoyado cuando ha hecho falta”) la bodega tiene la posibilidad de elegir. Además, en la bodega se da por sentado que la uva de muchos productores va a ingresar con seguridad, “como si existiese un contrato firmado”, es decir, aunque otras bodegas ofrezcan un mejor precio, el productor prefiere continuar vendiéndole a Norton. Como lo expresa Steindl, “el productor es parte de la bodega”.

En Norton, tradicionalmente se hace el “asado de fin de cosecha”, donde se invita a todos los productores con sus familias, y se incluyen guitarreros, espectáculos de tango, una visita a la bodega y una degustación de vinos. El objetivo es “rendirles homenaje por la confianza” que tienen en la bodega, y también que se conozcan y hablen entre ellos. No resulta un problema que hablen sobre los precios que paga la bodega porque estos se

justifican explícitamente. Un beneficio que surge del intercambio es que los productores de la misma zona se organizan para trabajar en conjunto. Por ejemplo, existe un caso concreto de cinco proveedores de fincas pequeñas cercanas entre sí que compraron un tractor en conjunto, y lo utilizan un día cada uno. Además, en época de cosecha contratan una cuadrilla entre todos, ya que no resulta fácil conseguir gente para cosechar superficies pequeñas (ver Sección “El servicio de cosecha”).

En Chandon, desde la fundación de la bodega, existe un área especial, con un *staff* permanente de tres ingenieros agrónomos a tiempo completo, y cuatro más desde septiembre hasta la cosecha, que se dedica únicamente al acompañamiento de los proveedores de uva. Según Martín Reboredo, el asesoramiento técnico es tan amplio que “es como si la uva fuera propia”: durante todo el año se va indicando técnicamente qué hacer en cada viñedo, de manera tal que la uva comprada responda a los mismos parámetros de calidad que si se produjese internamente. La asistencia técnica y el trabajo conjunto con los proveedores para obtener mejoras en la calidad es uno de los pilares del modelo japonés de subcontratación:

“Toyota and Honda have invested heavily in improving the ability of their first-tier vendors to develop products. (...) Toyota’s engineers expect suppliers to understand what they are talking about and to identify solutions to problems the engineers describe. (...) Toyota and Honda ask first-tier suppliers to send several of their design engineers to the manufacturers’ offices, where they work alongside the parent companies’ engineers for two to three years. (...) [Thus] the manufacturers have helped vendors by setting up learning links, forged by moving workers (...)” (Liker y Choi, 2004: 8).

Como lo expresa el Director de Viñedos de Chandon, el hecho de que el productor tenga un “*link* con la bodega a partir del técnico que lo visita” ha ido generando “integración y confianza mutua”, dado que se crea una relación muy personalizada, “que es más allá que a través de un mostrador para cobrar la uva”:

“Realmente le abrimos mucho el juego a ellos en cuanto a decir, ‘mirá, esto es lo que queremos’, inclusive como si fueran socios en objetivos de calidad con nosotros.”

La comunicación abierta y las relaciones cercanas también resultan importantes para las empresas automotrices japonesas:

“Honda’s engineers believe that the company’s goals extend beyond technical consulting; the aim is to open communication channels and create relationships. That’s why Honda’s engineers stay in touch with suppliers long after returning to their own plants” (Liker y Choi, 2004: 10).

Sin embargo, Reboredo aclara que, si bien después de un tiempo los productores se han ido

“alineando”, al principio costó introducir esta manera de trabajar, porque implicó “un cambio radical entre lo que se hacía y lo que no se hacía”. Anteriormente, el productor hacía la uva como quería, y luego la vendía en el mercado, o elaboraba vino para venderlo después. Hoy en día, si bien la uva es del productor hasta que ingresa en la bodega, los ingenieros agrónomos de la bodega intervienen en el proceso productivo, creando una relación estrecha con el productor y transmitiéndole los lineamientos técnicos necesarios para que su uva tenga la calidad y características esperadas por la bodega. Según Reboredo, se trata de un modelo que hoy se ha difundido entre la mayoría de las bodegas de primera línea, si bien realmente el que lo introdujo primero fue Chandon.

Entre los beneficios que tienen los productores por vender la uva a Chandon, Reboredo menciona las charlas de capacitación. Al igual que en el modelo japonés de subcontratación, muchas veces invitan a especialistas externos para que dicten conferencias dirigidas a los proveedores, tanto sobre economía y administración como sobre temas puntuales técnicos, por ejemplo referidos la influencia del clima en el viñedo y al control de plagas. El gerente explica que de esta manera se construye un sentido de pertenencia a la “familia comercial”, el cual es importante porque “realmente se necesita compartir objetivos y generar conciencia de la importancia que tiene su uva, pero si la trabajan de tal y tal manera.” Entonces es fundamental que desde la bodega se guíe a los productores y no se los decepcione a la hora de retribuir el trabajo, de manera tal que se vuelva a renovar el crédito de confianza para otro año. Un ejemplo concreto de la confianza e integración que se construye entre los productores y la bodega es que, en muchos casos, Chandon actúa de aval ante créditos para que los productores puedan financiar mejoras en sus viñedos, por ejemplo la colocación de malla anti-granizo, sin tener que hipotecar sus propiedades. De esa manera, se alimenta la relación comercial, y la bodega se asegura la provisión de esa uva.

Además, Reboredo resalta que cuando cambian las variedades de uva que se utilizan en la elaboración de los vinos, en lugar de finalizar la relación con algunos productores, se los va preparando y se les informa con tiempo de la situación, dándoles un “margen de maniobra”:

“Finalmente es lo que te hace sentirte integrado. Si sos un productor de Chandon, sabés que es una relación seria, que no vas a tener sorpresas desagradables, que lo que te dicen lo cumplen”.

Históricamente, en los comienzos de Chandon, la bodega participó de un proceso de recambio varietal importante, porque Argentina no tenía uva pinot noir ni chardonnay.

Dado que son variedades clave para los vinos espumantes, Chandon indujo a que se planten, dejando de lado variedades alternativas.

De todas formas, también se han ido incorporando nuevos productores, no sólo debido a aumentos en el volumen, sino también porque en la bodega comenzaron a elaborar vinos que antes no se hacían y requieren tipos de uva diferentes, fundamentalmente los vinos de Terrazas. Además, a veces ocurre que un productor que está en una zona de calidad de uva excelente se acerca a la bodega, incluso antes de encarar un proyecto vitícola, para ver si a la bodega le interesaría comprar su uva. Entonces, si el perfil es el adecuado (no solamente por la zona, sino también por la persona y la creencia de que va a cumplir con lo pactado), el productor realiza determinadas tareas, paso a paso, de acuerdo a lo que la bodega necesita:

“es como un desarrollo del potencial del productor (...); si vos esperás tal tipo de viñedo previamente tenés que cumplir con tales pasos o requisitos. Entonces vos vas viendo: si lo va cumpliendo es porque va a llegar” (Martín Reboredo).

De modo similar, en el modelo japonés de relaciones con los proveedores, el comprador establece metas precisas cuyo cumplimiento evalúa en forma progresiva. Kamath y Liker (1994: 168) destacan que la utilización de metas funciona como un mecanismo de coordinación entre las partes:

“Japanese automakers give marching orders to suppliers through carefully considered targets (...) Thus, for a supplier, design is a “pull system” (...) pulled by explicit customer requirements in the form of targets and nonnegotiable deadlines” (Kamath y Liker, 1994: 167).

Muchos de los proveedores que trabajan con Chandon fueron “desarrollados” por la bodega desde un principio. Si bien no necesariamente se firma un contrato escrito, el compromiso es a largo plazo dado que una viña demora por lo menos cuatro años para la primer cosecha. Al igual que otras personas entrevistadas, Reboredo afirma que resulta relativamente fácil ver “si la persona tiene interés y vocación de cumplir o no”. Además, el gerente compara esta relación comercial con cualquier relación personal: se parte de una base que luego hay que seguir ‘alimentando’, y cada parte debe tener un comportamiento tal como para que a la otra le interese mantener esa relación. De nada serviría firmar un contrato antes de que las partes se conozcan mutuamente; generalmente la bodega comienza a brindar asesoramiento, y si los resultados son positivos, recién ahí se evalúa la opción de firmar contrato. De todas formas, a partir de la evaluación anual de los viñedos, se decide si mantener o finalizar la relación con cada

productor, en base al sostenimiento de los perfiles de calidad. Este comportamiento también caracteriza el modo japonés de trabajar con los proveedores:

“Suppliers are expected to work hard to meet targets on time. Although customers are generally understanding if, despite its best efforts, a supplier cannot meet a target, they are unsympathetic if the supplier shows signs that it has not worked very hard” (Kamath y Liker, 1994: 167).

En Navarro Correas, existe un “elenco estable” de varios productores están asignados a la producción de uva para cierto tipos de vino, en particular para la Colección Privada, uno de los segmentos más importantes que se elaboran en la bodega, así como también para los vinos de gama alta. Si bien esta asignación en última instancia dependerá de las condiciones climáticas de cada año, resulta crucial mantener la relación con aquellos productores diferenciados, que no son más de cuatro. Se trata de fincas grandes pero se hace una selección de parcelas pequeñas.

Además, Miguel Navarro, enólogo de Navarro Correas, resalta la importancia de que la bodega sostenga una “buena conducta”, no sólo en la parte financiera sino también en el trato y en la relación con el proveedor. De hecho, entre las razones por las que la bodega se esfuerza por mantener una baja tasa de rotación de los proveedores, el enólogo menciona el cuidado de la imagen de la bodega: “no estaría bien visto que estuviéramos cambiando todos los años de productor”. Ahmadjian y Lincoln (2001: 695) señalan que las empresas japonesas también se preocupan por la percepción pública negativa que generaría el hecho de discontinuar la relación con los proveedores que conforman la red de abastecimiento:

“(…) customers are hesitant to cut off major suppliers for fear of reputation costs—becoming known as a big corporation that mistreats its smaller partners.” (Sako, 1992, citado en Ahmadjian y Lincoln, 2001: 695).

Según Carlos Correas, ingeniero agrónomo de Tapiz, existen muchos productores que prefieren no hacer acuerdos con una bodega si tienen la posibilidad de venderle su uva a otra. En otras palabras, relativiza el concepto de la fidelidad del agricultor: “en Mendoza, la mitad de los agricultores son fieles, y la otra mitad no.” Aquellos que “van de una bodega a la otra” arriesgan la seguridad en el pago por una diferencia muy pequeña en el precio: “en muchos casos les va mal porque la bodega que les ofreció un mayor precio no les paga” (ver sección “El precio”). Correas afirma que con esos productores prefiere discutir el tema del precio de antemano, porque sino las discusiones después de la cosecha son muy prologadas. De todas formas, generalmente un veinte por ciento de aquellos productores demanda precios demasiado altos y termina vendiendo su uva en

otro lado, aunque quizás a precios más bajos de lo que le hubiese pagado la bodega, y con mayor riesgo. Además, a diferencia de las otras personas entrevistadas, Carlos Correas afirmó que, si un productor no les provee la uva que esperaban, por ahora les resulta fácil conseguir ese mismo tipo de uva en otro lado. Generalmente busca alternativas para un veinte por ciento de la uva requerida cada año, por las dudas algún productor decida venderle a otra bodega o exija un precio demasiado elevado.

Los productores que trabajan con Tapiz son medianos (de más de cincuenta hectáreas) y chicos (de diez hectáreas). Según Carlos Correas no trabajan con productores grandes porque en esos casos es más difícil que tengan el cuidado suficiente y realicen el seguimiento que corresponde para el nivel de uva que la bodega necesita. El ingeniero agrónomo preferiría que sean todos pequeños, porque de esa manera él sabe que el productor “está encima del viñedo, mirando”. En cambio, en fincas de más de cien hectáreas, el que está presente no es el productor sino un técnico o un encargado, el cual, si bien está atento al cuidado del viñedo, no se ocupa exclusivamente de él ya que tiene que mirar otros viñedos también. Por otro lado, el encargado muchas veces cumple con las tareas que le encarga el ingeniero de la bodega sólo después de haber consultado con el dueño, y en muchos casos termina haciendo lo que indica el ingeniero de la finca en vez. Si el ingeniero de la bodega habla con el dueño, tampoco se genera una comunicación más directa porque éste tiene que transmitirle la información al encargado. En contraste, si el encargado del viñedo es el mismo productor, éste no sólo realiza un seguimiento más cercano, sino que también “tiene el orgullo de mostrar su producción,” lo cual implica, según Correas, que siempre lleva a cabo con precisión las tareas indicadas.

Además, Correas resalta que el productor de mayor tamaño busca primero una diferencia económica que lo satisfaga:

“Te cita en un café para hablar de números y nada más; yo quiero hablar primero de qué es lo que tienen, del producto; después la relación comercial es fácil de solucionar”.

Si bien los productores grandes pueden estar de acuerdo con que la bodega determine cómo se maneja el viñedo, Correas opina que no es tan fácil porque “en definitiva los que llevan el viñedo son ellos”; él no hace más que “ir a mirar y dar algunas recomendaciones”. Por otro lado, trabajando con un productor pequeño Correas afirma que puede hacer muchas menos visitas y “comprometerlo más a él”. Si algunas veces no

puede hacer la visita, está seguro de que el productor va a hacer lo acordado porque “no va a querer que le diga algo en su contra.”

Asimismo, Ruiz Toranzo, en la entrevista realizada por Friel (2006), señala que el productor de uva fina enfrenta un costo mayor que el de uva común porque, si la bodega con la cual venía trabajando cambia de opinión y decide no comprar la uva (lo cual puede suceder semanas antes de la cosecha), no resulta conveniente vender la uva para elaboración de mosto porque la uva fina rinde poco en términos de volumen. De todas formas, los productores tienen la opción de elaborar vino por cuenta de terceros, es decir, “a maquila”⁷. Según Fermosel (04/03/2003), esta opción permite que el productor no se vea “presionado a vender uva” y participe de un negocio “a más largo plazo, vendiendo en el momento en el que los vinos resulten más razonables para su expectativa.” Por ejemplo, en 2005 los viñateros eligieron destinar casi todas sus uvas para la elaboración a maquila, vendiendo sólo la uva necesaria para afrontar los gastos de cosecha y acarreo, ya que los precios de la uva no les resultaban atractivos (“Los viñateros eligieron la maquila para esta cosecha”, 2005).

Por otro lado, es importante resaltar que los productores suelen vender uva a más de una bodega, dividiendo los cuarteles para realizar diferentes tareas vitícolas según las indicaciones de cada bodega. En el caso de los productores que trabajan con Trapiche, aproximadamente el ochenta por ciento también trabaja con otras bodegas que buscan el mismo nivel de uva, por ejemplo Terrazas de los Andes de Chandon o el Grupo Escorihuela de Catena. Para el productor es una forma de asegurarse la venta de toda su producción, en caso de que alguna bodega tenga un problema, aunque, según Cecilia Acosta, la Jefa del Departamento de Fincas de Terceros de Trapiche, esto ocurre con poca frecuencia y sólo en fincas con unidades mayores a cinco hectáreas. Un ejemplo concreto ocurrió el año pasado, cuando una bodega le dijo a un productor en febrero que no iba a poder recibir la uva. Si bien en ese momento ya casi todas las bodegas tenían sus necesidades completas, el productor pudo repartir la uva entre sus otros clientes.

⁷ La maquila es un sistema avalado por una ley nacional, y respaldado por contratos escritos, por el cual el viñatero entrega su uva a una bodega para que la elabore. La bodega cobra en vino el costo de elaboración, generalmente entre el 10 y 18%, dependiendo de la calidad de la uva y del interés de la bodega de retener a ciertos productores.

Dentro de una misma finca, las diferencias entre los tipos de uva que ingresan a las bodegas se deben básicamente a diferencias en el momento de cosecha y en algún trabajo muy específico en el viñedo. Cuando el ingeniero agrónomo visita una finca ve "el panorama general" de toda la superficie, es decir, los trabajos extra que está haciendo en otros cuarteles. Entonces cuando observa cómo evoluciona la parcela que está destinada a la bodega, también ve las otras parcelas que son para otras bodegas. Si considera que están manejadas de un modo parecido, puede pedirle al productor que le venda un poco más de lo pactado, ya sean cinco o cien quintales, dependiendo del tamaño de la finca. De todos modos, el productor consulta con la otra bodega si es factible que no le reciban toda la cantidad. En muchos casos las bodegas le dicen que no, y el productor lo respeta, lo cual demuestra que muchas veces los productores mismos prefieren mantener la fidelidad en lugar de comportarse de manera oportunista.

Además, Cecilia Acosta, la Jefa del Departamento de Terceros de Trapiche, afirma que es común que estos temas se discutan abiertamente:

“Los productores sienten la importancia de la fidelidad para con nosotros, y no tienen ningún temor a llamarnos por teléfono para hablar de distintos temas. Por ejemplo, si les cayó granizo, en muchos casos son los productores los que llaman a la bodega primero, para que evalúen la dimensión del daño o la pérdida, y se re-negocien las cantidades a vender.”

Esto es poco común en el resto de la industria; generalmente los productores esperan a que los empleados de la bodega visiten la finca y recién ahí vean el daño. También, si se está enfermando la vid, llaman a la bodega para solicitar una visita, o para consultar sobre la enfermedad. Cecilia Acosta vincula estos comportamientos a la filosofía de trabajo en la bodega: “Cuando vos dás recibís”.

12. El precio

Una de las particularidades del comercio de uva en Argentina es que el precio se fija después de la cosecha, si bien anteriormente se establece un rango según el lugar, la variedad y el segmento de vino al que se espera destinar esa uva. Martín Reboredo explica que siempre se tiene como referencia al mercado, el cual también está segmentado por lugar, variedad y calidad, dado que algunas uvas, por ejemplo malbec proveniente de La Consulta para vino ultra-premium, son demandadas por muchas bodegas. Además, se tiene en cuenta la rentabilidad del productor: es importante garantizarle un ingreso considerable para que pueda seguir manteniendo al viñedo en buenas condiciones. Una parte del precio

consiste en una prima basada en una calificación por el trabajo en el viñedo y la calidad de la cosecha.

Según Ruiz Toranzo, no hay un criterio único de compra de uva; la bodega determina que cantidades compra y a qué precio, pero el productor no sabe por qué. Entonces, actualmente el productor vende “mejor o peor la uva según su habilidad para negociar con el bodeguero, lo amigo que se haya hecho, o lo incondicional que sea, pero no es una relación comercial seria”. No obstante, las personas entrevistadas en las bodegas afirman que el precio no es arbitrario:

“Normalmente hay un por qué y todo el mundo sabe si el precio está bien o mal. (...) (Los productores) están en tema, están en el mercado, se informan. Por ahí le han vendido uva a otra bodega también; y sino el vecino les dice” (Martín Reboredo, Director de Viñedos de Chandon).

Si bien el precio está determinado en gran medida por el segmento de uva, la variedad y la zona de origen, de todas formas se le explica a cada productor las razones que justifican el precio, específicamente de qué modo influyen sus acciones en el viñedo sobre el precio final. Algunas veces la reducción de la calidad no es culpa del productor, pero “si la uva va a terminar en un vino más barato, la bodega tiene que pagar en consecuencia”, como lo explica Reboredo.

Más del ochenta por ciento de las fincas que trabajan con Trapiche ya tienen su calidad determinada para todos los años. En las visitas a lo largo del año, se evalúan los viñedos para ver si van a brindar mayor calidad o mayor producción (y por lo tanto menor calidad), aunque esto raramente sucede. No obstante, con frecuencia ocurre que comienzan a trabajar con un productor de uva para la línea media y, si ven que tiene potencial, lo desarrollan hasta llevarlo al nivel más alto de calidad: muchos productores que empezaron a venderles uva para Trapiche “Común” terminaron vendiéndoles uva para Trapiche “Alto”. Entonces prefieren continuar trabajando con los mismos productores porque ya saben cómo fueron evolucionando, y por qué se produjeron esos cambios.

Según Cecilia Acosta, sólo las bodegas pequeñas acuerdan el precio de la uva premium por anticipado. Generalmente son precios más altos, pero dado que se trata de pocos quintales esta transacción no es comparable con la venta a una bodega grande, que, a modo de ejemplo, compraría mil quintales en vez de cien. Por otro lado, como lo explica Acosta, el productor sabe que es el “precio que tiene que pagar” por venderle a una empresa grande, y que el nivel de transacciones va ser constante en el tiempo. El productor tiene la recepción asegurada todos los años, sumado al asesoramiento durante todo el año, entre otros

beneficios mencionados anteriormente: “le vas dando valor agregado a un precio un poquito menor”.

Luis Steindl destaca que la variabilidad en el precio se da fundamentalmente en las uvas y los vinos “básicos”, es decir, de poca calidad. Sin embargo en las uvas y el tipo de vino que maneja Norton, el precio es bastante estable, porque a la bodega no le conviene pagar un precio menor un año: “si el productor no tiene plata, no va a poder trabajar bien el viñedo, y no va a tener uva de calidad al año siguiente”. Por lo tanto, la bodega busca “acompañar al productor” para que pueda seguir produciendo uva, cada vez con mayor calidad.

Luis Steindl destaca que el precio de la uva puede cambiar de acuerdo a las variedades, no de un año al otro, pero sí en períodos de tres a cinco años. Por ejemplo, hace cinco años, la uva merlot era una de las que más se vendían, pero hoy el consumo de merlot ha caído notablemente en todo el mundo, y el precio por kilo pasó de \$1,50 a 80 centavos aproximadamente.

Según Luis Steindl, la rentabilidad de la uva como negocio es muy buena en términos generales: por cada peso invertido, más allá de las amortizaciones y el costo de la tierra, generalmente se obtienen entre 2,50 y 3 pesos a lo largo de todo el año, siempre y cuando se trate de uva fina, bien trabajada y comercializada a través de una buena relación con una bodega. Sin embargo, Pablo Minatelli resalta que muchas veces plantar uva criolla, es decir, aquella que se utiliza para hacer vinos comunes, puede resultar más rentable que plantar uva de mayor calidad, porque se producen más quintales por hectárea.

Cetrángolo et al. (2002:106) afirman que los contratos para el aprovisionamiento de uvas finas deben especificar, como mínimo, la calidad y el precio. Sin embargo, Luis Steindl comenta que “en el contrato lo único que queda abierto es el precio”. De todas formas, en el caso de un contrato en particular, el cual es a cinco años, Norton establece que pagará al productor el mejor precio que paguen todas las otras bodegas en la misma zona para uvas similares, más un cinco por ciento, y que además el plazo de pago será menor al de otras bodegas (normalmente la uva se paga en seis cuotas, es decir, Norton se compromete a pagar en cinco). Según el Gerente de Operaciones, la negociación siempre es “bastante tirante”, especialmente para uva de mayor calidad:

“el productor sabe que su uva es buena, y todo productor siempre pretende más, lo cual es lógico: trabaja durante todo el año, invirtiendo dinero y esfuerzo, y una vez al año se junta con la bodega para recuperar todo eso”.

No obstante, la negociación con la mayoría de los productores es más simple: “el ochenta por ciento ni te discute”.

Para atraer a ciertos productores, a veces las bodegas aseguran un ingreso mínimo por hectárea, que este año es aproximadamente 25.000 pesos. Si la producción al final de la cosecha resulta mayor de lo esperado, se paga más. De esta manera, se satisface la necesidad principal del productor: tranquilidad y seguridad. Sin embargo, las bodegas sólo utilizan esta modalidad cuando buscan uvas muy particulares.

En Chandon también utilizan contratos escritos donde se acuerda un precio fijo por hectárea, de manera tal que al productor le resulte indiferente el nivel de producción de esas parcelas de viñedo. Según Martín Reboredo, se trata de viñedos estratégicos, que están en lugares muy particulares. Generalmente los contratos se renuevan cada cinco años; en algunos casos los viñedos no se encuentran en las condiciones adecuadas, y por lo tanto se requiere de tiempo para reacondicionarlos y luego recuperar el esfuerzo realizado. Según el Director de Viñedos, para obtener uva de mayor calidad el productor debe no solamente realizar un trabajo más específico, sino también desechar gran parte de la producción. Entonces, esto implica que la bodega debe comprometerse a comprar volúmenes considerables, a precios elevados.

Pablo Minatelli explica que el tema del precio es delicado porque el sistema de formación de valor que tiene la cadena para las uvas es una “estructura totalmente arcaica y desactualizada”, basada en la industria vitivinícola de los años 70s y 80s, donde privaba el volumen frente a la especificación técnica de cada tipo de uva. Es una estructura de precios en la que influyen mucho los efectos puntuales climáticos, de granizo o helada, que generan variabilidad en los volúmenes de la cosecha y de los stocks vínicos en las bodegas⁸. Por lo tanto, sería necesario diferenciar en mayor medida los distintos tipos de uva, de manera tal que el mercado no se comporte como una “masa” homogénea.

De acuerdo con las leyes económicas, si los despachos de uva aumentan, cae el precio de la uva; y viceversa. Sin embargo, Minatelli explica que el problema es que los despachos que controla el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) no tipifican por segmento de

⁸ Históricamente, los precios de los vinos y de las uvas suelen sufrir variaciones en dos épocas del año: entre principios de agosto y mediados de octubre, cuando existen posibilidades de heladas, y durante la cosecha, donde se "juega" con el stock vínico existente y la cantidad de quintales que puedan cosecharse (Fermosel, 4 de marzo de 2003).

vino. Al mismo tiempo, el consumo global de vinos está disminuyendo debido a la caída estrepitosa del consumo de vinos por debajo de los doce pesos, los cuales representan al ochenta por ciento del total. No obstante, Norton, como muchas otras bodegas, se encuentra en el negocio del veinte por ciento restante. Entonces, la caída de precios de los vinos comunes ‘arrastra’ el precio de las uvas comunes hacia abajo. Como lo explica Minatelli, por eso surgen los convenios de San Juan y Mendoza para la elaboración de mosto, que “intentan ‘sacar’ uva de la elaboración de vino para llevarla al mosto, pero no alcanza todavía como efecto regulador del precio.”

Muchos productores opinan que el valor de las uvas finas se ha quedado estancado en relación a las criollas (Malizia, 09/02/2008). Por otro lado, Sergio Villanueva, gerente de la Unión Vitivinícola Argentina (UVA), asegura que ambos valores “se mueven en paralelo”:

“Hemos hecho estudios econométricos de los precios de las uvas finas y las criollas y, si bien se mueven en segmento de precios diferentes, la curva de precios y stock indican que se mueven exactamente igual. Cuando hay mucho stock de criollas, baja el precio de las finas. Cuando se acota el stock a través de criollas y cerezas, sube el precio de las finas”.

Además, Villanueva opina que este problema del precio de las uvas finas no se soluciona mediante un acuerdo, sino a través de la integración de los productores con las bodegas. En particular, el mayor flujo de comunicación que caracteriza a las relaciones más profundas entre viñateros y bodegueros contribuye a que el productor conozca con mayor precisión las características de la uva que buscan las bodegas, y que por lo tanto inciden en el precio. Al mismo tiempo, al trabajar cercanamente con los productores, las bodegas pueden valorar en mayor medida el esfuerzo que representan ciertos manejos del viñedo, que generalmente implican menores rendimientos. Además, las bodegas se interiorizan sobre la rentabilidad presente y futura de los productores con los cuales mantienen relaciones estrechas, ya que necesariamente deben evaluar el beneficio mutuo, tanto en el corto como en el largo plazo.

Según Minatelli, para que la estructura de formación de precios de uva sea funcional a la industria vitivinícola actual, habría que modificar el servicio de información del INV, de manera tal que clasifique los despachos según el tipo de vino. Sin embargo, en los últimos dos o tres años, el INV sacó la denominación de vinos finos, unificando las distintas categorías, con lo cual resulta aun más difícil buscar referencias para fijar un precio. Martín Reboledo resalta otro problema de la información proveniente del INV, referida a

la producción vitícola (por ejemplo, cuántas hectáreas hay plantadas de cada variedad en cada lugar): está disponible dos años tarde.

La preocupación de los gobiernos se centra en los precios de la uva común, pero es evidente que los precios de las uvas finas también están cayendo (Malizia, 31/01/2008). Según una fuente ligada al gobierno, dado que es muy difícil homogeneizar ese mercado, se está diseñando un “operativo para hacer un fideicomiso de compra de vinos varietales”, muy similar al de las uvas para elaboración de mosto: “La idea es acumular volumen a fin de tener más poder de negociación”. Según Malizia, este plan no es nuevo (‘se ha reflotado’ con la asunción de Celso Jaque como gobernador de la Provincia de Mendoza), ya que incluso productores del Valle de Uco se quejaron por el valor de sus uvas Malbec y Cabernet Sauvignon. Según Malizia, el argumento del reclamo que le hacen los productores de uva fina al Gobierno es el siguiente:

“La uva criolla el año pasado se pagó 35 pesos el quintal. Con una producción de 300 quintales ese productor obtiene \$10.500. Si el Malbec se paga 110 pesos por quintal, el productor de uva fina, que tiene un viñedo de más baja producción, termina obteniendo el mismo dinero, pese a que producir esas uvas es mucho más caro.”

13. La necesidad de parámetros para evaluar la calidad de la uva

Frente a la dificultad para establecer el precio de la uva, se destaca aun más la importancia de contar con un sistema de parámetros para evaluar la calidad de la uva. De hecho, idear estándares objetivos de calidad de la uva es uno de las metas del proyecto de la Asociación Argentina de Consocios de Experimentación Agrícola (AACREA), titulado “Desarrollo de sistemas de manejo de viñedo para optimizar la calidad y producción de uvas de vinificar, y creación de estándares de calidad de uva”. La finalidad del proyecto es aumentar la calidad de las uvas de vinificar de Argentina, en un contexto de alta rentabilidad y sostenibilidad para los productores vitícolas. Esto permitirá que las bodegas aseguren, de manera estable, la calidad de su materia prima, con lo que mejorará la consistencia de calidad de los vinos. Al diseñar sistemas de cultivo que permitan optimizar la ecuación producción-calidad de uva, e idear estándares objetivos de calidad de la uva, se mejoraría considerablemente la competitividad del sistema vitivinícola:

“hoy parecería que no se pueden obtener altas calidades con producciones abundantes y no existe el

apoyo de estándares de calidad de la materia prima para transparentar la relación viñatero-bodeguero” (Boletín de la Vitivinicultura Argentina, 2006).

Es importante mencionar que este proyecto se lleva a cabo desde hace dos años a través de un trabajo en red, es decir, integrando el accionar de los grupos de investigación del INTA y la Universidad Nacional de Cuyo, con el de los productores y técnicos nucleados en el movimiento CREA. Según el Ingeniero Fernando Toranzo, Coordinador de Valles Cordilleranos AACREA, la definición de parámetros confiables para calificar a la uva generará mayor transparencia y entendimiento en las relaciones comerciales entre productores de uva y bodegas. Además, este proyecto contribuye a mejorar la eficiencia de la cadena vitivinícola porque, en primer lugar, permite entender en forma práctica el manejo del viñedo para aumentar la eficiencia del sistema productivo, y, en segundo lugar, permite mejorar el resultado de la planificación interna de las bodegas, reduciendo los costos (Boletín de la Vitivinicultura Argentina, 2006).

Según Ruiz Toranzo, hoy existe un conocimiento muy parcial sobre el modo en que el manejo del viñedo influye en la calidad de la uva, y ésta en la calidad del vino. Sin embargo, los Grupos CREA están trabajando para incrementar este conocimiento, ya que traería beneficios tanto para los proveedores de uva como para las bodegas, y además se mejorarían las relaciones entre ambas partes. Por un lado, las bodegas necesitan producir vinos que sean similares todos los años para poder construir fidelidad de marca en sus clientes, y por ende, necesitan que las características y la calidad de la uva sean previsibles. Entonces, el aprendizaje sobre el manejo de fincas permite reducir la variabilidad de la uva y, así, los costos de producción de la uva y de elaboración del vino, ya que al enólogo le resulta más fácil generar un producto final similar al de años anteriores. Por otro lado, el conocimiento sobre el impacto del manejo de la finca en la calidad se traduce en un beneficio para el productor porque una mayor caracterización de la uva y de las técnicas de cultivo necesarias le permite saber qué es lo que valoran las bodegas a la hora de establecer el precio, con lo cual se fortalecería el vínculo entre la bodega y el productor con “acuerdos certeros, predecibles y objetivos, que hoy no hay”, como lo explica Ruiz Toranzo en la entrevista realizada por Friel (2006).

Pablo Minatelli, quien preside uno de los Grupos CREA, resalta que, a diferencia del trigo o la fruta para consumo en fresco, la uva sufre un proceso de elaboración para obtener el vino. Entonces, dado que distintos procesos de elaboración producen distintos vinos, y que a su vez distintas bodegas imprimen un sello particular en cada tipo de vino según su

estilo, resulta muy difícil fijar estándares “para atrás”. Por el momento, existen ciertas medidas que sirven para evaluar la uva y orientar un proceso de elaboración, ya que se conoce “el piso de vino” que puede resultar con ciertos tipos de uva; de todas formas, se continúa trabajando para ver qué relación hay entre la calidad de la uva y las producciones por hectárea, la antigüedad del viñedo y la zona, entre otras cosas.

14. La creación inter-organizacional de conocimiento en la industria vitivinícola mendocina

Según McDermott (2005: 2) la creación y difusión de habilidades y conocimiento se basa en recursos colectivos y en la coordinación. Por lo tanto, la capacidad de innovación depende de “constelaciones” locales de redes inter-organizacionales, que incluyen a las instituciones y el estado. En Mendoza en particular, el “upgrading” del vino y las uvas requiere de la creación de habilidades y de la coordinación de experimentos de procesos, productos y funciones a lo largo de distintas formas organizacionales y sub-regiones. Como ejemplo, el autor destaca la descentralización de experimentos sobre diferentes productos y procesos, que comenzó en la década de 1990 a partir de la coordinación entre varias empresas en diferentes micro-climas.

Además, McDermott (2005: 15) resalta que a partir de 1990 algunas bodegas como Chandon, Trapiche, Catena y Arizu se convirtieron en “fuentes de conocimiento” al desarrollar sistemas de incentivos y asistencia técnica personalizada con el objetivo de extender las mejoras en procesos y productos a sus proveedores de uva (Foster 1995, Walters 1999: 111-114, citados en McDermott, 2005: 16). Sin embargo, el autor menciona que la difusión de las “mejores prácticas” se vio limitada no sólo debido a la carácter experimental de las mejoras sino también debido a la variación en climas, suelos, irrigación y pestes:

“What may work in one part of the world, or one part of a province, may not be applicable in another place, even for the same varietal or clone” (McDermott, 2005: 16).

Asimismo, McDermott argumenta que las experiencia social y profesional puede constituir la base de nuevas formas de acción colectiva (McDermott, 2002; Sabel, 1996; Stark, 1996; citados en McDermott, 2005: 17). El autor hace referencia a las principales bodegas de la “Primera Zona” de Mendoza, que comenzaron a organizar formas voluntarias de

aprendizaje colectivo basadas en los vínculos profesionales y locales. Este aprendizaje ocurre no sólo en la etapa de elaboración y crianza del vino, sino también en la etapa de cultivo de la uva, donde se genera conocimiento a través de los “grupos de aprendizaje” CREA:

“8-10 firms (...) shared the cost of a consultant and met regularly to share tacit knowledge and help solve common problems of upgrading vineyards” (McDermott, 2005: 17).

15. El servicio de cosecha

En muchos casos las bodegas proveen el servicio de cosecha a productores que, por falta de recursos o por tener fincas pequeñas, no pueden acceder a dicho servicio en tiempo y forma. Los productores que tienen pocas hectáreas ubicadas en determinadas zonas generalmente suelen tener viñedos viejos, y por ende de bajo rendimiento en términos de volumen (a modo de ejemplo, 40 quintales por hectárea). Entonces, dado que las cuadrillas (es decir, grupos de cosechadores) cobran por tacho de uva y son contratadas por día, a éstas les rinde más, desde el punto de vista económico, trabajar en fincas con mayor volumen de uva (más de 100 quintales por hectárea), lo cual genera la dificultad del productor para conseguir cosechadores. Por otro lado, según la Jefa del Departamento de Fincas de Terceros de Trapiche, el servicio de cosecha representa un costo altísimo para los productores, especialmente considerando que tienen que abonar al contado. Además, muchas veces la calidad del servicio no es acorde con las expectativas: las cuadrillas pueden dañar las plantas y no cosechar toda la producción.

Asimismo, si la bodega se encarga de la cosecha se tardan dos días, mientras que de otra forma se tardaría una semana. Esto es fundamental ya que una período más largo en el viñedo afecta el grado de maduración de la uva en gran medida. Por otro lado, tardar una semana en llenar un tanque ‘reservado’ a un productor tampoco sería eficiente en términos de la optimización de la capacidad de la bodega. No sería viable llenar el tanque con uvas de otra finca porque, en palabras de la Jefa del Departamento de Fincas de Terceros de Trapiche, “para todo lo que es premium se trabaja totalmente separado productor por productor; no se mezcla absolutamente nada excepto cuando se hacen cortes.” Pablo Minatelli explica la trazabilidad dentro de la bodega permite una mejor evaluación del productor:

“Mientras más concentrada sea la cosecha del productor, mejor podemos mantener esa identidad adentro de la bodega, y evaluarlo finalmente como proveedor.”

Es importante mencionar que la cosecha de la uva ultra-premium debe ser especialmente cuidadosa, así como la logística hacia la bodega. La calidad de la uva se mide no sólo en términos de la aptitud enológica, sino también en cuanto a las condiciones en que ingresa a la bodega, por ejemplo, si llega enferma o sucia con hojas y palo. Todas estas variables afectan al precio final. Una vez ingresaron a Trapiche uvas sucias, con tierra, barro y hojas, ensuciando la maquinaria de la bodega. Se habló con el productor y, si bien esa unidad de uva se le pagó como habitualmente, a la vez siguiente, como trajo uva con la misma calidad de cosecha, no se la recibió.

En Norton, si bien no se implementan “castigos” para los productores, existe un sistema de bonificación que actúa sobre la logística de cosecha, particularmente en relación al tiempo en que un productor es capaz de cosechar toda su finca y llevar la uva a la bodega. Pablo Minatelli explica que si se demora la cosecha, además de la diferencia en las condiciones de madurez, aumenta la probabilidad del riesgo climático.

Según el ingeniero agrónomo de Tapiz, la seguridad en la logística de cosecha constituye incentivo más para que el productor prefiera trabajar con una bodega chica en lugar de con una grande, además de la relación personalizada. Una vez que llenan un camión con uva, generalmente los productores tienen que esperar a que ese camión retorne, una vez descargada la uva en la bodega. Sin embargo, en las bodegas grandes es común que se demore la descarga, lo cual genera mayores ineficiencias en el proceso. Además, la logística se complica porque en una zona determinada suelen cosechar todos los productores al mismo tiempo.

16. Conclusiones

A continuación se presentan las respuestas a las sub-preguntas formuladas al comienzo de este trabajo de investigación, para luego responder a la pregunta central.

16.1 Respuesta a la sub-pregunta 1:

¿Cuáles son los costos de transacción relativos a la gestión de la cadena de abastecimiento de la industria vitivinícola argentina?

Los costos de transacción asociados a la gestión de la cadena de abastecimiento de la industria vitivinícola argentina son, en primer lugar, aquellos originados en asimetrías de información, fundamentalmente debido a que estas últimas dan lugar al comportamiento oportunista. Por ejemplo, la conducción de los viñedos enfocada en lograr uva de calidad supone que el viticultor realiza un seguimiento cercano de las parcelas, interviniendo con frecuencia para realizar diversas tareas, lo cual no puede ser absolutamente controlado por un agente exterior (las bodegas). En todo caso, un control parcial implica incurrir en costos de monitoreo considerables. Asimismo, la evaluación ex-post de la calidad de la uva, particularmente en los segmentos premium y ultra-premium, no es totalmente objetiva: no puede especificarse según criterios fácilmente medibles, y la apreciación a través de la degustación tiene un fuerte componente subjetivo. Por otro lado, si bien en los últimos años el conocimiento sobre la conducción vitícola ha avanzado mucho, no existe una relación “mecánica” entre ciertas intervenciones técnicas especificadas de antemano y la obtención de una calidad determinada (Gaucher et al., 2002: 14).

La existencia de información asimétrica también genera el problema de la selección adversa, es decir, la bodega “no puede verificar con exactitud si el agricultor posee las habilidades por las que está siendo pagado” (Fernández Olmos, 2007: 3027). Otros costos que emergen durante la transacción, y que aumentan debido a las asimetrías de información, son los relativos a la negociación, la cual se realiza de forma independiente con cada productor. La dificultad para establecer el precio de la uva implica, por un lado, que en algunos casos el proceso de negociación con los productores puede ser arduo, y, por otro lado, que ambas partes incurren en costos para obtener información sobre los precios.

Además, existe el riesgo de retención o “hold-up” que deriva de la existencia de inversiones en activos específicos a la transacción entre las partes. Según Williamson, las partes contractuales con activos específicos se exponen a un riesgo utilizando contratos a corto plazo porque cada parte podría extraer potencialmente las cuasi-rentas del otro una vez que las inversiones sean hechas. De todas formas, es importante mencionar que sólo algunas categorías de la especificidad de activos influyen notablemente en los costos de las transacciones entre bodegas y productores: la especificidad de activos humanos, la especificidad temporal y la especificidad relativa a las inversiones en reputación. En cambio, la especificidad de los activos físicos, la especificidad de activos dedicados y la especificidad de lugar no son acentuadas.

16.2- Respuesta a la sub-pregunta 2:

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la integración vertical y de la contratación de proveedores a largo plazo?

La integración vertical constituye una estructura de gobernanza que permite un control directo de los procesos de producción de uva, así como la capacidad de imponer determinadas prácticas de cultivo. Es un modo de garantizar la provisión de uvas estratégicas, asegurando no sólo la calidad sino también la cantidad. Sin embargo, el auto-abastecimiento de uva implica grandes inversiones de capital así como la inmovilización de activos y escasa flexibilidad para adaptarse a necesidades fluctuantes. Además, dado que las uvas de distintas zonas de Mendoza tienen características diferentes, y que la posesión de viñedos en muchas zonas distintas no resulta posible ni eficiente para las bodegas, la integración vertical no resulta conveniente para lograr diversidad en los productos, la cual es cada vez más requerida en el mercado de vino fino. Por último, si bien la integración vertical permite obtener ciertas economías de escala (por ejemplo en cuanto a las inversiones en tela anti-granizo, el servicio de cosecha y transporte, la infraestructura general de los viñedos y los servicios que se brindan a las “comunidades” de empleados), los procesos de producción de uva no son “estandarizables”, y por lo tanto no existen beneficios económicos que deriven de la producción masiva. De hecho, cada parcela requiere un trabajo específico, ya sea para lograr una uva diferenciada o debido a diferencias en las condiciones climáticas y del suelo, las cuales pueden presentarse incluso dentro de una misma zona.

Alternativamente, la contratación de proveedores a largo plazo no requiere inversiones de capital importantes y permite obtener una mayor diversidad en las características de la uva. Además, el hecho de que la uva sea del productor hasta que ingresa en la bodega implica que la bodega no incurre en costos considerables en caso de inclemencias climáticas como heladas y granizo, las cuales suelen dañar o destruir la producción de uva notablemente. Por otro lado, dado que el efecto de las heladas y el granizo no necesariamente es el mismo en todas las zonas, el hecho de que los viñedos estén distribuidos geográficamente disminuye el riesgo de pérdida de gran parte de los cultivos.

Entre los inconvenientes de trabajar con proveedores, cabe mencionar los costos de negociación, especialmente ex-post, es decir, a la hora de acordar el precio, la dificultad

para lograr que el productor lleve a cabo las tareas sugeridas (costos de monitoreo y control), la dificultad para evaluar la calidad de la uva para luego establecer los precios (costos de información), la dificultad para garantizar que la uva ingresará a la bodega (debido al potencial comportamiento oportunista del productor), la falta de inversiones específicas por parte del productor (en el caso de la industria vitivinícola en Mendoza esto no se debe al problema de “hold-up” o retención sino a limitaciones económicas y/o falta de incentivos), y la dificultad para asegurar que un productor potencial, o con quien se mantiene una relación reciente, se comportará de la manera esperada (selección adversa). Cabe destacar que la mayoría de estas dificultades están relacionadas a los costos de transacción y que, como se explica en la respuesta a la tercer sub-pregunta, pueden resolverse a través de modos específicos de gestionar las relaciones con los proveedores. Incluso, algunas de las ventajas de la integración vertical, como por ejemplo las economías de escala, los incentivos para invertir en el viñedo y el control directo de los métodos de producción, pueden obtenerse trabajando cercanamente con los proveedores.

El **Cuadro 2** sintetiza la respuesta a la segunda sub-pregunta de este trabajo:

	Integración Vertical	Contratación de proveedores
<u>Aspectos positivos:</u>		
Imposición de prácticas de cultivo	✓	-
Control directo de producción	✓	-
Economías de escala	Limitadas	-
Incentivos de la bodega para invertir en los viñedos	✓	-
Diversidad de características de uva	-	✓
Distribución y reducción del impacto de riesgo climático	-	✓
Flexibilidad	-	✓
<u>Aspectos negativos:</u>		
Inversiones de capital	X	-
Inmovilización de activos	X	-

Necesidad de planificación a largo plazo	X	-
Esfuerzos para acordar prácticas vitícolas y precio → costos de contratación y negociación	-	X
Dificultad para garantizar realización de tareas → costos de monitoreo y control	-	X
Evaluación problemática de calidad de uva → costos de inform. y negociación	-	X
Dificultad para garantizar ingreso de uva a la bodega → costos de implementación	-	X
Selección adversa → costos de búsqueda	-	X

Cuadro 2

16.3 Respuesta a la sub-pregunta 3:

¿Cómo pueden las bodegas gestionar las relaciones con los proveedores para mejorar la *performance* de la cadena de abastecimiento?

Ciertas formas alternativas de coordinación vertical permiten reducir los costos de transacción asociados al riesgo de oportunismo (ex-post y ex-ante), el monitoreo y control, la medición y transmisión de información, y la negociación. En el caso de las bodegas mendocinas, una proporción notable de las uvas elaboradas proviene de productores externos con los cuales se mantienen relaciones cercanas, personalizadas y enfocadas en el largo plazo. En este sentido, el modo de trabajar con proveedores se asemeja mucho al sistema japonés de subcontratación. Al igual que las empresas japonesas, las bodegas, exceptuando a Navarro Correas, combinan la provisión externa con la producción interna de insumos, en este caso las uvas.

Además, las relaciones con los proveedores se basan en la confianza, un elemento clave para generar fidelidad del productor hacia la bodega, y viceversa. A lo largo del proceso productivo, los ingenieros agrónomos de las bodegas visitan las fincas de los productores con mucha frecuencia, con el objetivo de brindar asesoramiento en cuanto a las prácticas vitícolas. A través de estas visitas se generan relaciones personales debido al trato “cara a

cara”, lo cual contribuye a fomentar vínculos estrechos en el plano comercial. Las bodegas también proveen servicios de capacitación en temas varios y apoyo técnico, y en algunos casos colaboran con el servicio de cosecha, las actividades de logística, y la provisión de agroquímicos. Si se considera, por ejemplo, que la uva generalmente ingresa en la bodega incluso antes de que se determine su precio exacto, resulta lógico que las bodegas intenten transmitirle “seguridad y tranquilidad” al productor, garantizando el pago en tiempo y forma.

Para las bodegas, la búsqueda del beneficio mutuo es la única manera de asegurar no sólo la provisión de cantidades adecuadas de uva, sino también que la uva obtenida mantiene la calidad esperada año tras año. Por ello, la rentabilidad del productor es una variable importante a la hora de determinar el precio de la uva, así como la evaluación de la calidad, la zona de origen y los precios de mercado. Un punto a resaltar es la necesidad de establecer parámetros para calificar la uva, lo cual generaría mayor transparencia en las relaciones comerciales entre los productores de uva y las bodegas. Con este fin trabaja uno de los grupos CREA, donde participan grupos de investigación del INTA y de la Universidad Nacional de Cuyo, productores y técnicos de las bodegas.

En el **Cuadro 3** se vinculan los diferentes tipos de costos de transacción con los comportamientos de las bodegas que permiten reducirlos:

Costos de Transacción	Comportamiento de la bodega
Costos de búsqueda (selección adversa)	<ul style="list-style-type: none"> - Profundización progresiva de la relación, en base a evaluaciones de la calidad. - Baja rotación de productores \Rightarrow mayor previsibilidad de la calidad (y en la relación). - Aumento de la cantidad comprada a los proveedores con los que se mantiene relación (no suele comprarse toda la producción a menos que sean fincas pequeñas). - Base de datos amplia sobre proveedores. - Caracterización de la uva en las distintas zonas.
Costo de contratación	<ul style="list-style-type: none"> - Énfasis en el largo plazo. - Personalización del vínculo con el proveedor. - Construcción de fidelidad a través de beneficios concretos: pago en tiempo y forma, capacitación, servicio de cosecha y logística, garantía

	<p>de que la uva se recibirá y sustentabilidad en el tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de la necesidad del proveedor de obtener ganancias.
Costos de monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> - Visitas frecuentes a las fincas. - Acciones para <i>comprometer</i> al productor, hacerlo sentir “parte” (por ej. visitas a la bodega, incentivos para que llame si surge algún problema). - “Bonus” en el precio por calidad y/o ciertos manejos de cultivo.
Costos de negociación	<ul style="list-style-type: none"> - Transparencia sobre los precios (fomentando comunicación entre productores, consultando a otras bodegas). - Relaciones con un número reducido de proveedores. - Registro de tareas realizadas en los viñedos y resultados ⇒ justificación de variaciones en el precio. - Incorporación de parámetros para evaluar la calidad de uva.
Costos de implementación o “enforcement” (negociación ex-post)	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor comunicación con el proveedor. - Reconocimiento de <i>performance</i> en el pasado (énfasis en la relación más que en la transacción). - Establecimiento de plazos para la terminación de la relación en caso de incumplimiento.

Cuadro 3

Universidad de

Es importante reconocer que la relación entre el modo de trabajar con los proveedores y la reducción de los costos de transacción es de naturaleza dinámica, recursiva y simultánea. A medida que las relaciones se profundizan en el tiempo, acentuando la cooperación y la confianza, y las partes evalúan los beneficios resultantes, el comportamiento que sostiene la relación se consolida y el vínculo se vuelve "institucionalizado". Entonces, al aumentar la confianza y al disminuir la incertidumbre sobre las intenciones y el potencial para el oportunismo de la otra parte, las inversiones específicas a la relación se vuelven menos riesgosas.

16.4 Respuesta a la pregunta central:

¿Qué factores afectan las decisiones en materia de abastecimiento de uva para la elaboración de vinos finos, más específicamente en cuanto al grado de integración vertical o contratación de proveedores?

La respuesta a esta pregunta engloba las respuestas a las tres sub-preguntas, las cuales están relacionadas. Las ventajas y desventajas de la integración vertical y la contratación de proveedores, muchas de las cuales son específicas de la industria de vinos finos, son factores importantes a la hora de determinar cómo se abastecen de uva las bodegas. Por otro lado, estos factores no pueden dimensionarse a menos que se analicen los costos de transacción que cada estructura de gobernanza implica. Asimismo, los costos de transacción, como se ha argumentado a lo largo de este trabajo, no constituyen un monto “dado” sino variable, dado que pueden modificarse a través de determinado comportamiento por parte de la organización. En el caso de las bodegas, la construcción de relaciones de largo plazo, basadas en el contacto “cara a cara” y en la confianza, permiten reducir los costos de transacción característicos de la forma “híbrida” de gobernanza.

16.5 Consideraciones adicionales

Es importante resaltar que lo expuesto surge del análisis de cinco casos de bodegas mendocinas, ubicadas en Agrelo, Perdriel, Luján de Cuyo y Maipú. La posibilidad de “trasladar” estas conclusiones a otras regiones o sectores excede los límites del presente trabajo. De todas formas, tanto la elección como el análisis de los casos en este trabajo se realizaron teniendo en mente que el objetivo de la investigación no es comprender los casos individuales en sí mismos sino utilizarlos como herramienta para lograr un mayor entendimiento sobre la temática del abastecimiento de uva en Mendoza, es decir, sobre la situación en la que están inmersos casos similares de bodegas que elaboran vinos finos en dicha provincia.

A partir de este trabajo de investigación surgen varias hipótesis. Por ejemplo, cabe plantear el interrogante acerca de cuáles son los límites para la expansión de la utilización de la confianza en las relaciones con los proveedores, o si este mecanismo de coordinación presenta rendimientos decrecientes, es decir, su eficiencia disminuye a medida que la empresa crece y aumenta el número de transacciones entre las bodegas y los proveedores. Un fundamento de los posibles rendimientos decrecientes podría ser la dificultad para mantener el carácter “familiar” y personalizado de los vínculos. De todas formas, es importante resaltar que las bodegas no mantienen relaciones cercanas con todos sus

proveedores, sino con aquellos que pertenecen a los segmentos de mayor calidad

También sería interesante investigar hasta qué punto los proveedores que mantienen relaciones estrechas con las bodegas realizan mayores inversiones en sus viñedos en el largo plazo, por ejemplo aumentando la extensión de tierra. Esto representaría un incentivo importante para la profundización del vínculo por parte de ambas partes. Por un lado, el productor obtendría mayores ingresos en el largo plazo, y, por el otro, la bodega obtendría uva de mejor calidad debido a las mejoras en los viñedos y, además, disminuiría el número de productores con los que debe tratar dado que estos proveen mayor cantidad de uva.

Otro tema a investigar es de qué manera puede el sector público contribuir a mejorar las relaciones con los proveedores, por ejemplo a través de la construcción de un marco jurídico adecuado, un mercado de capitales eficiente y un sistema de información actualizada sobre los mercados de uva y vino, especialmente sobre los precios. Es importante generar una clara diferenciación de los distintos segmentos, para lograr que los precios de las uvas comunes y de las uvas de mayor calidad se comporten de forma independiente, y por lo tanto mejore la eficiencia del mercado de uva.

17. Temas sugeridos para trabajos de investigación futuros

Este trabajo de investigación genera nuevos interrogantes, por lo cual se sugieren los siguientes temas para explorar en trabajos futuros:

- La cadena de abastecimiento en el caso de bodegas de diferentes tamaños y regiones.
- Las relaciones de largo plazo con los proveedores en otras industrias con altos niveles de incertidumbre, especificidad de los activos y frecuencia de las transacciones.
- Formas de asociatividad entre productores vitícolas y de otros sectores agrícolas.
- El vínculo entre las características del entorno institucional y el desarrollo de relaciones de largo plazo con los proveedores.
- El vínculo entre las industrias de carácter regional (especialmente los “clusters”) y las relaciones basadas en la confianza con los proveedores.

18. Bibliografía⁹

- Ahmadjian, C. L.; Lincoln, J. R. (2001) “*Keiretsu*, Governance, and Learning: Case Studies in Change from the Japanese Automotive Industry”, *Organization Science*, Vol. 12, No. 6, Nov.-Dec., pp. 683-701.
- Artopoulos, A.; Friel, D.; Hallak, J. C. (2007) “Challenges of Exporting Differentiated Products to Developed Countries: The Case of SME-dominated Sectors in a Semi-Industrialized Country” (borrador preliminar).
- Azpiazu, D.; Basualdo, E. (2003) “Estudios sectoriales: industria vitivinícola” (resumen ejecutivo), en *Componentes macroeconómicos, sectoriales y microeconómicos para una estrategia nacional de desarrollo: lineamientos para fortalecer las fuentes de crecimiento económico*. Ministerio de Economía de la Nación, Secretaría de Política Económica, Unidad de Preinversión (UNPRE). (<http://www.esden.es/datos/descargas/archivo21.pdf>)
- Barney, J. B.; Hansen, M. H. (1994) “Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- Bogetoft, P., Olesen, H. (2002) “Ten rules of thumb in contract design: lessons from Danish agriculture”, *European Review of Agricultural Economics*, 29, 2, 185-204. (Citado en Fernández Olmos, 2007).
- Cetrángolo, H.; Fernández, S.; Quagliano, J.; Zelenay, V.; Muratore, N.; Lettieri, F. (2002) *El Negocio de los Vinos Finos en la Argentina*. Editorial Facultad de Agronomía Universidad de Buenos Aires.
- Chambers, W.; King, R. (2002) “Changing Agricultural Markets: Industrialization and Vertical Coordination in the Dry Edible Bean Industry”, *Review of Agricultural Economics*, 24, 2, 495-511. (Citado en Fernández Olmos, 2007).
- Choi, C. J.; Lee, S. H.; Kim, J. B. (1999) “A note on countertrade: Contractual uncertainty and transaction governance in emerging economies”. *Journal of International Business Studies*, 30 (1): 189-202. (Citado en Nazli Wasti, 2001).

⁹ Acceso al material online: enero-abril 2008

- Coase, R. (1937) "The Nature of the Firm." *Economica* 4.
- Coelho, A.; Rastoin, J. L. (2006) "Les stratégies de développement des grandes firmes de l'industrie mondiale du vin sur la longue période (1980-2005). Working Paper N° 7, a ser publicado en "Progrès Agricole et viticole", Montpellier.
- Crocker, K. J.; Masten, S. C. (1991) "Pretia ex machina? Prices and process in long-term contracts", *Journal of Law and Economics*, 34, 270-300. (Citado en Fernández Olmos, 2007).
- Dal Bó, P. (2005) "Cooperation under the Shadow of the Future: Experimental Evidence from Infinitely Repeated Games", *The American Economic Review*, December, 1591-1604. (http://www.econ.brown.edu/fac/Pedro_Dal_Bo/theshadow.pdf)
- Delios, A.; Beamish, P. W. (1999) "Ownership strategy of Japanese firms: Transactional, institutional, and experience influences", *Strategic Management Journal*, 20, 915-913. (Citado en Shin, 2003).
- Di Maggio, P.; Powell, W. (1983) "The Iron Cage Revisited: The Problem of Embeddedness", *American Sociological Review* 48, págs. 147-160.
- Díaz Hermelo, F.; López, D. A. (2006) "Caso Pedagógico: Dominio del Plata", Departamento Académico de Administración, Universidad de San Andrés, Buenos Aires.
- Downey, W. (1996) "The Challenge of Food and Agri Products Supply Chains", *In Proceedings of the 2nd. Internacional Conference on Chain Management in Agri- and Food Businesses, Conference held at Ede, Netherlands, 30-31, May.* (Citado en Fernández Olmos, 2007).
- Drescher, K. (2000) "Assessing Aspects of Agricultural Contracts: An Application to German Agriculture", *Agribusiness*, 16, 4, 385-398. (Citado en Fernández Olmos, 2007).
- Dyer, J. (1997) "Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7 (Agosto), pp. 535-556. (<http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199708%2918%3A7%3C535%3AEICHF%3E2.0.CO%3B2-E>)
- _____ (1996) "Does Governance Matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity

As Sources of Japanese Competitive Advantage”, *Organization Science*, Vol. 7, No. 6. (Nov. - Dec.), pp. 649-666. (<http://links.jstor.org/sici?sici=1047-7039%28199611%2F12%297%3A6%3C649%3ADGMKAA%3E2.0.CO%3B2-D>)

- Edwards, C. T.; Samimi, R. (1997) “Japanese Interfirm Networks: Exploring the Seminal Sources of their Success,” *Journal of Management Studies*, July.

- Fernández Olmos, M. (2007) “El rol de los contratos en viticultura”. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro / coord. por Juan Carlos Ayala Calvo, ISBN 84-690-3573-8. (<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234608>)

- Folta, T. B. (1998). "Governance and uncertainty: The trade - off between administrative control and commitment". *Strategic Management Journal*, 19, 1007-1028. (Citado en Shin, 2003).

- Fraser, I. (2003) “The Role of Contracts in Wine Grape Supply Coordination: An Overview”, *Agribusiness Review*, 11, 5, 1-16. (Citado en Fernández Olmos, 2007).

- Friel, D.; López, D. (2005) “Towards an understanding of different types of business networks”, Documento de Trabajo N° 55, Departamento de Administración de Empresas, Universidad de San Andrés.

- Gaucher, S.; Soler, L.; Tanguy, H. (2002) “Incitation à la qualité dans la relation vignoble-négoce”, *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, n° 62.

- Gereffi, G; Humphrey, J.; Sturgeon, T. (2003) “The Governance of Global Value Chains”, *Review of International Political Economy*.

- Gibbons, R. (2001) “Firms (and Other Relationships)”. En Di Maggio, P. (2001) *The Twenty-First-Century Firm, Changing Economic Organization In International Perspective*. Princeton: Princeton University Press. (<http://econ-www.mit.edu/files/1044>)

- Hall, P. y Soskice, D. (2001) *Varieties of Capitalism: Institutional Foundations of Comparative Advantage*. London: Oxford University Press.

- Haughton, G.; Browett, J. (1995) “Flexible Theory and Flexible Regulation: Collaboration and Competition in the McLaren Vale Wine Industry in South Australia”, *Environment and Planning A*, Vol 27, pp 41-61. (Citado en Fraser, 2003).

- Hobbs, J. y Young, L. (2000) “Closer vertical co-ordination in agri-food supply chains: a conceptual framework and some preliminary evidence”, *Supply Chain Management: An International Journal*, 5, 3, 131-142. (Citado en Fernández Olmos, 2007).
- Hueth, B.; Ligon, E.; Wolf, S.; Wu, S. (1999) “Incentive Instruments in Fruit and Vegetable Contracts: Input Control, Monitoring, Measuring, and Price Risk”, *Review of Agricultural Economics*, 21, 374-389. (Citado en Fernández Olmos, 2007).
- Hueth, B.; Ligon, E. (2001) “Agricultural markets as relative performance evaluation”, *American Journal of Agricultural Economics*, 83, 2, 318-328. (Citado en Fernández Olmos, 2007).
- Humphrey, J.; Schmitz, H. (1998). “Trust and inter-firm relations in the developing and transition economies”, *The Journal of Development Studies*, 34 (4): 32-61. (Citado en Nazli Wasti, 2001).
- Jackson, D. I.; Lombard, P. B. (1993). “Environmental and Management Practices Affecting Grape Composition and Wine Quality” - A Review, *American Journal of Enology and Viticulture*, Vol. 44, pp 409-430. (Citado en Fraser, 2003; Rousset, 2004).
- Jarillo, J. C. (1993) *Strategic Networks: Creating the Borderless Organisation*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd. (Citado en Edwards y Samimi, 1997)
- Kamath, R. R.; Liker, J. K. (1994) “A Second Look at Japanese Product Development”, *Harvard Business Review*, Nov-Dec.
- Klein, P. (2006) “The Treatment of Frequency in Transaction Cost Economics”, *Organization and Markets* (blog de Foss, N. J. y Klein, P.), 6 de septiembre. (<http://organizationsandmarkets.com/2006/09/06/the-treatment-of-frequency-in-transaction-cost-economics/>)
- Levin, J. (2003) “Relational Incentive Contracts”, *The American Economic Review*, 93, 3, 835-857. (Citado en Fernández Olmos, 2007).
- Liker, J. K.; Choi, T. Y. (2004) “Building Deep Supplier Relationships”, Harvard Business School Case, #R0412G.
- Lincoln, J. R.; Nakata, Y. (1997) “The transformation of the Japanese employment

system: Nature, depth, and origins”. *Work and Occupations* 24, 33-55. (Citado en Ahmadjian y Lincoln, 2001).

- MacNeil, I. R. (1977-78) “Contracts: Adjustment or long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law”. *Northwestern University law reviews*, 72, 854-905 (Citado en Fernández Olmos, 2007).

- MacNeil, I. R. (1978) *Contracts-exchange, transaction and relations*. Foundation Press: Mineola, NY. (Citado en Fernández Olmos, 2007).

- Makino, S. (1988) “Relationship with customer and suppliers”. Address to the Japan External Trade Organization/Australian International Business Centre, Japan Business Program. St. Lucia: The University of Queensland, 1-4, roneoed.

- Marsden, D. (1999) *A Theory of Employment Systems: microfoundations of societal diversity*. New York: Oxford University Press. (Citado en Friel y López, 2005).

- Martín, G. (2006) “Quality Wine Grape Supply Contracts in Argentina”, *Working Paper, Moisa*. Citado en Codron, J. M. (2007) “Nouvelle Economie Institutionnelle et Filières Agro-Alimentaires”, *Concepts et Méthodes en Economie de Filières, CIRAD*, 17 de octubre de 2007 (presentación Powerpoint).

- Masten, S. E. (1998) “A legal basis of the firm”, *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, 181-198. (Citado en Fernández Olmos, 2007).

- Mighell, R. L., Jones, L. A. (1963) “Vertical Coordination in Agriculture”. *U. S. Department of Agricultura, Economic Research Service, Agricultural Economic Report, No. 19, February*. (Citado en Fernández Olmos, 2007).

- Mintzberg, H.; Quinn, J. (1993) *The Strategy Proces*. N.J.: Prentice Hall. (Citado en Friel y López, 2005).

- Nguyen, T., Weinstein, M., Meyer, A. (2005) “Development of trust: a study of interfirm relationships in Vietnam”, *Asia Pacific Journal of Management*. Vol. 22, Issue 3 (September), pp. 211-235.

- Nazli Wasti, S. (2001) “Predictors of Trust in Buyer-Supplier Relations: A Contextual and Cultural Comparison of Japan and Turkey”, Discussion Paper, Middle East Technical

University, Department of Business Administration.

- Parkhe, A. (1993) "Strategic Alliance structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation", *Academy of Management Journal*, 1993, Vol. 36, No. 4, 794-829.
- Sabel, C. (1996) "A Measure of Federalism: Assessing Manufacturing Technology Centers". *Research Policy*, 25: 281-307. (Citado en McDermott, 2005).
- Sabel, C. (1993) "Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy", *Human Relations*, 46 (9), pp. 1133-1170. (Citado en Barney y Hansen, 1994).
- Sako, M. (1991) "The Role of 'Trust' in Japanese Buyer-Supplier Relationships," *Ricerche Economiche*, XLV, 2-3, (aprile-settembre), 449-474. (Citado en Dyer, 1996)
- _____ (1992) *Prices, Quality and Trust*. Cambridge University Press, Cambridge, UK. (Citado en Ahmadjian y Lincoln, 2001).
- Scales, W.; Croser, B; Freebairn, J. (1995) "Winegrape and Wine Industry in Australia: A Report by the Committee of Inquiry into the Winegrape and Wine Industry", *Australian Government Publishing Service*, Canberra. (Citado en Fraser, 2003).
- Shin, H. D. (2003) "The role of uncertainty in transaction cost and resource-based theories of the firm", Dissertation Paper, The Ohio State University.
- Smitka, M. J. (1991) *Competitive Ties: Subcontracting in the Japanese Automotive Industry*, New York: Columbia University Press. (Citado en Dyer, 1996)
- Sporleder, T. (1992) "Managerial economics and vertically coordinated agricultural firms", trabajo presentado en American Agricultural Economics Association Meeting, August, Baltimore. (Citado en Cetrángolo et al., 2002)
- Stark, D. (1996) "Networks of Assets, Chains of Debt: REcombinant Property in Hungary. En Frydman, R.; Gray, C.; Rapaczynski, A. (Ed.), *Corporate Governance in Central Europe and Russia*, Vol. II Insiders and the State: 108-150. Budapest and London: Central European University Press. (Citado en McDermott, 2005).
- Taylor, W. (1996). "Fruit Supply and Distribution Contracts: What They Should Cover",

Wine Industry Journal, Vol. 11, No. 2, pp. 162-170. (Citado en Fraser, 2003).

- Walters, A. (1999) *Rebuilding Technologically Competitive Industries: Lessons from Chile's and Argentina's Wine Industry Restructuring*. Massachusetts Institute of Technology. (Citado en McDermott, 2005).

- Williamson, O. E. (1991) "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly* 36:269-296. (Citado en Friel y López; 2005).

- _____, (1991), "Strategizing, Economizing, and Economic Organization", *Strategic Management Journal*, 12, 75-94. (Citado en Dyer, 1996).

- _____, (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press. (Citado en Dyer, 1996; Fernández Olmos, 2007; Klein, 2006).

- _____, (1981) "Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", *The American Journal of Sociology* 87, Vol. 3.

- _____, (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press. (Citado en Fernández Olmos, 2007)

- Wolf, S. B., Hueth, B., Ligon, E. (2001) "Policing mechanisms in agricultural contracts", *Rural Sociology*, vol. 66, 3, 359-381. (Citado en Fernández Olmos, 2007)

- "Exportaciones Vitivinícolas de Argentina: Enero a Junio de 2006". Informe elaborado por Caucasia Wine Thinking. (<http://www.todovinos.cl/ExportArg1S06.pdf>)

- "Exportaciones Vitivinícolas de Argentina: Enero a Octubre de 2007". Informe elaborado por Caucasia Wine Thinking.

(<http://www.diariodelvino.com/notas3/informeoctubre2007caucasia.pdf>)

- Rabobank, 2006. "The Wine Industry".

Artículos periodísticos:

- “La Argentina ya exporta más de 1.300 marcas de vino”, publicado en el website de B&B Consultora S. A., septiembre de 2007.

(<http://www.bybsa.com.ar/English/Inicio.htm#03768557>)

- “Chandon invertirá \$ 17 millones en una nueva bodega”, Diario Los Andes, Sección Economía, 22 de noviembre de 2006.

(<http://www.earchivo.mendoza.gov.ar/todo.php?idnota=8606>)

- “Bodegas y Vinos de Argentina, Anuario 2007”, publicado en Area del Vino.

(<http://www.areadelvino.com/Anuario2007/bodegas>)

- “Se realizó Foro de Validación AACREA”. Boletín de la Vitivinicultura Argentina, Mendoza, 19 de Octubre de 2006. 12º edición.

(http://www.vitivinicultura2020.com.ar/espanol/src/news/2006/octubre/news_octubre.html

)

- Carbone, F. “El vino más vendido en Estados Unidos” publicado en *Exportar Mendoza*, edición impresa, Empresariales, 22 de julio de 2007.

(<http://www.exportarmendoza.com.ar/nota.php?id=183>)

- Fermosel, L. “Algunas uvas top se cotizan en dólares”, Diario Los Andes, 4 de marzo de 2003. (http://www.vinosalmundo.com/Ver_Noticias.asp?id=223)

- Gasparini, G. “Latitud 33º, una nueva propuesta de Chandon”, publicado en la Sociedad de Honorables Enófilos, 2 de abril de 2002. (<http://www.enofilos.com.ar/>)

- Gonzalez, M. “Los viñateros tienen el poder” publicado en *Area del Vino*, 26 de febrero de 2004. (<http://www.areadelvino.com>)

- Malizia, G. “Cara y ceca del acuerdo vitivinícola Mendoza-San Juan” publicado en *Los Andes Online*, 9 de febrero de 2008.

(<http://www.losandes.com.ar/nota.asp?nrc=423073&can=289>)

- _____. “Incertidumbre por el precio de la uva y el vino: Bodegas y productores

aguantan la respiración” publicado en *Area del Vino*, 31 de enero de 2008.

(<http://www.areadelvino.com/Contenido1.aspx?pID=7828>)

- Merino, J. “La obstinación por volver a los fracasos del pasado”. Publicado en *Los Andes Online*, 17 de abril de 2007.

(http://www.losandes.com.ar/2007/0417/Suplementos/Fincas/nota370885_1.htm)

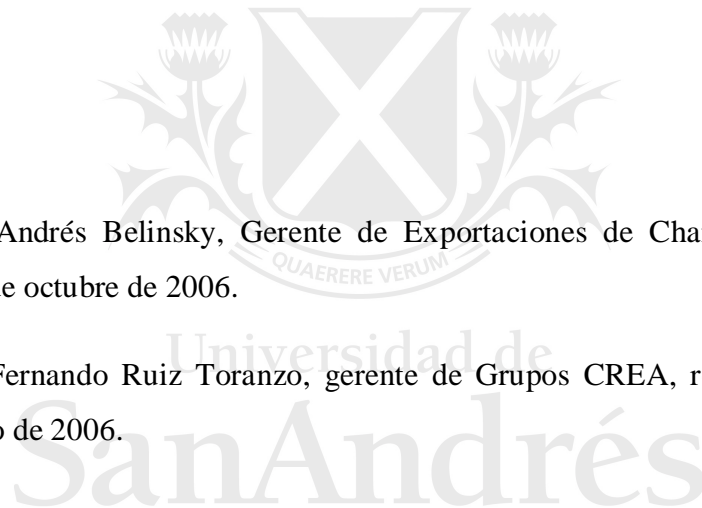
- Moreno, C.; De Benedictis, H. “Proyecto Terrazas: vinos tranquilos”. Publicado en la Sociedad de Honorables Enófilos, 2004. (<http://www.enofilos.com.ar>)

- “Los viñateros eligieron la maquila para esta cosecha”, Diario de Cuyo, 14 de marzo de 2005. (http://vinosalmundo.com/Ver_Noticias.asp?id=869)

Entrevistas:

- Entrevista a Andrés Belinsky, Gerente de Exportaciones de Chandon, realizada por Daniel Friel, 1 de octubre de 2006.

- Entrevista a Fernando Ruiz Toranzo, gerente de Grupos CREA, realizada por Daniel Friel, 14 de julio de 2006.



19. Anexos

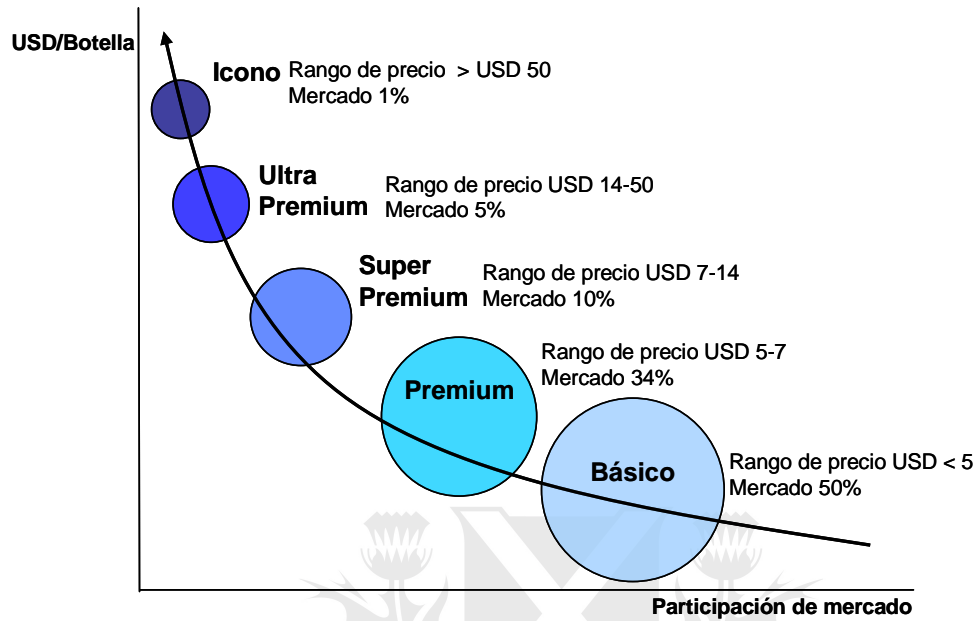
ANEXO A: Ranking de bodegas exportadoras de vinos fraccionados

(enero a octubre 2007)

N°	Bodega Exportadora	FOB TOTAL US\$		VOLUMEN (LITROS)		Precio prom. por litro	Conocida como:
		US\$	Share	Litros	Share		
1	Peñaflor S.A.	45.232.856	11,2%	44.329.478	15,3%	1,02	Trapiche y Finca Las Moras y Andean Vineyards
2	Bodegas Esmeralda S.A.	33.652.702	8,4%	11.464.808	4,0%	2,94	Catena Zapata
3	Trivento Bodegas y Viñedos S.A.	20.150.466	5,0%	10.646.864	3,7%	1,89	Trivento
4	Bodegas y Viñedos La Agrícola	17.447.939	4,3%	8.427.161	2,9%	2,07	Familia Zuccardi
5	Bodega Norton S.A.	17.072.110	4,2%	4.424.388	1,5%	3,86	Norton
6	Bodegas Chandon S.A.	16.107.342	4,0%	3.158.673	1,1%	5,10	Chandon y Terrazas de los Andes
7	BVA S.A.	13.679.104	3,4%	9.817.471	3,4%	1,39	Santa Ana y Michel Torino
8	Finca Flichman S.A.	11.873.158	2,9%	4.974.759	1,7%	2,39	Finca Flichman
9	RPB S.A.	11.348.893	2,8%	20.836.884	7,2%	0,54	Baggio
10	Royal Mount S.A.	9.984.791	2,5%	38.210.393	13,2%	0,26	Monte Real
	Las demás (387)	206.262.387	51,2%	132.618.980	45,9%	1,56	
	TOTAL Vino Fraccionado	402.811.749	100,0%	288.909.858	100,0%	1,39	

Fuente: CAUCASIA Wine Thinking - en base a datos de la DGA

ANEXO B: Segmentación del Mercado de Vinos



Fuente: Díaz Hermelo y López (2006)

Universidad de
San Andrés

ANEXO C: Caracterización técnica de la calidad: variables involucradas

(estudio basado en la industria vitivinícola argentina)

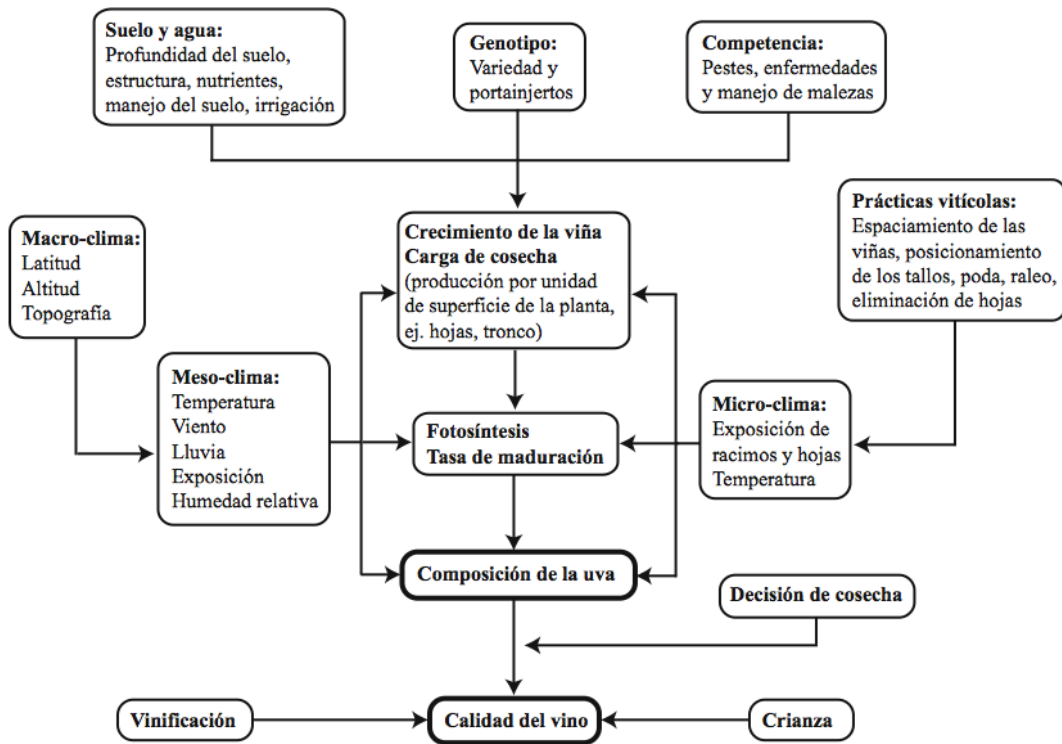
Tipo de calidad	Popular (Premium)	Super (Premium)
Calidad sensorial	Simple	Compleja (aromas, armonía de características)
Lugar de producción	Región vasta (es común mezclar uva de diferentes regiones)	Región limitada
Atributos del producto (la uva)	Componentes químicos medibles (grado de Brix, acidez, etc.)	Componentes químicos definidos de manera más estricta + degustación (“expertise”)
“Proxies” o indicadores sustitutos de la calidad en el protocolo de calidad (grilla de evaluación)	Criterios sobre el viñedo, control de la calidad de la cosecha y estado sanitario de las uvas	Idem
Limitación del rendimiento	Baja	Alta
Prácticas de cultivo	Sugeridas	Impuestas (después de la negociación)
Crianza del vino	Tanque de acero: 2-4 meses	Barrica de roble: 10-15 meses

Soluciones contractuales

Calidad	Popular (Premium)	Super (Premium)
Inversiones específicas	No	Sí
Limitación del rendimiento	Baja	Alta
Cesión de derechos de decisión/control	No	Sí
Prácticas culturales	Sugeridas, definidas ex-post	Impuestas, definidas y negociadas ex-ante
Derechos de visita	X	XXX
Tipo de contrato	Oral	Escrito
Precio	Precio de mercado fijado ex-post, público	Contractual, negociado individualmente ex-ante, no público
Prima	20% por nota de protocolo	20% por nota de protocolo
Duración	1 año	5 a 10 años
Reputación	X	XXX

Fuente: Martín (2006), citado en Codron (2007)

ANEXO D: Insumos medio-ambientales y viticulturales de la
composición de la uva y la calidad del vino



Fuente: Rousset (2004); Fraser (2003), adaptado de Jackson y Lombard (1993).

Universidad de
San Andrés

ANEXO E: Principales marcas de las bodegas estudiadas

Segmento	Precio ¹⁰	<i>Trapiche</i>	<i>Grupo Chandon</i>	<i>Norton</i>	<i>Navarro Correas</i>	<i>Tapiz</i>
Icono	> 50	Trapiche Iscay	Terrazas de los Andes Afincado	Perdriel del Centenario Perdriel Colección	Structura	-
Ultra-Premium	14-50	120 Años Trapiche Iscay Trapiche Gran Medalla Trapiche Medalla	Terrazas de los Andes Afincado Terrazas de los Andes Reserva Baron B.	Perdriel Colección	Alegoría	Tapiz Reserva
Super-premium	7-14	Fond de Cave Reserva Trapiche Roble Trapiche Extra Brut Fond de Cave	Chandon Terrazas varietal Baron B. Clos du Moulin	Perdriel Colección Norton Reserve Norton Malbec DOC	Navarro Correas Nature Navarro Correas Colección Privada	Zolo Tapiz
Premium	5-7		Terrazas Dos Voces Chandon Latitud 33	Barrel Select Norton Norton Roble	Navarro Correas Extra Brut	-
Básico	< 5	Septiembre Astica Broquel	Mercier Valmont	Barrel Select Norton Norton	Los Arboles	-

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento en puntos de venta (supermercados y vinotecas, según la marca) y *Viñas, Bodegas & Vinos de América del Sur* (Austral Spectator, 2006).

¹⁰ En USD por botella de 750 ml.