

**Sistema de agronegocios vitivinícola en la provincia de Mendoza  
Caracterización de las estructuras de gobernancia en la transacción  
productor-bodega**

Trabajo final presentado para optar al título de Especialista en Agronegocios y Alimentos

**Gustavo Miguel Defensa**

Ingeniero Agrónomo

Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires

Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano  
Facultad de Agronomía - Universidad de Buenos Aires

**Tutor**

Fernando Aníbal Mogni

Lic. En Economía y Administración Agraria (UBA)

Especialista UBA área Agronegocios

## **JURADO DE TRABAJO FINAL**

Jurado

Juan Carlos Solano Gaviño  
Ingeniero Agroindustrial Univ. Nacional de Trujillo  
Magíster UBA, área Agronegocios y Alimentos

Jurado

Juan Pedro Bergaglio  
Ingeniero en Producción Agropecuaria (Universidad Católica Argentina)  
Magíster UBA, área Agronegocios y Alimentos

28 de Agosto de 2022

## INDICE

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	4
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Planteo del problema.....	5
1.2. Justificación.....	6
1.3 Delimitación.....	7
1.4. Objetivo.....	7
1.5 Hipótesis.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL.....	7
2.1. La nueva economía institucional.....	7
2.2. Los costos de transacción.....	8
2.3. Estructuras de gobernanca.....	9
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	10
CAPÍTULO 4: EL SECTOR VITIVINICOLA MENDOCINO DESDE EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DISCRETO.....	11
4.1. Análisis estructural discreto.....	11
4.1.1 Ambiente Institucional.....	11
4.1.2 Ambiente organizacional.....	12
4.1.3 Ambiente Tecnológico:.....	15
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LAS ESTRUCTURAS DE GOBERNANCIA.....	16
5.1 - Transacción: Interfaz ‘Productores independientes de uvas para vinos comunes o mostos – Bodega’.....	16
5.2 - Transacción: Interfaz ‘Productores independientes de alta calidad enológica- Bodega’.....	18
5.3 - Transacción: Interfaz ‘Productores integrados en cooperativas vitivinícolas – Bodega’.....	19
5.4 - Transacción: Interfaz ‘Terceros asociados - Bodegas elaboradoras o “Trasladistas” de vino común.....	19
5.5 - Transacción: Interfaz ‘Terceros asociados - Bodegas elaboradoras o “Trasladistas” de Vinos finos e integradas’.....	20
5.6 - Transacción Interfaz en Integración vertical por propiedad.....	20
5.7 - Contratista de viñas.....	21
CAPITULO 5: CONCLUSIONES.....	23
BIBLIOGRAFÍA.....	25

## RESUMEN

A partir de la década del '90, la vitivinicultura argentina comenzó un proceso de reestructuración a consecuencia de cambios en la demanda y en los modelos tecnológicos y productivos. En estos últimos, en particular, la irrupción de un nuevo paradigma en la gestión empresarial y en la productividad se extendió a todos los sectores, incluyendo el modelo de negocios agropecuario.

En forma simultánea, un nuevo ambiente institucional caracterizado por la apertura y desregulación de la economía nacional introdujo nuevos actores atraídos por el potencial mendocino, con la intención de aplicar los nuevos conceptos en la producción de vinos de calidad.

Sin embargo, a pesar del nuevo escenario, la mayoría de productores de la provincia, que son medianos y pequeños, no se adaptaron y continúan en la actualidad con las formas de producción y comercialización tradicionales, coexistiendo en un mismo ambiente dos modelos tecnológicos y socio-productivo de características diferenciadas: uno centrado en la calidad destinado al mercado externo principalmente, y otro dominado por la cantidad — grandes volúmenes de vinos genéricos orientados al mercado interno— en el cual los productores de uvas comunes, reciben una magra retribución por sus productos por parte de las bodegas.

El trabajo analiza el subsistema entre productores y bodegas de la provincia de Mendoza a través del enfoque de la Nueva Economía Institucional, empleando la metodología del Análisis Estructural Discreto para establecer la posible influencia de las estructuras de gobernanza entre los actores sobre los costos de transacción, que impacten sobre los precios que reciben.

**Palabras clave:** – Análisis Estructural Discreto – Estructuras de gobernanza –  
– Activos Específicos – Costos de Transacción –

## ABSTRACT

Starting in the 1990s, Argentine viticulture began a restructuring process as a result of changes in demand and in technological and production models. In the latter, in particular, the emergence of a new paradigm in business management and productivity spread to all sectors, including the agricultural business model.

Simultaneously, a new institutional environment characterized by the opening and deregulation of the national economy introduced new actors attracted by Mendoza's potential, with the intention of applying the new concepts in the production of quality wines.

However, despite the new scenario, the majority of producers in the province, which are medium and small, did not adapt and continue today with the traditional forms of production and marketing, coexisting in the same environment two technological and social

models. -productive with differentiated characteristics: one focused on quality mainly destined for the foreign market, and another dominated by quantity —large volumes of generic wines oriented to the domestic market— in which the producers of common grapes receive a meager remuneration for their products by the wineries.

The paper analyzes the subsystem between producers and wineries in the province of Mendoza through the New Institutional Economics approach, using the Discrete Structural Analysis methodology to establish the possible influence of governance structures between actors on transaction costs, that impact the prices they receive.

**Keywords:** Discrete Structural Analysis – Governance structures – Specific Assets – Transaction Costs –

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteo del problema

En gran parte de su historia, la vitivinicultura mendocina, acorde a los requerimientos de la época, sostuvo un desarrollo basado en la producción de grandes volúmenes de “uvas comunes” y “vinos de mesa”, junto a un mercado más pequeño de uvas de calidad, orientados casi exclusivamente al mercado interno en los cuales las transacciones entre los productores y las bodegas, ocurrían en una estructura de gobernanza de tipo mercado “spot”.

Su evolución fue constante en el tiempo hasta la década de los ochenta, comenzando un lento declive que la llevaría a la mayor crisis de su historia, con una drástica reducción de precios, y cuyas causas principales fueron atribuidas a la reducción del consumo interno, a desacierto en las políticas públicas, y a relaciones asimétricas entre los agentes del mercado.

Como consecuencia, según afirman diversos autores (Bocco, 2001; Neiman, 2003; Azpiazu y Basualdo, 2003), se produjo la desestructuración del modelo imperante por otro centrado en uvas para vinos de calidad, impulsado por el Estado provincial y organismos técnicos como el INTA<sup>1</sup> y el INV<sup>2</sup>.

Este proceso, sin embargo, según Facundo Martín (2009), fue adscripto al de una “reestructuración” del sector mucho mayor, que no puede comprenderse fuera del contexto de transformación de otras dos escalas de análisis interrelacionadas: la nacional, caracterizada por la apertura y desregulación económica de los años '90, y la global, determinada por cambios en las formas de producción, segmentación de los mercados, mutaciones registradas en los sistemas agroalimentarios y el predominio de

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Vitivinicultura

agentes económicos transnacionales.

De esta manera, enmarcada en las nuevas reglas de juego a nivel nacional y global, la reestructuración implicó, según diversos autores (Neiman y Bocco, 2001; Azpiazu et al.; 2004; Rofman y Collado, 2005), una transformación profunda y acelerada de la estructura del sector, cuyas características principales son:

- Fuerte entrada de capitales extranjeros, con fusiones y adquisiciones de fincas y bodegas pertenecientes a “familias tradicionales”, incorporando inversiones.
- Innovaciones tecnológicas en la producción primaria e industrial y mayores controles sobre el proceso de trabajo, centrados en la “calidad”.
- Reorientación de una parte de la producción hacia vinos de alta calidad destinados a la exportación.
- Creciente integración vertical de las bodegas con viñedos propios.

La vitivinicultura mendocina sufrió así, la modificación más profunda en su historia centenaria, con entrada de agentes internacionales que introdujeron nuevos modelos productivos y de negocios que la llevaría a la obtención de grandes resultados en vinos de calidad de reconocimiento internacional, al punto de terminar por definir a la provincia como el centro vitivinícola más importante de Argentina y una de las grandes capitales del vino en el mundo.

Pero esta evolución, sin embargo, no fue consecuente en todo el sector, ya que si bien muchos productores fueron proclives estableciendo nuevas formas de gobernancia con las bodegas, otros, no lo hicieron, configurando las distintas regiones de la provincia un mosaico heterogéneo. Collado (2005), señala que el nuevo modelo apuntado a calidad no retiró de escena el anterior, de grandes volúmenes de vinos básicos, a pesar de ser un mercado decreciente, de menor rentabilidad y dinamismo.

Por esta razón, la producción de vinos comunes sigue siendo mayoritaria en volumen (80%), y facturación (más de 2/3 del total) y proveniente de la mayoría de los productores mendocinos (80%), que son medianos y pequeños continuando el modelo de producción de uvas de bajo valor enológico, con reducidas tecnologías de aplicación y las mismas formas de negociación con las bodegas, en forma individual, sin vínculos, por lo que coexisten en la actualidad ambos modelos.

Pero esta transformación del sector que produjo nuevas formas de relacionarse en la cadena, plantea diversos interrogantes respecto a las estructuras de gobernancia actuales: ¿Están alineadas con las características de las transacciones que llevan a cabo?, ¿Son eficaces a la hora de reducir los costos de transacción?

## 1.2. Justificación

La justificación de esta investigación radica en su importancia, originalidad y viabilidad.

- Importancia: Surge de las restricciones que presentan los abordajes tradicionales basados en general en condiciones ideales.

- Originalidad: Son escasos los trabajos que estudien la relación productor-bodega en la cadena vitivinícola mendocina abordado desde la visión de la Nueva Economía Institucional.
- Viabilidad: Se considera viable el presente análisis, al ser factible de explorar y explicar este proceso partiendo de la metodología propuesta, con disponibilidad suficiente de fuentes primarias y secundarias.

### 1.3 Delimitación

El estudio se delimita al año 2018 en la provincia de Mendoza.

### 1.4. Objetivo

- Objetivo principal: Estudio exploratorio de las estructuras de gobernanza entre el productor y las bodegas en la provincia de Mendoza.
- Objetivo secundario: Analizar el contexto histórico – institucional y transaccional en la vitivinicultura de Mendoza.

### 1.5 Hipótesis

Las estructuras de gobernanza entre los productores y las bodegas de tipo híbridas tienen menores costos de transacción que las que operan en mercado “spot”.

## CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

La construcción de una nueva forma de abordar los negocios agroalimentarios reconoce dos grandes fuentes originales: el concepto de la Firma de Coase de 1937 y el concepto de Agribusiness de Davis y Goldberg en 1957, confluyendo junto a otros aportes en los que imperan estudios legales, económicos y organizacionales, en la formación de un nuevo campo de conocimiento con aplicaciones prácticas efectivas que permiten en la actualidad definir un nuevo paradigma como una unidad conceptual y operativa eficaz y eficiente: la Nueva Economía y Agronegocios Alimentarios (-NENA- Ordóñez, 1998). Su propuesta busca la síntesis de la nueva economía institucional con los abordajes sistémicos de los negocios agroalimentarios con el fin de comprender su funcionamiento y de esta manera diseñar e implementar alternativas estratégicas en sus negocios y en las políticas públicas que den respuesta al gran debate que se cierne sobre la economía y los negocios: la capacidad de adaptación ante las distintas perturbaciones.

### 2.1. La nueva economía institucional

La Nueva economía institucional surge como un nuevo paradigma por las restricciones que presentan los abordajes tradicionales para entender la compleja trama de interacciones que determinan la performance de los negocios. Ésta nueva corriente destaca la importancia de las instituciones, considerando que estas ejercen un fuerte impacto en el desempeño económico, la eficiencia y la distribución.

North (1990) definió a las instituciones como estructuras ideadas por el hombre que constituyen las reglas de juego en una sociedad, siendo el marco para el intercambio ya sea político, social o económico. Las reglas de juego pueden ser formales e informales, las formales son el conjunto de leyes, decretos, resoluciones y normas que regulan la actividad económico-social, mientras que las informales constituyen el marco cultural, hábitos y costumbres que acompañan el contexto formal. El mismo autor, distingue también a las organizaciones como parte de la estructura establecida para las interacciones humanas, siendo los jugadores sometidos a las reglas de juego que se conforman.

Desde este enfoque, North precisa que las instituciones determinan costos de transacción en el sistema, correlacionando fuertemente la performance diferencial de los distintos sistemas institucionales con los costos de transacción y con el nivel de seguridad jurídica, entendiendo que a menor nivel de seguridad jurídica aumentan los mismos. También introduce el concepto de “path dependence” para conceptualizar la secuencia histórica que predetermina el presente. Define entonces que a partir de “path dependence” la historia importa.

Por otro lado, Williamson (1996, 2000) plantea que las instituciones son relevantes, susceptibles de ser analizadas. Señala que la nueva economía institucional aborda los aspectos macro y que es el estudio de la estructura de gobernanza la que analiza los mecanismos micro, ocupándose no ya del ambiente institucional sino específicamente de las relaciones entre la firma y los mercados como modos de contratar y organizar el desarrollo económico

Es así que este autor define al costo de transacción como responsable de la elección del mercado o la firma como alternativas de coordinación, y resume así el principal aporte de Coase (estar insertos en un mundo de costos de transacciones positivos).

De esta manera, el análisis de las estructuras de gobernanza permite comprender las razones del porqué varios acuerdos institucionales y de comportamiento emergen y se adaptan en respuesta al desafío de economizar los costos del intercambio entre agentes económicos.

## 2.2. Los costos de transacción

Ronald Coase, (1937), planteó que el funcionamiento de los mercados tiene un costo que definió como de transacción, agregando así un elemento importante a la comprensión tanto de los mercados como de las empresas. Otra enunciación fue la de Arrow (1969) quien definió a los costos de transacción como aquellos en que se incurren por el funcionamiento de la economía.

Ménard (1997), define a los costos de transacción como los costos de funcionamiento del sistema de intercambio; y más precisamente, en el marco de una economía de mercado, como “los costos de recurrir al mercado para proceder a la asignación de los recursos y a la transferencia de los derechos de propiedad”. Analizando el sistema económico desde el punto de vista de la teoría de los contratos, los costos de transacción pueden considerarse como los costos contractuales. Los costos de transacción determinan las distintas estructuras de gobernanza. Al mencionar las estructuras de gobernanza hace referencia a la matriz institucional donde se define la transacción, es

decir, los mercados, las formas híbridas –contratos formales o informales– y las firmas presentes en un ambiente institucional dado, las cuales son elecciones organizacionales que buscan resolver alternativamente los costos de transacción (Williamson, 1989).

Pero el principal problema de los costos de transacción radica en que su medición posee grandes dificultades. Por lo tanto, una forma simple de analizarlos, es la de comparar las estructuras de gobernanza alternativas (Mercado, Formas Híbridas o Integración Vertical) y determinar así la mejor elección posible.

Existen dos tipos de costos de transacción: "ex ante" y "ex post". Los primeros son los costos de preparar, negociar y proteger un contrato (vinculado a las salvaguardas de los contratos) y los segundos surgen como resultado de las omisiones, errores y perturbaciones no anticipadas en los contratos (contratos incompletos).

Williamson plantea que las transacciones poseen atributos cuyo análisis resulta relevante: la incertidumbre, la frecuencia y la especificidad de los activos involucrados. La elección de la estructura de gobernanza más apropiada para coordinar la transacción ha de realizarse en función de dichos atributos. La incertidumbre, es el desconocimiento de los eventos futuros, e incluye para Williamson (1996) tres aspectos, aquella ligada a lo contingente, la referida a la falta de comunicación y la debida a situaciones de comportamiento en relaciones de interdependencia. Este último aspecto tiene estrecha relación con el supuesto de comportamiento de racionalidad limitada y es el que resulta relevante en la elección de la estructura de gobernanza pues se vincula a la opción de integración vertical.

La frecuencia se refiere a la regularidad con la cual ocurre la transacción entre las partes involucradas. Establece el grado de conocimiento que las partes poseen entre sí, se generan procesos de creación de confianza y prestigio, que en la medida que tengan continuidad plantea compromisos creíbles. La reiterada frecuencia de las transacciones con la consecuente creación de reputación, economiza costos de transacción.

La especificidad de los activos es el atributo más influyente para describir las transacciones. Hace referencia al grado en que un activo puede ser reasignado a usos y usuarios alternativos sin sacrificio del valor productivo (Williamson, 1991).

Este mismo autor los destaca como el determinante principal en la elección de la estructura de gobernanza. Inversiones en activos altamente específicos que no pueden ser reutilizables implican mayores pérdidas de valor y de costos de transacción, en consecuencia, los activos específicos crean dependencia bilateral y riesgos contractuales que determinan la formación de estructuras organizacionales que reducen el oportunismo.

### 2.3. Estructuras de gobernanza

Williamson (1996) plantea dos formas extremas de estructura de gobernanza sobre las cuales lleva adelante los estudios analíticos: el mercado y la firma o jerarquías (integración vertical), e incluye a los contratos (formas híbridas) y a las burocracias públicas entre las estructuras de gobernanza alternativas. Señala que, frente a altos niveles de especificidad de activos, las estructuras de gobernanza más eficientes son las jerarquías mientras que a baja especificidad de activos las estructuras de gobernanza

ligadas al mecanismo de precio, el mercado, son más eficientes.

También relaciona la capacidad de adaptación y el nivel de las perturbaciones con la estructura de gobernación. Distingue dos tipos de adaptación extremas: autónoma y cooperativa, frente a los distintos tipos de perturbación según grado de importancia; a mayores perturbaciones mayor necesidad de capacidad de adaptación.

Distingue además entre autonomía (el mercado) y cooperación (las jerarquías), se recorre un rango gradual entre estrictamente autónoma, principalmente autónoma, principalmente coordinada y estrictamente coordinada. Queda entonces un grado de adaptación intermedia relacionado con las formas híbridas de gobernanza.

Por otro lado, menciona la relación entre las perturbaciones y la capacidad de adaptación con la dimensión de incentivos y controles. Adaptaciones autónomas se presentan más eficaces cuando los incentivos son fuertes y adaptaciones cooperativas se presentan más eficientes cuando los controles son fuertes. En situaciones de balance entre incentivos y controles las formas intermedias de adaptación aparecen como más eficaces. Entonces, la estructura de gobernanza a adoptar estará determinada por la frecuencia de las transacciones, la incertidumbre y la especificidad de los activos.

### CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

Con base en la epistemología fenomenológica, jerarquía de investigación que permite realizar estudios de un problema sin separarlo de su contexto y considerada la de mayor aptitud para el estudio de los agronegocios (Peterson, 1997), se seleccionó el Análisis Estructural Discreto como método de investigación del objetivo planteado.

El mismo se halla encuadrado dentro los llamados métodos cualitativos, que son aquellos que se caracterizan por un mayor enfoque en la comprensión de los factores, antes que su propia medición, para hacer un análisis causal al establecer relaciones entre variables y hechos surgidos de un estudio descriptivo de los ambientes institucional, organizacional y tecnológico, partiendo de la transacción como unidad de análisis desde el referencial histórico de la Economía de los Costos de Transacción (ECT), resumen de un cuerpo teórico en las ciencias sociales y uno de los principales ejes teórico-analíticos de la Nueva Economía Institucional (NEI).

De esta manera se estudió el subsistema Productor –Bodega haciendo un análisis detallado de los tres ambientes para determinar su impacto en el escenario de los negocios (Williamson, 2000).

En el ambiente institucional, se analizó las leyes, decretos y normativa nacional y provincial relacionados al objetivo del trabajo; en el ambiente organizacional se describió a los actores de la actividad y las estructuras de gobernanza que adoptan junto al análisis de las transacciones involucradas, completando con el análisis del ambiente tecnológico en búsqueda de correlaciones.

Para la obtención de datos e información relevante, se recurrió a fuentes de información secundaria como publicaciones del Instituto Nacional de Vitivinicultura, Bolsa de Comercio de Mendoza, INTA y CONICET, informes vitivinícolas realizados por el

Instituto de Desarrollo Rural y datos aportados por el Observatorio Vitivinícola Argentino, COVIAR<sup>3</sup>, cooperativas, bodegas y productores, y notas publicadas en diarios, revistas y en web vinculadas al sector, y a fuentes de información primarias mediante diversas entrevistas con la Ing. Agr. Mg. Laura Alturria, profesora de la Universidad de Cuyo y miembro de Bodegas Argentinas, con Walter Bressia, vicepresidente de la Corporación Vitivinícola Argentina, con el gerente de exportaciones de Finca Las Moras, Luis Daniel, con Gabriela Lizana, de la Asociación de Productores del Este Mendocino (APROEM), con bodegueros que prefirieron declarar en anonimato y con distintos productores.

## CAPÍTULO 4: EL SECTOR VITIVINICOLA MENDOCINO DESDE EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DISCRETO

### 4.1. Análisis estructural discreto

#### 4.1.1 Ambiente Institucional

- Ley Provincial N° 3137/54: Estatización de Bodegas Giol S.A, con el objetivo de intervenir el mercado con precios sostén de la uva –por encima de valores de mercado– para favorecer a los pequeños viñateros, que hasta ese momento recibían el precio y forma de pago que establecían los grandes bodegueros.
- Ley Nacional General de Vinos N° 14.878/59: Creó el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), con facultad en aspectos ligados a la calidad y tipificación e interceder en los mercados vitivinícolas como erradicación y prohibición de variedades para vino común, bloqueo y prorrateo de vinos, diversificación en el uso de la uva.
- Decreto Provincial N° 3.345/88: Ordenó la reestructuración de Giol en unidades estratégicas susceptibles de ser manejadas con “mayor solvencia”, siendo el primer paso para su posterior transferencia al sector privado por Ley Provincial 5.814/91, adjudicándola a la cooperativa Fecovita, cesando así en la intervención en los precios del mercado.
- Ley Nacional de Convertibilidad N° 23928/91 - Decreto 2.284/91: Dejó sin efecto todas las regulaciones en la vitivinicultura, como eliminar la facultad del INV de intervenir en el funcionamiento del libre mercado, limitándolo al control de la genuinidad de los productos vitivinícolas y otras leyes como la prohibición de implantar viñedos de uvas comunes, bloqueo de vinos, diversificación en los usos de la uva, etc.

El Estado igualmente ha intentado influir para mejorar los precios con compras de vino en determinadas ocasiones, con elevado costo fiscal, sin una mejora real.

Su rol fue satisfactorio cuando administró Giol, interviniendo el mercado con precios sostén de la uva por encima de los del mercado para favorecer a los pequeños viñateros, que previamente recibían el precio y forma de pago que establecían las bodegas. La acción del INV con facultad en aspectos ligados a la calidad y tipificación, erradicar

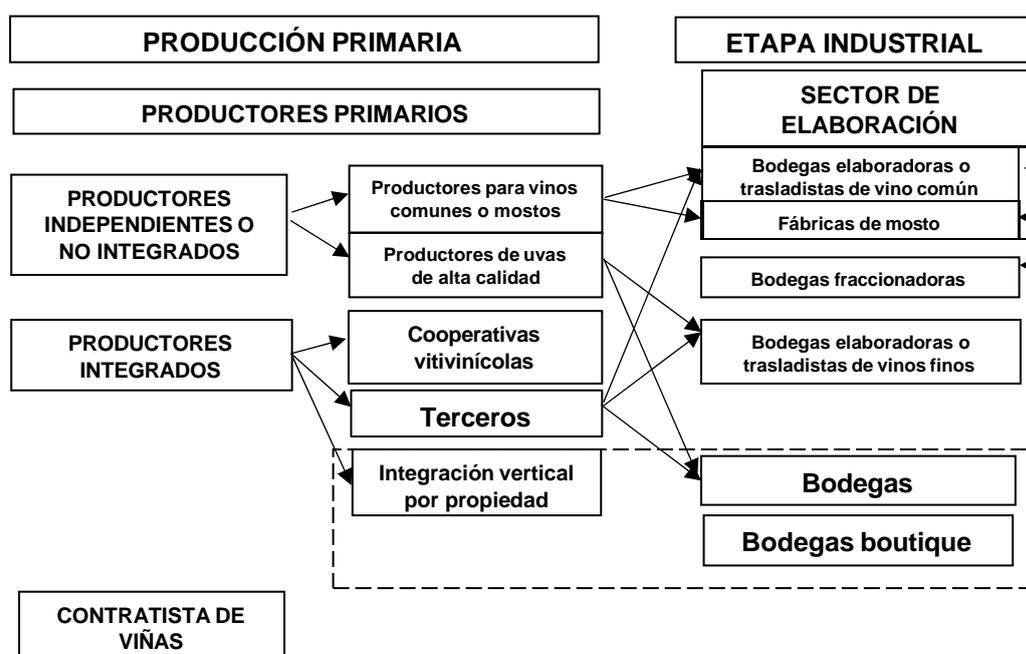
---

<sup>3</sup> Corporación Vitivinícola Argentina

vides genéricas, o el bloqueo y prorrato de vinos entre otras, orientaba precios, pero la irrupción de otros actores de peso con influencia en el mercado como el grupo Greco en los setenta, la privatización de Giol y la ley de convertibilidad eliminando toda regulación, dejó a los productores a merced del arbitrio de las bodegas.

#### 4.1.2 Ambiente organizacional

Como se observa en el siguiente gráfico, distintos integrantes lo conforman:



• *Gráfico 1: Integrantes del ambiente organizacional e interacciones*

Otros integrantes son los organismos reguladores y rectores de la política vitivinícola (INV, COVIAR y PEVI<sup>4</sup>), que se centran básicamente en aspectos crediticios para cosecha, transporte, innovaciones y competitividad, lo que se viene repitiendo desde la década de los noventa con las políticas tendientes a la desregulación.

Describiendo a sus actores nos encontramos con:

- Productores Primarios Vitícolas:

Realizan la producción vitícola para abastecer a la industria elaboradora de vinos y mosto principalmente. Es un sector muy atomizado. El último censo del INV (2016) registró 17.142 viñedos y 13.502 productores de los cuales la mayoría (80%), son pequeños y medianos, el 62% tiene menos de 5 hectáreas y el 87% llega hasta 10 has. La mayoría de las explotaciones es calificada como minifundios y producen uvas para vinos comunes o “de mesa”.

Del resto, hay pocos viñedos de mayor extensión y que poseen casi la misma superficie que el total de la mayoría. La reconversión introdujo agentes de capital extranjero en número elevado, que adquirieron viñedos a los que dotaron de innovaciones

<sup>4</sup> Plan Estratégico Vitivinícola

tecnológicas, conformando así un sector muy heterogéneo en términos de escala, antigüedad de plantaciones, tecnología y vinculación con los agentes de la cadena.

De esta manera la clasificación de los productores quedó así conformada:

#### I. Productores independientes o no integrados:

De categoría pequeños y medianos. Participan solamente en el eslabón primario, produciendo la materia prima uva, que luego es vendida a través de un vínculo comercial a la industria procesadora (Bodega).

Comprenden:

##### a) Productores de uvas para vinos comunes o mostos:

Son productores pequeños de uva común destinada a la elaboración de vinos de mesa o mosto. En general son productores familiares, minifundistas, que heredan la finca de padres a hijos y continúan su forma tradicional de producción, tecnología y comercialización, a lo sumo con técnicas de nivel medio, manteniendo viejos viñedos, trabajan con mano de obra familiar y tienen escaso volumen de producción por finca. Se encuentran mayormente en la zona productiva Este, la más cálida de toda la provincia, siendo esta una característica que le confiere gran aptitud para el desarrollo de uvas comunes llevándola a ser abastecedora del 40% de uva de la región con el mayor volumen del país y ser considerada el polo productor vitivinícola y el polo “elaborador” de Argentina, por la cantidad de bodegas e industrias de jugo de uva del país allí radicadas.

##### b) Productores de uvas de alta calidad enológica:

Poseen alto nivel tecnológico. Producen uvas de calidad para bodegas trasladistas de alta gama o bodegas integradas en calidad de “terceros” (no socios). Emplean una combinación de equipos tradicionales con tecnología actuales como riego por goteo. Reciben asesoramiento y financiamiento por parte de las bodegas.

Los productores independientes conforman un total aproximado de seis mil (45% del total).

#### II. Productores integrados:

Son aquellos productores con capacidad de operar en uno o más eslabones de la cadena productiva, vinculándose al circuito de elaboración y comercialización. Lo realizan a través de tres estrategias:

##### 1. Cooperativas vitivinícolas:

De condición similar a los productores independientes de uvas para vinos comunes, pero asociados a una cooperativa. Elaboran y comercializan vino común a través de esta vía. Según el último censo del INV en Mendoza existen 32 cooperativas vitivinícolas, aunque sólo el 6% de los productores del oasis Este se encuentran asociados a ellas, siendo la más importante FeCoVita (Federación de Cooperativas

Vitivinícolas Argentinas), una cooperativa de segundo grado integrada por 32 cooperativas de diferentes lugares de la provincia de Mendoza, con más de 3.000 socios y más de mil “terceros” que entregan habitualmente su producción a las cooperativas para elaborar su propio vino.

Representa el principal factor de integración horizontal y vertical y abarcan el 35% del total de productores de la provincia.

## 2. Terceros asociados:

Los productores se relacionan con el sector industrial bajo la modalidad de “terceros asociados”, entregando su producción a una bodega trasladista para que elabore vino común en general, cobrándole por este servicio dinero o un porcentaje del total elaborado, que puede ser vendido a la misma bodega o a otra como vino de traslado.

Bajo esta figura también hay productores de uvas de calidad proveedoras de bodegas trasladistas de alta gama y bodegas integradas.

## 3. Integración vertical por propiedad:

Adoptan esta forma los casos en que se necesita disponer de materia prima de calidad para la producción de vinos de alta gama, por lo que disponen de viñedos y fraccionamiento propios integrando las distintas etapas de la cadena productiva bajo una misma propiedad jurídica.

## III. Contratista de viñas:

Esta figura establece una asociación con el propietario de la tierra y se hace cargo de todo el proceso productivo, recibiendo en pago un porcentaje de la producción. Su importancia decayó en las últimas décadas.

- Sector de Elaboración:

Corresponde a la industria elaboradora de vino y mosto a cargo de bodegas. Según datos del INV, en Mendoza había registradas 911 bodegas en 2015, de las cuales solo 634 se encontraban elaborando. Ese número se redujo a 620 en 2016 y con un leve incremento en 2018 a 625.

Con la reconversión, se produjo una modernización de las bodegas tradicionales y una importante radicación de bodegas integradas de capital extranjero, junto a pequeñas y medianas empresas trasladistas de producción de vinos genéricos y vinos finos, modificando la clasificación de bodegas anterior a la siguiente:

- Bodegas Elaboradoras o “Trasladistas” de vino común:

En gran número, elaboran mayormente vino genérico a granel y mosto, sin marcas propias que luego venden y “trasladan” a terceros, fraccionadores con marcas en general. Se proveen de uvas propias o de terceros (productores independientes de uvas común), cobrándole a éstos por el servicio en dinero o en vino (Contrato de Maquila).

- Bodegas Elaboradoras o “Trasladistas” de vinos “finos”:

En menor número que las anteriores, son bodegas de alta gama y mayor nivel tecnológico, que elaboran vinos finos que abastecen la demanda de bodegas destinadas a productos de alta calidad. Se proveen de productores independientes de uvas de alto valor enológico en calidad de “terceros” (no socios) y de terceros “asociados”.

- Bodegas Fraccionadoras:

Compran el vino a granel a las “trasladistas” y luego lo fraccionan y embotellan con sus marcas.

- Bodegas integradas:

Esta forma es adoptada por bodegas elaboradoras de vino fino, ya que tienen una mayor necesidad de asegurar una elevada y homogénea calidad de materia prima con el fin de producir vinos de alta gama para exportación y/o el mercado interno, por lo que totalizan las distintas etapas de cadena al disponer de viñedos y fraccionamiento propios bajo una misma propiedad jurídica.

De capitales nacionales e internacionales, dada la capacidad financiera de estos agentes, aplican tecnología de última generación, suelen tener mayor productividad y ser altamente competitivos, liderando el circuito.

En esta clase encontramos al tipo de bodegas que planifican una producción determinada y, de ser necesario, complementan adquiriendo a productores independientes o terceros “asociados”, y el caso de las “Bodegas Boutiques”, de producción limitada y artesanal, que sólo utilizan uvas propias, orientados a la exportación en algunos casos y a la comercialización doméstica en vinotecas, restaurantes exclusivos y clientes especiales.

La principal estrategia de estas bodegas para insertarse en el mercado se basa en la calidad, por lo que consideran muy importante la integración para poder tener el máximo control desde la elección de la variedad, el seguimiento continuo y selectivo de la plantación, hasta la cosecha de la uva que es manual en horarios determinados, utilizando bines y hasta la elección de las etiquetas para las botellas.

Este es el caso de Finca Las Moras, cuyo gerente de exportaciones, Luis Daniele afirmó: *“Los altos activos específicos involucrados en la producción que realizan determina tener el control de principio a fin”*.

#### 4.1.3 Ambiente Tecnológico:

A grandes rasgos podemos encontrar entonces dos grupos de productores, los tradicionales, pequeños mayormente, que continúan con el modelo de producción familiar de uvas genéricas para vinos comunes de grandes volúmenes por hectárea, comercializando con grandes bodegas o cooperativas, aplicando poco o nada de tecnología, accediendo ocasionalmente a riego por inundación, con viñedos viejos, por lo que tienen bajos activos específicos, que les depara una negociación con las bodegas en una estructura de gobernanza de tipo mercado “spot”.

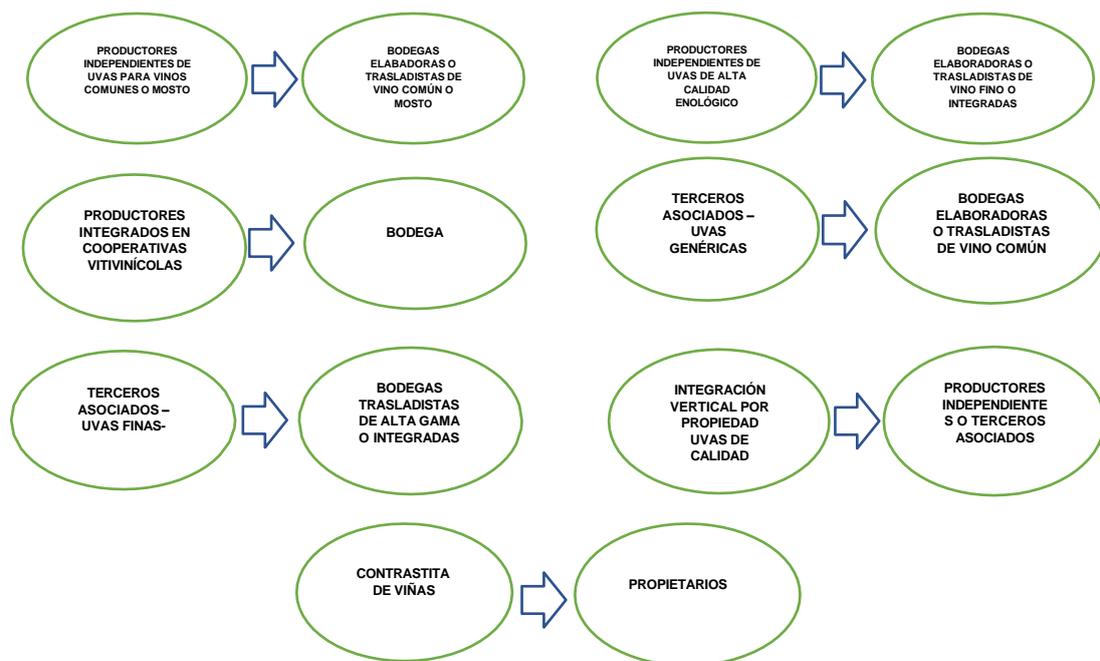
En el otro grupo encontramos a productores medianos o pequeños, que invirtieron en

renovar sus viñedos orientando a uvas de calidad enológica, y aplican tecnología en distinta medida como podas, raleo, riego por goteo, malla antigranizo y postes plásticos (madera plástica), con menor producción por hectárea, por lo que tienen altos activos específicos que son reconocidos en el contrato que celebran con sus compradores en la estructura de gobernanza híbrida establecida.

## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LAS ESTRUCTURAS DE GOBERNANCIA

En este capítulo se caracterizan las transacciones entre los actores del subsistema productor – bodega a partir del análisis de las estructuras de gobernanza presentes en términos de precio, plazos, salvaguardas y activos específicos involucrados, y de las relaciones de poder y dependencia entre los agentes involucrados.

El siguiente esquema resume las diversas interacciones halladas:



- **Gráfico 2: Interacciones entre los distintos agentes del subsistema productor- bodega**

### 5.1 - Transacción: Interfaz ‘Productores independientes de uvas para vinos comunes o mostos – Bodega’

Estos productores participan exclusivamente en el eslabón primario, sin integrarse a la cadena de elaboración, fraccionamiento y comercialización.

En general son minifundistas, renuentes a introducir cambios, y continúan con el modelo de producción familiar de uvas genéricas para vinos comunes, con baja o nula

aplicación de tecnología, teniendo así bajos activos específicos. La industria se relaciona con ellos a través de una coordinación vertical en base al conocimiento mutuo, de manera informal, sin relaciones contractuales, aunque de alto grado de cumplimiento. Debido a sus condiciones socio-económicas, las bodegas, con las que comercializan frecuentemente, les financian sus producciones, recibéndolas sin pactar su precio o calidad, aceptado por los productores, ya que priorizan asegurar su destino.

Estas características, sumadas a los altos activos específicos de su producción percedera y plantaciones perennes y la existencia de escasos compradores, determinan una especie de "dependencia" de los productores hacia los agentes industriales, que disminuyen su poder de negociación, reducido en sí al negociar individualmente uvas genéricas en mercados alicaídos, por lo que se genera situaciones de oportunismo que aprovechan las bodegas para imponer en su relación una estructura de gobernanza de tipo mercado "spot" en la que otorgan magras retribuciones, en cuotas fijas, por lo que los productores tienen una alta incertidumbre por el precio que recibirán.

Se observa así que la estructura de gobernanza establecida, se encuentra desalineada con las características de las transacciones que llevan a cabo, por lo que existen altos costos de transacción, siendo la causa del precio y forma de pago que reciben, generándoles problemas de rentabilidad.

Esta situación contrasta con la ocurrida en décadas anteriores a la reconversión en el sector en la década del '90, partiendo de un hecho clave que fue la transformación por ley de las Bodegas Giol en empresa estatal en 1964. Hasta este momento, todos los períodos de vendimia presentaban una serie de problemas para los viñateros sin bodega a causa de la demora especulativa de los compradores en la determinación de los precios, por lo que el objetivo de su estatización, fue asignarle una función reguladora, que se plasmaría al utilizar su estructura organizacional para reducir los excesos de oferta en los mercados de uvas y de vinos que deprimían los precios, agravando las consecuencias de la inestabilidad inherente a los mercados de base agraria a causa de las heladas, el granizo y las plagas de la vid. En función de ello, elaboraría el vino de los viñateros en establecimientos propios y alquilados, poniendo a su disposición un producto de mayor valor agregado y por lo tanto de mayor precio. Asimismo, sostendría los precios de las uvas a través de la compra de grandes volúmenes acompañada por la fijación de precios máximos al vino de traslado y precios mínimos a la uva en cepa en Mendoza. Y si bien la relación con Giol se efectuaba también en una estructura de gobernanza de tipo mercado "spot" como actualmente, la eficaz intervención estatal, terminaba con la incertidumbre de los productores hasta ese momento de no saber que precio recibirían.

La privatización de Giol a fin de la década del '80 implicó en la práctica una fuerte desregulación del mercado, dejando en manos de los privados la negociación con los productores, de los cuales un gran porcentaje tiene una renuencia considerable a su reconversión.

La situación en que se hallan inmersos estos productores es descripta por distintos actores. Juan Gálvez, por ejemplo, un productor de la zona del Este mendocino afirmó: *"Ahora para el productor no le está yendo bien por una cuestión que las bodegas grandes que le reciben uva al productor chico son muy pocas y las pocas que hay no le pagan nada"*.

Carlos Fuentes, otro productor de la misma zona exclamó: *“La bodega grande come al productor chico, porque ellos imponen precios, ellos importan, exportan y tu producto como lo consideran de menor calidad lo compran por nada, regalado y ellos después venden el vino a precio dólar”*.

Un bodeguero, beneficiado por el anonimato, se permitió hablar con crudeza: *“El pequeño productor es casi un empleado, casi, porque sigue siendo dueño pero si se muestra demasiado independiente, uno le corta la cabeza y dice bueno, busco otro”*.

Otros entrevistados vinculados a bodegas, con la misma condición, subrayaron una marcada preferencia por la compra a pequeños y medianos productores, debido a que logran un mayor poder de negociación en torno a las condiciones en la compra-venta de uva: *“Es más fácil después a la hora de negociar, tener un montón de productores muy chiquitos, que un solo tipo muy grande, porque ponele ese productor de mil hectáreas, de los 15 millones de kilos de uva, mete siete. Es un volumen muy grande, que cuando él se sienta a negociar conmigo, yo pierdo la manija de la negociación, en cambio teniendo productores más chiquitos, es más fácil llegar a un acuerdo”*.

## 5.2 - Transacción: Interfaz ‘Productores independientes de alta calidad enológica- Bodega’:

Con alta frecuencia de transacciones con bodegas (trasladistas de alta gama o integradas), y con mayor nivel de especificidad de activos al aplicar tecnología orientada a uvas de alta calidad, se relacionan con las bodegas en calidad de “terceros” (no socios), en una coordinación vertical con una estructura de gobernanza híbrida con contratos de producción “informales”, basados en el conocimiento mutuo, en la que se establece con acuerdos verbales obligaciones y responsabilidades, habiendo un alto grado de cumplimiento y en el que la bodega brinda también asesoramiento y financiamiento reconociendo el activo específico al retribuir con un precio superior, por lo que la incertidumbre de la transacción es baja.

La opción de la orientación hacia uvas de mayor valor enológico es confirmada por Walter Bressia, vicepresidente de la Corporación Vitivinícola Argentina: *“Hay productores que han invertido mucho en cultivos de alta calidad”*.

El viñatero Juan Facundo Suárez Lastra, un productor del Valle de Uco es uno de los que optaron por esta orientación manifestando las razones de su elección: *“Las inversiones según los requerimientos de las bodegas permite lograr una retribución acorde”*.

También un bodeguero vinculado con productores de este tipo confirma la relación que se establece: *“En general es un contrato verbal, sí, esa es la forma en la que se maneja en Mendoza la compra-venta de uva. Es raro, yo he visto que en otras zonas no es así. Te diría que lo común es que haya un contrato, en Chile, en Estados Unidos, en Europa, hay contratos, se hacen contratos. Acá no. Cuando hay un objetivo, llamémosle que sale de lo común, extraordinario, hacemos contrato, pero si no, nos manejamos con*

*la fuerza de la palabra, que no es menor, porque sabemos que si queremos tener...ser exitosos comprando uva, tenemos que hacer valer la palabra, con lo cual una vez que comprometimos la uva, allá por diciembre, lo respetamos, normalmente lo respetamos”*

Todos los productores que orientaron su producción hacia uvas de calidad enológica, aceptaron el desafío de la nueva realidad en el sector en los años '90; ya que, previamente, esta misma clase de productores, si bien comercializaban en una estructura de gobernanza de mercado “spot”, la tipificación que realizaba el INV aseguraba una retribución superior por sus altos activos específicos, con lo que tenían baja incertidumbre.

### 5.3 - Transacción: Interfaz ‘Productores integrados en cooperativas vitivinícolas – Bodega’

Los productores de uva comunes transforman por esta vía su producción en vino genérico, relacionándose con la cadena en una integración horizontal y vertical.

El productor que adhiere a este vínculo no ambiciona grandes ganancias, prioriza su inclusión a una estructura que le dé seguridad y beneficios como ser diferencial en los costos de insumos, acceso al crédito, canalización de su producción, tener vinculación directa con el mercado y una mejora en los precios del producto.

Sin embargo, en un caso similar al de los productores independientes de uvas genéricas aunque atenuado por sus ventajas, la retribución que reciben por sus productos, no resulta de una distribución equilibrada de la renta total, ya que, en función de los beneficios otorgados y dependencia, usufructúan estas condiciones para actuar con oportunismo al relacionarse bajo una estructura de gobernanza de mercado “spot”, que conlleva altos costos de transacción, al no reconocer los altos activos específicos de su producción percedera y plantaciones perennes, y junto a la asimetría de información de los mercados, les imponen compulsivamente también, el precio y forma de pago decidido, por lo que los productores tienen una alta incertidumbre por el precio que recibirán.

Juan José Flores, un pequeño productor adherido a una cooperativa aporta su visión de esta modalidad además de relacionarla con el punto anterior al considerar: “Las cooperativas cumplen un importante rol para los pequeños productores de la zona. Y yo lo veo como que el productor chico se va terminando. Que es lo que hablábamos un día en la cooperativa en una reunión, que si no existiera yo como productor chico de uva ya hubiera desaparecido porque las grandes bodegas van haciendo sus propias plantaciones y ya no te compran más”.

### 5.4 - Transacción: Interfaz ‘Terceros asociados - Bodegas elaboradoras o “Trasladistas” de vino común:

En esta otra forma, definimos que estos productores deciden entregar su producción de uvas genéricas a una bodega para elaborar vino común o mosto, abonando por el servicio dinero o una parte del vino o mosto (Sistema de Maquila), que puede ser vendido a la misma bodega o a otras como vino de traslado.

Este sistema lo adopta cuando tiene una necesidad perentoria por la perecibilidad de su producción (altos activos específicos, aunque atenuados al transformarse en vino y disponer de mayor tiempo de comercialización), o por proyectar una mejor posibilidad económica.

Negocian con estas bodegas con alta frecuencia en una estructura de gobernanza híbrida al realizar contratos simples de especificaciones generales, y si bien las bodegas tienden a garantizarles márgenes de rentabilidad acordes con la reproducción de sus capitales, se producen situaciones de oportunismo, ya que los productores se encuentran obligados a tomar decisiones económicas no siempre beneficiosas al no tener la libertad de elegir el mejor momento para comercializar sus productos, decidido por las bodegas según condiciones del mercado favorables para sí, ya que cuenta con información del mercado que el productor desconoce, teniendo así una alta incertidumbre por el precio que recibirán, por lo que son contratos desalineados con altos costos de transacción.

#### 5.5 - Transacción: Interfaz ‘Terceros asociados - Bodegas elaboradoras o “Trasladistas” de Vinos finos e integradas’

Esta otra clase de terceros asociados son los productores de uvas de calidad proveedores de bodegas trasladistas de alta gama e integradas, en los que media un contrato (gobernanza híbrida) aunque en este caso están definidos especificaciones, precios, plazos de pago y salvaguardas, acordes a sus altos activos específicos, por lo que es una transacción de baja incertidumbre con muy bajos costos de transacción.

Se ha encontrado, de todos modos, casos de productores de uvas de calidad que comercializan en una estructura de gobernanza de mercado “spot” con bodegas que las requieren y respetan la alta especificidad de sus activos, otorgándoles un precio superior, como los casos de las bodegas Kaiken Wines, Catena, Chandon y Norton, teniendo así una baja incertidumbre.

#### 5.6 - Transacción Interfaz en Integración vertical por propiedad

Los productores en integración vertical por propiedad, son agentes altamente competitivos, que poseen el control del circuito productivo en términos de producción, comercialización, precio y apropiación del excedente. La tecnología de última generación empleada por este grupo en la obtención de uvas de calidad para la producción de vinos de alta gama, les determina un muy alto nivel de activos específicos.

Mencionamos que se encontraban aquí a aquellos agentes integrados que complementan su provisión de uvas adquiriendo a otros productores, comercializando con estos en una estructura de gobernanza híbrida, habiendo una diferencia si dicha materia prima proviene de productores independientes en que lo hacen con contratos de producción informales, que si provienen de terceros “asociados”, con los que se realiza un contrato en el cual se establecen condiciones de entrega y compra, requerimientos técnicos y/o de calidad de la materia prima (volumen, precio, plazos de pago, calidad y forma de entrega), asesoramiento, supervisión, el control de los procesos técnicos y de trabajo y

salvaguardas.

Con los productores independientes, al haber un conocimiento mutuo y con el asesoramiento y financiamiento que se les brinda, hay una baja incertidumbre respecto a la provisión y su calidad, así como con los terceros “asociados”, debido al contrato establecido y sus especificaciones.

La frecuencia de transacciones es alta al ser continua durante el período de cosecha, así como todos los años con los terceros “asociados” ya que en general la bodega lo hace con los mismos productores y algo más errático con los independientes. Para el caso de las bodegas “Boutiques”, la otra clase de agente integrado, al igual que el anterior agente en que se proveen de uvas propias uvas, tienen así una baja incertidumbre en el abastecimiento.

### 5.7 - Contratista de viñas:

De poca preponderancia actual, esta figura establece una asociación con el propietario de la tierra y se hace cargo de todo el proceso productivo, recibiendo en pago un porcentaje de la producción (15% -18%), establecido en un contrato con especificaciones, por lo que comercializan en una estructura de gobernanza híbrida y con baja incertidumbre.

## CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO:

Se puede generalizar para el análisis en la existencia de dos tipos de productores con marcada diferencia en su relación con las bodegas: unos pequeños, de recursos limitados, muy renuente a adoptar cambios, por lo que continúan con el mismo tipo de producción de antaño con nula o baja aplicación de tecnología produciendo uvas genéricas para vinos comunes en un mercado declinante, de tal manera que por su situación, las bodegas les financian parte de sus producciones, creando así una subordinación que favorece el oportunismo en la que hacen valer su poder al determinar para la relación que establecen, una estructura de gobernanza de tipo mercado “spot”, por lo que existen altos costos de transacción al estar desalineada con las dimensiones de las transacciones que realizan y es la causante de los precios y formas de pago poco convenientes, con lo que tienen así una elevada incertidumbre.

El otro grupo de productores, que reconvirtió sus viñedos hacia uvas de calidad con inversión de tecnología, sus altos activos específicos son reconocidos por las bodegas, negociando con ellos en una estructura de gobernanza de tipo híbrida, celebrando diferentes clases de contratos con los que reciben retribuciones superiores, estando así alineados a las características de las transacciones, disminuyendo de tal manera la incertidumbre.

Para los productores de uvas genéricas , una posible solución sería la posibilidad de realizar contratos como en el caso de los últimos también, en función de sus activos específicos y la incertidumbre existente, pero es altamente improbable que ello ocurra debido al gran poder de negociación que tienen las bodegas, a la alta percibibilidad del producto, a la renuencia de los productores a agruparse y a dos factores muy

importantes: el path dependence institucional, es decir la dependencia de la trayectoria de como siempre realizaron sus transacciones, y el path dependence tecnológico, por el cual perduran en el bajo nivel de tecnología aplicada, siendo así un conjunto de factores por los cuales las bodegas ven facilitado su accionar de imponer la estructura de gobernancia que los favorece.

El Estado ha querido en varias ocasiones intervenir para ayudar a estos productores comprando uvas o fijando precios. El año 2014, por ejemplo, encontró al sector con una nueva crisis por sobreproducción, con la consiguiente depresión de precios. La respuesta institucional fue la ejecución del Decreto provincial 170/2015 que definió la adquisición de vino a granel con el objeto de tonificar dichos precios, pero en la realidad con poco efecto al no mejorarlos sustancialmente por lo que sus acciones siempre resultaron insuficientes.

La continuidad en el tiempo de crisis cíclicas demuestra que medidas de esta u otra clase aplicadas son sólo paliativas.

Lo más conveniente quizá, sería restablecer viejas atribuciones del INV para categorizar uvas, orientando a las futuras negociaciones, en lugar de, por ejemplo y como sugieren algunos, volver a intentar fijar un precio sostén como en el pasado en que había poca diferenciación entre las uvas producidas ya que en el nuevo contexto, la fijación de valores solo provocaría una depresión general de precios en las distintas calidades, castigando y desalentando las inversiones.

Otras posibles soluciones, es la indicada por algunos autores, de establecer medidas tendientes a lograr a la integración horizontal de los productores, a fin de aumentar su poder de negociación, tales como la iniciativa del PEA 2020 que impulsó programas asociativos y de integración horizontal y vertical.

## CAPITULO 5: CONCLUSIONES

Los cambios ocurridos en la demanda, junto a la apertura y desregulación de la economía nacional a comienzos de la década del '90, establecieron un nuevo escenario que produjo una reestructuración del sector vitivinícola mendocino, con entrada de agentes que impusieron nuevos modelos tecnológicos y productivos, y otras formas de relacionarse en la cadena. Se eliminó la facultad del INV de intervenir en los mercados para tipificar uvas, vinos y regular precios, y la privatización de Giol, marcó la liberalización del mercado de uvas y vinos dejando a miles de productores mendocinos sin acceso garantizado a un precio sostén, sujetos a relaciones contractuales con bodegueros y/o a los precios de mercado.

En este nuevo ambiente institucional, un número de productores se adaptaron a los cambios reconvirtiendo sus viñedos hacia uvas de mayor valor enológico, pero la mayoría de los productores, que son pequeños y medianos, de limitadas posibilidades económico-financieras y gran renuencia a adoptar cambios, continuaron con el modelo tradicional de uvas genéricas para vinos comunes, con baja aplicación de tecnología y las mismas formas de comercialización, en forma individual con las mismas bodegas todos los años.

Por su situación socio-económica, las bodegas acostumbran financiarles su actividad, recibiendo luego sus cosechas sin pactar la calidad ni el precio, evitados con el fin de asegurar su destino.

Adicionalmente, producciones de uvas de bajo valor enológico para un mercado decreciente, altos activos específicos por la alta perecibilidad del producto y plantaciones perennes, junto a la existencia de escasos compradores, conjugan una situación de “dependencia” de los productores hacia las bodegas, que les depara un muy bajo poder de negociación, favoreciendo el oportunismo de las bodegas al relacionarse, a pesar de la nueva situación, en la misma estructura de gobernancia de mercado “spot” que tenían previo a la reconversión. Si a ello sumamos la asimetría de información que tienen del mercado, es muy sencillo imponer el precio y forma de pago de su voluntad, con muy bajos precios y abonados en mensualidades fijas, sin ajuste por inflación, por lo que los productores tienen una alta incertidumbre por el precio que recibirán.

De esta manera se puede observar que las transacciones que realizan, de acuerdo a sus atributos, se encuentran desalineadas con la estructura de gobernancia establecida de mercado “spot”, siendo así la causante de los altos costos de transacción que se trasladan a la retribución que reciben, generándoles problemas de rentabilidad.

Se ha encontrado, de todos modos, excepciones a esta situación, ya que hay casos de productores de uvas de calidad que comercializan también en una estructura de gobernancia de mercado con bodegas que las requieren, pero éstas valoran la alta especificidad de sus activos y les otorgan un precio superior.

El otro grupo de productores que adoptaron los cambios hacia una producción de uvas de calidad con aplicación de tecnología, sortearon en la nueva etapa el anterior vínculo con las bodegas que había para productores de este tipo de uvas también en una estructura de gobernancia de mercado “spot”, en la que se veían protegidos dado que el INV, al

establecer la tipificación de uvas, les permitía obtener una retribución superior, con lo que tenían baja incertidumbre.

Pero al eliminar dicha atribución con la desregulación, esta clase de productores quedaron sujetos a la negociación con privados, por lo que tendrían alta incertidumbre en el nuevo escenario, pero el hecho de disponer de altos activos específicos, les permitió entablar estructuras de gobernanza de tipo “híbridas”, con contratos formales e informales, en las que se reconocen los activos específicos, logrando disminuir la incertidumbre, observándose en consecuencia que los atributos de las transacciones que realizan se encuentran alineados con estas estructuras de gobernanza teniendo así, bajos niveles de costos de transacción, por lo que se realiza una correcta transferencia de los derechos de propiedad, logrando una retribución acorde, confirmándose entonces la hipótesis enunciada.

Los productores de uvas genéricas con la problemática descrita (la gran mayoría), en función de los activos específicos involucrados y los niveles de incertidumbre existentes, lo más adecuado para ellos sería la posibilidad de realizar un contrato en su relación con la industria también, de manera de salvaguardar los activos específicos y disminuir la incertidumbre, pero la realidad indica que su concreción es muy improbable, dado factores como el gran poder de negociación que tienen las bodegas, la alta perecibilidad del producto, la renuencia de los productores a trabajar colectivamente y también, quizá, de lo más difícil de revertir, el path dependence institucional, es decir, la dependencia de la trayectoria de tantos años de como se llevaron adelante las transacciones, y el path dependence tecnológico, por el cual estos productores perduran en el escaso nivel de tecnología aplicada, facilitando a las bodegas imponerles la estructura de gobernanza enunciada.

El Estado no ha sido indiferente ante estas cuestiones, al adquirir uvas o fijando precios, sin lograr mejoras sustanciales. El rol del Estado sería más conveniente en la actualidad en que hay grandes diferencias de calidad de uva entre los productores, en volver a establecer la categorización del tipo de uvas como la del INV en el pasado, ya que orientaría a una negociación posterior con las bodegas con bases para una retribución acorde.

Algunos analistas sugieren también otras propuestas, como la integración horizontal impulsada por los propios productores, que podría ser uno de los caminos para lograr economías de escala y mayor poder de negociación. El PEA 2020 fue una iniciativa en tal sentido, diseñando como una de sus estrategias construir un proceso colectivo de organización e integración implementando programas asociativos y de integración horizontal y vertical.

Sin embargo, surgen algunos interrogantes al respecto, ya que considerando el concepto de Path Dependence, los productores, ¿tendrán voluntad de adoptar éste cambio?, ¿o nos enfrentamos a una situación de irremediabilidad?

## BIBLIOGRAFÍA

ALTSCHULER, Bárbara (2014). Disputas y fronteras sociales en la configuración actual de la vitivinicultura mendocina. Aportes de la sociología figuracional de Norbert Elías. Prácticas de oficio. Investigación y reflexión en Ciencias Sociales, N° 14, diciembre de 2014. Publicación del Posgrado en Ciencias Sociales UNGS-IDES.

ALTSCHULER, Bárbara y COLLADO, Patricia (2013), "Transformaciones en la vitivinicultura mendocina en las últimas décadas: El doble filo de la Estrategia cooperativa".

AZPIAZU, Daniel y BASUALDO, Eduardo (2003), "Estudios Sectoriales. Componente Industria vitivinícola". Oficina de la CEPAL-ONU en Bs. As., a solicitud de la Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía de la Nación.

COASE, Ronald (1937). *The nature of the firm*. In: económica, 4:386-405.

COASE, R. (1937). "La naturaleza de la firma", en Williamson, O. y Sydney W. (ed.), *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*, México: FCE, 1996.

COLLADO, Patricia (2003) "Mendoza, Periferia de la Periferia Próspera. (Un análisis sobre el modelo de desarrollo regional).

Corporación Vitivinícola Argentina (2016). Jornadas Estratégicas 2015, Análisis integral de la vitivinicultura argentina- Nuevos escenarios y acciones público-privadas.

GORDILLO, Susana (2015). Los factores semi-ocultos de la crisis vitivinícola de Mendoza.

Instituto de Desarrollo Rural (diciembre 2014). Tercer informe vitivinícola.

Observatorio de Economías Regionales – ACOVI - Sector Vitivinícola Argentino. Informe Anual 2015.

ORDOÑEZ, Héctor Alfredo (2009). La Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios. Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires -Colección de Agronegocios.

MENARD, Claude (2012). Hybrid modes of organization. Alliances, joint ventures, networks, and other 'strange' animals. In Robert Gibbons and John Roberts (eds). Handbook of organizational economics. Princeton: Princeton University Press.

MENARD, Claude (2013). *Plural forms of organization: where do we stand? In: Managerial And Decision Economics, 34: 124–139.*

NORTH, Douglas (1991). *Institutions. In: Journal of Economic Perspectives, volume 5, number 1: 97-112.*

NORTH, Douglas (1993). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. México: Fondo de Cultura Económica.

RUIZ, Ana y VITALE, Juan. (2011). *Prospectivas y Estrategia: El caso del Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI)*. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

WILLIAMSON, Oliver. 1979. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. In: *Journal of Law and Economics*, 22 (2): 233–61.

WILLIAMSON, Oliver. 1989. *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.

WILLIAMSON, Oliver. 1991. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36: 269-296.

WILLIAMSON, Oliver. 1993. Transaction cost economics and organization theory. *Journal of Industrial and Corporate Change*, 2: 107-156.

WILLIAMSON, Oliver. 1996. Economic organization: the case for Candor. In: *The Academy of Management Review*, vol. 21, no. 1: 48-57.

WILLIAMSON, Oliver. 2000. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. In: *Journal of Economic Literature*, vol. 38, no. 3: 595-613.

WILLIAMSON, Oliver. 2005. The economics of governance. In: *The American Economic Review*, vol. 95, no. 2: 1-18.

#### PÁGINAS WEB:

Instituto Nacional de Vitivinicultura. [www.inv.gov.ar](http://www.inv.gov.ar)

Observatorio vitivinícola argentinos. [www.observatoriova.com](http://www.observatoriova.com)

Instituto de Desarrollo Rural. [www.idr.org.ar](http://www.idr.org.ar)